



Caso estudio: La crisis del gerente interino Javier Briones

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Magíster en Gobierno de las Organizaciones

Ivan Gonzales Picon
Gueyby Juliana Guerrero Garcia

Asesora:
Dra. Genara Castillo Córdova

Lima, abril de 2024

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, IVAN GONZALES PICON, egresado del Programa de Posgrado de Maestría en Gobierno de las Organizaciones de la Facultad de PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 40797955, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

"Caso estudio: La crisis del gerente interino Javier Briones"

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de investigación para optar el Grado de Magíster en Gobierno de las Organizaciones.

Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.

- GUEYBY JULIANA GUERRERO GARCIA, identificado con DNI: 42130873
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- DR. GENARA CASTILLO CORDOVA, identificado con DNI: 02646364
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 11/04/2024



Firma del autor¹



Firma del asesor¹

Firma del co-asesor¹

Firma del co-asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, GUEYBY JULIANA GUERRERO GARCIA, egresada del Programa de Posgrado de Maestría en Gobierno de las Organizaciones de la Facultad de PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 42130873, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Caso estudio: La crisis del gerente interino Javier Briones”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de investigación para optar el Grado de Magíster en Gobierno de las Organizaciones.

Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.

- IVAN GONZALES PICON, identificado con DNI: 40797955
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, **identificado con** Elija un elemento: Escribir número
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, **identificado con** Elija un elemento: Escribir número
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, **identificado con** Elija un elemento: Escribir número

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- DRA. GENARA CASTILLO CORDOVA, identificado con DNI: 02646364
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, **identificado con** Elija un elemento: Escribir número
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, **identificado con** Elija un elemento: Escribir número

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 11/04/2024.



Firma del autor¹



Firma del asesor¹

Firma del co-asesor¹

Firma del co-asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Dedicatoria

A mis padres Hilario y Ana, quienes han influenciado en las decisiones que he tomado para alcanzar logros en mi vida profesional.

A mi hija Urpi, con quien constato que el rol de directivo también puede entenderse desde la paternidad.

Iván Gonzales Picón

A mis seres humanos maravillosos, compañeros en este viaje, Joe y Sofía por su paciencia en los momentos de ausencia para cumplir con este reto, y por el tiempo con mamá que tuvieron que sacrificar.

Gueyby Juliana Guerrero García



Resumen

En el presente trabajo narramos y analizamos la situación de Javier Briones, a quien el directorio de Inmobiliaria Verde SAC le encarga interinamente el puesto de Gerente General. Su inexperiencia en el cargo directivo además de su afán por concentrar poder le genera una serie de problemas que pone en serio riesgo la compañía a través de las renunciaciones de personal clave; sin embargo, la responsabilidad no es enteramente de él sino también de quienes le encargan el puesto. Se describen además los serios problemas que trae consigo una mala delegación además de las decisiones que toma el protagonista.



Tabla de contenido

Introducción	10
Capítulo 1. Caso de estudio: La crisis del gerente interino	12
1.1 Los orígenes de la crisis.....	12
1.2 Habilitadora Verde SAC.....	14
1.3 Renuncias y promesas incumplidas	15
Capítulo 2. <i>Teaching Note</i>	17
2.1 Resumen del caso	17
2.2 Nivel de posicionamiento o grupo objetivo.....	17
2.3 Conceptos y teorías.....	17
2.3.1 La finalidad del mando	17
2.3.2 El uso del poder.....	17
2.3.3 Los motivos y motivaciones	18
2.3.4 Motivos de la acción	18
2.4 Método de investigación	18
2.5 Objetivos del análisis.....	19
2.6 Preguntas de investigación	19
Capítulo 3. Análisis del caso	20
3.1 Entorno externo	20
3.1.1 La pandemia COVID-19	20
3.1.2 Recuperación económica.....	20
3.1.3 La crisis política y cambio de gobierno	21
3.1.4 La competencia	21
3.1.5 El enfriamiento económico del sector	21
3.2 Estrategia	22
3.2.1 La estrategia con los fundadores	22
3.2.2 La estrategia con los nuevos socios	22
3.3 Sistemas de dirección.....	22
3.3.1 El proceso de delegación.....	23
3.3.2 Selección de personal.....	24
3.3.3 Las políticas de promoción.....	25
3.4 Estructura formal	26
3.4.1 Órganos de administración	26
3.5 Saber genérico-específico	27
3.5.1 Concepto del negocio.....	27

3.5.2	Precio.....	27
3.5.3	Público objetivo.....	28
3.5.4	Financiamiento.....	28
3.5.5	Qué vende la compañía.....	28
3.6	Estilos de dirección	29
3.6.1	Jaime Verdú-presidente del directorio	29
3.6.2	Javier Briones-Gerente interino	29
3.7	Estructura real.....	32
3.7.1	La subgerencia financiera.....	32
3.7.2	La subgerencia comercial.....	32
3.7.3	La subgerencia de operaciones.....	33
3.7.4	La jefatura de marketing.....	34
3.8	Misión externa	34
3.9	Valores de la dirección.....	34
3.10	Misión interna.....	35
3.11	Entorno interno.....	35
3.11.1	La promoción del Project Manager.....	35
3.11.2	El objetivo de mejorar los ingresos a cualquier costo.....	36
3.11.3	La partida de Maritza	36
Capítulo 4. Resumen y la propuesta.....		37
4.1	Problemas en los niveles.....	37
4.1.1	Problemas en el primer nivel	37
4.1.2	Problemas en el segundo nivel	37
4.1.3	Problemas en el tercer nivel	37
4.2	Definición del problema: Preguntas de investigación	38
4.2.1	¿Qué motivó las decisiones que tomó el gerente interino y cuál fue el impacto en la organización?.....	38
4.2.2	¿Hay responsabilidad de terceros en los eventos que se suscitaron en la organización?	38
4.2.3	Considerando el problema que tiene el Gerente Interino, ¿Qué alternativas de solución tiene ¿Puede resolverlas sólo?	38
Conclusiones.....		41
Referencias.....		43
Apéndices		44
Apéndice A.Organigrama febrero 2020		44

Apéndice B. Organigrama octubre 2020 45

Anexos 46

Anexo A. Artículo 188.- Atribuciones del gerente 46



Listado de tablas

Tabla 1. Concepto del proceso de delegación.....	23
Tabla 2. Dimensiones de la organización	33
Tabla 3. Resumen de alternativas de solución del gerente interino.....	39



Introducción

El presente trabajo narra situaciones de la vida real ocurridas en el seno de una empresa del sector inmobiliario cuyo nombre ha sido cambiado para mantener la confidencialidad con el que se pretende culminar el proceso de la maestría que nos permita obtener el grado académico de magister; y de otra, que sirva como sistematización de conceptos, análisis de problemas, metodología, y soluciones en virtud de la adopción de decisiones que exige la actividad empresarial para la consecución de sus fines.

El análisis y diagnóstico están basados en la investigación de la propia organización empresarial, relacionada con las personas que ejercen el gobierno en la posición donde se toman las decisiones estratégicas y operativas debiendo actuar y expresarse en relación con personas.

En tal sentido, si bien es cierto el trabajo tiene narrativa de operaciones propias del negocio inmobiliario, no es menos cierto que este trabajo es de aplicación transversal a todas las organizaciones que se encuentran bajo la estructura funcional de línea jerárquica, considerándose que los criterios y las necesidades son las mismas por las que se deben transitar.

En el presente trabajo mostramos el diseño de las estructuras de las organizaciones que siguen algunos empresarios al encargar los puestos y formular los procesos que tiene la empresa. Si bien el análisis aborda críticas sobre el desempeño de los principales involucrados, esto se hace con un objetivo de aprendizaje; sin embargo, proponemos una serie de medidas para los involucrados desde el punto de vista de un consultor y cuya ejecución en gran medida depende de las intenciones de los protagonistas.

Es importante mencionar que echamos mano de una importante herramienta de diagnóstico adquirida en la maestría denominado el modelo Antropológico de Juan Antonio Pérez López, analizando los 3 niveles que atienden las organizaciones: La *Eficacia*, la *Atractividad* y la *Unidad* con la naturaleza de las mismas, identificando su correspondencia, tal como hemos aplicado en muchos casos en las materias que se dictaron.

Debemos acotar además que, estamos familiarizados en estos temas a partir de nuestra experiencia laboral: uno de nosotros como gerente de operaciones que trabaja con el sector público y el otro; gerente de empresa privada (negocio propio), con atenciones a clientes particulares donde cotidianamente se deciden diversas situaciones, y que gracias al presente trabajo de investigación hemos reforzado los conocimientos adquiridos y cambiado favorablemente los procesos en la toma de decisiones, conociendo con mayor profundidad y diferenciando el significado de las motivaciones y competencias, el liderazgo con el poder y el diagnóstico con el problema.

En resumen, hemos logrado cambiar el proceso que sigue nuestra toma de decisiones, incorporando nuevos conceptos y herramientas de la administración que no teníamos antes. Hoy estamos convencidos que también resulta posible implantarlas en el sector público aun cuando

sabemos que este tipo de organizaciones tienen procedimientos bastante burocráticos, plagados de formalismos y ritualidades muchas veces innecesarias que impiden una actuación pronta y eficiente de cara al bienestar de las personas agregando valor público a las prestaciones administrativas, sin apartarse de los principios de legalidad que exige la administración pública, generando no sólo éxito en la gestión; sino mejorando a las personas que son fines en sí mismas. Hemos sido testigos de excepción que esa forma de gestionar no es exclusiva de la empresa privada. Entendemos hoy que las formalidades y excesivos controles forman parte de una estructura encorsetada que tiene límites basados en las experiencias previas que le han valido muchas insatisfacciones al Estado por el descontrol de recursos, pero no por eso se puede partir del concepto que el ser humano es malo por naturaleza y por tanto debe tenerse bajo control.

Por tanto, el caso elaborado y propuesto por los graduandos tiene dos vertientes que, si bien en algunas ocasiones tuvieron su respectivo análisis por separado, confluyen a partir de los diagnósticos puesto que se tienen herramientas en común y que tienen su correlato en la definición del negocio y el ejercicio de las facultades de representación, dirección y gobierno, por los cargos que cada uno desempeña en su actividad cotidiana.

Con absoluta humildad debemos señalar que el tema no está agotado en la medida que puede generarse mayores análisis y con mucha más intensidad en la investigación, lo que no significa que carezca el presente trabajo, porque se trata de una inicial aproximación, debiendo interpretarse y evaluarse como tal al haber advertido conceptos referentes al Gobierno de Organizaciones.

Finalmente, tal como lo decía San José María Escrivá de Balaguer: “deja tu afición a las primeras piedras, y pon la última en tus proyectos”. Con el presente, cumplimos con poner la última piedra en este proyecto emprendido.

Capítulo 1. Caso de estudio: La crisis del gerente interino

1.1 Los orígenes de la crisis

Trascurría la última semana del mes de septiembre del 2022, en la ciudad de Piura, como todos los viernes, Javier Briones llegaba a su casa, desde Sullana, a las 15:00 horas aprovechando el horario de verano de la oficina para compartir el almuerzo con Martha, su esposa. Al abrir la puerta la encontró terminando de poner la mesa para almorzar: Una botella de vino, y un platillo especial esperaban en la mesa como muestra de consideración a su esposo que desempeñaba interinamente la Gerencia General de HABILITADORA VERDE SAC; sin embargo, desde el primer instante, Martha notó preocupación en el rostro de Javier, pues apenas se sentó, divisó su mirada distante.

Martha: ¿Pasó algo en el trabajo? Te noto preocupado.

Javier: Asuntos de la empresa; no valen la pena recordarlos, mujer; la verdad es que no tengo apetito, comí algunos bocaditos en una reunión con la gente del trabajo y eso me sació. Resérvalo para la cena por favor.

