



El colaborador

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

Ramón Augusto Remolina de la Piedra

Asesor:
Dr. Juan Carlos Pacheco Silva

Lima, junio de 2022

Resumen

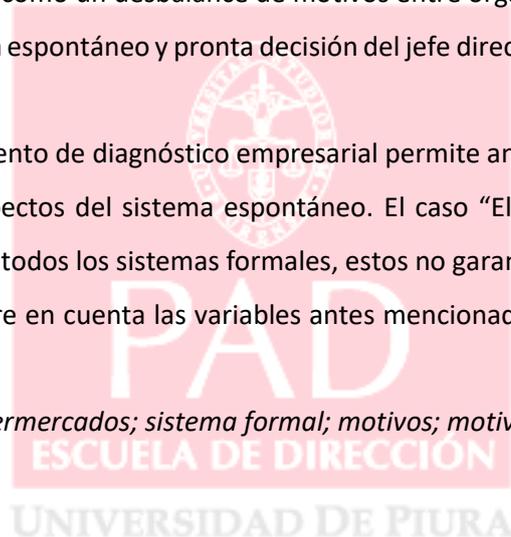
El caso “El colaborador” muestra el inicio, evolución y crecimiento de una empresa del sector *retail* en pleno auge, el cual se mide a partir del volumen de ventas generado en el mes y año, distribuido entre las distintas regiones geográficas que comprenden a la empresa.

El proceso de expansión de la empresa consistió en las adquisiciones y compra de varias cadenas pequeñas de supermercados y la construcción de formatos de tiendas de supermercados; las cuales, después de algunos años de operación, llegan a sufrir una importante caída en las ventas, propias de la desmedida expansión y sin un control adecuado en el afán de posicionarse dentro del mercado.

Siendo una empresa corporativa de gran trayectoria y teniendo en cuenta que contaban con todas las herramientas formales como objetivos, presupuestos, *feedbacks*, procesos y tableros de control entre otros, el caso nos muestra cómo un desbalance de motivos entre organización y persona, así como la falta de manejo del sistema espontáneo y pronta decisión del jefe directo pueden repercutir e impactar en el sistema del negocio.

El octógono como instrumento de diagnóstico empresarial permite analizar no solo el sistema formal, sino también distintos aspectos del sistema espontáneo. El caso “El colaborador” busca demostrar que, a pesar de contar con todos los sistemas formales, estos no garantizan el éxito de la empresa. Un líder debe de tener siempre en cuenta las variables antes mencionadas para el correcto desarrollo y desempeño de su equipo.

Palabras clave: *retail; supermercados; sistema formal; motivos; motivaciones; estilo de liderazgo*



Abstract

“El colaborador” shows the beginnings, evolution and growth of a company in the retail sector in full boom, which is measured from the volume of sales generated in the month and year, distributed among the different geographical regions that comprise the company.

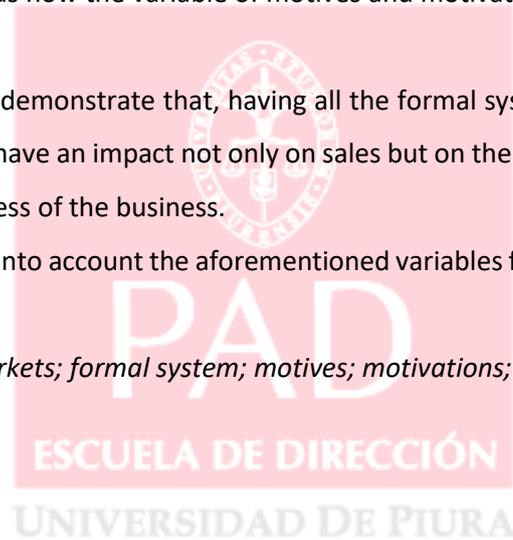
The process of expansion consisted of the acquisitions and purchase of several small supermarket chains and the construction of new supermarket store formats, which after some years of operation suffered a significant drop in sales, basically of the excessive expansion and without an adequate control looking for getting a position in the market share.

Being a corporate company with a great background and taking into account that they had all the formal tools such as objectives, budgets, feedbacks, processes and performance measurement among others. These case shows us how the variable of motives and motivations can impact on the business system.

“El colaborador” wants to demonstrate that, having all the formal systems, the motives, motivations and leadership styles, can have an impact not only on sales but on the entire business, for which these do not guarantee the success of the business.

A leader must always take into account the aforementioned variables for the correct development and performance of his team.

Keywords: retail; supermarkets; formal system; motives; motivations; leadership styles



Prólogo

Durante el desarrollo de mi carrera profesional, las mediciones sobre los resultados que lograba tenían siempre el enfoque del carácter cuantitativo, basado en la eficiencia del tiempo, costo e incremento de ventas; por ello, las herramientas utilizadas, así como los tableros de control empleados siempre rigieron para lograr una máxima evaluación.

Es por ello que, el caso seleccionado responde a lo aprendido en la maestría en Dirección de Empresas, sumado a la experiencia actual, basado en los resultados de la gestión de un profesional.

Se rige en la importancia e incidencia directa sobre el equipo humano, se puede contar con herramientas como tableros de control, revisiones mensuales de resultados, sistemas de dirección formal; sin embargo, estos no garantizan un resultado esperado. La necesidad de entender el comportamiento del colaborador es de suma importancia, pues, las personas son las que logran los resultados a partir de un buen liderazgo y motivaciones para regir su gestión.



Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| Introducción | 15 |
| Capítulo 1. Caso: El colaborador | 17 |
| 1.1. La empresa | 18 |
| 1.2. Jorge Altez | 24 |
| 1.2. El colaborador: Manuel Velásquez | 30 |
| 1.2.1. Informe redactado por Jorge Altez a solicitud de Patricio Llanos..... | 32 |
| 1.3. La decisión de Jorge Altez | 38 |
| Anexos | 39 |
| Anexo 1. Perfiles de puestos | 39 |
| Anexo 2. Política de rendición de viáticos de Jumbo | 40 |
| Anexo 3. Formato de solicitud de entrega a rendir | 43 |
| Anexo 4. Memorándum a Manuel Velásquez en la primera semana de octubre del 2003..... | 45 |
| Anexo 5. Correos electrónicos cursados con Manuel Velásquez (junio, agosto y setiembre 2003)..... | 46 |
| Capítulo 2. Teaching note..... | 51 |
| 2.1. Resumen..... | 51 |
| 2.2. Análisis del octógono del caso, como herramienta de diagnóstico..... | 51 |
| 2.2.1. Primer nivel – Eficacia | 51 |
| 2.2.2. Segundo nivel – Atractividad | 58 |
| 2.2.3. Tercer nivel – Unidad | 63 |
| 2.3. Motivos y motivaciones | 65 |
| 2.3.1. Motivos | 65 |
| 2.3.2. Motivaciones..... | 67 |
| 2.4. Competencias directivas | 67 |
| 2.5. Alternativas del caso y los impactos en los tres niveles | 69 |
| 2.6. Propuesta de alternativa a seguir | 70 |
| 2.7. Acciones a tomar..... | 70 |
| 2.8. Aprendizajes y conclusiones del caso | 71 |
| 2.8.1. Análisis del octógono del caso, como herramienta de diagnóstico..... | 71 |
| Conclusiones..... | 73 |
| Lista de referencias bibliográficas | 75 |

Lista de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Objetivos del año 2003 detallando la perspectiva, objetivo, indicador y el peso | 28 |
| Tabla 2. Resultados de los objetivos de la región Norte del año 2002 | 33 |
| Tabla 3. Resultados de los objetivos de la región Sur del año 2002 | 33 |
| Tabla 4. Resultados de los objetivos de la región Centro del año 2002..... | 34 |
| Tabla 5. Resultados de la evaluación de desempeño del año 2002..... | 35 |
| Tabla 6. Feedback generado en la tercera semana de enero del 2003 | 36 |
| Tabla 7. Objetivos del año 2003 detallando la perspectiva, objetivo, indicador y el peso | 55 |
| Tabla 8. Resultados de los objetivos de la región Sur del año 2002 | 56 |
| Tabla 9. Resultados de los objetivos de la región Centro del año 2002..... | 57 |
| Tabla 10. Resultados de la evaluación de desempeño del año 2002..... | 60 |
| Tabla 11. Feedback generado en la tercera semana de enero del 2003 | 61 |
| Tabla 12. Venta de cada región según metro cuadrado | 64 |
| Tabla 13. Feedback generado en la tercera semana de enero del 2003 | 64 |
| Tabla 14. Análisis de los motivos, en Jorge Altez | 66 |
| Tabla 15. Análisis de los motivos, en Patricio Llanos | 66 |
| Tabla 16. Análisis de los motivos, en Manuel Velásquez | 66 |
| Tabla 17. Motivaciones según cada actor | 67 |
| Tabla 18. Competencias directivas en Jorge Altez | 68 |
| Tabla 19. Competencias directivas en Patricio Llanos | 68 |
| Tabla 20. Competencias directivas en Manuel Velásquez | 68 |

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Market share, año 1998 | 19 |
| Figura 2. Crecimiento en número de tiendas..... | 20 |
| Figura 3. Market share año 2000 | 21 |
| Figura 4. Market share año 2003 | 22 |
| Figura 5. Crecimiento en superficie de sala de venta | 23 |
| Figura 6. Crecimiento en facturación | 23 |
| Figura 7. Comparación entre la facturación y el margen neto..... | 24 |
| Figura 8. Organigrama al año 2003 | 25 |
| Figura 9. Organigrama de la Gerencia de Operaciones al año 2003..... | 26 |
| Figura 10. Tablero de control de reporte semanal de la región Norte | 29 |
| Figura 11. Índice de satisfacción del cliente hasta el año 2002 en las tres regiones | 30 |
| Figura 12. Venta por metro cuadrado al mes de agosto por región al año 2003 | 31 |
| Figura 13. Crecimiento en número de tiendas..... | 52 |
| Figura 14. Market share año 2003 | 53 |
| Figura 15. Crecimiento en superficie de sala de venta | 54 |
| Figura 16. Crecimiento en facturación..... | 54 |
| Figura 17. Tablero de control de reporte semanal de la región Norte | 55 |
| Figura 18. Índice de satisfacción del cliente hasta el año 2002 en las tres regiones | 56 |
| Figura 19. Estructura formal de la empresa..... | 57 |
| Figura 20. Octógono El Colaborador – Primer nivel..... | 58 |
| Figura 21. Market share año 2003 | 59 |
| Figura 22. Organigrama de la empresa | 62 |
| Figura 23. Octógono El Colaborador – Segundo nivel..... | 63 |
| Figura 24. Índice de satisfacción del cliente hasta el año 2002 en las tres regiones | 63 |
| Figura 25. Octógono El Colaborador – Tercer nivel | 64 |
| Figura 26. Octógono El Colaborador | 71 |

Introducción

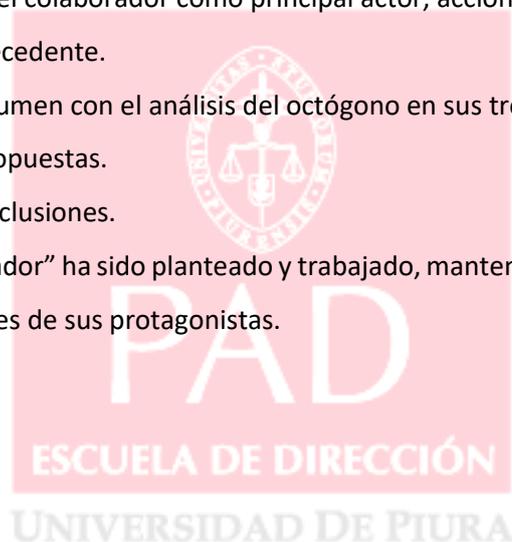
La propuesta del caso “El colaborador” detalla la decisión tomada por un alto ejecutivo de la unidad de operaciones del sector *retail* sobre el futuro de uno de sus colaboradores como reporte directo en una de las tres plazas (zonas geográficas) que lidera.

En el teaching note se revisará y medirá el impacto de estas decisiones en los niveles de eficacia, atractividad y unidad de la organización; las cuales serán analizadas mediante la herramienta del octógono estudiada en el curso de Gobierno de personas. Dicha herramienta servirá como instrumento de análisis en la organización en el presente caso.

El documento presentado se ha compuesto de la siguiente manera:

1. Antecedentes de la empresa.
2. La situación sobre el colaborador como principal actor, acciones del jefe directo y empresa.
3. El informe del antecedente.
4. Teaching note: resumen con el análisis del octógono en sus tres dimensiones.
5. Las alternativas propuestas.
6. Aprendizajes y conclusiones.

El caso “El colaborador” ha sido planteado y trabajado, manteniendo el anonimato del nombre de la empresa y los nombres de sus protagonistas.



Capítulo 1. Caso: El colaborador

Era una tarde del lunes 27 de octubre del 2003. Patricio Llanos, ingresa de manera sorpresiva en la oficina de Jorge Altez:

“Jorge, necesito que elabores un informe a la brevedad posible, sobre el colaborador Manuel Velásquez, para poder entregarlo de una vez a Recursos Humanos y así, tomar la decisión de salida; es recurrente escuchar su nombre en esta empresa y que nada suceda”. Así se dirige Patricio a Jorge.

Jorge le responde: “De acuerdo, Patricio. Entiendo que este punto ya se ha conversado, pero déjame prepararlo lo antes posible para revisarlo juntos”.

Patricio: “Siento que las palabras van y vienen, pero, a la fecha, no se toma una acción en el tema. La situación de la empresa no es de la mejor, y sabes que se vienen varios cambios. Quedaré atento al informe”.

Jorge: “Perfecto, apenas culmine de redactarlo paso a buscarte a tu oficina, entiendo bien la situación y los cambios que tomará la empresa”.

Patricio: “Jorge, tú más que nadie has recibido comentarios sobre Manuel y sabes de qué estamos hablando; necesito que se complete dicho antecedente”.

Jorge: “Patricio, créeme que he puesto todo el esfuerzo en este caso; como te comenté, lo estaré trabajando para revisarlo juntos el lunes 3 de noviembre y cerrar el tema”.

Era una tarde del viernes 31 de octubre del 2003, en la ciudad de Santiago de Chile. Y para Jorge Altez, gerente de Operaciones del grupo, la fecha de entrega del informe solicitado por Patricio Llanos, gerente general del grupo, se iba acercando.

Patricio debía de revisar el documento junto a la Gerencia de Recursos Humanos, y así tomar una decisión que le cambiaría la vida radicalmente, a Manuel Velásquez; subgerente de Operaciones de la región Norte.

Sentado en su oficina, con una espectacular vista al parque desde el piso 20 del edificio corporativo, Jorge aún no estaba decidido a entregar el informe solicitado por Patricio, considerando que ya tenía conocimiento de que, en pocas semanas, la empresa tendría una fusión y que esta decisión impactaría negativamente en la venta, sobre todo en la región Norte donde Manuel actualmente se encontraba a cargo.

Jorge sólo meditaba sobre el impacto que tendría en su gerencia, que, de no contar con un reemplazo inmediato, pondría en juego la meta de ventas y una sobre carga adicional laboral a la que actualmente tenía.

Así mismo, aquel cambio tendría un impacto directo sobre la gestión de Jorge ante la Gerencia General y los directores de la empresa, quienes miraban con buenos ojos el buen desempeño que venía generando Jorge, a pesar la coyuntura actual que afrontaba la empresa.

1.1. La empresa

La empresa Jumbo pertenece al sector *retail*. Fue creada y liderada en el año 1995 por el banquero Ricardo Pérez, actualmente de 75 años, de origen italiano, siendo uno de los hombres más ricos de Chile y dueño de un *holding* con diferentes unidades de negocio.

Don Ricardo proviene de una familia humilde de Italia. Es el último de 7 hermanos y de pequeño, sus padres apenas le dieron educación primaria. Este, desde muy joven siempre buscó destacarse entre los demás hermanos mayores.

Don Ricardo llegó a Chile cuando tenía 10 años de edad. Junto a algunos miembros de su familia, se incorporó de manera inmediata en el estudio. De joven llegó a obtener un título en Administración. No conforme con ello, logró obtener una beca en la universidad para realizar la maestría en Finanzas. Cabe resaltar que don Ricardo siempre estudiaba y trabajaba a la par; según él, toda la teoría aprendida debía ser complementada con la experiencia en campo.

Aquellos trabajos que don Ricardo realizaba, siempre estaban ligados al comercio de comida en los mercados, ya sea comprando y vendiendo fruta, pescado, carnes, entre otros. Poco a poco empezó a abrirse campo entre distintas negociaciones, valiéndose de la mayoría de sus contactos para que inviertan en los negocios que iba generando. La primera oportunidad fue lograr la compra del banco donde él trabajaba y estaba a punto de cerrar. Con ello, inicia el crecimiento del *holding* que actualmente maneja, lidera y es dueño del 99% del accionariado.

Entre los negocios actuales de don Ricardo destacan el manejo y dirección de bancos, aseguradoras y edificios de oficinas.

En la década de los años noventa, sólo existían dos cadenas *retail* de mediana envergadura, conocidos como Tottus y Líder, así como una serie de cadenas de tiendas (unas 15 aproximadamente) de menor envergadura y que se encontraban situadas en varias regiones de Chile, de norte a sur.

Después de ver el auge y la demanda creciente, se realizó un caso de estudio con el fin de analizar la proyección y rentabilidad del negocio *retail* en Chile.

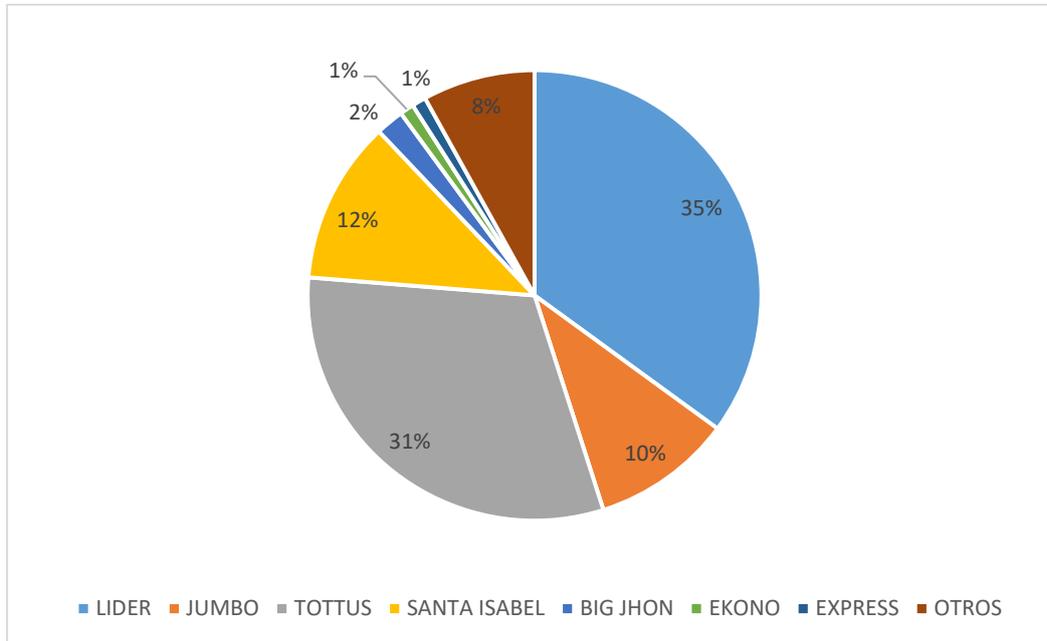
Como antecedente, el crecimiento fue inspirado en la tradición familiar, quienes han sido negociantes y mercaderes. Debido a ello y después de analizarlo, don Ricardo Pérez decide, en 1998, poner en marcha la unidad de negocio de supermercados basada en una ambiciosa y osada estrategia. Don Ricardo había proyectado que en los siguientes 5 años debía de situarse como la segunda empresa más grande de supermercados de Chile, en sus distintos formatos.

