



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

EL COORDINADOR

Francisco Arata-Pardo Figueroa e Israel
Zea-Valenzuela

Lima, noviembre de 2017

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



EL COORDINADOR

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Master en Dirección de Empresas

FRANCISCO JAVIER ARATA PARDO-FIGUEROA
ISRAEL ROMEL ZEA VALENZUELA

Asesor: Sandy Cáceres Vilca

Lima, octubre de 2017

PRÓLOGO

Durante nuestra estadía en el PAD surgieron muchas conversaciones entre Francisco y yo, predominantemente sobre temas comerciales. Ambos venimos de un ámbito comercial; él de una empresa trasnacional y yo de una empresa familiar. Es por ello que sorprendió a muchos que, en vez de presentar un caso comercial, optáramos por uno de Gobierno de Personas. Ambos coincidimos que si bien uno se orienta por resultados y muchas veces son los números los que respaldan una decisión; son las personas las que logran estos resultados alcanzando las cifras establecidas.

Tomando esta convergencia como punto de partida, comenzó la selección de cuál sería el caso que elegiríamos basándonos en nuestras experiencias laborales. Es así que después de una serie de conversaciones, elegimos elaborar el caso sobre una situación en la cual se reflejan diversos problemas que ambos hemos tenido que afrontar en el manejo de personas y donde nuestras decisiones pudieron ser mejores. Fue un proceso aleccionador donde: (i) hemos podido construir este caso a partir de transmitir y recibir críticas, y (ii) discutir los puntos de vista que se generaron a partir del análisis del mismo.

Finalmente, y ciertamente no menos importante, nuestro agradecimiento a Sandy Cáceres por acompañarnos durante todo este proceso.

TABLA DE CONTENIDO

Prólogo	ii
Índice de Tablas.....	iv
Introducción.....	1
Caso: El Coordinador	3
1.1. Martín Peláez.....	5
1.2. El informe	5
1.3. Parte B	8
1.4. Parte C	9
Anexo 1. Proceso de evaluación de desempeño	11
Teaching Note.....	13
1.5. Resumen	13
1.6. Objetivos académicos	13
1.7. Preguntas para la preparación del caso.....	13
1.8. El Problema	14
1.9. Alternativas de acción	18
1.10. Elección de la mejor alternativa de acción	19
1.10.1. Análisis en base al octógono	19
1.11. Elección de la mejor alternativa	21
1.12. Plan de acción.....	21
1.13. Octógono	24
Conclusiones.....	25
Bibliografía.....	27

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Competencias estratégicas y ejecutivas.....	14
Tabla 2. Competencias directivas - Liderazgo	15
Tabla 3. Motivos y motivaciones	15
Tabla 4. Alternativas de acción: Eficacia, Atractividad y Unidad	18
Tabla 5. Organización de las funciones del equipo	21
Tabla 6. Plan de comunicación.....	22
Tabla 7. Plan de visitas	22
Tabla 8. Política de gastos de viajes	22
Tabla 9. Acciones con el área de Recursos Humanos	23

INTRODUCCIÓN

El caso expone una situación en la cual un ejecutivo del área comercial tiene que tomar una decisión sobre el futuro de uno de sus colaboradores. Lo acontecido es analizado mediante el uso del octógono, instrumento que nos permite presentar y analizar la situación, así como el impacto de la decisión a niveles de eficacia, atractividad y unidad de la organización.

La estructura del presente trabajo consta de cinco partes:

1. El Coordinador: Se detalla el caso, se presenta la situación, así como los actores principales y la empresa.
2. Teaching Note: Presentación del octógono basándonos en lo expuesto en la descripción del caso, identificando los problemas en los 3 niveles de la organización.
3. Alternativas: Se proponen las alternativas para resolver el problema central.
4. Plan de acción: Se detalla el plan de acción sobre la alternativa elegida.
5. Conclusiones: Señalamos los aprendizajes generados por el caso.

CASO: EL COORDINADOR

Jorge Bagó (en adelante Jorge) reflexionaba sobre sus opciones:

“Siento que Martín no escarmienta, y ahora esta liquidación de viajes... cuantas otras liquidaciones habrá pasado igual sin que me dé cuenta, me siento decepcionado de su falta de criterio, voy a tener que elevar este tema...”

“¿Y si recomiendo a Martín para otra área? ¿Podría mejorar su desempeño? Posiblemente un cambio de aire lo ayudaría a mejorar...”

“Si separo a Martín en este momento, es muy probable que su posición quede congelada versus si logro hacer un movimiento interno, pues ya tendría que tener pensado su reemplazo...”

Se repetía esto al tratar de elegir qué decisión tomar considerando la importante fusión que se avecinaba entre su empresa y el actual competidor que la había adquirido. Él sabía que debía llegar a sus cuotas y producir los mejores resultados ya que ante la inminente fusión entre ambas compañías seguiría un proceso de evaluación que definiría su permanencia en la compañía.

Durante este proceso de fusión, el puesto de cualquier persona que cese de laborar en la empresa quedaba básicamente congelado a menos que sea de importancia crítica o se tenga un reemplazo interno. En el caso de Jorge, al separar a Martín, su puesto quedaría vacante y no podría solicitar un reemplazo. En el supuesto de realizar un traslado, si se podría negociar un reemplazo internamente.

Jorge trabajaba desde hace 5 años en una compañía local de alimentos líder en la categoría, con más del 80% de la cuota del mercado. El resto del mercado estaba repartido entre dos competidores. Jorge era gerente del área de Trade Marketing en la región Sur del país y llevaba 2 años en la posición. Su oficina quedaba en la ciudad de Arequipa y era responsable por las actividades promocionales del todo el territorio Sureño.

Tenía a su cargo tres coordinadores, el primero de ellos en la ciudad de Arequipa con el cual se comunicaba con frecuencia. Los otros dos en Tacna y Juliaca respectivamente. Todos radicaban en las ciudades mencionadas. Los dos coordinadores que estaban alejados se reunían por lo menos una vez cada mes cuando Jorge iba a sus zonas a supervisar sus provincias. Mientras tanto todas las coordinaciones eran por teléfono, teniendo contacto con ellos casi a diario.

