

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



“IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EL AMBIENTE LABORAL”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

ADRIANA CECILIA GÓMEZ FRANCO

Director

Dra. YOLANDA CATALINA CRUZ CONTRERAS

Lectores

Dra. CRISTINA HUERTA SOBRINO
Mtra. ROCÍO GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ

Indice

INTRODUCCIÓN	3
Introducción del caso	4
Antecedentes.....	4
Cuerpo – desarrollo del caso.....	6
Cierre	10
Anexo 1 –Objetivos de trabajo establecidos para Ricardo y su equipo	11
Anexo 2 – Perfiles de puesto	12
Anexo 3 – Evaluación de Desempeño para Mariel	16
Anexo 4 – Evaluación de desempeño para Micaela	18
Anexo 5 – Evaluaciones de desempeño para Ricardo	20
Anexo 6 – Cuadro Comparativo	27
HECHOS	28
Planteamiento del problema	28
Equipo de trabajo	28
Acciones tomadas	29
ANÁLISIS	29
Evaluación del problema:.....	30
Restricciones:.....	30
Solución analítica de problemas:.....	31
“Estrategias modeladoras del comportamiento”	33
DIAGNÓSTICO	34
ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	34
SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA Y JUSTIFICACIÓN	35
CIERRE	35
CONCLUSIÓN	36
BIBLIOGRAFÍA	37

INTRODUCCIÓN

El presente Caso fue realizado con fines académicos con el objetivo de aplicar todos los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración, de la Universidad Iberoamericana, por medio de las experiencias, a nivel directivo, de manejo de personal en la vida laboral y de alguna manera personal. Este caso sobre la toma de decisiones, comunicación y liderazgo, representa una situación real con nombres ficticios de los personajes y toma como referencia el problema entre varias Direcciones hasta la solución definitiva.

Se toman los hechos relevantes y de interés académico para temas de gestión y habilidades directivas, esto implica que no se hace declaración alguna sobre Argos en pro o en contra. Se utilizan únicamente los hechos ocurridos como parte del análisis y oportunidades de mejora a nivel de habilidades directivas en el manejo de personal y logro de resultados. De esta manera, la decisión de Argos queda sólo como una opción más dentro del desarrollo del caso, la cual no representa el camino tomado por Argos hacia el hecho ocurrido.

Por medio de este caso se toma una situación real de la empresa donde se permite ver la pobreza de espíritu y trabajo con la que cuenta Argos en algunas áreas y por algunas personas, aclaro, no es en todo la compañía, sin embargo esto puede suceder en cualquier otra.

Durante el desarrollo de este caso, se deben analizar las situaciones y resultados de las evaluaciones, así como el seguimiento de las personas, que generan la necesidad de tomar una decisión y lo que ésta implica. Todo esto nos lleva a considerar en la compañía temas como: estrategia, planeación, liderazgo, servicio al cliente interno e inteligencia emocional, lo que implica un análisis, recopilación de evidencias y carácter para estar seguro de tomar una decisión a un alto nivel evaluando el impacto en el área y en la organización.

Introducción del caso

Era una tarde de septiembre de 2017 cuando Valentina Heredia se encontraba en su oficina. Planeaba la forma en la que iba a trabajar con su equipo, pues había sido asignada a otra dirección para formar una nueva área que ayudaría al control y orden en la compañía Argos. Valentina no sabía qué le esperaba cuando la citó a su oficina la directora de la división, quien le dijo que además de la responsabilidad que le había asignado, tenía otra misión: le sería asignada un área y equipo adicional, el cuál venían de trabajar para un gerente quien la compañía había despedido por malos manejos con los proveedores.

Valentina aceptó el reto y empezó a analizar el trabajo y funciones de dicha área, así como los perfiles del personal, el cual se componía de un coordinador y dos consultoras. El coordinador, cabeza del equipo llamado Ricardo, era un hombre de unos 38 años, que llevaba 11 años en la empresa, Mariel, de aproximadamente 29 años, con 7 años en Argos. Por último, Micaela, la otra consultora, quien recientemente se había incorporado hacía sólo siete meses, también era la más joven del grupo con 25 años de edad.

Este equipo transferido representaba la rifa del tigre. Había sido rotado por varias áreas de la compañía y su función era la certificación de todos los proveedores de Argos. El trabajo se había iniciado desde el 2015 y se esperaba que para el 2017 estuvieran certificados todos los proveedores de la compañía, pero no se había cumplido. El diagnóstico de la última dirección a la que perteneció el área era que tenían problemas de ineficiencia operativa y un líder carente de entusiasmo y actitud positiva.

Antecedentes

Este relato se desarrolla en la empresa Argos, en el área de Abastecimientos, en una sub área de reciente creación debido a las necesidades de la compañía, en el año 2017, veamos a continuación el detalle.

La Directora Corporativa del área llamada María, había asignado a Valentina el proyecto de desarrollar una nueva área, debido a que había visto en ella conocimiento, perseverancia, empuje, manejo de relaciones interpersonales, valores y actitud para encargarle un trabajo de tal compromiso y responsabilidad. Adicionalmente, al mes de asignarle esta responsabilidad a Valentina, le habían pasado al equipo de Ricardo que no venía bien calificado. El equipo de personas asignado llevaba dos años juntos y a cargo de Ricardo como Coordinador, sin embargo, Ricardo y Mariel ya habían rotado por varias áreas de la compañía sin tener un resultado sobresaliente. Mariel no había logrado tener un crecimiento profesional en los 7 años que lleva en la compañía, debido a problemas de inteligencia emocional, según exámenes practicados por Recursos Humanos de Argos.

Ricardo, en cambio, había crecido en la compañía desde ser jefe de bodega e inventarios hasta la coordinación -existían cuatro posiciones entre el cargo inicial y el que tenía cuando llegó con Valentina. Sin embargo, su crecimiento se había visto afectado después de darle la coordinación, ya que conllevaba una asignación de personal y, por carecer de liderazgo, calidad humana y trabajo en equipo, no había logrado consolidar un equipo que remara en la misma dirección. Esto le había generado un cambio de área sin asignación de equipo y pasados un par de años le habían dado el equipo tal cuál le había sido transferido a Valentina. Ricardo era coordinador hacía cuatro años, de los cuales llevaba sólo dos trabajando con Mariel y Micaela.

Valentina había trabajado con equipos de colaboradores numerosos, lo cual le había significado una gran experiencia en manejo de personal y el desarrollo de habilidades interpersonales, fuera de ser una persona orientada a objetivos y al cumplimiento de metas. Valentina había recibido el apoyo incondicional de los jefes al recibir a Ricardo y a su equipo, de forma tal que, si no le funcionaban, tenía carta abierta para tomar la decisión que considerara más pertinente, incluyendo despedir a alguien. Sin embargo, Valentina había querido darse la oportunidad de conocerlos y no juzgarlos por sus antecedentes, con el fin de poder ayudarlos a desarrollarse.

Cuerpo - desarrollo del caso

Ricardo llevaba trabajando en Argos 11 años, había iniciado en tienda y, debido a que era familiar de un ejecutivo de la compañía, se lo habían llevado al Corporativo, allí lo habían hecho coordinador y le habían asignado personas a su cargo. En esa área empezó a tener todo tipo de problemas, desde maltrato al personal bajo su mando, pasando por quejas de mala atención a los clientes internos y externos, mal clima laboral no sólo con sus colaboradores y equipo de trabajo sino también con sus compañeros de otras áreas, hasta llegar al punto de agresiones verbales en la oficina. Todo esto había generado un malestar e inconformidad en el área y no había habido más remedio que enviarlo a otra área, con el fin de darle otra oportunidad.

Al llegar a la nueva área le habían asignado dos personas, Mariel que ya laboraba en la compañía y que pasaba a ser parte del equipo y Micaela, quien era de nuevo ingreso y cuya selección había hecho Ricardo. Ricardo dependía de un Gerente Corporativo llamado Javier, quien años después había sido despedido de la compañía por falta de probidad. Javier no se involucraba con Ricardo ni su equipo, ni para bien ni para mal, por lo tanto, Ricardo hacía lo que quería con su equipo, desde la toma de decisiones, hasta una actitud insensible y con falta de humanismo. Ricardo se caracterizaba por ser una persona carente de entusiasmo y alegría, su rostro era frío y no manifestaba sus sentimientos.

