



El balón de Antonio

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

Marcia Rossina King Vargas
Silvia Mirtha Suárez Becerra

Asesora:
Dra. María Isabel Aguirre Nieto

Lima, setiembre de 2021

Agradecimientos

A nuestras queridas familias, por todo el apoyo y paciencia.

Y, a nuestro querido hermano Alfredo, quien nos enseñó que lo más importante en la vida es salvar el alma. Gracias por seguirnos enseñando y cuidando desde el cielo.



Dedicatoria

A nuestras familias.



Resumen

Estas Notas del Instructor son para el caso de estudio denominado “El balón de Antonio”, publicado en este documento. El caso describe cómo, a partir de la gestión del préstamo y devolución de un balón de oxígeno para Antonio, se visibilizan problemas en las decisiones directivas y en los diferentes niveles de la organización. Los instructores podrán aplicar el caso para el análisis de diversos conceptos de gobierno de personas y promover la discusión entre los alumnos sobre las decisiones directivas que se tomaron. Los alumnos deberán aplicar sus conocimientos para identificar las motivaciones y motivos que llevan a estas decisiones y el impacto de las mismas en cada dimensión de la organización. Las Notas del Instructor proponen una ruta para el análisis de estos conceptos con herramientas visuales, preguntas para la reflexión y discusión y comentarios sobre cada herramienta.

Palabras clave: balances en la organización; dimensiones de la organización; motivación y motivos; calidad motivacional; decisiones directivas; octógono.



Abstract

These Teaching Notes are for the case study called "Antonio's Ball", published in this document. The case describes how, from the management of the loan and return of an oxygen balloon for Antonio, problems in managerial decisions and at different levels of the organization become visible. Instructors will be able to apply the case to the analysis of different concepts of people management and promote discussion among students about the management decisions that were made. Students should apply their knowledge to identify the motivations and motives that lead to these decisions and the impact of these decisions on each dimension of the organization. The Teaching Notes propose a path for the analysis of these concepts with visual tools, questions for reflection and discussion, and comments on each tool.

Keywords: balances in the organization; dimensions of the organization; motivation and motives; motivational quality; managerial decisions; octagon



Tabla de contenido

Capítulo 1. Caso: El balón de Antonio (Parte A)	17
1.1 El préstamo del balón	17
1.2 La Gerencia de Administración y Finanzas	18
1.3 La Subgerencia de Gestión Humana	20
1.4 Gerente administrativo de Producción	22
1.5 Nuevos inconvenientes	23
Anexos	27
Anexo 1. Estructura de la empresa	27
Anexo 2. Estructura de la Gerencia de Administración y Finanzas	28
Anexo 3. Perfil del subgerente de Gestión Humana	29
Capítulo 2. Caso: El balón de Antonio (Parte B)	31
Capítulo 3. Notas del instructor	35
3.1 Sinopsis del caso	35
3.2 Grupo objetivo	35
3.3 Balances en la organización	35
3.3.1 Preguntas sugeridas	36
3.4 Análisis de la dinámica de la eficacia de la decisión de contratar a Lina	37
3.4.1 Preguntas sugeridas	38
3.4.2 Análisis de la eficacia	38
3.5 Relación entre motivos y motivación	38
3.5.1 Preguntas sugeridas	40
3.6 Análisis de las decisiones	40
3.6.1 Preguntas sugeridas	41
3.6.2 Comentarios complementarios para el instructor	41
3.7 Análisis para el diagnóstico: Octógono	41
3.7.1 Problemas del primer nivel	43
3.7.2 Problemas del segundo nivel	43
3.7.3 Problemas del tercer nivel	43
3.8 Análisis de alternativas para los principales problemas	44
3.9 Plan de acción	48
Conclusiones	49
Lista de referencias bibliográficas	51

Lista de tablas

Tabla 1. Balances en la organización.....	36
Tabla 2. Análisis de la dinámica de la eficacia en la decisión de contratar a Lina.....	37
Tabla 3. Relación entre motivos y motivación	39
Tabla 4. Análisis de las decisiones	40
Tabla 5. Octógono - El balón de Antonio.....	42
Tabla 6. Alternativas para el problema 1 del primer nivel.....	45
Tabla 7. Alternativas para el problema 2 del segundo nivel.....	46
Tabla 8. Alternativas para el problema 2 del tercer nivel.....	47
Tabla 9. Plan de acción	48



Introducción

El presente documento hace uso del caso “El balón de Antonio” para ejemplificar los problemas que se pueden presentar cuando no se encuentra un balance adecuado en los tres niveles de la organización, los cuales pueden comprometer la sostenibilidad de la misma en el mediano y largo plazo. Así como, el identificar las motivaciones y motivos de las decisiones directivas y sus consecuencias en un entorno empresarial.

Los instructores podrán aplicar el caso para el análisis de temas como balances en la organización, análisis de decisiones y la eficacia de las mismas, relación entre motivos y motivación, el diagnóstico organizacional a través del octógono, la identificación de problemas, definición de criterios y alternativas de solución, así como el plan de acción para las mismas.

El análisis y discusión del caso les permitirá a los alumnos simular situaciones similares en las que se encuentren a futuro o en las que deban acompañar/asesorar a alguien de su equipo.

La primera parte del caso señala cómo a partir de la situación de la gestión del préstamo y devolución de un balón de oxígeno salen a la luz otros problemas más profundos de las decisiones de los directivos y niveles de la organización. El caso permite ejemplificar cómo puede afectar la unidad en una organización el contar con un directivo que actúa con motivación espontánea por motivos extrínsecos.

La segunda parte brinda información complementaria que confirma los hallazgos de la primera. Se evidencian con mayor claridad los problemas en los niveles de eficacia y atractividad y la importancia de mantener un balance entre los tres niveles.

Las situaciones e información plasmada en el caso y análisis están basadas en una experiencia laboral que tomó conocimiento una de las autoras del presente trabajo. Se han realizado algunos ajustes para mantener la privacidad y confidencialidad de la organización e involucrados.

En las Notas del Instructor encontrarán herramientas que faciliten la participación y discusión del caso, así como preguntas complementarias y comentarios que permitan reforzar los conceptos sobre gobierno de personas (Ferreiro y Alcázar, 2012) y análisis de las dimensiones de la organización a través del octógono (Alcázar, 2019b) para plantear las alternativas de solución a los problemas y plan de acción.

Capítulo 1. Caso: El balón de Antonio (Parte A)

Eran los últimos días de agosto del 2020 y Elsa, gerente de Administración y Finanzas, estaba preocupada porque aún no se había solucionado el tema del balón. Antonio tampoco había devuelto el balón en la fecha prevista y ya habían pasado tres semanas desde que la empresa se lo entregó en calidad de préstamo.

Al reflexionar sobre el porqué ella tenía que resolver el problema de la devolución del balón, pensó que, en otras empresas, la gestión estaría a cargo del equipo de Gestión Humana. Sin embargo, el equipo estaba abrumado por todo el soporte que venía dando durante la pandemia. La gestión de la devolución debía estar a cargo de Lina, la subgerenta de Gestión Humana, quien ya llevaba un año y medio en la empresa, pero Elsa no estaba segura si podía delegar en ella la coordinación con alguien como Antonio. Lina ya había tenido problemas con algunas personas por haber respondido de manera espontánea o no pensar primero antes de comunicar algunos temas. Incluso, el gerente general de la empresa ya le había mencionado a Elsa que no consideraba que Lina fuera la persona adecuada para el puesto, por su manera de comunicarse. Desde entonces, Elsa siempre tenía que revisar el contenido de las comunicaciones que Lina difundiría en nombre del área, para asegurar que se realicen de manera asertiva.

Elsa pensaba que este inconveniente sobre el balón debía ser gestionado en conjunto con Juan Pedro, jefe de Antonio. Pero él asumía que eso era sólo responsabilidad del equipo de Gestión Humana y cuestionaría el rol de la nueva subgerenta, ya que se hacía evidente también para otras áreas que Lina no estaba dando el soporte que se esperaba. Elsa tenía esa área bajo su cargo (ver Anexo 2) y se preguntaba cuánto tiempo más tenía que pasar para poder delegar a Lina estos temas con confianza, sin estar pendiente de acompañarla constantemente para que no se genere un nuevo problema. Por todo esto, Elsa tomó contacto directo con Antonio para gestionar la devolución del balón, sin esperar que los otros líderes se pongan de acuerdo.

1.1 El préstamo del balón

Antonio había dado positivo a la Covid-19 y empezó a faltarle el oxígeno un sábado en la tarde. Su familia se puso en contacto con la empresa para pedir ayuda y trasladarlo a la ciudad, ya que, en el poblado donde estaba, no había un centro de salud que pudiera darle la atención que necesitaba. La empresa gestionó el traslado a un centro de salud. Los hospitales se encontraban llenos, incluso había personas que eran monitoreadas desde sus movilizaciones esperando poder ingresar una vez que se desocupe alguna cama. La ciudad entera enfrentaba una crisis sanitaria producto de la pandemia.

Mientras la asistente social intentaba concretar el ingreso de Antonio a un hospital, otro equipo de la empresa estaba en gestiones para conseguir un balón de oxígeno para él. El gerente administrativo de Producción, el gerente de planta y la subgerenta de Gestión Humana empezaron a

llamar a todos los contactos que tenían en Trujillo. Había escasez de oxígeno en esa región y no se encontraba, por ningún lado, a alguien que lo vendiera ese día. Finalmente, uno de los gerentes logró que le prestaran un balón como un favor personal con el compromiso que se devolviera en el transcurso de la semana. Cuando se entregó el balón a Antonio se le indicó que era un préstamo y que debía devolverse lleno y en las mismas condiciones en que se recibió. Al contar con oxígeno y no tener la seguridad de conseguir una cama en el hospital, Antonio decidió volver a su casa para recuperarse con la medicina que le entregaron.

A partir de lo ocurrido, la empresa gestionó de inmediato la compra de cuatro balones de oxígeno para poder darle soporte a Antonio o a cualquier otro colaborador que pueda requerirlo en el futuro, teniendo en cuenta la lejanía de hospitales y escasa disponibilidad de camas en los mismos. Los balones comprados llegarían en cuatro días y, en ese momento, Antonio debería devolver el balón recibido en préstamo. Días después, pasado el plazo comprometido, el contacto que prestó el balón lo necesitaba de regreso y Antonio no lo devolvía. Ya se encontraba mejor, pero señalaba que un amigo llenaría el balón gratis en el Ministerio de Salud [MINSa] y todavía no se lo entregaba. Cada vez que se le consultaba sobre el balón, indicaba que aún no se lo devolvían y así pasaron tres semanas.

Juan Pedro, jefe de Antonio, proponía aprobar la compra de un nuevo balón para reponer el que no se devolvía y que el monto de ese gasto extraordinario se le descuenta a Antonio. Ante la pregunta de quién hablaría con Antonio, él asumía que Gestión Humana era quien debía comunicarle sobre el descuento, si se tomaba la decisión. Había que considerar que Antonio ya contaba con un préstamo de la empresa para sus gastos de medicina y oxígeno.

Antonio trabajaba en la empresa desde hace más de 20 años. Había pertenecido a la oficina administrativa en Jequetepeque, luego estuvo 10 años en la oficina de Lima y volvió a Jequetepeque en el 2019. Era conocido por muchas personas en la empresa.