Jorge tenía un estilo muy enfocado en resultados y dejaba mucha libertad de acción a su equipo. El puesto tiene un componente de campo importante (40%).

Jorge hacia seguimiento a sus coordinadores monitoreando los procesos de control de actividades mediante:

- Un Gantt
- *Scorecard*
- Informes de desempeño
- Llamadas telefónicas
- Un comité mensual

Este último se realizaba cada vez en una ciudad distinta, de paso, para aprovechar en salir al mercado y mostrar a todo el equipo las buenas prácticas y oportunidades de cada ciudad. Era habitual al finalizar cada comité, cerrar con un acta de compromisos, una cena y unas cervezas a veces de más.

Jorge controlaba la gestión de sus zonas y promociones en base a los informes de desempeño que enviaban los coordinadores semanalmente. Cada coordinador era responsable del desempeño de las campañas en su zona. A partir de los informes enviados, Jorge accionaba en función de los indicadores definidos y pedía planes de acción para revertir las oportunidades detectadas. El retraso en el envío de un reporte o el deterioro de un indicador de una semana a otra, alertaban a Jorge de una posible inacción o alguna alternativa de solución ineficaz, lo que hacía que casi de inmediato llame al coordinador o se junte con el (si estaba en su ciudad) para revisar posibles soluciones o entender el retraso o resultado del informe.

También asignaba proyectos a cada coordinador, donde los orientaba y hacia seguimiento. Simultáneamente esperaba de parte de ellos propuestas de proyectos en función a las oportunidades detectadas en cada ciudad, con lo cual, dependiendo de la potencialidad, los patrocinaba o descartaba para priorizar otros proyectos más importantes.

El desempeño de un coordinador se calificaba satisfactoriamente según las siguientes variables:

- Asegurar el cumplimiento de los volúmenes incrementales e indicadores de performance de las campañas promocionales.
- Asegurar el cumplimiento de las fechas de inicio y término de las campañas y/o proyectos.
- Propuesta y ejecución de proyectos que generen valor a la zona o región.
- Asegurar que la zona llegue a su volumen mensual de ventas.
- Asegurar que la zona cuente con todos los materiales y herramientas para los puntos de venta y que estos a su vez estén en el mercado.

1.1. Martín Peláez

Jorge tenía un colaborador llamado Martín quien había tenido bajo desempeño desde un inicio. Sin embargo, Jorge le dio la oportunidad de trabajar junto a él para mejorar su desempeño en el puesto. La percepción del Jefe de Jorge (Sebastián) acerca de Martín, no era buena y en más de una ocasión este le había sugerido evaluar su salida debido a que salía muy bajo en los exámenes de evaluación que se realizaban anualmente. Estos exámenes eran percibidos por todos los colaboradores como cruciales para la permanencia en un puesto, aumento de sueldo, o ascenso. La relación entre Martín y sus compañeros era muy buena y además era muy querido en su localidad.

Martín desde un inicio sacó resultados muy bajos en la evaluación por lo que Jorge dedicó tiempo para trabajar de cerca con él y que llegue a sus objetivos. Esto generó una mejora para su siguiente evaluación. Sin embargo, desde esa vez en adelante, sus resultados volvieron a ser bajos por más que Jorge se reuniera con Martín para tratar de corregir esto.

Un día Jorge recibió una liquidación de viajes de Martín con ciertas irregularidades. Esto sumado a todos los antecedentes hizo que Jorge hable con Sebastián acerca de este suceso. Como consecuencia se generó una conversación sobre eventos pasados. Es por ello que Sebastián le pidió a Jorge un informe muy detallado del acontecimiento (con antecedentes y situación actual) y una sugerencia sobre la continuidad de Martín. El objetivo era levantar el tema con RH (Recursos Humanos) y evaluar la permanencia de Martín en la empresa. Jorge se dispuso a redactar el informe.

1.2. El informe

Hola Sebastián, como conversamos te paso el informe de Martín Peláez:

Lima, 02 de julio del 2016

Martín tiene 39 años, es casado y tiene 2 hijos. Estudió Administración de Empresas con grado de bachiller e ingresó a la empresa como practicante durante un año, para después desempeñarse como Coordinador Regional. Estuvo cuatro años en la posición, conmigo tiene trabajando 2 años.

Cuando empecé en esta posición me reuní con todo el equipo uno por uno para conocer más de ellos. En esa ocasión, Martín entre otras cosas, me manifestó tener movilidad, con interés de cambiar de posición a nivel nacional y aprender más, sus expectativas eran las de ser Gerente de Ventas o Trade Marketing en el largo plazo.

A la fecha, a pesar de haber conversado con él acerca de su línea de carrera y posibles movimientos horizontales fuera de su ciudad, no ha postulado a nada en estos dos años durante mi gestión. Esto se mantuvo así pese a haberse presentado muchas oportunidades de movimientos horizontales fuera de su ciudad, que hubiesen fortalecido su experiencia y lo hubiesen preparado para su meta a futura.

Es importante resaltar que en el tiempo que tengo en la posición (dos años), he logrado mover a todo el equipo (siete personas) hacia posiciones de mayor responsabilidad y exposición solo quedando él rezagado.

En la última conversación de línea de carrera, Martín me comentó algo totalmente distinto a nuestra conversación inicial, manifestando que, para moverse fuera de su ciudad, tenía que pensarlo muy bien, puesto que su situación económica se afectaría notablemente si se fuese a vivir a otra parte. Esto se debe a que su esposa no trabaja y vive en una casa prestada por su madre por lo que mandarlo a otro lugar sin alguna política de destaque¹, reduciría gran parte de su ingreso mensual, dado que inicialmente su familia no se movería con él.

Por otra parte, el no haber postulado a las numerosas posiciones que se habían abierto en los últimos dos años, me hace pensar sobre su falta de interés en seguir desarrollándose en la empresa para movimientos horizontales. Hasta la fecha no demuestra tener cualidades para Gerente, siendo esta clase de movimientos los que podrían fortalecer y desarrollar habilidades para su supuesta meta.