Con este equipo y bajo esas condiciones había durado dos años, hasta que la compañía había decidido cambiarlos de área con el fin de obtener un mejor cumplimiento de objetivos y preparando el terreno para la salida del Gerente Corporativo Javier, quien fue despedido un mes después de que reasignaran el equipo a Valentina.

Mariel, quien tenía 7 años en la compañía, de los cuales 5 de ellos los había trabajado en otra área, había sido reasignada con Ricardo debido a su burda forma de ser y poca calidez, pues los exámenes practicados por la compañía anualmente reflejaban su falta de inteligencia emocional, un humor gris y carente de sonrisas. Trabajando con Ricardo había durado dos años, antes de ser transferida con

Valentina. Mariel había tenido altibajos trabajando con Ricardo sin embargo, como eran muy parecidos en su forma de ser y trabajar habían terminado haciendo alianza, que más tarde daría sus frutos.

Micaela había trabajado con Ricardo y Mariel durante un año, el cuál más que disfrutarlo, lo había sufrido terriblemente, por no empatizar con la forma de ser de Ricardo y Mariel, así como por no identificarse en la forma de trabajar. Micaela era una mujer con sueños, ilusiones, en cuya cara siempre había dibujada una sonrisa, tenía la actitud y vocación de servicio, así como las ganas de sacar el trabajo adelante y bien hecho. Estas características hicieron que Ricardo le dejara toda la responsabilidad y trabajo a Micaela en ese año, lo que la había llevado al punto de quedarse callada por temor a perder su empleo, hasta que había llegado al equipo de Valentina.

Valentina era una mujer extranjera, con actitud de servicio, con una sonrisa siempre, aún en momentos de angustia, trabajadora incansable, con sueños e ilusiones, cuyo tiempo laboral aprovechaba al máximo ya que era madre y debía de cumplir sus objetivos diarios, para poder llegar a casa a disfrutar de su hija y esposo.

Valentina había llegado a México por un traslado laboral de su pareja y aunque tenía experiencia laboral en su país natal, era la primera vez que se enfrentaba profesionalmente a una cultura parecida pero al mismo tiempo diferente a la suya.

Cuando la había contratado Argos originalmente había ingresado a la Dirección de Auditoría, pero a los dos años ya había logrado moverse a Informática, debido a sus habilidades de relacionamiento y la forma de hacer su trabajo. En Informática había estado dos años y medio, pero al ver una oportunidad de crecimiento y desarrollo en otra área logró su cambio y promoción. Claro está que lo que negoció era desarrollar un área inexistente en la compañía, sin embargo, por las capacidades que descubrieron en ella, al mes de posesionarse de su cargo se había ganado la rifa del tigre cuando le asignaron el equipo problema de Ricardo.

Cuando Valentina recibió este equipo, llegó totalmente desmotivado y con una actitud de nula colaboración, que era el reflejo del jefe a cargo. Valentina los analizó y fue haciendo retroalimentaciones, primero individuales y posteriormente

sólo para Ricardo, pues él tendría que manejar con su equipo la retroalimentación que daba Valentina. Era claro que el equipo debía adaptarse a una nueva área, nuevo ambiente de trabajo y cumplir con las reglas de la compañía.

Después de las retroalimentaciones de actitud, forma y habilidades blandas, Valentina hizo las evaluaciones de fondo, y se intentó meter en el trabajo que realizaban, pero el equipo no permitía la visualización de nada, era un panorama nebuloso, carente de administración y transparencia. Así duró el proceso en el que Valentina lo intentaba de diferentes formas, incluso involucrando al director del área, quien tampoco pudo tener acceso por las vías más lógicas y transparentes, este proceso duró tres meses sin que se obtuvieran resultados efectivos.

Un día Valentina hizo lo que debió haber hecho desde el inicio y fue imponerse y hacerles cumplir no solo su voluntad, sino formas de trabajo y marcarles otro rumbo para poder lograr el cumplimiento de los objetivos de ese nuevo año. El equipo, en especial Ricardo, no lo tomó bien, y la alianza entre él y Mariel salió a relucir, es decir, se inició una guerra de poderes y una destrucción del área y de la fama de Valentina, quien sólo por exigía transparencia, resultados y trabajo.

Esta guerra de poderes traería enojos, inconformidades y malestares para todos los miembros del equipo, directores e incluso los de la otra área que era responsabilidad de Valentina y que no tenían nada que ver en este tema. Valentina recibía agresiones que dejaron entrever una formación no basada en valores y con poca educación.

Para mayor detalle consultar los Anexos del caso que son del expediente de Recursos Humanos de Argos, los cuales están clasificados de la siguiente forma:

- Anexos 1, 2 y 3 - Retroalimentación inicial a los 3 integrantes
- Anexos 4 y 5 - Retroalimentaciones que se le hicieron al Líder del equipo (Ricardo), y
- Anexo 6 - Parte de la evaluación final respecto a los comportamientos de Ricardo. Éste se hace directamente en el sistema de Recursos Humanos de la empresa, sirve para el crecimiento en la compañía y el bono anual, es elaborado por el jefe inmediato.

Valentina intentó muchas cosas con su equipo de nueva asignación teniendo en cuenta al ser humano, valores que tenía muy claros en su formación. Por esta razón lo primero que hizo fue elaborar un diagnóstico individual, aunque quien reportaba directamente era Ricardo, ya que Mariel y Micaela, dependían de él. Sin embargo, y dado que Valentina tenía otro equipo a su cargo de tres personas más, tenía que dejar claras las reglas de trabajo y convivencia para mantener el buen ambiente laboral que había, lograr que se cumplieran las políticas de la compañía y finalmente alcanzar la integración del grupo.

Valentina organizó comidas de integración, de cumpleaños y de fin de año para agradecer al equipo su esfuerzo, también organizó la partida de la rosca de Reyes y los tamales de la Virgen de la Candelaria, en fin, una serie de actividades con las cuales esperaba que Ricardo, Mariel y Micaela se integraran. A pesar de todos estos esfuerzos, la única que se integró y adaptó totalmente fue Micaela, en el caso de los otros dos, aunque asistían, seguían en su mundo y no lograban, o no querían, integrarse con el resto del equipo.

Posteriormente, Valentina estuvo revisando sus expedientes y se percató que este equipo no tomaba vacaciones, por lo que les pidió que le pasaran los días pendientes por disfrutar y programaran para cuándo querían tomarlos. Ella esperaba que con el descanso volverían con nueva energía al trabajo y por qué no, con otra actitud después de cambiar de aires. Valentina cotejó los días que le pasaron Ricardo, Micaela y Mariel contra el sistema de Recursos Humanos de Argos y se programaron las vacaciones que tomaron de acuerdo con el plan de cada uno.

En la medida en que el equipo se integraba a través de las diferentes actividades que Valentina les propuso, también Ricardo, Mariel y Micaela, fueron saliendo de vacaciones, con el objetivo de no sólo tomar un descanso, sino también de cumplir con las políticas de la compañía. A la vez, Valentina empezó a exigir al equipo, basada en las retroalimentaciones que les había hecho, con el fin de pasar del compromiso a la práctica y cumplimiento.

Valentina inició reuniones con el líder del equipo, Ricardo, cuantas veces fue necesario, con el fin de tener claro los temas que traían de la anterior dirección y que debían finalizar de manera exitosa, pero el panorama era nebuloso, Ricardo

hablaba mucho y contaba logros, pero tangiblemente no se veía nada. Valentina empezó a pedirle entregables, a ponerle tiempo para las actividades, pero siempre encontraba negativas y aunque terminaba haciendo las cosas, las hacía a medias, con una mueca y no las entregaba en el tiempo solicitado, sino cuando a él le parecía mejor, o bien después de que ella le pedía el entregable infinitas veces.

Ricardo y su equipo siempre parecían estar muy ocupados, se la pasaban en juntas los tres y los resultados no reflejaban esta constante “actividad”. Valentina les cuestionó el motivo de tanta junta y empezó a pedirles resultados claros, honestidad y proactividad, situación que no fue bien aceptada por el equipo.