Con ello, lo que buscó fue un crecimiento muy acelerado y posicionamiento en el mercado, haciendo grandes inversiones en construcción de tiendas, centros de distribución y de *strip centers*, apalancado financieramente por las otras empresas del *holding*.

En la Figura 1, se muestra el posicionamiento de mercado en el año 1998, donde se aprecia el emplazamiento de las empresas más representativas en el mercado chileno. En aquel año, la empresa Jumbo estaba a un 25% y 21% de diferencia entre las dos más grandes *retailers*.

Figura 1

Market share, año 1998



| TIENDA | AÑO 1998 |
|---------------------|-------------|
| MARKET SHARE | |
| LIDER | 35% |
| JUMBO | 10% |
| TOTTUS | 31% |
| SANTA ISABEL | 12% |
| BIG JHON | 2% |
| EKONO | 1% |
| EXPRESS | 1% |
| OTROS | 8% |
| TOTAL | 100% |

Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (1998)¹

Por otro lado, don Ricardo buscó asociarse y generar adquisiciones de pequeñas cadenas de supermercados situados a lo largo de las regiones chilenas, con lo cual impulsaría el objetivo de crecimiento como meta trazada.

¹ Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

Luego de las adquisiciones llegaron las integraciones del personal, equipamiento, oficinas, organigramas y sistemas de operaciones. Para este último, llevó años estandarizar el modelo.

El tema de la cultura fue un reto importante, considerando todas las fusiones realizadas y el impacto en la duplicidad de puestos.

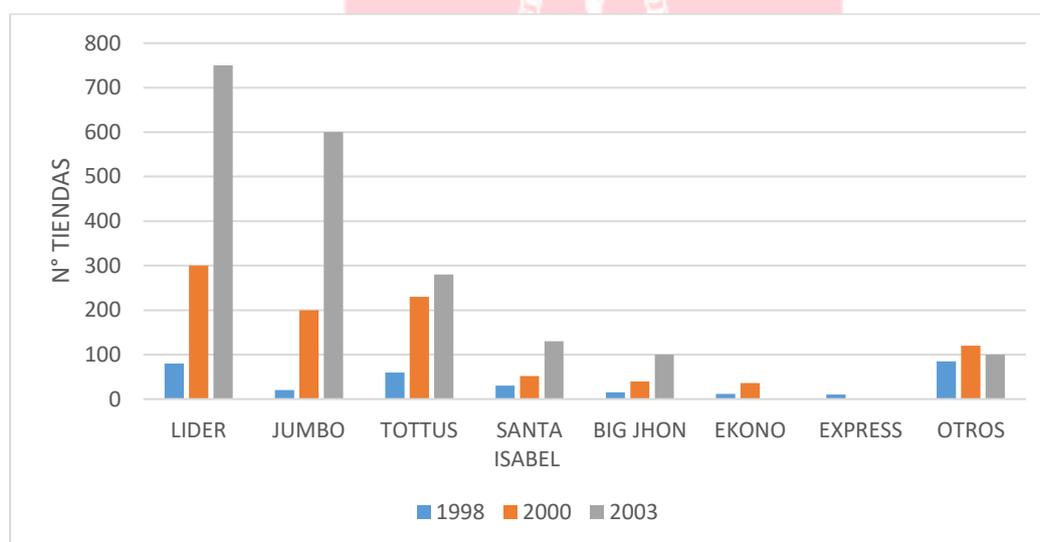
La agresiva estrategia lo llevó a situarse en el año 2000 con 200 tiendas y en el 2003 con más de 600 tiendas, 100 *strip centers*, 5 centros de distribución y más de 30 centros comerciales en todas las regiones de Chile, junto a una incorporación y manejo de más de 300,000 colaboradores directos e indirectos.

En la Figura 2, se aprecia el crecimiento alcanzado al año 2003, luego de 5 años de adquisiciones y construcciones del *holding*, llegando a colocarse en la segunda cadena más grande de Chile.

Figura 2

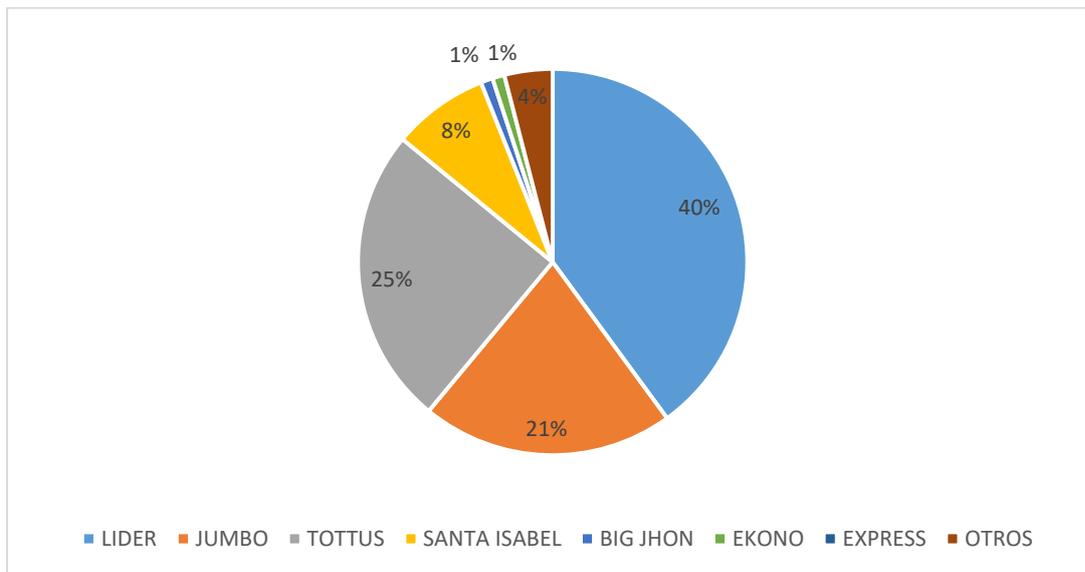
Crecimiento en número de tiendas

(Años 1998, 2000 y 2003)



Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)

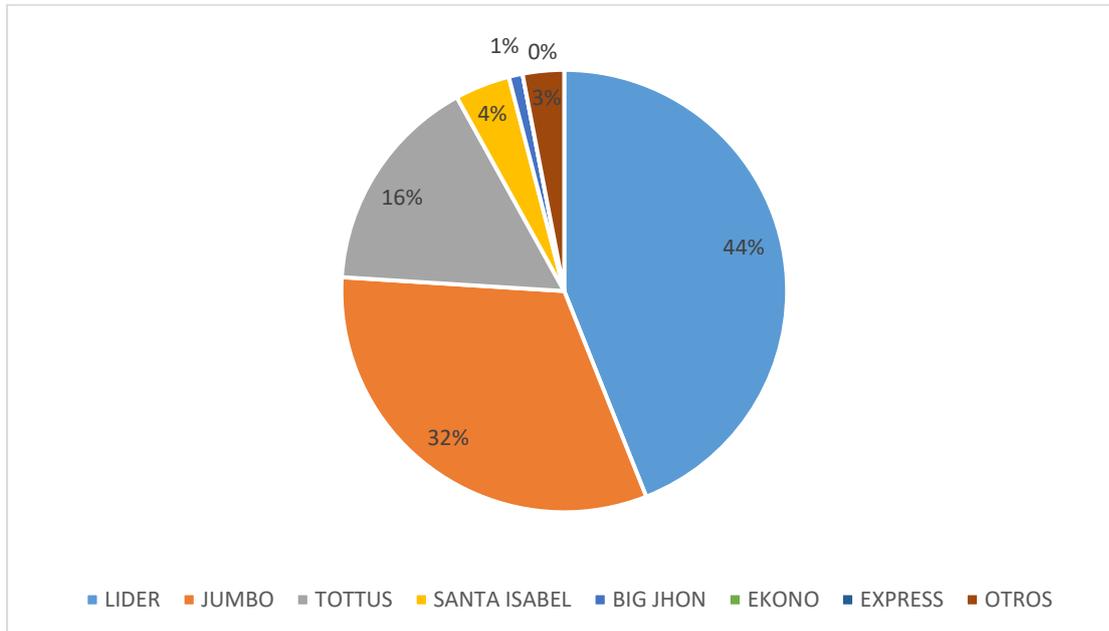
Por lo antes comentado, en la Figura 3 se aprecia el posicionamiento de mercado de la empresa Jumbo en el año 2000 con un porcentaje del 21% cuota en el mercado, alcanzando a la empresa Líder quien ocupa un 40% en el primer lugar.

Figura 3*Market share año 2000*

| TIENDA | AÑO 2000 |
|---------------------|-------------|
| MARKET SHARE | |
| LIDER | 40% |
| JUMBO | 21% |
| TOTTUS | 25% |
| SANTA ISABEL | 8% |
| BIG JHON | 1% |
| EKONO | 1% |
| EXPRESS | 0% |
| OTROS | 4% |
| TOTAL | 100% |

Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2000)

En la Figura 4, se muestra el posicionamiento de la empresa Jumbo al quinto año desde que comenzó su expansión, llegando a obtener un 32% y desplazando a la empresa Tottus del segundo lugar, con una ventaja del 16%.

Figura 4*Market share año 2003*

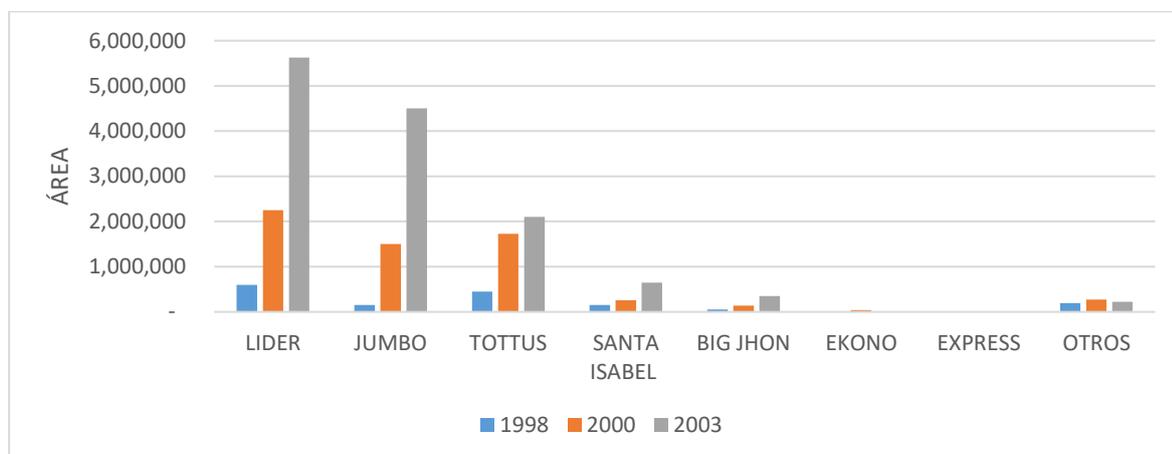
| TIENDA | AÑO 2003 |
|---------------------|-------------|
| MARKET SHARE | |
| LIDER | 44% |
| JUMBO | 32% |
| TOTTUS | 16% |
| SANTA ISABEL | 4% |
| BIG JHON | 1% |
| EKONO | 0% |
| EXPRESS | |
| OTROS | 3% |
| TOTAL | 100% |

Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)

Así mismo, el crecimiento en metros cuadrados sumó gran importancia al crecimiento de la estrategia, dado que al incrementar el número de tiendas aumenta la cantidad de metros cuadrados de exhibición y, es por ello, que se pueden ofertar mayor cantidad de productos e incrementar el mix de oferta.

Cuanta mayor sea el área en metros cuadrados de salas de ventas, es mayor la oportunidad de ofrecer una gran cantidad de productos al cliente y así el indicador de ventas por metro cuadrado, mejora.

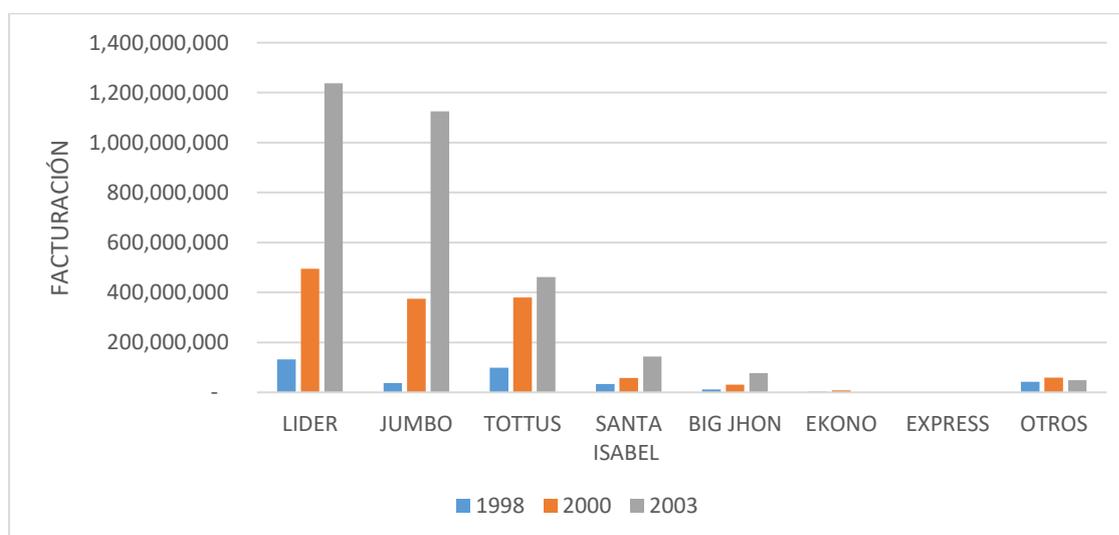
En la Figura 5, se corrobora el posicionamiento de mercado con el crecimiento en área de superficie de sala de ventas desde 1998 hasta el 2003.

Figura 5*Crecimiento en superficie de sala de venta**(Años 1998, 2000 y 2003)*

Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)

En el 2003, la empresa llegó a facturar más de mil millones de dólares por año; sin embargo, el margen no era el esperado sino más bien todo lo contrario, los márgenes venían disminuyendo año a año. Parte de la mitigación fue buscar el apalancamiento en las compras a través de los proveedores y subiendo los objetivos de venta por región.

En la Figura 6, se muestra cómo el agresivo crecimiento lleva a Jumbo a posicionarse en el 2003 como la segunda empresa en facturación, pasando de treinta siete millones de dólares en el año 1998 a más de mil millones de dólares al año 2005.

Figura 6*Crecimiento en facturación**(Años 1998, 2000 y 2003, en dólares americanos)*

Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)

No obstante, todo el plan y agresiva estrategia de ventas se ve opacada por el decrecimiento del margen, en el cual los gastos operativos aumentan impactando en el margen final.

Con estas medidas podrían seguir operando en el corto plazo, mas no a mantenerse en el planeamiento inicial del crecimiento sostenido.

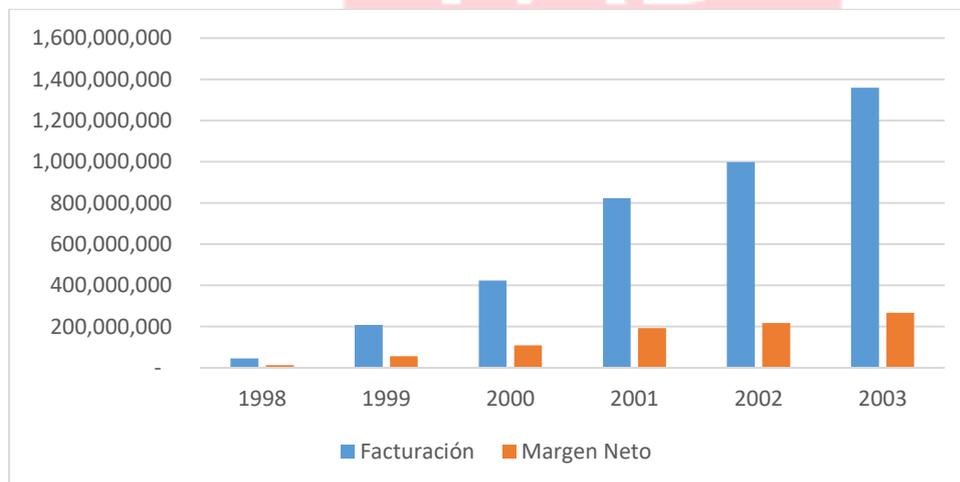
Es por ello que, la alta gerencia y algunos directores externos plantearon una reestructuración interna, a fin de salir de aquellos activos no solventes a través de la venta de las cadenas de supermercados menos rentables, producto de las ambiciosas adquisiciones iniciales; así también, de sus activos, buscando una fusión por participación con nuevos operadores, ofreciendo una participación en el negocio de hasta el 30%.

Aquella agresividad en las adquisiciones conllevó a que, en muchas ciudades, en una misma manzana de extensión, existieran varias cadenas del mismo *holding*, compitiendo entre ellas en precio y en *ticket* de venta.

En la Figura 7, se aprecia la facturación y margen real desde el año 1998 al 2003, con el cual, a través del resultado de los últimos tres años donde se aprecia la caída del margen en comparación al incremento en la facturación, se decide comenzar con una reestructuración para generar la venta de los activos menos rentables y con ello mejorar el margen total.

Figura 7

*Comparación entre la facturación y el margen neto
(Años 1998 al 2003, en dólares americanos)*



Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)

1.2. Jorge Altez

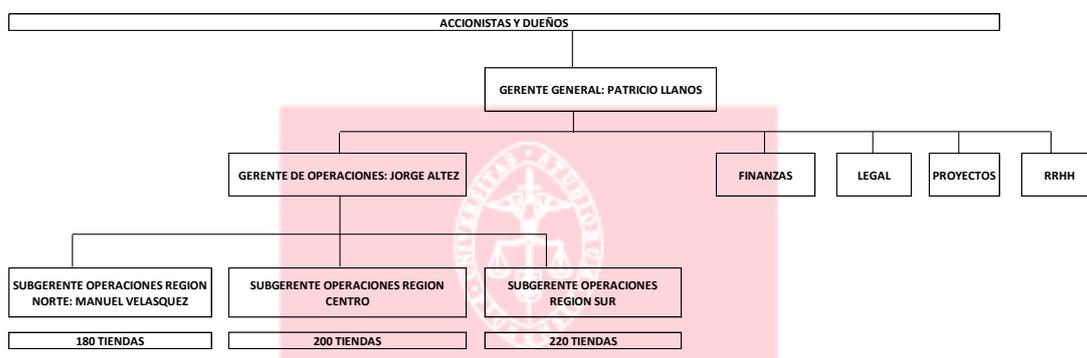
Jorge Altez tenía 43 años. Era ingeniero comercial de profesión y trabajaba desde hacía más de 8 años en la empresa de supermercados del sector *retail* y 3 años en el puesto de operaciones con un reporte directo a Patricio Llanos, gerente general (ver Anexo 1).

Jorge se desempeñaba como gerente de Operaciones, tanto de las regiones Norte, Centro y Sur del país, siendo el responsable de las actividades operacionales a nivel regional, teniendo a su cargo la dirección y control de seiscientas tiendas, algunas de éstas con áreas mayores a los diez mil metros cuadrados (ver Figura 8).