Martín en su primera evaluación de desempeño (Anexo 1) obtuvo la nota 1B (fin del primer año de mi gestión) versus el resto del equipo, que en promedio obtuvo 2A (sólo un colaborador saco 3A). Anoté en la hoja de evaluación de Martín unos comentarios alentándolo a mejorar y superarse y le dejé un feedback muy puntual de cada acción que debía emprender para mejorar su desempeño, con lo cual estuve muy cercano a él, haciendo coaching durante todo el año.

En su siguiente Evaluación de Desempeño logró un 2A, mostrando un cambio de actitud y desempeño, haciéndose notar más, asumiendo más responsabilidad y cometiendo menos errores producto de un trabajo más organizado y planificado.

En esta evaluación de desempeño volvimos a conversar acerca de su interés de moverse y me dijo que lo estaba considerando, desde esa conversación hasta la fecha se han abierto varias posiciones horizontales interesantes fuera de su ciudad y no postula a ninguna.

¹ Las políticas de destaque son generosas y se asignaban solo desde el rango de Gerente.

Desde diciembre a la fecha (post evaluación de desempeño), Martín ha venido bajando su performance, dejando pasar cosas claves para el buen desempeño de las campañas de la región, olvidando enviar informes de cierre de programas importantes, demostrando un retroceso en el tema planificación y organización.

Ante esta situación le llamé la atención telefónicamente y sospeché que algo podría estarlo distrayendo así que fui a visitarlo a su localidad y tuve una conversación con Martín, para entender si tenía algún tema personal que pudiera estar desenfocándolo, pero él indicó que no.

Estos descuidos me hicieron sospechar y decidí pedir el record de ingresos del mes de marzo y abril, donde se evidencia un mal hábito de sus horarios, trabajando en promedio cinco horas diarias.

El 06 de mayo decidí llamarle la atención acerca de sus horarios, no le comuniqué que tenía la información que me proporcionó seguridad, lo que hice fue aprovechar una llamada que le hice a las 9:30 am y él todavía no llegaba a la oficina, le expliqué que no estaba de acuerdo con cómo estaba haciendo uso del tiempo y que se alineara a los horarios de oficina².

El 21 de junio, me llega una liquidación de viajes de Martín, las cuales audito aleatoriamente, y decidí revisar las facturas a detalle donde me adjuntaba 2 compras en tiendas, aún en su zona local, donde facturaba: chicles, gaseosas, snacks y cigarrillos. Inmediatamente separé estas facturas de la liquidación rechazándola completamente y procedí a llamarlo para escuchar sus descargos. Su explicación fue que antiguamente le permitían liquidar todo lo que está relacionado al viaje, a lo que yo le respondí que, si le parecía que los cigarros y chicles, no siendo productos de alimentación los debía pagar la empresa y él me indicó que no le veía nada de malo, además me indicó que no era su intención querer aprovecharse de la empresa con esto.

Este impase me demostró falta de criterio y me generó desconfianza para futuras decisiones que pueda tomar que no le parezcan indebidas.

A Martín, se le han dado muchas oportunidades; he invertido mucho tiempo en ayudarlo a mejorar su desempeño, sin embargo, no veo un cambio determinante ni deseos de salir de su zona de confort.

² El personal del área comercial no marca tarjeta.

En cuanto al trabajo, Martín cumple cuando uno está detrás de él; cuando se le llama la atención, adquiere sentido de urgencia y mejora, pero al poco tiempo cuando ya ve que tiene la situación controlada, se vuelve a relajar.

Por otra parte, cumple todo lo que ya conoce, pero no le veo curiosidad por conocer más cosas, es decir, no investiga por sí mismo y su capacidad de análisis es limitada, no presenta proyectos de mejora o innovaciones. Solo hace lo que se le pide. Si creo que le haría muy bien tomar una posición de coordinador en otra ciudad, le podría ir mejor de lo que le está yendo en esta región, pero hasta el momento no manifiesta interés por querer seguir en carrera y peor aún no trae valor agregado en su puesto actual.

Mi sugerencia es invitarlo a una posición que pueda complementar su desarrollo profesional o de lo contrario proponerle un paquete de salida ya que su desempeño está afectando el alcance de las cuotas y resultados que se esperan de su zona.

1.3. Parte B

Jorge, al terminar el informe, sabía que, de enviárselo a su Jefe, este iba a empezar a tramitar la salida de Martín, sin embargo, Jorge empezó a evaluar sus alternativas, entendiendo el efecto de cada una de estas:

1. No enviar el informe y ayudar a que Martín consiga una posición diferente en la organización, lograr que entre en un proceso de selección y ayudarlo a que lo consiga
 - a. Trasladar el posible problema a otra área.
 - b. Probabilidad alta de tener un remplazo inmediato.
2. Enviar el informe a su jefe y que éste haga el trámite para sacar al colaborador.
 - a. La empresa estaba en un proceso de fusión y no era sencillo mantener posiciones abiertas, cabía la posibilidad de que congelaran la posición hasta nuevo aviso, esto ya había pasado con otras posiciones. Por ende, Jorge no podría contratar un remplazo para Martín.
 - b. Deberá repartirse el trabajo de Martín entre Jorge y sus colaboradores.
3. No enviar el informe y esperar que llegue la fusión de modo que había altas probabilidades de que le ofrezcan un atractivo paquete de salida.
 - a. Corría la posibilidad que Sebastián le pida el informe y se genere un problema con él.
 - b. Mantener el desempeño de la forma actual.

1.4. Parte C

Finalmente, Jorge optó por referir a Martín para un proceso de selección interna en Lima. Se comunicó con el gerente contratante y lo convenció de que Martín era su mejor opción, paralelamente RH (Recursos Humanos) notó que anteriormente Jorge había calificado bajo a Martín y el área confrontó a Jorge. Su argumento era de cómo estaba dando buenas referencias de Martín cuando existía un documento que no lo avalaba.

Al ver que no lo podía mover, y sabiendo que de sacar a Martín podían congelar la contratación, Jorge decidió no enviar el informe a su jefe y esperar a la fusión, sabiendo que ya le tocaba un cambio.

Anexo 1. Proceso de evaluación de desempeño

El proceso de evaluación de desempeño se llevaba 1 vez al año, en los comentarios se indicaba si se iba por buen o mal camino y las recomendaciones pertinentes.