Para este punto Valentina empezó a hacer juntas de seguimiento semanales con Ricardo, quién seguía con mentiras, por lo que ella lo volvió a retroalimentar y aun así las cosas no cambiaban en él, ni su equipo mejoraba, sino que cada día empeoraba más la situación. Frente a esto Valentina tomó una nueva medida: deshacer el equipo, transfiriendo a Mariel, para que formara parte del otro equipo que ella tenía a su cargo, esto desató la furia de Mariel y Ricardo, quienes empezaron a ser cada día más irrespetuosos con ella.

Cierre

Ya habían pasado cinco meses y frente a la gravedad de la situación Valentina se cuestionaba qué hacer, sin saltarse el factor humano, tema que ella quería tener muy presente para no agredirlos, por lo que los estudió de manera individual y analizó uno por uno el avance y comportamiento, así como el logro de objetivos.

Pensaba que teniendo ya tan cerca la primavera con esos olores maravillosos de las flores, podría traerle nuevas ideas para encontrar la solución a esta situación del equipo.

Anexo 1 –Objetivos de trabajo establecidos para Ricardo y su equipo

- Cumplir con el plan establecido de al menos 200 certificaciones al año.
- Reducir los tiempos del proceso de certificación y hacerles seguimiento para finiquitarlas y no dejarlas indefinidas.
- Generar oportunidades de mejora y certificado, una vez se termina la auditoria al proveedor, e informar a las áreas el resultado.
- Mantener un orden u administración sobre la base de datos de proveedores de Argos, así como de los que ya se han certificado y fecha de renovación de certificación.
- Administrar la base de datos con expedientes de los proveedores.

Anexo 2 – Perfiles de puesto

		Perfil del Candidato	Coordinador de Desarrollo a Proveedores
V. Perfil del Candidato			
Candidato interno o externo	Interno o Externo		
Rango de edad	entre 30 y 40 años.		
Escolaridad (nivel mínimo de estudios)	Nivel / grado	Área / especialidad	
	Licenciatura	Administración, Finanzas, Ingeniería Industrial, Contabilidad	
Idiomas requeridos	Idioma (s)	Nivel	
	Inglés	Medio - Avanzado	
Certificaciones / títulos	Requeridos	Deseados	
	N/A	Certificación ISO 9001, Contabilidad, Calidad, Procesos, Finanzas	
Experiencia indispensable	Conocimiento específico	Experiencia en años	
	a) Tener el conocimiento tanto financiera como operativa al igual que el entendimiento de distintos aspectos legales, contables, fiscales, procesos y calidad. b) Llevar un orden y administración de los proveedores y tener un padrón de proveedores actualizado. c) Coordinar a las dos consultoras en su trabajo prioridades, ayudarlas a crecer y a mejorar continuamente. d) Hacer y entregar reportes mensuales para entregar a la gerencia	de 3 a 5 años	
	e) Mantener en orden la administración de la base donde se colocan los proveedores para consultar en el momento que se requiera.	de 3 a 5 años	
	f) Capacidad de servicio al cliente interno y externo, atención de solicitudes y solución de problemas. relacionados con la certificación a proveedores g), Capacidad para atender, quejas y reclamos, así como observaciones y puntos a mejorar.	de 3 a 5 años	
Experiencia deseable	Conocimiento específico	Experiencia en años	
	Contabilidad y Procesos/Calidad	de 3 a 5 años	
	Atención y Servicio al cliente interno y externo	de 3 a 5 años	
	Trabajo bajo presión Facilidad de Expresión Oral y Escrita tanto en inglés como en español Manejo del tiempo	de 3 a 5 años	
Conocimientos específicos (maquinaria, equipo, software, herramienta que debe conocer)	Conocimiento	Nivel	
	Sistema SAP	Avanzado	
	Manejo de paquetería office (excel, word, power point, etc)	Avanzado	

Descripción de Puesto			Coordinador de Desarrollo a Proveedores	
Funciones Generales del Puesto				
I. Datos del Solicitante				
Nombre del Solicitante	Adriana Cecilia Gómez Franco		Fecha de elaboración:	1-Sep-17
Posición del Solicitante	Gerente de Contratos y Desarrollo a Proveedores		Localidad	Corporativo
Dirección	Abastecimiento		Centro de Costos SAP	1111100000
II. Datos Generales del puesto a solicitar				
Nombre del Puesto	Coordinador de Desarrollo a Proveedores		No. Función	
Dirección y Gerencia	Dirección Abastecimientos / Gerencia Contratos y Desar		Costo anual de la posición (MXN)	\$ -
Puesto Jefe inmediato	Gerencia Contratos y Desarrollo a Proveedores		Sueldo Mensual	\$ -
Puesto Jefe superior	Dirección Abastecimientos			
Horario regular de trabajo	7 am a 5 pm		Requiere viajar	No
Requiere trabajar fines de semana	En ocasiones		Condiciones de trabajo / ambientales:	
Requiere trabajar diferentes turnos	No			
Requiere trabajar tiempo adicional	En ocasiones			
Disponibilidad para cambiar de residencia	No			
III. Principales Funciones				
Objetivo General (propósito) del puesto				Factor Crítico de éxito (indicador de medición) - KPI
Razón General por la que el puesto existe, el objetivo por el que fue creado				
Acción (Verbo en infinitivo)	Función (Qué)	Guía (De acuerdo a que)	Resultado (Para qué)	
Certificar y Desarrollar a Los Proveedores de Argos	Administración, Control, Certificación y Desarrollo a Proveedores de Argos(Abastecimientos, Marcas Propias Nacionales e Internacionales , Informática, capacitaciones, Contraloría entre otros.	De acuerdo a las políticas establecidas por el área de Abastecimientos para el servicio de la compañía.	Certificar a los proveedores de Argos de servicios y mercaderías para conocer la viabilidad y situación de estos.	1) Certificación y Desarrollo a proveedores cumpliendo el 100% de estos de acuerdo a plan mensual, trimestral y anual. 2) Certificar a los proveedores en un plazo de seis semanas.
Principales responsabilidades del puesto (Máximo 5)				
Acción (Verbo en infinitivo)	Función (Qué)	Guía (De acuerdo a que)	Resultado (Para qué)	Factor Crítico de éxito (indicador de medición) - KPI
1)Certificar a Los Proveedores de Argos 2)Desarrollar a Los Proveedores de Argos	1)Auditar a Los Proveedores de Argos 2)Supervisar a Los Proveedores de Argos para el crecimiento y desarrollo de estos.	De acuerdo a las políticas establecidas por el área de Abastecimientos para el servicio de la compañía.	1)Certificar a los proveedores de Argos de servicios y mercaderías para conocer la viabilidad y situación de estos. 2)Argos busca socios comerciales con la capacidad tanto financiera como operativa para cumplir con los requerimientos que se piden , para eso es necesario no solo auditar al proveedor si realizar un plan de acciones y que mejore estos para su vez crecer con de la mano con Argos.	1)Enviar los resultados cada mes a las usuarios internos y externos. 2)Generar sus áreas de oportunidad al mes, al igual que si el proveedor requiere retroalimentación darle al menos 1 hora al día para el entendimiento de estas.
Supervisar el área de Desarrollo a Proveedores	Revisar el desarrollo y crecimiento del equipo, retroalimentar y ayudar en los problemas que tenga e ir en busca de soluciones	De acuerdo a las políticas establecidas por el área de Abastecimientos para el servicio de la compañía.	Revisar el desempeño del área y observar los puntos a mejorar para un mejor desempeño.	Revisar todos los viernes el status de los proveedores con el equipo, casos a resolver, etc
Atender solicitudes de usuarios internos y externos.	Capacidad de servicio al cliente interno y externo, atención de solicitudes y solución de problemas relacionados con las certificaciones de los proveedores.	De acuerdo a las políticas establecidas por el área de Abastecimientos para el servicio de la compañía.	Desarrollo a proveedores tiene el 70% de su atención a los proveedores y el 30% a los usuarios internos la cual se tiene que tener la mejor disponibilidad y atención posible	Emitir resultados de acuerdo a los tiempos establecidos y cuando los usuarios lo soliciten la cual es cada mes.
Administrar a Los Proveedores de Argos	Se tiene un Padrón de Proveedores en donde se administran a los proveedores para saber el status de este así como un entendimiento adecuado sobre sus auditorías	De acuerdo a las políticas establecidas por el área de Abastecimientos para el servicio de la compañía.	Con el resultado de eficientizar la búsqueda de los proveedores	a) Todos los viernes se actualiza la base. B) Mantener un padrón de proveedores actualizado y diferenciado de los certificados y los no certificados, así como sus fechas de vencimiento.
Gestionar a las consultoras externas para la realización de las certificaciones y a las consultoras internas (equipo de trabajo)	a) Enviar a las consultoras los proveedores que tienen que certificar. b) Coordinar a las dos consultoras en su trabajo prioridades, ayudarlas a crecer y a mejorar continuamente.	De acuerdo a las políticas establecidas por el área de Abastecimientos para el servicio de la compañía.	a) Solicitar a las consultoras certificar a los proveedores y así tener la visibilidad de como se encuentran los proveedores (Financiera y Operativamente) y que tanto le conviene a Argos tener a los proveedores. B) Tener un adecuado manejo de su equipo, a través de objetivos claros y metas alcanzables, supervisión y desarrollo del personal a cargo.	a) Todos los viernes se solicita a las consultoras enviar sus Dashboards con su actualizaciones. b) Hacer seguimientos semanales de avance, así como revisiones verticales cada mes donde se registre el avance y problemáticas para el cumplimiento de