Martha se quedó mirando a Javier quien se levantó de la mesa sin probar nada. No habría brindis ni comentarios que hablaran de las ventas; ella sabía que algún problema laboral lo estaba afectando y que no debía insistir. Javier se lo contaría de todas maneras antes de dormir; al menos esa era costumbre cuando las cosas no iban bien en el trabajo. Pasaron las horas y antes de acostarse, como lo suponía Martha, Javier comenzó a contarle.

Javier: Cuesta mucho sacar adelante las ventas, y siento que en la compañía no todos tienen el mismo compromiso. Maritza, la jefa de Marketing, la misma que nos invitó al cumpleaños de su hijo hace dos meses, nuevamente me pidió permiso para sus exámenes de salud y hoy ha pedido licencia por 30 días. ¿Lo puedes creer? Justo ahora que debemos lanzar las campañas para la Feria Inmobiliaria del próximo mes. No quiso decirme de qué se tratan esos exámenes, pero por el tiempo solicitado imagino que quiere aprovecharlas tomándose unas vacaciones, visitando al papá de su hijo que vive en Lima. Se lo negué, y antes de su horario de salida me entregó su carta de renuncia.

Además, hoy el Sr. Jaime Verdú, el presidente del Directorio, me llamó comunicándome que ya contrataron al Sub gerente comercial que viene desde la competencia. Quiere que le presente al equipo comercial el lunes a primera hora para que se haga cargo. ¿Te imaginas?, todo el esfuerzo durante estos dos meses con horas de reuniones para planificar las estrategias comerciales, diseñando la nueva política de compensaciones, y justo ahora que hemos retomado el ritmo de ventas, deciden encargarle el trabajo a un extraño. ¿y el bono de cumplimiento? ¿me lo pagarán o se lo darán al nuevo con una semana de trabajo?

Martha: Entiendo que estés ofuscado, debes calmarte.

Javier: ¿Calmarme? Falta la cereza del pastel que me la dio Carmen, la jefa de Recursos Humanos a quien luego de presentarle la carta de Maritza me dijo que el Directorio sigue buscando Gerente General en Lima, siguen haciendo el ridículo paseando gerentes en Sullana y no pueden retenerlos ni siquiera una semana. Los dos elegidos renunciaron dizque por temas personales, estoy seguro que ninguno de ellos aceptó vivir en Sullana porque no soportan el clima, ni mucho menos las pocas comodidades comparadas a la que están acostumbrados en Lima. ¿Qué más debo hacer para que el Directorio me dé la confianza permanente como Gerente General?, me cargo al hombro la sub gerencia de finanzas, comercial y también la gerencia general y no hay una consideración por eso, ¿Estoy haciendo algo mal? Si es así, ¿por qué no me lo dicen?

Eran tantas preguntas juntas que Martha no sabía qué decir, atinó solo a pedirle que descansara y que confiara que las cosas mejorarían.

Al día siguiente en la empresa, encontró a Elizabeth del Río, coordinadora de operaciones, quien le esperaba en la puerta de su oficina con un sobre manila. Javier la invitó a pasar, no sin antes preguntarle si el asunto que debían tratar era urgente. Elizabeth le respondió afirmativamente y juntos entraron a su despacho:

Elizabeth: Javier, te traigo mi renuncia, necesito tomarme unos días para atender asuntos personales y sé que aquí es difícil obtener permisos. Me enteré de la renuncia de Maritza y teniendo en cuenta que lo que requiero tratar son asuntos menores; estoy segura la compañía no los tomará en cuenta, es por eso que decido irme.

Javier: ¡No puede ser!, ayer Maritza y ahora tú. ¿Por qué creen que se pueden ir así nada más? Los puestos que ustedes llevan son Jefaturas cuyos reemplazos deben prepararse con meses de anticipación y al parecer a ustedes no les importa. Maritza me pidió muchos permisos, pese a que el equipo comercial depende de su trabajo para lograr los resultados en la Feria del próximo mes, por eso decidí dejarla ir; pero lo tuyo es distinto. ¿No te ayuda si te doy permiso unos días y luego regresas?

Elizabeth: Javier, Maritza tenía cáncer y me extraña que no te lo contara; ella debía estar en Lima desde la semana pasada para recibir sus sesiones de quimioterapia. No sé por qué no te lo dijo, pero todos los de Recursos Humanos lo sabían. Sé del esfuerzo que haces por sacar adelante la compañía, pero créeme que muchos están dudando si realmente merece la pena seguir aquí. Mírate, incluso a ti no te dan la confianza y te regresarán en cualquier momento a tu puesto anterior. Es más; te diré el verdadero motivo por el que me voy: Jorge Cruz el Project Manager, que llegó hace dos meses de Lima, ha sido promovido como Sub gerente de operaciones, y fui la última en enterarme. Ayer me pidió una reunión para ver el avance de mis actividades y al preguntarle el motivo me dijo que a partir de este lunes

estará como Sub gerente del área. Llevo 4 años de coordinadora, me sentía preparada para asumir la responsabilidad que llevaba Fernando, mi anterior jefe; pero al parecer, aquí no lo toman en cuenta.

Javier: Elizabeth, estoy en shock por lo que me cuentas de Maritza, fui injusto con ella, pero creo que ya es demasiado tarde, hoy Recursos Humanos le hizo firmar su liquidación. Sobre los ascensos, ten en cuenta que me encargaron el puesto de Gerente interinamente y la promoción de sub gerencias no los decido yo; las dirige el directorio desde Lima y los eligen por sus resultados o por afinidad a los Verdú. Y, por último, sé que en el Reglamento Interno de la compañía están establecidos las políticas de tardanzas, faltas y permisos; pero desde que asumí la gerencia me propuse mejorar los ingresos de la compañía por el bien de todos, por tanto; le pedí a recursos humanos que cualquier solicitud de permisos los trataran directamente conmigo porque necesitaba evaluar cada caso y según la circunstancia aprobarla o rechazarla.

Elizabeth: Javier, todo lo que me dices no cambia nada, es más, me confirma que sólo estás preocupado por los resultados.

Javier se quedó inmóvil, se sentó en su escritorio mirando lo que había sobre él: Era el sobre que Elizabeth había dejado sin despedirse.

1.2 Habilitadora Verde SAC¹

En sus inicios la compañía estuvo conformada por dos amigos piuranos: Juan Bendezú y Miguel Rabines quienes se conocieron en un postgrado y que a su vez gerenciaban otras compañías. Miguel, además de gerenciar una empresa de construcción, era poseedor de una gran extensión de terreno en Sullana producto de una herencia anticipada. Juan en cambio era Gerente de una Inmobiliaria en Piura, cuya posición en la compañía le había permitido adquirir los mejores departamentos que ofrecía su organización permitiéndole así acumular gran capital. Ambos conformaron Habilitadora Verde enero de 2011 como habilitadora de grandes extensiones de terrenos agrícolas (300has y hasta 500has) gracias al importante aporte de los socios. Además de obtener utilidades, percibían ingresos adicionales gracias a los contratos entre la nueva compañía y las empresas cuyas gerencias mantenían.

Ambos, también encargaron la gerencia general de Habilitadora Verde a Pedro Bazán, otro conocido de la Maestría y quien a su vez contrató a muchos jefes de la compañía entre ellos al sub gerente comercial Walter Prado; al sub gerente de finanzas, Javier Briones y al sub gerente de operaciones, Fernando Jiménez.

En 2019, recibieron la propuesta de los hermanos ecuatorianos Patricio y Jaime Verdú para asociarse y expandir sus operaciones; esto, gracias a la inyección de capital, que en un inicio triplicaría

¹ Nota. Por confidencialidad de los datos de la empresa se han modificado los documentos originales.

la capacidad de sus inversiones y que además de modificar la estructura societaria, establecía nuevas condiciones entre las que estaban por ejemplo, instalar la oficina principal en Lima donde se establecería un directorio conformado por expertos de operaciones, finanzas, comerciales y a cuya cabeza estaría Jaime Verdú, que además de socio, asumía el cargo como presidente del Directorio.

Lo que terminó de convencer a Juan y Miguel para cerrar trato con los empresarios ecuatorianos fue la experiencia que tenían los Verdú en habilitaciones urbanas a través de contratos celebrados con la Municipalidad de Loja-Ecuador formulando siete pilares:

- Brindar urbanizaciones con mayor proporción de superficies verdes por habitante
- Masificar desde la propuesta arquitectónica el uso de energía renovables
- Autogestionar desde la administración el reciclaje de residuos sólidos
- Optimizar sistemas de riego en parques y jardines que ahorren el consumo de agua
- Promover la economía circular a través de huertos de vegetales comestibles.
- Promover sistemas de transporte masivo
- Mejorar el sistema drenaje pluvial

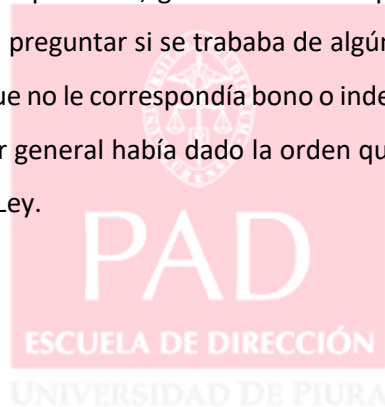
También establecieron suspender los servicios de empresas afines de Juan y Miguel, debiéndose elegir a proveedores que brindaran mejor ratio de calidad/precio a través de procesos de selección encargados a la sub gerencia de finanzas. Juan y Miguel aceptaron la oferta de los empresarios ecuatorianos gracias a la propuesta de reconvertir la compañía y con cifras prometedoras de beneficios. Juan y Miguel se desligaron de la responsabilidad de supervisar a Pedro Bazán y se enfocaron como Gerentes de sus compañías ya que estaban teniendo buenos resultados con nuevos proyectos en el norte peruano. En la actualidad, además de Sullana, Habilitadora Verde SAC está presente en otras localidades tales como Paracas y Pisco. Según ellos, su principal ventaja competitiva frente a otras habilitadoras, es la oferta de lotes de viviendas con buena distribución de terrenos, grandes extensiones de áreas verdes destinadas a parques, jardines y zonas de esparcimiento contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las familias interesadas. Los últimos proyectos incluían servicios de gestión de residuos sólidos que permitían aprovechar el 50% de los desperdicios orgánicos que servirían para el mantenimiento de las áreas verdes y viveros ecológicos.

1.3 Renuncias y promesas incumplidas

Fernando Jiménez, sub gerente de operaciones renunció en agosto de 2020, cansado de que Pedro Bazán le dijera que el Directorio no le daba el visto bueno para reincorporar a todo el equipo de operaciones, luego de tenerlos en suspensión perfecta a causa de las políticas de austeridad por el Covid-19. El desempeño de la compañía en el segundo trimestre del 2022 no fue el más esperado debido a la disminución de venta de lotes. Pasaron de vender 90 lotes mensuales, antes de la pandemia, hasta llegar a 15 en promedio por mes, después del 2021. Ante esto, Walter Prado, quien

en ese entonces se desempeñaba como sub gerente comercial, presentó su renuncia a finales de julio de ese año.

