



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

MIS COLABORADORES NO SE COMPROMETEN CON LA EMPRESA Y SUS OBJETIVOS

Mabel Vega-Jiménez

Lima, febrero de 2017

PAD Escuela de Dirección

Maestría en Gobierno de Organizaciones

Vega, M. (2017). *Mis colaboradores no se comprometen con la empresa y sus objetivos* (Trabajo de investigación de Magíster en Gobierno de las Organizaciones). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

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



**MAESTRÍA EN GOBIERNO
DE ORGANIZACIONES**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MASTER EN GOBIERNO DE ORGANIZACIONES**

**MIS COLABORADORES NO SE
COMPROMETEN CON LA EMPRESA Y SUS
OBJETIVOS**

MABEL ANGELICA VEGA JIMENEZ

Lima, febrero de 2017

PRÓLOGO

El ser humano es mucho más que un conjunto de emociones, sentimientos, vivencias, carencias, heridas, conocimientos, ignorancias e influencias en su historia personal. Todo lo anterior lo llevamos como parte del background que ordenamos en una especie de librería personal y que podemos sacar a la luz en cada una de nuestras interacciones diarias en los diferentes roles que desarrollamos.

En este contexto, el ser humano muestra solo la punta de iceberg de lo que realmente es su personalidad y conducta, ante diversas situaciones.

El ser humano desde que nace debe tomar diferentes roles que se le van asignando en cada etapa de su vida es hijo, hermano, amigo, estudiante, novio, esposo, padre, profesional, técnico, jefe, subordinado, entre otros.

Asimismo, tiene aspiraciones, sueños, objetivos que delinea de acuerdo a sus inclinaciones, tendencias, pasiones, creencias, a la formación que recibió de sus padres y ancestros, a las virtudes que logro desarrollar y entonces se traza metas, retos o decide vivir la vida y no honrar la vida; cada uno tiene una mirada y entendimiento del mundo, y del bien común

ÍNDICE GENERAL

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

1. TEXTO DEL CASO: MIS COLABORADORES NO SE COMPROMETEN
CON LA EMPRESA Y SUS OBJETIVOS

1.1. ANTECEDENTES

1.2. EQUIPO GERENCIAL

1.2.1. GERENTE GENERAL

1.2.2. GERENTE CONTROL Y SOPORTE DE GESTION

1.2.3. GERENTE DE PRODUCCION

1.2.4. GERENTE COMERCIAL

1.2.5. GERENTE DE INGENIERIA

1.2.6. JEFE DE UEN PROYECTOS

1.2.7. JEFE DE UEN DISTRIBUIDORES

1.3. EL NUEVO PROYECTO

1.4. LA NUEVA GERENCIA DE FINANZAS

1.5. LA COMPRA DE UNA NUEVA EMPRESA Y LA “LA TOMA DE
CONTROL”

1.6. SITUACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN EL HOLDING

1.7. LA CRISIS

2. TEACHING NOTE

2.1. DIAGNÓSTICO SEGÚN OCTÓGONO

2.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

2.3. LA PERSONA: “¿QUÉ LOS MUEVE?”

2.3.1. MODO DE SER E INTIMIDAD PERSONAL

2.3.2. MOTIVOS Y MOTIVACIONES

2.3.3. APRENDIZAJE EVALUATIVO POSITIVO Y NEGATIVO

2.3.4. VÍNCULOS CON LA ORGANIZACIÓN

2.4. DECISIONES PERSONALES Y DECISIONES DIRECTIVAS

2.5. VALORES DE LA DIRECCIÓN

2.6. DIAGNÓSTICO SEGÚN MODELO ANTROPOLÓGICO

TRASCENDENTAL

2.7. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

CONCLUSIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Una empresa es una casa llena de seres humanos, quienes solo muestran la punta del iceberg, no podemos verlos en su total dimensión, que actúan en forma voluntaria, con libertad o fidelidad interna, con virtudes morales e intelectuales, con justicia, con soberbia, con amor propio o amor al prójimo, entregan lo que saben y traen lo que heredaron.

El ser humano es un ser digno de respeto, capaz de amar incondicionalmente, capaz de ser solidario, humilde, comprometido, trabajador, y alcanzar la sabiduría que no solo los estudios otorgan sino el desarrollo y perfección de las virtudes morales.

Cómo se hace o intenta hacer que el ser personal emerja del ser humano en una empresa u organización, y se comprometa y se una al propósito o misión de la organización y sus dueños, y cómo se hace que una empresa desarrolle y fortalezca su entraña empresarial.

De qué manera pueden los gerentes contribuir con esta gran misión de lograr unidad y alcanzar metas con una “diversidad” humana interactuando unos con otros, cuando la dirección solo mira y exige metas y nada más que metas.

1. TEXTO DEL CASO:

Mis colaboradores no se comprometen con la empresa y sus objetivos

Era viernes por la tarde de un día de diciembre, Ángela Fernández Gerente Corporativo de Control de un Holding perteneciente al sector de la construcción, se encontraba en un dilema existencial, debía tomar una decisión que podía cambiar el ritmo de su vida laboral y tendría un impacto en su familia por las obligaciones económicas adquiridas con la universidad de sus hijos y la hipoteca de su vivienda. Su jefe, el Gerente General Corporativo Miguel Arce, durante la mañana había llamado a su oficina a cada uno de los Gerentes Corporativos para comunicarles la nueva estructura organizacional del Holding que incluía la creación de tres nuevas Vicepresidencias: Administración y Finanzas, Gestión Humana y Gestión Comercial. Estos cambios serían implementados producto de un informe preparado por unos jóvenes estudiantes del MBA de una prestigiosa universidad norteamericana. Miguel Arce le comunico a Ángela Fernández que a partir de enero ya no le reportaría a él ni al directorio, sino a la nueva Vicepresidencia de Administración y Finanzas a cargo de Rocío Torres. El Gerente General Corporativo a partir de enero sería el Director Ejecutivo.

Miguel Arce le explico, de una manera muy didáctica, que la razón para el cambio estructural era la necesidad de traer lideres con gran experiencia en corporaciones exitosas, para que aporten haciendo cambios estructurales en

estrategias y procesos, con el fin de revertir el descenso en la participación de mercado, ventas y utilidades que se venía experimentando en los dos últimos años¹.

Ángela Fernández, en la conversación, le dijo no estar de acuerdo en que el cambio y nuevas contrataciones dieran los resultados que esperaba, que pensaba que era la gente la que echaba andar las estrategias y había que empezar a ser coherente entre lo que la empresa tiene como valores y lo que se hace en el día a día; la rotación voluntaria era alta y cada vez que alguien se retiraba en su área se “retrocedía varios meses” porque era necesario esperar que se contrate a alguien luego enseñar y supervisar hasta que se sienta familiarizado y eso tomaba meses y así los planes tácticos del año no se podían concluir. Con respecto su nuevo reporte a Rocio Torres, le expresó no estar de acuerdo con su estilo de gerencia, el trato que daba a la gente y además no veía que podía aprender de su nueva Jefa ya que tenían la misma experiencia. Miguel Arce sumamente incomodo por la oposición, le dijo que percibía en ella una reacción emocional más que racional y para el día lunes esperaba de ella una respuesta positiva.

1.1. Antecedentes

La marca D'aceros en los años 1994 al 2007 había ganado una reputación en atributos como calidad, innovación y entrega a tiempo. La empresa fue creada en 1992 en una provincia cercana al norte de Lima, su primera línea productiva estuvo compuesta por una máquina de tubulares y planchas de bobinas de acero que las transformaba en productos de carpintería metálica para ventanas

¹ En paralelo, los costos se fueron incrementando debido a la demora de atención de pedidos, penalidades por avance de obras y sobre costos en compras sin planificación.

y puertas metálicas, líneas muy demandadas en la época; el gerente general aún conserva el primer tubo producido en un lugar importante de su oficina que le servía para contar la historia de la empresa con orgullo.

En 1997 se instala una planta en Lima haciendo una importante inversión en infraestructura, se potencian las maquinarias existentes y se adquieren dos máquinas adicionales apostando por la conquista del mercado limeño y la expansión a provincias.

Hacia el 2002, D'aceros había crecido el 300%, tenía implementado un ERP que ordeno sus procesos e información, se consolidó el área comercial organizándola por segmentos de clientes, era líder en la línea de tubular y planchas de acero y pioneros en la línea paneles aislados. Producción tenía procesos formalizados y más de 4 líneas productivas adicionales. Administración y Finanzas había conseguido consolidar el área de créditos y cobranzas como soporte comercial y la Gerencia General mantenía excelentes relaciones con los bancos con quienes se gestionaba líneas de importación y capital de trabajo.

La Gerencia General era ejercida por Miguel Arce, uno de los accionistas principales. Miguel Arce tuvo la idea del negocio y se asoció con un gran amigo empresario de prestigio, Armando Larrea, que tenía muchos negocios consolidados. Armando aceptó invertir dejando el desarrollo y la gestión en manos de Miguel, a la muerte de este amigo socio fundador los hijos heredaron, convirtiéndose en los nuevos socios.

En el mismo año 2002 D'aceros contrató a un asesor de una prestigiosa escuela de negocios del país para realizar el planeamiento estratégico con un

horizonte de 10 años. Al término de la asesoría Miguel Arce quedo muy satisfecho con los objetivos de crecimiento ambiciosos que contenía, entre ellos alcanzar el liderazgo del mercado en la línea de paneles aislados para lo cual se demandaba hacer una inversión adicional de 7MM de dólares en una nueva línea productiva de paneles pintados.

Al siguiente año la inversión fue implementada con inversión de los socios que apostaron por el crecimiento. Las crisis financieras de 1998 y la crisis política del año 2000 fueron trascendidas con éxito, la habilidad de Miguel Arce en la Gerencia General, su visión y conocimiento del negocio hizo reducir el negocio y los presupuestos de tal manera que se pudo sostener con lo básico para luego volver a expandirse rápidamente. Esto lo logro en forma conjunta con su equipo de trabajo conformados por los gerentes de control, producción, comercial y desarrollo e ingeniería, quienes aceptaron reducir sus sueldos al 50% durante los meses de crisis en forma conjunta con las jefaturas consideradas estratégicas. Se redujo personal dándoles una indemnización que podía cubrir el tiempo que necesitarían para encontrar otro trabajo. La Gerencia General también mantenía una comunicación y trato personal cercano con sus gerentes y jefaturas, ellos podían acceder a su oficina y él los recibía amablemente y les proporcionaba el tiempo necesario para absolver consultas y solucionar los problemas pendientes. Asimismo, el gerente general supervisaba personalmente los avances en todas las áreas consultando directamente a las jefaturas responsables.

Al año 2006 el personal había crecido de 10 personas en el 2002 a 120 colaboradores entre administrativos y producción.

El área de Recursos Humanos era liderada por German Mota, quien cumplía cabalmente las obligaciones laborales formales y se esforzaba en hacer gestión de cultura y de identificación del personal en la empresa, realizando una reunión de integración anual para lo cual se alquilaba un espacio fuera de la ciudad, se hacía campeonatos de diversos juegos y se culminaba con un almuerzo general. Miguel Arce participaba de la reunión dando un discurso de integración y se esforzaba por departir con el personal en general.

Todo esfuerzo de integración no era suficiente, el personal obrero no aceptaba quedarse a hacer horas extras y esto perjudicaba la producción. En general el personal se quejaba que sus sueldos y salarios eran bajos, que trabajaban y se esforzaban y no recibían las utilidades justas.

1.2. Equipo Gerencial

1.2.1. Gerencia general, Miguel Arce.

Emprendedor, inteligente, estudio en una de las mejores universidades de Europa con esfuerzo propio obteniendo una beca; su padre un empresario de prestigio con negocios en el sector agroindustrial sufrió la quiebra de su principal empresa y no pudo terminar de solventar sus estudios.

De personalidad jovial, amable, con extraordinario poder de convencimiento y comunicación fluida.

De temperamento fuerte, poca tolerancia al error y a temas que escapan de su control, hacía que toda decisión pasara por su aprobación.

Su visión del negocio y el conocimiento del mismo, que desarrollo en el propio campo y haciendo viajes a ferias internacionales en Europa, hizo que se convirtiera en la figura principal entre los accionistas herederos y le confiaran la

gestión integral y el futuro de la empresa, así asumió el cargo perpetuo de Gerente General. Ejercía como accionista, director y gerente general.

Cuando se expresaba, se sentía orgulloso de haber logrado realizar su sueño de joven que era tener un negocio propio y convertirlo en una empresa prospera de gran tamaño y líder del mercado nacional.

Su siguiente reto importante era conquistar el mercado internacional y tener sedes comerciales en países como Colombia o Ecuador.

1.2.2. Gerente de control: Ángela Fernández.

Ingreso a la empresa cuando se abrió la planta en Lima con el cargo de Contadora General. Joven madre de familia con una carrera profesional que se iniciaba, de carácter fuerte, muy activa, estudiosa, asumía con liderazgo los retos que le encargaban.

Al año 2004 ya había asumido la responsabilidad de dirigir las áreas de contabilidad, sistemas y recursos humanos, y al 2006 ejercía también como controller de la empresa. Su gusto por la mejora continua la llevo a implementar diversos sistemas como: indicadores de gestión, presupuestos, sistema de costeo estándar, diseño de remuneraciones variables, implementación del primer ERP en la empresa. Asimismo, hizo mejoras en los procesos administrativos y financieros. Lograba comprometer al personal por su carácter empático.

1.2.3. Gerente de producción: Jose Antonio Velasco.

Cuando se creó la empresa el Gerente General era responsable directo de esta gestión hasta que en el año 1997 ingresa un gerente de producción de gran

trayectoria en empresas metalmecánicas con quien se hacen las implementaciones de la planta en Lima y se inaugura las dos máquinas nuevas, así como el abastecimiento de productos para comercializar queda asegurado.

De profesión ingeniero industrial, perfil bonachón y buena gente con su personal conocía su trabajo y era reacio a adoptar nuevas normas y procedimientos.

El año 2001 ingresa un joven ingeniero industrial, **Carlos Gonzáles** para apoyar a la Gerencia de Producción. Sucedió que pronto develó su talento, habilidad e inteligencia con los procesos y tecnología, esto fue bien visto por Miguel Arce y hacia el año 2004 lo nombra como nuevo Gerente de Producción en reemplazo del anterior.

El perfil de este nuevo gerente era analítico, estructurado, serio, su personal lo respetaba y lo consideraba justo. De temperamento controlador y colérico.

Al 2006 este joven ingeniero también acompañaba a la feria de construcción a la Gerencia General y revisaban las nuevas tecnologías y los nuevos productos con la finalidad de innovar los catálogos de ventas para el mercado peruano.

Aporto en la consolidación de la línea de paneles aislantes innovando, lanzando nuevos productos que fueron muy bien aceptados por las constructoras, tuvo a cargo el proyecto para la implementación de la línea de pintura que se culminó con éxito, responsable del área de nuevos productos todos los años implementaban dos productos nuevos.

1.2.4. Gerente comercial: Guillermo Salas.

Ingresó a la empresa en 1992 con el cargo de gerente de ventas, para desarrollar el mercado de distribuidores y mayoristas ferreteros de Lima. De personalidad dinámica, explosiva, extrovertido, tomaba todo como un ganar-ganar y no toleraba perder.

Aporto al enorme crecimiento de la cartera de clientes, fidelizo clientes con su habilidad de comunicación y compromiso de cumplimiento de fechas de entrega y sobretodo la gestión de otorgamiento de créditos.

En el año 2002 la gerencia general siguiendo las metas que exigía el plan estratégico decide dar por finalizado sus servicios como gerente de ventas por falta de cumplimiento de las cuotas pactadas y la necesidad de desarrollar el mercado de proyectos en el cual carecía de experiencia. La gerencia general le ofreció pagarle una maestría y el sustento de un año de sueldo en retribución a su labor y aporte.

La empresa se queda con la Jefatura de Distribuidores, con una Jefatura de Proyectos que a esa fecha había demostrado mucha habilidad para captar clientes como constructoras de centros comerciales importantes, y soportado por una gerencia de desarrollo e ingeniería que metra los proyectos de centros comerciales e industrias. Los tres reportaban al Gerente General.

1.2.5. Gerente de desarrollo e ingeniería: Esteban León-Porta

Ingresa en el año 1996, ingeniero civil de la UNI experto en metrados y un alto conocimiento de construcciones en acero. De personalidad introvertida, analítica, poco tolerante, recto, muy estructurado y exigente con las fechas con su personal. Aportó en el soporte al área de proyectos que recién se creaba, daba el servicio de calcular tipo y cantidad de paneles aislantes que luego se

cotizaban por el área comercial, los clientes entregaban su plano en AutoCAD y en tres días obtenían una cotización.

1.2.6. Jefe de proyectos: Anastasia de la Rueda.

Ingresa en el año 1998 con la creación del área de Proyectos con la finalidad de captar como clientes a las constructoras de centros comerciales y grifos que estaban en pleno auge en la época. Arquitecta de profesión, especialista en ventas especiales o personalizadas, venía de una empresa de la competencia.

Su carisma en la atención al cliente la hizo diferenciarse de los ejecutivos comerciales de las otras empresas, y eso fue una capacidad distintiva que la empresa aprovecho muy bien.

Con una personalidad extrovertida, amable, solidaria, una extraordinaria habilidad de comunicación y alta capacidad de argumentación la tornaba convincente ante los clientes.

Aporto al desarrollo y difusión de la línea de producto paneles aislantes y el 2006 convirtió a esta línea de paneles aislantes en una de las líneas estrella del negocio logrando una participación de mercado del más del 60%. Fue promovida y nombrada gerente del área de proyectos en el 2007.

1.2.7. Jefe de Distribuidores: Carmela Slim.

Se integra al equipo comercial en el año 1994 como vendedora, madre de familia joven con mucha iniciativa, empuje, fluidez vocal y poder de convencimiento. Fue capacitada por el gerente de ventas, Guillermo Salas y en

poco tiempo demostró que podía asumir mayor responsabilidad de captar y atender clientes de empresas distribuidoras y mayoristas importantes en el medio. Aprendió el uso de cada una de los productos que ofrecía a los clientes y los capacitaba a fin de que estos pudieran transmitir la utilidad de los productos al usuario final y pudieran finalmente escoger el producto con la marca D'aceros.

En el año 1997 cuando la empresa se trasladó a Lima, la proporción de mercado que atendía era del 15%, al final del año 2006 la proporción de mercado que atendía era del 75%. También contribuyo a desarrollar el mercado boliviano logrando exportaciones importantes. En el año 2000 la nombraron jefe del área de distribuidores, cargo que se ganó con esfuerzo propio; era reconocida por toda la organización como una persona que logro hacer carrera.

1.3. El nuevo Proyecto

Durante el año 2006, uno de los accionistas de una empresa del sector construcción presenta un proyecto de expansión y crecimiento del negocio al accionista principal con el propósito de invertir 50MM de dólares en la compra de empresas relacionadas a la cadena productiva y realizar una expansión horizontal, el objetivo era convertirse en el líder de la línea de paneles aislados y línea placas colaborantes en el Perú así como tener oficinas comerciales en países como Ecuador y Colombia.

El contexto económico del sector era muy atractivo para el crecimiento y expansión, impulsado por programas gubernamentales por el déficit en viviendas en lima y provincias. El sistema financiero emitió facilidades

crediticias a empresas y usuarios. Las inversiones en infraestructura del estado y el sector privado (centros comerciales) se impulsarían por nuevos y atractivos proyectos. La proyección de crecimiento del sector se proyectaba en tasas del 10% anual para los siguientes 3 años, generando mayor empleabilidad y actividades conexas y complementarias relacionadas a la construcción.