La estructura matriarcal del organigrama de Jumbo, respecto al puesto de Jorge y de Patricio (Gerencia Operacional y Gerencia General, respectivamente) se presenta en la Figura 8, e incluye el número de tiendas a cargo.

Figura 8

Organigrama al año 2003



Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)

Con su cargo, Jorge logró posicionarse en el puesto y llevar a la empresa a ser una de las líderes en el mercado, con más del 30% de la participación en la cuota del mercado y con ventas superiores a los novecientos millones de dólares anuales.

Jorge tenía a su cargo, como reporte directo a tres subgerentes de Operaciones: uno en la ciudad de Santiago, centro de Chile y, los otros dos en el sur y norte, en Viña y Temuco, respectivamente. Cada subgerente radicaba en las ciudades y contaban con sus respectivos reportes como jefes de sala, jefes de reposición, jefes de aduanas, seguridad y practicantes.

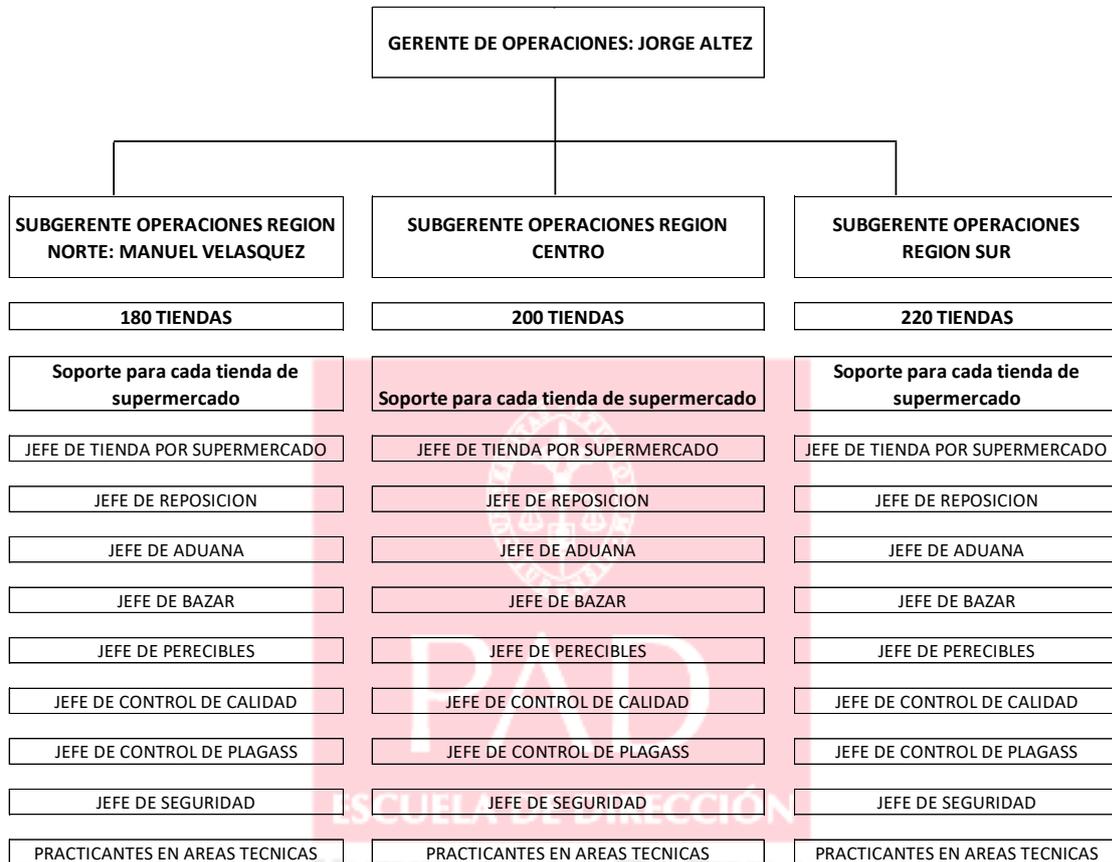
El puesto de subgerente de Operaciones es un puesto muy operativo y representaba estar una gran parte del tiempo en la sala de ventas de mercadería y en la parte posterior de la tienda donde se reciben y preparan los productos para exhibirse en las góndolas y en las vitrinas, con el frío que conservan los productos perecibles.

Es clave que cada subgerente vele por el orden, limpieza y una exhibición de mercadería siempre atractiva. Lo más importante es el contacto con los clientes, para que éstos se muestren satisfechos por el trato y por los productos ofrecidos, y así puedan generar una grata experiencia de compra.

En la Figura 9, se aprecia la estructura que manejaba Jorge Altez, soportada en los 3 subgerentes, quienes contaban con un gran personal por cada tienda para poder sostener el movimiento de recepción y ventas.

Figura 9

Organigrama de la Gerencia de Operaciones al año 2003



Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)

Los dos subgerentes que se encontraban alejados de la ciudad de Santiago tenían reuniones presenciales con Jorge cada fin de mes, cuando éste viajaba a dichas regiones para supervisar el trabajo, controlar los avances y la gestión de ventas. Todas las demás reuniones eran virtuales (video llamadas) o llamadas telefónicas de seguimiento diario.

Jorge Altez estaba totalmente enfocado en sus objetivos y resultados, cabe resaltar que los resultados son los indicadores más relevantes y el no cumplimiento de ellos, podría generar la salida de un colaborador.

La otra parte del tiempo, Jorge se dedicaba a trabajar en oficina para generar los cuadros de reportes con los avances de la semana y así presentar los comentarios para mejorar cualquier indicador desviado.

El seguimiento del trabajo se hacía a través de tableros de control con reportes semanales y mensuales, llamadas constantes y comités mensuales (procurando que sean en una región distinta cada mes). Así mismo, aprovechaba dichas sesiones para proponer mejoras sobre lecciones aprendidas y revisar las oportunidades que se pudieran dar en el equipo de trabajo (ver Figura 10).

Las reuniones de coordinación quedaban registradas en el sistema con acuerdos en tiempo, proyección de ventas y planes de mejora para tomar las acciones que sean necesarias.

Jorge Altez controlaba toda la gestión de sus regiones. Los ascensos se planteaban en base a una recopilación mensual y anual de objetivos de cada subgerente.

En las regiones, todos eran responsables de cumplir con las metas propuestas a inicios de cada año con respecto a los desafíos del corporativo. Los indicadores eran enviados cada lunes de la semana, para que puedan ser revisados rigurosamente. Por tanto, cualquier cambio o demora era alertado para tomar acciones inmediatas con los subgerentes y éstos puedan alinear sus estrategias y revisar las soluciones para los siguientes días. De ser necesario, Jorge viajaba con urgencia, a las regiones, para dar soluciones inmediatas y oportunas.

Los objetivos que se analizaban anualmente estaban basados en los siguientes ítems:

- Brechas de los productos.

El indicador de brecha se encuentra relacionado a las desviaciones contabilizadas desde el ingreso de mercadería con las que se encuentran en la sala de ventas. Estas desviaciones se deben a la pérdida y robo de mercadería ubicados tanto en la sala de ventas como en la zona de almacén de mercadería. Es usual y muy difícil de controlar, dado que ello depende del personal en la recepción de mercadería como de la seguridad de la tienda, quienes están debidamente capacitados para detectar y mitigar este tipo de intentos de robo. Todo ello incrementa el costo en la compra de la mercadería y resta a la venta.

- Merma de los productos.

El indicador de merma de productos está relacionado al desecho de productos que, por vencimiento, deben de ser descartados y debidamente eliminados. Estos productos son, por lo general, alimentos perecibles como pollo, carnes, fiambres, entre otros, que necesitan refrigeración y un protocolo muy riguroso en la cadena de frío. Por otro lado, existen también productos que, por su manipulación, se deterioran y por ende deben ser debidamente eliminados. Todo ello incrementa el costo de la mercadería y resta a la venta.

- *Same store sale*. Históricos de venta año de la misma tienda.

El término *Same store sale* (en inglés, las ventas en la misma tienda) es un indicador que sirve para medir la evolución de las tiendas en ventas y costo, bajos los mismos metros cuadrados en los años anteriores y el actual. Con dichos indicadores se puede predecir la venta, poner objetivos claros y tomar acciones ante cualquier evento.

- Venta por metro cuadrado.

Es el indicador más usado en este sector para revisar el rendimiento por metro cuadrado de sala de venta. Es parte del perfil de inversión del proyecto, para el cual se estima la venta esperada en torno a la cantidad de metros cuadrados de exhibición de productos. Con ello, se puede revisar si los productos exhibidos son los más rentables o de lo contrario el área no está bien aprovechada.

- Índice de satisfacción de los clientes.

Este uno de los indicadores que es directamente proporcional a la venta, el nivel de satisfacción al cliente es reflejada en la recurrencia de los clientes y hacen que retornen a la tienda a comprar los productos. Cuanto más satisfecho se encuentra el cliente en el lugar, no se irá a la competencia para realizar las compras.

El precio elevado es muchas veces mitigado con la calidad de servicio entregado al cliente en la tienda y, por ende, aquella satisfacción se ve en las compras del establecimiento (*ticket* promedio que genera cada comprador).

Si la calidad de servicio fuese al revés, se perderían a los clientes y, por ende, la venta bajaría en la tienda. A mayor satisfacción del cliente, se refleja en el *ticket* promedio de compra.

En la Tabla 1, se muestran los indicadores detallándose los objetivos a alcanzar para cumplir el objetivo del año 2003.

Tabla 1

Objetivos del año 2003 detallando la perspectiva, objetivo, indicador y el peso

Objetivos 2003

Perspectiva, Objetivos, Indicador y Peso para el año 2003

| PERSPECTIVA | OBJETIVO INDIVIDUAL | INDICADOR | PESO | RESULTADO |
|-------------|---|--|------|-----------|
| OPERACIONAL | Brecha de productos | Reducción en la pérdida o robo. - 0.5% | 15% | - |
| OPERACIONAL | Merma de productos | Impacta directamente en la Venta. - 0.8% | 15% | - |
| FINANCIERA | Same Store Sale - Venta | Incremento Utilidad Bruta (USD\$). + 15% | 30% | - |
| FINANCIERA | Venta por m2 | Incremento Utilidad Bruta (USD\$). + 15% | 30% | - |
| CLIENTE | Incremento en la satisfacción del cliente | Índice de satisfacción del cliente. (+85%) | 10% | - |

Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)

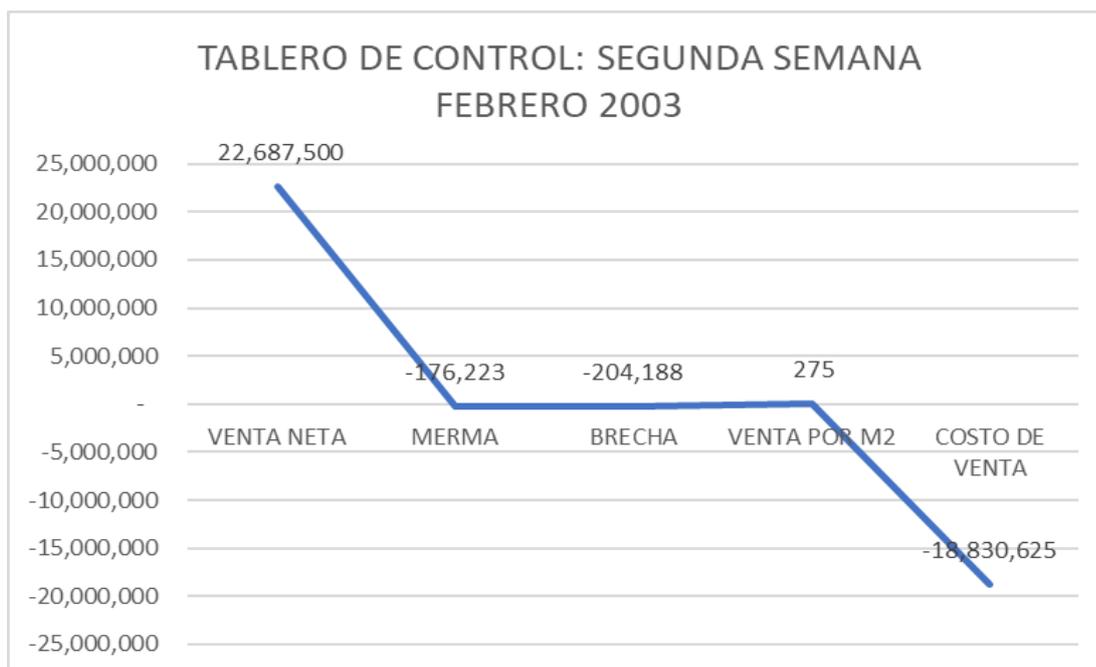
En la Figura 10, se visualiza un tablero de control de la región norte de la segunda semana de febrero con el avance y las desviaciones para la toma de acción y lograr la meta establecida del año en conjunto.

Se aprecia la venta proyectada de 22 millones para la región norte, sin embargo, de acuerdo con los objetivos planteados, las desviaciones para tomar acción inmediata son de la brecha, el cual está en 0.59% debiendo estar en 0.50% y la merma está en un 0.90% debiendo estar en 0.80% sobre la venta.

Figura 10

Tablero de control de reporte semanal de la región Norte

(En dólares americanos)



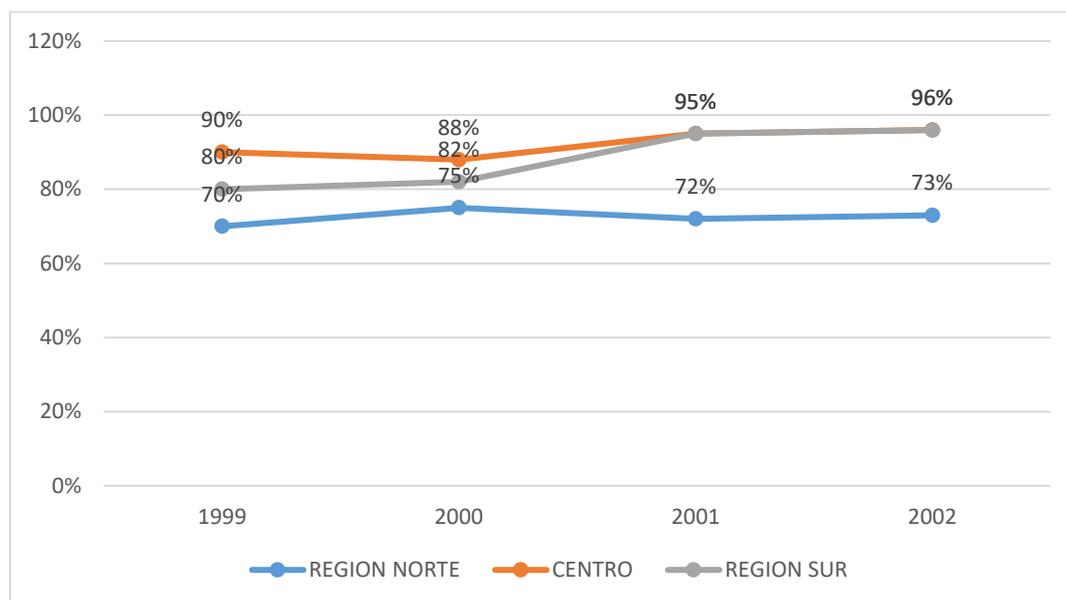
Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)

En la Figura 11, se aprecia la medición del índice de satisfacción de los clientes hasta el año 2002, donde el promedio objetivo del sector debe de mantenerse entre 80% y el 90% para considerarse exitosa.

Las regiones Centro y Sur se encontraron por encima del 85%, mientras que, la región Norte, donde lidera Manuel Velásquez, la percepción del cliente se encuentra por debajo del 75%.

Figura 11

Índice de satisfacción del cliente hasta el año 2002 en las tres regiones (Norte, Centro y Sur)



Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2002)

1.2. El colaborador: Manuel Velásquez

Manuel Velásquez era el subgerente de Ventas en Viña del Mar, región Norte, estando a cargo de 60 tiendas y más de 400 mil metros cuadrados de área de ventas (ver Anexo 1).

Contaba con más de 13 años de experiencia en el rubro y poco más de 10 años en la empresa, desde que Jumbo compró la pequeña cadena donde él laboraba y finalmente fue incorporada.

Manuel siempre se mostró, desde sus inicios en la empresa, con un desempeño promedio y retrasos en implementar acciones en sus tiendas; por lo que, Jorge Altez puso el mayor enfoque en él para apoyarle y hacerle seguimiento, dada la importancia que representaba en la venta para mantener a las tres regiones con un buen ritmo de ventas.

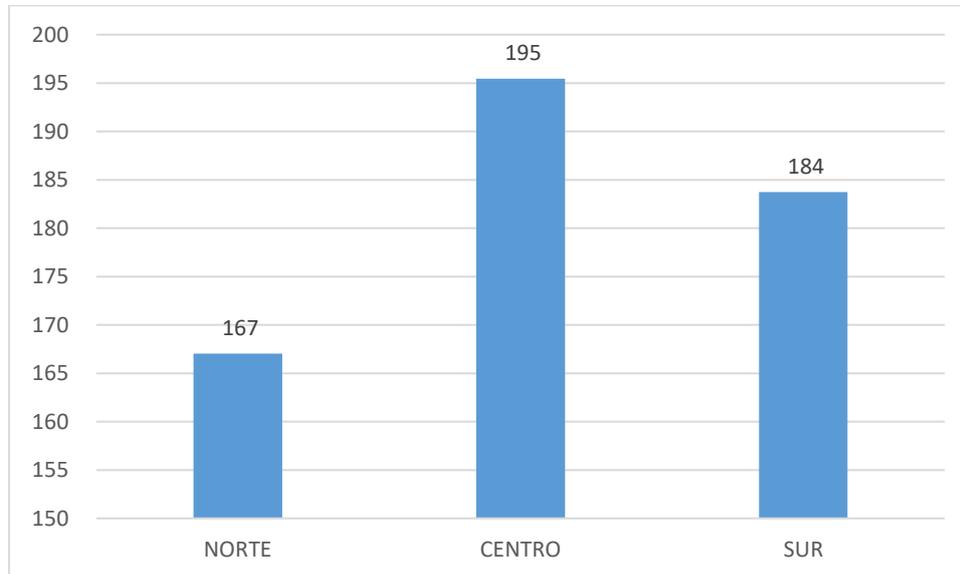
La región Norte tenía la menor concentración de tiendas y de metros cuadrados de tiendas, por todo ello, tenía un *ticket* por metro cuadrado menor a las otras dos regiones. Esto se debía al ingreso promedio salarial de aquella región.

En la Figura 12, se ve el comportamiento de la venta entre los metros cuadrados de tiendas al año 2003, el cual es un indicador muy utilizado en el sector para revisar el rendimiento de la venta de la tienda.

Figura 12

Venta por metro cuadrado al mes de agosto por región al año 2003

(En dólares americanos)



| REGION | USD\$ POR M2 | M2 | USD\$ VENTA | # DE TIENDAS |
|--------------|--------------|------------------|--------------------|--------------|
| NORTE | 167 | 1,100,000 | 183,730,444 | 120 |
| CENTRO | 195 | 1,566,667 | 306,217,407 | 200 |
| SUR | 184 | 1,833,333 | 336,839,148 | 220 |
| TOTAL | | 4,500,000 | 826,787,000 | 540 |

Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)

La Gerencia de Recursos Humanos no tenía los mejores comentarios de Manuel, así como la primera línea de directores (Patricio Llanos, gerente general y jefe de Jorge); por lo que, en varias ocasiones, se le había comentado a Jorge sobre el desempeño y errores cometidos por el colaborador en años pasados.