La última semana de agosto de 2022 el directorio estaba decidido a cambiar la Gerencia. Habían pasado más de dos años desde la pandemia y ya no podían sostener el negocio con bajos resultados; más aún, sabiendo que la competencia había superado ampliamente las cifras pre pandemia; para ello convocaron a Lima al gerente general, Pedro Bazán, se encontraba de vacaciones en Punta Sal, comunicándole que se debían revisar sus proyecciones de ventas el siguiente día hábil a primera hora. En la reunión de Lima, la suerte de Pedro ya estaba echada. Jaime le comunicó que ya había revisado las cifras y que no era lo que esperaban los accionistas. Ellos habían decidido retirar la confianza y lo invitaban a renunciar para evitar trascendidos y que serviría como excusa para darle las mejores referencias si preguntaban por él en alguna otra compañía. Pedro aceptó decididamente cuando Jaime también le hizo saber que lo indemnizaría con un bono adicional equivalente a 5 sueldos como consideración personal y que sería parte de un acuerdo de palabra que comunicaría al área de recursos humanos. Al solicitar su liquidación, grande fue su sorpresa cuando no encontró el bono prometido en su hoja resumen. Al preguntar si se trataba de algún error, Carmen Campos, La jefa de recursos Humanos, le comunicó que no le correspondía bono o indemnización por tratarse de renuncia voluntaria y que el mismo director general había dado la orden que se cumpliera con entregarle sólo lo que corresponde de acuerdo a Ley.



Capítulo 2. Teaching Note

2.1 Resumen del caso

El presente caso resume las decisiones que toman el gerente general interino y el presidente del directorio en un entorno externo desfavorable a causa del COVID 19. La falta de acompañamiento al Gerente Interino por parte del Directorio, así como la inexperiencia y hasta la obsesión por acaparar puestos para conseguir resultados, desencadena una crisis con una serie de renunciaciones de puestos claves que agrava el pobre desempeño de la compañía.

Los diálogos entre Javier Briones y su esposa, ponen en relieve la visión de la situación que tiene el directivo. Esta información la relata el mismo Javier que permite resaltar el papel que juega la esposa quien además de escuchar, comprende y alienta a seguir adelante poniendo en relieve el soporte que ofrece la familia para el directivo.

Para el diagnóstico nos valemos del modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López (2006) a partir del cual se desarrollan cada casilla que acontece en la organización y finalmente hacemos la evaluación de alternativas, criterios de decisión y plan de acción que deben tomarse por parte de los que intervienen activamente en el caso. En el presente caso cabe destacar

2.2 Nivel de posicionamiento o grupo objetivo

El nivel de conocimiento requerido para el desarrollo del caso es preferentemente para el alumnado de posgrado, especialmente para la maestría de Gobierno de Organizaciones donde se imparten conocimientos humanísticos y que permite el abordaje mediante análisis y discusión permitiendo profundizar en conceptos que deben revisarse previamente.

2.3 Conceptos y teorías

A continuación, revisaremos algunos factores importantes en la actividad directiva que señala Juan Antonio Pérez López del libro *Fundamentos de la Dirección de Empresas* (6ta Edición).

2.3.1 La finalidad del mando

a) ¿Qué es lo que se busca alcanzar con el mando?

El sentido último de la función directiva, como hemos venido señalando frecuentemente, se encuentra en el desarrollo del grado de la unidad de la organización, y en cuanto mayor sea ese grado de unidad de la empresa respecto grado de acierto de su planificación estratégica (Pérez 2006, p. 271)

2.3.2 El uso del poder

a) ¿Qué debe hacerse con el poder?

A un directivo se le da cierto poder para que lo utilice, a fin de garantizar que se haga ahora lo que debe ser hecho ahora, aunque los motivos de quien lo tiene que hacer no sean los que deberían ser. Sería un gran reduccionismo pensar que ese es el único propósito del poder. Su finalidad real es la de “ganar tiempo”, garantizando la supervivencia, mientras los

subordinados van aprendiendo a moverse por los motivos correctos, aquellos que, cuando se dan, hacen innecesario el uso del poder. Han llegado a querer hacer lo que deben hacer, y por la sencilla razón de que reconocen que vale la pena hacerlo. (Pérez 2006, p. 260)

Dentro del mismo plano de las organizaciones, la estructura formal es un claro ejemplo que determina las jerarquías de poder y la estructura informal sería la autoridad. La autoridad debe soportarse en normas, procedimientos, regulaciones debido a quienes la dan y obedecen son personas y éstas últimas hacen uso de su libertad y la libertad no es ejercida de la misma manera en las personas. El poder y la autoridad se alternan ante diversas situaciones que atraviesa la organización. Por ejemplo, ante la falta reiterativa de un trabajador; el empleador debe ejercer el poder amonestándolo y/o sancionándolo para que el empleado rectifique su conducta.

2.3.3 Los motivos y motivaciones

El motivo suele ser el objetivo que desea alcanzar la persona; la motivación es el impulso que lo mueve hacerlo. Juan Antonio Perez Lopez refiere 3 tipos de motivos: extrínseca, intrínseca o trascendente. La motivación puede ser racional o espontánea; esto último refiere a que tan interiorizado tiene el individuo la calidad motivacional. La motivación racional consensua internamente las alternativas que tiene con sus efectos; la espontánea es más resolutiva. Es necesario saber que las personas en asuntos donde nuestro conocimiento es limitado; nuestra motivación debe ser más racional; mientras que en asuntos que son de nuestro dominio; está justificada nuestra motivación espontánea.

2.3.4 Motivos de la acción

En el caso, Javier Briones tiene la necesidad de sacar adelante la compañía; esto vendría hacer su motivo; sin embargo, importa mucho determinar el tipo de motivo que pondera más según la clasificación que otorga Juan Antonio Pérez López: extrínseca, intrínseca o trascendente. Javier Briones hace notar en la conversación con su esposa que desea mejorar la situación económica de la compañía; y se plantea hacerlo a través de organizar el trabajo de la unidad comercial (las ventas), sin embargo, negarle el permiso a Maritza Rivera por ser reiterativo sin conocer las causas que motivan estos permisos, hace notar que sus necesidades son principalmente materiales; es decir va a los resultados. En otro pasaje de la lectura, referente a la llegada del nuevo subgerente comercial, se le nota preocupado por el bono; signos que podrían demostrar sus motivos extrínsecos que predominan en decisiones.

2.4 Método de investigación

El desarrollo del caso se hace con información real de una organización cuyos protagonistas tienen los nombres cambiados para mantener en reserva, confidencialidad y anonimato de la empresa en desarrollo. Asimismo, se recurren a entrevistas donde el protagonista da detalles de diálogos que permiten explicitar la narrativa de hechos.

2.5 Objetivos del análisis

- a) Evaluar decisiones tomadas por el gerente interino
- b) Diagnosticar problemas que afronta la organización mediante el uso del Octógono
- c) Determinar criterios de decisión para evaluación de alternativas
- d) Ejecutar plan de acción

2.6 Preguntas de investigación

- a) ¿Qué motivó las decisiones que tomó el Gerente interino y cuál fue el impacto en la organización?
- b) ¿Hay responsabilidad de terceros en los eventos que se suscitaron en la organización?
- c) ¿Qué alternativas de solución tiene el Gerente interino? ¿Puede resolverlas sólo?
- d) ¿Conoce el gerente interino el manual de funciones de la compañía?



Capítulo 3. Análisis del caso

3.1 Entorno externo

3.1.1 La pandemia COVID-19

La pandemia impactó en la actividad económica, empresarial, laboral y social. A continuación, detallamos el impacto en cada una de las actividades:

3.1.1.1 Impacto social: La gestión gubernamental, en el Perú a través de la seguridad social y el Ministerio de Salud, fue una de las más ineficientes a nivel mundial y, según las estadísticas, lideró el primer lugar de los países donde se registraron la mayor cantidad de muertes por cada cien mil habitantes, al tiempo que desnudó la grave crisis de los sistemas de salud a nivel país.

3.1.1.2 Impacto empresarial y laboral.

La pandemia trajo consigo la extinción de casi 600 mil empresas formales. En el 2020, uno de cada cuatro microempresas se vio obligada a cerrar al igual que 1 de cada 10 pequeñas empresas. Tumbes y Piura fueron las que mostraron mayor reducción de empresas formales, mientras que las regiones menos afectadas fueron Puno y Amazonas. Los sectores más afectados fueron aquellos en donde la interacción entre personas es necesaria, como turismo, comercio, hoteles y restaurantes, mientras que fue menor en aquellos que no se consideraron indispensables o esenciales para atender la emergencia sanitaria (Herrera 2021).

La suspensión perfecta de labores, medida que buscaba dar una alternativa para evitar la quiebra de las empresas dejando de pagar los salarios, trajo también efectos negativos en la recuperación: Muchos de quienes quedaron en suspensión perfecta; ante el llamado de reincorporación de sus actividades, simplemente no volvieron; perdiéndose la experiencia y el conocimiento de muchas empresas que tomaron estas medidas, incluso para aquellas que vieron formas más ingeniosas de evitar que las trabajadoras no recibieran ingresos, luego de permanecer en el trabajo entre 3 a 12 meses después de la normalización de actividades; muchos colaboradores decidieron renunciar; en las encuestas y/o entrevistas a personal que preguntaban el motivo de pedir su desvinculación; muchos de ellos sustentaron que buscarían un trabajo que le permita tener más tiempo con sus familias o ingresos mayores de tal modo que unos de los integrantes de las familias tradicionales, se quedara con los hijos.

3.1.2 Recuperación económica

En el frente local, según el presidente de la Cámara de Comercio de Lima:

el actual gobierno está afectando las expectativas respecto a la economía y, por tanto, a las decisiones de inversión empresarial. De hecho, según el Banco Central de Reserva del Perú, la inversión privada creció 0% en el 2022, mientras para el presente año 2023, se prevé un crecimiento negativo de -9%. (Flores 2022)

Además, la actividad económica prácticamente se paralizó generando gran cantidad de desocupados y el cierre de una serie de empresas de diversos rubros económicos. Los ingresos de los colaboradores se vieron seriamente afectados ya que los empleadores no podían mantener las planillas sin que haya la contraprestación del trabajo; como dijimos antes, a pesar de las fórmulas que se emplearon para no desproteger a los colaboradores y sus familias; se optó, en cuanto lo permitían la naturaleza de las labores, por el trabajo remoto; y, en otros casos, lamentablemente, cuando menos para proteger el empleo futuro se vieron obligados a aplicar la suspensión perfecta de labores.

3.1.3 La crisis política y cambio de gobierno

Nos encontrábamos en una de las peores crisis de la historia republicana, donde en muy breve plazo hubo una sucesión de varios presidentes de la república debido a actos de corrupción que han dado lugar a trámites parlamentarios de vacancia en dichos cargos por parte de los ejercientes del poder. Esta situación recurrente de inestabilidad que afecta el sistema democrático de derecho genera alta desconfianza en los inversionistas, la paralización de grandes proyectos mineros y de otra índole debido a problemas sociales con las comunidades afectan las inversiones, el crédito, la falta de desarrollo y crecimiento, como registrar indicadores de desnutrición elevados, retorno a situación de pobreza y baja calidad de servicios educativos y asistenciales, desaniman la inversión y fracturan la confianza.

3.1.4 La competencia

Hasta donde se ha podido obtener datos relativamente ciertos por lo que narra el caso; las empresas competidoras de INMOBILIARIA VERDE han logrado recuperarse llegando a ventas similares o mayores a la época de pre pandemia, registrando incluso ventas mayores. Mientras tanto, INMOBILIARIA VERDE no lograba alcanzara los niveles obtenidos en 2019 en que había una venta mensual promedio de 90 lotes, habiéndose estancado en una cifra bastante reducida de venta promedio el 2022, de 15 lotes mensuales.

Obviamente esta situación no es la deseable por cuanto si bien goza de un apreciable respaldo económico propio y con empresas vinculadas, lo cierto es que el flujo de caja resultó ostensiblemente afectado, “la caja es a la empresa, como el oxígeno a la sangre”, pero no obstante mantienen la capacidad de pago de sus obligaciones. Es importante acotar que el sector inmobiliario en general ya no goza del boom que se produjo en el primer lustro de los años 2000 aun cuando en las siguientes épocas mantuvo un nivel de crecimiento aceptable.