		Perfil del Candidato		Consultor de Desarrollo a Proveedores
V. Perfil del Candidato				
Candidato interno o externo	Interno o Externo			
Rango de edad	entre 25 y 30 años.			
Escolaridad (nivel mínimo de estudios)	Nivel / grado		Área / especialidad	
	Licenciatura		Administración, Finanzas, Ingeniería Industrial, Contabilidad	
Idiomas requeridos	Idioma (s)		Nivel	
	Inglés		Medio - Avanzado	
Certificaciones / títulos	Requeridos		Deseados	
	N/A		Certificación ISO 9001, Contabilidad, Calidad, Procesos, Finanzas	
Experiencia indispensable	Conocimiento específico		Experiencia en años	
	a) Tener el conocimiento tanto financiera como operativa al igual que el entendimiento de distintos aspectos legales, contables, fiscales, procesos y calidad.		de 1 a 2.5 años	
	b) Mantener en orden la administración de la base donde se colocan los proveedores para consultar en el momento que se requiera.		de 1 a 2.5 años	
	c) Capacidad de servicio al cliente interno y externo, atención de solicitudes y solución de problemas. relacionados con la certificación a proveedores d), Capacidad para atender, quejas y reclamos, así como observaciones y puntos a mejorar.		de 1 a 2.5 años	
Experiencia deseable	Conocimiento específico		Experiencia en años	
	Contabilidad y Procesos/Calidad		de 1 a 2.5 años	
	Atención y Servicio al cliente interno y externo		de 1 a 2.5 años	
	Trabajo bajo presión Facilidad de Expresión Oral y Escrita tanto en inglés como en español Manejo del tiempo		de 1 a 2.5 años	
Conocimientos específicos (maquinaria, equipo, software, herramienta que debe conocer)	Conocimiento		Nivel	
	Sistema SAP		Medio	
	Manejo de paquetería office (excel, word, power point, etc)		Medio - Avanzado	

Descripción de Puesto			Consultor de Desarrollo a Proveedores	
Funciones Generales del Puesto				
I. Datos del Solicitante				
Nombre del Solicitante	Adriana Cecilia Gómez Franco		Fecha de elaboración:	1-Sep-17
Posición del Solicitante	Gerente de Contratos y Desarrollo a Proveedores		Localidad	Corporativo
Dirección	Abastecimiento		Centro de Costos SAP	1111100000
II. Datos Generales del puesto a solicitar				
Nombre del Puesto	Consultor de Desarrollo a Proveedores		No. Función	
Dirección y Gerencia	Dirección Abastecimientos / Gerencia Contratos y Desar		Costo anual de la posición (MXN)	\$ -
Puesto Jefe inmediato	Coordinación Desarrollo a Proveedores		Sueldo Mensual	\$ -
Puesto Jefe superior	Gerencia Contratos y Desarrollo a Proveedores			
Horario regular de trabajo	7 am a 5 pm		Requiere viajar	No
Requiere trabajar fines de semana	En ocasiones		Condiciones de trabajo / ambientales:	
Requiere trabajar diferentes turnos	No			
Requiere trabajar tiempo adicional	En ocasiones			
Disponibilidad para cambiar de residencia	No			
III. Principales Funciones				
Objetivo General (propósito) del puesto				
Razón General por la que el puesto existe, el objetivo por el que fue creado				
Acción (Verbo en infinitivo)	Función (Qué)	Guía (De acuerdo a que)	Resultado (Para qué)	Factor Crítico de éxito (indicador de medición) - KPI
Certificar y Desarrollar a Los Proveedores de Argos	Administración, Control, Certificación y Desarrollo a Proveedores de Argos(Abastecimientos, Marcas Propias Nacionales e Internacionales , Informática, capacitaciones, Contraloría entre otros.	De acuerdo a las políticas establecidas por el área de Abastecimientos para el servicio de la compañía.	Certificar a los proveedores de Argos de servicios y mercaderías para conocer la viabilidad y situación de estos.	1) Certificación y Desarrollo a proveedores cumpliendo el 100% de estos de acuerdo a plan mensual, trimestral y anual. 2) Certificar a los proveedores en un plazo de seis semanas.
Principales responsabilidades del puesto (Máximo 5)				
Acción (Verbo en infinitivo)	Función (Qué)	Guía (De acuerdo a que)	Resultado (Para qué)	Factor Crítico de éxito (indicador de medición) - KPI
1)Certificar a Los Proveedores de Argos 2)Desarrollar a Los Proveedores de Argos	1)Auditar a Los Proveedores de Argos 2)Supervisar a Los Proveedores de Argos para el crecimiento y desarrollo de estos.	De acuerdo a las políticas establecidas por el área de Abastecimientos para el servicio de la compañía.	1)Certificar a los proveedores de Argos de servicios y mercaderías para conocer la viabilidad y situación de estos. 2)Argos busca socios comerciales con la capacidad tanto financiera como operativa para cumplir con los requerimientos que se piden , para eso es necesario no solo auditar al proveedor si realizar un plan de acciones y que mejore estos para su vez crecer con de la mano con Argos.	1)Enviar los resultados cada mes a las usuarios internos y externos. 2)Generar sus áreas de oportunidad al mes, al igual que si el proveedor requiere retroalimentación darle al menos 1 hora al día para el entendimiento de estas.
Supervisar el área de Desarrollo a Proveedores	Revisar el desarrollo y crecimiento del equipo, retroalimentar y ayudar en los problemas que tenga e ir en busca de soluciones	De acuerdo a las políticas establecidas por el área de Abastecimientos para el servicio de la compañía.	Revisar el desempeño del área y observar los puntos a mejorar para un mejor desempeño.	Revisar todos los viernes el status de los proveedores con el equipo, casos a resolver,..etc
Atender solicitudes de usuarios internos y externos.	Capacidad de servicio al cliente interno y externo, atención de solicitudes y solución de problemas relacionados con las certificaciones de los proveedores.	De acuerdo a las políticas establecidas por el área de Abastecimientos para el servicio de la compañía.	Desarrollo a proveedores tiene el 70% de su atención a los proveedores y el 30% a los usuarios internos la cual se tiene que tener la mejor disponibilidad y atención posible	Emitir resultados de acuerdo a los tiempos establecidos y cuando los usuarios lo soliciten la cual es cada mes.
Administrar a Los Proveedores de Argos	Se tiene un Padrón de Proveedores en donde se administran a los proveedores para saber el status de este asi como un entendimiento adecuado sobre sus auditorías	De acuerdo a las políticas establecidas por el área de Abastecimientos para el servicio de la compañía.	Con el resultado de eficientizar la búsqueda de los proveedores	Todos los viernes se actualiza la base
Gestionar a las consultoras externas para la realización de las certificaciones.	Enviar a las consultoras los proveedores que tienen que certificar.	De acuerdo a las políticas establecidas por el área de Abastecimientos para el servicio de la compañía.	Solicitar a las consultoras certificar a los proveedores y así tener la visibilidad de como se encuentran los proveedores (Financiera y Operativamente) y que tanto le conviene a Argos tener a los proveedores.	Todos los viernes se solicita a las consultoras enviar sus Dashboards con su actualizaciones.