Elsa le tenía aprecio a Antonio, habían trabajado en la misma oficina muchos años. Quería que se le dé el apoyo para su recuperación, pero también sabía que Antonio pedía siempre algo más de la empresa y que comentaba con su entorno cada vez que no estaba conforme con algo. Hace poco, su jefe se había referido a él con el término "*influencer*" y era cierto que Antonio comentaba su parecer y su entorno lo escuchaba. Era importante manejar una buena comunicación con él y no sabía si Lina tenía las capacidades para hacerlo adecuadamente.

1.2 La Gerencia de Administración y Finanzas

Elsa entró a trabajar en la empresa un año después de terminar la carrera de Administración de Empresas en una prestigiosa universidad del país. Trabajó en una empresa multinacional por un año y renunció cuando hubo cambios en la misma que afectaron gravemente el ambiente laboral. Luego, su padre le pidió que se incorporara por un tiempo a la empresa que él había fundado seis años atrás y que contaba recientemente con un nuevo accionista. La gestión de la empresa seguiría estando

a cargo del padre de Elsa y tenían planes de crecimiento en toda la región norte del país. Él necesitaba contar con personas de confianza para hacer crecer el negocio y le pidió a Elsa que se haga cargo de la gestión de la caja de la empresa. Ella aceptó con la idea de que sería temporal, para luego volver a una compañía grande, ya que nunca tuvo en sus planes trabajar con él.

Su padre había estado trabajando en el sector de alimentos desde muy joven y cuando la empresa donde trabajaba se vio afectada por una crisis económica, decidió emprender su propio negocio: una empresa de producción y venta de alimentos de primera necesidad de consumo masivo que aportan a la nutrición de la población. Sus clientes eran bodegas y pequeños emprendedores que tenían sus puestos en mercados tradicionales.

El cargo no existía cuando ingresó, era su padre quien llevaba haciendo parte de las funciones que le asignó. Elsa denominó la posición como tesorera. Sólo había cuatro personas en la oficina administrativa en la que ella trabajaba. Toda la operación de la empresa estaba en La Libertad y había una oficina administrativa – contable en Lima. Fue un cambio drástico el pasar de una multinacional que vendía tecnología a una empresa pequeña y con bajo presupuesto.

Se le dio la opción de contar con un horario flexible para trabajar en las tardes con su esposo en el negocio que él empezaba. En los años siguientes, llegaron los hijos y continuó la flexibilidad para trabajar en las tardes desde casa y poder atenderlos. Su padre era un gran líder, con valores morales y consciente de aportar al bien común, pero por otro lado era un “tractor”, trabajaba de lunes a domingo y era de carácter fuerte. Ella pensó en cambiar de trabajo varias veces, pero luego reflexionaba que la flexibilidad de horario no se la daría nadie. Por otro lado, la empresa había crecido y sentía que podía seguir aportando ahí.

La compañía fue creciendo, había alcanzado ingresos de 250 millones de soles en el año 2018, y las responsabilidades de Elsa fueron aumentando poco a poco, junto con un equipo a cargo de ella. No se dieron ascensos formales, pero la posición fue cambiando de nombre con el tiempo, primero a jefe de Finanzas y, luego de algunos años, a gerente de Administración y Finanzas. Esto también ocurría con otros colaboradores de la empresa.

En el 2020, ella cumplió 21 años trabajando en la empresa familiar y, con todas las responsabilidades a su cargo, necesitaba un equipo sólido y el rol de subgerente de Gestión Humana era muy relevante. Cuando pensaba en cómo podía lograr que Lina mejore su desempeño para que le dé el soporte que se esperaba de ella, reflexionaba que, en la empresa, no contaban con un proceso de gestión del desempeño. Era una práctica muy común en otras compañías, pero Elsa no tenía la experiencia realizando evaluaciones de desempeño, ni planes de mejora. Se preguntaba que, si por ello, no lograba que la situación con Lina mejorara, a pesar de todas las retroalimentaciones verbales que le había dado.

1.3 La Subgerencia de Gestión Humana

En el año 2011, buscando la gestión del desarrollo, se contrató una consultora externa para levantar los perfiles de puestos, por primera vez. El proyecto incluyó el diagnóstico de brechas, planes de desarrollo y medición luego de implementados los planes. Se buscaba que este proceso se repita una vez al año sin consultora, pero no se realizó nuevamente. Ello implicó que, luego de algunos años, la empresa no contara con perfiles de puestos actualizados, ni indicadores de desempeño para todos los trabajadores.

Hasta marzo del 2018, las funciones de Gestión Humana no estaban centralizadas en una sola área. Las personas que trabajaban en Jequetepeque, le reportaban a Juan Pedro, el gerente administrativo de Producción, y la persona en Lima, que centralizaba las planillas, le reportaba a Elsa, gerente de Administración y Finanzas.

Buscando retomar el trabajo de desarrollo de personas y evaluación de desempeño dentro de la organización, se planteó la necesidad de contar con un equipo que dé soporte a este proceso. Como en la empresa no había nadie que tuviera experiencia ni conocimiento sobre elaboración de perfiles, líneas de carrera y evaluaciones de desempeño, se buscó un profesional que sí hubiera tenido a cargo estos procesos en otras compañías. Por eso, en abril del 2018, se contrató un subgerente de Gestión Humana. Esta persona no tuvo el desempeño esperado y se le desvinculó cinco meses después. En diciembre del 2018, se incorporó Lina Ráez como su reemplazo. Se le compartieron las expectativas del rol de manera verbal. Se le dio un tiempo no definido para conocer los procesos de la empresa y también libertad para llevar a cabo las mejoras que considerara necesarias relacionadas a su área. Pero, no se hizo un plan de trabajo, ni se le entregaron objetivos claros.

Hasta diciembre del 2018, el área estaba compuesta por 5 personas: 1 responsable de planillas, 1 coordinadora de RR. HH., 1 asistente social, 1 digitadora de control de asistencia y 1 coordinadora de Seguridad y Salud en el Trabajo [SST]. Las funciones del área estaban enfocadas en aspectos duros de la gestión humana atendiendo una planilla de 400 trabajadores. Realizaban el pago de planillas, gestión de movilidades de personal para los centros de producción, asignación de personal y reemplazos, coordinación de comidas para los centros de producción y el cumplimiento del reglamento de SST.

Durante los primeros meses de Lina, identificó que la coordinadora de SST no se daba abasto para atender a toda la empresa y contrató una enfermera con especialidad en salud ocupacional que complementara su trabajo. Lina no realizó ninguna propuesta sobre cómo volver a implementar la gestión de desarrollo de personas dentro de la empresa y tampoco se le recordó que estaba dentro de las prioridades de su contratación. Meses después, Lina admitió que no entendía la metodología de levantamiento de perfiles y diagnóstico de brechas que había hecho la consultora de la empresa en el

2011 y que ahora se le pedía retomar a ella. No tenía los conocimientos para hacer esta tarea con la metodología esperada y tampoco propuso otra metodología.

Uno de los primeros problemas generados en su gestión se dio con el proceso de beneficio de gastos de atención médica. Al encontrarse alejados de la ciudad y sólo contar con una pequeña posta médica en la localidad, la empresa cubría gastos de atención médica a sus trabajadores con un médico particular del pueblo. Lina decidió retirar ese beneficio argumentando que el monto era alto, que no existía una política clara y que los colaboradores hacían mal uso de ese beneficio. La decisión se tomó sin analizar bien todos los criterios de la situación. Eliminó estas atenciones sin un plan, sin una buena comunicación, ni un análisis en el impacto en los colaboradores. Se les indicó que ahora la empresa tenía una enfermera ocupacional que podría ayudarlos, pero no era claro en cómo podría compensar que ya no se dieran las atenciones médicas. Este cambio causó mucho malestar en los trabajadores, quienes elevaron reclamos a los diferentes líderes y directivos.

En su quinto mes, Lina tuvo otro inconveniente. Le informaron que la responsable de compras, persona con veinte años en la empresa y de mucha confianza, había llamado fuertemente la atención a la enfermera ocupacional que ella había contratado. Lina, sin averiguar detalladamente lo sucedido, lo primero que hizo fue llamarla para reclamarle y se expresó de mala manera con la misma. Esto trascendió en toda la oficina. La responsable de compras habló también con el gerente general para contarle del tema, por lo que él habló con Elsa para que evalúe desvincularla. Elsa dijo que hablaría con ella y pidió que se le dé más tiempo para poder formar a Lina.

Elsa se dio cuenta que había sido un error confiar sólo en la experiencia de Lina y darle tanta libertad de acción a una persona nueva. Empezó a hacer acompañamiento a su trabajo y a revisar, en conjunto, toda propuesta de mejora, la cual debía ser aprobada por Elsa. Decidió darle retroalimentación constante, de manera verbal, para que estas situaciones no se repitan. Se reforzó que analice bien los problemas antes de reaccionar, que planifique mejor su trabajo y que no comente cosas ni tome decisiones espontáneas. Su equipo de Gestión Humana se frustraba cada vez que ella tomaba decisiones apresuradas, sin tomar en cuenta que el equipo le indicaba que, en la cultura de la empresa, eso no iba a funcionar y luego, efectivamente, no resultaba.

En estas conversaciones, Lina reconocía sus errores y afirmaba querer mejorar. Las mejoras se daban por corto tiempo y, luego, aparecían otros inconvenientes por sus reacciones espontáneas y decisiones sin un buen análisis. Elsa sentía que Lina quería aportar, pero al mismo tiempo se había involucrado sólo en temas operativos, no le estaba dando el soporte que esperaba de una subgerencia.

Su experiencia en otras empresas había causado mucha expectativa en el equipo, que esperaba aprender nuevas herramientas y metodologías, y en todos los líderes de la organización. Sin embargo, pasaban los meses y sus “patinadas” habían hecho que algunas personas (dentro y fuera del área) no confían en ella, ni en sus capacidades.

Un gerente, que trabajaba directamente con ella, le comentó a Elsa algunos puntos por mejorar con estas palabras: “Hace una revisión muy a la ligera de lo que presenta. Se supone que delega a su equipo, pero no les enseña. No le hace buen seguimiento a su trabajo para cumplir los acuerdos. Todavía no conoce bien los procesos de la empresa y cómo puede guiar lo que no conoce. Debe mejorar su comunicación porque, a veces, parece que no entendió lo que se acordó en una reunión y por ello no puede comunicar claramente a su equipo. Su tiempo de atención es corto, se distrae al revisar el teléfono durante las reuniones y tal vez por ello no llega a entender bien los acuerdos.”

1.4 Gerente administrativo de Producción

Juan Pedro Pastor entró a trabajar en la empresa muy joven, hace 21 años, poco tiempo después de terminar la carrera de Ingeniería. Es sobrino de la esposa del gerente general de la empresa.

El gerente general viajaba todas las semanas a Trujillo para reunirse con las jefaturas y supervisar él mismo la operación, pero necesitaba ir formando a una persona de confianza que estuviera de manera permanente y se contrató a Juan Pedro quien empezó a trabajar en la empresa como asistente apenas se graduó. Luego de unos años, Juan Pedro fue jefe de la planta de procesamiento y luego asumió la gerencia administrativa en la zona de producción. Sus nuevos puestos tampoco se dieron como ascensos ni contaban con una descripción de los mismos, ya que eran posiciones nuevas.