3.1.5 El enfriamiento económico del sector

La crisis económica ha afectado de modo tal que los clientes que desean construir su casa propia no tienen los recursos económicos para la construcción de viviendas. En plena pandemia hubo familias que regresaron al hogar de los padres por cuanto se vieron imposibilitados de pagar la renta de los alquileres o tuvieron que negociar nuevas condiciones respecto de las casas o departamentos

adquiridos con financiamiento, para lo cual hubo pocas posibilidades por el rígido comportamiento de las instituciones bancarias y financieras, así como aquellas empresas que directamente financiaban las compras. Generalmente suspendían el pago de las cuotas mensuales concediendo una suerte de período de gracia de dos a seis meses, sin perjuicio del cómputo de intereses que una vez vencida la ampliación de los plazos pactados, los intereses devengados generaban el incremento de la cuota mensual en cuanto se reanudaran los pagos.

3.2 Estrategia

3.2.1 La estrategia con los fundadores

Habilitadora Verde se constituyó como Sociedad Anónima Cerrada en enero del 2011, técnicamente fue un “pacto social” de los dos socios fundadores como habilitadora urbana de grandes extensiones de terrenos agrícolas (entre 300 a 500 hectáreas). Los accionistas que la constituyeron fueron los amigos Juan Bendezú y Miguel Rabines, quienes se conocieron estudiando un post grado, ambos gerenciaban sendas empresas inmobiliarias, respectivamente; es decir, la estrategia inicial fue la de habilitar y lotizar terrenos con el objetivo de venderlos para la construcción de viviendas, debido a la necesidad asociada al desarrollo urbano en el área que debían habilitar, toda vez que se trataba terrenos eriazos, cuyo título inicialmente era la posesión, vale decir, que el estatus legal de los tenedores de terrenos era la de poseedores, razón por lo cual era necesario la formalización y titulación de las áreas de terreno que les permitiera la inscripción registral, lotización y adecuación a fin de tramitar en sede municipal las autorizaciones y licencias correspondientes para sus proyectos inmobiliarios.

3.2.2 La estrategia con los nuevos socios

Los nuevos socios complementaron la idea de un desarrollo urbanístico amigable con la naturaleza, a partir de la integración de servicios que le permitirá al propietario disfrutar de mayor cantidad de áreas verdes, plantearon además mejorar la rentabilidad. En resumen, conseguir alinearse a la nueva tendencia que cosechaba éxitos en otros países a través de la denominada “CIUDAD ECOAMIGABLE”, cumpliendo una serie de requisitos y certificaciones valiéndose para ello de un directorio; sin embargo, como describe el caso, confiar en el éxito de la compañía por dotarle el directorio nada más, no alcanza para sostenerla. Pretender alinear los objetivos a la estructura también resulta ser insuficiente, no hay comunicación entre el directorio y el gerente interino. A Javier Briones, Jaime Verdú no le da la confianza para contratar las subgerencias y pone en duda sus intenciones y capacidades.

3.3 Sistemas de dirección

Si bien la crisis se agudiza en la aparición de la pandemia, el sistema formal tiene sus deficiencias que detallamos a continuación:

3.3.1 El proceso de delegación

El directorio de Inmobiliaria Verde SAC no delimitó las funciones del gerente interino, quien, por un lado; se inmiscuye revisando los permisos del personal y de otro; abdica en el reclutamiento de las subgerencias normalizando que pueden hacerse por afinidad y de otro lado haciendo sentir su molestia en la contratación del nuevo sub gerente comercial quien viene a “servirse de sus logros”.

Delegar la gerencia requiere asegurarse que el candidato tenga suficiente preparación (conocimiento académico previo y experiencia en la organización) además de interiorizar los valores de la organización. Lo que refiere Mintzberg (2012) en su libro: La estructuración de las organizaciones describe:

En los rangos directivos-línea media y ápice estratégico- el trabajo sin duda es complejo, pero no se entiende a fondo, por lo que no es imprescindible una preparación formal. Aunque si es cierto que el directivo tiene porque presentar ciertas habilidades y conocimientos, y que algunos se enseñan en la escuela de ciencias empresariales, gran parte de lo que en realidad hace queda al margen de los conocimientos documentados, por lo que es difícil calificar a la gestión de las empresas. (p. 131).

Si lo que dijera el autor fuera cierto; no existiría la Maestría de Gobierno de organizaciones que en gran medida demuestra que puede llevarse a cabo la preparación fuera de la organización para mejorar la calidad decisional de los ejecutivos. A continuación, ponemos a consideración el concepto de delegación según Ferreiro y Alcázar (2019) “Delegar supone una cesión del poder necesario para que el delegado pueda tomar todas las decisiones que tengan relación con la consecución de las metas y objetivos que se incluyen en el marco decisional que se le transfiere”.

Tabla 1

Concepto del proceso de delegación

Fases en el planteamiento de la delegación		
Marco formal de la delegación	¿Quién lo realiza?	
	Subordinado Delegado	Superior Delegante
Definir el campo decisional: ámbito de decisiones que tomará el delegado y criterios generales de actuación.	Opina y expresa su comprensión	Le compete
Establecer las reglas de juego: Sistemas de evaluación y control, y de remuneración	Interviene y manifiesta su aceptación	Le compete
FASES EN EL ESQUEMA DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS		
Posible distribución de participación de uno y otro		

Fase	Subordinado Delegado	Superior Delegante
Identifica los asuntos relevantes, síntomas del problema	X	Ayuda
Diagnóstico: detectar y definir el problema explícito	X	Ayuda
Establecer criterios de decisión delegada, dentro de los criterios generales señalados en el campo decisional		Ambos
Generar creativamente alternativas de acción	X	Ayuda
Evaluar las alternativas a la luz de los criterios	X	Ayuda
Decidir	X	Si interviene es que no ha delegado
Establecer el Plan de Acción (qué, quién, cuándo, cómo, etc.) y llevarlo a cabo	X	Si interviene es que no ha delegado

Nota: Alcázar (2018, p. 250)

La delegación implica ceder el poder, es decir, transferir funciones al (los) subordinado(s) para cumplir con los objetivos en la toma de decisiones de la organización. Debiéndose asegurar que tanto el delegante tiene la necesidad de ceder el poder y el delegado de aceptarlas.

Si bien el caso relata las acciones de Javier Briones como gerente interino, el caso no describe en detalle el nombramiento; sin embargo, hay pistas que muestran unas decisiones apresuradas del directorio tales como el despido de Pedro Bazán a quien no se le permite hacer una transferencia del cargo.

Las charlas entre Javier Briones y Elizabeth del Rio deslizan pasajes tales como que el directorio es el responsable de contratar a los sub gerentes; es decir no delegan. Por otro lado; Javier Briones absorbe funciones de RRHH para evaluar los permisos del personal, en un aparente desconocimiento del manual de funciones.

Finalmente, Javier Briones desconoce las funciones de la que es responsable el gerente cuyas responsabilidades ante la ley se establecen en la Ley General de Sociedades-Ver apéndice C. Si las conociera, debiera exigir las al Directorio o rechazar la oferta de llevar la responsabilidad, o estando en funciones, no debería permitir la injerencia del directorio en funciones ejecutivas tales como las contrataciones, promociones, etc.

3.3.2 Selección de personal

La conformación de la plana directiva de INMOBILIARIA VERDE en sus inicios se hace eligiendo a “conocidos de la maestría”, al ampliarse la sociedad con los Verdú, las subgerencias se mantienen. Durante la crisis con las renunciaciones; no se logran rápidamente cubrir los puestos vacantes, porque no hay planificación para el relevo de cargos; de hecho, la selección de Javier Briones como gerente interino se da principalmente luego de la renuncia forzada de Pedro Bazán para cumplir las exigencias

que establece la LEY GENERAL DE SOCIEDADES y sin muchas expectativas del directorio hacia él ya que están en búsqueda de su reemplazo.

Javier Briones, en la comunicación con Elizabeth, le hace notar que la selección depende del directorio con el criterio principalmente de afinidad. Considerando además que las contrataciones se dirigen desde Lima, puede asumirse que Javier tiene limitada implícitamente las contrataciones de los sub gerentes y otros cargos de la línea media tal como sucede en la contratación del Project Manager

Finalmente, se pasa por alto las cualidades que debe tener un gerente quien es el encargado de sacar adelante la organización a través de los resultados (estratega-capacidad de aumentar eficacia), con la participación de los colaboradores, asegurándose que tengan la intención de participar (ejecutivo- capacidad de mejorar la atractividad), y por último que estos crean y hagan suyo el propósito que tiene trazado la organización (Liderazgo, capacidad de aumentar la unidad).

3.3.3 Las políticas de promoción

Detallamos a continuación sobre en lo refiere a promoción dice Ferreiro y Alcázar (2019) en el Libro de Gobierno de Personas en la Empresa:

Para toda organización es esencial mantener motivados a sus componentes. Su propia existencia depende de que dichos componentes tengan, al menos, la motivación total mínima para seguir perteneciendo a la organización, y que dicha motivación sea superior a la que tienen a respecto a la alternativa opuesta: la de abandonar la empresa. Lo que se denomina promoción es uno de ellos procedimientos más usados para incrementar la motivación de la persona a seguir formando parte de la empresa.

La idea más generalizada toma como punto de partida el “nivel de mando” de un apersona dentro de la empresa y tiende a identificar promoción con “incremento del nivel de mando”. Pero si se considera el “mando” como grado de influencia de una persona en la organización, el concepto se amplía. Una persona puede influir mucho en la organización y, sin embargo, no tener mando; por ejemplo, en la organización llamada familia, un niño ejerce una notable influencia, pero nadie diría que tiene mando (p. 310)

El directorio crea expectativas en Javier Briones quien asume el encargo como una promoción creyéndose con la posibilidad de quedarse en el cargo. La responsabilidad de esto último le corresponde al directorio quienes no logran conseguir contratar al titular ni mucho menos formar al interino para quedarse con el puesto.

De otro lado, la designación como jefe de operaciones a Jorge Cruz, sin tomar en cuenta a Elizabeth confirma la pérdida de motivación a la que se refieren Alcázar y Ferreiro. La organización ya no le es atractiva pese a que su remuneración permanece invariable y que puede seguir desempeñando sus mismas funciones.

3.4 Estructura formal

Entendiendo que la LEY GENERAL DE SOCIEDADES establece las atribuciones que corresponde a cada órgano de línea de la empresa; la gestión de la sociedad anónima recae en dos instancias clave: el directorio y la gerencia. En términos generales, el directorio se encarga de establecer las políticas que guían la administración, abordando decisiones fundamentales en este ámbito. Por otro lado, la gerencia se dedica a llevar a cabo la ejecución y la gestión diaria de la sociedad. De esta manera, mientras el directorio se centra en la toma de decisiones estratégicas y administrativas fundamentales, la labor de la gerencia se limita a la ejecución de las acciones necesarias para la correcta conducción de los negocios (Sotomayor 2022).

En ese sentido, los órganos y puestos que tiene INMOBILIARIA VERDE se presentan a continuación:

3.4.1 Órganos de administración

1. Junta General de Accionistas: Los directores y dueños de la compañía responsables del negocio.
2. Presidente del directorio: Responsable de supervisar las actividades que ejecuta el gerente interino, para el presente caso, su función también es la de acompañar al gerente interino.
3. Gerente Zonal: (Gerente Interino) quien tiene facultades suficientes para organizar el trabajo y bajo su dirección el ejercicio del control de las áreas; es decir, goza del poder suficiente para celebrar contratos incluyendo aquellos de índole laboral.
4. Sub Gerente de operaciones: responsable de la ejecución de los proyectos en todo el país
5. Sub Gerente de finanzas: responsable de la administración y control de finanzas y flujo de caja de cada proyecto.
6. Sub Gerente comercial: responsable de las unidades de negocio y equipo comercial
7. Coordinadora de operaciones: Estuvo subordinada al jefe de operaciones y es la responsable de la elaboración y ejecución de los proyectos con las unidades internas y externas de la empresa.
8. Jefe de marketing: responsable de las campañas de cada proyecto que se lanza al mercado.