La nota de fin de año se ingresaba al sistema, de esta nota dependían en parte los aumentos de sueldo anuales e indicaba el nivel de desempeño que se había tenido en el año, la escala era la siguiente:

1A. El desempeño individual de manera consistente no cumple con las expectativas en el Qué y el Cómo, con relación al cumplimiento de requerimientos del cliente y las metas.

1B. En balance el desempeño individual no cumple plenamente con las expectativas. Se requiere de mejoramiento en el Qué y/o en el Cómo, con relación al cumplimiento de requerimientos del cliente y las metas.

2A. En balance el desempeño individual cumple plenamente con las expectativas. Alcanza tanto el Qué como el Cómo en la entrega frente a los requerimientos del cliente y las metas.

2B. En balance el desempeño individual cumple plenamente con las expectativas y ocasionalmente excede los requerimientos del cliente y las metas, tanto en el Qué como en el Cómo.

3A. En balance el desempeño individual cumple plenamente con las expectativas y frecuentemente excede los requerimientos del cliente y las metas, tanto en el Qué como en el Cómo.

3B. El desempeño individual excede de manera consistente los requerimientos del cliente y las metas, tanto en el Qué como en el Cómo.

En el área comercial las notas se percibían de la siguiente manera:

En la compañía no se solía colocar 1A (así lo mereciese).

El 1B se percibía cómo que podías considerarte fuera de la empresa si no mejorabas tu performance en el corto plazo.

El 2A era un sólido cumple (para la compañía), pero para el personal, mucha gente lo veía como mediocre o como uno más del montón y no estaban del todo contentos.

El 2B se consideraba una nota aceptable a un año de merecido esfuerzo, se esperaba un aumento medio de salario (entre 2% y 4%) y te daba la confianza de que estabas haciendo las cosas bien, teniendo poco feedback de mejora y muchos comentarios que alentaban a buscar el 3A.

El 3B era la nota máxima que alguien podía sacar, no había historia de esta nota en la compañía y nadie siquiera esperaba sacarlo. Con la nota 3A estabas en el cuadrante superior de desempeño (mas no de potencial) se tenía muy poco feedback de mejora y los comentarios se orientaban a dejar nuevos retos (más complicados) para el siguiente año, se aprovechaba en dejar la tarea difícil que tu jefe esperaba que hagas el año entrante, el aumento de sueldo podía llegar hasta 8%.

Los resultados del área comercial estaban fuertemente orientados al 2B y 3A (40%) versus otras áreas como manufactura donde tan solo un 10% estaban entre 2B y 3A

Dentro de la organización los colaboradores se preparaban mucho para esta evaluación pues se sabía que de esta dependía en parte el futuro de cada uno en la empresa.

TEACHING NOTE

1.5. Resumen

Este caso nos muestra el proceso de toma de decisiones de un gerente de mando medio, influenciado por no haber corregido a tiempo usando los sistemas formales, donde en determinado momento pierde la paciencia, lo cual lo lleva a tomar decisiones equivocadas.

Por otra parte, su jefe, sabiendo de esto, no lo corrige y peor aún no hace nada al respecto, pudiendo esto afectar la eficacia de la organización.

El caso nos permite analizar los motivos y motivaciones de estos directivos, las competencias directivas de las cuales carecen y los aprendizajes negativos que se generan con una mala toma de decisiones y como afecta todo esto a la eficacia en la organización.

1.6. Objetivos académicos

- Analizar la toma de decisiones a través de las competencias directivas.
- Analizar los motivos de la acción del decisor que llevan a tomar buenas o malas decisiones.
- Analizar los aprendizajes operativos y estructurales que se generan con las decisiones tomadas.

1.7. Preguntas para la preparación del caso

- ¿Cuáles son las principales causas del bajo desempeño y actitud de Martín?
- ¿Está Jorge usando bien las facultades que posee su puesto para disciplinar a Martín?
- ¿Se usan los sistemas formales para controlar?
- ¿Cuáles crees que son los motivos y motivaciones de Jorge para contarle el problema su jefe?
- ¿Cuáles crees que son los motivos y motivaciones de Sebastián para hacerle seguimiento al problema?
- ¿Cuáles son los aprendizajes que se generan al enviar el informe o en caso contrario no hacerlo?
- ¿Qué aprendizajes se generan al querer referir a Martín a otra área?

1.8. El Problema

Jorge está tomando malas decisiones que pueden perjudicar la eficacia de la empresa a corto y mediano plazo y su jefe directo lo está permitiendo.

Problema Nivel 1: Eficacia

Se falla en la ejecución de los sistemas de control:

No se sanciona en su momento, no se envía el informe, se trata de pasar el problema a otra área, se da interminables oportunidades al colaborador.

Problema Nivel 2: Atractividad

Se carece de competencias estratégicas y ejecutivas, lo que ocasiona malas decisiones en el negocio.

Tabla 1. Competencias estratégicas y ejecutivas

Competencias Directivas		Jorge	Sebastian	Martin
Estratégicas	Orientación a Resultado	Aparentemente sí: porque se preocupa y quiere accionar. Pero no es sostenible en el tiempo, al mantener una persona que no da resultados.	No: no hace seguimiento al informe (esto aseguraría los resultados) La función del directivo es residual (hacer lo que sea necesario para que los resultados se den (Pérez Lopez).	No: es Conformista.
	Gestión de recursos	No: mantiene a una persona que no rinde por no perder la vacante.	No: no hace seguimiento al informe, sabiendo del problema.	No: no se preocupa y no se da cuenta de las cosas obvias (falta de criterio).
Ejecutivas	Organiza	Sí: mantiene un área organizada con reportes que le dan visibilidad, reuniones mensuales y visitas a las localidades.	Sí: Mantiene una dirección Organizada.	No: no cumple con el envío de sus reportes, no hace seguimiento.
	Delega	Sí: asigna proyectos y hace seguimiento, acompaña y retroalimenta.	No: solo pide, no hace seguimiento.	No aplica.
	Comunica	No: falta oportuna de comunicación a su jefe y sanciones formales a Martín.	No: no exige el informe que solicito.	No: no se comunica, hay que sacarle los temas indagando.