En el 2006 la tasa de crecimiento PBI fue del 0.9% a pesar de la crisis mundial y el sector construcción contribuyo con el 6.14%.

El nuevo proyecto era ambicioso en inversión y rentabilidad, además de un reto profesional importante para las gerencias, combinación perfecta para comprometerse y trabajar en equipo y lograr una implementación exitosa; la Gerencia General se encargó de venderlo perfectamente y todos compraron su sueño sabiendo que sería beneficioso para todos.

La primera etapa se inició el primer mes del 2007, consistía en una reorganización societaria es decir convertirse en un holding. El nuevo holding consistía en crear una empresa tenedora de acciones y operar corporativamente a través de cuatro empresas core office, lo que significaba una expansión horizontal en la cadena del negocio y llegar a tener un sistema constructivo integral, y dos empresas back offices de soporte al negocio.

Esta reorganización debería realizarse durante todo el año 2007 e implicaba identificar las funciones core y de soporte, así como los colaboradores que las realizaban en la empresa D'aceros para luego trasladarlas a las empresas que correspondían en forma ordenada y sin contingencias legales y laborales.

No se contrató asesoría especializada en este cambio organizacional, el Gerente General, que ahora tenía el cargo de Gerente General Corporativo, no

lo creyó necesario y los gerentes que conformaban el equipo de reorganización manejaron bien esta etapa ya que el personal era cercano y se mantenía una intensiva comunicación y se le podía explicar personalmente el cambio y las nuevas funciones que tendrían de ahora en adelante.

Cada gerencia manejo su propio plan de reorganización de funciones y traslado de personal como lo creyó conveniente, sin uniformidad en el mensaje a transmitir del porqué del cambio y que quería lograrse, al cabo de tres meses ya había desconcierto y mucho nerviosismo en el personal sobre cuál sería su futuro en la empresa.

Durante los siguientes meses del 2007 se integraron a la corporación aproximadamente 50 colaboradores, se contrató un head hunter para captar los cargos gerenciales y jefaturas, Recursos Humanos se encargó de seleccionar los cargos de menor nivel.

Los cargos gerenciales eran entrevistados por la Gerencia General Corporativa, Miguel Arce. Se incorporaron un gerente comercial para una empresa core y otra gerencia financiera especialista en compra de empresas quien se encargaría de implementar el plan de expansión del negocio en Latinoamérica y buscar los mejores financiamientos con documentos comerciales.

La productividad bajo en el 2007, repercutiendo en las ventas y rentabilidad, no se llegó a la meta anual, al último trimestre el área contable tenía que llevar la contabilidad de 6 empresas, las funciones se habían multiplicado por 6 en todo el holding. Por ejemplo, la gerencia de control, tuvo que implementar un plan de emergencia en forma conjunta con la contadora, que pertenecía a un servicio

outsourcing de una prestigiosa empresa auditora y tomar las riendas del área en un momento de grandes cambios y nerviosismo, la anterior contadora había renunciado por un tema personal con su familia. Se reorganizaron funciones por especialidad, los procedimientos y procesos se modificaron, la comunicación se tornó intensiva y muy personalizada, lograron comprometer al personal con los nuevos procesos y procedimientos. Ángela Fernández apostó por una asistente contable con tres años en la organización, a quien había visto mucho potencial de crecimiento profesional y era apreciada por sus compañeras en el área. El plan consistió en una capacitación para asumir la función de contadora y se realizó con el asesoramiento técnico del outsourcing durante un año, al finalizar el mismo tomaría interinamente el cargo por otro año más y al culminar este tomaría el cargo de contadora corporativa, el coaching lo hizo Ángela Fernández.

El día a día consistía en sobrellevar una carga de quejas y reclamos del personal del área contable con el resto de la organización, las demás áreas de la corporación que también estaban en su propio proceso de reorganización tenían sus prioridades y lógicamente las prioridades de los demás estaban en la cola de atención, la tensión se sentía en todas las áreas empresas.

1.4. Nueva gerencia finanzas: Rocío Torres.

El último trimestre del 2007 el Miguel Arce entrevistó y seleccionó entre varias candidatas a una gerente de finanzas para encargarse de las negociaciones con los bancos en la obtención de financiamiento para el proyecto de compra de una empresa que tenía más de 30 años en el mercado haciendo proyectos llave en mano y que tenía ganado el mercado de proyectos mineros.

Dicha gerente tenía experiencia en la compra de empresas, había participado en los *due diligence*² y dirigido la transferencia de propiedad y personal en la toma de control. De profesión ingeniera con maestría en finanzas, trabajo en el mundo de la banca y luego paso al mundo empresarial.

Miguel Arce desde el inicio le traslado las funciones de negociación de líneas con los bancos, tesorería, créditos y cobranzas.

En pocos meses reorganizo funciones, el personal del área de Tesorería que venía de la empresa anterior D'aceros con más de 10 años, gozaba de la entera confianza del Gerente General. En 2008 contrató tres asistentes y las capacitó alineándolas a su manera de dirigir e hizo cambios de responsabilidades, relegando a funciones muy mecanizadas al personal antiguo sin haberle dado un trato adecuado y un plan de cambio para que esta situación no les afectara emocionalmente.

El Gerente General corporativo estuvo de acuerdo con los cambios y las maneras en que estos se dieron le dio su total respaldo a Rocío Torres, así como el poder para tomar estas decisiones, manifestaba que la gente debe entender y darse cuenta cuando su periodo pasaba y ya no aportaba más al crecimiento.

Las demás gerencias tampoco se manifestaron ante este caso de maltrato, habían aprendido de su jefe a quien veían como líder y maestro, había tomado decisiones los años anteriores y habían sido favorables, llevando a la empresa a un lugar privilegiado, porqué ahora no podría seguir teniendo razón.

² Los due diligence consisten en el examen detallado de una empresa y sus registros financieros, hecho antes de involucrarse en un acuerdo comercial con ella.

La experiencia que traía la nueva gerente de finanzas en la toma de control en empresas compradas con personal, su excelente capacidad de argumentación de sus ideas convencía a todos, solía decir que había trabajado en casos de éxito. En otras áreas también se siguió el mismo proceso y se relegó colaboradores que habían tenido cargos de responsabilidad y habían gozado de la confianza de la Gerencia General.

Rocío Torres tenía un carácter fuerte y colérico, quería tener el control de todo, inclusive en la toma de decisiones de las gerencias de las empresas del grupo. De comunicación fluida, capacidad de argumentación por encima del promedio, destacaba en los comités comerciales y estratégicos por sus polémicas opiniones y puntos de vista siempre de oposición a cada propuesta de mejora de estrategia comercial y/o proyectos o en nuevas inversiones que las gerencias presentaban a la aprobación de Gerencia General Corporativa, decía: “yo hago de abogada del diablo”. Se solía sentar siempre al lado Miguel Arce, pedía mayores explicaciones subiendo en varias ocasiones el tono de su voz al dirigirse de manera autoritaria hacia sus pares, la discusión del comité giraba alrededor de intentar convencerla y se alejaba de encontrar entre todas las mejores alternativas de solución al problema planteado. La reunión frecuentemente terminaba con los gerentes incómodos, molestos y con la consigna de la Gerencia General Corporativa de buscarla para darle la información adicional que solicitaba, para que la evalúe y si ella la encontraba viable, la propuesta se aprobaba. Es ese contexto pudo lograr desestimar una inversión en la mejora de una línea productiva que permitía aumentar en 30% las unidades producidas y bloquear el ingreso al mercado de una competidor que ella consideraba “insignificante” y sin “recursos suficientes” para el montaje

de su nueva línea de producción con la que le competiría, en el mercado solo tenía –en ese entonces - el 0.8% de participación y D'aceros tenía el liderazgo indiscutible con el 40%³. En una segunda ocasión Carlos Gonzales que ejercía la Gerencia Corporativa de Desarrollo había iniciado negociaciones en el extranjero para la compra de una empresa con una línea de tubulares con una participación de mercado interesante para el Holding, el proyecto tenía un retorno de inversión a tres años aceptable y era estratégica para el crecimiento a largo plazo. De un momento a otro la negociación cambio de liderazgo y el cierre del negocio lo asumió Rocio Torres, por la experiencia en fusiones y adquisición de negocios, Carlos Gonzales se preguntaba, si podría llegar a cerrar la adquisición que tanto esfuerzo y trabajo había costado a su equipo en el último año y que era parte del plan encargado a su área.

1.5. La compra y toma de control de una nueva empresa.

En noviembre del 2007, se compra la empresa “Soluciones Modulares” especialista en proyectos llave en mano para la construcción de módulos de vivienda y oficinas en madera especialmente para el sector minero. La inversión fue financiada por un préstamo bancario de USD\$20MM y el valor de la empresa según el *due diligencie* radicaba en dos futuros proyectos importantes del sector minero.

Los dueños accionistas eran los hermanos Velasco y en la Gerencia General estaba el cuñado de uno de ellos, Pedro Martino.

Había personal de confianza que tenía entre 10 a más de 20 años de servicio, como el Gerente de Compras y Almacenes, el Contador, la Secretaria de

³ A la fecha del desarrollo del presente caso la empresa competidora según nuestra investigación supera en participación de mercado a D'aceros al tener el primer lugar en la línea de paneles aislantes.

Gerencia, el Gerente de Metrados y varios en planta. Las decisiones eran tomadas por los hermanos accionistas Velasco quienes llevaban las finanzas, el Gerente General se encargaba de la parte comercial.

No tenían procesos definidos ni procedimientos formalizados, las operaciones del día a día se hacían como “siempre se habían hecho” y estaban solo en el conocimiento de los antiguos. No se había llevado un control de las vacaciones por lo que era una contingencia costosa.

La contabilidad se llevaba casi manualmente, se carecía de un sistema de planillas, en el área de ingeniería y costeo de proyectos todo se hacía en excell y los kardex se llevaban semiautomáticamente.

La lealtad del personal hacia los dueños se podía percibir a leguas, podían quedarse a trabajar horas extras, no tomar vacaciones sin problemas, las utilidades de la empresa podían llegar a 3 sueldos y se repartían entre todos. Las celebraciones de aniversario se hacían de una manera tradicional, con la celebración de la Misa en el patio, un campeonato con los proveedores y un almuerzo con orquesta, los dueños participaban de las mismas, un estilo de dirección sin duda paternalista.

Como parte de la negociación de venta estaba que no se podía despedir al personal antes del año.

Rocio torres, lideró la toma de control, como ella llamaba a la transferencia de administración y personal, informaba a Miguel Arce periódicamente. Hubo una reunión previa de las gerencias funcionales del Holding con las gerencias y personal clave de “Soluciones Modulares” con el objeto de conocerse, no hubo

un plan estructurado ni tampoco se trabajó en gestión del cambio ni coaching con el personal de la nueva empresa a quienes se les percibía a la defensiva.

En forma similar a la reorganización societaria, cada gerencia tomó la parte que le tocaba en funciones y personal y lo gestionó de acuerdo a su experiencia y conocimiento en gestión de personal que obtuvo en capacitaciones profesionales.

Al finalizar el año 2008, “la toma de control” se había culminado” en su totalidad, las operaciones back office se gestionaban en forma centralizada y las operaciones core aún estaban en proceso de conocimiento. Se integraron a la operación un nuevo jefe de planta y dos ingenieros para apoyo al área de metros y costos de proyectos.

A fines del 2008 se obtuvo la respuesta a la licitación de uno de los proyectos mineros en el nororiente, el Gerente General Pedro Martino, con su experiencia lo había gestionado y negociado. Se perdió la licitación por precio y ganó la competencia, tal situación fue inaceptable para el Gerente General Corporativo Miguel Arce y para la Gerente Financiera Rocío Torres, decidieron invitarlo al retiro, y se hizo efectivo en el segundo trimestre del 2009. El retiro de Pedro Martino fue muy sentido por el personal de “Soluciones Modulares” quienes empezaban a comentar por los pasillos que se estaba destruyendo y desmantelando todo. En el año 2009 el gerente de compras y el contador de “Soluciones Modulares” fueron invitados al retiro por “falta de capacidad”.

Se incorpora a Marcelo Árcega como nuevo Gerente General en “Soluciones Modulares”, en mayo del 2009, venía de un prestigioso grupo nacional con negocios en el extranjero, dedicado a proyectos llave en mano. La propuesta

de incorporación incluía un jugoso bono por cumplimiento de objetivos y el doble de sueldo con respecto al anterior y otros beneficios como seguro y camioneta.

Al 2010 se habían ganado varias licitaciones medianas y otra licitación grande e importante que fue parte del *due diligence* y el nuevo holding se estabilizaba financiera y operativamente. El personal de esta empresa había crecido de 150 colaboradores al inicio del 2007 a 400 colaboradores, de los cuales el 80% se encontraba en obra, estos colaboradores fueron seleccionados por personal de recursos humanos en forma muy rápida ya que había carencia de mano de obra por la alta demanda en el sector.

1.6. Situación del recurso humano en el Holding

Al año 2010 la cantidad de colaboradores en todas las empresas había crecido a 750. La gente se cruzaba por los pasillos y no se conocían.

Se contrató un Gerente Corporativo de recursos humanos, Julio Escala, seleccionado por el Miguel Arce por su experiencia en el sector minero.

De perfil bonachón y bromista, muy supervisor y controlador al punto de llegar a despedir por tardanzas, no hacer horas extras en planta o estar en desacuerdo con alguna orden del jefe inmediato. Se tomaba la atribución de pagar menos de lo que por ley le corresponde al colaborador y no se inmutaba en entablar litigios que él decía duraban años y el colaborador no tenía la capacidad financiera para aguantar.

En el 2010 en forma conjunta con la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos se crea la Gerencia Corporativa de TI. La estructura back office estaba preparada para dar soporte al siguiente paso del planeamiento

estratégico, ingresar al mercado internacional mediante la compra de oficinas comerciales en Ecuador o Colombia.

El nuevo holding durante los años 2007 al 2010 se dedicó a estabilizar sus operaciones, cumplimiento de cuotas de venta y rentabilidad. No se hicieron homologaciones de sueldo y los nuevos que ingresaban lo hacían con un sueldo alto, ya que eran captados de empresas de prestigio con facturación muy superior al holding, la premisa era traer gente con experiencia y de cultura organizacional bien estructurada para lograr los resultados esperados en forma rápida, por lo que el crecimiento profesional y línea de carrea quedaron cerrados para el personal antiguo.

El desnivel en estructura salarial era muy notorio en todas las empresas del grupo, el descontento y reclamos se sentían por los pasillos, no había compromiso en el trabajo y la productividad era un término teórico que no se experimentaba en la realidad. La rotación de personal era altísima, mucho personal nuevo ingresaba y a los tres meses se retiraban, personal antiguo hizo lo mismo llevándose el conocimiento que no había sido totalmente transferido.

El slogan que venía de la Gerencia General Corporativa “nadie es indispensable en un cargo” hacía que las puertas se abrieran en forma inmediata ya sea para el despido o retiro del personal y era responsabilidad de cada gerencia mantener la operatividad de su área. De esta manera se captó y contrato “talento” de empresas muy organizadas y prestigiosas del mercado para cargos de jefatura y de esa manera replicar su experiencia, pero no dio resultado, la productividad no levantaba, el compromiso menos. Esto se

convirtió en un círculo vicioso del cual no se podía salir, el estancamiento y la inercia eran muy poderosos, la gente no reaccionaba. Se sentía como que remaban en direcciones diferentes y el stress y agotamiento ya no era para mejorar y crecer sino para lidiar por la “incompetencia del personal”.

Personal directivo con varios años de servicio fueron despedidos por no dar la talla en la nueva reorganización, sin una justa liquidación y tampoco un agradecimiento por los años de servicio aportados. Otros colaboradores fueron transferidos a funciones casi básicas a otras áreas sin una explicación coherente.

1.7. La Recesión

Al año 2011 el holding se había mantenido operativamente gestionando los procesos de negocios con mucha dificultad, se había perdido participación de mercado en líneas donde el liderazgo era indiscutible, las quejas de los clientes por incumplimiento de fechas de entrega y calidad eran altas, se empezaban a perder clientes importantes y fidelizados, empresas de la competencia a los que el Holding había mirado por encima del hombro y considerado insignificantes empezaban a ganarle puntos de participación y ser competidores frontales en precio. Era una situación inaceptable para Miguel Arce, en las pocas reuniones con sus gerencias les decía que no había compromiso de la gente, que se debía trabajar por lealtad a la empresa y que los que pedían aumento para trabajar no se merecían estar en la organización, primero se trabaja y se demuestra y luego se gana el dinero. Solo aprobaba homologaciones a colaboradores en forma puntual que a su parecer

demostraban competencia o en casos en que se podía desestabilizar el negocio para ahorrar costo de planilla y aumentar utilidades.

En el año 2012 Rocio Torres le presenta a Miguel Arce un proyecto para hacer un diagnóstico organizacional que harían un grupo de estudiantes de MBA de una universidad de prestigio en Norteamérica en la cual estudiaba su hijo. El proyecto fue aceptado de primera instancia, como una buena salida a la recesión que se venía viviendo. Trabajaron durante un mes pidiendo información a todas las gerencias y luego en diciembre enviaron el informe.

El informe sugería una serie de cambios de funciones de gerencias corporativas y la creación de una gerencia de marketing y creación de vicepresidencias.

Estos cambios se implementarían al año siguiente y fueron radicales y significaron relegar a las gerencias corporativas a funciones básicas y con menos responsabilidad de las que habían adquirido a lo largo de su trayectoria.

Se crearon tres vicepresidencias: Vicepresidencia de Administración y Finanzas, Vicepresidencia de Gestión Humana y Vicepresidencia de Negocios Comerciales. Rocio Torres pasaba a ocupar la Vicepresidencia de Administración y Finanzas. Ángela Fernández quien era Controller Corporativo ya no reportaría al Directorio y Gerencia General Corporativa sino a la Vicepresidenta de Administración y Finanzas. La Vicepresidencia de Gestión Humana fue asumida por Julio Escala y la Vicepresidencia de Negocios Comerciales quedó vacante, se contrataría en el corto plazo a alguien de una empresa transnacional que pudiese aportar mucha experiencia, no se promovió a Anastasia de la Rueda, a quien se le cambió a la función marketing, área

prospección de mercados a pesar que expreso su incomodidad e insatisfacción, recibió como respuesta que lo debería conversar con el nuevo Vicepresidente que vendría pronto, quien se encargaría de evaluarla.

El cambio no fue bien recibido ya que no sustentaba ningún proyecto estructurado de expansión y las Gerencias Corporativas dejaron de reportar a la Gerencia General Corporativa para reportar a estas tres Vicepresidencias que no habían demostrado ser líderes.

Ante todo, este panorama Ángela Fernández tenía que tomar una decisión y comunicarla a Miguel Arce el próximo lunes, solo tenía el fin de semana para pensar.

2. TEACHNG NOTE

2.1. DIAGNÓSTICO SEGÚN OCTÓGONO

ANÁLISIS PARA DIAGNOSTICAR			NIVEL
	ENTORNO EXTREMO		
	• Año 2007-2009 Crecimiento impulsado por programas gubernamentales de vivienda, déficit en el sector C 400M viviendas lima y provincias. • Mayor autoconstrucción por facilidades crediticias y mejoría de economía en general, disposición de terrenos para construcciones corporativas. • Inversión privada del sector comercial en centros comerciales lima y provincias. • Inversión del estado en infraestructura • Activación del sector minero, grandes proyectos. • Genera actividades conexas y complementarias y mayor empleabilidad. • Tasa crecimiento PBI positiva 0.9% a pesar de la crisis mundial, construcción contribuyo con el 6.14%. • Crecimiento positivo del sector en tasas de 10% en los próximos 3 años. • Sector metalmecánico, plantas especializado por línea de producto oferta de venta es por línea.		