Anexo 3 – Evaluación de Desempeño para Mariel Evaluación de Desempeño 2017

Formato de Retroalimentación – expediente de Recursos Humanos de Argos

Persona que provee la retroalimentación: Valentina

Persona para la que se provee la retroalimentación: **Mariel**

Fecha: 29/Sept/2017

Comentario General:

Es una persona de carácter fuerte, que poco se relaciona con el resto del equipo, es muy callada. Tiene oportunidades de mejora en cuanto a cumplimiento de horario, productividad y respeto de autoridad.

Comenzar/Detener/Continuar

- 1) Qué es lo que la persona debe de comenzar a hacer para ser más efectivo?
 - ✓ Llegar arreglada desde su casa, en vez de invertir 30 minutos diarios del horario de trabajo, lo cual se convierte en 2 horas y media a la semana y al mes en 10 horas mensuales, lo que equivale a un día de trabajo al mes y a 12 días al año.
 - ✓ Respetar a las personas y medirse con sus palabras y expresiones.
 - ✓ Ser más productiva.
 - ✓ Ser integral en el desarrollo de su trabajo, por lo que debe aprender de la parte financiera para que pueda de forma individual atender una cartera de clientes y hacerse responsable por ellos.

- 2) Qué es lo que la persona debe de dejar de hacer para ser más efectivo?
- ✓ Dejar de arreglarse en el trabajo.
 - ✓ Dejar de poner un pretexto para no hacer algo, dejar la predisposición.
- 3) Qué es lo que la persona debe de continuar haciendo para ser más efectivo?

Competencias:

Servicio → Seguir con la actitud de servicio mostrada hasta la fecha.

Compromiso → Seguir aumentando su compromiso, considero que aún le falta. Debe hacerse responsable por su laptop y por ser productiva.

Relaciones Interpersonales → Le hace falta interactuar con el equipo de contratos.

Autocontrol → No tiene autocontrol, sube la voz y pierde el control fácilmente, por favor trabajar en este tema. No ofrece disculpas.

Iniciativa y Urgencia → Es necesario mayor productividad, y alimentar más el sentido de urgencia. Con respecto a la iniciativa, debe proponer otras alternativas en vez de buscar pretextos para no hacerlos o echarle la responsabilidad a otra persona.

Anexo 4 – Evaluación de desempeño para Micaela
Evaluación de Desempeño 2017

Formato de Retroalimentación - expediente de Recursos
Humanos de Argos

Persona que provee la retroalimentación: Valentina

Persona para la que se provee la retroalimentación: **Micaela**

Fecha: 29/Sept/2017

Comentario General:

Es una persona de sociable, amable, con actitud de servicio y con gusto por el trabajo que hace. Tiene oportunidades de mejora en cuanto a cumplimiento de horario, productividad y orden en su puesto de trabajo.

Comenzar/Detener/Continuar

- 1) Qué es lo que la persona debe de comenzar a hacer para ser más efectivo?
 - ✓ Llegar arreglada desde su casa, en vez de invertir 30 minutos diarios del horario de trabajo, lo cual se convierte en 2 horas y media a la semana y al mes en 10 horas mensuales, lo que equivale a un día de trabajo al mes y a 12 días al año.
 - ✓ Ser más productiva.
 - ✓ Tener su lugar de trabajo ordenado y con pocas cosas, de acuerdo a las políticas de Argos.
 - ✓ Ser integral en el desarrollo de su trabajo, por lo que debe aprender de la parte operativa para que pueda de forma individual atender una cartera de clientes y hacerse responsable por ellos.

- 2) Qué es lo que la persona debe de dejar de hacer para ser más efectivo?
✓ Dejar de arreglarse en el trabajo.
- 3) Qué es lo que la persona debe de continuar haciendo para ser más efectivo?
✓ Mantener la actitud de servicio
✓ Seguir con el buen relacionamiento

Competencias:

Servicio → Seguir con la actitud de servicio mostrada hasta la fecha.

Compromiso → Seguir aumentando su compromiso, considero que aún le falta. Debe hacerse responsable por su laptop y por ser productiva.

Relaciones Interpersonales → Maneja bien el relacionamiento.

Autocontrol → Es una persona con un carácter tranquilo.

Iniciativa y Urgencia → Es necesario mayor productividad, y alimentar más el sentido de urgencia.

Anexo 5 – Evaluaciones de desempeño para Ricardo **Evaluación de Desempeño 2017**

Formato de Retroalimentación - expediente de Recursos **Humanos de Argos**

Persona que provee la retroalimentación: Valentina

Persona para la que se provee la retroalimentación: **Ricardo**

Fecha: 29/Sept/2017

Comentario General:

Es una persona seria su forma de ser, con carácter fuerte, tiene oportunidades de mejora en cuanto al relacionamiento y manejo de equipo, así como en cuando a la jerarquía y transparencia del trabajo.

Comenzar/Detener/Continuar

1) Qué es lo que la persona debe de comenzar a hacer para ser más efectivo?

- ✓ Comenzar a dar transparencia en el trabajo, reflejándolo en clientes atendidos, planeados, visitas a clientes, tiempo invertido en revisiones.
- ✓ Comenzar a cumplir el horario y hacerlo cumplir por su equipo, por favor pedir que vengan listas desde su casa y no llegar a la oficina a arreglarse.
- ✓ Comenzar a dar mayor supervisión del equipo a cargo.
- ✓ Comenzar a responder de manera oportuna.
- ✓ Comenzar a ser más productivo con su equipo de trabajo.
- ✓ Comenzar a no pedir explicaciones cuando se le hace una solicitud.
- ✓ Capacitar a Mariel y a Micaela, para que puedan ser integrales, sean más productivas y se es pueda asignar una cartera de clientes a cada uno de los integrantes del equipo.

2) Qué es lo que la persona debe de dejar de hacer para ser más efectivo?

- ✓ Dejar de llevarse las laptops de su equipo y hacerles perder tiempo por retraso en el horario.
- ✓ Dejar de llegar tarde, pues el horario es de 7 a 5 y está llegando 7:45 u 8 a.m.
- ✓ Dejar de llevarse a las 3 personas para hacer su trabajo, no es productivo.

3) Qué es lo que la persona debe de continuar haciendo para ser más efectivo?

- ✓ Continuar con la actitud de servicio.
- ✓ Continuar con una buena relación con el jefe inmediato.
- ✓ Continuar con la comunicación con el jefe inmediato.

Competencias:

Trabajo en equipo → Desarrollar más la parte de trabajo en equipo, sobre todo con el jefe inmediato, dando transparencia e informando sobre las actividades de la semana.

Servicio → Da buen servicio al cliente interno por favor mantenerlo, ya que somos un área de servicio. No más por favor establecer los tiempos en el Gantt interno que será propuesto.

Desarrollo de Equipo → Capacitar a Mariel en la parte financiera y a Micaela en la parte operativa, de forma tal que logremos mayor productividad.

Compromiso → Cumplir el horario de trabajo y no poner barreras cuando se le solicita algo, con el fin de poder hacer esfuerzos cuando se requiera con mayor velocidad un trabajo.

Relaciones Interpersonales → Por favor integrarse con todo el equipo de contratos para tener un ambiente de equipo, ayuda y apoyo, así como un mejor ambiente de trabajo.

Autocontrol → Este mes ha manejado bien el autocontrol, por favor seguir con la misma actitud.

Iniciativa y Urgencia → Tiene iniciativa, pero no siempre tiene urgencia, por favor trabajar en el tema de la urgencia, ya que no siempre se pueden cumplir los tiempos que como área se tienen establecidos, pues han surgido certificaciones de proveedores que se tienen que hacer de inmediato y en este sentido es necesario la cooperación, disposición y urgencia.

Evaluación de Desempeño 2017

Formato de Retroalimentación - expediente de Recursos Humanos de Argos

Persona que provee la retroalimentación: Valentina

Persona para la que se provee la retroalimentación: **Ricardo**

Fecha: 07/Nov/2017

Comentario General:

No tiene un adecuado control ni manejo de su equipo.

Comenzar/Detener/Continuar

1) Qué es lo que la persona debe de comenzar a hacer para ser más efectivo?