Fuente: elaboración propia

Estas decisiones generan aprendizajes estructurales negativos:

- Se aprende a ocultar información: Jorge opta por no enviar el informe para no perjudicarse y Sebastián lo permite, dejando que el tiempo lo solucione.
- Se aprende a mentir: Jorge opta por querer derivar el problema en vez de hacerse cargo y Sebastián lo permite.
- Martín aprende que, si no están detrás de él, no entrega buenos resultados.

Se están deteriorando las virtudes y valores de la dirección, a causa de los aprendizajes negativos por las malas decisiones de Jorge y Martín.

Tabla 2. Competencias directivas - Liderazgo

Competencias Directivas	Jorge	Sebastian	Martín	
Justicia	Si: al inicio, se compra el problema y quiere ayudar a Martín a superarlo. En la situación actual no, porque le corresponde sacarlo y el quiere patear el problema a otra área	No: no es justo con Jorge, al no exigir el informe, no lo forma en virtud. Jorge toma malas decisiones y Sebastian no hace nada.	No: no es justo con la organización, no entrega un buen balance por lo que recibe de esta.	
Liderazgo	Honestidad	No: quiere derivar el problema a otra área por no perjudicarse el	No: no se opone a que Jorge proponga a Martín a otra posición.	No: se aprovecha de la confianza y libertad que les da Jorge.
Responsabilidad	No: se queda con el informe. Recomienda a Jorge a otra área	No: pide un informe y no hace seguimiento sabiendo que hay un problema de desempeño y actitud.	No: no cumple con sus funciones básicas.	

Fuente: elaboración propia

Problema Nivel 3: Unidad (Perfil motivacional)

Se puede observar que Jorge y Martín tienen motivos trascendentes, pero debemos observar si la motivación es espontánea o racional para determinar verdaderamente si los motivos son trascendentes o extrínsecos.

Tabla 3. Motivos y motivaciones

Colaborador	Motivación	Motivos	Comentario
Jorge	Racional	Extrínseco	Busca su propio beneficio: no perjudicarse con un colaborador menos en el periodo de fusión. (no presenta el informe)
	Espontánea	Trascendentes	Refiere a Martín para darle una oportunidad adicional, queriendo trasladar el problema a otra área. Sentimentalismo y racionalismo.
Sebastián	Espontánea	Extrínseco	Pide un informe para derivar el problema a Recursos Humanos y que ellos determinen, no asumiendo él la decisión y tramite de retirarlo. (no se quiere enfrentar al problema). Se preocupa por la empresa, pero no hace nada concreto para que las cosas sucedan. (no empuja el informe)
Martín	Espontánea	Extrínseco	Hace lo que le viene en gana, engaña al jefe con horarios y se aprovecha de la autonomía de la posición, busca su beneficio personal. (Hace lo que le atrae).

Fuente: elaboración propia

Perfil motivacional

Perfil Motivacional	Martín	Jorge	Sebastián
Motivos extrínsecos	<ul style="list-style-type: none"> .-Piensa en su beneficio personal. .-Solo se movería por un incremento económico. .-Conformista. 	<ul style="list-style-type: none"> .-No afectarse con un colaborador menos. .-No tener problemas con futuras auditorias debido a las otras posibles liquidaciones de Martín. .-No afectar su imagen ante su jefe. 	Dilatar el problema pidiendo un informe para que Recursos Humanos se encargue, evade su responsabilidad directa.
Motivos intrínsecos	<ul style="list-style-type: none"> .-Aprende a engañar (horarios y liquidación). .-No tiene interés por desarrollarse en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprende a ocultar información para no afectar más el desempeño de su área. Aprende a manipular 	Manipula: permite que Martín postule a otra posición sabiendo que no tiene buen desempeño.
Motivos trascendentes	Padre de 2 hijos, no desea moverse para no afectar su ingreso familiar.	<ul style="list-style-type: none"> .-Le da pena sacar a Martín y busca transferirlo y darle una segunda oportunidad (paternalista). .-Se interesa por que el equipo se desarrolle moviendo a todo el equipo a posiciones de mayor responsabilidad. 	No se observa influencia positiva de su gestión en las personas

Fuente: elaboración propia

Competencias Directivas		Jorge	Sebastián	Martín
Estratégicas	Orientación a Resultado	Si: busca soluciones para los problemas. Acciona cuando sospecha de algo	Si: se proyecta en retirar a Martín de la organización	No: conformista
	Gestión de recursos	No: mantiene a una persona que no rinde por no perder la vacante	No: no hace seguimiento al informe, sabiendo del problema	No: no se preocupa y no se da cuenta de las cosas obvias (falta de criterio)
Ejecutivas	Organiza	Si: mantiene un área organizada con reportes que le dan visibilidad, reuniones	Si: Mantiene una gerencia Organizada	No cumple con el envío de sus reportes, no hace seguimiento

		mensuales y visitas a las localidades		
	Delega	Si: asigna proyectos y hace seguimiento, acompaña y retroalimenta	No: solo pide pero no hace seguimiento	No aplica
	Comunica	No: falta oportuna de comunicación a su jefe y sanciones	No: no se comunica, no exigir el informe que solicito	No se comunica, hay que sacarle los temas con cucharita
Liderazgo	Justicia	Si: le dio varias oportunidades a Martín, ahora esta accionando en su contra	Si: conoce de los antecedentes, decide por separar a Martín	No: no es justo con la organización, no aplica un buen balance por lo que recibe de esta
	Honestidad	No: quiere derivar el problema a otra área por no perjudicarse el y tiene cierto sentimentalismo a Martín	No: no se opone a proponer a Martín a otra posición	No: se aprovecha de la confianza y libertad que les da Jorge
	Responsabilidad	No: se queda con el informe. Recomienda a Jorge a otra área	No: pide un informe y no hace seguimiento sabiendo que hay un problema	No: no cumple con sus funciones básicas

Fuente: elaboración propia

Se ve que, si bien Jorge y Sebastián en principio tenían motivos trascendentes, sin embargo, ambos no empujaron el presentar el informe para no meterse en problemas, quedándose con un colaborador menos o enfrentando el proceso. Si bien sus motivos son trascendentes, su motivación es espontánea, lo cual convierte los motivos en extrínsecos, solo ven su propio beneficio.