ESTRATEGIA	SISTEMA DE DIRECCIÓN Y CONTROL	ESTRUCTURA FORMAL	1ER
• Buena calificación de bancos, líneas de crédito para importación acero. • Área de CxC con baja morosidad, otorga líneas de crédito y condiciones de pago atractivas para clientes. • Servicio de metrado de planos incluido en la venta por Proyectos. • Planta con múltiples líneas productivas la hace única en Perú. Oferta de valor en un solo lugar. • Menor tiempo de entrega de productos a la medida ahorra costos a constructoras, obra culmina antes del tiempo promedio. • 2006- Inversión US\$20MM expansión hacia adelante topar mercado de paneles aislantes pintados y construcción rápida en seco. • Expansión internacional con sede comercial Ecuador y Colombia. • 2008- Aumento ventas consolidadas con Proyectos llave en mano nueva Línea de Módulos vivienda al sector minero y Paneles inyectados con colores personalizados.	• 2000- Sistema ERP-1ra plataforma operativa • Formalizados procedimientos productivos, Políticas de cobranzas y de administración de personal. • Plan estratégico formulado con horizonte 10 años. • Buen sistema de información gerencial con indicadores • Fuerte sistema presupuestal y sistema de costos estándar • Incipiente sistema de selección de personal • Sistema de repartición utilidades y remuneraciones injustos. • 2007-2010 Sistema de bonos por cumplimiento de objetivos anuales para gerentes y jefes. • Sistema de auditoria interna formalizado. • Sistema de evaluación de personal muy subjetivo, percibido como injusto. • Sistema remunerativo por debajo del mercado en nivel de empleados y operarios. • Ausencia de sistema de capacitaciones y coaching. • Celebración de integración anual y campeonato general.	• Estructura funcional y área comercial organizada por UEN: Proyectos y distribuidores. • 2006- 120 colaboradores empleados y obreros. • 2007-2010 Estructura societaria: Holding más 4 Front office y un Back office. • Estructura humana: 350 operarios en obras, 250 operarios en dos plantas y 150 administrativos.	

SABER DISTINTIVO - Alto conocimiento del proceso productivo en línea de paneles y perfiles permite costos muy competitivos. - Alto conocimiento en compra de acero-Comodities: cantidad y precio en momento oportuno, permite costos competitivos. - Alto estándar de calidad en marca reconocida en el mercado. - Ato conocimiento en metrado y desarrollo de nuevos productos a medida y necesidad del cliente.	ESTILOS DE DIRECCIÓN - Estilo absorbente del GG, poco empático con empleados y allegado solo al equipo gerencial. - Enfocado en resultados y no la persona. - Ausencia de sistema de felicitaciones y feedback positivo. Comunicación limitada a dar indicaciones de trabajo y exposición de resultados.	ESTRUCTURA REAL - Gerentes generales son especialistas en el rubro correspondiente. - Tercer accionista ejercía cargo de director y gerencia general. - Tercer accionista es GGC y GG de dos empresas, nombra 2 GG. - Equipo gerencial con oportunidad de hacer carrera en el holding, palanca para el crecimiento. - Decisiones centralizadas en la GG. - Ingreso de más de 500 colaboradores, 1 gerente comercial y 1 gerente finanzas especialista en adquisiciones de empresas. - Personas identificadas líderes en áreas fueron apoyo en transición. A partir del 2008- las aprobaciones del GGC se daban previa aprobación de gerencia financiera.	2DO
MISIÓN EXTERNA	VALORES DE LA DIRECCIÓN	MISIÓN INTERNA	
Definida en teoría, colaboradores no la conocen.	Valores definidos en teoría, no accionados en la organización.	2000-Dificultades para turnos de Horas Extras, obreros no de acuerdo. - Muchas tensiones y quejas por falta de apoyo entre áreas no se logran metas.	3ER
	ENTORNO INTERNO		
	Lealtad de los empleados a dueños anteriores (empresa comprada) formo dos bandos de empleados. Percepción de miedo y trato injusto en los nuevos empleados.		

2.2. Definición del problema

1er nivel: Eficacia

- Excesivo control en los objetivos baja la productividad (2007), sobrecostos y penalidades disminuye utilidades (2010) y pérdida de mercado por competencia extranjera (2012).
- Ausencia sistema de comunicación adecuado genera desconfianza.
- Sistema de evaluación y compensación injusto.

2do nivel: Aprendizaje

- Pérdida de aprendizaje operativo por rotación de gente valiosa y decisiones centralizadas como parte de reorganización societaria (2007-2010).
- Comunicación inadecuada genera desorientación y desconfianza tornándose en clima de insatisfacción generalizada.

3er nivel: Unidad

- No hay motivación racional, provenientes de aprendizajes estructurales positivos, basados en virtud y decisiones “bien pensadas”.
- No se conoce la Misión externa y valores en la cultura del Holding.
- Personal no confía en la dirección, clara ausencia de autoridad y lealtad, falta de respeto a la dignidad de la persona.
- Ausencia de comportamiento con motivación racional por motivos trascendentes en los principales directivos del holding.

2.3. La persona: “¿Qué los mueve?”

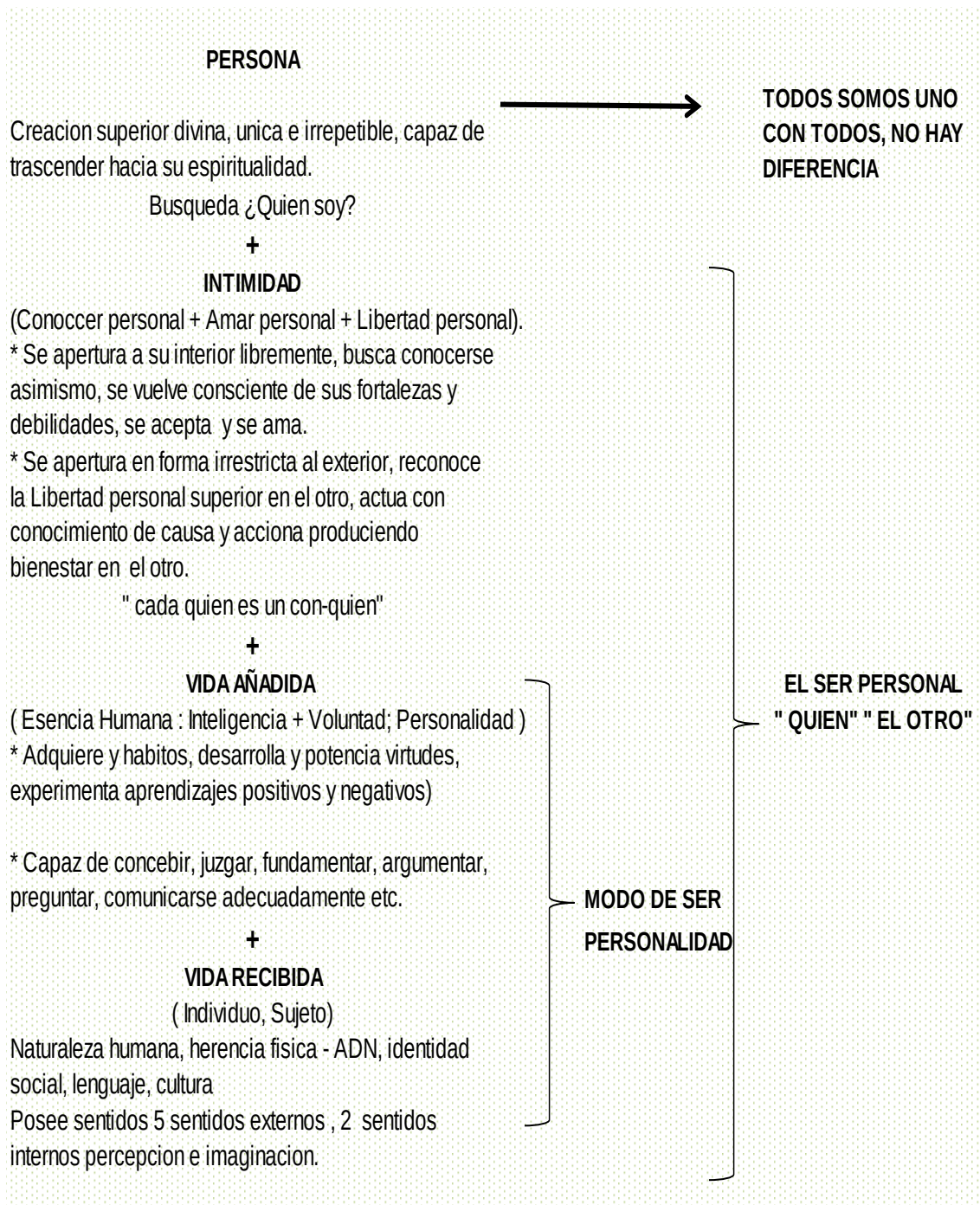
2.3.1. Modo de ser e intimidad personal

Cuando un empresario decide hacer empresa y le otorga un nombre, una misión, establece reglas y selecciona las personas idóneas, lo que está haciendo es albergar a un grupo humano que necesita para echar a andar su proyecto de vida y esta es una acción equivalente a abrir la puerta a una nueva *familia* a la cual le apertura su corazón también.

Ahora bien, si la teoría de organizaciones nos dice que empresa es un “sistema vivo” libre-no libremente adaptable- que es capaz de subsistir en el tiempo autogobernándose y está conformado por personas; entonces tratemos de dar un vistazo a la estructura de ese sistema conformado por personas porque surge una interrogante: ¿qué es lo que emana cada una de ellas que hace que se forme una fuerza común que es inteligente (misión interna), solidaria, unificada que toma vida y es el combustible vital que la organización necesita para accionar día a día poniéndose al servicio de su misión externa?

Entonces la segunda interrogante es: ¿sabemos realmente ver a la persona desde su verdadera dimensión y darle el lugar que se merece en la organización?

Para tratar de dar respuesta a estas dos interrogantes empecemos por conocer la definición de persona desde la visión antropológica, veamos el siguiente gráfico:



Lo que apreciamos primero es Persona como creación divina única e irrepetible, capaz de trascender y regresar a su creador, la sola definición indica respeto a priori nos invita a detenernos un momento para tratarla con la deferencia y dignidad que tal exclusiva y extraordinaria creación se merece, es

lo que somos todos sin distinción unos de otros y así debemos empezar a mirarnos en la organización, en esta dimensión no hay jerarquía válida.

Luego nos reconocemos como individuos que existimos, de naturaleza humana dotada de cinco sentidos externos, con percepción e imaginación, un ADN de nuestros padres y ancestros, una identidad, un lenguaje, pertenecemos a una cultura, a una etnia, a una clase social; esta es nuestra herencia recibida digna de honra por todos; además existimos dotados de una libertad individual, que nos hace inalienables e irreductibles ante todos y a todo lo que pretenda someterlo; en la organización la “persona está para aportar si libremente se lo propone”.

En la siguiente dimensión cada individuo o colaborador que “existe” en la organización está dotado de una fuerza intrínseca llamada *sindéresis* equivalente a una insuflación divina que acciona la primera capacidad cognoscitiva que llamamos inteligencia es así que se interesa por saber, comprender, conocer e investigar la realidad de todo lo que lo rodea. En este estadio el individuo es capaz de mejorar la herencia recibida con el desarrollo de hábitos intelectuales como la lectura, especializaciones, trabajos de investigación y “aprendizajes positivos o negativos”. Otro complemento del perfeccionamiento de la herencia recibida es el adquirir y potenciar virtudes; las importantes para una organización son: respeto, prudencia, solidaridad, necesarias para consolidar la capacidad distintiva y la tan buscada “identificación y unidad”.

Para lograr virtudes se necesita activar la segunda capacidad adquirida voluntad “querer” (es accionada por la *sindéresis*) y le sigue a la razón, se

quiere algo por motivos racionales es decir por “conocimiento de lo que se quiere”. En este sentido todos en una organización debemos vernos como un “modo de ser”, con una personalidad/esencia susceptible de perfección. Un colaborador es la manifestación libre de sus hábitos y virtudes; actúa o dispone, juzga, fundamenta, pregunta, motiva y se hace mejor o peor estratega, ejecutivo, líder y actúa con ética o no, elige a las personas y escoge de acuerdo a circunstancias con su libertad natural.

Asimismo, todo colaborador posee la capacidad de apertura hacia sí mismo, posee una zona íntima, espiritual que llamamos “corazón”. En esta dimensión aprende a conocerse, se pregunta quién soy, toma conciencia que es “persona”, única e irrepetible, entonces se acepta, se ama y valora primero ella y luego libremente (libertad nativa) es capaz de aceptar a los demás compañeros y jefes y las particularidades que lo rodean en la organización. “Cada quien es un con quien”. Entonces sí y solo sí se “ama personal” y se “conoce personal” el colaborador se apertura en forma irrestricta al mundo, al trabajo, al conocimiento, a sus compañeros, expresando amabilidad, solidaridad, servicio y aporte. En la organización todos somos un “modo de ser” con intimidad llamada “corazón” y dotados de libertad personal irreductible a todo. “Trabajar es añadir y solo la persona añade, pero añade si previamente se acepta”.

El mirar al colaborador como “Persona” es una tarea que comienza por el fundador con rol ejecutivo y de los directivos con poder de decisión.

Cuando un directivo ve a su equipo, se está mirando ante un espejo, lo que ve en cada uno de ellos (muy capaz, inteligente, servicial, con mucho potencial,

tímido, no asume retos, no obedece, siempre hace lo que quiere...) es solo la expresión externa de su intimidad personal, como él realmente es, se haya o no dado cuenta. Yo directivo, soy el reflejo de mi equipo, en ellos identifico mis fortalezas y debilidades, potencio mis capacidades, sigo aprendiendo para ser eficaz y eficiente, reconozco mis emociones y pensamientos por lo tanto adquiero y desarrollo autocontrol. Con mi equipo tengo la oportunidad de ser mejor Persona en todos los roles que me toca afrontar porque descubro mi capacidad de dar y compartir lo que soy y tengo para dar, me convierto en Líder. Con mi equipo aprendo a decidir buscando siempre el bien de todos bajo mi responsabilidad (personas, clientes, proveedores, accionistas, terceros etc.) entonces reconozco que mi equipo me lleva al éxito y felicidad en lo que hago en la organización.

Hay que ver con gratitud a cada una de las personas de nuestro equipo, con sus actos y aptitudes nos muestran que somos perfeccionables, en continuo aprendizaje, entendiendo que cada uno se encuentra en su momento y etapa de apertura al conocimiento y comprensión, el cual debemos respetar para no menoscabar la dignidad del Otro.

Debemos vernos como una duplica en el Otro con respecto a un acto divino de creación, cada uno con intimidad y libertad personal. Debemos actuar con Justicia para dar a cada quien lo que le corresponde, Prudencia para evitar hacer daño, Templanza al entregar lo mejor del Yo.

Entonces cuando el directivo aprende a hacer su trabajo donando lo mejor de su conocimiento es decir sus fortalezas, respetando sus límites o debilidades será menos propenso a criticar a su equipo y colaboradores se sentirá más

feliz, un directivo alegre renueva sin cesar su energía la cual es necesaria para crear, aportar y añadir. Un directivo que aún no ha ingresado a su intimidad personal y aun no se reconoce, acepta y ama, se sentirá agotado física y mentalmente, sentirá que tiene que hacerlo todo “solo” cargándose de frustración y molestia, siente que le falta energía y voluntad porque es su capacidad de amarse y por lo tanto de amar, la que está agotada.

En nuestro caso de estudio, al repasar los problemas identificados en los 3 niveles analizamos lo siguiente:

1er nivel: Eficacia

- Excesivo control en los objetivos baja la productividad, la dirección se orienta exclusivamente en los resultados.
- Ausencia sistema comunicación adecuado genera desconfianza.
- Sistema de evaluación y compensación injusto.

El control excesivo ha alienado al colaborador como “Persona”, D’aceros no confía en su equipo de trabajo, considerándolos como piezas estáticas de un gran motor que deben funcionar todos sincronizadamente y a la perfección en el logro de objetivos, deja de lado su iniciativa personal y los orienta solo a acatar lo estrictamente delineado como “proceso” sin cuestionarse para mejorar. En este entorno el colaborador es importante y medido por el resultado que puede ofrecer, (sistema mecanicista) solo si sigue las ordenes tal cual pueden acceder a una buena evaluación y a recibir la retribución ofrecida.

Asimismo, si consideramos que un sistema de comunicación adecuado evoca a la razón humana y respeta su don de inteligencia que se posee como “Persona” y les permite estar suficientemente informados para un mejor

discernimiento, diseño de estrategias y búsqueda de soluciones cotidianas; D´aceros está cerrando la posibilidad de alcanzar los niveles mínimos de productividad y eficacia que espera.

2do nivel: Aprendizaje

- No hay percepción de aprendizaje: decisiones centralizadas y falta capacitación.
- Comunicación inadecuada genera desorientación y desconfianza.

Hay ausencia de mirada de **Persona**, con todo lo que esta trae desde la visión de la antropología trascendental utilizada en nuestro estudio, la cual ya hemos expuesto en el grafico correspondiente.

En D´aceros se carece de una apertura hacia la intimidad personal de los directivos y por lo tanto de una falta de reconocimiento a la intimidad del Otro.

En ese sentido no se valora y promueve el aprendizaje como base importante de la perfección personal de las capacidades técnicas, ejecutivas y virtudes de los colaboradores y por lo tanto la capacidad distintiva de la organización la cual es considerada una ventaja competitiva para el futuro y cimiento de la innovación, está siendo automáticamente anulada por desconocimiento.

3er nivel: Unidad

- No hay motivación racional, provenientes de aprendizajes estructurales positivos, basados en virtud y decisiones “bien pensadas”.
- No se conoce la Misión externa y valores en la cultura del Holding.
- Personal no confía en la dirección, clara ausencia de autoridad y lealtad, falta de respeto a la dignidad de la persona.

- Ausencia de comportamiento con motivación racional por motivos trascendentes en los principales directivos del holding.

Las carencias de capacidades técnicas, ejecutivas y de desarrollo de virtudes y valores en una organización produce caos, no hay predisposición al trabajo ni al ahorro, altos índices de tardanzas, mal servicio, falta de aporte, busco mi propio beneficio. A todo esto, se le llama falta de misión interna (me dono como Persona y soy feliz donándome) falta de misión externa (darle al cliente lo que necesita, en el momento que lo requiere y en las mejores condiciones) y falta de identidad (aporte, añadido para el bien del otro y me siento muy orgulloso/a de estar aquí).

2.3.2. Motivos y motivaciones

Hemos adquirido desde la visión antropológica unas “gafas nuevas” con la que somos capaces de mirar al colaborador con deferencia y sentir respeto y admiración frente a su presencia, reconocemos que es un MODO DE SER perfeccionable por medio de la inteligencia y voluntad y se encuentra en proceso de perfeccionamiento constante adquiriendo hábitos y virtudes, libremente aporta haciendo uso de su libertad nativa y se apertura a la organización y compañeros si primero se busca así mismo se acepta y se ama.

Desde esta nueva visión seguiremos analizando el caso que nos compete y surge otra pregunta: como se activa el “interés para” de un colaborador y lograr que aporte libremente en la organización.