Como era usual, Jorge siempre revisaba y visaba toda la documentación de las compras, desde las cajas chicas con valores de 100 dólares hasta las compras cuyos montos ascendían a más de 300 mil dólares.

Existían políticas muy bien definidas sobre la rendición de viáticos, en el Anexo 2 se presenta la política de rendición de viáticos donde se detallan los gastos que pueden proceder producto de la jornada laboral.

Un día, revisando la caja chica y reembolsos de Manuel, Jorge quedó sorprendido al revisar que algunos gastos para reembolso consistían en consumo de cigarrillos, ropa, multas de tránsito, entre otros; gastos que no cumplían con ninguno de los lineamientos y procedimientos que normaba la empresa (ver Anexo 3).

Con estos antecedentes, además del bajo desempeño de Manuel, Jorge le comunica a Patricio lo que estaba sucediendo con Manuel. Patricio, sin dudarle, le solicita a Jorge con urgencia, elaborar un informe con los antecedentes de Manuel, a fin de revisarlos con la Gerencia de Recursos Humanos.

Jorge procedió con la redacción de un informe sobre el desempeño del colaborador.

1.2.1. Informe redactado por Jorge Altez a solicitud de Patricio Llanos

De: Jorge Altez – Gerente de Operaciones

Para: Patricio Llanos – Gerente General

Fecha: Lunes 3 de noviembre del 2003

Estimado Patricio.

Desde que asumí la Gerencia de Operaciones en el 2000, siempre estuve detrás del seguimiento y actuar del colaborador Manuel Velásquez, quien cuenta con 10 años en la empresa y 3 años trabajando bajo mi gerencia.

Manuel, inicialmente, mostraba interés de asumir nuevos retos en otras áreas, indicando también su deseo de realizar una especialización o maestría para poder escalar a nuevos cargos y posiciones futuras en el corporativo.

Sin embargo, el tiempo pasó y nunca postuló a ningún otro cargo interno de la empresa, tampoco siguió ningún curso y mucho menos la especialización o maestría durante estos 3 años conmigo, pese a que mis comentarios y sugerencias siempre estuvieron presentes en cada conversación, incluso, mencionándole que el apoyo hacia su persona seguía en el plan de mejora de su carrera.

Siempre le recordaba los nombres y las posiciones de sus compañeros quienes, en algún momento, le reportaron y que ahora ocupan nuevos cargos en la empresa.

Muestra de ello, para fines del año anterior, diciembre del 2002, los resultados de Manuel no alcanzaron los objetivos y metas trazadas a inicios de año alcanzando un 70% de sus objetivos, como se puede ver en la Tabla 2.

Tabla 2*Resultados de los objetivos de la región Norte del año 2002***Resultados sobre los objetivos Año 2002***Perspectiva, Objetivos, Indicador y Peso para el año 2002. Región Norte.*

| PERSPECTIVA | OBJETIVO INDIVIDUAL | INDICADOR | PESO | RESULTADO |
|-------------|---|--|------|-----------|
| OPERACIONAL | Brecha de productos | Reducción en la pérdida o robo. - 0.5% | 15% | 10% |
| OPERACIONAL | Merma de productos | Impacta directamente en la Venta. - 0.8% | 15% | 10% |
| FINANCIERA | Same Store Sale - Venta | Incremento Utilidad Bruta (USD\$). + 15% | 30% | 20% |
| FINANCIERA | Venta por m2 | Incremento Utilidad Bruta (USD\$). + 15% | 30% | 25% |
| CLIENTE | Incremento en la satisfacción del cliente | Índice de satisfacción del cliente. (+85%) | 10% | 5% |

Objetivo logrado: 70%

Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2002)

Además, como se puede ver en las Tablas 3 y 4, los resultados de las regiones Sur y Centro fueron superiores a la del Norte, incluso, la región Centro obtuvo el mejor resultado de 106%.

Tabla 3*Resultados de los objetivos de la región Sur del año 2002***Resultados sobre los objetivos Año 2002***Perspectiva, Objetivos, Indicador y Peso para el año 2002. Región Sur.*

| PERSPECTIVA | OBJETIVO INDIVIDUAL | INDICADOR | PESO | RESULTADO |
|-------------|---|--|------|-----------|
| OPERACIONAL | Brecha de productos | Reducción en la pérdida o robo. - 0.5% | 15% | 14% |
| OPERACIONAL | Merma de productos | Impacta directamente en la Venta. - 0.8% | 15% | 13% |
| FINANCIERA | Same Store Sale - Venta | Incremento Utilidad Bruta (USD\$). + 15% | 30% | 30% |
| FINANCIERA | Venta por m2 | Incremento Utilidad Bruta (USD\$). + 15% | 30% | 29% |
| CLIENTE | Incremento en la satisfacción del cliente | Índice de satisfacción del cliente. (+85%) | 10% | 10% |

Objetivo logrado: 96%

Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2002)

Tabla 4*Resultados de los objetivos de la región Centro del año 2002***Resultados sobre los objetivos Año 2002***Perspectiva, Objetivos, Indicador y Peso para el año 2002. Región Centro.*

| PERSPECTIVA | OBJETIVO INDIVIDUAL | INDICADOR | PESO | RESULTADO |
|-------------|---|--|------|-----------|
| OPERACIONAL | Brecha de productos | Reducción en la pérdida o robo. - 0.5% | 15% | 15% |
| OPERACIONAL | Merma de productos | Impacta directamente en la Venta. - 0.8% | 15% | 14% |
| FINANCIERA | Same Store Sale - Venta | Incremento Utilidad Bruta (USD\$). + 15% | 30% | 35% |
| FINANCIERA | Venta por m2 | Incremento Utilidad Bruta (USD\$). + 15% | 30% | 32% |
| CLIENTE | Incremento en la satisfacción del cliente | Índice de satisfacción del cliente. (+85%) | 10% | 10% |

Objetivo logrado: 106%

Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2002)

Con los resultados de las regiones Centro y Sur se comprueba que las metas planteadas son medibles, trazables y logrables.

Además de los resultados de la región a cargo del colaborador Manuel Velásquez, presento también el proceso de evaluación de desempeño en los últimos días del mes de diciembre del año pasado, el cual se realizó entre el jefe y el subordinado, tomando en cuenta por un lado los resultados de los indicadores de los objetivos y del comportamiento demostrado en el presente año 2003 (ver Tabla 5).

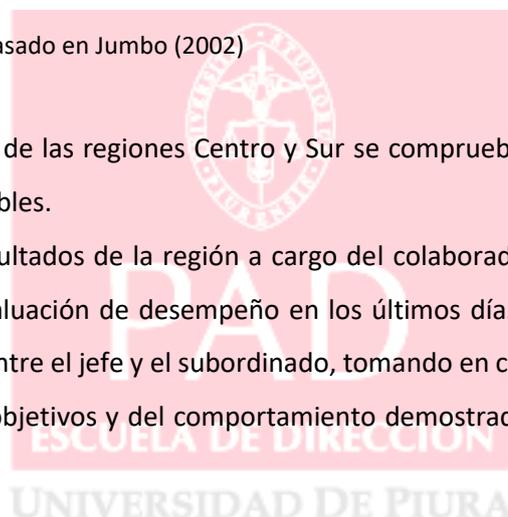


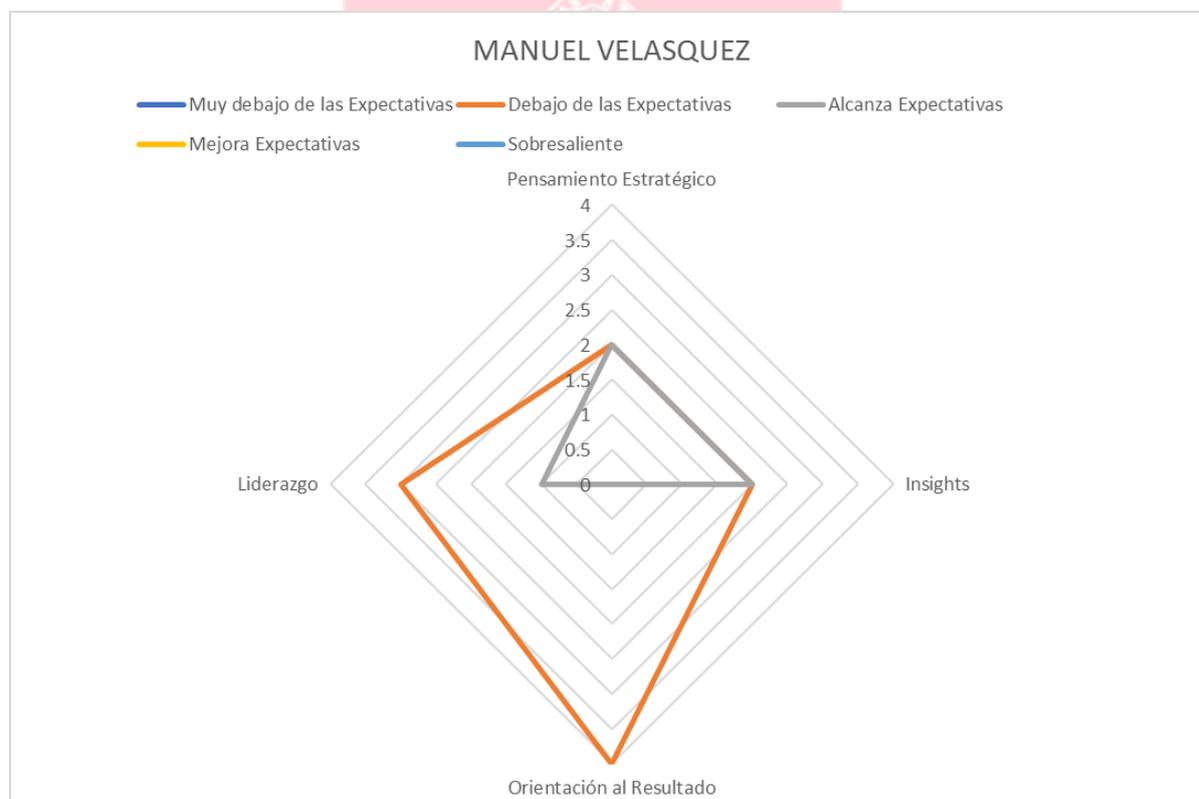
Tabla 5

Resultados de la evaluación de desempeño del año 2002

EVALUADO: MANUEL VELASQUEZ

| | Muy debajo de las Expectativas | Debajo de las Expectativas | Alcanza Expectativas | Mejora Expectativas | Sobresaliente |
|--------------------------|--------------------------------|----------------------------|----------------------|---------------------|---------------|
| Pensamiento Estratégico | | | 2 | 2 | |
| Insights | | | 2 | 2 | |
| Orientación al Resultado | | | 4 | 0 | |
| Liderazgo | | 3 | 1 | | |

| Categoría | Pregunta | NO CUMPLE OBJETIVOS | | CUMPLE OBJETIVOS | | Sobresaliente |
|--------------------------|---|--------------------------------|----------------------------|----------------------|---------------------|---------------|
| | | Muy debajo de las Expectativas | Debajo de las Expectativas | Alcanza Expectativas | Mejora Expectativas | |
| Pensamiento Estratégico | Aterrizo lo abstracto a lo concreto | | | X | | |
| Pensamiento Estratégico | Comunicación clara y efectiva: Interno - Externo | | | X | | |
| Pensamiento Estratégico | Visión Largo Plazo | | X | | | |
| Pensamiento Estratégico | Visión del Negocio | | X | | | |
| Insights | Innovación (Mejoras) | | X | | | |
| Insights | Propone ideas innovadoras / Va mas allá de lo esperado | | X | | | |
| Insights | Procesos / Procedimientos / Estructurado | | | X | | |
| Insights | Demuestra flexibilidad y se adapta bien al cambio | | | X | | |
| Orientación al Resultado | Acepta responsabilidades por acciones propias y aprende continuamente de las experiencias | | X | | | |
| Orientación al Resultado | Alineado a los objetivos de la empresa | | X | | | |
| Liderazgo | Se desafía constantemente | | X | | | |
| Liderazgo | Genera confianza | | | X | | |
| Liderazgo | Inspirador | | X | | | |
| Liderazgo | Gestión del cambio | | X | | | |



Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2002)

Frente a esta situación, no hice más que darle *feedback* en la tercera semana de enero del 2003 y hacer mayor seguimiento, asignándole tareas para que mejorase en todo sentido (ver Tabla 6).

Tabla 6

Feedback generado en la tercera semana de enero del 2003

| | | | | | | |
|--|--|----|----|------|----|----|
| Nombre del colaborador: MANUEL VELASQUEZ | | 13 | 01 | 2003 | | |
| TOP TIPS | | | | | | |
| Rompe el hielo | Conversa de temas personales | | | | | |
| Explica | El objetivo de la sesión debe estar claro | | | | | |
| Comienza por lo positivo | "Me pareció muy bien como manejaste..." | | | | | |
| CRIA | Conducta, Resultado, Impacto, Acción | | | | | |
| Usa las palabras adecuadas | No obstante, sino, aunque, a pesar, sin embargo, también | | | | | |
| Haz preguntas abiertas | ¿Cómo ves esto? ¿Qué piensas de esto? | | | | | |
| Una conversación es de 2 | Escucha. Guarda silencio | | | | | |
| Demuestra interés | Recuerda tu postura. Pregunta hasta estar seguro | | | | | |
| Genera compromisos | "Entonces el acuerdo es..." | | | | | |
| Competencias Organizacionales | | - | 2 | 3 | 4 | + |
| Optimiza procesos | | | | X | | |
| Empuja hacia el logro de resultados | | | X | | | |
| Genera confianza | | | | X | | |
| Colabora siempre | | | | | X | |
| Se enfoca en el cliente | | | | X | | |
| Competencias de Liderazgo | | - | 2 | 3 | 4 | + |
| Agudeza en los negocios | | | X | | | |
| Enfoque estratégico | | | X | | | |
| Planifica y alinea | | | | X | | |
| Desarrolla talento | | | X | | | |
| Crea equipos eficaces | | | | X | | |
| Comunica efectivamente | | | X | | | |
| Descarriladores | | | | | Si | No |
| Falta de ética y valores | | | | | | X |
| Insensibilidad a los demás | | | | | | X |
| Problemas de desempeño | | | | | X | |
| Incapacidad para formar equipos | | | | | | X |
| Actitud defensiva | | | | | X | |

| Otros aspectos positivos | - | 2 | 3 | 4 | + |
|--|---|---|---|---|---|
| Se muestra con ganas de realizar los problemas planteados | | | X | | |
| Genera confianza a los colaboradores | | | X | | |
| Otros: Oportunidades de mejora | - | 2 | 3 | 4 | + |
| Mejorar los resultados apoyándose en su equipo | | | X | | |
| Saber colocar tareas que sean trazables y medibles | | | X | | |
| No distraerse asumiendo retos que no suman a su gestión | | | X | | |
| Enfocarse en los mejorar los resultados obtenidos en el 2002 | | | X | | |
| Compromisos | | | | | |
| Se propone generar mayor seguimiento (llamadas y reuniones) a las tareas planteadas con el fin de mejorar el nivel de la venta, reducir la brecha y merma incrementada así como el rendimiento de la venta por metro cuadrado. | | | | | |

Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)

Sin embargo, en el mes de abril del 2003, cuando se le mencionaron los nuevos puestos abiertos, Manuel nunca se dio el trabajo de revisarlos o incluso postular.

Aprovechando las reuniones mensuales, también conversé con él personalmente, en distintas ocasiones, a fin de saber qué era lo que le estaba desenfocando y buscar la mejor manera de apoyarlo.

En todo momento, Manuel comentaba que no tenía impedimentos o problemas; sin embargo, pude evidenciar que estaba llegando tarde a trabajar y que en ocasiones no iba a la oficina. Esto se pudo corroborar con las imágenes de las cámaras de seguridad en los meses de abril, mayo, junio y agosto, donde Manuel se ausentaba y en ocasiones llegaba a la oficina pasadas las tres de la tarde.

Continuaron las llamadas de atención por este tipo de hechos hasta que, finalmente, revisando uno de sus reembolsos, pude constatar que había querido sustentar los consumos de cigarrillos, ropa y multas de tránsito, que no guardaban relación con el trabajo que realizaba.

Con estos hechos, hablé con Manuel y éste consideró que el reembolso no era un error ni tampoco podía tomarse como una actitud negativa de su parte. Su respuesta sólo evidenció la falta de criterio, generándome desconfianza por el hecho realizado.

Por otro lado, durante el pasado mes de octubre, Manuel ha demostrado su falta de interés de mejorar, olvidando enviar en varias ocasiones los informes semanales, por lo cual tuve que hablar con él firmemente y enviarle un memorándum de advertencia (ver Anexo 4).

Así mismo, en reiteradas ocasiones le solicité por correo electrónico, informes que correspondían a la fecha según el plazo, teniendo respuesta nula de su parte. Y, ante mis insistentes solicitudes, Manuel pudo contestar mis comunicaciones, comprometiéndose a enviarlos a la brevedad. Dichos compromisos no los llegó a cumplir según lo solicitado (ver Anexo 5).

Con estos antecedentes, dejo para su evaluación, la continuidad del colaborador Manuel Velásquez en el cargo que viene ocupando.

1.3. La decisión de Jorge Altez

Era martes 28 de octubre del 2003 y el problema para Jorge se agravó frente a la cercanía de la fusión de la empresa.

¿Qué debía decidir Jorge Altez con respecto al futuro de Manuel Velásquez, teniendo en cuenta el antecedente del colaborador, el constante apoyo brindado a Manuel sin que éste no haga más que seguir desaprovechando y evidenciando la falta de criterio que ya había sido advertido?

La preocupación se le agrava aún más, sabiendo que la venta se caería si él tomase la decisión de entregar el informe solicitado por Patricio Llanos, quien no dudaría en retirar a Manuel de la empresa y cuya posición no se llegaría a cubrir, estando a escasos días de la fusión de la misma.

Por un lado, si no se llegase a enviar el informe solicitado, Jorge podría mantener la venta como está y lograr el objetivo encomendado por la alta gerencia, pudiendo así solicitar una bonificación o incluso un puesto como director del *holding*.

Por otro lado, estando a escasos días de la fusión, la nueva directiva se podría encargar de tomar la decisión sobre el colaborador, dejando en sus manos la responsabilidad.

Sin embargo, si Manuel Velásquez realmente cambiara para bien en su desempeño, cómo podría impactar en él dicho impase, sobre su retiro y sobre su carrera profesional.

Con el informe redactado, Jorge debía considerar enviar o no el informe de Manuel o posponer su envío hasta que se realice la fusión. Jorge se planteaba estas preguntas para saber qué era lo más conveniente hacer con Manuel:

- a) Trasladarlo a otra área inmediatamente y buscar su reemplazo.
- b) Enviar el antecedente a la gerencia de Recursos Humanos con la recomendación de que sea despedido.
- c) No enviar el antecedente y esperar a la fusión que se venía para que la nueva empresa tome acción sobre ello.
- d) Continuar apoyando a Manuel hasta que este adopte los lineamientos directivos.

Anexos

Anexo 1. Perfiles de puestos

Perfil de Puesto I.

Puesto: Gerente general

Nombre: Patricio Llanos

Estudios:

- Ingeniero Comercial Universidad de Chile
- Maestría en administración y Finanzas Universidad Adolfo Ibáñez [UAI]
- Maestría en Marketing UAI

Experiencia:

- 02 años como director comercial en Santa Isabel.
- 07 años como director comercial en Tottus.
- 05 años como gerente general en Jumbo.

Perfil de Puesto II.