Se ve una preocupación de Jorge por Martín, pero esta es ficticia, pues Jorge está racionalizando los hechos, haciéndole un daño a Martín tratando de que vaya a otra posición y no corrigiéndolo definitivamente, cuando lo justo para la empresa es que lo despidan.

Se afecta la misión interna:

En esencia nadie se está preocupando de manera seria por los subordinados:

- Sebastián: sabe de todo el problema y no se preocupa de que las cosas sucedan, afectando a Jorge y Martín, e impactando en los 3 niveles de la organización.

- Jorge: al no tener presión de Sebastián o ser bien orientado por él, toma decisiones incorrectas, como no enviar el informe o referir a Martín a otra posición, teniendo aprendizajes estructurales negativos y afectando a Martín.
- Martín: si bien Jorge le hace saber que no está obrando bien, Martín no ve sanciones concretas en su contra que lo corrijan, teniendo aprendizajes estructurales negativos, volviéndose una persona con muy pocas virtudes y competencias y en donde tarde o temprano va a salir de la empresa, nunca habiendo aprendido lo que es correcto y llevándose consigo estos aprendizajes negativos a donde su suerte lo lleve.

1.9. Alternativas de acción

En la Tabla 4 se presentan las alternativas de acción en relación a eficacia, atractividad y unidad.

Tabla 4. Alternativas de acción: Eficacia, Atractividad y Unidad

Alternativas	Eficacia	Atractividad	Unidad
1. Ayudar a Martín a que consiga una posición diferente en la organización.	<p>Cae: se traslada el problema a otra área.</p> <p>No se logró encaminar a Martín en las competencias que requiere la posición por ende no se asume que lo pueda hacer bien en la siguiente posición.</p>	<p>Cae: se generan aprendizajes estructurales negativos, en Jorge, Martín y Sebastián en la toma de decisiones.</p> <p>Martín no llega a superar los aprendizajes operativos de su posición y se va a otra.</p>	<p>Cae: se puede desmotivar por estar lejos de su familia y la parte salarial ya que es una persona muy orientada a lo extrínseco.</p>
2. Enviar el informe a su jefe y que éste haga el trámite para sacar al colaborador	<p>Cae (corto plazo): pues congelarían la posición.</p> <p>Crece (mediano plazo): pues se contrataría a alguien capaz para la posición.</p>	<p>Crece:</p> <p>Sebastián: aprende a hacerse cargo y formar a su equipo.</p> <p>Jorge: aprende a sancionar finalmente haciendo lo correcto y se hace responsable de sus acciones pasadas, al tener que enfrentar el no tener un colaborador (carga laboral). Supera el aprendizaje operativo.</p> <p>Martín: se le corrige finalmente, el golpe le enseña que lo que hizo no está bien y debe reflexionar.</p>	<p>Se podría afectar ya que Martín es un colaborador querido en el equipo y el equipo desconocía la situación personal de Martín.</p> <p>Se podría presumir que el despido es por la próxima fusión y crear pánico.</p> <p>En estricto, finalmente se estaría haciendo lo correcto a nivel de valores y misión interna. También crece la misión externa con el cliente interno.</p>

		Se deja un mensaje correctivo a la gerencia, se construye sobre el mal ejemplo de Martín.	
3. No enviar el informe y esperar que llegue la fusión de modo que había altas probabilidades de que le ofrezcan un atractivo paquete de salida.	Se mantiene baja: pues Martín sigue con bajo desempeño y esto afecta los resultados del área y la carga de trabajo a Jorge para cubrirlo.	Cae: Jorge y Sebastián: aprenden a mentir, a no tomar decisiones correctas, a no corregir, afectando sus competencias estratégicas y de liderazgo. Martín: no aprende que sus actos están mal, sigue en su error, deteriorando sus valores y virtudes.	Se mantiene: a nivel de equipo ya que no se separa al colaborador. Cae: se siguen deteriorando los valores y virtudes, no se corrige.
4. Seguir ayudando a Martín, estar más de cerca de él, hacer un plan de trabajo y seguimiento	Crece en el corto plazo: Martín se siente supervisado y mejora su desempeño. Cae en el mediano plazo: Jorge afloja el seguimiento y Martín podría volver a caer en su desempeño.	Cae: Aprendizaje estructural negativo Martín: si no están detrás mío me relajo Jorge y Sebastián: si lo hicimos con Martín, lo podríamos volver a hacer con otros. No superan aprendizaje operativo: corregir y sancionar.	Se mantiene a nivel de equipo: no se afecta el área Cae: se sigue construyendo sobre el error, se deterioran las virtudes en la dirección.

Fuente: elaboración propia

1.10. Elección de la mejor alternativa de acción

1.10.1. Análisis en base al octógono

Entorno Externo: La compañía posee un altísimo MS lo que genera una barrera de entrada muy alta. Actualmente la competencia es muy débil. Esta situación de dominio del mercado puede generar situaciones donde los directivos pierden ese carácter de urgencia que se tiene al tener un competidor muy fuerte en el mercado. Esto podría generar falta de urgencia en el accionar de los directivos incluyendo el uso de los sistemas formales y sistemas de control.

Estrategia: El éxito de la empresa se debe principalmente a sus marcas reconocidas y queridas, distribución a nivel nacional, Intensa actividad promocional en puntos de venta y fuertes campañas de marketing con la finalidad de dinamizar el consumo, a través de incrementar la frecuencia, la intensidad y la accesibilidad.

Sistema Formal de Dirección: El caso muestra el uso de diversas herramientas para el sistema formal de dirección como lo son los Balance *Scorecards*, Comités, informes de

desempeño, coaching. Sin embargo, en lo que respecta al uso de mecanismos para disciplinar a un subalterno, Jorge no ha venido utilizando las herramientas que tiene a su alcance como lo son, llamadas de atención, memos, suspensiones y ha optado por disciplinarlo sin llevar un registro de ello.

Estructura Formal: La empresa cuenta con una estructura jerárquica que se cumple, cuenta también con horarios partidos y trabajo de campo, así como de oficina. Estructura regional, donde el gerente está en una base y debe pilotear al equipo remotamente.