La empresa cuenta con Manual de Organización y Funciones actualizado, en donde se especifican las funciones de cada puesto, quedando claro que de acuerdo a los documentos de gestión las funciones de los órganos de línea y subordinados. También cuenta con Reglamento Interno de Trabajo donde se especifican las disposiciones generales, los derechos de los colaboradores, jornada laboral condiciones en casos de permisos entre otros temas.

En nuestra opinión la estructura de la organización corresponde a un tipo vertical-jerárquico cuyas funciones aparentemente están bien definidas; sin embargo; no encontramos la flexibilidad que requiere la estructura formal al momento de la delegación; es decir, que un jefe baje hacia donde está el subordinado para enseñarle lo que debe hacer más aún si el delegado entrega al delegante funciones que nunca ha ejercido.

3.5 Saber genérico-específico

3.5.1 Concepto del negocio

Si bien el caso no describe información sobre el negocio, el acceso público de las propuestas inmobiliarias permite conocer detalles de las ventajas competitivas respecto a las empresas de la competencia destacando de las propuestas su desarrollo urbano; mayores servicios y mejores reglas para asegurar la vigencia a través del tiempo. La misión de la compañía propone 3 pilares:

a) La propuesta arquitectónica

- Mayor proporción de áreas verdes (áreas comunes y de uso exclusivo)
- Propuestas arquitectónicas que maximicen el uso de los espacios a partir de la distribución de interiores
- Aprovechar fuentes de iluminación y calor considerando el clima y las estaciones del año.
- Mejorar el paisaje vecinal a partir de la distribución de lotes

b) Los servicios complementarios

- Servicio de limpieza integrado con planta de reciclaje
- Desarrollo de pistas y veredas que incluyen ciclovías y paraderos
- Parques con árboles, arbustos y pastos rescatando especies nativas y resistentes al clima costeño.

c) Estatutos que promueven la participación de expertos y propietarios:

- Reglamento interno que establece participación de terceros especialistas para encargar servicios especializados
- Solución de controversias por parte de staff de apoyo legal, desarrollo urbano y de ingeniería

Se hace notar una buena propuesta que INMOBILIARIA VERDE ofrece al mercado desde la concepción del espacio privado-publico, los servicios que lo complementan y regulaciones definidas para asegurar la convivencia de sus habitantes.

3.5.2 Precio

El precio de los lotes de terreno a la que se pudo acceder y establecidos en la fecha en el que transcurre el caso fluctuaron entre 380 y 420 dólares por m², haciendo algunas promociones en caso de pre-venta. El precio como parte del producto y servicios que ofertan las habilitadoras es preferentemente persuasiva toda vez que existe en el relevante set que lo caro es bueno, existe esa identidad, aun cuando en oportunidades puede asociarse a una discriminación. En el Perú el Nivel Socio Económico es la forma en que se miden los ingresos y la capacidad económica de una familia. Así se han establecido los siguientes niveles: Altos, Medio/Alto, Medio, Medio/Bajo y Bajo

3.5.3 Público objetivo

El precio se centra en personas o familias de un nivel socioeconómica B y C+ tal como lo expresan los indicadores oficiales a través del INEI. En consecuencia, el público objetivo, segmentado en virtud del ingreso familiar, es el de nivel inmediatamente inferior al Alto, debido al costo por m2 de modo que la estrategia de venta está segmentada y orientada a esa población objetiva y que constituye un elemento a tener en cuenta para la coherencia de los planes operativos y en especial de marketing en cuanto a los canales. Ello también tiene incidencia en los locales de la empresa donde se realizan las transacciones, la atención de los potenciales compradores, la información que se les brinda y el recorrido de los proyectos.

3.5.4 Financiamiento

Según material informativo, el financiamiento se realiza directamente con la habilitadora con las características siguientes:

- La cuota inicial es del 10 % del precio del lote.
- Las primeras doce cuotas son sin intereses.
- Luego de los 12 meses se paga una TCEA del 23%

3.5.5 Qué vende la compañía

Luego de la revisión de la información pública de la compañía revisada en SUNARP, SUNAT, página web y material publicitario; el objeto social, la misión, la visión y las prestaciones de valor agregado como la experiencia en el rubro, desarrollo de propuesta arquitectónica, más la propuesta de llegar a la estructuración de Ciudad Eco-amigable advertimos que no se trata de la venta PURA de un lote de terreno sino, para decirlo de alguna manera, que es lo que todos desean, INMOBILIARIA VERDE te vende: “UN ESTILO DE VIDA DIFERENTE”.

Las ciudades eco amigables también conocidas internacionalmente como eco sostenibles integran políticas que comprometen a los gobiernos locales y la comunidad en tareas mancomunadas. Para ello suelen definir la reducción de su dependencia con los combustibles fósiles, generación de energías renovables, tratamiento y reciclaje de residuos sólidos, reforestación de zonas con potencial peligro de huaycos, construcción de viviendas con bajo o nulo de transporte urbano de calidad, paraderos adecuados, mejorar los servicios públicos, formas más eficientes de iluminar y espacios públicos más seguros. Dichas ciudades inteligentes utilizan como estrategias el urbanismo verde para reducir la huella ecológica de la ciudad y ayudarla a alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU.

Entre las ciudades eco amigables emblemáticas del mundo están, por ejemplo: Copenhague, Paris, Tokio y en Sudamérica y algunas como Bogotá, Curitiba y Loja.

3.6 Estilos de dirección

3.6.1 Jaime Verdú-presidente del directorio

En ausencia del gerente titular, recae en él la responsabilidad de delegar, acompañar y supervisar las actividades que ejecuta el gerente interino sabiendo que se le ha encargado tareas que nunca hizo; por tanto, el acompañamiento y/o celeridad para cubrir el puesto debió darse antes de buscar al sub gerente Comercial o reclutar algún otro puesto. Jaime Verdú pareciera tener coincidencia con los amigos Juan Bendezú y Miguel Rabines en cuanto a la manera como se concibe una organización: un lugar donde poner su dinero para multiplicarlo, sin más. Es posible que Jaime Verdú sea un buen estratega: concibe una idea brillante con las urbanizaciones eco-amigables, pero no entiende de la dirección de personas. No busca la comunicación con Javier Briones, es más; ha visto ya caerse dos sub gerencias y no atina a ir en socorro de Javier a quien el cargo le ha quedado grande. Nuevamente Jaime Verdú hace gala de su tiranía como luego se verá en el proceso de desvinculación del anterior gerente a quien no cumple la promesa de indemnizarlo previo acuerdo.

Jaime Verdú no tiene interés en ayudar a sus subordinados, limitando las funciones del gerente en contratación a las subgerencias, eligiendo por afinidad algunos puestos y desencadenando en renuncias como la de Elizabeth.

Los problemas aparecen en la etapa de la recuperación de la pandemia, Jaime Verdú no se hace presente para trazar los objetivos que debe seguir la empresa para lograr su recuperación; por el contrario, obstaculiza la vuelta del personal de operaciones y en consecuencia deja ir a Fernando Jiménez quien renuncia ante el impedimento de reincorporar a su equipo de trabajo que se encontraba en suspensión perfecta. Por el lado comercial, Walter Prado sin ideas o respaldo de parte de la Gerencia General decide también renunciar. Estas dos renuncias, que deberían significar dos alarmas a Jaime Verdú para acudir al Gerente general, tampoco terminan por concretarse y se decide pasarlas por alto. Luego de las renuncias, en el primer intento de comunicación del Directorio hacia la Gerencia, no hay más salida que echarlo pidiendo que renuncie. La manera como se decide llevar la desvinculación, dice mucho del estilo de dirección de Jaime Verdú: Ofrecerle una indemnización y luego negarle cuando ya tiene firmada la renuncia.

Jaime Verdú es lo que erróneamente consideran algunos lo que significa ser un líder, aquel que se dice:

“El líder controla, dirige y manipula a los demás: No se puede ser líder mediante el engaño. No interesa a nadie. Ser líder es estar al servicio del equipo, creando condiciones para que puedan trabajar y ayudando a las personas en su desarrollo personal y profesional (Goberna 2001, p. 83).”

3.6.2 Javier Briones-Gerente interino

Anotamos sus comentarios dentro del caso para analizar sus decisiones:

“...la jefa de Marketing, la misma que nos invitó al cumpleaños de su hijo hace dos meses, nuevamente me pidió permiso para sus exámenes de salud y hoy ha pedido licencia por 30 días. ¿Lo puedes creer? Justo ahora que debemos lanzar las campañas para la Feria Inmobiliaria del próximo mes. No quiso decirme de qué se tratan esos exámenes, pero por el tiempo solicitado imagino que quiere aprovecharlas tomándose unas vacaciones, visitando al papá de su hijo que vive en Lima. Se lo negué, y antes de irse me entregó su carta de renuncia.”

Al respecto, es necesario considerar que los descansos médicos están regulados por la Ley 30012, y es responsabilidad del trabajador cumplir el trámite para obtener el Certificado de Incapacidad Temporal para el Trabajo – CITT. La pretensión del gerente interino de dispensar las licencias no sólo es un atropello a los derechos de los colaboradores, sino que también obstaculiza la gestión que legítimamente le corresponde a la unidad de Recursos Humanos. Javier Briones hace notar el poco interés de conocer a profundidad lo que les sucede a sus subordinados, es decir no ha desarrollado su afectividad.

“...el Sr. Jaime Verdú, el presidente del Directorio, me llamó comunicándome que ya contrataron al nuevo sub gerente comercial que viene desde la competencia. Quiere que le presente al equipo comercial el lunes a primera hora para que se haga cargo. ¿Te imaginas?, todo el esfuerzo durante estos dos meses con horas de reuniones para planificar las estrategias comerciales, diseñando la nueva política de compensaciones, y justo ahora que hemos retomado el ritmo de ventas, deciden encargarle el trabajo a un extraño. ¿y el bono de cumplimiento? ¿me lo pagarán o se lo darán al nuevo con una semana de trabajo?

El gerente interino cuestiona la nueva contratación del sub gerente comercial. Pese a los cuestionamientos a una orden legítima, ésta debe ser ejecutada sabiendo que hay que saber obedecer y cumplir lo que se ordena. Lo que si le correspondería hacer al gerente interino es tratar de que el nuevo sub gerente comercial pueda hacer su bien su trabajo, y en todo caso facilitándole las cosas para que lo haga...y no interfiriendo en sus actividades ni mucho menos criticándole antes de su llegada. El comentario final también hace suponer que el gerente interino está también motivado por el “bono de cumplimiento”, asignación que de seguro será suspendida a partir de la asunción de funciones de del nuevo sub gerente comercial. Correspondería a Javier Briones comunicar al directorio su intención de recibir un bono por las labores llevadas a cabo hasta la transferencia completa del cargo al gerente comercial.

“...la jefa de Recursos Humanos a quien luego de presentarle la carta de Maritza me dijo que el Directorio sigue buscando gerente general en Lima, siguen haciendo el ridículo paseando gerentes en Sullana y no pueden retenerlos ni siquiera una semana. Los dos elegidos renunciaron dizque por temas personales. Estoy seguro que ninguno de ellos aceptó vivir en Sullana porque no soportan el clima, ni mucho menos las pocas comodidades comparadas a la que están acostumbrados en Lima.

¿Qué más debo hacer para que el Directorio me dé la confianza permanente como gerente general?, me cargo al hombro el área de finanzas, comercial y también la gerencia general y no hay una consideración por eso, ¿Estoy haciendo algo mal? Si es así, ¿por qué no me lo dicen?”