Puesto: Gerente de Operaciones

Nombre: Jorge Altez

Estudios: Ingeniero Comercial Universidad de Chile

Experiencia:

- 03 años como subgerente de Operaciones en Santa Isabel.
- 04 años como gerente de Operaciones en Tottus.
- 03 años como gerente de Operaciones en Jumbo.

Perfil de Puesto III.

Puesto: Subgerente de Operaciones

Nombre: Manuel Velásquez

Estudios: Administrador de Empresas de la Universidad de Viña del Mar.

Experiencia:

- 03 años como jefe de tienda en Líder.
- 04 años como jefe de Operaciones en Jumbo.
- 06 años como subgerente de tienda en Jumbo.

Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)



Anexo 2. Política de rendición de viáticos de Jumbo

Política de viáticos

Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano

I. OBJETIVO:

Establecer los requisitos del proceso de asignación y liquidación del dinero destinado al pago de los gastos que demanden los viajes del personal y que se encuentren vinculados con las necesidades de la empresa.

II. ALCANCE:

Aplica a todo el personal empleado.

III. VIGENCIA:

A partir del 1 de marzo del 2002, teniendo en cuenta que se tiene la facultad de modificar o actualizar está presente política en el momento que lo estime conveniente.

IV. RESPONSABILIDAD:

El área de Gestión y Desarrollo Humano es el responsable de velar por la correcta aplicación de la presente política y cada una de las personas que realizan viajes vinculados a las necesidades de la empresa son responsables de cumplirla.

V. DEFINICIONES:

1. Viáticos: es el dinero destinado al pago de gastos que demanden los viajes del personal y que se encuentren vinculados con las necesidades de la empresa.
2. Entrega a rendir: es el dinero entregado a un colaborador y que se encuentra pendiente de rendir cuentas. Se encontrará pendiente hasta que se liquide dicha entrega con los sustentos correspondiente.

VI. DE LOS VIÁTICOS:

Sólo están permitidos los viáticos para el personal que labora en la empresa, no estando permitido los viáticos para esposas, esposos, familiares, amigos u otros acompañantes que no laboren en la empresa.

Todas las liquidaciones de gastos de viajes deberán llevar necesariamente el Vº Bº del nivel jerárquico inmediatamente superior al que presenta dicho gasto, así como la firma del Gerente de Gestión y Desarrollo Humano.

VII. DE LOS MONTOS MÁXIMOS PERMITIDOS:

Transporte terrestre: la compra de pasajes terrestres deberá ser canalizada por el área de Gestión y Desarrollo Humano.

No se aceptarán compras de pasajes de manera independiente por parte del usuario. La solicitud de compra de pasajes deberá realizarse con una anticipación no menor a 10 días de tal manera que se

busque el menor precio posible. La compañía comprará el pasaje de menor valor entre las opciones posibles.

Ante alguna duda, es el gerente de Gestión y Desarrollo Humano quién decidirá cuál es el medio de transporte a ser utilizado.

Gastos de hospedaje: a nivel nacional el máximo es de 130.00 por día (se tendrá en cuenta la ruta). En caso la compañía tenga tarifas corporativas pactadas previamente, será obligatorio el uso de alguno de los hoteles con los que se tenga estos pactos. Todo gasto de hospedaje debe ser sustentado con una factura a nombre de la compañía. En caso no se haya solicitado la factura correspondiente, el monto total deberá ser asumido por el colaborador.

Gastos de alimentación: máximo 50.00 diarios (incluye desayuno, almuerzo y cena). Todo gasto de alimentación debe ser sustentado con una factura a nombre de la compañía y deberá estar detallado incluyendo el nombre del colaborador. No se aceptará aquellos que describen como: "Por consumo". Si fuera un viaje por un día, se reconocerá máximo 25 por almuerzo.

Gasto transporte salida/llegada: máximo 60.00 (traslado domicilio/terrapuerto o aeropuerto y viceversa). Deberá preferirse el uso de Easy taxi.

Movilidad local: máximo 30.00 diarios por movilidad local en la ciudad.

Lavandería: se considera 20.00 semanales para estadías mayores a 7 días.

Gastos por ingreso a salas VIP del aeropuerto: no está permitido.

Viajes en vehículos propios: no está permitido el reembolso de gastos de vehículos propios para viajes donde lleguen líneas aéreas comerciales o transporte terrestre; a menos que dicho gasto sea menor al costo a través de alguna empresa de transporte debidamente sustentado. Es responsabilidad del gerente de Gestión y Desarrollo Humano definir si el costo es menor y autorizar el uso de algún vehículo propio.

Gastos por consumo de combustible: sólo están permitidos los gastos por consumo de combustible a aquellos colaboradores que no tengan asignada una tarjeta de gasolina. Para los colaboradores que tienen asignada una tarjeta de gasolina deberán coordinar la recarga respectiva en caso sea necesario. En cualquier escenario, se reconocerá como máximo 1 galón de combustible por cada 30 km recorridos.

Gastos de representación: deberán contar con la aprobación del gerente o VP del área y coordinados con el VP ejecutivo de la compañía. Los mismos deberán ser sustentados con factura y colocar en la parte posterior el nombre de las personas que participaron.

VIII. DEL PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD Y LIQUIDACIÓN:

Para la solicitud de viáticos, el colaborador deberá llenar una solicitud de viáticos (ver Anexo 27). No se podrá pedir un anticipo por un monto mayor a los aprobados en la presente política. La solicitud de gastos de viaje deberá ser entregada al área de Control de Gestión, quienes realizarán el ingreso en el

S10 del pedido de viáticos. Una vez realizado el ingreso en el S10, el área de Tesorería realizará en un plazo no mayor a 3 días el depósito correspondiente en la cuenta registrada del colaborador solicitante.

Para la liquidación de viáticos se deberá utilizar el formato de liquidación de viáticos (ver Anexo 28). Este formato deberá estar correctamente llenado, suscrito por el colaborador, su jefe inmediato y con el Vº Bº del gerente de Gestión y Desarrollo Humano; y adjuntando los comprobantes de pago correspondientes. Dicho formato será entregado al área de Control de Gestión para su liquidación en el S10.

Asimismo, deberán de ceñirse a los siguientes lineamientos:

Los anticipos para viáticos deben ser liquidados por el viajero en un plazo máximo de 48 horas después de concluido el viaje. No se podrá solicitar anticipo de ningún tipo en caso se cuente con uno pendiente de liquidar.

Los gastos de viaje deberán encontrarse sustentados mediante facturas y otros comprobantes de pago de acuerdo a normas internas. A tal efecto, el viajero deberá solicitar que los comprobantes de pago sean emitidos a nombre de Jumbo S.A.C. y con el número de RUC 20173221234.

Los comprobantes de pago que no reúnan los requisitos señalados o que excedan los montos previstos en la presente política no serán reconocidos. Todo monto que no sea reconocido deberá ser asumido por el colaborador.

El gasto de hotel será sustentado por la factura correspondiente, la misma que sólo deberá contener el servicio de hospedaje. En caso de que la factura del hotel presente otros gastos como teléfono, alimentación, lavandería, etc., estos deberán estar debidamente sustentados y enmarcados en la presente política.

No se aceptarán gastos por artículos o servicios de índole personal (de aseo, farmacia, consumibles, multas, etc.).

CONSIDERACIONES GENERALES:

Cualquier excepción a los lineamientos previstos en la presente política y que no vayan en contra de la legislación vigente, deberá ser autorizada y comunicada al gerente de Gestión y Desarrollo Humano.

Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)

Anexo 3. Formato de solicitud de entrega a rendir

Solicitud de Entrega a Rendir

Fecha Solicitud: 20 de Octubre del 2003
En caso de viaje, colocar fecha de inicio y retorno: Del: 01 de Oct **Al:** 20 de Oct

| Nombre | Posición | Área |
|------------------|----------------------------|-------------|
| Manuel Velasquez | Sub Gerente de Operaciones | Operaciones |

Superior que autoriza **Motivo de la solicitud**

| | |
|-------------|--------------------|
| Jorge Altez | Viáticos Varios |
|-------------|--------------------|

| Descripción: | Dólares |
|--|----------------|
| 1.- Viaticos mes de Octubre. Detalle en solicitud de Liquidación N°144 | |
| 2.- | |
| Monto total de la solicitud: | 0.00 |

Declaro conocer sobre la política de viáticos de la compañía y me comprometo a cumplirla. En caso no cumpla con alguno de los puntos estipulados en la misma respecto a la rendición de los gastos, autorizo que se me descuente de mi remuneración en función a lo descrito en la misma.

Firma del colaborador

VB del superior que autoriza

Anexo 4. Memorándum a Manuel Velásquez en la primera semana de octubre del 2003

MEMORANDO 001 MV-2003 JUMBO XCSW390

DE : Jorge Altez, Gerente de Operaciones

A : Manuel Velasquez, Sub Gerente de Operaciones

ASUNTO : Llamada de Atención

FECHA : 02 de Octubre del 2003

Atento saludo, la presente es para llamarle severamente la atención respecto de su conducta consistente en la falta de entrega de reportería semanal con respecto al avance y control de su región, esta conducta no resulta la adecuada a la función que ocupa.

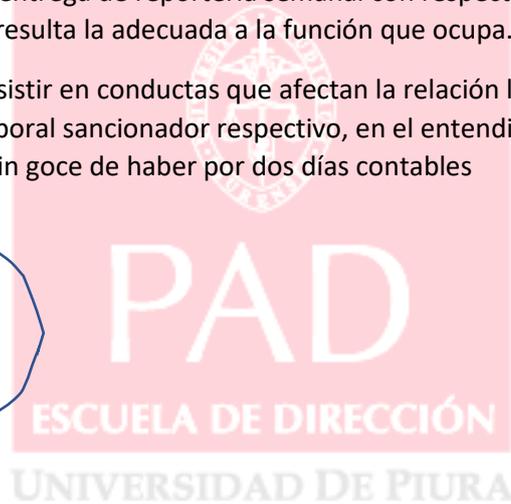
Asimismo, en caso de persistir en conductas que afectan la relación laboral se procederá al inicio al procedimiento laboral sancionador respectivo, en el entendido que esta llamada de atención es una sanción sin goce de haber por dos días contables

Atentamente,

Jorge Altez

Gerente de Operaciones

Empresa Jumbo



Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)

Anexo 5. Comunicaciones personales cursadas con Manuel Velásquez (junio, agosto y setiembre 2003)²

Setiembre:

De: Jorge Altez

Enviado el: jueves, 7 de setiembre del 2003 15:22

Para: Manuel Velásquez <mvelasquez@jumbo.com>

Asunto: Status reunión

Manuel como estás,

Es la cuarta vez que demoras en enviarme el informe, favor de presentarme en la reunión de mañana, todas las acciones y casos pendientes a resolver con una mejor propuesta a la actualmente planteada.

Como bien conoces, la venta sigue bajando, así como el indicador de satisfacción del cliente.

Quedo atento.

JA.

Fuente: J. Altez, comunicación personal, 7 de setiembre del 2003

De: Manuel Velásquez

Enviado el: jueves, 7 de setiembre del 2003 08:50

Para: Jorge Altez <jaltez@jumbo.com>

Asunto: Status Reunión

Don Jorge como está,

Le pido las disculpas del caso por el retraso del informe, he tenido algunas complicaciones en tienda y por ello la demora.

Lo estaré enviando en breve ni bien culmine la revisión del *stock* de mercadería.

Saludos.

MV.

Fuente: M. Velásquez, comunicación personal, 7 de setiembre del 2003

² Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

De: Manuel Velásquez
Enviado el: miércoles, 6 de setiembre del 2003 13:50
Para: Jorge Altez <jaltez@jumbo.com>
Asunto: Status Reunión

Don Jorge,

En breve le envió el *status* para su revisión y posteriores comentarios.

Saludos cordiales.

MV.

Fuente: M. Velásquez, comunicación personal, 6 de setiembre del 2003

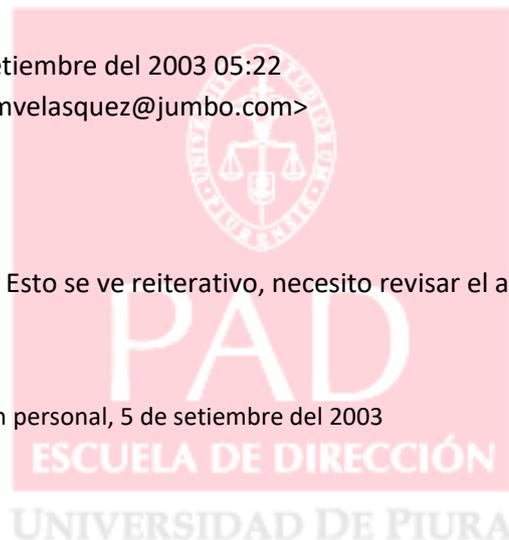
De: Jorge Altez
Enviado el: martes, 5 de setiembre del 2003 05:22
Para: Manuel Velásquez <mvelasquez@jumbo.com>
Asunto: Status reunión

Manuel,

¿Qué pasó con el informe? Esto se ve reiterativo, necesito revisar el avance en tu región ASAP.

JA.

Fuente: J. Altez, comunicación personal, 5 de setiembre del 2003



Agosto:

De: Manuel Velásquez
Enviado el: jueves, 10 de agosto del 2003 04:28
Para: Jorge Altez <jaltez@jumbo.com>
Asunto: Status Reunión

Jefe,

Correo enviado, sigo con problemas en mi celular.

MV

Fuente: M. Velásquez, comunicación personal, 10 de agosto del 2003

De: Jorge Altez
Enviado el: miércoles, 9 de agosto del 2003 05:22
Para: Manuel Velásquez <mvelasquez@jumbo.com>
Asunto: Status reunión

Manuel,

Nuevamente falla la comunicación contigo, no te ubico y vuelves con las faltas en los envíos del informe semanal. ¿Que estas esperando que suceda?

La venta no acompaña a tu región, conversemos a la brevedad.

JA

Fuente: J. Altez, comunicación personal, 9 de agosto del 2003

De: Manuel Velásquez
Enviado el: martes, 8 de agosto del 2003 11:03
Para: Jorge Altez <jaltez@jumbo.com>
Asunto: Status Reunión

Jefe,

Tengo problemas con la cuenta del correo.

Le envié el informe en cuanto pueda.

MV

Fuente: M. Velásquez, comunicación personal, 8 de agosto del 2003



Junio:

De: Jorge Altez
Enviado el: viernes, 5 de junio del 2003 05:18
Para: Manuel Velásquez <mvelasquez@jumbo.com>
Asunto: Status reunión

Manuel!!!!!!!!!!

¡¡¡¡En el archivo NO hay adjunto!!!! ¿Favor de llamarme urgente que no logro ubicarte, dónde estás?
 No te han visto en tienda, te pido responderme a la brevedad posible.

Fuente: J. Altez, comunicación personal, 5 de junio del 2003

De: Manuel Velásquez
Enviado el: miércoles, 3 de junio del 2003 23:03
Para: Jorge Altez <jaltez@jumbo.com>
Asunto: Status Reunión

Don Jorge,

Adjunto el archivo solicitado con las nuevas propuestas, estaré fuera de Viña hasta el viernes.

Me comenta

Saludos

Fuente: M. Velásquez, comunicación personal, 3 de junio del 2003

De: Jorge Altez
Enviado el: miércoles, 3 de junio del 2003 18:11
Para: Manuel Velásquez <mvelasquez@jumbo.com>
Asunto: Status reunión

Manuel como estás,

Aún no recibo el correo solicitud el día de ayer. Estaré saliendo de viaje a Punta Arenas.

Espero quedar sorprendido con los planes a presentar, así como el incremento en venta.

Quedo atento.

JA.

Fuente: J. Altez, comunicación personal, 3 de junio del 2003



De: Jorge Altez
Enviado el: martes, 2 de junio del 2003 12:42
Para: Manuel Velásquez <mvelasquez@jumbo.com>
Asunto: Status reunión

Manuel como estás,

Favor de enviarme el resumen semanal corregido.

Quedo atento.

JA.

Fuente: J. Altez, comunicación personal, 2 de junio del 2003

Capítulo 2. Teaching note

2.1. Resumen

Jorge Altez es el gerente de Operaciones de una empresa *retail*, tiene a cargo las ventas en 600 locales y ha tenido constantes problemas con su subordinado, el colaborador Manuel Velásquez, subgerente de Operaciones de la región Norte de Chile.

Manuel, a través de su subgerencia, había presentado bajos resultados en su región Norte y ante las constantes evaluaciones y solicitudes por parte de su jefe directo, Jorge, no había revertido en sus resultados. Además, demostró una falta de criterio con la línea de la empresa, al solicitar un reembolso económico de partidas personales que no eran contempladas por la empresa.

Con estos antecedentes, a fines de octubre del 2003, Patricio Llanos, gerente general, le solicita a Jorge un resumen sobre la evaluación del desempeño de Manuel para que Recursos Humanos tome acción inmediata con el colaborador.

Jorge tiene el informe redactado; sin embargo, no sabe qué hacer. Considera que tiene varias opciones:

- a) Trasladarlo a otra área inmediatamente y buscar su reemplazo.
- b) Enviar el antecedente a la gerencia de Recursos Humanos con la recomendación de que sea despedido.
- c) No enviar el antecedente y esperar a la fusión que se venía para que la nueva empresa tome acción sobre ello.
- d) Continuar apoyando a Manuel hasta que este adopte los lineamientos directivos.

En el teaching note haremos un análisis del caso, para lo cual definiremos el problema, analizaremos sus causas, generaremos alternativas, valoraremos las alternativas planteadas y tomaremos una decisión del caso.

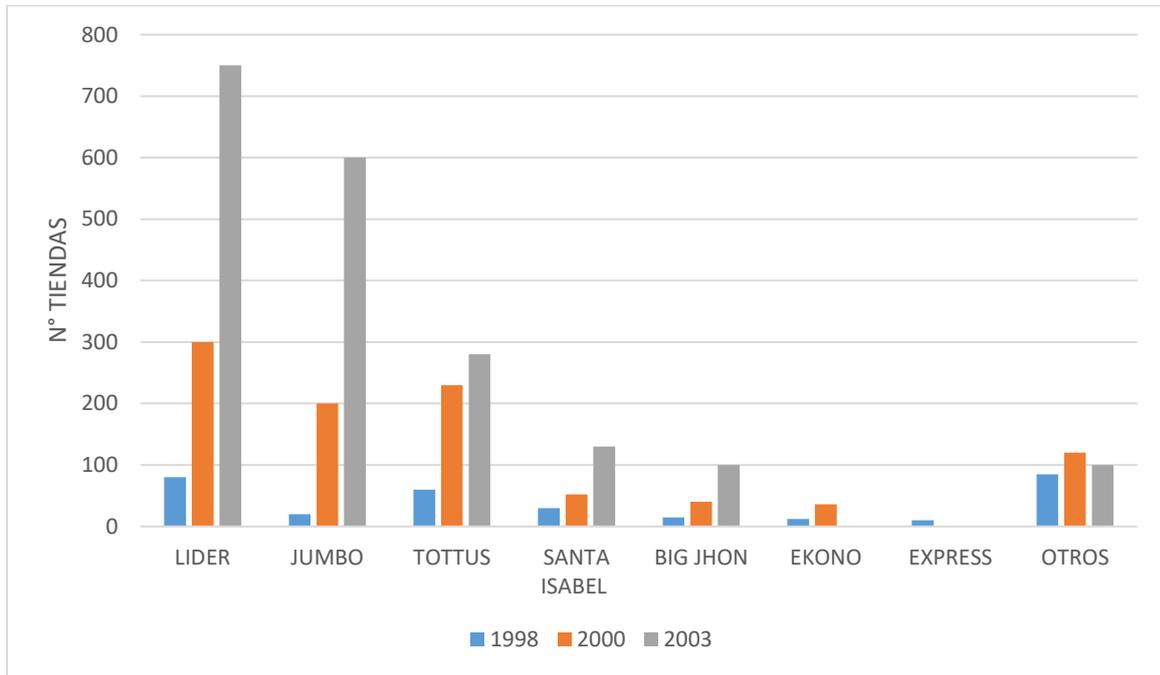
Para tal efecto, utilizaremos el octógono como herramienta de diagnóstico, así como los motivos y motivaciones y las competencias directivas de los personajes involucrados en el caso.