Saber distintivo: Implementación de acciones comerciales a nivel nacional, gestión logística que hace posible una alta distribución horizontal (98%) a nivel nacional llegando

Estilos de dirección: En el caso de Jorge, las llamadas de dirección son verbales en vez de utilizar el sistema formal de dirección. Jorge también opta por no enviar el informe a Sebastián y toma acción, mientras que no hay una acción de control o seguimiento de su jefe al tema. Jorge da mucha autonomía a sus coordinadores.

Estructura Real: Se encuentra un mal uso de los horarios por parte de Martín, se nota una falta de control en la liquidación de los gastos tanto por Jorge y el área de contabilidad. Jorge visita bimensualmente a sus coordinadores fuera de la ciudad principal.

Misión Externa: Es lograr la satisfacción del clientes y consumidores, mediante los esfuerzos realizados por la empresa y a la vez mantener el liderazgo en el rubro. La misión Externa es afectada cuando Martín no realiza bien sus labores afectando la atención del cliente y cuando esto no es corregido.

Valores de la dirección: Se generan aprendizajes negativos al no corregir ni disciplinar a Martín, esto queda como precedente para los demás colaboradores, indica que la dirección no sanciona ante acciones de indisciplina. Jorge trata de evadir el problema o inclusive trasladarlo a otra área. Sebastián no da seguimiento al problema que tiene Jorge.

Misión Interna: Vemos a Martín desmotivado sin ganas de avanzar ni seguir las recomendaciones de Jorge, es el único que Jorge no ha logrado hacer que siga la línea de carrera.

Entorno Interno: Se avecina una fusión cosa que complica más las cosas puesto a que en caso de despedir a Martín no podrá reemplazarlo puesto a que las contrataciones de nuevo personal estarían congeladas.

1.11. Elección de la mejor alternativa

La mejor alternativa es separar a Martín de la empresa, debido a las continuas oportunidades que se le han dado, debido a su propia falta de interés y debido a las faltas cometidas; adicionalmente se debió haber emitido informes y sanciones para que quede registrado con RRHH y lograr un despido sin problemas (que es lo que se busca con él informe), demostrando el bajo rendimiento y las faltas cometidas.

Dentro de las distintas alternativas que presenta Jorge, la más sensata dada la información del caso, es de enviar el informe a su Jefe y separarlo de la empresa, las demás soluciones lograrían trasladar el problema a otra área

Si bien la alternativa elegida genera que no pueda contratar un coordinador para reemplazar a Martín, hay otras alternativas para cubrir el vacío que dejaría Martín, como que Jorge supla a Martín o se haga cargo de sus proyectos. Otra alternativa es repartirse las labores de Martín junto con sus otros 2 coordinadores.

1.12. Plan de acción

1. Organizar previamente las funciones del equipo para repartirlas entre todos y preparar el plan de comunicación (Tabla 5).
2. Comunicar al equipo la salida, los motivos, los antecedentes y las nuevas funciones. Se debe dejar claro que esta salida no tiene nada que ver con la próxima fusión (Tabla 6).
3. Replantear el plan de visitas a las zonas, mejorando la frecuencia y ajustando los sistemas de control (Tabla 7).
4. Reforzar la política de gastos de viajes y honorarios de trabajo (Tabla 8).
5. Conversar con Recursos Humanos acerca de lo sucedido, disculparse y dejar claro las acciones a tomar con Martín (Tabla 9).

Tabla 5. Organización de las funciones del equipo

Acciones	Eficacia	Atractividad	Unidad
1. Organizar previamente las funciones del equipo para repartirlas entre todos y preparar el plan de comunicación.	En proceso de aumentar: pues se hará bien el trabajo en la zona que estaba a cargo de Martín. Se hará una buena comunicación.	Aprendizaje estructural positivo: Jorge aprende de su error. Aprendizaje operativo: supera reorganizar el área.	En proceso de aumentar: Se hará lo correcto, crecerá la misión interna.

Fuente: elaboración propia

Jorge debe asegurarse de repartir homogéneamente las funciones entre su equipo e incluso él debe ser quien se haga cargo de la zona al prescindir de Martín.

Tabla 6. Plan de comunicación

Acciones	Eficacia	Atractividad	Unidad
Comunicar al equipo la salida, los motivos, los antecedentes y las nuevas funciones. Se deja claro que esta salida no tiene nada que ver con la próxima fusión.	Aumenta: el equipo se hace cargo Se hace bien el trabajo.	Aumenta: todos aprenden algo nuevo. Se da el mensaje correcto y aprendizajes correctivos al equipo, se usa el mal ejemplo para construir. Se muestra uso correcto del poder.	Se crea sentido de justicia y se refuerzan los valores. Crece la misión interna: entre todos sacamos adelante el negocio, nos preocupamos. Se disipan dudas acerca de la fusión.

Fuente: elaboración propia

No solo es muy importante la comunicación de las razones, sino además el seguimiento posterior para asegurarse de que el equipo realmente ha entendido lo correcto, de este modo se asegura los aprendizajes positivos.

Tabla 7. Plan de visitas

Acciones	Eficacia	Atractividad	Unidad
Replantear el plan de visitas a las zonas, mejorando la frecuencia y ajustando los sistemas de control	Aumenta: se está más cerca del equipo y se va con más frecuencia a la zona de Martín ya que no hay nadie. Se mejoran y usan los sistemas formales.	Aumenta: aprendizaje operativo al mejorar los sistemas de control.	Aumenta la misión externa: se cumplen las expectativas del cliente interno (ventas) El equipo percibe un mayor seguimiento de Jorge.

Fuente: elaboración propia

Esta acción busca tener unas mejores rutinas de control del equipo. Jorge se manejaba mucho por indicadores, pero los números no nos dicen como están las cosas realmente a nivel de personas, es clave la interrelación de personas.

Tabla 8. Política de gastos de viajes

Acciones	Eficacia	Atractividad	Unidad
Reforzar la política de gastos de viajes y horarios de trabajo	Aumenta: se definen comportamientos esperados Se sigue un reglamento	Aumenta: aprendizaje operativo al mejorar los sistemas de control.	Se mejoran los valores de la dirección.

Fuente: elaboración propia

Estos refuerzos se deben dar con regularidad en toda organización, no esperar a que suceda algo para recién hacerlo. En este caso el refuerzo se da construyendo sobre lo sucedido y en adelante se debe plantear un cronograma de refuerzo al menos una vez al año.