Además de absorber funciones que no le corresponden, en este comentario Javier Briones hace notar su aspiración de ser gerente general; por tanto, a él le correspondería preguntar al presidente del directorio por los requisitos que se busca para cubrir el puesto y con eso pedir consideración para quedarse o de lo contrario resignarse sabiendo que las cualidades no las tiene.

“...Maritza me pidió muchos permisos, pese a que el equipo comercial depende de su trabajo para lograr los resultados en la Feria del próximo mes, por eso decidí dejarla ir”.

Javier Briones considera que los resultados de las ventas dependen exclusivamente de la labor de Marketing; La presentación en ferias suele estar planificada por el área comercial y el marketing tiene un rol accesorio tales como la difusión del evento hacia el público objetivo. Claramente denota la ausencia de competencias estratégicas.

“...Sobre los ascensos, ten en cuenta que me encargaron el puesto de Gerente interinamente y la promoción de puestos gerenciales no los decido yo”; las dirige el directorio desde Lima y los eligen por sus resultados o la afinidad a los Verdú:

Si bien los resultados son importantes, no es lo único que se evalúa para promocionar a un trabajador; se debe considerar que las persona desarrolle habilidades ejecutivas y de liderazgo, asegurando el cumplimiento de los motivos trascendentes de la organización. En ese sentido, la promoción por afinidad es un criterio destructivo porque es unidireccional privilegiando objetivos en común solamente entre quien otorga y quien recibe la confianza, dejando de lado la justicia que da la meritocracia generando como sucede en el caso; la pérdida del conocimiento a partir de la partida de los colaboradores. Javier Briones desconoce también las funciones y responsabilidades que le corresponden a la gerencia (LEY GENERAL DE SOCIEDADES- artículo 188) ya que considera que las sub gerencias deben ser elegidas por el directorio. La gestión de la gerencia también es la de promover colaboradores; en todo caso, una fuente para cubrir puestos se hace también a partir de la promoción a colaboradores con experiencia en el área.

“...Y, por último, sé que en el Reglamento Interno de la compañía están establecidos las políticas de tardanzas, faltas y permisos; pero desde que asumí la gerencia me propuse mejorar los ingresos de la compañía por el bien de todos, por tanto; le pedí a recursos humanos que cualquier solicitud de permisos los trataran directamente conmigo porque necesitaba evaluar cada caso y según la circunstancia aprobarla o rechazarla.”

Javier Briones considera que el control de permisos y tardanzas alinearé a todos los colaboradores; sin embargo, obtiene todo lo contrario con las renuncias.

Los jefes deben tomar conocimiento de los permisos sólo con el fin de coordinar las actividades durante la ausencia, incluso puede prescindirse cuando se tratan de emergencias; por tanto, no se evidenciaba una gestión orientada hacia los colaboradores.

Javier Briones, es el típico directivo que solo se preocupa en desarrollar competencias por resultados, se enfoca sólo en la estrategia comercial y deja de lado el desarrollo de los colaboradores materializándose su falta de comunicación hacia ellos, incapacidad para asignarles objetivos, no logra su compromiso, no delega y finalmente no promueve el trabajo en equipo. Muchos autores intentan clasificar las competencias que debe cumplir un directivo, tomamos una que parece describir lo que falta desarrollar a Javier:

“De este análisis de la función directiva se deducen dos tipos de competencias directivas: las competencias estratégicas, que son aquellas competencias necesarias para obtener buenos resultados económicos, y las competencias intratéticas, que son aquellas competencias necesarias para desarrollar a los colaboradores e incrementar su compromiso y confianza con la empresa”. (Cardona 2001, p. 83)

El director general, Jaime Verdú comete el error en el nombramiento pretendiendo “usarlo” para cumplir sólo con los aspectos legales de la sociedad, resta importancia a las competencias profesionales y personales que demanda el puesto, no cabe duda que Javier Briones debería haber sido elegido después de un periodo de transición que le permitiera tener el “*mentoring*” de su jefe o alguna otra persona dentro la organización. En el *mentoring*: “Se trata de ayudar al asesorado a través de las crisis que se presentan en la vida”. (Megginson 1988, pp. 37-38)

3.7 Estructura real

A partir de la crisis de la pandemia, la estructura formal sufre cambios en los puestos que lleva la organización entre los que tenemos:

3.7.1 La subgerencia financiera

Javier Briones se mantiene como subgerente financiero y refiriéndonos a lo que describe el caso, pone mayor énfasis en la función de subgerente comercial. Su experiencia es financiera/contable, no lo es gerencial y menos comercial. Esta falta de competencias hace notar su débil involucramiento con las otras áreas y falta de agilidad en la toma de decisiones que impacten en los resultados del negocio.

3.7.2 La subgerencia comercial

En referencia a lo anterior, Javier Briones decide ejercer más como Gerente Comercial en la búsqueda de resultados inmediatos, actúa en la línea de la eficacia. Recordemos lo que menciona Manuel Alcázar sobre las dimensiones de la organización:

Tabla 2*Dimensiones de la organización*

EFICACIA	Pérez López la define como la capacidad de operar (ofrecer productos o servicios) a través de la satisfacción de los motivos extrínsecos de las personas que participan en la empresa, permitiendo la continuidad en el tiempo. Y esto sólo se logra generando riqueza material. Si una empresa no es eficaz, está contribuyendo al reparto de la pobreza (2018, pág. 137).
ATRACTIVIDAD	Se define como la capacidad de la empresa para operar a través de la satisfacción de motivos internos de las personas que participan en ella. Es el grado de motivación interna (suma de motivos intrínsecos y trascendentes) que se da en las personas al prestar su cooperación a la empresa, es decir, aquello que harían, aunque no recibieran incentivos externos (2018, pág. 144).
UNIDAD	La unidad es la capacidad de la organización para satisfacer los motivos trascendentes de las personas que participan en ella, sus necesidades afectivas. Una medida de esto es la confianza mutua entre los miembros de la empresa, y su identificación con los fines y los modos de operar de la empresa (2018, pág. 154).

Nota. Alcázar (2018)

La compañía al parecer está tratando de salir de una difícil situación financiera, en esta tarea la organización al parecer no tiene las personas idóneas para llevarlas a cabo. Por un lado, Jaime Verdú no delega las funciones a Javier Briones y éste último no está preparado lo suficiente para asumir un cargo directivo y no es consciente de las responsabilidades que conllevan asumirlas.

Javier Briones deja claro su interés en querer obtener resultados que permitan seguir operando a la compañía, pero pasa por alto a las personas; la atraktividad se ve profundamente afectada cuyos efectos se ven en las renuncias sucesivas de Maritza Rivera y Elizabeth del Río.

Finalmente, la unidad está integrada por la lealtad y la confianza entre los miembros de una organización. En la compañía que dirige Javier Briones estas condiciones están ausentes porque los empleados no encuentran las razones con la que se identifiquen.

Las organizaciones contribuyen al desarrollo del ser humano en sus necesidades humanas (Psico corpóreas, cognitivas y afectivas) a través del trabajo.

3.7.3 La subgerencia de operaciones

El caso detalla las funciones del anterior sub gerente de operaciones estaban siendo llevadas a cabo por la coordinadora de operaciones, quien renuncia en septiembre de 2022 como consecuencia de no obtener ascenso y en su lugar promueven en el puesto al Project manager, un empleado nuevo que goza de la confianza del directorio y asume las actividades que muy bien pudieron ser encargadas por la coordinadora de operaciones promoviéndola en el puesto. La organización pierde mucho debido a que no hay promoción y no hay relevo de funciones.

3.7.4 *La jefatura de marketing*

Este puesto permanece vacante debido a la reciente renuncia de Maritza Rivera.

3.8 **Misión externa**

La información que brinda la compañía en su declaración como Misión describe:

- Incrementar el desarrollo sostenible de la comunidad a través de la habilitación de terrenos para viviendas.
- Cumplir y exceder las regulaciones urbanísticas para alcanzar propuestas eco amigables.
- Asegurar que la propiedad agregue su valor a partir de la propuesta eco amigable, servicios complementarios y regulaciones.

Desde el análisis de la misión; consideramos que existe una propuesta muy interesante de producto y servicios hacia los clientes externos, es una lástima que no tenga un complemento que acompañe con buenas propuestas hacia los clientes internos.

3.9 **Valores de la dirección**

No encontramos tanto en Jaime Verdú y Javier Briones valores que resalten sus cualidades de líderes. Con relación a los valores de la dirección en su publicación de Octógono, Alcázar (2018) señala:

La atención hacia los valores de la dirección es universal. Por ejemplo, los empleados comienzan a analizar a sus superiores, planteándose preguntas sobre la confiabilidad de sus líderes. La evaluación de los valores de la dirección se manifiesta en afirmaciones como la siguiente: “Observa lo que le han hecho al pobre Fulano, ¿realmente puedo confiar en aquellos que están al mando?” (p. 81)

Los valores de la dirección se entrelazan con la “misión interna” y la “misión externa”, consideradas como las dos facetas complementarias de una misma realidad, fortaleciéndose mutuamente cuando ambas están presentes junto con los valores. Estos últimos actúan como la bisagra que une ambas misiones. Los valores representan el peso otorgado a las demás personas al momento de tomar decisiones y actuar: la consideración dada al criterio que busca satisfacer las necesidades individuales de aquellos afectados por la decisión. En última instancia, cómo se percibe y trata a las personas, así como los criterios que guían las decisiones, son elementos esenciales a tener en cuenta (...).

Los directivos de la empresa (presidente del directorio y gerente interino) enfocan sus acciones y decisiones básicamente en motivos extrínsecos ya que el fin primordial de la organización es lograr resultados financieros positivos. Los valores de la organización se vienen abajo porque:

- El directorio tiene preferencias por personal de su confianza proveniente de Lima
- Javier: enfoca sus actividades en la sub gerencia comercial descuidando las demás áreas
- Javier no se preocupa por tener las sub gerencias completas y su gestión genera más renuncias
- Los directores no acuden en ayuda del gerente interino

- Tanto directorio y gerente interino no toman en cuenta el conocimiento, no respetan la meritocracia y mucho menos evalúan los motivos de las personas porque no la tienen y no saben de qué se trata.

3.10 Misión interna

La crisis pone en relieve la casi nula misión interna que subyace en la compañía. Es posible que nunca la hubiese tenido, ya que con los resultados antes de la pandemia muchos de los empleados hayan podido asumir que la empresa le bastaba cumplir con sus salarios. La crisis post pandemia trae las dificultades que hacen notoria la ausencia de Misión interna; las consecuencias de no tenerla y no ejecutarla traen consigo la pérdida del conocimiento que se va cuando renuncia un empleado.

La misión interna supone la ayuda de la organización hacia sus colaboradores; la organización representada por el directorio no ejerce esta ayuda. Lo mismo sucede con Javier Briones quien no goza de la confianza de los colaboradores por sobreponer los resultados de la compañía por encima de ellos.

Según Alcázar (2018), la misión interna, expresa las necesidades auténticas que una organización aspira cubrir en sus integrantes, considerándolos como productores cuyas acciones inciden directamente en la calidad de los productos o servicios. Estas necesidades son cruciales para alcanzar los objetivos de la organización y garantizar la motivación de sus miembros, quienes ejecutan las acciones requeridas para cumplir tanto con la misión interna como externa, de manera tanto genérica como específica (p. 78).

“La misión “interna” se refiere al desarrollo de la motivación racional por motivos trascendentes que la organización intenta conseguir, a través de los oportunos aprendizajes, en sus partícipes” (Alcázar 2018, p. 77).

La misión interna procura en las personas desarrollar las tres dimensiones, psico corpóreas cognoscitivas y afectivas. Esto conlleva a que los colaboradores perciban el beneficio a través de la satisfacción de sus motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes.

Javier Briones, decide evaluar los permisos del personal en búsqueda de maximizar la productividad. Javier, quien representa a la organización no muestra motivación racional por motivos trascendentes

3.11 Entorno interno

3.11.1 La promoción del Project Manager

Si bien aquí no hay responsabilidad del Project Manager por la renuncia de la Coordinadora de Operaciones, Elizabeth no tolera que “el nuevo” le dé órdenes y prefiere irse; si no lo hiciese, resulta previsible la tensión que se desataría entre estos dos personajes que de todos puede desencadenar un ambiente hostil y finalmente en una renuncia.

Este es un claro ejemplo que las disposiciones de la empresa pueden favorecer o entorpecer las relaciones entre colaboradores. A través de las políticas establecidas en el sistema formal se puede incentivar a la cooperación, la mentoría, retroalimentación etc. Todos estos recursos no son aprovechados por el Directorio y Gerente Interino.

3.11.2 El objetivo de mejorar los ingresos a cualquier costo

Javier se subroga funciones de Jefe de RRHH además de acaparar funciones de la Gerencia General, Gerencia Financiera y Gerencia Comercial con el objetivo de mejorar los ingresos.

Javier tiene una idea errónea que la concentración del poder mejorará el desempeño de la compañía y termina consiguiendo lo contrario debido a que las consecuencias de su empeño generan:

- La renuncia de Maritza Rivera- jefe de Marketing
- La renuncia de Elizabeth del Río-Coordinadora de Operaciones
- Pone en riesgo el trabajo del nuevo Gerente Comercial

3.11.3 La partida de Maritza

Se siente el poco ánimo de RRHH para ir en búsqueda de justicia a favor de Maritza. El área de RRHH con Carmen Campos a la cabeza se deja someter y permite que le escindan sus funciones. Llama la atención de una trabajadora que incluso pudo compartir una reunión familiar con el protagonista del caso y ante la negativa del permiso que pudo legítimamente haberse impugnado; decide renunciar. La respuesta puede estar en la pérdida de la confianza. Llano (2000) establece en La Amistad en la Empresa:

El mejor modo de deshacer una organización es la desconfianza de uso con otros, añadiendo que los pedazos no pueden ya unirse con las grapas de un supuesto sistema, por bien diseñado que esté. Tales grapas serían las ineficaces maneras de controlar las desconfianzas (p. 42).

En resumen, el Gerente Interino, enarbolando la búsqueda del bienestar de todos, termina generando la renuncia de puestos claves poniendo en serio riesgo la operatividad de la compañía. En una frase muy resumida, antes de irse; Elizabeth concluye: “...*todo lo que me dices no cambia nada, es más, me confirma que sólo estás preocupado por los resultados.*”

Los resultados importan, pero no solo se necesitan buenos resultados. Esta visión reduce el ámbito de acción de las organizaciones a la eficacia; la misma que también gozan las organizaciones criminales, las bandas delincuenciales, etc.

Capítulo 4. Resumen y la propuesta

4.1 Problemas en los niveles

4.1.1 Problemas en el primer nivel

- Selección de Personal: No hay mecanismos adecuados de reclutamiento para personal directivo. Eligen por afinidad o amistad, no se aseguran de contratar personas que estén preparadas para trabajar en Sullana.
- Políticas de promoción: No se toma en cuenta a personal con experiencia dentro la organización para cubrir cargos.
- El proceso de delegación es deficiente porque no hay acompañamiento a Javier Briones en su nueva función de gerente.

4.1.2 Problemas en el segundo nivel

- Estilos de dirección de Jaime Verdú:
 - No acompaña al gerente interino
 - Contrata a “dedo” al personal de su confianza
 - No decide la vuelta del personal de operaciones,
 - No cumple las promesas (indemnización a Pedro Bazán)
- Estilos de dirección Javier Briones:
 - Se enfoca en la eficacia
 - Está preocupado por su bono comercial
 - Usurpa funciones de otras áreas y no fomenta trabajo en equipo
 - Gusta concentrar el poder (gerencia general, financiera y comercial)
 - No conoce a su gente (sus fortalezas, debilidades en el ámbito laboral ni tampoco en lo personal (si padece de alguna enfermedad, si está bien económicamente, etc.)

4.1.3 Problemas en el tercer nivel

- Valores de dirección: No hay. Los directivos (Jaime y Javier) no infunden confianza, por un lado; Jaime es un buen estratega, pero utiliza a las personas como medios; del lado de Javier, no es competente como gerente pese a tener motivación espontánea (dice que tiene interés por sacar adelante los resultados). O el encargo de la gerencia general hacia Javier Briones como puro formalismo para cumplir la ley
- Misión interna: Los colaboradores se dan cuenta de la falta de compromiso de la dirección. Por ejemplo: La jefe de recursos humanos contempla la falta de palabra de parte de Jaime Verdú al negarle el pago de la indemnización a Pedro Bazán. Tampoco se preocupan en desarrollar a su gente, priorizando el nombramiento de personas que no cumplen con el perfil del puesto. (El nombramiento de Jorge Cruz como jefe de Operaciones).

- Javier y Jaime no dan el ejemplo (No ayudan a sus subordinados), prefieren mantener al personal de operaciones en suspensión perfecta para ahorrarse los salarios. Solo se preocupan por mantener a las áreas que generan flujo de dinero.
- El conocimiento de los colaboradores no se promueve, no se valora; es más, se pierde con la partida de algunos (jefe de operaciones, jefe de marketing, coordinadora de operaciones).

4.2 Definición del problema: Preguntas de investigación

4.2.1 *¿Qué motivó las decisiones que tomó el gerente interino y cuál fue el impacto en la organización?*

- Los resultados para la compañía sólo desde la gestión comercial, está preocupado en la eficacia que puede conseguir a través de la gestión comercial. Motivos extrínsecos por motivación trascendente:
- El bono que cobra a partir de la participación como Gerente Comercial, reflejada en la molestia ante la llegada del nuevo sub gerente comercial y que le supondría compartir su comisión: Motivos extrínsecos por motivación espontánea.
- Tiene además interés en concentrar el poder (Gerencia Comercial, RRHH), asumiendo funciones que lo corresponden: Motivos extrínsecos por motivación espontánea.
- Busca además que le promuevan a gerente titular, pese a que inicialmente el directorio en todo momento le demostró que seguía buscando un nuevo gerente: Motivos extrínsecos por motivación espontánea.

4.2.2 *¿Hay responsabilidad de terceros en los eventos que se suscitaron en la organización?*

Si, del presidente del directorio (Jaime Verdú) quien:

- No verifica que Javier Briones tenga las competencias para desempeñar el cargo interinamente.
- No lo acompaña en las decisiones que toma, más aun sabiendo que nunca desempeñó un cargo similar.
- No delimita sus funciones ni le aclara el tiempo en la gestión interina (La continua dimisión de los candidatos, hace que su interinato se prolongue y genere expectativas para quedarse con el cargo).

4.2.3 *Considerando el problema que tiene el Gerente Interino, ¿Qué alternativas de solución tiene ¿Puede resolverlas sólo?*

El problema tiene dos vertientes que hay que cubrir; por un lado, las competencias directivas; y por el otro, la calidad motivacional de Javier Briones. Enumeramos las alternativas que saltan a la vista estableciendo una escala cualitativa: Positivo, negativo, indiferente:

4.2.3.1 La renuncia. La renuncia del gerente interino puede que mejore o empeore la situación de la organización. La renuncia mejorará porque si Javier no alcanza las competencias pese a que se le

brinde ayuda, entonces tendrá que venir otro que lo reemplace que cumpla con las competencias. Empeorará si se quedan sin gerente por mucho tiempo o nombren alguien con menores competencias que las de Javier. Por tanto, calificamos esta alternativa como indiferente.

4.2.3.2 Quedarse, pero buscando ayuda. La calidad motivacional y competencias en el puesto responden a las necesidades afectivas y cognoscitivas. La necesidad de ayuda ante la dificultad que enfrenta es advertida por la conciencia; sentido interno por el cual la sindéresis actúa en la persona en búsqueda de preservar su naturaleza. Citamos a Sellés (2003) quien resume:

La sindéresis, también llamada por Tomás de Aquino razón natural, es cognoscitiva: un hábito innato por medio del cual la persona humana conoce y regula su naturaleza humana, y en especial, su razón (tanto teórica como práctica) y su voluntad, y está abierta a estas facultades, tanto en su estado nativo como activadas. La sindéresis se conoce por medio de otro hábito innato, la sabiduría, y ambos dependen del intelecto agente.

En resumen; si bien, la búsqueda de ayuda en las competencias directivas, cubrirá positivamente el nivel de la eficacia y se expandirá en los niveles superiores; la mejoría en la calidad motivacional tendrá efecto en el estilo de dirección de Javier; es decir efecto positivo en el segundo nivel, le llevará a interesarse por sus colaboradores y así con las decisiones que vaya tomando acertadamente en el puesto irá procurando la búsqueda del bien para todos los involucrados impactando además en todos los que componen el tercer nivel: clientes, colaboradores e incluso los accionistas. Por tanto, esta alternativa significa valoración positiva en los tres niveles de la organización.

4.2.3.3 Quedarse haciendo lo mismo. Ante esta alternativa; es posible que, aunque en algún momento, la eficacia se mantenga o suba temporalmente; sin embargo, hacer lo mismo hará que la atractividad cada vez más disminuya, la rotación será un indicador que mostrará este aspecto negativo. En cuanto a la unidad; ésta no aparecerá mientras la organización no satisface las necesidades trascendentes de las personas.

Tabla 3

Resumen de alternativas de solución del gerente interino

Alternativas	Eficacia	Atractividad	Unidad
Renunciar	Indiferente	Indiferente	Negativo
Quedarse buscando ayuda	Positivo	Positivo	Positivo
Quedarse haciendo lo mismo	Positivo	Negativo	Negativo

Por tanto, ante las alternativas mostradas, elegimos para resolver el caso la 2da alternativa, y a continuación formulamos el plan de acción:

a. Plan de acción

- Buscar consejería personal (*mentoring*) y/o hasta espiritual para mejorar la calidad motivacional de Javier Briones
- Buscar ayuda profesional (*coaching*) para adquirir o mejorar las competencias directivas

b. Lista de actividades para ejecutar el plan de acción

- Javier Briones y el jefe de RRHH deben acordar y verificar con responsabilidad el reclutamiento de los puestos vacantes
- El jefe RRHH revisa y comunica al personal de la compañía el uso del Manual de funciones
- Después de la adjudicación de los puestos vacantes, el jefe de RRHH comunica al personal las nuevas contrataciones
- Javier Briones Transfiere las funciones al gerente comercial y lo acompaña en la transición.
- Capacita a las subgerencias en habilidades blandas: Saber escuchar, empatía, DIALOGO; consecuencia de tener motivos trascendentes
- Renovar los contratos sujetos a modalidad.



Conclusiones

Los objetivos que persiguen las organizaciones se logran mediante las acciones que cada integrante hace a través de la consecución de sus fines subjetivos. Estas acciones solo pueden y tienen sintonía en la medida que estas satisfacen aquellos fines del trabajador. El gerente interino de Inmobiliaria Verde no considera que las personas persiguen otros objetivos con los que se motiva un trabajador. Están -por ejemplo- el reconocimiento del desempeño con una buena política de promoción, el aprendizaje que se obtiene de los demás y finalmente sentirse útil ayudando a los otros. Más allá de los buenos resultados de la compañía, las personas también esperan aprendizaje, justicia y por supuesto que se les trate como fines y no como medios. Pasar por alto estas expectativas pone en serio riesgo a las organizaciones ya que sus integrantes tarde o temprano se marcharán; como sucede en el presente caso, o en el peor escenario, corromperán la organización desde dentro. Javier no sólo tiene que llevar la compañía con dos subgerencias incompletas; sino que su falta de liderazgo tiene directa responsabilidad por la partida de Maritza Rivera y Elizabeth del Río, dejando a la empresa al borde del colapso por la salida abrupta de personal en puestos clave sin lugar al relevo planificado.

Javier, con tal de lograr resultados en el primer nivel; funge subgerente comercial, finanzas e incluso absorbe funciones del área de recursos humanos; es decir, concentra poder y en su objetivo de sacar de la crisis a la compañía, echa mano a lo que mejor sabe desde su óptica como subgerente de finanzas: controlar, reducir y si es posible, maximizar los beneficios por cada centavo invertido. Con esto último no buscamos descalificar la legítima aspiración de Javier para ser el gerente titular, sin embargo, aquí resulta clave el papel del jefe en la línea de mando que debe acompañarlo como parte de la delegación. La delegación siempre requiere acompañamiento y vigilancia; más aún si el delegado encarga al delegante funciones que nunca ha ejercido. Debe dejarse claro lo que se delega y si la delegación es temporal o permanente. Hay mayor responsabilidad en quien delega, pero el delegado sabiéndose limitado en sus capacidades debe buscar ayuda. Para el presente caso la ayuda debió haber provenido del Directorio. La delegación pudo ser parte de la preparación previa al ascenso de Javier o simplemente un encargo temporal como se describe, esto último debe quedar claro entre delegante y delegado. Los cambios en las condiciones motivados por el delegante o factores externos a su responsabilidad requerirán que se renueven las condiciones dando lugar a formalizar acuerdos a través de adendas dejando de lado malos entendidos y/o falsas expectativas. El caso describe también que el directorio tiene dificultades en conseguir un gerente titular, y la incorrecta interpretación de Javier ante esta dificultad le hace creer que él es el indicado y lo comenta a su esposa ¿cómo es posible que el directorio no le otorgue la confianza nombrándolo?

El encargo de Gerente General debe validar las competencias de quien la ejerce y que pueden haberse adquirido en un ejercicio similar en otra organización. Es muy común que los encargos de esta índole suelen llevarse por los propietarios o como describe este caso, por afinidad a los fundadores.

Lo que correspondería es profesionalizar el puesto validando habilidades de liderazgo o de ser necesario, completar estas habilidades en centros de formación para directivos. En efecto, las habilidades pueden venir de la formación externa en incluso con gran aporte en metodologías como el método del caso; que, si bien pueden dar referencias de modos de decidir ante situaciones concretas, no tienen como objetivo la formación del directivo porque las situaciones nunca son las mismas. En todo caso, lo que se busca es que se habiliten nuevas competencias que permitan resolver problemas haciendo más que recordando.

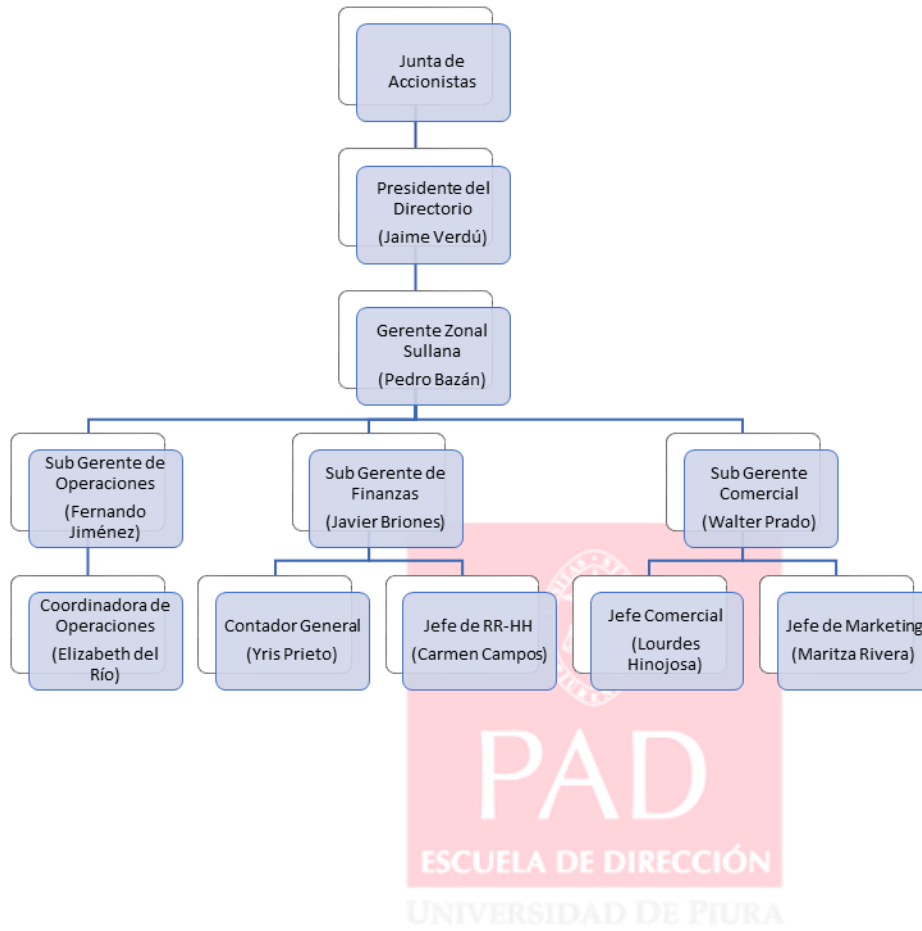


Referencias

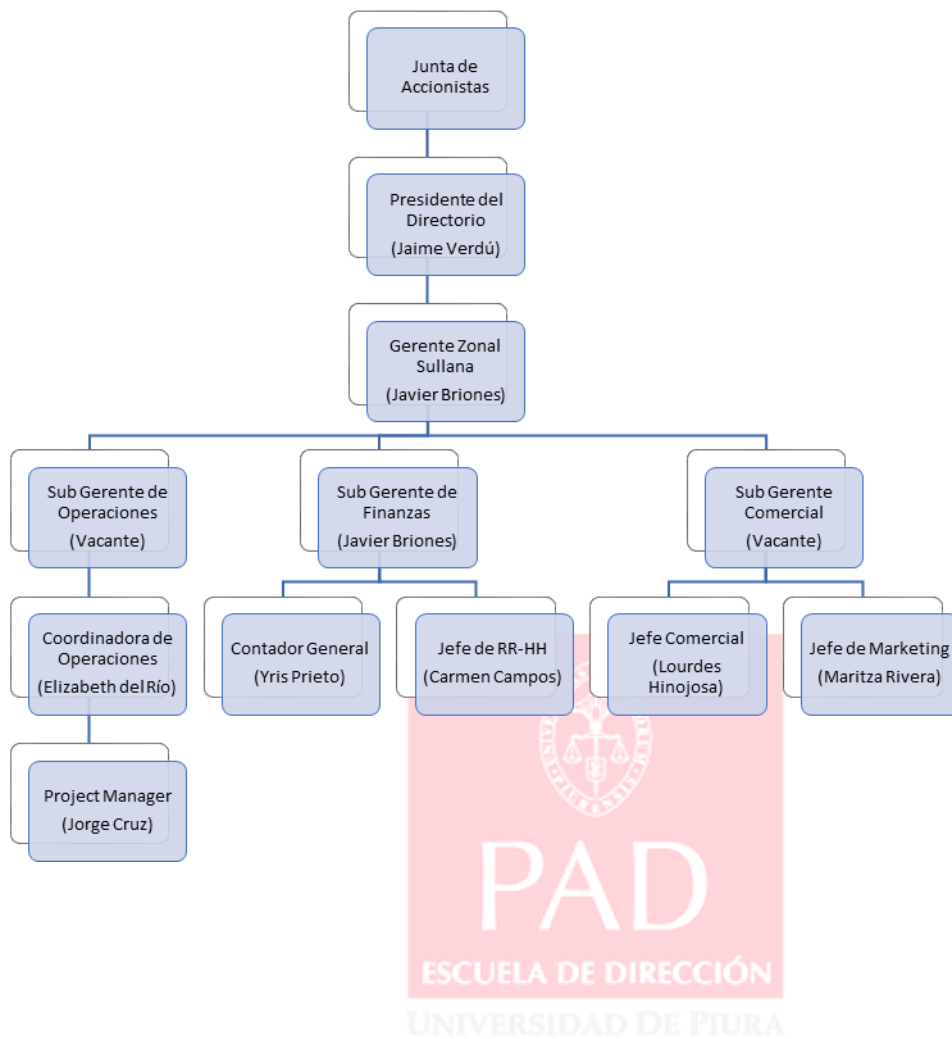
- Alcázar, M. (2018). *Octógono: Diagnóstico empresarial*. 1era ed. Lima: Infobrax.
- Alcázar, M. & P. Ferreiro. (2019). *Gobierno de personas en la empresa*. Editado por Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima.
- Cardona, P. (2001). *Paradigmas del Liderazgo*. 1era edición. Barcelona: McGraw-Hikk.
- Flores, H. (2022). *Tres cambios que la pandemia provocó en las empresas peruanas*. 16 de marzo. <https://forbes.pe/negocios/2022-03-16/tres-cambios-que-la-pandemia-provoco-en-las-empresas-peruanas>.
- Goberna, R. (2001). *Aprender a lilderar equipos*. 1era edición. Barcelona: Paidos.
- Herrera, P. (2021). *Hablemos del impacto de la pandemia en las empresas formales*. <https://www.ipe.org.pe/portal/hablemos-sobre-el-impacto-de-la-pandemia-en-las-empresas-formales/>.
- Ley General de Sociedades. (2012, octubre). *Ley N.° 26887*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2570358/ley_general_sociedades.pdf.pdf.
- Llano, C. (2000). *La amistad en la empresa*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica: Instituto Panamericano de Estudios Empresariales.
- Megginson, C. (1988). *Administración: Conceptos y aplicaciones*. 1era edición. México: Continental.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. 1era ed. Barcelona: Ariel.
- Pérez, J. (2006). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. 6ta ed.,. Rialp.
- Sellés, J. (2003). «La sindéresis o razón natural como la apertura cognoscitiva de la persona humana a su rpia naturaleza.» *Revista española de filosofía medieval* (10).
- Sotomayor, A. (2022). *¿Y quién supervisa?: Analisis de la distribución de funciones de los órganos societarios en el Perú*. 5 de marzo. <https://ius360.com/y-quien-supervisa-analisis-de-la-distribucion-de-funciones-de-los-organos-societarios-en-el-peru-aymar-sotomayor/>.

Apéndices

Apéndice A. Organigrama febrero 2020



Apéndice B. Organigrama octubre 2020



Anexos

Anexo A. Artículo 188.- Atribuciones del gerente

Las atribuciones del gerente se establecerán en el estatuto, al ser nombrado o por acto posterior. Salvo disposición distinta del estatuto o acuerdo expreso de la junta general o del directorio, se presume que el gerente general goza de las siguientes atribuciones:

1. Celebrar y ejecutar los actos y contratos ordinarios correspondientes al objeto social;
2. Representar a la sociedad, con las facultades generales y especiales previstas en el Código Procesal Civil;
3. Asistir, con voz, pero sin voto, a las sesiones del directorio, salvo que éste acuerde sesionar de manera reservada;
4. Asistir, con voz, pero sin voto, a las sesiones de la junta general, salvo que ésta decida en contrario;
5. Expedir constancias y certificaciones respecto del contenido de los libros y registros de la sociedad; y,
6. Actuar como secretario de las juntas de accionistas y del directorio.

Nota. Ley General de Sociedades N.° 26887 (2012)