2.2. Análisis del octógono del caso, como herramienta de diagnóstico

2.2.1. Primer nivel – Eficacia

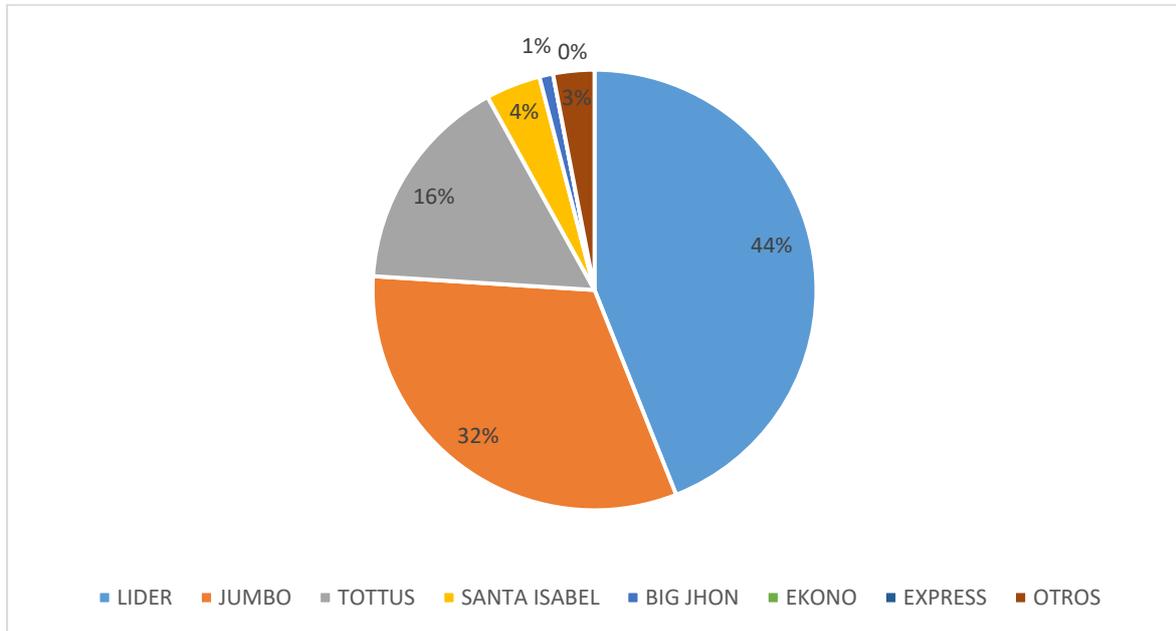
- a) Estrategia. La estrategia del negocio se basa en el crecimiento en ventas por metro cuadrado en las distintas regiones del país (Chile), siendo a través de adquisiciones o de compra de cadenas de supermercado a lo largo del país.

Tuvo un rápido crecimiento en el mercado en menos de cinco años, desde que inició con la estrategia de compra, construcción y expansión. Como se aprecia en la Figura 13, el crecimiento alcanzado al año 2003, luego de 5 años logra colocarse en la segunda cadena más grande de Chile.

Figura 13*Crecimiento en número de tiendas**(Años 1998, 2000 y 2003)*

Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)

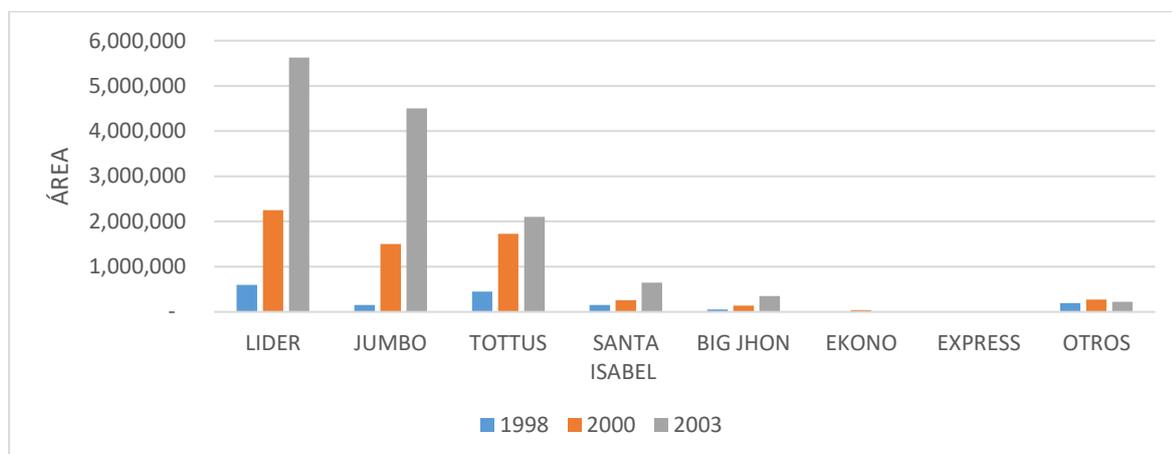
En la Figura 14, se muestra el posicionamiento de la empresa Jumbo al quinto año desde que comenzó su expansión, llegando a obtener un 32% y desplazando a la empresa Tottus del segundo lugar con una ventaja del 16%.

Figura 14*Market share año 2003*

| TIENDA | AÑO 2003 |
|---------------------|-------------|
| MARKET SHARE | |
| LIDER | 44% |
| JUMBO | 32% |
| TOTTUS | 16% |
| SANTA ISABEL | 4% |
| BIG JHON | 1% |
| EKONO | 0% |
| EXPRESS | |
| OTROS | 3% |
| TOTAL | 100% |

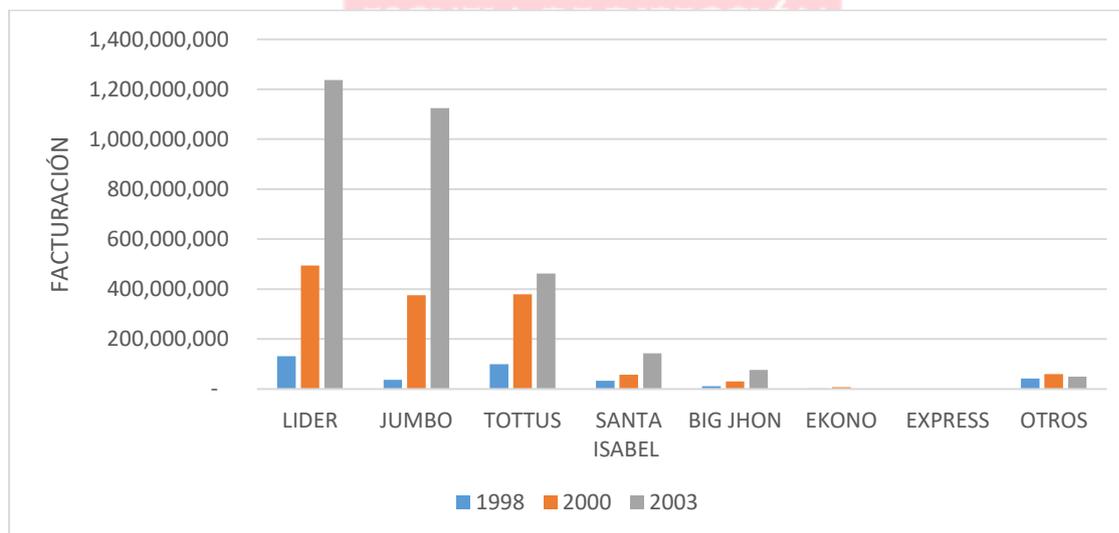
Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)

En la Figura 15, se aprecia el posicionamiento de mercado con el crecimiento en área de superficie de sala de ventas desde 1998 hasta el 2003.

Figura 15*Crecimiento en superficie de sala de venta**(Años 1998, 2000 y 2003)*

Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)

Y, en la Figura 16, notamos el rápido ascenso de Jumbo a posicionarse en el 2003 como la segunda empresa en facturación, pasando de treinta siete millones de dólares en el año 1998 a más de mil millones de dólares al año 2005.

Figura 16*Crecimiento en facturación**(Años 1998, 2000 y 2003, en dólares americanos)*

Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)

- b) Sistemas formales de dirección. Jorge Altez no ejecuta sus propios controles generados al no retirar al colaborador de la empresa, Manuel Velasquez, desde que comenzó a evidenciar las

faltas cometidas. No envía el antecedente solicitado por el jefe directo. Evidencia una falta al no tomar acción en el caso.

En la Tabla 7 se muestran los indicadores muy detallados con los objetivos a alcanzar para cumplir el objetivo del año 2003.

Tabla 7

Objetivos del año 2003 detallando la perspectiva, objetivo, indicador y el peso

Objetivos 2003

Perspectiva, Objetivos, Indicador y Peso para el año 2003

| PERSPECTIVA | OBJETIVO INDIVIDUAL | INDICADOR | PESO | RESULTADO |
|-------------|---|--|------|-----------|
| OPERACIONAL | Brecha de productos | Reducción en la pérdida o robo. - 0.5% | 15% | - |
| OPERACIONAL | Merma de productos | Impacta directamente en la Venta. - 0.8% | 15% | - |
| FINANCIERA | Same Store Sale - Venta | Incremento Utilidad Bruta (USD\$). + 15% | 30% | - |
| FINANCIERA | Venta por m2 | Incremento Utilidad Bruta (USD\$). + 15% | 30% | - |
| CLIENTE | Incremento en la satisfacción del cliente | Índice de satisfacción del cliente. (+85%) | 10% | - |

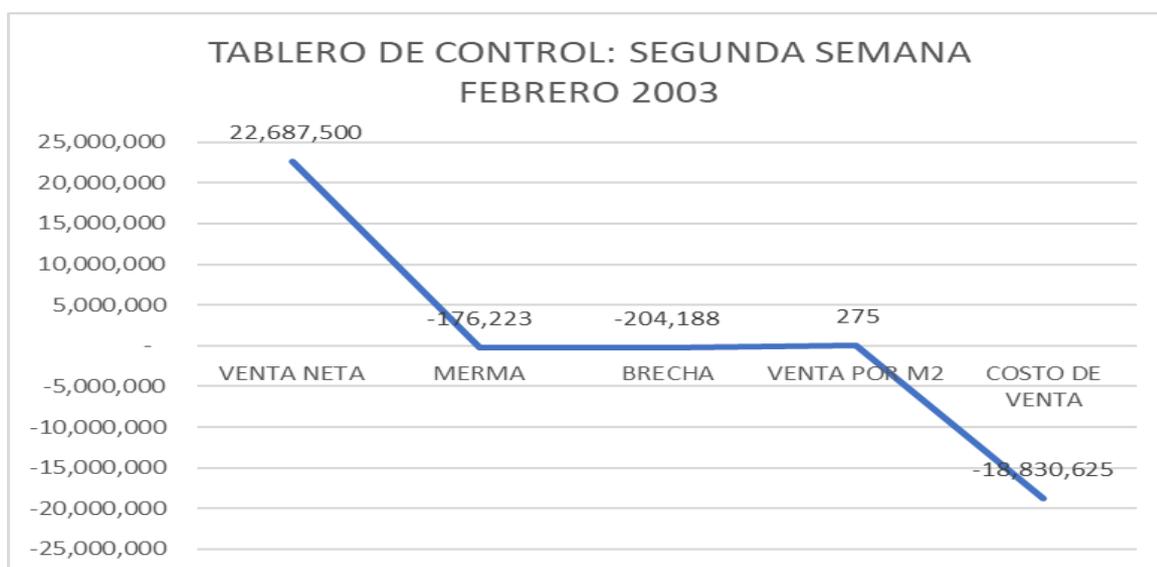
Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)

En la Figura 17 se muestran las desviaciones que en su momento Manuel Velasquez debió abordarlos para tomar las acciones del caso. Explica qué número muestra esta necesidad, qué dato del cuadro hay que ver y cómo se ve.

Figura 17

Tablero de control de reporte semanal de la región Norte

(En dólares americanos)

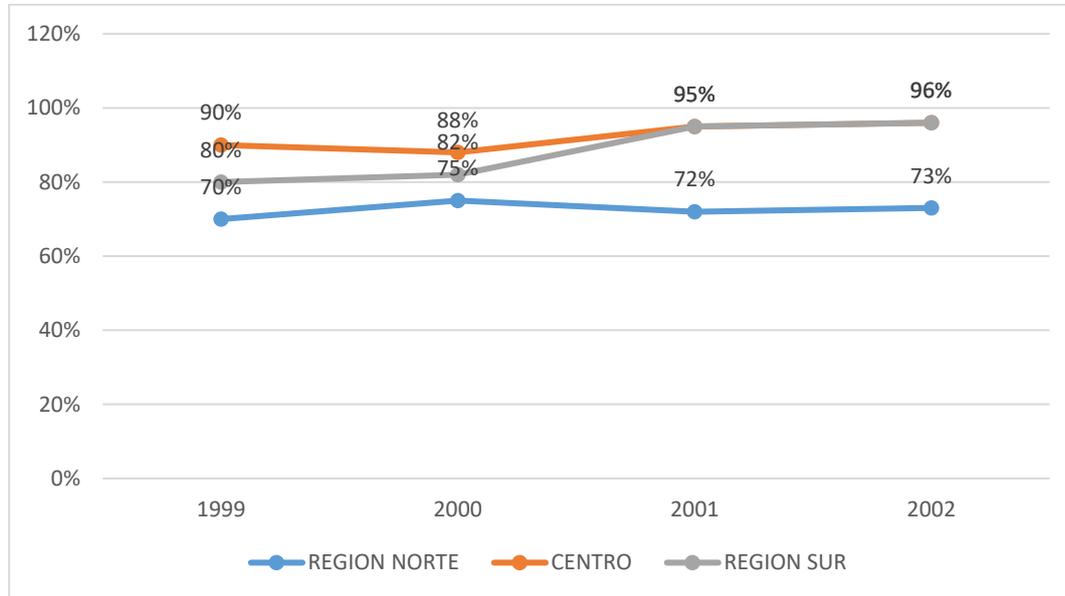


Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)

En la Figura 18 se muestra la percepción del cliente que se encuentra por debajo del 75%, siendo un promedio objetivo del sector entre 80% y el 90% para considerarse exitosa. Comparado con otras regiones se ve una gran diferencia.

Figura 18

Índice de satisfacción del cliente hasta el año 2002 en las tres regiones (Norte, Centro y Sur)



Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2002)

Así también, como se puede ver en las Tablas 8 y 9, los resultados de las regiones Sur y Centro, respectivamente, fueron superiores a la del Norte, incluso, la región Centro obtuvo el mejor resultado de 106%.

Tabla 8

Resultados de los objetivos de la región Sur del año 2002

Resultados sobre los objetivos Año 2002

Perspectiva, Objetivos, Indicador y Peso para el año 2002. Región Sur.

| PERSPECTIVA | OBJETIVO INDIVIDUAL | INDICADOR | PESO | RESULTADO |
|-------------|---|--|------|-----------|
| OPERACIONAL | Brecha de productos | Reducción en la pérdida o robo. - 0.5% | 15% | 14% |
| OPERACIONAL | Merma de productos | Impacta directamente en la Venta. - 0.8% | 15% | 13% |
| FINANCIERA | Same Store Sale - Venta | Incremento Utilidad Bruta (USD\$). + 15% | 30% | 30% |
| FINANCIERA | Venta por m2 | Incremento Utilidad Bruta (USD\$). + 15% | 30% | 29% |
| CLIENTE | Incremento en la satisfacción del cliente | Índice de satisfacción del cliente. (+85%) | 10% | 10% |

Objetivo logrado: 96%

Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2002)

Tabla 9

Resultados de los objetivos de la región Centro del año 2002

Resultados sobre los objetivos Año 2002

Perspectiva, Objetivos, Indicador y Peso para el año 2002. Región Centro.

| PERSPECTIVA | OBJETIVO INDIVIDUAL | INDICADOR | PESO | RESULTADO |
|-------------|---|--|------|-----------|
| OPERACIONAL | Brecha de productos | Reducción en la pérdida o robo. - 0.5% | 15% | 15% |
| OPERACIONAL | Merma de productos | Impacta directamente en la Venta. - 0.8% | 15% | 14% |
| FINANCIERA | Same Store Sale - Venta | Incremento Utilidad Bruta (USD\$). + 15% | 30% | 35% |
| FINANCIERA | Venta por m2 | Incremento Utilidad Bruta (USD\$). + 15% | 30% | 32% |
| CLIENTE | Incremento en la satisfacción del cliente | Índice de satisfacción del cliente. (+85%) | 10% | 10% |

Objetivo logrado: 106%

Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2002)

- c) Estructura formal. Está compuesta de una estructura vertical por zona geográfica. Gerencia General, gerentes, subgerente, jefes y practicantes como se aprecia en la Figura 19 del cuadro en donde se muestra la estructura bien definida de la empresa.

Figura 19

Estructura formal de la empresa

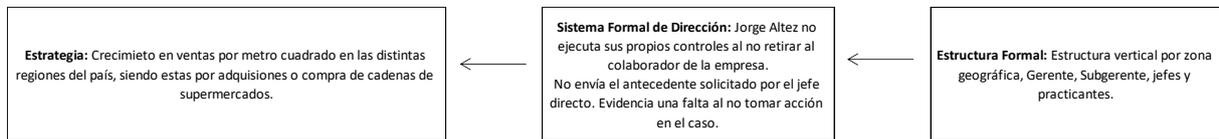


Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003).

En este organigrama se puede ver claramente la posición que ocupa el colaborador, que es vital para el cumplimiento de los objetivos de la región y afecta directamente a los resultados. Las acciones sobre este colaborador deberían tomarse con premura.

Figura 20

Octógono El Colaborador – Primer nivel



Fuente: elaboración propia

Como conclusión del primer nivel, Jorge Altez, al no haber tomado la acción de retirar al colaborador de la empresa con toda la evidencia antes descrita, afecta y compromete no sólo la estrategia de la empresa sino también los resultados de la región Norte.

2.2.2. Segundo nivel – Atractividad

Saber distintivo. Tienen un amplio conocimiento de la venta en el sector *retail* con indicadores claves para el manejo y gestión en el crecimiento y posicionamiento en el mercado.

- a) En la Figura 21, se muestra el posicionamiento de la empresa Jumbo al quinto año desde que comenzó su expansión, llegando a obtener un 32% y desplazando a la empresa Tottus del segundo lugar con una ventaja del 16%.

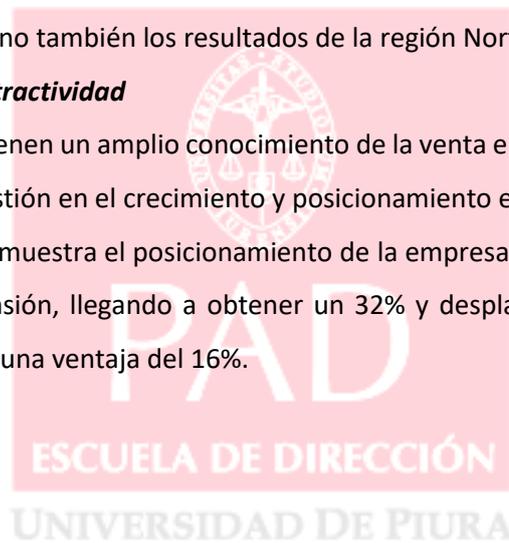
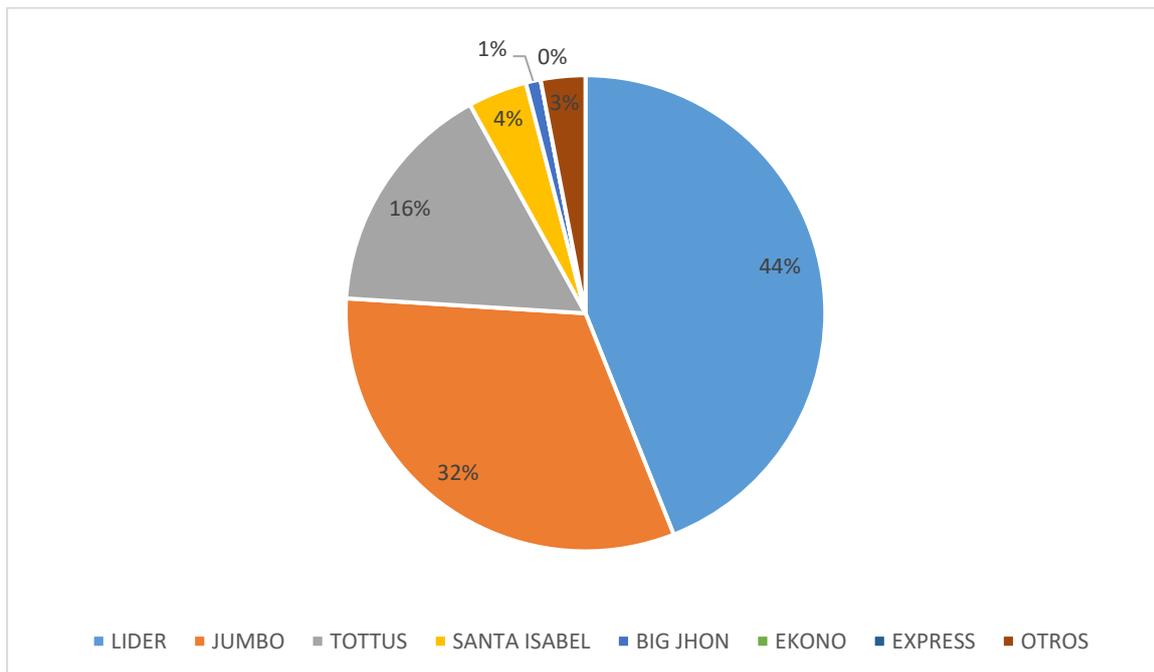


Figura 21

Market share año 2003



| TIENDA | AÑO 2003 |
|---------------------|-------------|
| MARKET SHARE | |
| LIDER | 44% |
| JUMBO | 32% |
| TOTTUS | 16% |
| SANTA ISABEL | 4% |
| BIG JHON | 1% |
| EKONO | 0% |
| EXPRESS | 3% |
| OTROS | 3% |
| TOTAL | 100% |

Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)

- b) Estilo de dirección. Jorge tiene un estilo pasivo, inactivo, blando y poco activo a diferencia de las otras regiones. No sanciona cuando es necesario y pasa el problema a un tercero para que lo aborde en el futuro.

En la tabla 10, se puede apreciar los resultados de desempeño del 2002 y el *feedback* entregado (ver Tabla 11), los cuales nos demuestran la falta de acción de Jorge Altez ante el colaborador Manuel Velasquez.

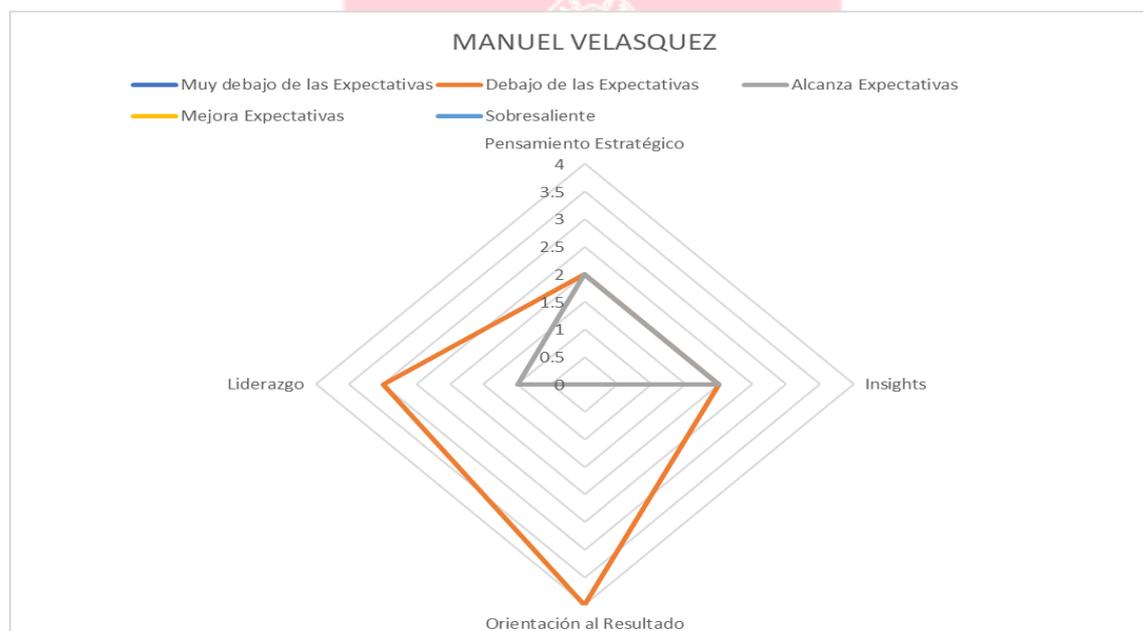
Tabla 10

Resultados de la evaluación de desempeño del año 2002

EVALUADO: MANUEL VELASQUEZ

| | Muy debajo de las Expectativas | Debajo de las Expectativas | Alcanza Expectativas | Mejora Expectativas | Sobresaliente |
|--------------------------|--------------------------------|----------------------------|----------------------|---------------------|---------------|
| Pensamiento Estratégico | | | 2 | 2 | |
| Insights | | | 2 | 2 | |
| Orientación al Resultado | | | 4 | 0 | |
| Liderazgo | | | 3 | 1 | |

| Categoría | Pregunta | NO CUMPLE OBJETIVOS | | CUMPLE OBJETIVOS | | Sobresaliente |
|--------------------------|---|--------------------------------|----------------------------|----------------------|---------------------|---------------|
| | | Muy debajo de las Expectativas | Debajo de las Expectativas | Alcanza Expectativas | Mejora Expectativas | |
| Pensamiento Estratégico | Aterrizo lo abstracto a lo concreto | | | X | | |
| Pensamiento Estratégico | Comunicación clara y efectiva: Interno - Externo | | | X | | |
| Pensamiento Estratégico | Visión Largo Plazo | | X | | | |
| Pensamiento Estratégico | Visión del Negocio | | X | | | |
| Insights | Innovación (Mejoras) | | X | | | |
| Insights | Propone ideas innovadoras / Va mas allá de lo esperado | | X | | | |
| Insights | Procesos / Procedimientos / Estructurado | | | X | | |
| Insights | Demuestra flexibilidad y se adapta bien al cambio | | | X | | |
| Orientación al Resultado | Acepta responsabilidades por acciones propias y aprende continuamente de las experiencias | | X | | | |
| Orientación al Resultado | Alineado a los objetivos de la empresa | | X | | | |
| Liderazgo | Se desafía constantemente | | X | | | |
| Liderazgo | Genera confianza | | | X | | |
| Liderazgo | Inspirador | | X | | | |
| Liderazgo | Gestión del cambio | | X | | | |



Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2002)

Tabla 11

Feedback generado en la tercera semana de enero del 2003

| Nombre del colaborador: MANUEL VELASQUEZ | | 13 | 01 | 2003 | | |
|--|--|----|----|------|---|---|
| TOP TIPS | | | | | | |
| Rompe el hielo | Conversa de temas personales | | | | | |
| Explica | El objetivo de la sesión debe estar claro | | | | | |
| Comienza por lo positivo | "Me pareció muy bien como manejaste..." | | | | | |
| CRIA | Conducta, Resultado, Impacto, Acción | | | | | |
| Usa las palabras adecuadas | No obstante, sino, aunque, a pesar, sin embargo, también | | | | | |
| Haz preguntas abiertas | ¿Cómo ves esto? ¿Qué piensas de esto? | | | | | |
| Una conversación es de 2 | Escucha. Guarda silencio | | | | | |
| Demuestra interés | Recuerda tu postura. Pregunta hasta estar seguro | | | | | |
| Genera compromisos | "Entonces el acuerdo es..." | | | | | |
| Competencias Organizacionales | | - | 2 | 3 | 4 | + |
| Optimiza procesos | | | X | | | |
| Empuja hacia el logro de resultados | | X | | | | |
| Genera confianza | | | X | | | |
| Colabora siempre | | | | X | | |
| Se enfoca en el cliente | | | X | | | |
| Competencias de Liderazgo | | - | 2 | 3 | 4 | + |
| Agudeza en los negocios | | X | | | | |
| Enfoque estratégico | | X | | | | |
| Planifica y alinea | | | X | | | |
| Desarrolla talento | | X | | | | |
| Crea equipos eficaces | | | X | | | |
| Comunica efectivamente | | X | | | | |
| Otros aspectos positivos | | - | 2 | 3 | 4 | + |
| Se muestra con ganas de realizar los problemas planteados | | | X | | | |
| Genera confianza a los colaboradores | | | X | | | |
| Otros: Oportunidades de mejora | | - | 2 | 3 | 4 | + |
| Mejorar los resultados apoyándose en su equipo | | | X | | | |
| Saber colocar tareas que sean trazables y medibles | | | X | | | |
| No distraerse asumiendo retos que no suman a su gestión | | | X | | | |
| Enfocarse en los mejorar los resultados obtenidos en el 2002 | | | X | | | |

Compromisos

Se propone generar mayor seguimiento (llamadas y reuniones) a las tareas planteadas con el fin de mejorar el nivel de la venta, reducir la brecha y merma incrementada así como el rendimiento de la venta por metro cuadrado.

Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)

- c) Estructura real. Se cumple el organigrama formal, dejando tomar decisiones en cada nivel directivo pese a las deficiencias presentadas. Aprender con el error.

Jorge Altez, contaba con todo el antecedente del colaborador, el cual fue comentado por Patricio Llanos a la Gerencia de Recursos Humanos quien no tenía los mejores comentarios de Manuel, así como a la primera línea de directores (Patricio Llanos, gerente general y jefe de Jorge); por lo que, en varias ocasiones, se le había comentado a Jorge sobre el desempeño y errores cometidos por el colaborador en años pasados.

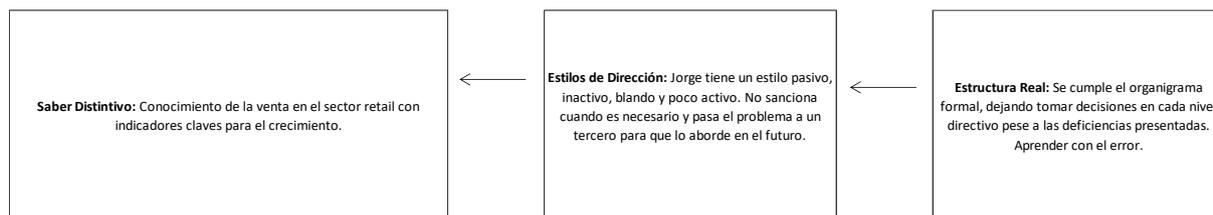
En la Figura 22 se muestra el organigrama formal de la empresa que se llega a cumplir en la práctica.

Figura 22

Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003).

Figura 23*Octógono El Colaborador – Segundo nivel*

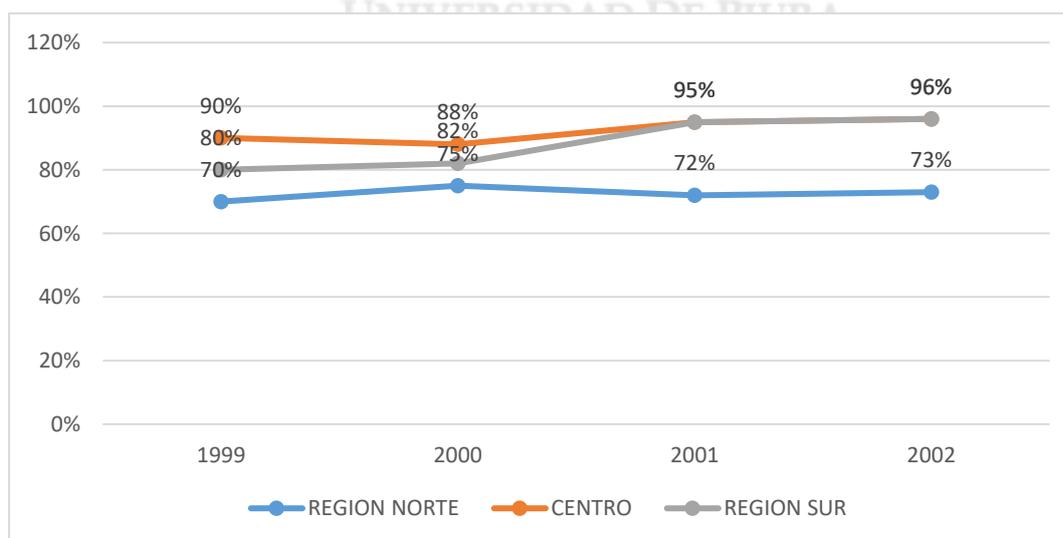
Fuente: elaboración propia

Como conclusión del segundo nivel, Jorge Altez tiene un estilo pasivo y no activo con respecto al colaborador Manuel Velasquez, aunque con respecto al negocio es muy activo, teniendo los mejores comentarios de su desempeño y control por parte de los altos directivos.

2.2.3. Tercer nivel – Unidad

- a) Misión externa. Mejorar la experiencia de compra del cliente, para ello hacen uso de indicadores que miden y valoran la experiencia de compra del cliente, el cual es uno de los indicadores relevantes y que va alineado a la estrategia de la empresa en incrementar la venta por metro cuadrado.

En la medición de la Figura 24 se aprecia el índice de satisfacción de los clientes, basados en la experiencia de compra hasta el año 2002, donde el promedio objetivo del sector debe de mantenerse entre 80% y el 90% para considerarse exitosa.

Figura 24*Índice de satisfacción del cliente hasta el año 2002 en las tres regiones (Norte, Centro y Sur)*

Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2002)

Tabla 12

Venta de cada región según metro cuadrado

| REGION | USD\$ POR M2 | M2 | USD\$ VENTA | # DE TIENDAS |
|--------------|--------------|------------------|--------------------|--------------|
| NORTE | 167 | 1,100,000 | 183,730,444 | 120 |
| CENTRO | 195 | 1,566,667 | 306,217,407 | 200 |
| SUR | 184 | 1,833,333 | 336,839,148 | 220 |
| TOTAL | | 4,500,000 | 826,787,000 | 540 |

Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)

- b) Valores y virtudes de la dirección. Compromiso con el cliente y el accionista. Respetan la toma de decisiones y apoyan al directivo. Sin embargo, Jorge Altez, actúa por motivo espontáneo debiendo actuar por motivo racional y trascendente.
- c) Misión interna. Jorge Altez ha actuado por motivo espontáneo trascendente, generando un daño a la empresa y al colaborador Manuel Velasquez. No ha actuado en beneficio del colaborador ni de la empresa.

En la Tabla 13, se aprecia que no existe una mala intención por parte del colaborador Manuel Velasquez, muestra de ello se ve reflejado en el *feedback* generado.

Tabla 13

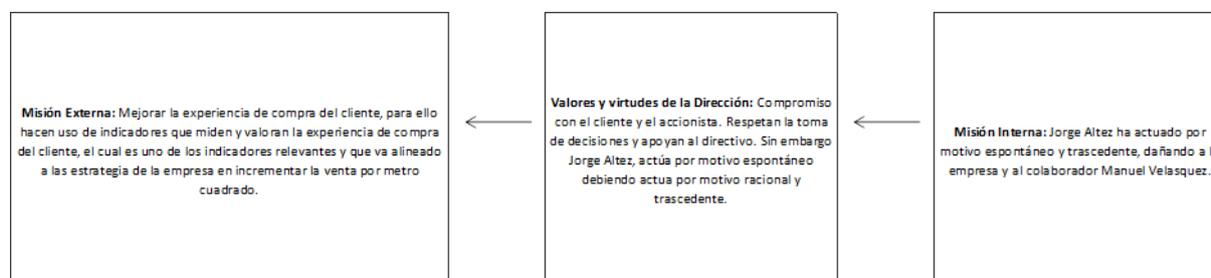
Feedback generado en la tercera semana de enero del 2003

| Descarrilladores | Si | No |
|----------------------------|----|----|
| Falta de ética y valores | | X |
| Insensibilidad a los demás | | X |

Fuente: elaboración propia basado en Jumbo (2003)

Figura 25

Octógono El Colaborador – Tercer nivel



Fuente: elaboración propia

Como conclusión del tercer nivel, Jorge Altez se muestra emotivo y no racional. Dado que no estaría en esta situación tan difícil del caso si hubiera tomado las decisiones oportunamente con todas las herramientas e indicadores generados por él mismo.

Las conclusiones resultantes del análisis del Octógono, instrumento de diagnóstico que permite un análisis a tres niveles: Eficacia, Atractividad y Unidad, son las siguientes:

- Primer nivel: Jorge Altez, al no haber tomado la acción de retirar al colaborador de la empresa con toda la evidencia antes descrita, afecta y compromete no sólo la estrategia de la empresa sino también los resultados de la región Norte
- Segundo nivel: Jorge Altez tiene un estilo pasivo y no activo con respecto al colaborador Manuel Velásquez, aunque con respecto al negocio es muy activo, teniendo los mejores comentarios de su desempeño y control por parte de los altos directivos
- Tercer nivel: Jorge Altez se muestra emotivo y no racional. Dado que no estaría en esta situación tan difícil del caso si hubiera tomado las decisiones oportunamente con todas las herramientas e indicadores generados por él mismo

Como conclusión general del análisis del octógono, este instrumento permite ver cómo las malas decisiones originadas en un estilo pasivo de un directivo afectan la estrategia de la organización. Una zona importante del país queda desatendida (región Norte), contrariando la estrategia de la empresa como se evidencia en el primer nivel.

El origen de este error, se encuentra en el segundo nivel, la pasividad del directivo, la cual corresponde a un estilo de dirección que invita a analizar a profundidad los motivos y motivaciones que habrían ocasionado el problema.

En el tercer nivel, se puede observar cómo un colaborador es afectado por la falta de corrección y medidas claras de Jorge Altez.

2.3. Motivos y motivaciones

Los motivos y motivaciones son términos distintos, pero se encuentran vinculados y relacionados entre sí.

2.3.1. Motivos

El motivo es la realidad en cuanto se sabe que habrá una satisfacción como resultado (Ferreiro y Alcázar, 2019, p. 67).

- a) Motivos extrínsecos: corresponden a la satisfacción externa de la persona, que vienen desde fuera. (Ferreiro y Alcázar, 2019, p. 73).
- b) Motivos intrínsecos: corresponde a la satisfacción interna de la persona, que vienen desde su propia motivación y valoración. (Ferreiro y Alcázar, 2019, p. 74).
- c) Motivos trascendentes: es el beneficio que se produce en otras personas como consecuencia de la realización de esa acción. (Ferreiro y Alcázar, 2019, p. 75).