Tabla 9. Acciones con el área de Recursos Humanos

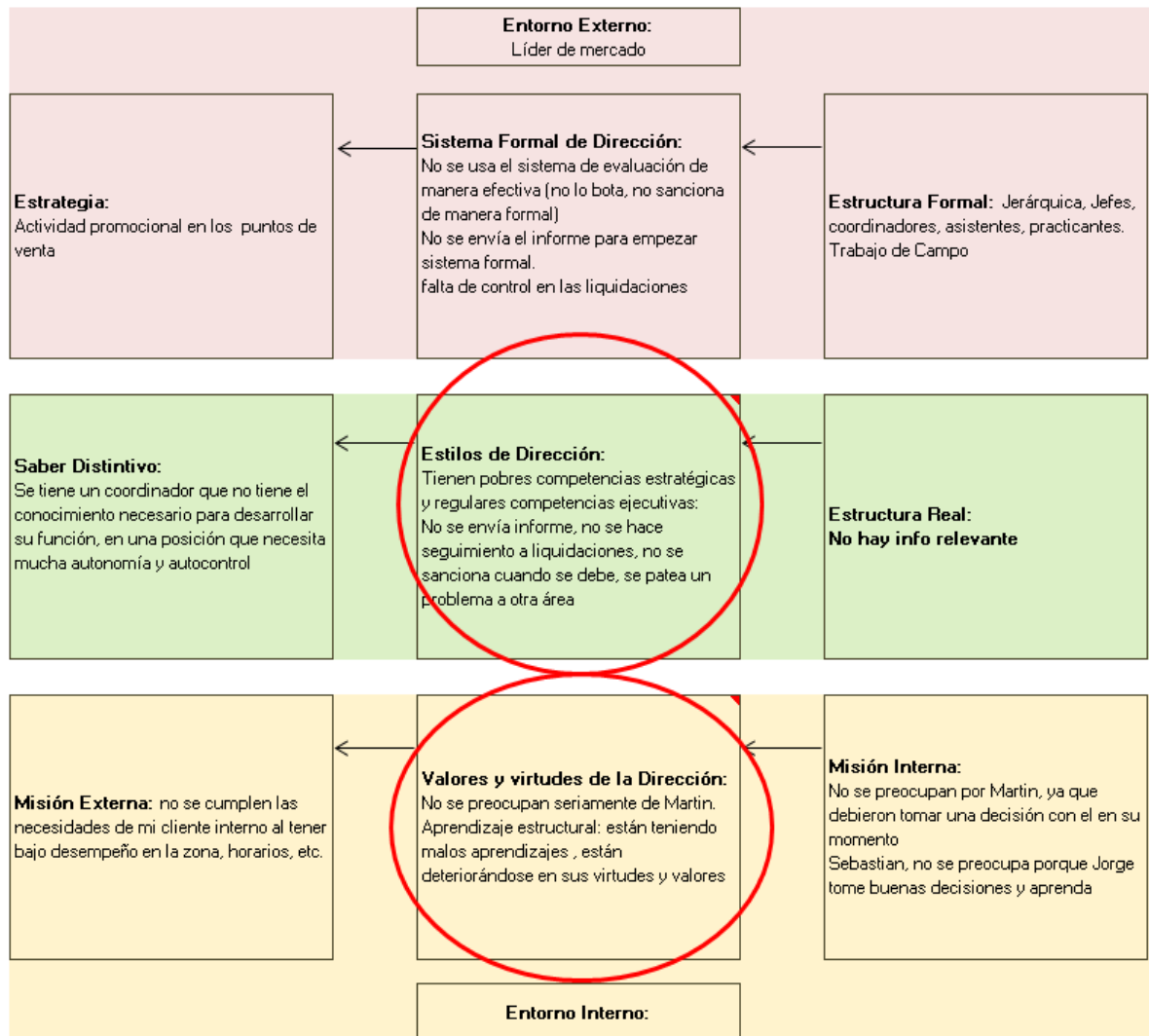
Acciones	Eficacia	Atractividad	Unidad
Conversar con Recursos Humanos acerca de lo sucedido, disculparse y dejar claro las acciones a tomar con Martín.	Se mantiene: no afecta directamente el desempeño del área.	Aumenta: Se genera aprendizaje estructural, crece la virtud.	Aumenta: Se genera aprendizaje estructural, crece la virtud.

Fuente: elaboración propia

Esta acción es importante pues Jorge cometió un error al querer derivar a Martín y Recursos Humanos se dio cuenta. Jorge debe hacerles saber que esta consciente de su error, pedir las disculpas del caso y mostrar que tomó las acciones correctas ante lo sucedido. Esto deja un aprendizaje estructural positivo.

Todo este plan de acción no sería posible si Sebastián no toma su rol de líder y presiona a Jorge a entregar el informe, él es la persona indicada para ayudar a Jorge en su aprendizaje.

1.13. Octógono



Fuente: Ferreiro (2013)

Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Vemos como Jorge racionaliza un motivo al no querer despedir a Martín, al parecer por pena, pero en verdad termina siendo por una motivación extrínseca. Jorge está pensando más en él, pero ha racionalizado que piensa en Martín, el egoísmo es lo mismo que el sentimentalismo.
- Cuando una persona actúa pensando en su propio beneficio, se afecta directamente la eficacia de la organización, tanto Jorge con Martín, como Sebastián con Jorge, solo piensan en no afectarse ellos mismos, no procediendo correctamente, todo eso va en contra de su profesionalismo y los resultados de la empresa.
- Las competencias de liderazgo en esencia son virtudes. Si un directivo no las tiene o no busca crecer en estas pierde su libertad y va afectando sus competencias ejecutivas y estratégicas.
- Los sistemas formales de control, son solo eso, los indicadores por más minuciosos que sean y así estén bien, no necesariamente reflejan la realidad que se vive en la localidad, o por lo que están pasando las personas y no te asegura la eficacia. Siempre hay que complementar los sistemas formales con el sistema espontáneo, que son las interrelaciones entre las personas, y si las personas están mejorando en su criterio e intenciones.

BIBLIOGRAFÍA

Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2002). *Gobierno de personas en la empresa* (2ª ed.) Piura: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.