En ese sentido hay dos conceptos importantes a considerar a la luz de activar el “interés para” y que se encuentran relacionados a las necesidades y satisfacciones del individuo:

Motivos que es igual a intención valiosa, necesidades a satisfacer que pueden ser de tres tipos:

Extrínsecos, referidos a satisfacer necesidades materiales como el dinero, estatus, jugoso sueldo, poder, posición social etc.

Intrínsecos, referidos a satisfacer necesidades de aprendizaje y del saber ejemplo: perfeccionamiento técnico, habilidades gerenciales, acceder a un ascenso, lograr un reconocimiento profesional, desarrollar experiencia para postular a otra empresa, etc.

Trascendente: referidos a todo lo anterior y entregar algo nuestro al Otro, servicio social, enseñar, solidaridad, compañerismo, darse amorosamente. Este tipo de motivos sientan las bases del servicio, de la donación amorosa al Otro y complementan la unidad, hay que fomentarlos en la organización.

Si miramos la organización vemos Personas, diversidades en Modos de Ser, únicos e irrepetibles cada uno/a con una razón o motivo o un grupo de razones o motivos para estar allí, considerados importantes y que no están mostrados en un fotocheck como identificación.

En la visión antropológica se sabe “per se”, que el motivo/s se encuentran en la intimidad personal del colaborador, se respeta por el solo hecho de ser de la Persona y absolutamente todos en la organización tienen necesidades que satisfacer, recordemos que somos duplicas.

Por ser una intención valiosa se asienta en el Modo de Ser con fuerza y el colaborador actúa con convicción hacia el logro de su motivo/s.

En ese orden de ideas el motivo/s de la Persona se vuelve trascendental en el devenir laboral de una organización que por ser de la Persona solo ella lo conoce, lo expresara y lo dará a conocer solo si libremente así lo decide cuando sienta que las condiciones se dan en la base del respeto y apertura amorosa al Otro.

En ese sentido sería importante en las preguntas de selección de personal incluirla como pregunta fundamental “¿qué motivo/s valiosos tienes para trabajar aquí?” es una pregunta que se percibe como simple y sin trascendencia por lo tanto es desvalorizada sin embargo resulta un primer acercamiento fundamental de reconocimiento amoroso en el Otro.

Motivaciones cuando nos referimos al impulso para ejecutar y alcanzar esa intención valiosa.

Este impulso es una fuerza interna, es la energía exteriorizada en la misma medida y calidad en que el Modo de Ser esta perfeccionado, por lo tanto, la calidad e intensidad de motivación puede cambiar de acuerdo al desarrollo que se vaya alcanzado en el Ser Personal en distintas etapas de la vida de la Persona como colaboradores en una organización: practicantes, Junior, Senior, Jefes, Gerentes, Directivos.

Son de dos tipos:

a.- Espontanea: se actúa en forma automática casi inconsciente por un impulso hacia la acción más atractiva. La acción puede ser un impulso emocional (alegría, enojo, venganza, supervivencia, necesidad de reconocimiento, de

pertenencia, control, seguir haciéndolo bien lo que se hacer bien, hacer algo por mis padres, por lo más necesitados, etc.) se pone en acción la libertad individual.

En una organización los colaboradores que ejecutan de manera automática un proceso delineado para esa tarea específica, si bien es cierto que adquieren mayor experiencia y perfección casi robótica repitiendo innumerables veces lo mismo, sin embargo, se está anulando la motivación espontanea al colaborador para accionar y actuar con libertad, hay que tener cuidado con empapelar de procesos y procedimientos a la organización, inconscientemente se están creando autómatas sin iniciativa.

b.- Racional: el impulso tiene entre sus componentes el uso de la inteligencia y aplicación de virtudes, no es automático es un impulso Auto controlado por la Persona en uso pleno de su perfección como Ser Personal.

En la organización la motivación racional hace mejorar la operatividad, emerge la innovación y cuando se complementa con los motivos trascendentes se encamina a la organización hacia la unidad que es la tan ansiada Identificación.

La propuesta del Dr. Pérez López, en la antropología trascendental nos dice que toda ejecución o acción va a tener correspondencia con otra persona y necesariamente va a producir tres reacciones en quien actúa:

- Externas (resultado extrínseco): lograr o no una respuesta del otro
- Internas (resultado intrínseco): lo que aprendí de la acción realizada
- Trascendente: que tanto aporté en el aprendizaje del otro con la acción realizada.

Para el análisis del caso extraigo algunos párrafos con hechos que considero sustanciales de analizar a la luz de los conceptos antes mencionados, los cuales han sido clasificados en una Matriz de Motivos y Motivaciones y organizados en antes de la reorganización societaria y después de la reorganización societaria.

Análisis de los motivos en las acciones de los integrantes de la organización: (Ver Anexo 1)

Antes de la reorganización

Gerente General:

- En las acciones 1, 3 se aprecian motivos **trascendentes** de parte de la gerencia general movido por la necesidad de desarrollar el negocio, ofrecer una solución constructiva de calidad; fomentando un ambiente amical con los gerentes contándoles la historia de la compañía.
- En la acción 4, la necesidad a satisfacer es “poder individual”, convirtiéndolo en un motivo **extrínseco** toxico ya que se cierra a la posibilidad de un aprendizaje positivo cuyo efecto le causa paz y satisfacción, en su lugar se sobrecarga de responsabilidad y estrés, cierra también la posibilidad de aprendizaje en el Otro. En este caso la gerencia general no está sembrando iniciativa y fomentando la proactividad para el futuro y por desconocimiento estaría robotizando a sus propios gerentes.

Gerencias:

- En la acción 2, cada uno de gerentes tienen la misma necesidad de conservar su trabajo por el bienestar de sus familias, la cual comparten y

hace que tenga una fuerza común, unificada equivalente a unidad. Un motivo extrínseco: mantener un ingreso mensual, que satisfaga necesidades de sus familias se convierte en **trascendente**, esa fuerza especial interna que cohesiona con lazos invisibles profundos para lograr el bien de todos que es el bien de cada uno.

Después de la reorganización:

Gerente General:

- En las acciones 14 y 15, las intenciones que denotan las acciones son **extrínsecos**, orientados solo al logro resultados inmediatos, alcanzar mayor estatus en el sector, haciendo lo mínimo sin tener en cuenta el impacto en sus partícipes sean estos gerentes o colaboradores.

Gerencias Corporativas:

- En la acción 5, El motivo **intrínseco** común entre las gerencias es el aprendizaje individual y se realiza por medio de la experiencia de prueba y error. Toman el reto y se inclinan a la satisfacción interna de llegar exitosamente al cumplimiento de objetivos encargados en el plan de reorganización.
- En la acción 6,10 notamos un motivo **trascendente**. En la acción 6 al servicio del bien común de su equipo, apoyándolos a superar el nerviosismo natural del cambio por medio de una comunicación intensiva que genere confianza y tranquilidad; supervisión intensiva en los avances de planes que permite tomar acciones en casos de atrasos o incumplimientos. Trae por añadidura el logro de eficacia (metas) y

logro de aprendizaje que conlleva a la satisfacción y felicidad de cada uno que es la felicidad de todos en el área. En la acción 10, el ingreso del nuevo gerente general de la empresa adquirida quien piensa en la mejora familiar cuando acepta la jugosa propuesta de cambio de trabajo, motivos familiares tienen mayor peso sobre los materiales: estatus y dinero.

- En la acción 7, 8, 9, 11, 12 y 13, los motivos son del orden **extrínsecos**, inclinados hacia los resultados y metas a corto plazo, así como mantener estatus en la organización, poder y mejora salarial. La acción 12 de los colaboradores viene a consecuencia de las acciones del Gerente General y Gerentes Corporativos, las mismas que son equivalentes a formar una bola de nieve que sepulta toda posibilidad de tener un buen ambiente de solidaridad en el trabajo, los colaboradores se sienten tratados injustamente y por lo tanto el motivo común que comparten es referido a expresar su insatisfacción por los sistemas operativos de la organización. Se ha creado una fuerza negativa opuesta a la satisfacción y felicidad, que también une, pero en la falta de aporte, iniciativa y proactividad y su efecto es la infelicidad y frustración en todos los niveles de la organización.

Análisis de las motivaciones en las acciones de los integrantes de la organización: (Ver Anexo 1)

- Las acciones 1, 3, 5, 6, 10, 11, 12, 14 y 15 denotan la mayor tendencia en la organización a actuar por motivación **racional** la cual por definición contiene: un discernimiento cognoscitivo análisis de alternativas e información de la que se dispone para lograr resultados esperados para

sí mismos, Stake Holders o de la familia. El Gerente General Corporativo actúa de manera racional cuando se trata de metas y utilidades y de manera espontánea cuando se trata de decisiones ejecutivas.

- Las acciones 2, 4, 7, 8, 9 y 13 de las Gerencias Corporativas y colaboradores tienen motivación **espontánea**, el impulso emocional automático de actuar por fidelidad a la Gerencia General, no muestran una valoración de los bienes fundamentales predominando lo material sobre el altruismo. Se denota carencia de conocimiento de su propia intimidad y su duplica en el Otro, se coacciona la libertad individual. La motivación espontánea actúa en forma negativa cuando va en dirección opuesta a la racionalidad, se bloquea la innovación y mejora de competencias que se fomentan en la misma medida en que los gerentes y colaboradores se encuentra cognoscitivamente preparado y desarrollado virtuosamente. Lo recomendable es aprovechar ese impulso de dar de los miembros de la organización y encaminarlo hacia el fin de la organización (misión externa), es la ventaja competitiva que asegura la sostenibilidad en el tiempo y se complementa muy bien con la motivación racional.

Valoración de la acción

Valorar la acción en las organizaciones va a significar sopesarla decir pensarla, discernirla cognoscitivamente, agregarle tu experiencia, vivencias, tu desarrollo virtuoso, tu intimidad personal aperturada (conocer y amar personal) por lo tanto se valora con el SER PERSONAL.

En el libro “Las decisiones directivas” el Dr. Manuel alcázar siguiendo la propuesta de Juan Antonio Pérez López, indica que la valoración de una acción debe cumplir con tres requisitos para quien toma una decisión además la calidad o intensidad del impulso que lo mueve está íntimamente relacionado a sus motivos trascendentes (pensar en el bien del Otro).

- Eficacia: motivos extrínsecos el interés de lograr metas de tipo material o recompensa, y para que tenga valor también en esta dimensión debe dar solución a lo planteado, debe poderse ejecutar por el Otro, y además producirle un aprendizaje.
- Eficiencia: lo mueven motivos intrínsecos el deseo de aprender, de crecer como “Modo de ser”.
- Consistencia: tiene motivos trascendentes, busco darle algo bueno al Otro, me veo como Persona en el Otro, me perfecciono y a la vez apporto a la perfección del Otro. Se basa en la confianza, lo que hago aumentará o disminuirá la confianza.

En ese orden de ideas, en toda acción se debe buscar la consistencia ya que aumenta la confianza, requisito indispensable en las relaciones personales que se debe fomentar en las organizaciones, solo en la confianza se aporta libremente y se añade.

Ahora la acción debe valorarse en forma integral es decir escoger la consistencia debe incluir la eficacia y eficiencia, estamos evaluamos a priori las consecuencias de la acción claro está que la intención del que actúa deben ser motivos trascendentes de tal manera que la calidad motivacional se acreciente

inclinándose a obtener un alto grado de confianza, que causa satisfacción en el Otro y por lo tanto satisfacción en el que actúa.

Entonces, la evaluación que se hace en forma previa se corresponden con la motivación racional (lo conveniente) y espontánea (lo atractivo), según lo indica el Dr. Manuel Alcázar.

Es conveniente recordar que el impulso en la motivación espontanea son las memorias guardadas de experiencias anteriores que tiene el que acciona, sean estas positivas o negativas y que salen de manera automática sin pensarlo cuando debe actuar. Si son positivas le volverá a producir satisfacción y si son negativas soltara su enojo o inconformidad, siendo muchas veces peligroso ya que se puede afectar la integridad del Otro. Por lo tanto, este impulso espontaneo es **atractivo** de primera mano siempre y cuando no cause daño al Otro (menoscabe dignidad, respeto etc.), siendo el grado de desarrollo de virtudes que hay en el decisor lo que regula su capacidad de “querer” inclusive sacrificando sus motivos extrínsecos (materiales) e intrínsecos (aprendizaje, poder) escogiendo los trascendentes que es el bien común en la organización.

El impulso en la motivación racional tiene que ver con el uso de los conocimientos adquiridos, con la información que se dispone que organizada de manera coherente aportan en buscar alternativas de solución que no afecten la consistencia es decir las relaciones interpersonales de confianza que menoscaban la dignidad de los colaboradores y la autoestima en la organización. Entonces con este impulso racional se busca lo **conveniente** porque sale a flote el autocontrol (razón e inteligencia más virtualidad) y se

abstiene de causar daño por lo tanto busca el bien del Otro en la organización que es el bien propio, cumplimiento de metas y objetivos encargados.

Clasifica la valoración de acciones en cuatro posibilidades dos de las cuales se aconseja “**hacerse**”, hay que tomar en cuenta que lo atractivo y conveniente se encuentra desde el punto de vista de quien decide la acción, según el modelo hay que hacerse siempre lo conveniente ya que busca la unidad en la organización y no es más que la identificación de sus partícipes con la misión interna y externa.

B.- Atractiva y conveniente.

D.- Conveniente pero no atractiva.

Análisis de alternativas Atractiva y conveniente: (Ver Anexo 2)

- Las acciones 1 y 3 (de la Gerencia General) y 10 (Nuevo gerente general de la empresa adquirida) presentan esta alternativa las tres comparten un motivo trascendente y una motivación racional que corrobora lo indicado en la teoría del modelo antropológico del Dr. Juan Antonio Pérez López. La alternativa B-Atractiva y conveniente que estamos analizando tiene el componente de Atractivo, y debe referirse a ser trascendente es decir buscar el bien del Otro o bien común en la organización. En la matriz observamos que estas acciones al ser trascendentes ya incluyen en sí mismas satisfacciones personales del orden extrínseco del decisor que le producen satisfacción psicocorpórea, **tengo** lo que necesitaba (atención, demostrar que sé, estatus social); e intrínseca satisfacción que produce **placer** por haber actuado y

obtener el **poder** sobre lo que quiero (perfeccionarme, ser mejor en el proceso productivo, obtener sugerencias para feedback, ser mejor ejecutivo), trascendentes a sus propios beneficios (YO), uniéndose al bien común (Otros), el componente “Atractiva” es del orden espontaneo. Lo Conveniente es haber analizado alternativas y posibles soluciones orientándose a la mejor alternativa trascendente. Este tipo de acción nos toma menos tiempo en hacerla operativa, nos toma menos esfuerzo en viabilizarla.

Análisis de alternativas Conveniente pero no atractiva.

- La acción 6, la hace no atractiva en el corto plazo ya que puede significar invertir tiempo extra en un momento de cambio, paciencia, tolerancia, volcar su experiencia ejecutiva en sus colaboradores en aras de la confianza y compromiso en el desarrollo de los planes. Una acción Conveniente pero no atractiva, contiene una motivación racional con motivos trascendentes, reconocemos que hay una satisfacción personal ya que trae consigo la satisfacción de motivos extrínsecos, como lograr la eficacia es decir lograr metas y utilidades pedidas, así como motivos intrínsecos, ser mejor ejecutivo y seguir perfeccionándose como profesional lo cual conlleva casi en forma natural ir hacia “darse” o “donarse” al Otro a fin de apoyar a que también pueda sentirse realizado. La persona que toma la decisión se siente realizado/a, interiormente se siente complacido, tranquilo y libremente opta hacia el

impulso racional y se detiene a “pensar”, delinear sus acciones y actúa con valentía y virtualidad.

Solo 3 acciones de la 15 en total, se aconseja ejecutarla. 12 acciones no se deben ejecutar, impactaran de manera negativa en la unidad de la organización.

2.3.3. APRENDIZAJE EVALUATIVO POSITIVO Y NEGATIVO

En el glosario de términos del libro “Las decisiones directivas” del Dr. Manuel Alcázar, describen al aprendizaje como el cambio interno que se produce al actuar, independientemente del resultado o reacción externa que se logra en el Otro.

Asimismo, se indican aprendizajes de varios tipos: operativo, estructural y evaluativo.

Vamos a centrar el análisis de nuestro caso en el aprendizaje evaluativo por considerarlo importante de fomentar en las organizaciones desde la mirada de la antropología trascendental, el aprendizaje operativo (habilidades técnicas y cognoscitivas) y estructural (logro de necesidades afectivas) están ya bastante difundidos en los centros de especialización profesional.

El aprendizaje evaluativo, es el cambio interno que tiene impacto directo en el modo de ser de la persona potenciando y aportándole conocimientos y experiencias a fin de perfeccionar su personalidad y predisponer al decisor hacia intenciones e impulsos trascendentes, cuando esto sucede se trata de un aprendizaje evaluativo positivo.

El aprendizaje evaluativo positivo, considera a la **consistencia** como prioridad. Para llegar a tener este tipo de aprendizaje es requisito para el decisor haberse aperturado “hacia adentro” hacia su intimidad personal, por lo tanto, haberse reconocido, aceptado y valorarse como Persona, de esta manera la apertura hacia afuera es natural, nos lleva libremente hacia la aceptación y reconocimiento del Otro como Persona también, viene por añadidura. El bien propio es el bien del Otro, por lo tanto, es el bien común, equivalente a la Unidad y la confianza en la organización. En los partícipes de la organización produce felicidad, se sienten valorados y valoran a las personas por sí mismas. Del aprendizaje evaluativo positivo depende el saber de la organización sentando las bases de la competitividad e innovación.

El aprendizaje evaluativo negativo, el cambio interno igualmente impacta en el modo de ser de la persona, produciendo un profundo grado de insatisfacción afectiva, se va deteriorando la “esencia” personal por la pérdida de racionalidad practica con la que podemos evaluar la conveniencia de una alternativa y/o acción, así como perdida en virtualidad que es su capacidad de querer la alternativa conveniente; resultado el decisor toma decisiones inconsistentes que lo incapacitan a obtener deleites y satisfacciones personales y por ende de la misma forma los incapacita a aportar en el Otro (participes de la organización) en la obtención de sus propias satisfacciones. El aprendizaje evaluativo negativo que tiene el decisor en la organización impacta de manera directa en la competitividad, el saber distintivo va disminuyendo. Si los planes de acción que el decisor con aprendizaje evaluativo negativo delinea tienen intenciones extrínsecas son per-se son inconsistentes, no hay instrumentalidad; es decir el grado de satisfacción en el Otro (participe) cada vez es menor o nulo

hasta el punto de no estar de acuerdo en ejecutar la acción pedida por el decisor; la consecuencia es la disminución de la eficacia real.

Análisis del aprendizaje evaluativo positivo: (Ver Anexo 3)

- Acciones 1, 3 y 6,10 observamos un aprendizaje positivo, que según la acción ha producido felicidad y satisfacción en el agente que realizó la acción. El foco de la acción ha sido pensar en el Otro, en las acciones analizadas se refieren a los gerentes, colaboradores y familia, el decisor refuerza sus motivos trascendentes y su impulso a detenerse a discernir lo bueno y a usar sus conocimientos y experiencia para tomar acción con virtualidad. Esto produce instrumentalidad es decir una reacción positiva en el Otro, le produce deleite, satisfacción lo cual lo empuja a seguir haciendo la acción pedida por el decisor. Asimismo, el decisor potencia virtudes que ya posee y tiene la posibilidad de desarrollar otras. El aprendizaje evaluativo positivo del Gerente General acciones 1 y 3 le provocó orgullo, aumento de su saber y felicidad interior y en los partícipes también provocó una reacción positiva como satisfacción por lo ofrecido, feedback para mejorar. El grado de satisfacción es bidireccional Ser personal- Participe.

Igualmente, en la acción 6, se utilizó experiencia y conocimiento adquirido la acción hace potenciar su capacidad de comunicación y de empatía con resultados efectivos produciendo una reacción positiva en el Otro, compromiso e instrumentalidad que produce satisfacciones a ambas partes. Cuando se actúa valorando a las Personas tal y como son, se aprende a fomentar la unidad y tener una imagen que produce

confianza. Aprende que la satisfacción del Otro es su propia satisfacción, el Otro es su propio espejo.

Análisis del aprendizaje evaluativo negativo: (Ver Anexo 3)

- Acción 2 y 12 El aprendizaje evaluativo se torna negativo en las gerencias y colaboradores, al no evaluar otras alternativas que no le produzcan un alto grado de sacrificio personal y de su familia, este sacrificio según observamos proviene de un impulso espontáneo que se produce en forma automática por la fidelidad hacia la gerencia general y amenaza de sufrir la pérdida de su puesto laboral. La acción con motivación espontanea son del tipo sentimental y las acciones con motivos extrínsecos combinado con motivación racional vuelven al decisor frío y calculador, pierden la oportunidad de experimentar satisfacción y felicidad. La reacción que produce en el Otro en forma similar es aprendizaje evaluativo negativo, la acción carece de instrumentalidad. Es así que, por ejemplo, el Gerente General de la organización no tiene en cuenta evaluar ni se interesa en conocer la necesidad de cada integrante o participe de su organización y de su entorno familiar antes de pedir en forma generalizada el apoyo incondicional en la reducción del sueldo. Su impulso espontaneo de mantener la operatividad del negocio y los puestos de trabajo lo lleva a accionar sin virtualidad, sin mayor conocimiento de la realidad de sus partícipes, sometiéndolos al estrés y preocupación. Lo anterior tiene impacto directo en la productividad en el trabajo. En ese orden de ideas en el modelo antropológico trascendental hay que tener en cuenta que el participe como Ser personal (Modo de ser más Intimidad), es el mismo,

independientemente del rol que le toque desempeñar en la familia (Yo como hijo, Yo como pareja, Yo como madre/padre y Yo como amigo) y en la organización (colaborador, directivo, socio, dueño) y que sin querer se superponen.

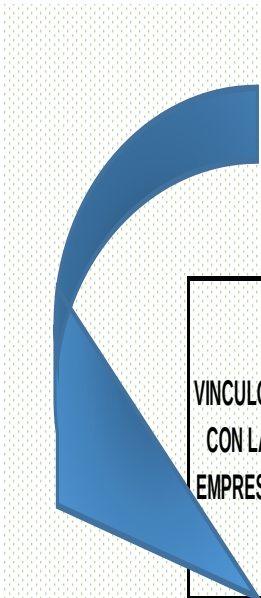
- Las demás acciones, que también tienen aprendizaje evaluativo Negativo, están basadas solo en intenciones extrínsecas e intrínsecas de ganancias económicas personales y de estatus, se aprende a actuar basándose en el ego personal, utilizando sus conocimientos y experiencia para tal fin, se anula la virtualidad en el decisor. Es así que el agente decisor demuestra un pobre desarrollo de su esencia personal (conocimiento y virtualidad) sin ser consciente que en casos de duda puede recurrir a buscar ayuda de un especialista para discernir las mejores alternativas, aprendiendo a actuar de manera soberbia y nada altruista. Podemos observar en el decisor la ausencia de conocimiento de su intimidad personal por ende de un reconocimiento y valoración como Persona por lo tanto no proyecta en el Otro su propio espejo para mirarse.

En la mirada antropológica trascendental el directivo que ha desarrollado un Ser personal suficientemente potenciado en racionalidad, virtualidad acompañando de un reconocimiento de su intimidad personal, es capaz de “Mirar y reconocer lo que es” “tal y como es” una acción calificada como motivación racional por motivos trascendentes. Con el aprendizaje evaluativo positivo adquirido por las varias repeticiones de acciones convenientes se va convirtiendo en un impulso espontáneo, ya que en forma automática siempre se actuará con intención trascendente. En

estos casos el directivo desde su Ser Personal mira al Otro con solidaridad, justicia y templanza virtudes que son de la Persona, las reconoce primero como suyas y por lo tanto puede verlas reflejada en el Otro como si estuviera mirándose en un espejo y mira este tipo de acciones no como problemas a erradicar, ni suposiciones y prejuicios concebidos sino como soluciones que hay que discernir de las variadas alternativas que pueda encontrar al buscarlas con motivos trascendentes y motivación racional.

2.3.4. Vínculos con la organización

El vínculo del partícipe en la organización en el modelo antropológico trascendental y en los textos del Dr. Alcázar y Dr. Ferreiro son de tres tipos: Obtengo, Aporto, Aprendo.



		PERSONA		
		MOTIVOS EXTRINSECOS	MOTIVOS INTRINSECOS	MOTIVOS TRASCENDENTES
		Dinero, estatus, prestigio, tranquilidad	Aprendizaje operativo, desarrollo profesional, experiencia relevante.	Dinero, estatus, prestigio, tranquilidad, aprendizaje, desarrollo profesional, experiencia, lo pongo al servicio de los demás.
VINCULOS CON LA EMPRESA	OBTENGO	Para mi exclusivamente	Experimento	Pienso en El Otro exclusivamente
	APRENDO		Experiencia - Enseño	
	APORTO		Logro	

Fuente: creación del autor.

También ponen mucho énfasis en la diferencia entre Motivo (Intención) y Vínculo (Lazo), tienen dos significados diferentes y cuando se juntan

conforman una dinámica que es del decisor (Ser Personal), dando como resultado un comportamiento probable diferente como lo veremos en el cuadro a continuación:

MOTIVO	VINCULO	TIPO DE COMPORTAMIENTO
Trascendente	Obtiene	Etica, virtuoso, Consistencia
Extrínseco	Obtiene	Deshonesto, Inconsistente
Intrínseco	Obtiene	Injusto, tirano, Inconsistente
Trascendente	Aporta	Etica, virtuoso, consistencia
Extrínseco	Aporta	Arrogante, injusto, Inconsistente
Intrínseco	Aporta	Soberbio, Inconsistente
Trascendente	Aprende	Etica, virtuoso, Consistencia
Extrínseco	Aprende	Manipulador, ambicioso, Inconsistente
Intrínseco	Aprende	Interesado, egocentrista, Inconsistente

Fuente: creación del autor.

Apreciamos en el cuadro que cuando el motivo es trascendente lo convierte en un componente de gran peso sobre el vínculo, resultando una acción en el decisor que contiene, ética y consistencia.

En cambio, apreciamos un matiz en diferentes niveles cuando el motivo es intrínseco con respecto al vínculo; va desde la injusticia (Intrínseco- Obtengo), Interesado (Intrínseco- Aprende); soberbia (Intrínseco- Aporto).

Por ultimo cuando el motivo es Extrínseco, el decisor puede tener una actuación Deshonesta (Extrínseco - Obtengo) como apreciamos en la matriz.

Por lo tanto, si la acción del agente decisor carece de virtualidad y autocontrol apriori va camino a la autodestrucción como Ser Personal y su capacidad virtuosa se puede anular definitivamente.

Resultado del análisis comparativo entre motivo y vínculo en el caso de estudio obtenemos lo siguiente:

MOTIVO	VINCULO	TIPO DE COMPORTAMIENTO	CONCENTRACION
Trascendente	Obtiene	Etica, virtuoso, Consistencia	1
Extrínseco	Obtiene	Deshonesto, Inconsistente	1,2,3
Trascendente	Aporta	Etica, virtuoso, consistencia	1,2,3
Trascendente	Aprende	Etica, virtuoso, Consistencia	1
Extrínseco	Aprende	Manipulador, ambicioso, Inconsistente	1,2,3,4,5,6
Intrínseco	Aprende	Interesado, egocentrista, Inconsistente	1

Fuente: creación del autor.

La mayor concentración se encuentra en el **motivo extrínseco** y **vínculo aprende**, que puede resultar letal con un impacto directo en las dimensiones del directivo, anulándolos a convertirse en Líderes, así como un impacto en las tres dimensiones de la organización. La organización pierde la capacidad de ser una escuela que aporta a la mejora de la Persona y por ende va perdiendo también su competencia distintiva, va disminuyendo su reputación y la unidad en la organización, no hay compromiso en los colaboradores por la falta de confianza y virtudes éticas de los directivos.

Análisis del vínculo: (Ver Anexo 4)

Antes de la reorganización

Gerente General:

- Acciones 1 (Aporto) le interesa hacer empresa, haciendo crecer su negocio contribuye a crear más puestos de trabajo, satisfacer necesidades reales de los clientes.

- Acciones 3,4 (Aprendo) asimismo le da la oportunidad de mejorar su capacidad directiva, motivar y desarrollar autoridad.

Gerencias:

Acción 2 (Obtengo), el vínculo es exclusivamente de orden material asegurar un ingreso mensual y estabilidad laboral, seguir manteniendo posición gerencial.

Después de la reorganización:

Gerente General Corporativo:

Acciones 14 y 15 son (Aprendo y Obtengo), hay un cambio en el vínculo: aporte (antes de la reorganización) por obtengo, los lazos que lo vinculan a la organización son de orden externo: económico y de cambio interno como aprendizaje y perfeccionamiento directivo.

Gerentes Corporativos:

Acciones 5, 7, 11, 12 y 13, (Aprendo), el lazo que los une a la organización tiene una mayor concentración en el cambio interno que produce el aprendizaje operativo: lograr experiencia relevante en el puesto y desarrollo profesional.

Acciones 8 y 9 (Obtengo), el lazo que los une a la organización es lo recibe, confort externo: dinero, estatus, prestigio, estabilidad laboral.

Acciones 6 y 10 (Aporte) se pone al servicio de la organización y de los partícipes, se disfruta aumentando la confianza, perfecciona virtudes y las fomenta en la organización.

2.4. Decisiones personales y decisiones directivas

En forma constante, los partícipes hacen uso de su libertad personal para elegir entre varias opciones a aquella que consideran más conveniente. Tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa entre las posibles planteadas, en ese sentido se hace uso de la razón práctica para buscar el bien para mí en ese instante y en ese contexto, asimismo la razón teórica que hace uso de la información sobre cada una de las alternativas y sus consecuencias con respecto a lo que buscamos. Asimismo, la Persona es un Modo de ser es decir posee una personalidad que ha desarrollado en menor o menor grado a partir de su vida recibida (herencia, carácter etc.) y vida añadida (hábitos de estudios, vivencias, experiencia y adquisidor y virtudes) y, asimismo, se apertura en su interior y hacia su interior se encuentra quien es, se acepta y ama a sí mismo, para al mismo tiempo aperturarse al exterior y amar al Otro porque es su espejo. Es el “Ser Personal” quien debe tomar decisiones directivas en las organizaciones, lo cual, según el modelo antropológico trascendente aquí estudiado, necesita un proceso de comprensión y cambio de paradigma que es fundamental, mirar al partícipe como la Persona que él mismo es, de esta manera la intención será Trascendental y su impulso Racional. Hay que tener presente que el comportamiento deja huellas en el cuerpo-psyque, inteligencia y voluntad.

En ese sentido es el Ser Personal que toma decisiones en la organización en sus diferentes roles que desempeñan: Directivos, mandos medios, colaboradores o Stakeholders que tienen algún interés en la organización.

Las decisiones directivas, según el Dr. Manuel Alcázar son acciones con las que se pretenden alcanzar los fines de la organización en cuanto a Eficacia, Atractividad y Unidad. Un directivo está llamado a tomar decisiones directivas buenas orientadas a **mantener la consistencia y virtualidad** que elevan el grado de competencia distintiva y aumentan la confianza entre sus partícipes.

Un Directivo y/o Participe, que conoce el modelo antropológico trascendental es un Ser Personal sereno conoce y practica el autocontrol, es consciente que está en un proceso continuo de perfección personal, conociéndose (defectos propios y/o virtudes) se acepta a sí mismo primero, y así deja de juzgar a los Otros, los puede mirar como su duplica. Intenta conocerlos y los acepta como son, comprende que también se encuentran en su proceso de “conocer personal”. Comprende que el “participe está para aportar, si libremente se lo propone” y que la organización “es un medio no un fin”.

Partimos de unas decisiones tomadas por los partícipes de la organización, las cuales viene de un comportamiento resultante de la interacción de sus intenciones y tipo de vínculos. La decisión tomada tiene un impacto en la organización que aumenta o disminuye sus fines: Eficacia, Atractividad y Unidad.

Análisis de las decisiones directivas: (Ver Anexo 5)

Antes de la reorganización

Gerente General:

- Acciones 1 y 3 (Consistente) para los fines de la organización y aportaron al compromiso de los gerentes, crecimiento y desarrollo del negocio beneficiando a todos, en los años 1994 al 2007.

- Acción 4 (No consistente), tiene un impacto en la Eficacia disminuyendo su capacidad de lograr resultados, resta autoridad y obstruye el aprendizaje en gerencias.

Gerencias:

- Acción 2 (No consistente), impactan en la Eficacia reduciendo costos permitiendo ahorro a costa del bienestar de las familias de su Gerencias impacta en la Eficiencia por el aprendizaje negativo en la priorización de gastos en tiempo de crisis, cortando los sueldos y desarrollo humano.

Después de la reorganización

Gerencias General Corporativa:

- Acciones 14 y 15 (No consistente), impacto en la eficacia y eficiencia, destruye la Unidad, confianza y la lealtad en la organización.

Gerencias corporativas:

- Acciones 5, 7, 8, 9, 11 y 13 (No consistente) impacto en la eficacia y eficiencia, destruye la Unidad, confianza y la lealtad en la organización.

Luego de la reorganización el desconocimiento en el accionar ejecutivo y despersonalización del directivo principal, así como de sus gerentes con los demás partícipes tuvieron consecuencias que impactaron directamente en la Atractividad y Unidad. Y mirando la matriz podemos encontrar una respuesta casi automática a lo que el directivo principal cuestiona: “Mis colaboradores no se comprometen con la empresa y sus objetivos”.

La matriz nos muestra que los motivos trascendentes que son las intenciones del Ser Personal (no perdamos de vista que la Persona es la misma en el rol

que le toca desempeñar) de los partícipes tienen un impacto positivo en los fines de la organización, sea cual sea el lazo o vínculo que los une a la organización.

En cambio, cuando las intenciones están centradas en el beneficio individual y se conjugan con los lazos que nos une a la organización pueden aparecer diferentes dinámicas de comportamientos en menor o mayor grado de profundidad resultados de las decisiones que son las acciones del día a día, cuando interactuamos con el Otro. Entonces se va disminuyendo la Atractividad que no es más que la motivación o el impulso a aprender algo que te cause bienestar, y va disminuyendo la unidad que no es más que la identificación con la organización tan buscada, y es la felicidad de los partícipes de pertenecer.

2.5. Valores de la dirección

Hablar de valores en una organización se relaciona inmediatamente con una declaración de principios y un discurso ético que forma parte de la planeación estratégica y su despliegue tiene un presupuesto y plan totalmente independiente que termina siendo excluido de lo importante, activándose solo si hay excedente de caja.

La organización la conforman las personas, su racionalidad, sus vivencias, su libertad personal, su saber, su aprendizaje operativo, evaluativo sea este positivo o negativo, las virtudes o vicios, es decir, su “Modo de ser”, su personalidad, es en ese sentido, que se debe trabajar sobre la integridad en la persona que son la organización. El proceso de construcción debe partir de los directivos que toman decisiones, para darle a las virtudes un lugar importante al

vincularlos en el proceso operacional central: técnicos, administrativos, financieros, de producción, ventas, servicio, control de calidad, etc.

Las organizaciones son un entramado de relaciones interpersonales. Buscar eficiencia en estas relaciones es fomentar la participación, elevar la confianza y alcanzar la unidad, de tal manera que los partícipes construyen redes interactivas de información, datos que van potenciando y aportando a enriquecerlas cada vez más, utilizando métodos como calidad total, reingeniería, excelencia etc., para elevar el “saber distintivo” de la organización. Entonces los directivos deben facilitar que las virtudes se vivan en la organización en forma de vivencia operativa interpersonal en el día a día y no solo en talleres dictados según cronogramas, deben convertirse en el corazón del sistema humano de la empresa.

En una organización los directivos que ocupan la estructura jerárquica la calidad de sus valores estará dado por el grado en que actúan impulsados por “motivación racional por motivos trascendentes”; sus decisiones son de mejor calidad.

Por lo tanto, los valores de la dirección se aprecian y se pueden evaluar en las decisiones tomadas en el día a día, así como en la resolución de conflictos intermotivacionales. Es el personal directivo los primeros en poseerlos así actúan dando el ejemplo, si este es confiable, la confianza se filtra en toda la empresa. Las organizaciones deben formar líderes con virtudes; donde la racionalidad, virtualidad y autocontrol son componentes principales, y claro está que se lograra si se fomenta el aprendizaje evaluativo positivo y el aprendizaje

operativo. Si la dirección carece de virtudes se pierde la confianza y por ende se anula el compromiso en los partícipes casi de forma inmediata.

Las virtudes generales que los directivos deben poseer son: Prudencia, Justicia, Fortaleza y Templanza; así contribuyen en los partícipes a la formación libre de hábitos y al desarrollo de capacidades que transforme a las personas con base en el cambio de actitud y de conducta, poniendo foco en el motivo trascendente, servicio al Otro; más que en el extrínseco, remuneración, transforman y re-estructuran la gestión de selección, capacitación, auditoría etc. sobre bases más humanas.

Cuando las virtudes están instalados en la dirección, la organización que son las Personas, se auto-dirigen, auto-motivan, auto-lideran, y auto-responsabilizan, anulándose el impulso en los partícipes de accionar solo recibiendo órdenes, bajo el control, bajo la presión de una autoridad formal; accionándose el impulso de aportar libremente e inclinándose a lograr lo mejor para sí mismo facilitando lo mejor para la organización, son las Personas con sus valores, lo continuo en la organización y son ellas las que crean un clima positivo de trabajo.

Leí una vez un párrafo que me parece importante citarlo: “Hablando en términos de negocios, el mejor negocio es invertir en tener valores, y en lograr la integridad en las personas de modo que la empresa pase de ser una organización de carácter mecanicista a ser una institución dotada de unidad, consistencia y proyección”.

En ese orden de ideas, con las virtudes de la dirección se debe gestionar el sistema informal y espontáneo, respetar la libertad personal, crear espacios de interacción, tomar decisiones virtuosas, obrar racionalmente.

A continuación, un resumen de los valores que la Persona como tal debe resguardar fielmente, las virtudes fundamentales y los vicios asociadas a las mismas.

	BIENES	VIRTUDES/ VALORES	ANTIVALORES
	FUNDAMENTALES	CARDINALES/ FUNDAMENTALES	
Autoconservacion, natural y colectiva	Vida (trasmision responsable)	Justicia	Injusticia
Conocimiento racional	Conocimiento Verdad (C. Teorica) Bien (C. Practico) Belleza (experiencia estetica)	Templanza	Intemperancia (por exceso) Insensibilidad excesiva (por defecto)
Trascendencia de si mismo y relacion con entorno	Respetuosidad (dominio respetuoso del medio ambiente natural). Religiosidad (relacion de dependencia con el Absoluto). Sociabilidad (Relaciones amistosas con la persona humana)	Fortaleza Prudencia	Temor/Cobradia (por defecto) Impasibilidad/ indiferencia Audacia/ temeridad Imprudencia Negligencia

Con la mirada antropológica trascendental, la dirección puede detectar por medio de una muestra significativa de acciones o decisiones tomadas, las virtudes y vicios de la organización y de sus partícipes, esto permite trabajar con quienes manifiesten debilidades en su práctica, para luego aplicar un trabajo integral que permee a toda la organización de aprendizaje de las virtudes que contrarresten los vicios. A continuación, el bien fundamental asociado a la vida organizacional y los negocios, así como las Virtudes / Vicios que rigen la dirección en las empresas.

BIEN FUNDAMENTAL	VIRTUDES / VALORES ESPECIFICAS	ANTIVALORES
Sociabilidad (Relaciones amistosas con la persona humana).	Justicia en las relaciones humanas Solidaridad Veracidad en las comunicaciones Lealtad en los compromisos	Injusticia Insolidaridad Falsedad/ Mentira Deslealtad/ Traicion

Para efectos del diagnóstico de virtudes y vicios en el presente caso detectados en la matriz de calidad de decisiones directivas, las 15 acciones escogidas como relevantes para analizar el caso tienen en la columna Virtudes/Vicios la identificación de valores clasificados según el cuadro de Virtudes generales y específicas inherentes a las acciones del agente decisor.

Identificación de Virtudes en las decisiones directivas: Anexo 5

Se han identificado la virtud Templanza en tres acciones de las 15 decisiones analizadas, luego viene la Fortaleza presente en dos acciones de las 15 decisiones analizadas.

VIRTUDES	CONCENTRACIÓN
TEMPLANZA	III
FORTALEZA	II
JUSTICIA	I
PRUDENCIA	

Identificación de Vicios en las decisiones directivas:

En cuanto a los vicios se ha identificado a la Injusticia en 10 de las 15 acciones ejecutadas, Deslealtad en 4 de las 15 en su mayoría tomadas luego de la reorganización.

VICIOS	CONCENTRACIÓN
INJUSTICIA	
DESLEALTAD	
INDIFERENCIA	
NEGLIGENCIA	
IMPRUDENCIA	
INSOLIDARIDAD	
AUDACIA	
IMPERANCIA	I
INSENSIBILIDAD	I

De cara a poder restablecer el equilibrio, orden y confianza en la organización se debe rescatar las virtudes, de las pocas acciones y establecer planes de acción inmediatos de cara a contrarrestar los vicios que aparecen en la mayoría de las acciones de los decisores.

2.6. Diagnóstico con criterios del modelo antropológico trascendental

Es mi intención dejar un humilde aporte practico y sencillo, pero al mismo tiempo profundo en su resultado; atendiendo a lo que el Dr. Juan Antonio Pérez López expuso en 1999 en una de sus conferencias en Argentina: “pensar no

cuesta cuando es solamente pensar en abstracto.....Pero pensar en concreto..... Eso es agobiante... Hay que ponerle patas a los planes”⁴. He pretendido ponerle patas a los valiosos y sabios conceptos y criterios dejados como legado que hemos heredado a través de nuestros maestros del MGO. Conocimiento sabio que no ha dejado de ser CONSISTENTE a lo largo de los años transcurridos.

En el caso específico: “Mis colaboradores no se comprometen con las metas y objetivos” nos ubicamos en el tercer nivel del Octógono o tercera dimensión de la organización la UNIDAD, según definición de JA Pérez López. En tal sentido se están clasificando en dos ámbitos que en la vida empresarial están íntimamente relacionados y deben estar cohesionados para la continuidad en el tiempo de una organización: con respecto a la **Organización** (cultura / identidad) y con respecto al **Decisor** (liderazgo) quien acciona en el día a día. De esta manera las alternativas de solución estarán mejor organizadas. En este sentido tenemos para los ámbitos generales de:

Organización: se ha consolidado en un cuadro cada uno de los elementos analizados como son: Tipo de acción, Tipo de aprendizaje, Tipo de vínculo, Tipo de decisión. Todo esto con la finalidad determinar la **Calidad** de cada uno, para finalmente determinar la concentración.

Acorde al método antropológico trascendental el cual hemos analizado en cada una de la matriz desarrollada en el presente caso, la competencia distintiva, la capacidad de innovación y mejora continua; la identificación con la Misión externa e interna y la Lealtad con la organización se logran con:

⁴ PEREZ LOPEZ, JA. Como generar confianza. Edición de prueba 1999. Reordenada por el Prof. Manuel Alcázar.

- ❖ Acciones o decisiones **Atractivas y convenientes, No atractivas y convenientes.**
- ❖ Aprendizaje **evaluativo positivo**
- ❖ Vínculo, **Aporto**
- ❖ Decisiones **consistentes**

Esto conlleva a tomar decisiones con Virtud ética.

A continuación, se muestra el cuadro comparando los cuatro elementos mencionados en el párrafo anterior, apreciamos el grupo de mayor concentración y obtenemos la calidad o valoración de la cultura o identidad integral de la organización. El resultado es como sigue:

CALIDAD ACCION	CALIDAD APRENDIZAJE	CALIDAD VINCULO	CALIDAD DECISION	CONCENTRACION
ATRACTIVA Y CONVENIENTE	POSITIVO	APORTO	CONSISTENTE	1,2
ATRACTIVA Y CONVENIENTE	POSITIVO	APRENDO	CONSISTENTE	1,
ATRACTIVA PERO NO CONVENIENTE	NEGATIVO	OBTENGO	NO CONSISTENTE	1,2,3
ATRACTIVA PERO NO CONVENIENTE	NEGATIVO	APRENDO	NO CONSISTENTE	1,2,3,4,5,6
NO ATRACTIVA PERO NO CONVENIENTE	NEGATIVO	OBTENGO	NO CONSISTENTE	1
NO ATRACTIVA PERO NO CONVENIENTE	NEGATIVO	APRENDO	NO CONSISTENTE	2
CONVENIENTE PERO NO ATRACTIVA	POSITIVO	APORTO	CONSISTENTE	1

- ❖ Calidad de acción: **Atractiva pero no conveniente**, son impulsados por el sentimentalismo, hay ausencia de racionalidad.
- ❖ Calidad del aprendizaje: **evaluativo negativo**, el agente decisor sentirá insatisfacción e infelicidad, anula su capacidad de virtualidad y crecimiento ético.
- ❖ Calidad del vínculo: **Aprendo**, el lazo con la organización es el cambio interno que espero obtener después de actuar y tomar decisiones, mas aprendizaje operativo y ejecutivo que me beneficie individualmente.

- ❖ Calidad de Decisión: **No consistente**, disminuye capacidad de tomar buenas decisiones éticas, carece de autocontrol y virtudes, se va anulando como futuro líder referente en la organización y en su entorno.

Decisor:

Para este ámbito se ha evaluado la calidad motivacional del decisor en la organización, ya sabemos que nos referimos a **la intención e impulso** que lo mueve y que estos están íntimamente relacionado a sus **virtudes** como SER PERSONAL y el **autocontrol** que demuestra en cada una de sus acciones y decisiones.

Acorde al método antropológico trascendental el cual hemos analizado en cada una de la matriz desarrollada en el presente caso, la calidad Motivacional de un Líder en la organización viene dada por **Motivos trascendentes y Motivación racional** = MT x MR y demostrar su **virtualidad** (costo de oportunidad de elegir la alternativa consistente, orientada al bien del Otro) en cada acción.

El resultado es como sigue:

La calidad motivacional de los decisores (liderazgo) en la organización está concentrada mayormente en Motivación: **Espontánea** por Motivos: **Extrínsecos**.

CALIDAD MOTIVACIONAL		
INTENCION	IMPULSO	CONCENTRACION
Extrínseco	Espontáneo	1,2,3,4,5
Trascendente	Espontáneo	1
Extrínseco	Racional	1,2,3,4
Intrínseco	Racional	1
Trascendente	Racional	1,2,3,4

En el método antropológico trascendental el resultado obtenido nos lleva a una valoración de directivos que tomaran decisiones inconsistentes e imprudentes lo cual irá mermando la UNIDAD en la organización a través del tiempo afectando definitivamente su eficacia.

De esta manera hemos analizado y determinado la calidad de la cultura / identidad y la calidad del Liderazgo o decisor de la organización.

Del mismo modo es posible diagnosticar calidad de cultura/ identidad en áreas y directivos que la conforman, seleccionando sus principales acciones y/o decisiones en el periodo, llevándolas a las matrices, hallando la concentración para finalmente valorar.

A continuación se presenta unos ejemplos tomados del caso para los niveles jerárquicos de la organización:

Gerencia General Corporativa.

Acciones/ decisiones con repercusión en las tres dimensiones de la organización

GERENCIA GENERAL CORPORATIVA				
CALIDAD ACCION	CALIDAD APRENDIZAJE	CALIDAD VINCULO	CALIDAD DECISION	CONCENTRACION
ATRACTIVA Y CONVENIENTE	POSITIVO	APORTO	CONSISTENTE	1
ATRACTIVA Y CONVENIENTE	POSITIVO	APRENDO	CONSISTENTE	1
ATRACTIVA PERO NO CONVENIENTE	NEGATIVO	OBTENGO	NO CONSISTENTE	1
ATRACTIVA PERO NO CONVENIENTE	NEGATIVO	APRENDO	NO CONSISTENTE	1,2

Mayor concentración:

- ❖ Calidad de acción: **Atractiva pero no conveniente**
- ❖ Calidad del aprendizaje evaluativo: **Negativo,**

- ❖ Calidad del vínculo: **Aprendo**
- ❖ Calidad de Decisión: **No consistente.**

Calidad del decisor/liderazgo:

La calidad motivacional del decisor en la organización está concentrada mayormente en Motivación: **Racional** por Motivos: **Trascendentes** ante de la reorganización.

Motivación: **Racional** por Motivos: **Extrínseco** después de la reorganización.

GERENCIA GENERAL CORPORATIVA		
CALIDAD MOTIVACIONAL		CONCENTRACION
INTENCION	IMPULSO	CONCENTRACION
Extrínseco	Espontaneo	1
Trascendente	Espontaneo	
Extrínseco	Racional	1,2
Intrínseco	Racional	
Trascendente	Racional	1,2

Nivel Gerencias Corporativas:

Acciones/ decisiones con repercusión en las tres dimensiones de la organización

GERENCIAS CORPORATIVAS				
CALIDAD ACCION	CALIDAD APRENDIZAJE	CALIDAD VINCULO	CALIDAD DECISION	CONCENTRACION
ATRACTIVA Y CONVENIENTE	POSITIVO	APORTO	CONSISTENTE	1
ATRACTIVA PERO NO CONVENIENTE	NEGATIVO	OBTENGO	NO CONSISTENTE	1,2
ATRACTIVA PERO NO CONVENIENTE	NEGATIVO	APRENDO	NO CONSISTENTE	1,2,3,4
NO ATRACTIVA PERO NO CONVENIENTE	NEGATIVO	OBTENGO	NO CONSISTENTE	1
CONVENIENTE PERO NO ATRACTIVA	POSITIVO	APORTO	CONSISTENTE	1

Mayor concentración:

- ❖ Calidad de acción: **Atractiva pero no conveniente**
- ❖ Calidad del aprendizaje evaluativo: **Negativo**
- ❖ Calidad del vínculo: **Aprendo**
- ❖ Calidad de Decisión: **No consistente.**

Calidad del decisor/liderazgo:

La calidad motivacional del decisor en la organización está concentrada mayormente en Motivación: **Espontánea** por Motivos: **Extrínseco**.

GERENCIAS CORPORATIVAS		
CALIDAD MOTIVACIONAL		CONCENTRACION
INTENCION	IMPULSO	CONCENTRACION
Extrínseco	Espontáneo	1,2,3,4
Trascendente	Espontáneo	1
Extrínseco	Racional	1
Intrínseco	Racional	1
Trascendente	Racional	1,2

2.7. Alternativas de solución

NIVEL	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	PLAN DE ACCIÓN DE LA ALTERNATIVA
1ER	a. Excesivo control en los objetivos baja la productividad (2007), sobrecostos y penalidades disminuye utilidades (2010) y pérdida de mercado por competencia extranjera (2012).	a.1 Disminuir control de los objetivos	• Seleccionar indicadores más relevantes que midan las tres dimensiones de la organización eficacia, eficiencia (calidad aprendizaje evaluativo) y unidad (virtudes en las decisiones y/o acciones). • Establecer mínimos exigibles
		a.2 Dar participación en la definición de objetivos, metas, estrategias e indicadores a los directivos responsables, lograr compromiso.	• Organizar talleres de Planeamiento Estratégico con asesoría especializada defina los objetivos corporativos a corto y largo plazo. • Organizar talleres para que cada directivo formule con su equipo de trabajo los planes tácticos del área.
		a.3 Redimensionar el sistema de control enfocándolo a lograr el equilibrio entre la dimensión social y la dimensión ética de la empresa.	• Aumentar el grado de autonomía del directivo para modificar estrategias y acciones por variaciones significativas de condiciones que afecten los mínimos pedidos.

1ER	b. Ausencia sistema comunicación adecuado genera desconfianza.	b.1 Diseñar un sistema de comunicación que de soporte para realizar mejor el trabajo y obtener resultados cuantitativos.	Informe oportuno, veraz, coherente: • Que se espera de cada uno: metas y resultados. • Que otorga la empresa: sistema de incentivos, distributivos, remuneración.
		b.2 Contribuya a la obtención del feedback para la mejora permanente y solución inmediata de problemas y dudas.	• Fomentar arte de escucha activa, la empatía: para quien. • Asegurarse que se comprendió el mensaje y solucionar inmediatamente dudas y obstáculos en los procesos. • Definir los medios tecnológicos para difundir políticas y procesos operativos en forma práctica y sencilla con el menor papeleo administrativo.
		b.3 Permita flexibilidad en la coordinación lateral entre áreas y/o pares.	
1ER	c. Sistema de evaluación y compensación injusto.	c.1 Diseñar un sistema de evaluación acorde a los criterios antropológicos trascendentales: Eficacia, Atractividad y Unidad.	Evaluar en forma anual: • Logro de mínimos pedidos en eficacia cumplimiento planes tácticos. • Capacidad ejecutiva del directivo: delegación, estilo mando, motivador. • Liderazgo: valores, autoridad, autocontrol, ejemplaridad. Incentivar que los jefes enseñen, capaciten y evalúen en forma continua con la finalidad de promover la mejora del colaborador.

		c.2 Diseñar un sistema de compensaciones que mida el resultado alcanzado, el esfuerzo realizado y la necesidad real del colaborador.	Estructurar el sistema remunerativo: Variable: Retribución por productividad y Primas por trabajo en equipo Fija: categoría del puesto, perfil y competencias, nivel de responsabilidades. Incluir primas que atiendan a necesidades específicas: carga familiar, salud, maternidad etc.
		c.3 Entregar una oportuna y productiva retroalimentación acerca de los resultados de evaluación.	Instituir una cultura de feedback que incluya: • Felicitaciones por hacerlo bien • Opciones de mejora: capacitación, entrenamiento en resultados regulares. • Opciones de cambio: coach, ayuda especializada en resultados adversos.
2DO	a. Pérdida de aprendizaje operativo por rotación de gente valiosa y decisiones centralizadas como parte de reorganización societaria (2007-2010)	a.1 Alinear y fomentar planes de capacitación al logro de competencias distintivas personales y profesionales.	• Hacer un diagnóstico de la calidad motivacional y la calidad del vínculo de los directivos con la organización. • Alinear sus necesidades de capacitación con los objetivos de la organización.

		a.2 Fomentar un estilo de dirección participativo	• Hacer un diagnóstico de la calidad del aprendizaje y calidad de las decisiones de los directivos, determinar la concentración. • Estructurar los plan de capacitación con miras a fortalecer las debilidades encontradas.
		a.3 Descentralizar la toma de decisiones	• Fomentar la delegación de funciones y responsabilidades, empoderando al personal, controlando resultados y capacitando permanentemente.
2DO	b. Comunicación inadecuada genera desorientación y desconfianza tornándose en clima de insatisfacción generalizada.	b.1 Implementar una comunicación de puertas abiertas que fomente el intercambio experiencias y criterios que aporten a tomar buenas decisiones.	• Directivos deben visitar continuamente los pasillos y fomentar el intercambio de opiniones y experiencias con el equipo. • Cultura de atender los correos y llamadas en forma inmediata. • Fomentar los almuerzos informales con su equipo de trabajo para conocerse. • Fomentar la cultura de aporte de ideas el intercambio de experiencias y escucha de opiniones en el equipo.
		b.2 Diseñar un sistema que capte aportes o ideas que contribuyan a elevar el saber distintivo y a la continua innovación.	• Implementar un buzón de sugerencias para mejorar. • Implementar un sistema que capte ideas innovadoras y de ahorro en la organización, retribuyendo y premiando a las mejores.

3RO	a. No hay motivación racional, provenientes de aprendizajes estructurales positivos, basados en virtud y decisiones “bien pensadas”.	a.1 Fomentar el desarrollo de la motivación racional, los aprendizajes estructurales positivos, así como la virtualidad en la organización.	• Identificar los Líderes potenciales que sean futuros referentes. • Fomentar el coach especializado en la organización con basto conocimiento en virtudes éticas y apoyo en desarrollo espiritual
		a.2 Enseñar a "pensar"	Estructurar un método que incluya: • Mejorar su proceso deliberativo y de raciocinio: herramientas, métodos, clasificación información. • Mejora en ámbito personal: delinear programa para auto conocerse, aperturarse hacia la intimidad personal, auto aceptarse, amarse, valorarse para aperturarse a amar a los demás • Programa de desarrollo espiritual en virtuosidad: prudencia y bien común.

3RO	b. No se conoce la misión externa y valores en la cultura del Holding.	b.1 Hacer participar a la alta dirección en la redefinición de la declaración de la Misión Externa.	Buscar asesoría especializada que apoye al equipo directivo a: • Identificar necesidades reales a satisfacer del cliente • Que Productos y servicios sabemos hacer bien. • Que beneficios se espera alcanzar
		b.2 Estructurar el Código de Ética y Valores que conlleve a realizar negocios con decisiones consistentes, al logro del máximo de eficacia y máximo de unidad.	Buscar asesoría especializada con conocimiento de antropología trascendental para: • Definiciones con los directivos • Difusión y capacitación y retroalimentación en la organización.
3RO	c. Personal no confía en la dirección, clara ausencia de autoridad y lealtad, sensación de injusticia y falta de respeto a la dignidad de la persona.	c.1 Institucionalizar el Bien fundamental de la Sociabilidad en la organización, fomentando las virtudes relacionadas.	• Trabajar en un Plan corporativo que incluya actividades a todo nivel, que fomente las virtudes de: Justicia en las relaciones, Solidaridad, Veracidad en las comunicaciones, y Lealtad en los compromisos. • Implementar un “sistema” que capte y mencione a los colaboradores con acciones destacadas y virtuosas.

		c.2 Fomentar el desarrollo de autoridad en los directivos	• Actuación con ejemplaridad de parte de los directivos, poniéndose al servicio de su equipo de trabajo y del bien común en la organización.
3RO	d. Ausencia de comportamiento con motivación racional por motivos trascendentes en los principales directivos del holding.	d.1 Instalar la meritocracia: la organización en su totalidad: su cultura, valores y misión deben facilitar a los directivos y empleados a descubrir su propia identidad personal y la del Otro.	• Desarrollar programas individuales de detección de problemas entre equilibrio trabajo y familia. • Complementar programa con herramientas Psicoterapéuticas orientados a desarrollar el autocontrol psicoemocional: constelaciones sistémicas y organizacionales, terapias familiares y pareja, estrés laboral resiliencia, etc. etc. • Ver programa sugerido en acciones “enseñar a pensar”.

El día lunes por la mañana Ángela Fernández, había tomado una decisión: dar un paso al costado. El día sábado anterior había tenido una conversación con un amigo coach especializado quien le hablo del Dr. Juan Antonio Pérez López en la dirección de empresas y los conceptos de antropología trascendental en la toma de decisiones que le pareció muy interesante. Al reflexionar sobre lo conversado pudo darse cuenta que la visión de persona y su rol en la organización que tenía Miguel Arce liderando D´aceros, realmente estaba mermando la continuidad de la misma sin darse cuenta y que cualquier intento de convencerlo en aplicar planes de trabajo trabajando con el personal sería en vano y podía ser considerando como un gasto poco productivo.

CONCLUSIONES

- La continuidad de la organización en el mediano y largo plazo está definida por su mayor o menor grado de confianza y justicia en las interrelaciones de sus partícipes; indefectiblemente impactaran en las tres dimensiones de la organización.
- Es muy complejo casi imposible lograr compromiso, libre aporte, productividad e identificación con colaboradores insatisfechos.
- La organización es un sistema humano donde todos están conectados entre sí, la injusticia en un partícipe es sentida en toda la organización, es semejante a una herida emocional que queda en la organización, hasta que se repara.
- Las organizaciones orientadas a los resultados sin saberlo se van autodestruyendo, están devastando las cualidades éticas de sus partícipes, menoscabando su dignidad y anulando su libertad individual, son organizaciones que carecen de alma.
- El conocimiento, virtualidad, otorga a la Persona decidir libremente aumenta la libertad de decidir en la Persona, en el rol que le toque desempeñar.

			CALIDAD MOTIVACIONAL		MOTIVOS			MOTIVACION		
			MOTIVOS (INTENCION)	MOTIVACION (IMPULSO)	EXTRINSECOS (INTERES)	INTRINSECOS (APRENDER)	TRASCENDENTE S (SERVICIO)	ESPONTANEA (IMPULSO A LO VALIOSO)	RACIONAL (DISCERNIR CON INFORMACION Y EXPERIENCIA)	
	AGENTE/ S	ACCION								
	(Antes de la reorganizacion)									
1	Gerente general	"Conserva el primer tubo producido en un lugar importante de su oficina y cuenta la historia de la empresa"	Trascendente	Racional	Ganar satisfacciones materiales: dinero,estatus en el sector	Perfeccionar proceso productivo. Orgullo por realizar un sueño.	Ofrecer productos de calidad , soluciones constructivas.	N/A	Delineo objetivos y metas valorandola como atractiva y se enfoco en alcanzarla.	
2	Gerentes	"Aceptaron reducir sus sueldos al 50% durante los meses de crisis del año 98"	Trascendente	Espontanea	Cubrir necesidades basicas.	N/A	Preocupacion por el bienestar de la familia. Compromiso con el GG para superar crisis	Valora conservar su trabajo	N/A	
3	Gerente general	La gerencia general mantenía comunicación y trato personal cercano con sus gerentes y jefaturas	Trascendente	Racional	Demostrar que sabe hacer y es buen directivo.	Mejora sus competencias de motivacion y persuacion.	Lograr compromiso e identificacion. Asegurar aprendizaje en procesos	N/A	Facilitar la operatividad, de sus gerentes dandoles informacion para lograr beneficios en la organizacion.	
4	Gerente general	"Toda decision pasaba por la aprobacion de la gerencia general"	Extrinseco	Espontanea	Tener la ultima palabra, todo bajo su control.	N/A	N/A	Valora el control, tendencia natural a controlar.	N/A	
	(Despues de la reorganizacion)									
5	Gerencias corporativas	"Cada gerencia manejo su propio plan de reorganizacion como lo creyo conveniente"	Intrinseco	Racional	Cumplir con lo encargado para una buena evaluacion.	Adquirir mayor expertiz ejecuiva, utlizando la experiencia e informacion que tiene.	N/A		Acciono de acuerdo a su capacidad y experiencia	
6	Gerencia Coproraiva (Control y soporte de gestion).	"La comunicación se torno intensiva y personalizada y lograron comprometer al personal, del area"	Trascendente	Racional	Lograr eficacia de sus metas asignadas.	Lograr eficiencia y mejorar capacidad ejecutiva y de motivacion.	Contribuye a que el personal mejore y trabaje en equipo.	N/A	Utilizo tecnica adecuadas de comunicación y fue muy empatica.	
7	Gerencia Coporativa (Finanzas).	"Hizo cambios de responsabilidades en su area, relegando a funciones muy mecanizadas y sin dar un trato adecuado"	Extrinseco	Espontanea	Obtener resultados inmediatos de sus metas del año. Tener poder usando la Obediencia.	N/A	N/A	Valoro obtener resultados inmediatos y alcanzar metas.	N/A	

ANEXO 1: DIAGNÓSTICO DE CALIDAD MOTIVACIONAL

ANEXO 1: DIAGNÓSTICO DE CALIDAD MOTIVACIONAL

			CALIDAD MOTIVACIONAL		MOTIVOS			MOTIVACION	
	AGENTE/ S	ACCION	MOTIVOS (INTENCION)	MOTIVACION (IMPULSO)	EXTRINSECOS (INTERES)	INTRINSECOS (APRENDER)	TRASCENDENTE S (SERVICIO)	ESPONTANEA (IMPULSO A LO VALIOSO)	RACIONAL (DISCERNIR CON INFORMACION Y EXPERIENCIA , MAS VIRTUDES)
8	Gerencias corporativas	" las demas gerencias tampoco se manifestaron ante este caso de maltrato"	Extrínseco	Espontánea	Seguir teniendo pertenencia, posición en la empresa.	N/A	N/A	Valoro ser fiel al jefe.	N/A
9	Gerencias Corporativas (Logística y Finanzas).	"El 2009 el gerente de compras y el contador de la empresa adquirida fueron invitados al retiro por falta de capacidad"	Extrínseco	Espontánea	Llegar a sus metas del año en corto plazo.	N/A	N/A	Valoro obtener resultados y alcanzar metas	N/A
10	Nuevo Gerente General (empresa adquirida).	"la propuesta de incorporación incluía un jugoso bono y el doble de sueldo con respecto al anterior trabajo"	Trascendente	Racional	Estatus social y profesional	Nuevas oportunidades de satisfacción personal	Gozar con la familia	N/A	Actuo libremente evaluando pro y contras
11	Gerencias Corporativas.	"La premisa era traer gente con experiencia y de una cultura organizacional bien estructurada"	Extrínseco	Racional	Lograr resultados y metas de forma inmediata	N/A	N/A	N/A	Actuo libremente evaluando según su experiencia, valores y haciendo cálculos.
12	Colaboradores	"Reclamamos se sentían por los pasillos no había compromiso en el trabajo y productividad era un término teórico"	Extrínseco	Racional	Solo importa mi situación y lograr mis propósitos personales.	N/A	N/A	N/A	Valoro ser escuchado y reconocido y recompensado.
13	Gerencias Corporativas	"Jefaturas con varios años fueron despedidas por no dar la talla en la nueva organización"	Extrínseco	Espontánea	Se busca resultados inmediatos y reconocimiento como gerente exitoso.	N/A	N/A	Actuo de modo automático hacia el resultado sin evaluar previamente.	N/A
14	Gerente general corporativo	"Solo se aprobaban homologaciones puntualmente a los competentes o aquellos casos que afecten el negocio, para ahorrar costos de planilla"	Extrínseco	Racional	Ser un Directivo muy exitoso en la industria y reconocido en el sector.	N/A	N/A	N/A	Actuo libremente evaluando según su experiencia, valores y haciendo cálculos.
15	Gerente general corporativo	"Los cambios fueron radicales y significaron relegar a la gerencias corporativas a funciones básicas y con menos responsabilidades"	Extrínseco	Racional	Interesa llegar a las metas anuales, lograr eficacia y resultados inmediatos.	N/A	N/A	N/A	Actuo libremente evaluando según su experiencia, valores y haciendo cálculos.

			CALIDAD MOTIVACIONAL		CALIDAD DE LA ACCION	
	AGENTE/ S	ACCION	MOTIVOS	MOTIVACION	VALORACION DE LA ACCION	
			(INTENCION)	(IMPULSO)	TIPO (A,B,C,D)	
	(Antes de la reorganizacion)					
1	Gerente general	"Conserva el primer tubo producido en un lugar importante de su oficina y cuenta la historia de la empresa"	Trascendente	Racional	Atractiva y conveniente,	Al contar significado y la historia del tubo incrementa la confianza, operatividad y compromiso en los partícipes.
2	Gerentes	"Aceptaron reducir sus sueldos al 50% durante los meses de crisis del año 98"	Trascendente	Espontanea	No conveniente no atractiva,	No se evaluo otras alternativas que resultaran beneficiosas para la familia, pudo ser perjudicial. Se requiere union y comprension familiar para gastar lo conviente y dejar necesidades sin atender, se ingresa a un estado de preocupacion y estres permanente.
3	Gerente general	La gerencia general mantenía comunicación y trato personal cercano con sus gerentes y jefaturas.	Trascendente	Racional	Atractiva y conveniente,	Entrega tiempo y experiencia con gusto y espera resultados muy positivos.
4	Gerente general	"Toda decision pasaba por la aprobacion de la gerencia general"	Extrinseco	Espontanea	Atractiva pero no conveniente,	Le permite asegurarse que todo se hara como quiere, siembra aprendizaje estructural negativo y no desarrolla competencias en sus gerentes. No controla impulso: "tener todo bajo control".
	(Despues de la reorganzacion)					
5	Gerencias corporativas	"Cada gerencia manejo su propio plan de reorganizacion como lo creyo conveniente"	Intrinseco	Racional	Atractiva pero no conveniente,	Gerencias les agrada el reto pero no valoraron a colaboradores como Personas, debieron consultar y evaluar alternativas pensando en las consecuencias de sus actos y en el aporte a los partícipes.
6	Gerencia Coproraiva (Control y soporte de gestion).	"La comunicación se torno intensiva y personalizada y lograron comprometer al personal, del area"	Trascendente	Racional	Conveniente pero no atractiva	Dedica el tiempo extra a cada partícipe en un momento de cambios, hay perseverancia y tolerancia. Implica mucho manejo cognoscitivo, feedback positivo y evaluar resultados.
7	Gerencia Coporativa (Finanzas).	"Hizo cambios de responsabilidades en su area, relegando a funciones muy mecanizadas y sin dar un rol adecuado"	Extrinseco	Espontanea	Atractiva pero no conveniente	Gerencia toma la ruta mas corta, el facilismo, sin valorar a colaboradores como Personas debio consultar y evaluar alternativas pensando en las consecuencias de sus actos y en el impacto en el partícipe.

ANEXO 2: DIAGNÓSTICO DE CALIDAD DE LA ACCIÓN

ANEXO 2: DIAGNÓSTICO DE CALIDAD DE LA ACCION

	AGENTE/ S	ACCION	MOTIVOS (INTENCION)	MOTIVACION (IMPULSO)	VALORACION DE LA ACCION	
					TIPO (A,B,C,D)	
8	Gerencias corporativas	" las demas gerencias tampoco se manifestaron ante este caso de maltrato"	Extrinseco	Espontanea	Atractiva pero no conveniente	Se quedaron en su espacio confortable, no es conveniente opinar y contradecir "por lealtad" y no perder estatus. No consideraron impacto de la injusticia en la organización y especialmente en el colaborador.
9	Gerencias Corporativas (Logística y Finanzas).	"El 2009 el gerente de compras y el contador de la empresa adquirida fueron invitados al retiro por falta de capacidad"	Extrinseco	Espontanea	Atractiva pero no conveniente,	Gerencias toman la ruta mas corta, el facilismo, sin valorar a colaboradores como Personas. Se destruye unidad y confianza a cambio de resultados cortoplacistas y se comete injusticia.
10	Nuevo Gerente General (empresa adquirida).	"la propuesta de incorporacion incluía un jugoso bono y el doble de sueldo con respecto al anterior trabajo"	Trascendente	Racional	Atractiva y conveniente,	Logros profesionales y logro de bienestar de la familia.
11	Gerencia General Corporativo y staff de gerentes.	"La premisa era traer gente con experiencia y de una cultura organizacional bien estructurada"	Extrinseco	Racional	Atractiva pero no conveniente,	Gerencias toman la ruta mas corta, el facilismo, sin valorar a colaboradores como Personas. Se debio evaluar la alternativa de aprendizaje y promocion del propio personal como prioridad.
12	Colaboradores	"Reclamos se sentian por los pasillo no habia compromiso en el trabajo y productividad era un termino teorico"	Extrinseco	Racional	No conveniente no atractiva	Se demuestra insatisfaccion aunque no sea agradable de manera conciente, sin dimensionar consecuencias ni usar una comunicacion formal.
13	Gerencias Corporativas	"Jefaturas con varios años fueron despedidas por no dar la talla en la nueva organización"	Extrinseco	Espontanea	Atractiva pero no conveniente,	Gerencias manienen su espacio de confort el facilismo, sin valorar a colaboradores como Personas. Se dio un trato injusto e indigno al personal a cambio de logro de resultados inmediatos, no se analizaron otras opciones ni soluciones.
14	Gerente general corporativo	"Solo se aprobaba homologaciones puntualmente a los competentes o aquellos casos que afecten el negocio, para ahorrar costos de planilla"	Extrinseco	Racional	Atractiva pero no conveniente,	Debio evaluarse otras alternativas de ahorros mas justas antes que sacrificar al personal, no se analizaron otras opciones ni soluciones.
15	Gerente general corporativo	"Los cambios fueron radicales y significaron relegar a la gerencias corporativas a funciones basicas y con menos responsabilidades"	Extrinseco	Racional	Atractiva pero no conveniente,	Debio evaluarse otras alternativas convenientes y justas de estructura formal y dar un trato digno y justo a la salida de las gerencias.

ANEXO 3: DIAGNÓSTICO DE CALIDAD DE L APRENDIZAJE

			CALIDAD MOTIVACIONAL		CALIDAD DE LA ACCION	CALIDAD DEL APRENDIZAJE	CALIDAD DEL APRENDIZAJE
			MOTIVOS (INTENCION)	MOTIVACION (IMPULSO)	VALORACION DE LA ACCION	APRENDIZAJE EVALUATIVO (AUTOCONTROL)	APRENDIZAJE EVALUATIVO (AUTOCONTROL)
	AGENTE/ S	ACCION			TIPO (A,B,C,D)	POSITIVO/	POSITIVO/ NEGATIVO
	(Antes de la reorganizacion)						
1	Gerente general	"Conserva el primer tubo producido en un lugar importante de su oficina y cuenta la historia de la empresa"	Trascendente	Racional	Atractiva y conveniente,	Positivo	Produce satisfaccion y orgullo, aumenta su autoestima y se valora, busca informacion la procesa y valora. Se pone al servicio de los clientes y sus partícipes en la organizacion potenciando sus virtudes como fortaleza. Aumenta su saber en "Hacer".
2	Gerentes	"Aceptaron reducir sus sueldos al 50% durante los meses de crisis del año 98"	Trascendente	Espontanea	No conveniente no atractiva,	Negativo	Produce insatisfaccion al no poder atender total de necesidades familiares y personales y gozar con la familia. El actuar espontaneo en una decision del tipo trascendente aleja de la racionalidad, al no haberla discernido con mas informacion y hacer una evaluacion de otras alternativas apriori.
3	Gerente general	La gerencia general mantenía comunicación y trato personal cercano con sus gerentes y jefaturas.	Trascendente	Racional	Atractiva y conveniente,	Positivo	Produce felicidad sentirse querido y apreciado por su staff gerencial; los valora como profesionales con mucha potencialidades. Potencia la virtud de la justicia y prudencia, adquiriendo maestria en el trato con empatia.
4	Gerente general	"Toda decision pasaba por la aprobacion de la gerencia general"	Extrinseco	Espontanea	Atractiva pero no conveniente,	Negativo	Provoca un continuo estado de alerta y stress que produce infelicidad e intranquilidad. No desarrolla su capacidad de descubrir talentos, aprovechar habilidades de gerentes y desarrollar lideres en la organización.
	(Despues de la reorganzacion)						
5	Gerencias corporativas	"Cada gerencia manejo su propio plan de reorganizacion como lo creyo conveniente"	Intrinseco	Racional	Atractiva pero no conveniente,	Negativo	No desarrollan empatía, no valoran a colaboradores como Personas, ni perciben su sentir en un momento de grandes cambios. Se sentiran infelices cuando tomen conciencia de su omision.
6	Gerencia Coproraiva (Control y soporte de gestion).	"La comunicación se torno intensiva y personalizada y lograron comprometer al personal, del area"	Trascendente	Racional	Conveniente pero no atractiva	Positivo	Valora a las personas, aumenta su empatía, los comprende tal como son, adquiere paciencia para enseñar y aprende a tratar a cada uno como se merece. Aprende a fomentar la unidad , gana autoridad y aprender a tomar decisiones consistentes. Se sentira feliz.
7	Gerencia Coporativa (Finanzas).	"Hizo cambios de responsabilidades en su area, relegando a funciones muy mecanizadas y sin dar un trato adecuado"	Extrinseco	Espontanea	Atractiva pero no conveniente	Negativo	No valora a las personas, disminuye su empatía,no los comprende tal como son, se vuelve intolerante, se anula en su capacidad de dar, se vuelve injusta. Destruye su capacidad de tomar decisiones consistentes y anteponiendo el poder. Se sentira infeliz.

	AGENTE/ S	ACCION	CALIDAD MOTIVACIONAL		CALIDAD DE LA ACCION	CALIDAD DEL	
			MOTIVOS (INTENCION)	MOTIVACION (IMPULSO)	VALORACION DE LA TIPO (A,B,C,D)	APRENDIZAJE POSITIVO/NEGATIVO	
8	Gerencias corporativas	" las demas gerencias tampoco se manifestaron ante este caso de maltrato"	Extrinseco	Espontanea	Atractiva pero no conveniente	Negativo	No valoran a las personas, se vuelven injustos. No aprenden a trascender el vicio de la cobardia. Destruyen su capacidad de tomar decisiones consistentes con virtualidad y racionalidad. Se sentiran infelices, con culpa.
9	Gerencias Corporativas (Logistica y Finanzas).	"El 2009 el gerente de compras y el contador de la empresa adquirida fueron invitados al retiro por falta de capacidad"	Extrinseco	Espontanea	Atractiva pero no conveniente,	Negativo	Se vuelven facilistas, impacibles, aprenden a hacer lo minimo, sin responsabilizarme del Otro, se vuelven injustos. Se sentiran infelices.
10	Nuevo Gerente General (empresa adquirida).	"la propuesta de incorporacion incluia un jugoso bono y el doble de sueldo con respecto al anterior trabajo"	Trascendente	Racional	Atractiva y conveniente,	Positivo	Se sentira feliz, aprende a decidir por el bienestar y prosperidad familiar Busca maestria en lo que sabe hacer.
11	Gerencia General Corporativo y staff de gerentes.	"La premisa era traer gente con experiencia y de una cultura organizacional bien estructurada"	Extrinseco	Racional	Atractiva pero no conveniente,	Negativo	No valoran a las personas, las ven como maquinas, se vuelven injustos. No desarrolla su capacidad de descubrir talentos, aprovechar habilidades de gerentes y desarrollar lideres en la organizaci3n. Se sentiran infelices, insatisfechos.
12	Colaboradores	"Reclamos se sentian por los pasillo no habia compromiso en el trabajo y productividad era un termino teorico"	Extrinseco	Racional	No conveniente no atractiva	Negativo	Anulan su capacidad de comunicaci3n positiva, abierta y formal. Se vuelven imprudentes y anulan capacidad de actuar analizando mejor forma de proceder. Aumenta sensacion de infelicidad e insatisfaccion.
13	Gerencias Corporativas	"Jefaturas con varios a1os fueron despedidas por no dar la talla en la nueva organizaci3n"	Extrinseco	Espontanea	Atractiva pero no conveniente,	Negativo	No valoran a las personas, las ven como maquinas, se vuelven injustos. No desarrollan su capacidad de descubrir talentos, aprovechar habilidades. Se vuelven facilistas, aprenden a hacer lo minimo, sin responsabilizarme del Otro. Se sentiran infelices.
14	Gerente general corporativo	"Solo se aprobaba homologaciones puntualmente a los competentes o aquellos casos que afecten el negocio, para ahorrar costos de planilla"	Extrinseco	Racional	Atractiva pero no conveniente,	Negativo	Se vuelve facilista, aprende a hacer lo minimo, sin responsabilizarme del Otro, se vuelve injusto. Se sentiran infelices. Destruyen su capacidad de tomar decisiones consistentes con virtualidad y racionalidad.
15	Gerente general corporativo	"Los cambios fueron radicales y significaron relegar a la gerencias corporativas a funciones basicas y con menos responsabilidades"	Extrinseco	Racional	Atractiva pero no conveniente,	Negativo	No valora a las personas, las ven como maquinas, se vuelve injusto, imprudente. Destruye su capacidad de tomar decisiones consistentes con virtualidad y racionalidad. Se sentira infeliz.

			CALIDAD MOTIVACIONAL		CALIDAD DE LA ACCION	CALIDAD DEL APRENDIZAJE	CALIDAD DEL VINCULO			
			MOTIVOS (INTENCION)	MOTIVACION (IMPULSO)	VALORACION DE LA ACCION	APRENDIZAJE EVALUATIVO (AUTOCONTROL)	VINCULO CON LA EMPRESA	VINCULO EN LA EMPRESA		
	AGENTE/ S	ACCION			TIPO (A,B,C,D)	POSITIVO/NEGATIVO		OBTENGO	APRENDO	APORTO
	(Antes de la reorganizacion)									
1	Gerente general	"Conserva el primer tubo producido en un lugar importante de su oficina y cuenta la historia de la empresa"	Trascendente	Racional	Atractiva y conveniente,	Positivo	Aporto	Reconocimiento en el sector Estatus social , beneficios .	Experiencia ejecutiva, mayor conocimiento sector. Mayor conocimiento de fabricacion. Aprende a motivar.	Contribuye crear mas puestos trabajo. Satisfacer necesidad real del cliente.
2	Gerentes	"Aceptaron reducir sus sueldos al 50% durante los meses de crisis del año 98"	Trascendente	Espontanea	No conveniente no atractiva,	Negativo	Obtengo	Seguridad laboral y asegurar un ingreso mensual.		
3	Gerente general	La gerencia general mantenía comunicación y trato personal cercano con sus gerentes y jefaturas.	Trascendente	Racional	Atractiva y conveniente,	Positivo	Aprendo	Hacer crecer la empresa y obtener grandes utilidades.	Perfeccionar capacidades ejecutivas: motivacion y persuacion.	
4	Gerente general	"Toda decision pasaba por la aprobacion de la gerencia general"	Extrinseco	Espontanea	Atractiva pero no conveniente,	Negativo	Aprendo	Mayor poder, don de mando. Asegurar utilidades.	Mayor expertiz en decisiones efectivas .	
	(Despues de la reorganzacion)									
5	Gerencias corporativas	"Cada gerencia manejo su propio plan de reorganizacion como lo creyo conveniente"	Intrinseco	Racional	Atractiva pero no conveniente,	Negativo	Aprendo	Pertenencia al grupo gerencial. Lograr estatus economico.	Mejorar experiencia ejecutiva. Oportunidad de ascensos.	
6	Gerencia Coporativa (Control y soporte de gestion).	"La comunicación se torno intensiva y personalizada y lograron comprometer al personal del area"	Trascendente	Racional	Conveniente pero no atractiva	Positivo	Aporto	Pertenencia al grupo gerencial. Lograr estatus economico.	Aprendo a innovar procesos. Aumento comunicación empatica y efectiva. Ganar autoridad. Mejoro capacidades ejecutivas.	Desarrollo, capacitando al personal. Construir un ambiente de complanza y compañerismo.
7	Gerencia Coporativa (Finanzas).	"Hizo cambios de responsabilidades en su area, relegando a funciones muy mecanizadas y sin dar un trato adecuado"	Extrinseco	Espontanea	Atractiva pero no conveniente	Negativo	Aprendo	Mayor poder, don de mando. Asegurar estatus economico.	Perfeccionar capacidad directiva.	

			CALIDAD MOTIVACIONAL		CALIDAD DE LA ACCION	CALIDAD DEL APRENDIZAJE	CALIDAD DEL VINCULO			
			MOTIVOS (INTENCION)	MOTIVACION (IMPULSO)	VALORACION DE LA ACCION	APRENDIZAJE EVALUATIVO (AUTOCONTROL)	VINCULO CON LA EMPRESA	VINCULO EN LA EMPRESA		
	AGENTE/ S	ACCION			TIPO (A,B,C,D)	POSITIVO/NEGATIVO		OBTENGO	APRENDO	APORTO
8	Gerencias corporativas	" las demas gerencias tampoco se manifestaron ante este caso de maltrato"	Extrínseco	Espontanea	Atractiva pero no conveniente	Negativo	Obtengo	Pertenencia al grupo gerencial. Lograr estatus economico.		
9	Gerencias Corporativas (Logística y Finanzas).	"El 2009 el gerente de compras y el contador de la empresa adquirida fueron invitados al retiro por falta de capacidad"	Extrínseco	Espontanea	Atractiva pero no conveniente,	Negativo	Obtengo	Pertenencia al grupo gerencial. Lograr estatus economico.		
10	Nuevo Gerente General (empresa adquirida).	"la propuesta de incorporacion incluía un jugoso bono y el doble de sueldo con respecto al anterior trabajo"	Trascendente	Racional	Atractiva y conveniente,	Positivo	Aporto	Obtengo, estatus en el sector . Aumentar mi estatus social con contactos de mucha influencia.	Incrementar capacidad de relacionarse y negociacion.	Mejorar capacidades de subordinados , aportar a la profesionalizacion.
11	Gerencia General Corporativo y staff de gerentes.	"La premisa era traer gente con experiencia y de una cultura organizacional bien estructurada"	Extrínseco	Racional	Atractiva pero no conveniente,	Negativo	Aprendo	Pertenencia al grupo gerencial. Lograr estatus economico.	Perfeccionar capacidad directiva.	
12	Colaboradores	"Reclamos se sentian por los pasillo no habia compromiso en el trabajo y productividad era un termino teorico"	Extrínseco	Racional	No conveniente no atractiva	Negativo	Aprendo		Adquirir experiencia para ser un especialista tecnico muy bien valorado.	
13	Gerencias Corporativas	"Jefaturas con varios años fueron despedidas por no dar la talla en la nueva organización"	Extrínseco	Espontanea	Atractiva pero no conveniente,	Negativo	Aprendo	Pertenencia al grupo gerencial. Lograr estatus economico.	Perfeccionar capacidad directiva.	
14	Gerente general corporativo	"Solo se aprobaba homologaciones puntualmente a los competentes o aquellos casos que afecten el negocio, para ahorrar costos de planilla"	Extrínseco	Racional	Atractiva pero no conveniente,	Negativo	Aprendo	Reconocimiento en el sector, estatus social , beneficios .	Perfeccionar capacidad directiva.	
15	Gerente general corporativo	"Los cambios fueron radicales y significaron relegar a la gerencias corporativas a funciones basicas y con menos responsabilidades"	Extrínseco	Racional	Atractiva pero no conveniente,	Negativo	Obtengo	Reconocimiento en el sector, estatus social , beneficios . Incrementar el poder y reconocimiento en la organización.		

			CALIDAD MOTIVACIONAL		CALIDAD DE LA ACCION	CALIDAD DEL APRENDIZAJE	CALIDAD DEL VINCULO	CALIDAD DE DECISIONES DIRECTIVAS	CALIDAD DEL IMPACTO			VALORES / ANTIVALORES
			MOTIVOS (INTENCION)	MOTIVACION (IMPULSO)	VALORACION DE LA ACCION	APRENDIZAJE EVALUATIVO (AUTOCONTROL)	VINCULO CON LA EMPRESA	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN	IMPACTO EN LAS DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN			
	AGENTE/ S	ACCION			TIPO (A,B,C,D)	POSITIVO/ NEGATIVO	OBTENGO/ APRENDO/ APORTO	CONSISTENTE / NO CONSISTENTE	EFICACIA (LOGRO METAS / RESULTADOS)	ATRACTIVIDAD (COMPETENCIA DISTINTIVA)	UNIDAD (CONSISTENTE)	
(Antes de la reorganizacion)												
1	Gerente general	"Conserva el primer tubo producido en un lugar importante de su oficina y cuenta la historia de la empresa"	Trascendente	Racional	Atractiva y conveniente,	Positivo	Aporto	Consistente	* Compromete con resultados a gerentes. (+)	* Busca desarrollar los procesos productivos. * Desarrolla competencia ejecutivas propias. (+)	* Aumenta relacion de confianza con gerentes. * Gerentes se identifican con la mision. (+)	Fortaleza, audacia
2	Gerentes	"Aceptaron reducir sus sueldos al 50% durante los meses de crisis del año 98"	Trascendente	Espontanea	No conveniente no atractiva,	Negativo	Obtengo	No consistente	* Menor costo fijo, mejora caja en la organización (+)	* Priorizan lo importante en organización. * Aprender a sacrificar desarrollo humano. (-)	* Solidaridad con la gerencia general (+) * Necesidades insatisfechas en familias de participes. (-)	Imprudencia, injusticia
3	Gerente general	La gerencia general mantenía comunicación y trato personal cercano con sus gerentes y jefaturas.	Trascendente	Racional	Atractiva y conveniente,	Positivo	Aprendo	Consistente	* Compromete con metas a gerentes. * Obtiene informacion de resultados o desviaciones. (+)	* Mejora capacidad estrategica , prevencion y planeacion. * Mejora empatia (+)	* Mejora confianza * Ambiente de mayor coordinacion y compromiso de logro. (+)	Templanza, Justicia en la relaciones
4	Gerente general	"Toda decision pasaba por la aprobacion de la gerencia general"	Extrinseco	Espontanea	Atractiva pero no conveniente,	Negativo	Aprendo	No consistente	* Va perdiendo capacidad de lograr resultados. (-)	* Disminuye su autoridad. * Limita aprendizaje a gerencias. (-)	* Incrementa desconfianza (-)	Injusticia, Negligencia
		(Despues de la reorganizacion)										
5	Gerencias corporativas	"Cada gerencia manejo su propio plan de reorganizacion como lo creyo conveniente"	Intrinseco	Racional	Atractiva pero no conveniente,	Negativo	Aprendo	No consistente	* Estrategias de cambio no alineadas al mejor beneficio. * No aseguran logro de metas. * Sistema de control pierde eficacia. (-)	* Se pierde oportunidad de mejorar capacidad ejecutiva en gerencias. * Disminuye aprendizaje evaluativo positivo, disminuye capacidad de tomar buenas decisiones. (-)	* Soslaya la verdadera dimension de SER de sus participes. * No toman en cuenta el impacto en sus participes. (-)	Injusticia, imprudencia, negligencia
6	Gerencia Coporativa (Control y soporte de gestion).	"La comunicación se torno intensiva y personalizada y lograron comprometer al personal, del area"	Trascendente	Racional	Conveniente pero no atractiva	Positivo	Aporto	Consistente	* Aumenta capacidad de logro de resultados. * Sistema de control se torna menos rigido. (+)	* Mejora la capacidad de comunicación efectiva, aumenta empatia y feedback. * Mejora capacidad ejecutiva y autoridad. (+)	* Crece la confianza y compañerismo entre participes del area. * Se identifican con la organización. (+)	Fortaleza, Templanza
7	Gerencia Coporativa (Finanzas).	"Hizo cambios de responsabilidades en su area, relegando a funciones muy mecanizadas y sin dar un trato adecuado"	Extrinseco	Espontanea	Atractiva pero no conveniente	Negativo	Aprendo	No consistente	* Obtiene resultados inmediatos y logra metas. (+)	* Deteriora su aprendizaje evaluativo, se hace negativo, la incapacita para tomar decisiones directivas justas. (-)	* Destruye la confianza. * Participes toman partido por compañero con trato injusto. (-)	Injusticia, Indiferencia, Insensibilidad
8	Gerencias corporativas	" las demas gerencias tampoco se manifestaron ante este caso de maltrato"	Extrinseco	Espontanea	Atractiva pero no conveniente	Negativo	Obtengo	No consistente	* Disminuye productividad, peligran resultados economicos. * Estrategias se perciben inadecuadas. (-)	* Gerencias pierden autoridad. * Aprendizaje negativo del gerente con respecto a dignidad y respeto hacia su personal, menoscaba su capacidad ejecutiva. (-)	* Mision interna se menoscaba. * Percepcion de injusticia en el personal, disminuye la confianza y lealtad en sus jefes y organizacion. (-)	Injusticia, Negligencia

			CALIDAD MOTIVACIONAL		CALIDAD DE LA ACCION	CALIDAD DEL APRENDIZAJE	CALIDAD DEL VINCULO	CALIDAD DE DECISIONES DIRECTIVAS	CALIDAD DEL IMPACTO		
			MOTIVOS (INTENCION)	MOTIVACION (IMPULSO)	VALORACION DE LA ACCION	APRENDIZAJE EVALUATIVO (AUTOCONTROL)	VINCULO CON LA EMPRESA	IMPACTO EN LA ORGANIZACION	DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN		
	AGENTE/ S	ACCION			TIPO (A,B,C,D)	POSITIVO/ NEGATIVO		CONSISTENTE / NO CONSISTENTE	EFICACIA	ATRACTIVIDAD	UNIDAD
9	Gerencias Corporativas (Logística y Finanzas).	"El 2009 el gerente de compras y el contador de la empresa adquirida fueron invitados al retiro por falta de capacidad"	Extrínseco	Espontánea	Atractiva pero no conveniente.	Negativo	Obtengo	No consistente	* Metas del año logradas a medias, pérdida de información. * Sistema de control se torna intensivo. * Aumentan los costos de aprendizaje. (-)	* Participes perciben línea de carrera inalcanzable, no les es atractivo. * Disminuye autoridad de las gerencias ante su personal. * Disminuye la eficiencia, participes nerviosos por cambios. (-)	* Disminuye confianza y lealtad en la gerencias y organización, se incumple palabra de no despidos. (-)
10	Nuevo Gerente General (empresa adquirida).	"la propuesta de incorporación incluía un jugoso bono y el doble de sueldo con respecto al anterior trabajo"	Trascendente	Racional	Atractiva y conveniente.	Positivo	Aporto	Consistentes	* Se incorporan estrategias innovadoras de negociación. * Se incorpora red de contactos de potenciales clientes. * Inversiones en desarrollo tecnológico. (+)	* Debe ser capaz de ganarse la Autoridad y la lealtad de equipo deteriorada por el despido anterior GG * Cambiar clima de trabajo, debe poner a prueba su máxima capacidad ejecutiva, a favor vínculo APORTO. * La dirección no ha tomado en cuenta estas capacidades. (-)	* Dirección no toma en cuenta esta dimensión de la organización. * A favor, el vínculo del nuevo gerente general Aporto, decisiones racionales.
11	Gerencia General Corporativo y staff de gerentes.	"La premisa era traer gente con experiencia y de una cultura organizacional bien estructurada"	Extrínseco	Racional	Atractiva pero no conveniente.	Negativo	Aprendo	No consistente	* Peligro por no logro totalidad de metas en el corto plazo. * Nuevas estrategias y diseño de planes operativos, aumentan costos de aprendizaje. (-)	* Participes perciben línea de carrera inalcanzable, no les es atractivo. * Disminuye autoridad de las gerencias ante su personal. * Disminuye la eficiencia, participes nerviosos por cambios. (-)	* Disminuye confianza y lealtad en la gerencias y organización. (-)
12	Colaboradores	"Reclamos se sentían por los pasillos no había compromiso en el trabajo y productividad era un término teórico"	Extrínseco	Racional	No conveniente no atractiva	Negativo	Aprendo	No consistente	* No se alcanzan metas. * Aumentan costos por reclamos e ineficiencias. * Eleva presión por mayor exigencia del sistema control (-)	* Interés nulo por aportar y mejorar profesional y técnicamente. * Se conforman frentes con líderes de reclamos. (-)	* No hay compromiso con la misión. * Falta compañerismo * Pérdida de confianza (-)
13	Gerencias Corporativas	"Jefaturas con varios años fueron despedidas por no dar la talla en la nueva organización"	Extrínseco	Espontánea	Atractiva pero no conveniente.	Negativo	Aprendo	No consistente	* Algunas metas del año logradas a medias, pérdida de información. * Sistema de control se torna intensivo. * Aumentan costos por reclamos e ineficiencias. (-)	* Participes perciben línea de carrera inalcanzable, no les es atractivo. * Disminuye autoridad de las gerencias ante su personal. * Disminuye la eficiencia, participes nerviosos por cambios. (-)	* Disminuye confianza y lealtad en la gerencias y organización. (-)
14	Gerente general corporativo	"Solo se aprobaba homologaciones puntualmente a los competentes o aquellos casos que afecten el negocio, para ahorrar costos de planilla"	Extrínseco	Racional	Atractiva pero no conveniente.	Negativo	Aprendo	No consistente	* Logro metas presupuesto del año por disminución costos laborales. * Gana bono por resultados del año. (+)	* Disminuye el agrado por pertenecer y aportar en los participes. * Aprendizaje evaluativo negativo en la Gerencia general corporativa, lo incapacita tomar decisiones justas. (-)	* Disminuye confianza y lealtad en la organización. (-)
15	Gerente general corporativo	"Los cambios fueron radicales y significaron relegar a la gerencias corporativas a funciones básicas y con menos responsabilidades"	Extrínseco	Racional	Atractiva pero no conveniente.	Negativo	Obtengo	No consistente	* Disminución significativa de costos fijos en el corto plazo. * Sistema control centralizado en Gerencia financiera. * Decisiones centralizadas en GGC. (+)	* Pérdida de conocimiento estratégico de procesos críticos: productivos, costeo, mercado. * Aprendizaje evaluativo negativo en la GGC, lo incapacita tomar decisiones Motivos Trascendentes con motivación racional. (-)	* Disminuye confianza y lealtad en la organización. (-)

BIBLIOGRAFÍA

ALCAZAR GARCÍA, M. 2010. "Las decisiones directivas: una aproximación antropológica al logro de eficacia y de aprendizajes positivos en las organizaciones". Tesis doctoral defendida en la Universidad de Navarra, 26 de noviembre de 2010.

PEREZ LÓPEZ, J.A. 1993. Fundamentos de la dirección de empresas, Rialp, Madrid.

PEREZ LÓPEZ, J.A.; Chinchilla, Nuria et al. 1998. Liderazgo y ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI, Deusto, Bilbao.

SELLÉS, J.F. 2013. Antropología de la intimidad. Libertad, sentido único y amor personal, Rialp, Madrid.

FERREIRO, P. / ALCÁZAR, M. 2016. Gobierno de personas en la empresa, PAD, Lima.

FERREIRO, P. 2013. El octógono. Un diagnóstico completo de la organización empresarial, PAD, Lima.