- ✓ Ser más productivo
- ✓ Tener un mejor control de su equipo
- ✓ Claridad en lo que se hace en las visitas (no llevan laptops), no se conectan a Argos.
- ✓ Cumplir horarios establecidos para él y su equipo, o cambiar de horario en todo momento e independiente de que tengan auditorias en cliente.

Evaluación de Desempeño 2017

Formato de Retroalimentación - expediente de Recursos Humanos de Argos

Persona que provee la retroalimentación: Valentina

Persona para la que se provee la retroalimentación: **Ricardo**

Fecha: 29/Dic/2017

Comentario General:

Positivo: Es una persona que tiene conocimiento del tema y saca nuevos tipos de certificaciones (Profesores, Salderos).

Negativo: No maneja transparencia en su trabajo, es necesario estarle preguntando y aun así no es claro, no permite ver las cosas.

Comenzar/Detener/Continuar

1) Qué es lo que la persona debe de comenzar a hacer para ser más efectivo?

- ✓ Ser transparente como persona
- ✓ Ser transparente en su trabajo, equipo y jefes.
- ✓ Ser más productivo
- ✓ Tener un mejor control de su equipo
- ✓ Cumplimiento de horario o cambio si el de 7 a 5 pm no le funciona.
- ✓ Siempre la respuesta es una negativa y después termina haciéndolo.
- ✓ Mejorar la comunicación, ya que todo lo avisa a última hora (visitas).
- ✓ Actitud de servicio y trabajo en equipo.
- ✓ Solicitudes que no se han llevado a cabo:

- Desde que llegó al área le solicité modificar las visitas de auditoria para que no vayan siempre los tres a todo.
- Transparencia, que podamos ver exactamente en que está trabajando.
- Archivo de los proveedores de Argos y la secuencia para certificarlos con fecha compromiso.
- La BD de google drive, organizada, completa, al día (siempre faltan detalles, ejemplo (Growing Company S.A. de C.V. y Seguridata Privada S.A. de C.V., Sonda México: se solicitó certificar y no aparece el estado, RELIABILITY AND AVAILABILITY CONSULTING S.A DE C.V, no aparece el estado actualizado, el proveedor dice que envió la información y aquí no aparece el estado).
- Hay por lo menos 2 versiones de la BD, no está unificado ni actualizada.
- Capacitar a Mariel en la parte financiera y ponerla a hacer sus primeros trabajos con el apoyo respectivo. Lo dejaste para enero, porque según tu es difícil ahora, pero a la vez comentas que ya estás en más del 100% en tus objetivos.
- Capacitar a Micaela en la parte operativa y ponerla a hacer sus primeros trabajos con el apoyo respectivo.
- Dar de alta proveedores: ROCA, Dimtec, Sonda, entre otros (comunicar este proceso claro para que no nos dañe nuestro nivel de servicio).
- Las cartas de los 13 proveedores estratégicos no las ha entregado y llevamos tiempo solicitándolas.
- Comentario adicional: Ricardo comenta que no tiene objetivos conmigo, si yo se los dí desde la reunión inicial (certificación de proveedores de abastecimientos) y hace por lo menos 4 semanas, nos reunimos como equipo para explicarles la matriz de objetivos, y allí me comentó que estaba súper adelantado en los objetivos.

Comportamientos Ricardo – expediente de Recursos Humanos de Argos.

Comportamientos	1.9	20.0% de la puntuación total
Autocontrol	1.0 - No se observan los comportamientos descritos.	
Compromiso	3.0 - Se observan siempre los comportamientos descritos.	
Desarrollo de equipo	2.0 - Se observan algunas veces los comportamientos descritos	
Iniciativa y Urgencia	2.0 - Se observan algunas veces los comportamientos descritos	
Relaciones interpersonales	2.0 - Se observan algunas veces los comportamientos descritos	
Servicio	1.0 - No se observan los comportamientos descritos.	
Trabajo en equipo	2.0 - Se observan algunas veces los comportamientos descritos	

Anexo 6 – Cuadro Comparativo

Objetivos	Descripción del puesto	Resultados
Coordinador y Consultoras: Cumplir con el plan establecido de al menos 504 certificaciones al año.	Coordinador y Consultoras: 1) Enviar los resultados cada mes a las usuarios internos y externos. 2) Generar sus áreas de oportunidad al mes, al igual que si el proveedor requiere retroalimentación darle al menos 1 hora al día para el entendimiento de estas.	Como resultados de proveedores certificados, se hicieron 103, por lo tanto no se alcanzó el objetivo.
Coordinador y Consultoras: Reducir los tiempos del proceso de certificación y hacerles seguimiento para finiquitarlas y no dejarlas indefinidas.	Coordinador y Consultoras: 1) Certificación y Desarrollo a proveedores cumpliendo el 100% de estos de acuerdo a plan mensual, trimestral y anual. 2) Certificar a los proveedores en un plazo de seis semanas.	No se logró disminuir el tiempo de las auditorías, ni se hizo el seguimiento puntual a los proveedores de forma tal que se culminaran su proceso y se tuviera una medición del tiempo. Se iniciaba el proceso de certificación con un proveedor y no tenía fecha de terminación.
Coordinador y Consultoras: Generar oportunidades de mejora y certificado, una vez se termina la auditoria al proveedor, e informar a las áreas el resultado.	Coordinador y Consultoras: 1) Emitir resultados de acuerdo a los tiempos establecidos y cuando los usuarios lo soliciten la cual es cada mes.	Se emitieron oportunidades de mejora a los 103 proveedores que terminaron su proceso durante el el año, así como el certificado a aquellos que aprobaron su certificación.
Coordinador y Consultoras: Mantener un orden u administración sobre la base de datos de proveedores de Argos, así como de los que ya se han certificado y fecha de renovación de certificación.	Coordinador y consultoras: 1) Revisar todos los viernes el status de los proveedores con el equipo, casos a resolver,.etc 2) Todos los viernes se solicita a las consultoras enviar sus Dashboards con su actualizaciones. Coordinador: 1) Hacer seguimientos semanales de avance, así como revisiones verticales cada mes a las 2 consultoras, donde se registre el avance y problemáticas para el cumplimiento de objetivos.	1) No se hizo una base de datos con las razones sociales, datos completos del proveedor y su estado de certificación, no existió administración del tema. 2) El coordinador no hizo seguimiento ni retroalimentación a su equipo durante el año.
Coordinador y Consultoras: Administrar la base de datos con expedientes de los proveedores.	Coordinador y Consultoras: 1) Todos los viernes se actualiza la base. 2) Mantener un padrón de proveedores actualizado y diferenciado de los certificados y los no certificados, así como sus fechas de vencimiento.	No se logró tener un padrón de proveedores, no se llevó un control de los proveedores que pasaban por el proceso de certificación.

HECHOS

Planteamiento del problema

- Argos es una compañía mexicana de retail
- Valentina es extranjera, con desconocimiento de la cultura mexicana, se autodefinía como una persona trabajadora, enfocada, perseverante, con manejo de relaciones interpersonales, orientada a objetivos y cumplimiento de metas
- Valentina debía desarrollar una nueva área, con dos equipos diferentes que le fueron asignados.
- El equipo de certificación no tenía establecidos sus objetivos así habían trabajado durante mucho tiempo.