Como gerente administrativo en Jequetepeque, interactuaba con el gerente de Producción, hombre de mucha experiencia en el rubro y con 27 años en la empresa. La comunicación entre ellos no era la mejor. El gerente general sentía a Juan Pedro muy terco y le preocupaba que no lograba trabajar en equipo con el gerente de Producción ya que ello había generado más de un inconveniente. El gerente general decía que Juan Pedro era bueno dando órdenes a su equipo para que se hagan las cosas como él dice, pero que los problemas surgían cuando debía trabajar en equipo con sus pares y tenían opiniones distintas a las de él.

Juan Pedro cuenta con una maestría en administración y un gran conocimiento del negocio, por los años que lleva en la empresa. Demuestra interés en transmitir nuevos conocimientos a su equipo. En un periodo, implementó la práctica de leer libros y reunirse una vez a la semana para comentarlo juntos y su aplicación al trabajo. A veces, su ritmo era un poco abrumador para el equipo.

Tenía una comunicación que podía ser dura y ello, a veces, generaba malentendidos. Sin embargo, su equipo lo respetaba porque siempre buscaba el bienestar de los colaboradores y les brindaba soporte cuando lo necesitaban. Era respetuoso y coherente entre lo que decía y hacía, por lo que el equipo confiaba en él.

Juan Pedro empezaba a tener problemas de comunicación con Lina. Le molestaba que ella presentara propuestas con poco análisis y que él terminara ejecutando lo que consideraba que era trabajo de ella. En reuniones, Juan Pedro ya empezaba a hacer comentarios que demostraban su fastidio. Lina se daba cuenta que estaba en falta y se ponía nerviosa cuando veía que Juan Pedro se molestaba. Cuando tenía que coordinar temas con él y sabía que estaba molesto, no quería llamarlo, lo que aplazaba su gestión. Inclusive, en reuniones con Juan Pedro, se comprometía a hacer gestiones que no le correspondían. No analizaba la situación, decía que podía hacerlo y, en el plazo acordado, no cumplía. Ante esto, Juan Pedro le escribió molesto a Elsa porque Lina no estaba cumpliendo con el trabajo al que se comprometía.

1.5 Nuevos inconvenientes

La reflexión sobre el porqué Elsa sentía que estaba haciéndose cargo de un problema que debería solucionar otro, le trajo otras interrogantes. ¿Realmente era ella la responsable de gestionar la devolución del balón? ¿Era el momento de dejar que Lina asuma su rol al cien por ciento? ¿Qué soporte era el que le podía dar Lina y qué soporte era el que necesitaba realmente de ella? ¿Cuánto tiempo más debería acompañar su proceso de aprendizaje para que cumpla con sus objetivos? ¿Debería contratar a un nuevo subgerente? Ya había cambiado al primero luego de seis meses y estaba segura de que había temas que ella también estaba haciendo mal. Si no los rectificaba, no se iban a solucionar reemplazando la posición. La situación del balón de Antonio había hecho que Elsa comience a cuestionarse estos y otros aspectos respecto a la gestión de Lina.

Estaba también el tema del trabajo en equipo con Juan Pedro, él ya le había preguntado a Elsa que cuánto tiempo más le darían para que Lina responda como se esperaba de ella. Juan Pedro sentía que reunirse con Lina para coordinar acciones en común era una pérdida de tiempo porque Lina se comprometía a algunas gestiones que luego no cumplía por no haber analizado bien la situación, no hacer un plan, ni un buen seguimiento. Cuando Lina se comunicaba con él, empezó a responder que tenía la agenda llena y no podía reunirse con ella. Otras veces, le daba las alternativas de solución al problema que Lina le planteaba, le decía que ella analice cada una de ellas porque era responsabilidad de Gestión Humana hacer eso y daba por terminada la llamada telefónica.

Juan Pedro era un buen líder, pero desde la llegada de la nueva subgerente de Gestión Humana tenía la expectativa que ella fuera quien hablara con los colaboradores de algunos temas que sí le correspondían a él como jefe. Esto también empezaba a pasar con otras gerencias y jefaturas. Tenían expectativas de que sea ella quien comunicara temas difíciles y sensibles para los colaboradores, en lugar de asumirlos como líderes. Al ver que Lina no lo hacía, sentían que ella no estaba gestionando lo que correspondía a su puesto y empezaban a perderle confianza.

Luego se presentó otro problema, Lina y el equipo de Gestión Humana hicieron otro cambio que generó molestias en los trabajadores. Los dos jefes de centros de producción en Jequetepeque

indicaban que los colaboradores se quejaban sobre la comida que entregaban los proveedores de alimentación. Concluyeron que nunca el 100% iba a estar a gusto con la sazón de la comida y que lo mejor era rotar a los proveedores de alimentos. El proveedor de la zona A atendería la alimentación de la zona B y que el proveedor de la zona B, que era el que tenía las quejas, atendería a la zona A. El jefe de la zona A no comunicó a sus centros de producción sobre el cambio. Desde el primer día con el nuevo proveedor, los colaboradores de esa zona hicieron llegar sus reclamos. El asunto llegó hasta oídos del gerente general, porque se decía que los colaboradores querían hacer huelga de hambre. El gerente general habló con Juan Pedro y le dijo que él debía trabajar en equipo con Gestión Humana para darles un buen servicio de alimentación a los colaboradores. Lina solo respondió que ya habían hablado con el proveedor y que estaba mejorando la calidad de la alimentación.

Las mejoras en la calidad no se mantenían y la zona A volvió a quejarse de la comida. El jefe de zona, que participó de la decisión del cambio, no atendía las quejas de sus colaboradores y le dio la responsabilidad total del inconveniente a Gestión Humana. Lina se reunió con los supervisores de la zona A y ellos dijeron que esperarían sólo un mes más para que se levanten todas las observaciones de la comida.

Una semana antes de que se cumpla el plazo, Elsa preguntó a Lina si ya se habían levantado todas las observaciones. Lina dijo que aún no y que seguían trabajando en ello. Elsa le recordó a Lina que se habían comprometido a que en 30 días se levantaban estas observaciones o se cambiaba de proveedor y que se debía cumplir el acuerdo. Lo que le habían dado era una tregua y ya le habían indicado que los trabajadores enviarían una carta formal al gerente general. Los supervisores de las unidades de producción habían sido operarios antes y llevaban muchos años en la empresa, conocían al gerente general y sabían que él priorizaba el bienestar del personal. Por otro lado, la zona B estaba feliz con su nuevo proveedor de comida y tampoco querían que vuelva el anterior que recibía tantas quejas.

La empresa no contaba con sindicato, los directivos siempre se habían preocupado por atender el bienestar de sus colaboradores. Ello se reflejaba también en la baja rotación de personal y el compromiso que mostraban los mismos. Ya habían pasado dos meses desde el cambio y no se había dado solución a las observaciones sobre el proveedor de comida. En siete días se vencía el plazo acordado y no había un análisis de alternativas de solución ni un plan de acción para poder cumplir el acuerdo. Elsa se dio cuenta que, nuevamente, tenía que acompañar el análisis del problema y la planificación, porque no estaba segura de que Lina tuviera la capacidad de hacerlo.

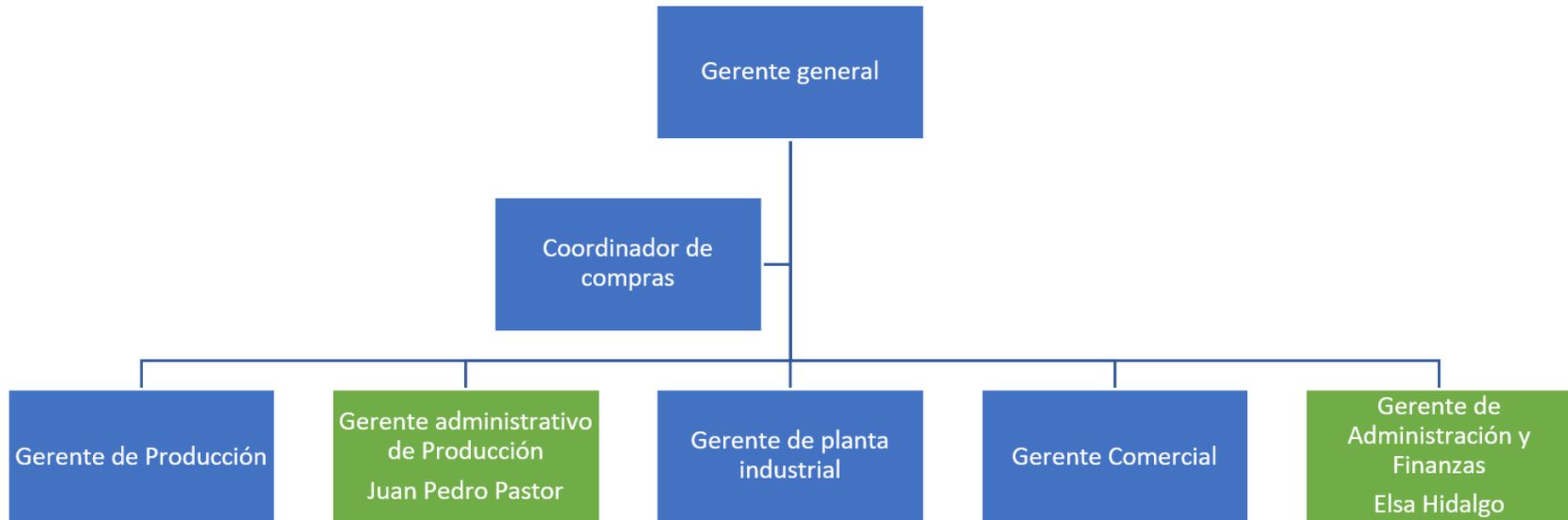
Elsa reflexionaba en cómo el caso de la devolución del balón había hecho que empiece a cuestionarse sobre qué debía mejorar en su gestión. Se preguntaba qué alternativas tenía o si, con estos aprendizajes, ya no surgirían nuevos problemas con Lina. Quizás su padre tenía razón y Lina no

encajaba con la posición, pero ¿si el problema no era solo ella? ¿Qué decisión podía tomar: desvincularla y contratar un tercer subgerente de Gestión Humana?



Anexos

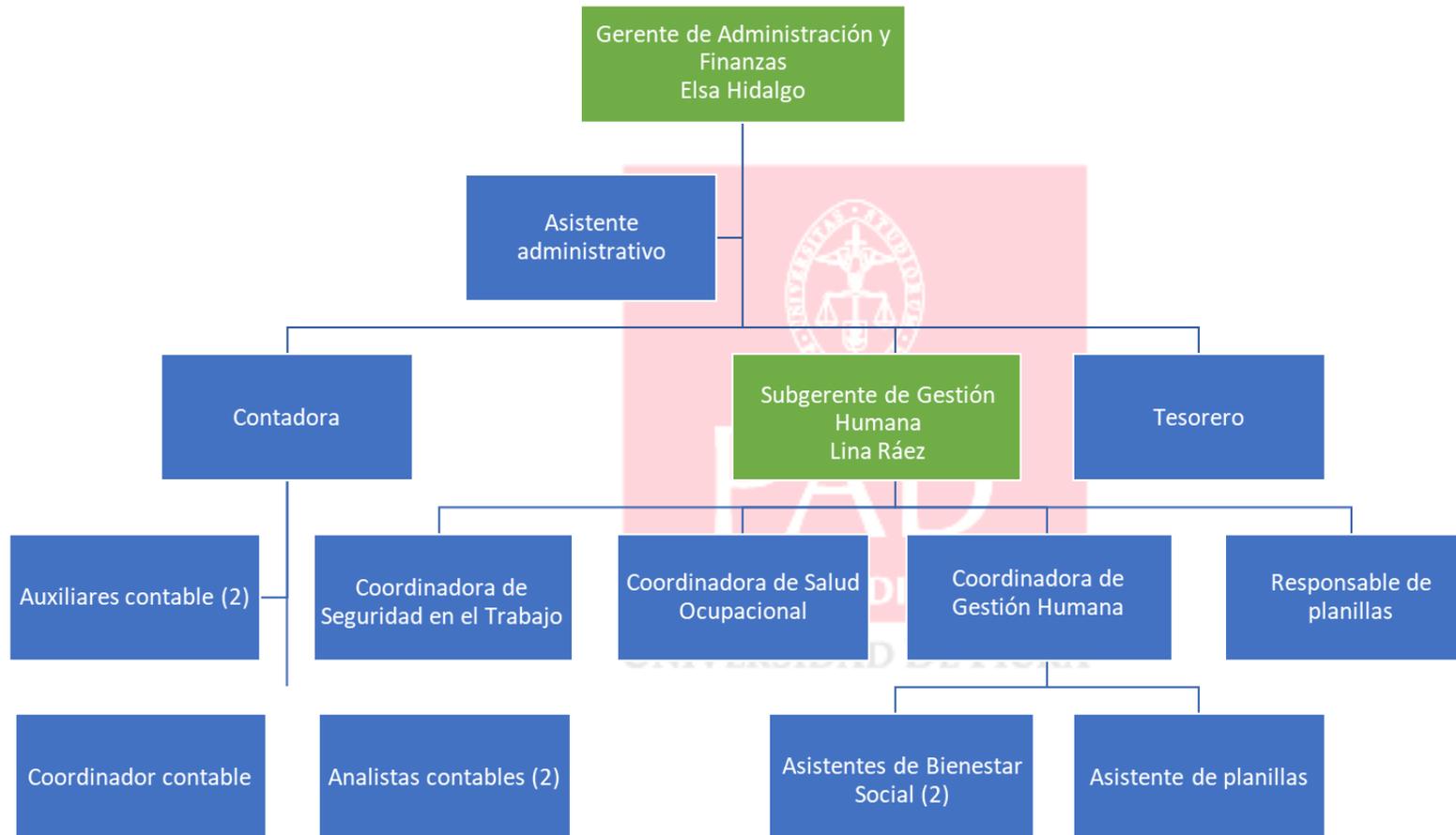
Anexo 1. Estructura de la empresa



Fuente: elaboración propia basada en la empresa (2020)¹

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

Anexo 2. Estructura de la Gerencia de Administración y Finanzas



Fuente: elaboración propia basada en la empresa (2020)²

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

Anexo 3. Perfil del subgerente de Gestión Humana

SUBGERENTE DE GESTIÓN HUMANA	
Ubicación organizacional	<pre> graph TD A[Gerente de Administración y Finanzas] --> B[Sub Gerente de Gestión Humana] B --> C[Responsable de planillas] B --> D[Coordinadora de GH] B --> E[Coordinador de SST] D --> F[Auxiliar de GH] D --> G[Asistente de bienestar social] </pre>
Misión/Objetivo	
<p>Perfil orientado al cargo de subgerente de Gestión Humana de la Gerencia de Administración y Finanzas. Tiene como misión gestionar los procesos de gestión humana (Reclutamiento/Selección/Contratación, Fortalecimiento de Clima Laboral, Compensaciones, Desarrollo de personas, Evaluación de Desempeño, Planillas y SST)</p>	
Indicadores	
<ul style="list-style-type: none"> • % cumplimiento de plan para el logro de buen clima laboral • % de cumplimiento de objetivos del plan de SST • % de perfiles de puestos actualizados • % de cumplimiento de plan de gestión del desempeño • % de cumplimiento de plan estratégico de gestión humana 	
Requisitos de entrada	
Formación	Universitaria
Especialización	Ingeniería Industrial / Administración / Psicología o afines
Experiencia	<p>Experiencia mínima de 3 años en posiciones similares de preferencia en empresas de consumo masivo.</p> <p>Experiencia desarrollando líneas de carrera y gestión del desempeño</p> <p>Experiencia en planes de gestión de clima laboral</p> <p>Experiencia en elaborar y gestionar el plan anual del área</p> <p>Experiencia en elaboración del presupuesto del área</p>
Otros	<p>Conocimiento avanzado de Microsoft Office.</p> <p>Conocimiento de clima laboral, comunicación interna, gestión de proyectos y recursos, ley laboral</p> <p>Conocimiento en seguimiento de procesos a través de indicadores de control y su análisis.</p> <p>Conocimiento en planificación de proyectos</p> <p>Conocimiento en elaboración de presupuestos del área</p> <p>Conocimiento en elaboración de perfiles de puestos y en la elaboración de planes de desarrollo de habilidades.</p> <p>Conocimientos sobre seguridad y salud en el trabajo</p> <p>Vocación de servicio</p> <p>Iniciativa</p> <p>Habilidades comunicación a todo nivel. Habilidades de negociación.</p>
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y gestionar estrategia de gestión humana en la empresa • Planificar y gestionar el presupuesto del área bajo su responsabilidad • Gestionar el proceso de mejoramiento continuo en su área: analizando sus procesos, identificando mejoras y proponiendo planes de mejoramiento. • Gestionar el proceso de selección y contratación. • Gestionar el proceso de desarrollo de personas (perfiles actualizados y planes de desarrollo implementados). • Gestionar proceso de gestión de compensaciones • Planificar y gestionar planes que busquen el fortalecimiento del buen clima laboral. • Gestionar seguimiento a los resultados de los estudios de seguridad, evaluaciones psicológicas y exámenes médicos. Proponer planes de mejora de acuerdo a estos resultados. • Aportar y ser parte del equipo de responsabilidad social en la empresa. • Garantizar el cumplimiento del plan de Seguridad y Salud en el Trabajo 	

Competencias funcionales		
Código	Nombre	Actividades claves
	GESTIONAR PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA	Gestionar procesos de administración de planillas, proceso de selección y contratación, SST, clima laboral, gestión del desarrollo, gestión del desempeño y gestión de compensaciones.
	GESTIONAR PERSONAS	Organizar equipos de personas. Desarrollar competencias de personas y equipos. Gestionar el desempeño de las personas y equipos.
	GESTIONAR MEJORAMIENTO CONTINUO	Identificar y proponer oportunidades de mejora. Gestionar implementación de proyectos de mejoramiento
	GESTIONAR PRESUPUESTO DEL ÁREA BAJO SU RESPONSABILIDAD	Elaborar presupuesto del área. Controlar presupuesto del área.

Competencias conductuales		
Código	Nombre	Actividades claves
	Mejoramiento continuo	Se orienta a buscar nuevas y mejores formas para desarrollar su trabajo, planteando y promoviendo las buenas ideas.
	Trabajo colaborativo	Genera alianzas de trabajo, movilizándose para obtener información de sus compañeros sobre el desarrollo del proceso, para conectarse en forma sistémica y eficiente.
	Control sistemático	Realiza seguimiento sistemático y constante, mostrándose siempre atento y pendiente de su trabajo y el de los demás, verificando el cumplimiento de los estándares de la empresa para asegurar los resultados esperados.
	Orientación al logro	Se orienta a alcanzar los resultados esperados por la empresa, movilizándose hacia la obtención de nuevos aprendizajes y a la identificación de soluciones, actuando siempre con cuidado y rigurosidad.
	Excelencia operacional	Realiza su trabajo buscando mejores resultados, observando los procesos como un sistema para planificar y utilizar en forma eficiente los recursos disponibles, cumpliendo en todo momento con las normas y procedimientos de la empresa.
	Compromiso organizacional	Se identifica con la empresa. Se esfuerza y motiva para cumplir con su trabajo. Es constante y perseverante en el cumplimiento de sus responsabilidades y compromisos.

Fecha de elaboración: 19/12/2017

Fuente: elaboración propia basada en la empresa (2017)³

³ Nota: Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

Capítulo 2. Caso: El balón de Antonio (Parte B)

Elsa pensaba en los problemas con Lina y recordó la conversación que tuvo días atrás con Fernando Navarro, gerente de planta y con ocho años laborando en la empresa.

Elsa comentó con Fernando que necesitaban formalizar perfiles de puestos en la compañía. Fernando le contó una conversación que había tenido con el primer subgerente de Gestión Humana cuando éste ya no trabajaba en la empresa. Se encontraron casualmente en una fiesta de cumpleaños de un amigo del hijo de Fernando, el niño que cumplía años era familiar del ex subgerente.

Ex subgerente: Fernando, ¿puedo preguntarte algo? ¿Cómo te está yendo en la compañía? ¿Cómo te sientes trabajando ahí?

Fernando: Me siento bien y estamos avanzando.

Ex subgerente: ¿Tienes las cosas claras en relación con tus funciones?

Fernando: Sí sé lo que tengo que hacer y lo que se espera de mí.

Ex subgerente: ¿Cómo lograste eso?

Fernando: El gerente general me dio las directivas de lo que espera de mí y eso permitió que yo fuera gestionando sobre la base de mi experiencia.

Ex subgerente: Cuando yo ingresé, tenía muchas ganas de trabajar y me emocionó la idea de estar en una empresa que estaba en crecimiento. Me motivé más luego de la conversación que tuve con Elsa. Sin embargo, cuando llegué a Jequetepeque sentí que la realidad era otra. En los primeros meses sentí que:

- No tenía claras mis funciones.
- No sabía cuál era mi ámbito de trabajo.
- Sentía hostilidad con la Gerencia Administrativa. Tuve algunas conversaciones con Juan Pedro en las que terminamos discutiendo.
- No sabía hasta dónde era mi injerencia para tomar decisiones.

Fernando: Debí pedir apoyo a Elsa como su jefa.

Ex subgerente: Primero traté de buscar el apoyo de Juan Pedro, pero tuvimos diferencias. Me comentaron que Juan Pedro y Elsa son familiares así que pensé que Elsa no me escucharía.

Fernando: Había mucha expectativa de mi parte con su llegada y con su experiencia tenía una linda oportunidad de hacer crecer el área, pero no se vio ningún cambio.

Ex subgerente: Mi experiencia ha sido en empresas muy estructuradas donde tenía muy claras mis funciones. Sabía hasta dónde podía hacer cambios y cuándo consultar otras cosas, pero en esta empresa no había ningún lineamiento para mi área. Cuando compartí mis ideas a Juan Pedro,

terminaron en discusión en vez de llegar a un diálogo. Esperaba que si me equivocaba me puedan orientar.

Fernando: Nosotros trabajábamos con una metodología para planificar nuestras actividades.

Ex subgerente: Nunca trabajé con esa metodología y no me dijeron cuál era. Tampoco me capacitaron. Sentí caos, desorden, frustración y que no había compañerismo. Eso me desmotivó y llegué al punto de no saber qué hacer porque todo lo que proponía era malo y no me daban explicaciones del porqué. Ahí empecé a apoyarme en la coordinadora de Gestión Humana.

Fernando: Debió ser sincero y hablar lo que le pasaba. Todos esperábamos iniciativa de su parte por la experiencia que tenía. La confianza y el respeto tienen que ganarse.

Ex subgerente: Ha sido mi primera experiencia tan caótica. Todo era muy desordenado y era un área de trabajo muy hostil. Esta experiencia me enseñó a solicitar parámetros de trabajo claros en mis nuevas postulaciones.

Fernando era un gerente que buscaba siempre la mejora continua. Tenía mucho potencial y por ello también se le había dado este nuevo reto de la implementación del sistema integrado de gestión. Era además un muy buen líder, muy estimado por su equipo quienes se habían desarrollado bajo su gestión.

Cuando le contó a Elsa sobre la conversación con el primer subgerente de Gestión Humana, también le confió cómo se sintió él cuando ingresó a la empresa.

“Cuando ingresé a la empresa, me entregaron los perfiles de puestos, diagnóstico de brechas y planes de desarrollo de competencias que había levantado una consultora ese año. Estos manuales me ayudaron a conocer las funciones operativas de cada puesto y me dieron los primeros lineamientos del trabajo operativo.

Al pasar un par de meses, me sentía preocupado. Conocía las funciones operativas de cada puesto de trabajo, pero no tenía claros los lineamientos administrativos y cómo gestionar los presupuestos. Encontré oportunidades de mejora y tenía varias ideas que podían aportar al proceso, pero no tenía claro cómo proponerlas. No había claridad hasta dónde podía gestionar.

En algún momento quise renunciar porque me desmotivaba no saber cómo gestionar mejoras para la planta. Lo que me animó a continuar fueron dos cosas:

1. Un gerente de mi anterior trabajo visitó la planta porque fue contratado por una empresa relacionada al rubro, al verme me dijo que tenía una linda oportunidad en esta compañía que era más pequeña porque aquí podría estructurar y siempre proponer. Me recomendó que luche porque me escuchen. Me dijo que aquí tenía que gestionar personas, costos, ser productivo y dejar mi sello personal.

2. Una conversación con el gerente general cuando me propuso asumir el reto de la nueva planta automatizada que se iba a implementar. Me dijo lo que él esperaba de mi puesto, con esa claridad fue mucho más fácil seguir el proceso actual.”

A partir de esta nueva información que le confirmaba algunas sospechas sobre diferentes aspectos en la compañía, Elsa se cuestionó ¿qué debía mejorar en su estilo de dirección? ¿Qué mejoras debía implementar en la empresa para que esto no se repita?



Capítulo 3. Notas del instructor

Las presentes notas del instructor cuentan con diversas herramientas para fomentar la participación y análisis del caso.

3.1 Sinopsis del caso

El caso “El balón de Antonio” narra cómo, a partir de la gestión del préstamo y devolución del balón de oxígeno para un trabajador (Antonio), se ve reflejada la poca claridad en las funciones de los directivos involucrados y la ausencia de procesos claros, como los de capacitación y gestión del desempeño. Principalmente, con las funciones y responsabilidades de Lina, subgerente de Gestión Humana. Sumándole el análisis de la baja calidad motivacional de la misma y los rechazos que sus decisiones generan en los otros directivos.

Elsa, gerente de Administración y Finanzas y jefa de Lina, no realiza un proceso de inducción y capacitación adecuado para Lina y, con los errores que ella presenta, la retroalimentación se da solo de manera verbal.

3.2 Grupo objetivo

El presente caso de estudio se puede aplicar en cursos de posgrado con contenidos de gobierno de las organizaciones y gobierno de personas. El mismo ha sido redactado de manera abierta para fomentar la conversación, discusión y análisis, sin considerar el tipo de organización o sector en el que se desenvuelve.

Es importante que los alumnos cuenten, previamente, con conceptos claros en estas ramas, se recomienda la lectura de libros de Manuel Alcázar y Pablo Ferreiro, principalmente “Gobierno de personas en la empresa” (Ferreiro y Alcázar, 2012) y “Octógono: diagnóstico empresarial” (Alcázar, 2019b). Pueden complementar su formación con otras obras de Juan Antonio Pérez López.

3.3 Balances en la organización

Este análisis permitirá, a los alumnos, poner en práctica sus conocimientos sobre las necesidades humanas. Ayuda a identificar cómo estos conceptos se aplican a la realidad de la empresa y muestra cómo esta empresa está atendiendo las necesidades psico-corpóreas, cognoscitivas y afectivas de las personas dentro de la organización. Es una herramienta que muestra el aporte de la empresa en cada nivel y lo que recibe a cambio de ese aporte. Permite identificar qué aportes de la empresa no son suficientes para recibir lo que espera de sus colaboradores (ver Tabla 1).

Tabla 1*Balances en la organización*

Necesidades humanas	¿Qué le puede dar la empresa?	¿Qué puede pedir la empresa?	Dimensión de la organización
Psico-corpóreas	<ul style="list-style-type: none"> - Sueldo mensual - Trabajo formal con contrato de trabajo - Distribución de utilidades - Seguro médico (Essalud o EPS) - Reglamento de la empresa - Perfil del puesto (en esta empresa, la mayoría están desactualizados. El perfil de subgerente de Gestión Humana tiene muy poca información sobre las funciones que se espera que realice) - Objetivos claros (a Lina no se le explicaron claramente) 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con el contrato (horario y funciones) - Comunicar si tiene problemas para cumplir con sus funciones señaladas en el contrato - Cumplir el reglamento de la empresa - Cumplimiento de objetivos, si se han comunicado formalmente 	Eficacia
Cognoscitivas	<ul style="list-style-type: none"> - Funciones - Reto de darle forma a un área nueva en la empresa - Entrenamiento en nueva metodología de gestión del desarrollo (no hubo capacitación suficiente para Lina) - Conocimiento de un nuevo sector - No tienen plan de capacitación claro porque no cuentan con perfiles escritos, lo que no hace posible identificar oportunidades de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> - Propuestas para armar el área - Sugerencias para mejorar el papel de gestión humana en la empresa - Formación a su equipo de trabajo - Análisis para la toma de decisiones 	Atractividad
Afectivas	<ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación y acompañamiento ante errores de Lina - La empresa brinda soporte con necesidades reales, como la búsqueda del balón de oxígeno para Antonio - El gerente general muestra interés en que sus colaboradores estén bien y ellos lo saben. Por ello, piensan en decirle lo que está pasando con el servicio de comida si no se soluciona - El jefe de la zona A no atendió quejas de sus colaboradores sobre la comida. Si no se le enseñan las competencias de liderazgo que necesita la empresa, puede causar un desbalance en la unidad de la misma 	<ul style="list-style-type: none"> - Lealtad - Compromiso - Identificación con la empresa 	Unidad

Fuente: elaboración propia basada en Ferreiro y Alcázar (2012)

3.3.1 Preguntas sugeridas

Sobre el primer nivel: ¿Lo que está aportando la empresa en el nivel de la eficacia es suficiente para lograr los resultados que se esperan de Lina? ¿Qué aspectos son los que sugiere mejorar?

Sobre el segundo nivel: ¿Qué necesidades cognoscitivas no ha cubierto la empresa para que Lina pueda realizar lo que se esperaba de ella cuando se le contrató?

Sobre el tercer nivel: ¿Qué fortalezas tiene la empresa en el tercer nivel? ¿Ven alguna oportunidad de mejora en este nivel?

Si se quiere mejorar el balance en la organización, tener en cuenta:

Si Elsa no comunica clara y formalmente las funciones y los objetivos de Lina, ella no sabe hasta dónde llegan sus responsabilidades ni cuál debe ser su línea de acción. Sin claridad de hasta dónde llegan sus responsabilidades se corre el riesgo de generar nuevamente malentendidos por lo que se "cree" que ella debe hacer, pero que ella no sabe que debe hacer. Si la empresa no le da a Lina esta claridad, ella no podrá aportar a la empresa lo que se espera de ella.

Si los directivos no hacen una buena inducción sobre metodologías de trabajo y procesos que espera apliquen las personas nuevas, ellas no contarán con el conocimiento propio de esta empresa. En este caso, Lina no ha recibido capacitación de la metodología de gestión del desarrollo que se espera que aplique. Ella no puede implementar algo que no conoce.

***Si los directivos no desarrollan a los mandos medios en la cultura de unidad que es parte de la empresa**, la unidad puede afectarse en el tiempo. Los colaboradores son leales y comprometidos porque el gerente general ha formado a líderes que tengan presente el bienestar de las personas. Sin embargo, se empiezan a ver síntomas que deben atenderse a tiempo para mantener la unidad. El jefe de la zona A, no atiende quejas de sus colaboradores sobre el servicio de alimentación y es un síntoma al que se debe prestar atención.

3.4 Análisis de la dinámica de la eficacia de la decisión de contratar a Lina

En la Tabla 2, revisaremos lo que se quería lograr al contratar a Lina y lo que se logró realmente. Luego haremos el análisis de la eficacia de la acción con los tres subcriterios: validez, operatividad e instrumentalidad.

Tabla 2

Análisis de la dinámica de la eficacia en la decisión de contratar a Lina

Lo que quiere	-Desarrollar conocimientos y habilidades necesarias en los colaboradores a través del levantamiento de perfiles de puestos e identificación de brechas de habilidades.
Lo que hace	-Se crea el puesto de Sub gerente de Gestión Humana para desarrollar el área y que sea soporte para el desarrollo de competencias en los colaboradores. Hasta ese momento el área se dedicaba a la administración de planillas, bienestar social de sus colaboradores, gestión de comedores y movilidades de personal, y seguridad y salud en el trabajo. - Se diseña el perfil del puesto sin considerar la experiencia en diseño de metodologías de gestión del desempeño. - Se contrata a una persona con experiencia gestionando áreas de gestión humana, pero sin conocimiento de la metodología que la empresa quiere aplicar. - Se le dice a la persona que espera que desarrolle un área nueva, pero no se le comunica formalmente que lo que se espera es que implemente las gestión de desarrollo y desempeño en la empresa.
Lo que consigue	- Problemas en la comunicación. Se realizan tareas que se "cree" que se necesitan, pero que no corresponden a lo que Elsa definió como prioridades. - Desmotivación de Lina y aquellos con los que interactúa porque no se ejecuta e implementa lo que las personas en la organización esperan de Lina. - Falta de confianza de los gerentes hacia las capacidades de Lina por no saber desenvolverse en la empresa y por su espontaneidad al tomar decisiones.

Fuente: elaboración propia

3.4.1 Preguntas sugeridas

¿Qué quería lograr Elsa en la empresa? ¿Qué acción hizo para lograrlo? ¿Qué consiguió con la acción realizada?

3.4.2 Análisis de la eficacia de la contratación de Lina como sub gerente de Gestión Humana

El análisis de la eficacia se hace a través de los subcriterios de operatividad, instrumentalidad y validez.

La acción fue operativa, era factible para Elsa hacer la contratación de un nuevo subgerente.

La acción no fue instrumental porque no produjo la reacción que Elsa quería. La reacción esperada era que Lina implementara el proceso de gestión de desarrollo en la empresa, pero esto no sucedió.

La acción no fue válida, la reacción no solucionó el problema que se quería resolver. La reacción esperada no se dio, Lina no implementó acciones para desarrollar personas. No se cubrió la necesidad de actualizar perfiles ni desarrollar habilidades ni conocimientos nuevos en las personas.

3.5 Relación entre motivos y motivación

En la Tabla 3 revisaremos las decisiones que toman los directivos en el caso para identificar los motivos y motivaciones presentes en cada decisión. Esto ayudará a los alumnos a poner en práctica los conocimientos sobre los motivos de la acción y la motivación humana. Permitirá también analizar el comportamiento de los directivos del caso a través de las decisiones que han tomado.

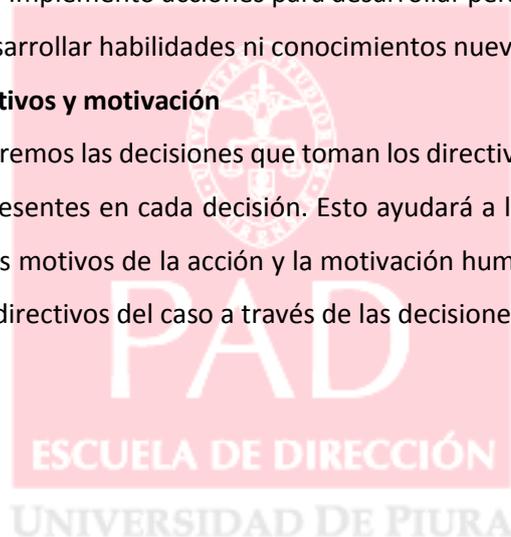


Tabla 3

Relación entre motivos y motivación

Decisión	¿Quién toma la decisión?	Motivos	Motivación	Relación
Gestionar la atención de Antonio en un hospital y la búsqueda de un balón de oxígeno con el apoyo de otros gerentes y subgerentes.	Juan Pedro	Trascendentes Atender las necesidades de Antonio (atención médica y oxígeno)	Racional Ante la escasez de oxígeno y la urgencia con que se necesitaba, iba a requerir que varias personas busquen por diferentes contactos. En la entrega del balón pudo darse más información como que el balón era prestado y debía devolverse a la brevedad. Sin embargo, no se consideró prudente porque en ese momento Antonio estaba lidiando con el inconveniente de que no habían camas disponibles en los hospitales.	Motivación racional por motivos trascendentes
Compra de 4 balones de oxígeno para tener en stock en caso se requieran.	Elsa	Trascendentes Se buscaba poder ofrecer oxígeno a algún colaborador o familiar que lo requiera.	Racional. En Jequetepeque no había oxígeno para atender emergencias como la de Antonio y en la misma ciudad era muy difícil conseguir oxígeno. Por ello se decidió que la empresa tenga 4 balones en stock en caso de emergencia.	Motivación racional por motivos trascendentes
Otorgar un préstamo a Antonio para que pueda atender gastos relacionados a su salud.	Elsa	Trascendentes Antonio necesitaba tranquilidad para su recuperación y ello implicaba también tranquilidad con relación a los gastos.	Racional Se tomó en cuenta que Antonio tendría gastos no programados por compra de medicinas y oxígeno por lo que se dio un préstamo para atender esos gastos.	Motivación racional por motivos trascendentes
Contratar a subgerente de Gestión Humana	Elsa	Trascendente Quiere que se levanten los perfiles de puestos para que se hagan las cosas de manera más clara y ordenada en la empresa. Una vez que los perfiles se hagan y se diagnostique la brecha entre las competencias del colaborador y lo que busca su perfil, busca que se desarrolle a colaboradores para que tengan el saber para hacer mejor su trabajo y para que avancen profesionalmente.	Espontánea Buscó una persona que hubiera tenido a cargo procesos de gestión del desarrollo y gestión del desempeño en empresas que tenían el área de gestión humana desarrollada, pero no con experiencia en implementar el área. No dio capacitación ni un plan de acción claro luego de la contratación.	Motivación espontánea por motivos trascendentes
Eliminar el beneficio de atenciones médicas en Jequetepeque	Lina	Extrínseca Buscó reconocimiento a través de generar un ahorro con este gasto vs el costo de contratar la enfermera de salud ocupacional.	Espontánea No midió el impacto que tendría en los colaboradores. No comunicó antes de hacer el cambio. No hizo un plan para implementar lo que ofrecería la enfermera ocupacional que compensaría en parte ese beneficio que ya no tendrían los colaboradores. No le presentó el plan a Elsa ni le pidió su opinión a Juan Pedro para tener su <i>feedback</i> antes de eliminar el beneficio.	Motivación espontánea por motivos extrínsecos
Intercambiar las zonas de reparto de los proveedores de alimentación a centros de producción	Lina en consenso con jefe de la zona A y jefe de la zona B	Extrínsecos Pensó que el problema era que los colaboradores de cada centro se quejaban porque estaban aburridos de la sazón del proveedor que los atendía y propone el cambio para que tuvieran una nueva sazón y se acaben las quejas. Buscaba que ya no le lleguen más quejas en el menor tiempo posible sin ponerle atención ni tiempo a lograr que los proveedores de alimentos mejoren la alimentación.	Espontánea No buscó información directa de los colaboradores para conocer el verdadero motivo de las quejas. No hizo buen seguimiento al plan de acción para asegurar que los jefes de las zonas A y B hayan comunicado a sus colaboradores. No preguntó sobre los comentarios y preguntas de los colaboradores ante este cambio y cómo se habían resuelto. No coordinó acciones de mejora concretas con los proveedores de comida.	Motivación espontánea por motivos extrínsecos
No comunicar a tiempo a sus colaboradores del cambio y no atender las quejas de los mismos.	Jefe de la zona A	Extrínseca Buscó su comodidad. No meterse en el problema y que lo atienda gestión humana.	Espontánea No informó a tiempo y sus colaboradores estaban fastidiados porque no sabían del cambio. El nuevo proveedor tenía una sazón que les gustaba menos que el proveedor anterior y ello aumentó la molestia de sus colaboradores. Se lo dijeron, pero él no se involucró en darle solución. No tenía conocimientos para solucionarlo, no pide ayuda y prefiere no involucrarse.	Motivación espontánea por motivos extrínsecos

Fuente: elaboración propia

3.5.1 Preguntas sugeridas

¿Qué motivos predominan en Elsa y Juan Pedro? ¿Qué motivos predominan en las acciones de Lina? ¿Cómo es la calidad motivacional de Elsa? ¿Cómo es la calidad motivacional de Lina? ¿Qué puede hacer Elsa para mejorar la calidad motivacional de Lina?

¿Cómo desarrollar la capacidad de pensar de modo correcto en una persona que se caracteriza por tomar decisiones por motivación espontánea?

Sobre este tema el profesor puede reforzar cómo se puede aprender a pensar e ir creciendo en racionalidad. Se puede explicar sobre los principales pasos del proceso de pensar que según el libro “Gobierno de personas en la empresa” (Ferreiro y Alcázar, 2012, p. 93) son:

- “Detectar el problema
- Discernir a quién le compete ocuparse del problema
- Generar planes de acción factibles
- Generar criterios de evaluación
- Decisión y acción”.

3.6 Análisis de las decisiones

En la Tabla 4, se analizarán las principales decisiones de los líderes que figuran en el caso. De manera que se pueda identificar si cuentan con todos los medios necesarios para realizar la tarea (puede), cuenten con los conocimientos y sepan aplicarlos (saber hacer – sabe) y estén dispuestos a realizar la acción (quiere) (Alcázar, 2019a, p. 16-17).

Tabla 4

Análisis de las decisiones

Persona	Decisión / Situación	No sabe	No puede	No quiere
Lina	Gestión de devolución del balón	Cuenta con conocimientos de procesos y normativa. No conoce la cultura de la empresa.	No cuenta con las competencias comunicacionales necesarias para interactuar con los líderes y empleados de la compañía.	Muestra disposición para cumplir la tarea asignada.
Elsa	Formación de líderes a su cargo: Lina	Tiene los conocimientos, pero no la experiencia formando nuevos líderes a su cargo.	Cuenta con competencias ejecutivas, aunque le falta desarrollar la delegación y la comunicación. No cuenta con la competencia desarrollo de personas en el nivel necesario. Por mejorar: seguimiento formal (actualmente: solo hablado).	Muestra disposición para formar al equipo.
Lina	Programa de Gestión del Desarrollo (Desempeño)	No tiene los conocimientos sobre la metodología de gestión del desarrollo de la compañía.	Parece que no cuenta con las competencias ejecutivas y de liderazgo suficientemente desarrolladas. Cumple parcialmente con el perfil del puesto.	Muestra disposición para buscar aprender sobre las metodologías.
Lina	Alimentación de zonas	Tiene los conocimientos para gestionar comedores y proveedores.	No cuenta con las competencias comunicacionales necesarias para interactuar con los líderes y empleados de la compañía.	No mostró disposición para levantar información con los trabajadores. Quiso solucionarlo de manera rápida, en base a experiencias pasadas, sin analizar la situación particular.
Jefe de zona A (zona en conflicto)	Alimentación de zonas	Tiene conocimiento del problema y alternativas de solución.	No cuenta con las competencias de liderazgo necesarias.	Buscó su comodidad y no involucrarse con el problema.
Juan Pedro	Gestión de la atención de Antonio	Tiene conocimiento del problema, la realidad de la zona y contactos de la empresa con quienes gestionarlo. Pero, piensa que parte de la gestión corresponde a Gestión Humana.	Cuenta con las competencias de liderazgo y ejecutivas.	Está muy interesado en solucionar el problema y brindar ayuda a Antonio.

Fuente: elaboración propia

3.6.1 Preguntas sugeridas

¿Cuáles son las situaciones en las que los líderes de la organización no han realizado lo que tenían que hacer? ¿Por qué Lina no realiza la gestión de devolución del balón? ¿Por qué Elsa no ha desarrollado un plan de inducción y capacitación para Lina? ¿Por qué Lina no ha implementado el Programa de Gestión del Desarrollo para el que fue contratada? ¿Por qué no se realizó una correcta gestión del cambio de proveedores de alimentación de zonas?

3.6.2 Comentarios complementarios para el instructor

A partir de lo revisado en este punto, el profesor puede reforzar la importancia de comprender por qué la persona no realiza una acción o sigue las indicaciones que se le han brindado. Así como, recalcar los conceptos para el análisis si sabe, puede y/o quiere. Qué factores se incluyen en cada uno de los mismos.

3.7 Análisis para el diagnóstico: Octógono

En la Tabla 5 se presenta el análisis del octógono para el caso “El balón de Antonio”.



Tabla 5

Octógono – El balón de Antonio

	<p>Entorno externo</p> <p>Pandemia mundial por el Covid 19. Crisis sanitaria en la ciudad de Trujillo; difícil acceso a hospitalización y medicamentos en Jequetepeque. Escasez de oxígeno.</p>	
<p>Estrategia</p> <p>Lograr crecer el negocio en el norte del país.</p>	<p>Sistemas de dirección</p> <p>Ascensos se dan por incremento de funciones. Ausencia de sistema de gestión del desempeño y desarrollo formal del personal, perfiles de puesto desactualizados, no comunicados. Políticas no escritas y poco claras. No están claras las responsabilidades, ni lo que se espera de la subgerencia de Gestión Humana.</p>	<p>Estructura formal</p> <p>Ver Anexo 1 y 2. El socio del 50% y fundador de la empresa es también el gerente general. Su hija y su sobrino trabajan en la empresa, por lo que parece una empresa familiar. Personal operativo y ejecutivo con muchos años en la empresa. Baja rotación.</p>
<p>Saber distintivo</p> <p>La baja rotación de operarios indica que las personas llevan años aprendiendo sus labores en la empresa. Los operarios son liderados por un supervisor con mucha experiencia en la producción. Tres gerencias tienen entre 20 y 27 años trabajando en la empresa. Tienen conocimiento de los procesos, la cultura de la empresa y el mercado. Gerente General con más de 27 años de experiencia en el sector. El conocimiento de la empresa está apoyado en lo que los trabajadores han aprendido en los muchos años que tienen en la misma. Las dos personas que entraron a ocupar la sub gerencia de Gestión Humana tenían experiencia en otras empresas, pero tuvieron dificultades por no saber cómo moverse dentro de esta empresa, al no pasar por un buen proceso de inducción y capacitación. Se contrata a Lina para que proporcione conocimiento en gestión del desarrollo y gestión del desempeño, pero Lina no conoce la metodología que utilizó antes la empresa.</p>	<p>Estilos de dirección</p> <p>Gerente General: Resalta como estratega y líder. Con valores morales y transmite a los gerentes la cultura de aportar al bien común. Presenta una comunicación abierta y permite la comunicación ascendente. Está atento a que se trate bien a los trabajadores. Elsa: No estructuró bien el propósito de la contratación, no comunicó lo que se esperaba de Lina expresado en metas y resultados concretos. Da feedback en conversaciones del día a día sin generar planes de acción formales. No hizo proceso de inducción. Busca desarrollar a Lina y ayudarla a analizar las consecuencias, en los demás, de las decisiones espontáneas que tomó. Juan Pedro: Asigna bien tareas y desarrolla a sus colaboradores. Presenta dificultad para aceptar opiniones distintas a las de él y puede llegar a molestar, esto impacta en la comunicación lateral dentro de la organización. Busca el bienestar de sus colaboradores, ellos lo saben y confían en él. Lina: Su proceso de toma de decisiones es espontáneo. Su comunicación no es veraz ni coherente. Sabe que no va a poder cumplir, pero dice que lo hará. No permite la comunicación ascendente.</p>	<p>Estructura real</p> <p>Juan Pedro cuestiona el rol de Lina porque hay responsabilidades que él está asumiendo y siente que son de la sub gerencia de Gestión Humana. Lina siente el fastidio en la interacción con Juan Pedro y tiene temor de volver a equivocarse. Los gerentes están perdiendo la confianza en Lina porque sienten que no cumple lo que se espera de ella. Hay responsabilidades de Lina en las que Elsa debe intervenir y volver a revisar la solución que esta da, como el caso del problema de la alimentación.</p>
<p>Misión externa</p> <p>Venta de alimentos de consumo masivo a pequeños empresarios de bodegas y puestos en mercados tradicionales.</p>	<p>Valores</p> <p>Se refleja la búsqueda del cuidado de la persona en las decisiones que se toman (en la mayoría de directivos y líderes, desde el Gerente General). Algunos líderes, en situaciones difíciles, priorizan el foco en resultados y soluciones inmediatas (ejemplo: Juan Pedro pidiendo el descuento del balón nuevo). Atención directa y personalizada de trabajadores, si se les presenta algún problema. Se valoran las opiniones de cada trabajador. Valores que transmite el Gerente General: persona, valores morales y bien común.</p>	<p>Misión interna</p> <p>Cuidado de los trabajadores y sus familiares directos. Priorización del balance calidad de vida-trabajo de directivos, en ocasiones que el trabajo lo permita.</p>
	<p>Entorno interno</p> <p>No hay presencia de sindicato.</p>	

Fuente: elaboración propia

Se ha realizado el análisis del octógono sobre base de la parte A del caso, ya que contiene la información correspondiente a los tres niveles. No se ha considerado un octógono de la parte B, dado que en el mismo se ve la confirmación de los problemas identificados en la primera parte. Inclusive, se dan situaciones y decisiones con el primer subgerente que se repiten en el caso de Lina.

A partir del análisis del octógono del caso, se han identificado los siguientes problemas para cada nivel de las dimensiones de la organización.

3.7.1 Problemas del primer nivel

1. Hay desorganización por no tener claras las funciones y ello está empezando a generar conflictos entre algunas personas.
2. Lina no tiene las herramientas claras para dirigir. Las personas nuevas tienen dificultades para aprender las políticas de la empresa porque no están escritas ni formalmente comunicadas. Cometan errores, en parte, porque no saben cómo desenvolverse en esta empresa.
3. No se ha formalizado todo lo que la empresa requiere que se formalice ahora que es una compañía más grande. El crecimiento del negocio se ha apoyado en la antigüedad de las personas y sus valores que han cubierto los vacíos del sistema formal. Ahora que ha crecido y requiere gente nueva, tienen problemas con que los procesos fluyan y se ejecuten de manera correcta por no tener claro el sistema formal.

3.7.2 Problemas del segundo nivel

1. Elsa espera implementar un proceso de gestión del desarrollo y gestión del desempeño, pero no cuentan con el conocimiento dentro de la empresa para hacerlo. Contrata a Lina para que lo implemente, pero ella no tiene experiencia en la metodología que la empresa quiere utilizar.
2. El estilo directivo de Elsa de no trabajar con planes de acción con objetivos claros y tiempos definidos genera que la curva de aprendizaje de los subgerentes de Gestión Humana que contrató se hiciera más larga y esto está impactando en las dinámicas con Lina y en su desempeño en el puesto.
3. La empresa no cuenta con procesos de inducción y capacitación. Su saber está en los trabajadores antiguos, pero al no tener procesos de inducción y capacitación las personas nuevas en la organización no pueden llevar a cabo las funciones como los directivos de la empresa esperan que lo hagan. No pueden contar con el saber de la empresa, si no se lo transmiten.
4. Existen zonas "grises" en las que no es claro quién es responsable porque los perfiles no se encuentran actualizados. Los colaboradores empiezan a sentir que "el otro" no está haciendo todo su trabajo y que ello les está afectando, por lo que empiezan a sentirse fastidiados con "el otro". Ello puede representar un riesgo afectando el buen clima laboral en esta empresa, las dinámicas entre áreas y el trabajo en equipo.
5. El estilo espontáneo de Lina para tomar decisiones y comunicarse ha generado distintos problemas y ha hecho que su equipo y su entorno le vayan perdiendo confianza.

3.7.3 Problemas del tercer nivel

1. Las gerencias actúan por motivos trascendentes, como se ve cuando todos buscan conseguir el oxígeno para Antonio, pero deben cuidar que no sea por motivación espontánea. Entregan

el balón y no ponen las reglas del préstamo de manera clara y a tiempo, lo que hubiera podido evitar los inconvenientes con la devolución.

2. Se están empezando a ver síntomas que pueden poner en riesgo la unidad de la empresa. El jefe de la zona A no ha demostrado que se mueve por motivos trascendentes, como se espera en las jefaturas de esta empresa. Este jefe no se ha interesado por escuchar ni atender las quejas de sus colaboradores sobre la calidad de la alimentación.

3.8 Análisis de alternativas para los principales problemas

A continuación, se presenta el análisis de alternativas, con criterios, para los principales problemas y el plan de acción de las alternativas seleccionadas.

En la Tabla 6 se muestran las alternativas para los problemas del primer nivel. En la Tabla 7, las alternativas para los problemas del segundo nivel y, finalmente, en la Tabla 8, las alternativas para los problemas del tercer nivel.



Tabla 6

Alternativas para el problema 1 del primer nivel

Problema del primer nivel: Hay desorganización en el área de gestión humana y se han generado conflictos con otras áreas por no tener perfiles ni políticas claras, escritas y comunicadas							
A quién le compete ocuparse del problema: Le compete a Elsa							
Criterios	Costo	Tiempo	Conocimientos de Elsa	Mejora el saber en el área	Disminuyen problemas de comunicación con otras áreas	Desarrollo de personas en el área	Confianza mutua
Alternativas							
Elsa define las políticas mínimas que requiere el área, las escribe y las comunica. Define sus funciones y las de cada puesto del área, y comunica al equipo.	No hay un costo adicional.	Tomará varios días de trabajo. No puede dedicar el 100% de su tiempo a ello.	Elsa no tiene el conocimiento para hacerlo sola.	Se mejora el saber sólo si Elsa aprende y enseña.	No, si no se reúne con los otros gerentes y comunica.	Tendrán mayor claridad de sus funciones, pero aprenderán más si hacen también un plan de desarrollo.	Mejora, pero poco porque no se dan en un tiempo oportuno.
Elsa contrata los servicios de una empresa consultora para que prepare las políticas que requiere el área y los perfiles de puesto.	Representa una inversión para la empresa.	Dependiendo del presupuesto, la consultora podría entregarlo en un tiempo corto.	Elsa aprendería sólo si la consultora le enseña cómo se hace este tipo de trabajo.	Mejora muy poco.	Es probable que disminuyan, pero igual se debe comunicar a los gerentes.	La consultora podría entregar planes de desarrollo y dar consultoría para la implementación de estos planes.	Mejora, si la consultora demuestra que su trabajo tiene la intención de desarrollar el área y beneficiar a las personas.
Elsa define políticas mínimas para el área y busca ayuda en su red de contactos para poder elaborarlas. Define sus propias funciones con el gerente general así como alinea con él las metas que se espera del área. Luego prepara los perfiles de puesto de cada persona en gestión humana.	No hay un costo adicional.	Tomará menos tiempo que la alternativa uno, pero igual tomará varios días.	Elsa adquiere conocimiento por medio de su red de contactos.	Se mejora el saber sólo si Elsa aprende y enseña.	Es posible que disminuyan al alinear metas con el gerente general, pero igual deben comunicarse a los demás gerentes.	Tendrán mayor claridad de sus funciones, pero aprenderán más si hacen también un plan de desarrollo.	Mejora, pero aún no es seguro que Elsa pueda terminar en un tiempo oportuno.
Elsa busca en su red de contactos para ver qué tienen en otras organizaciones para definir y elaborar políticas mínimas. Alinea las metas del área con el gerente general y acuerdan sus funciones para elaborar su perfil de puesto. Busca un asesor en desarrollo organizacional para que dé soporte al proceso con ella y el equipo. Define metas por puestos, luego comunica y enseña al equipo de gestión humana a preparar sus perfiles. Se reúne con otros gerentes para presentar responsabilidades y metas del área así como las coordinaciones que hará con las otras áreas.	No hay un costo adicional.	Tomará menos tiempo porque el equipo de gestión humana dará soporte	Elsa adquiere conocimiento por medio de su red de contactos.	Mejora el saber porque Elsa enseña.	Disminuyen porque se aclara el área de responsabilidad con los otros gerentes.	El equipo de gestión humana ya empieza a aprender al preparar sus perfiles, aunque se sugiere hacer también los planes de desarrollo.	Mejora la confianza. Se conversa con el equipo lo que se espera de cada uno y se le acompaña en el proceso de elaborar su perfil.