Tabla 14*Análisis de los motivos, en Jorge Altez*

| Jorge Altez | | |
|---|----------------------------|---|
| Motivos extrínsecos | Motivos intrínsecos | Motivos trascendentes |
| No quiere quedarse sin un colaborador y busca no afectar su trayectoria como profesional. | No se evidencia. | Se preocupa por Manuel al querer moverlo, es espontáneo puesto que no le ayuda efectivamente. A ser más ordenado, estructurado y productivo en su trabajo. de área para que mejore profesionalmente; sin embargo, deja a otros que tomen esa decisión, con la fusión de empresas. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 15*Análisis de los motivos, en Patricio Llanos*

| Patricio Llanos | | |
|---|----------------------------|---|
| Motivos extrínsecos | Motivos intrínsecos | Motivos trascendentes |
| No asume ninguna responsabilidad sobre el colaborador y pide que Jorge Altez lo derive con RR. HH. Tiene el enfoque en la empresa y sus resultados. | No se evidencia. | Busca que se den los resultados en la operación y en la organización. Desarrolla a Jorge Altez como jefe, ya que no toma decisiones por él, le pide que él las tome. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 16*Análisis de los motivos, en Manuel Velásquez*

| Manuel Velásquez | | |
|--|--|---|
| Motivos extrínsecos | Motivos intrínsecos | Motivos trascendentes |
| No asume responsabilidades, trata de engañar a Jorge y se aprovecha de él en el control. Busca su beneficio personal. La posición es para una persona que tiene autonomía, resiliencia y proactividad en resolver y mejorar los problemas. | No tiene interés por aprender ni superarse a sí mismo. | Búsqueda de seguridad interna y se preocupa por su familia. |

Fuente: elaboración propia

2.3.2. Motivaciones

La motivación para lograr un resultado, independientemente del motivo, se puede plasmar en dos dimensiones: la motivación espontánea y la motivación racional. Entendiendo la primera en el impulso que surge de conocimientos que se adquiere de la experiencia personal y forma parte de la memoria individual para tomar decisiones. Así mismo, la motivación racional, son los conocimientos adquiridos de manera abstracta que influyen en el impulso de actuar (Ferreiro y Alcázar, 2019, p. 98-99).

Tabla 17

Motivaciones según cada actor

| Motivaciones | |
|-----------------|--|
| Jorge | Racional: busca su propio beneficio para llegar a la meta. Espontáneo: se evidencia una preocupación, pero finalmente deja que tomen otros la decisión. |
| Patricio | Racional: tiene todo el enfoque en la empresa y deja que RR. HH. tome acciones en el caso. No decide por otros.(lo cual es muy correcto) |
| Manuel | Espontáneo: no asumió responsabilidades y trató de sorprender a su jefe directo. |

Fuente: elaboración propia

Jorge tiene motivos trascendentes; sin embargo, se evidencia que no hubo injerencia para presentar el informe, con el fin de no dar la baja del colaborador y evitar una disminución en las ventas. Por ello, se genera una motivación espontánea al velar por el interés propio. Si bien se aprecia una preocupación inicial por el colaborador para que adopte mejores posturas, esta no es real; lo justo sería que el colaborador sea realmente despedido con todos los sustentos antes presentados.

Como hechos que afectan la misión interna, tenemos la falta del envío del informe, saber del problema del colaborador y no abordarlo, no ejecutar sanciones reales contra el colaborador y falta de seguimiento por parte de Recursos Humanos con los antecedentes presentados.

2.4. Competencias directivas

El desarrollo de competencias de los tres principales actores del caso, relacionadas a competencias estratégicas, ejecutivas y de liderazgo (Ferreiro y Alcázar, 2019, p. 181-186), se especifica a continuación:

- a) Competencias estratégicas: es la capacidad para aumentar la eficacia en la organización, se relaciona a comportamientos alineados a pensamiento estratégico, enfoque de logro y resultados. Así mismo, se relaciona con la visión y enfoque del negocio y sector empresarial.
- b) Competencias ejecutivas: es la capacidad para mejorar la atraktividad de la organización. Lograr los resultados con sus equipos de trabajo, empodera y delega para el logro de resultados, resuelve los conflictos y mantiene un alto grado de comunicación.
- c) Competencias de liderazgo: es la capacidad de estar orientado al negocio y personas, mantiene un gran sentido de justicia, honestidad y responsabilidad.

Tabla 18

Competencias directivas en Jorge Altez

| Jorge Altez | | |
|---|---|---|
| Estratégicas | Ejecutivas | Liderazgo |
| <p>a. Orientación al resultado: muy orientado al resultado por formación. Se preocupa y le da soporte, pero ello no es sostenible dado los resultados y el accionar.</p> <p>b. Gestión de recursos: no se evidencia dado que no retira al colaborador por temor a no poder reponer a la persona. Podría haber buscado el reemplazo hasta optar por la salida.</p> | <p>a. Organiza: cuenta con una estructura, tablero de seguimiento, control de reportes y toma de acción.</p> <p>b. Delega: cuenta con seguimiento, control y <i>feedback</i>.</p> <p>c. Comunica: podría haberlo evidenciado y elevado a los jefes una vez identificado el problema.</p> | <p>a. Justicia: quiere ayudar para mejorar el perfil, pero no toma la decisión final y pasa la responsabilidad a otro.</p> <p>b. Honestidad: no deriva el problema.</p> <p>c. Responsabilidad: nunca envía el informe.</p> |

Fuente: elaboración propia

Tabla 19

Competencias directivas en Patricio Llanos

| Patricio Llanos | | |
|--|--|--|
| Estratégicas | Ejecutivas | Liderazgo |
| <p>a. Orientación al resultado: no existe seguimiento alguno como en el caso del antecedente solicitado. El seguimiento es clave para que Jorge Altez obtenga los resultados.</p> <p>b. Gestión de recursos: no se evidencia el seguimiento.</p> | <p>a. Organiza: cuenta con una estructura vertical por zona geográfica.</p> <p>b. Delega: cuenta con una estructura vertical por zona geográfica..</p> <p>c. Comunica: no comunica.</p> | <p>a. Justicia: no hace seguimiento a las malas decisiones de Jorge sin interceder.</p> <p>b. Honestidad: desde el inicio, Jorge tiene conocimiento sobre el desempeño de Manuel Velásquez.</p> <p>c. Responsabilidad: no se evidencia el seguimiento sobre metas, desempeño y actitud.</p> |

Fuente: elaboración propia

Tabla 20

Competencias directivas en Manuel Velásquez

| Manuel Velásquez | | |
|---|---|--|
| Estratégicas | Ejecutivas | Liderazgo |
| <p>a. Orientación al resultado: es conformista con el puesto y no aspira a superarse ni ocupar un puesto de mayor jerarquía.</p> <p>b. Gestión de recursos: no evidencia interés y tampoco criterio alguno.</p> | <p>a. Organiza: no envía los reportes ni cumple con los acuerdos.</p> <p>b. Delega: cuenta con jefaturas y practicantes, pero no utiliza los recursos.</p> <p>c. Comunica: falta de comunicación efectiva con los jefes.</p> | <p>a. Justicia: la empresa le ofrece mucho para lo que el colaborador ofrece.</p> <p>b. Honestidad: no dado que quiere sorprender a Jorge con las acciones tomadas.</p> <p>c. Responsabilidad: no cumple con los objetivos, horarios, ni responsabilidades.</p> |

Fuente: elaboración propia

En la primera parte del caso, Jorge ha actuado frente a Manuel de forma errada y sin pensar en la eficacia de la empresa al no tomar acción y sin tener en cuenta los sistemas formales. Esto se pudo evitar oportunamente, sabiendo y evidenciando el antecedente de Manuel.

Luego, Jorge analiza detalladamente el impacto que tendría sobre su gestión ante sus jefes directores y cómo este podría comprometerlo en el futuro de la empresa.

Decide no enviar la documentación solicitada por su jefe directo y prefiere mantener un mal desempeño, que la venta continúe como está, pero que él no se viese afectado.

Se ve claramente los resultados de las decisiones tomadas por Jorge y el impacto negativo que se tuvo sobre el colaborador.

2.5. Alternativas del caso y los impactos en los tres niveles

En base a los criterios completos de toma de decisiones, cualquier acción que se realiza dentro de la organización modifica el nivel de la eficacia, atractividad y unidad de la empresa. Por ello, analizamos las alternativas de caso y los impactos de cada uno de ellos.

ALTERNATIVA I. Con el análisis realizado, Jorge deberá mover a Manuel a otra área en la organización y buscar su reemplazo.

- **Eficacia.** Manuel volvería a caer en lo mismo por falta de motivación y seguimiento.
- **Atractividad.** Se traslada el problema a otra área.
- **Unidad.** Al estar lejos de la familia podría generarle un efecto negativo.

Jorge, con toda la evidencia mostrada en el caso, traslada el problema a terceros para que aborden el problema, lo que no hace más que dilatar y comprometer la estrategia de venta.

ALTERNATIVA II. Si Jorge envía el informe a Patricio Llanos y a la Gerencia de Recursos Humanos con la recomendación de que sea despedido.

- **Eficacia.** No llegaría a la meta dado que no habría una reposición en el puesto.
- **Atractividad.** Se marcaría un precedente al retirarlo, dada las reiteradas oportunidades brindadas.
- **Unidad.** Se podría prestar a una confusión con el equipo de trabajo, dado que la comunicación se puede mal interpretar por el caso de la fusión de la empresa hacia los demás colaboradores, generando ansiedad.

Jorge, con esta acción, estaría actuando de manera racional y no emotiva, generando un precedente. Si bien los resultados a corto plazo se pueden ver comprometidos en la venta, se evidenciaría la mejora de la acción en un mediano plazo.

ALTERNATIVA III. Si Jorge no envía el antecedente y espera a la fusión para que la nueva empresa tome acción sobre ello.

- **Eficacia.** No habría ninguna mejora, dado que se continuaría con el bajo desempeño, con lo cual ocuparía mayor horas-hombre a Jorge para subsanar el trabajo mal hecho.

- **Atractividad.** Mensaje incorrecto y negativo hacia los demás colaboradores al no corregir la acción.
- **Unidad.** No habría afectación.

Con esta alternativa, Jorge con su estilo pasivo y blando, daña a la empresa al comprometer la venta y, a su vez, al colaborador Manuel Velasquez por no tomar decisiones oportunas con él.

ALTERNATIVA IV. Si Jorge hubiera decidido, pese a todo, continuar apoyando a Manuel.

- **Eficacia.** Manuel podría mejorar, pero esta mejora duraría pocos meses, dado que sin la supervisión de Jorge volvería a caer en lo mismo.
- **Atractividad.** En el corto plazo resulta positivo; sin embargo, a largo plazo sería negativo dado que seguiría la misma tendencia. A mediano plazo el aprendizaje estructural es negativo si no se está detrás.
- **Unidad.** No habría afectación.

Con esta alternativa, Jorge estaría actuando de manera emotiva más que racional, dado que no ejecuta sus propios controles, contrario a lo realizado en las otras regiones.

2.6. Propuesta de alternativa a seguir

ALTERNATIVA II. Jorge envía el informe a Patricio Llanos y a la Gerencia de Recursos Humanos con la recomendación de que sea despedido.

- a) Con ello se lograría un orden en la empresa, así como una eficacia a corto plazo.
- b) Se cumple con la estrategia de la empresa.
- c) Sería lo más justo, correcto y honorable, pensando siempre en el bien de la empresa y de los colaboradores.
- d) Genera un impacto positivo en todos los niveles del octógono.
- e) Se logra una motivación racional sobre los colaboradores de la empresa, dando un mensaje positivo con respecto a las mejores decisiones a tomar.
- f) Se pone en primer lugar a la empresa.

2.7. Acciones a tomar

ALTERNATIVA II. Jorge envía el informe a Patricio Llanos y a la Gerencia de Recursos Humanos con la recomendación de que sea despedido.

- a) Comunicar oportunamente al equipo sobre las decisiones tomadas hacia el colaborador y Jorge, al ser el jefe de las tres regiones, debería de asumir las responsabilidades hasta la toma de control ante la fusión.
- b) Reordenar las funciones internas entre los dos colaboradores, fijando planes de acción hasta el ingreso de un nuevo profesional.
- c) Generar un nuevo sistema formal para generar visitas efectivas y monitoreo constante, adecuados.

d) Reforzar las políticas y procedimientos de gastos de la empresa.

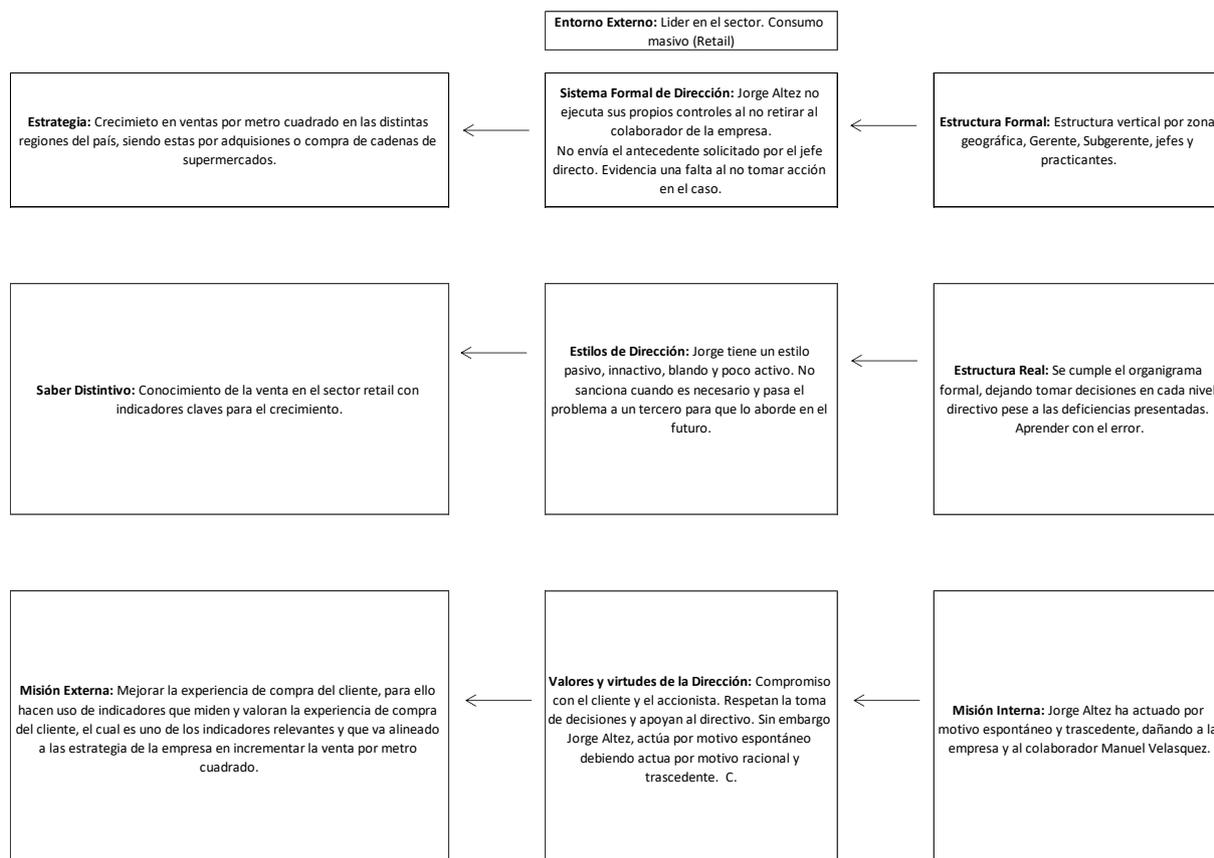
2.8. Aprendizajes y conclusiones del caso

2.8.1. Análisis del octógono del caso, como herramienta de diagnóstico

En la Figura 26 se presenta el Octógono del presente caso.

Figura 26

Octógono El Colaborador



Fuente: elaboración propia

Frente a todas las alternativas presentadas, se considera que la ALTERNATIVA II genera un mejor impacto en el futuro de la empresa, así como también en los demás colaboradores que se encuentran a cargo de Jorge. La inacción de Jorge, pese a haberlo evidenciado desde el inicio por él mismo, comprometió a la estrategia de la empresa y a sus colaboradores.

Jorge analizó detalladamente los impactos que tendría ante una eventual desvinculación del colaborador, así como la afectación directa sobre su desempeño ante los directores de la empresa. Con el análisis realizado, optó por mantener al colaborador y continuar con el bajo desempeño en esa región; por ello, traslada el problema a terceras personas. Prefiere continuar con un colaborador mediocre, sin sacrificar las ventas ni su propio desempeño ante sus jefes directos.

Como aprendizaje se puede analizar que el rol del directivo toma relevancia en el caso “El colaborador”, entendiendo el liderazgo como el rol de desafiar, desarrollar y gestionar a los equipos de trabajo, para el logro de resultados empresariales; siendo el liderazgo necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos (Zaccaro, 2001, p. 173-205). Por tanto, el caso “El colaborador” hace énfasis en el rol de las gerencias, motivos y motivaciones en la toma de decisiones y cómo todo ello está directamente relacionado a la eficacia de la empresa, entendiendo el concepto liderazgo desde un primer nivel, estratégico.

Como se mencionó anteriormente, uno de los principales elementos en el caso “El colaborador” es el por qué no se tomaron las acciones pertinentes o necesarias ante un colaborador. Y esta decisión puede vincularse a los motivos y motivaciones del directivo, los cuales son dos conceptos distintos pero que se encuentran relacionados en el caso.

El motivo está enfocado en el resultado, siendo el objetivo que da origen a la acción, que responde al qué, y la motivación según Bedoya (1993, p. 79) “es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado”. Asimismo, integrando ambos conceptos, se determina que la motivación “es la fuerza interna que mueve a actuar a las personas. Quien hace algo actúa porque está motivado para ello, porque siente un impulso interior a realizarlo para lograr una satisfacción” (Ferreiro y Alcázar, 2019, p. 65); entendiéndose que no podría existir motivación sin un objetivo a alcanzar.

Conclusiones

Finalizado el análisis del caso “El colaborador” y poniendo en práctica los conocimientos aprendidos, se puede afirmar que, pese a tener claros los sistemas formales de dirección, estos no siempre aseguran la efectividad de los indicadores mostrados.

En este caso, Jorge tenía todas las herramientas y evidencias para proceder a retirar al colaborador del puesto, poniendo en evidencia todas las faltas cometidas; pese a ello, decide no entregar los informes y anteponer sus intereses personales antes que los de la organización.

Se considera que las interrelaciones personales juegan un papel muy importante frente a los colaboradores, dado que buscan generar integridad y unidad en la empresa para lograr las metas de la empresa.

Los buenos resultados de las metas son la respuesta clara de una buena interrelación con los colaboradores.



Lista de referencias bibliográficas

- Bedoya, M. (1993). Características motivacionales de los gerentes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* 12(2), 79–90.
<http://revista.cinzel.com.co/index.php/RPO/article/view/2/2>
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2019). *Gobierno de personas en la empresa* (8a ed.). Ariel
- Wofford, J. C. (1982). An integrative theory of leadership. *Journal of Management* 8(1), 27-47.
<https://doi.org/10.1177%2F014920638200800102>
- Zaccaro, S. J. (2001). The nature of executive leadership: a conceptual and empirical analysis of success. *American Psychological Association*. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/10398-0>