Equipo de trabajo

- Ricardo: 11 años en la empresa, carente de entusiasmo, calidad humana y actitud positiva, no manifiesta sentimientos, tuvo crecimiento de Jefe a Coordinador, puesto que tiene desde hace cuatro años, inició en tienda y pasó al corporativo
- Micaela: 7 meses en la empresa, siempre sonriente, con vocación de servicio, trabajadora
- Mariel: 7 años en la empresa, poca inteligencia emocional, forma burda y poca calidez
- Ricardo y Mariel rotaron por varias áreas de Argos
- El equipo que recibió Valentina venía desmotivado y con poca actitud de colaboración
- Panorama nebuloso del trabajo de equipo, carente de administración y transparencia, tres meses sin obtener resultados efectivos
- Mariel y Ricardo formaron una alianza en contra de los intereses de Valentina que eran: trabajo, transparencia y logro de metas. Ambos tenían un alto nivel de insatisfacción por poco crecimiento en Argos,

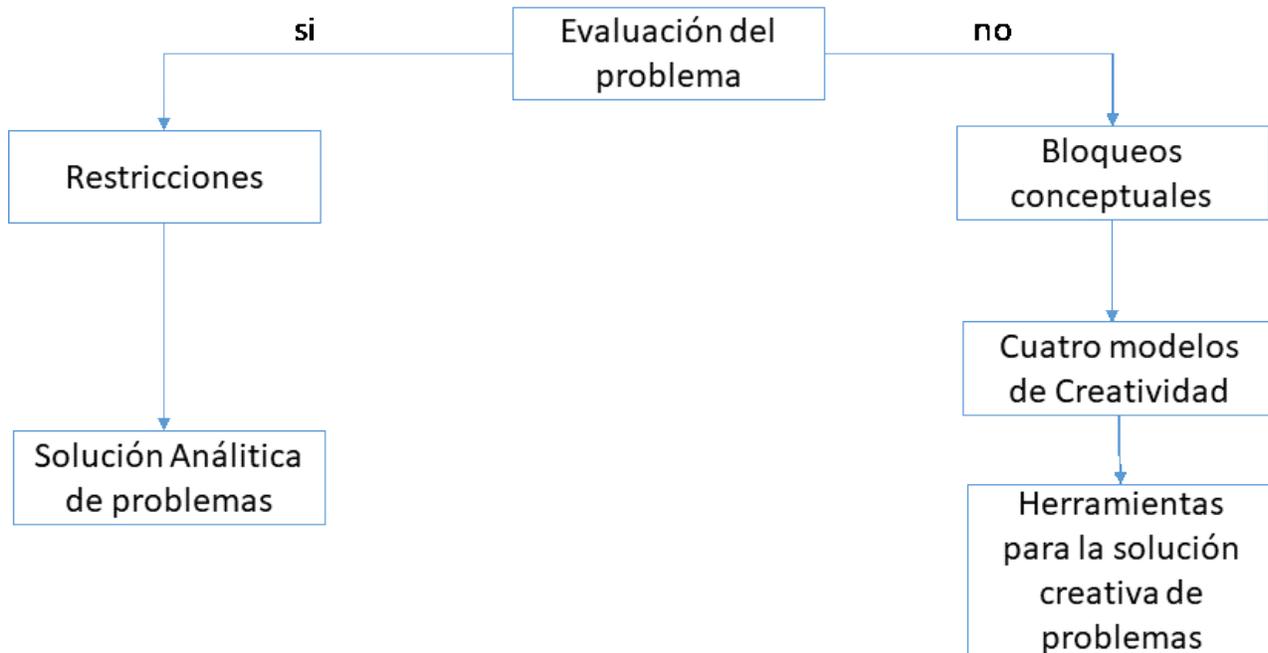
eran agresivos en su forma de ser y en un par de ocasiones agredieron a Valentina

Acciones tomadas

- Valentina retroalimentó a cada uno de los integrantes del equipo de Ricardo al mes de haber llegado a su área y posteriormente le hizo dos retroalimentaciones más a él
- Posteriormente les dejó hacer su trabajo con objetivos como mantener un buen ambiente laboral, calidad en los entregables, trabajo en equipo y cumplimiento de metas en tiempo y forma
- Valentina realizó diferentes actividades de integración con sus equipos con el fin de lograr la armonía y conocimiento de los integrantes
- También realizó análisis sobre las vacaciones tomadas y pendientes, con el fin de que salieran a disfrutar los días que les faltaban

ANÁLISIS

De acuerdo con el “Modelo de solución analítica y creativa de problemas”, la situación es la siguiente.



Evaluación del problema:

Sí tenía resultados predecibles y tenía suficiente información de las áreas en las que ya habían estado las tres personas.

Restricciones:

- Problemas de definición: era muy importante definirle los temas a Ricardo y aun así siempre hacía su voluntad, por lo que era necesario aclarar todos los puntos y no dejar nada sin definir, para que terminara haciendo lo que sí se le solicitaba.
- Problemas de generación de soluciones: la respuesta de Ricardo ante un problema no era una solución, sino una negativa ante la solución de Valentina o de un tercero, todo el panorama era negativo y no encontraba solución, sólo más problemas. La explicación constante del por qué no se puede lograr una solución.
- Problemas de ejecución y seguimientos: Ricardo tenía un pobre seguimiento y ejecución en sus trabajos y asignaciones, era incapaz de administrarse y menos aún de administrar a los demás, no sabía

trabajar en equipo, era una persona hecha para trabajar sola y hacerle un seguimiento muy marcado.

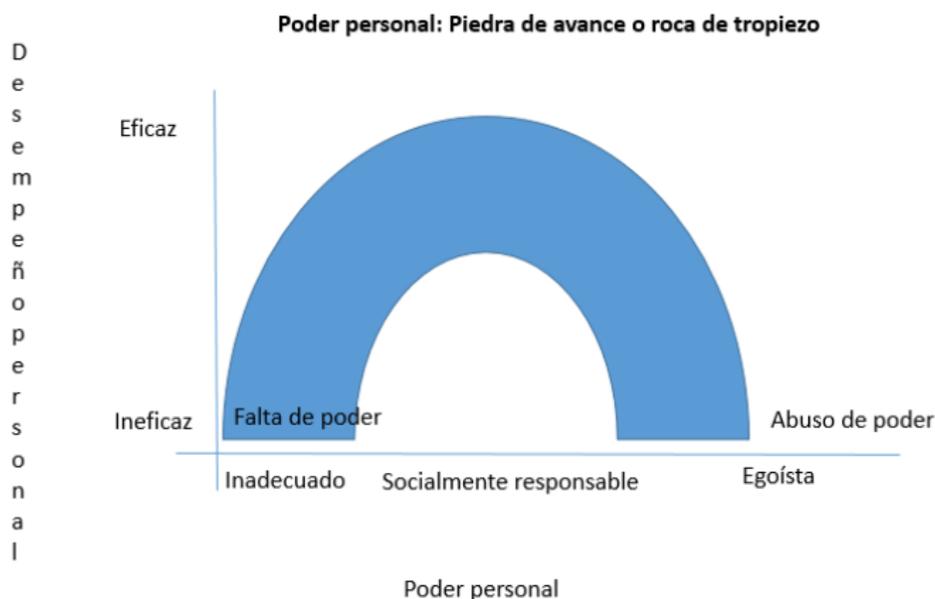
Solución analítica de problemas:

Definir el problema: equipo desorientado, con pocas iniciativas y bajo desarrollo de habilidades, desmotivado, sin medición de los resultados laborales y con rechazo inminente al medirlos.

Generar soluciones alternativas: a) Desarrollar al equipo hasta lograr los resultados esperados, b) Trasladar a dos áreas diferentes a Mariel y a Ricardo para que Valentina se quede solamente con Micaela, c) Despedir a los tres miembros del equipo y formar un nuevo equipo, y d) Despedir a Mariel, trasladar a Ricardo de área, de forma tal que no tenga personas a su cargo, que su trabajo sea supervisado constantemente y, dejar a Micaela para seguirla desarrollando.

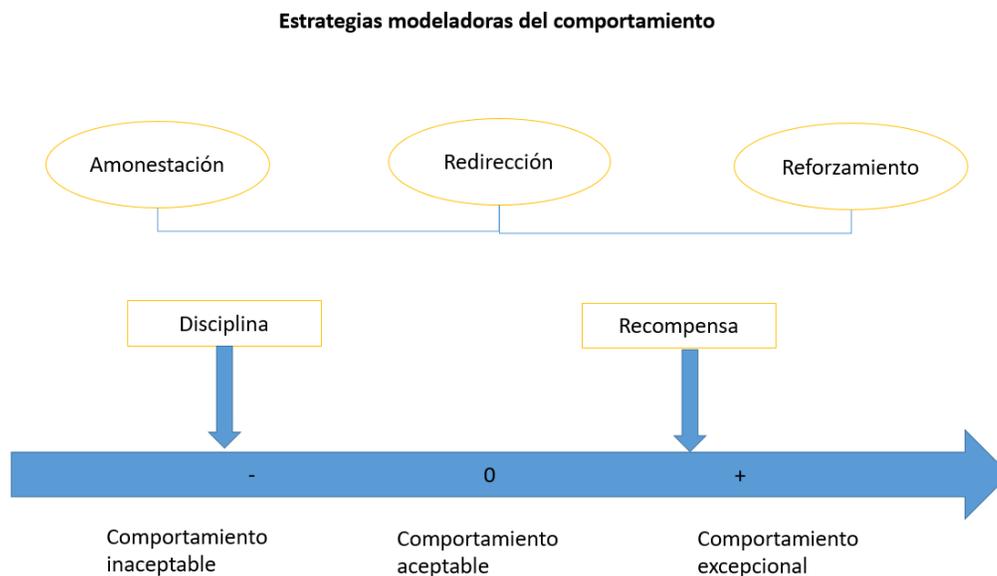
Evaluar y seleccionar alternativas: Despedir a Mariel, trasladar a Ricardo de área, de forma tal que no tenga personas a su cargo, que su trabajo sea supervisado constantemente y, dejar a Micaela para seguirla desarrollando.