Fuente: elaboración propia

Tabla 7

Alternativas para el problema 2 del segundo nivel

Problema del segundo nivel: El estilo de dirección de Elsa, la misma no está dirigiendo a su equipo con objetivos claros, plazos para los mismos, ni planes de acción. Sumado a que no ha brindado la inducción y capacitación a la empresa a Lina y realiza retroalimentación solo de manera verbal, sin dejarla registrada.

A quién le compete ocuparse del problema: Directamente a Elsa, pero también está la decisión del Gerente General de invitar a Elsa a tomar decisiones y acciones sobre su estilo de dirección.

Alternativas	Costo	Tiempo	Desarrollo de capacidades de Elsa	Conocimiento de nuevos directivos	Sostenibilidad en el tiempo	Coordinación entre áreas
Reemplazar a Lina y contratar un nuevo Subgerente que se amolde al estilo de Elsa.	Medio. Al realizar el proceso de reclutamiento con una consultora externa.	Tomaría un par de meses reclutar e incorporar al nuevo Subgerente. Pero el tiempo de adherencia a la organización será largo.	No se desarrolla ninguna capacidad en Elsa.	No se desarrollaría, ya que pasaría por el mismo proceso de inducción y capacitación que Lina.	Existe una gran posibilidad que resulte como los dos primeros casos, ya que el estilo de Elsa no se verá modificado.	Se dificultaría los meses en los que el nuevo Subgerente conoce a la organización y dependerá de su estilo.
Mantener a Lina y esperar a que, con el tiempo, se acostumbre a la empresa y al estilo de Elsa.	Alto, ya que se seguirán generando conflictos y gastos como compañía hasta que Lina aprenda.	Puede tomar muchos años más.	No se desarrolla ninguna capacidad en Elsa.	No se desarrollarían.	Ya hay antecedentes que indica que no será sostenible en el tiempo.	La relación entre Lina y los otros directivos ya se encuentra desgastada.
Contratar una consultora para que diseñe, implemente y realice el seguimiento del proceso de gestión del desempeño empezando por los objetivos del área de Gestión Humana. En el cual Elsa aprenderá a diseñar los objetivos de su área, establecer metas y hacer seguimiento.	Medio, al incorporar una consultora para el trabajo que debía realizar Lina y por el tiempo de implementación.	Podría tomar un tiempo corto el diseño, la implementación y seguimiento se ejecutará en varios meses. Pero contarán con mediciones mensuales que permitan rescatar aprendizajes.	Elsa aprenderá cómo diseñar los objetivos y metas de su equipo y hacer el seguimiento correspondiente.	Se desarrollarán los objetivos y metas para los nuevos directivos cuando el proceso esté en marcha. Pero no contempla el diseño de la inducción y capacitación para ellos.	Se hace sostenible en el tiempo, ya que el modelo de gestión del desempeño quedará implementado en la compañía.	Puede favorecer la coordinación entre las áreas, siempre y cuando el diseño de objetivos y metas se realice a nivel compañía, enlazando los objetivos en común entre áreas.
Contratar una consultora para el proceso de gestión del desempeño y un coach para Elsa que facilite el desarrollo de su estilo de dirección. Dentro de este proceso, tener como foco la posición de Subgerencia para que establezca los objetivos, metas y planes de acción para Lina. Lo que permitirá evaluar su desempeño y brindar retroalimentación de manera objetiva. A partir de estos aprendizajes, Lina podrá diseñar e implementar el proceso de inducción y capacitación para nuevos directivos.	Alto, por el costo de la consultora y coach.	Los primeros resultados (como se señala en la alternativa anterior) se verán en el corto tiempo. Los otros procesos se irán implementando de manera progresiva en el tiempo.	Elsa aprenderá cómo diseñar los objetivos y metas de su equipo y hacer el seguimiento correspondiente. Y contará con el soporte directo del coach para hacer más efectivo el proceso.	Se contará con el proceso de inducción y capacitación implementado para ellos.	Se hace sostenible en el tiempo, ya que los procesos de gestión del desempeño, inducción y capacitación quedarán implementados en la compañía.	Se favorecerá la coordinación entre las áreas, con Elsa como sponsor del proceso. Desde la llegada de los nuevos directivos, tendrán claras sus funciones y cómo interactuar con otras áreas.

Fuente: elaboración propia

Tabla 8

Alternativas para el problema 2 del tercer nivel

<p>Problema del tercer nivel: Se están empezando a ver síntomas que pueden poner en riesgo la unidad de la empresa. El jefe de la zona A no ha demostrado que se mueve por motivos trascendentes como se espera en las jefaturas de esta empresa. Este jefe no se ha interesado por escuchar ni atender las quejas de sus colaboradores sobre la calidad de la alimentación.</p> <p>A quién le compete ocuparse del problema: Le compete a Elsa por ser la gerente que tiene Gestión Humana bajo su responsabilidad. Puede hacer acciones para que se mantenga la cultura de la empresa que ha enseñado el fundador, su padre.</p>

Criterios	Costo	Tiempo	Conocimiento de los mandos medios	Conocimiento de los gerentes	Mejoran la motivación de las jefaturas.	Mejora la atención del jefe a las necesidades de su colaborador
Alternativas						
Actualizar los perfiles de puestos de las jefaturas y reforzar con ellos las funciones relacionadas a gestionar personas.	● No hay un costo adicional.	● Tomará varios meses porque Elsa no va a tener tiempo para hacerlo pronto.	● Sólo mejora que conozcan sus funciones, pero no mejora su conocimiento técnico.	● No mejora porque no tienen ninguna participación en esta alternativa.	● No mejora porque no se les ha enseñado a aprender a pensar con los pasos ni criterios esperados.	● Puede mejorar un poco, pero no del todo si el gerente de su área no le hace seguimiento ni acompañamiento.
Contratar a una empresa consultora para que implemente un proceso de desarrollo de cultura	● Representa una inversión para la empresa.	● Dependiendo del presupuesto puede hacerse en menor tiempo	● No aumenta el aprendizaje operativo, pero sí el estructural.	● No mejora porque no tienen ninguna participación en esta alternativa.	● Puede mejorar. Depende de la calidad de la consultoría.	● Puede mejorar un poco, pero requiere que el gerente de su área haga seguimiento y acompañamiento.
Promover la participación de los gerentes en un programa que desarrolle la motivación racional por motivos trascendentes. Presentar el problema de los mandos medios ante los gerentes y contratar la asesoría de un especialista para elaborar un programa de liderazgo para formar mandos medios en el modelo de liderazgo que la empresa espera de ellos.	● Hay un costo adicional por contratar al especialista.	● Tomará un poco más de tiempo que la alternativa dos.	● No aumenta el aprendizaje operativo, pero sí el estructural.	● Mejora su conocimiento para desarrollar motivación racional por motivos trascendentes en sus colaboradores	● Mejora su motivación ya que sus jefes, los gerentes, acompañarán el proceso.	● Mejoran sus motivos ya que los gerentes acompañarán el proceso.

Fuente: elaboración propia

3.9 Plan de acción

Se contempla el plan de acción, de acuerdo con el análisis de alternativas para los tres niveles. Algunas actividades se podrán implementar en simultáneo, como se visualiza en la Tabla 9.

Tabla 9

Plan de acción

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
1. Elsa hace un <i>benchmark</i> con su red de contactos para conocer cómo definir y elaborar políticas mínimas, sobre la base de experiencias en otras organizaciones.		
2. Elsa alinea las metas del área con el gerente general y acuerdan sus funciones, lo que le permitirá elaborar su perfil de puesto.		
3. Elsa busca un consultor en desarrollo organizacional para que dé soporte al proceso con ella y su equipo.	1. Elsa contrata una consultora para el proceso de gestión del desempeño y un <i>coach</i> que le facilite el desarrollo de su estilo de dirección.	
4. Elsa define metas por puestos, comunica y enseña al equipo de Gestión Humana a preparar sus perfiles.	2. Dentro de este proceso, se tendrá como foco la posición de Subgerencia de Gestión Humana para que establezca los objetivos, metas y planes de acción para Lina. 3. Elsa evalúa el desempeño de Lina, brinda retroalimentación y establece planes de acción.	1. Elsa, como responsable de Gestión Humana, gestionará la participación de los gerentes en un programa que desarrolle la motivación racional por motivos trascendentes.
5. Elsa se reúne con otros gerentes para presentar responsabilidades y metas de su área, así como las coordinaciones que harán con otros equipos.	4. Lina podrá diseñar e implementar el proceso de inducción y capacitación para nuevos directivos, sobre la base de los aprendizajes recogidos en los puntos anteriores.	2. Elsa liderará la presentación del problema de los mandos medios ante los gerentes y contratarán la asesoría de un especialista para elaborar un programa de liderazgo que permita formar mandos medios en el modelo de liderazgo que la empresa espera de ellos.

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

El caso demuestra la importancia de contemplar siempre los tres niveles de la organización. Esta empresa ha sido dirigida por un gerente general que ha sido ejemplo de racionalidad y virtualidad. Ha enseñado esa racionalidad y virtualidad a los gerentes que lo han acompañado entre ocho y veinticinco años, por lo que la empresa ha logrado tener unidad hasta la fecha. Sin embargo, la compañía tiene problemas en el segundo nivel que debe atender para no poner en riesgo la eficacia ni la unidad lograda en el tiempo. Los directivos han estado enfocados en la eficacia y la unidad, pero no se ha prestado la misma atención a la atractividad. Se ve con claridad que la eficacia, atractividad y unidad se complementan.

Las empresas deben monitorear los balances de la organización en el tiempo. No porque en un periodo determinado se encuentren bien, esto asegura que se mantendrán en el largo plazo, es importante recordar que el cambio siempre será constante.

En el caso, se ve reflejada la importancia de que los directivos cumplan su misión de brindar claridad de funciones, objetivos y metas a sus subordinados. Así como la delimitación del poder de cada uno.

Es importante que el sistema formal de una empresa se encuentre bien definido. En este caso, hemos visto que dentro del plan de acción se trabajará en el mismo, identificando primero los criterios de priorización para definir con qué parte se iniciará.

Continuando con el segundo nivel, no hay que perder de vista la profesionalización, generar un programa que la impulse con los mecanismos de refuerzo necesarios: sistema de evaluación por competencias.

Se debe contar con un proceso de inducción y capacitación formal para los miembros de la empresa en línea con la cultura y necesidades de la organización.

Lista de referencias bibliográficas

Alcázar, M. (2019a). *Cómo mandar bien: Consejos para ser un buen jefe* (4a ed.). Prodec.

Alcázar, M. (2019b). *Octógono: Diagnóstico empresarial*. Prodec.

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

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2012). *Gobierno de personas en la empresa* (6a ed.). Planeta.

Pérez López, J. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI*. Deusto.