El análisis basado en el “Poder personal: Piedra de avance o roca de tropiezo” muestra la siguiente información.



Al analizar a Ricardo desde esta perspectiva del poder personal, se recarga a la línea de abuso de poder a través de la información que maneja y que no comparte, porque no sólo puede manipular dicha información sino también a las personas, ya que la información que manejaba era muy importante para la compañía. Desde ese punto de vista también se ve como una persona egoísta sin ser socialmente responsable. Por todo esto se concluye que es importante una supervisión marcada y tenerlo sin personas a cargo.

“Estrategias modeladoras del comportamiento”



Amonestación:

- Dejarle claro a Ricardo los comportamientos inadecuados, como fueron: la mala administración laboral y del equipo, evasión de responsabilidades, incumplimiento de objetivo, de horario laboral, inadecuada actitud de servicio.
- El efecto que tiene en el problema en el desempeño de los demás son los resultados de su trabajo, que a la vez tienen que ver directamente con su equipo, para el cual no fue un líder ni un jefe, porque no marcaba el rumbo y cada quien iba en la dirección que quería.

Redirección:

- Los comportamientos principales esperados de Ricardo eran los siguientes:
 - Cumplimiento de objetivos
 - Actitud de Servicio
 - Liderazgo

- Orientación y desarrollo del equipo
- Iniciativa
- Aquí es necesario preguntarle a Ricardo si cumplirá
- Brindar el apoyo adecuado para ayudarlo a lograr los objetivos

Reforzamiento:

- Identificar recompensas que sean valiosas para Ricardo
- Vincular el logro de los resultados deseados con la mejora continua y gradual
- Recompensar todas las mejoras de desempeño en forma oportuna y honesta (incluyendo los elogios).

DIAGNÓSTICO

No se están logrando los objetivos del área, ni de Valentina, debido a que existe un agente contaminador y bloqueador que impide el logro de resultados y cumplimiento de objetivos, lo que perjudica al otro equipo a cargo de Valentina en el ambiente laboral, la falta de cooperación y trabajo en equipo.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

- a) Desarrollar al equipo hasta lograr los resultados esperados.
- b) Trasladar a dos áreas diferentes a Mariel y a Ricardo y que Valentina se quede solamente con Micaela.
- c) Despedir a los dos miembros con mal desempeño del equipo y formar un nuevo equipo, estableciendo objetivos y directriz desde el inicio.
- d) Despedir a Mariel, trasladar a Ricardo de área, de forma tal que no tenga personas a cargo, que su trabajo sea supervisado constantemente y, dejar a Micaela para seguirla desarrollando.
- e) Terminar la relación laboral con Ricardo y Mariel, dejando a Micaela para seguirla desarrollando.

SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA Y JUSTIFICACIÓN

La mejor alternativa de solución es la última (e) debido a que a Ricardo y Mariel no les interesaba estar en Argos, lo cual se reflejaba no sólo en el bajo desempeño, sino también en la mala actitud y el poco interés ante las retroalimentaciones y oportunidades otorgadas por Valentina. Al ser dos agentes contaminantes pasaría lo mismo al cambiarlos de área, situación que ya habían hecho con ellos, lo que representó el traslado del problema de un área a otra teniendo costos para la organización, sin obtener beneficios. Ricardo y Mariel habían demostrado no ser personal comprometido con la organización y el problema se debe enfrentar y cortarlo de raíz.

CIERRE

La situación de Ricardo y Mariel terminó afectando al ambiente del área y cumplimiento de objetivos, lo que preocupó a la directora, quien tenía un lazo de consanguinidad con Ricardo, pero su profesionalismo tomó el camino de apoyar a Valentina en la decisión que ella tomara para resolver la situación.

La actitud negativa de Ricardo contagiaba al equipo y había viciado a Mariel, quien era su mayor seguidora; pero esta actitud no sólo se quedó en ellos, sino que contaminaba al grupo con su energía pesada y repercutía en el estado de ánimo del equipo. Era ya común ver a un equipo triste y aburrido que llegaba a trabajar y cuyos resultados no sobresalían. Lo increíble es que este tipo de hechos ocurren muy frecuentemente en las empresas, pero damos por sentado que quien está en una empresa está feliz y siempre va a dar buenos resultados. Es muy común ver este tipo de actitudes en el entorno laboral.

CONCLUSIÓN

Son muchos los casos que tienen que ver con alta dirección y liderazgo en una organización, en donde nos damos cuenta qué tanto estamos o no preparados para asumir estos retos y las soluciones a los problemas con los que nos enfrentamos diariamente en un trabajo con un equipo a cargo, con los compañeros y por qué no, los jefes, donde en ocasiones estas habilidades blandas no siempre han sido desarrolladas en nosotros. Es ahí, cuando al enfrentarnos a ciertas dificultades como las que presenta este caso, nos preguntamos qué hacer, cómo hacer y llegamos muchas veces a la pregunta de si es o no lo correcto o es necesario agotar otras instancias. Nuestras decisiones como líderes de un equipo y de una organización, no sólo afectan a una persona, sino a lo que hay detrás de ellas, su núcleo familiar e incluso a su comunidad.

El pensar en el factor humano no es sólo cuestión de números y no es una decisión que se deba tomar a la ligera, es realmente un tema difícil que encierra muchos aspectos. Es importante armar el expediente con todas las evidencias que soporten el caso para tomar una decisión acertada en bien no sólo del equipo de trabajo y la organización, sino también de la persona que resulta sacudida de un momento a otro después de estar tal vez en una zona de confort por varios años.

Este cambio bien podría traer beneficios a la persona y a su grupo familiar directo al sacudirlo con la situación que acaba de vivir al ser despedido, o por cambio de funciones, cuando las nuevas son limitativas en el campo de acción y podrían ir en decremento del desarrollo personal. Cuando no se tienen habilidades suaves o la inteligencia emocional lo suficientemente desarrolladas para la posición y el trato con las personas alrededor, el resultado puede ser desastroso.

Si lo miramos de manera positiva, el empleado estaría en la capacidad de reflexionar y tomar la decisión de emprender la mejora en aquellos aspectos que le son necesarios y que tal vez desconocía, para luego salir con seguridad a buscar otras oportunidades y alcanzar el éxito en su vida profesional y personal después de haber pasado por momentos difíciles.

El escribir este caso representó para mí, desde el punto de vista académico y profesional muchas cosas entre esas el darme cuenta de que me gusta escribir y que algo que imaginé muy difícil en mí, fluyó y floreció maravillosamente. Me gustó el sentarme a pensar y recapacitar en cada uno de los momentos vividos con esta situación, así como ver en retrospectiva los antecedentes y todo lo que conlleva juntar los factores y personajes que forman parte del caso. Es encantador verme de una manera diferente a cuando inicié la maestría, ver en convertido en realidad el sueño de graduarme, no sólo escribiendo un caso para dejarlo como aportación a la Universidad, sino también la estructura de pensamiento, habilidades y conocimientos que la maestría y los maestros ayudaron a desarrollar en mí por medio de impartir sus conocimientos.

Hoy termino este caso con una alegría inmensa y una felicidad que embriaga mi alma, el saber que sí se pueden lograr los sueños, aun siendo madre, esposa y empleada. Para mí es recoger el fruto de mi esfuerzo y de mis sacrificios, de los momentos que dejé de compartir con mi hija y mi esposo, pero valió la pena, compruebo que con constancia y dedicación todo se puede lograr.

BIBLIOGRAFÍA

David A. Whetten y Kim S. Cameron. (2016). DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS 9ED. México: Pearson Education.

Gary Dessler. (2015). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson.