

Así son las cosas cuando se crece

Caso del Departamento de Investigación y Análisis del IEEM. Preparado por el profesor Pablo Regent para servir de base de discusión, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IEEM.

Armando, tenemos un problema. La reunión con la gente de Delgar es a las dos de la tarde. Reunieron a más de cincuenta productores. Sí o sí tenemos que estar ahí a las dos, a más tardar a las dos y media. El problema es que la presentación la tiene que hacer Pancho, y acá no vamos a terminar hasta la una. La cara de Juan lo decía todo, se encontraba abatido. Estaban tan tapados de trabajo que no se había dado cuenta del error que cometió cuando organizó la gira. Era imposible llegar de Villa Constitución a Venado Tuerto en una hora y media.

Armando acababa de bajar de la habitación con toda la intención de tomar su desayuno con tiempo y calma. La noche anterior habían llegado de Rosario cerca de las once y media. Lo último de lo que tenía ganas era que alguien le complicara el desayuno. Algo hay que hacer, que Pancho no vaya a Delgar. Andate un rato antes de acá con Julito y que él haga la presentación. Yo me quedo con Pancho para cerrar la presentación con la gente de acá.

Imposible, Pancho es el que realmente puede contestar las dudas que puedan surgir con la gente de Venado Tuerto. Le ha dedicado mucho tiempo a este desarrollo y la venta grande depende de esta visita. Julito está muy verde, no lo podemos tirar a los leones. No hay otra, Pancho va a tener que irse antes de acá, a eso de las once.

Armando negó con la cabeza. Ni lo pienses. En la reunión de hoy tenemos a los cinco productores más fuertes de esta zona. Lo conocen a Pancho,

confían en él. Si justo falta para el cierre me temo que se nos puede complicar.

Hola, ¿qué pasa?, los veo preocupados, ¿tan mal durmieron? La cara de Pancho no mostraba signos de cansancio, aunque en los últimos tres días habían realizado diez presentaciones en otras tantas ciudades. Mientras se servía un mate volvió a preguntar, ¿cuál es el problema? Al final me van a lograr preocupar, y la verdad siendo viernes y cuando queda tan poco para terminar la gira, no quiero calentarme por nada.

Armando y Juan le explicaron lo que pasaba. Pancho no se hizo mucho drama. Pero no hay problema ninguno. Hacemos esto, cambiemos el horario acá, ponemos mi presentación antes, hacemos un corte largo, como para que podamos hablar con todos y contestar las preguntas que surjan, y después Julito les pasa el video de las pruebas químicas. De esa forma yo puedo liquidar a las doce y media, vos Juan me esperas en la camioneta con todo cargado y un buen refuerzo para el camino; estoy seguro que metiendo pata llegamos en una hora y media.

Estás loco, esta vez el que habló fue Julito. Se había acercado a la mesa y había escuchado parte del problema. Tenés que agarrar la 90, son 180 kilómetros, por lo menos te lleva dos horas y media.

¿Dos horas y media?, ¿vas a 80? Te aseguro que con la Toyota, a reventar en una hora y media

estamos. Vos prepará el video y asegurate que todo funcione bien. ¿Quedamos así? Hecho, ya no hay más problema.

Armando era el gerente responsable de Santa Fé y Entre Ríos de Rembocúa Fertilizantes. La empresa estaba haciendo un gran esfuerzo por imponer unos productos nuevos que habían desarrollado durante los últimos años. Si bien los productos eran muy buenos, de acuerdo a las pruebas que se habían realizado era necesario hacer un esfuerzo muy grande para que los productores cambiaran el concepto. Este tipo de fertilizantes exigía una forma de aplicación diferente, y la clave del negocio estaba en que los productores hicieran un acto de confianza en que valía la pena el cambio. Si bien era muy común que los ingenieros de venta

–como se llamaba los ingenieros agrónomos que realizaban la venta consultiva–, visitaran a los clientes en sus establecimientos, esta semana se habían programado muchas presentaciones a grupos de productores.

Juan, el gerente de ventas de la región, había diseñado una estrategia en base a estas presentaciones para que al reunir a muchos productores se lograra un efecto contagio. Para esto era fundamental el trabajo de Pancho, quizás una de las personas de la empresa con más prestigio en la provincia de Santa Fé. Pancho ya tenía cerca de cincuenta años y había sido el que junto con Pedro Martínez, el dueño de la empresa, había comenzado como desarrollador de productos cuando ni siquiera se había recibido. Hoy, Pancho era un referente para el equipo de



vendedores entre los que se encontraba Julito, y ni que hablar para los clientes de la zona.

Rembocué también había crecido. Estaba organizada en siete regiones, sus oficinas se habían mudado a Buenos Aires y Pedro Martínez ya no dirigía la empresa. Desde hacía casi un año estaba al frente Mariano Correa Martínez, un sobrino de Pedro que siempre había trabajado en el sector, pero que era nuevo en la empresa. Mariano estaba imponiendo un estilo más profesional. No en vano la empresa contaba ahora con una plantilla de más de 130 personas, y el tamaño exigía más profesionalismo.

Pancho terminó su presentación a las doce menos cuarto. La presentación volvió a ser un éxito. Cuatro de los cinco productores se acercaron a hacer preguntas. Pancho contestó con mucha solvencia todas las dudas. Mientras tanto, Juan y Armando se dedicaban a hablar de precios y cantidades. La reunión, como todas las de esa semana, había sido un éxito.

Cuando la Toyota arrancó eran la una menos veinte. Armando se acercó a la ventanilla del conductor, que era el propio Pancho y le pidió que fueran con cuidado. Pancho hizo un gesto de despreocupación. Hasta Malincué manejo yo, después sigue Juan y yo almuerzo mientras miro el paisaje. Quedate tranquilo. Nos vemos el lunes en la oficina.

Finalmente llegaron a las dos y media. Podrían haber llegado un poco antes, pero cuando estaban llegando a Malincué, la gendarmería los había multado por exceso de velocidad. Pancho no discutió, realmente venían por arriba del límite tolerado. No querían discutir y así perder tiempo. Cuando volvieron a arrancar Juan se puso al volante. Apenas dejaron atrás a la policía, Juan subió la velocidad para recuperar el tiempo perdido. La presentación con la gente de Delgar fue un éxito, al final, cerca de las doce de la noche llegaron cada uno a su casa.

Juan se quedó con la boleta de la multa. La puso en la liquidación de los gastos para que la pagaran en Contaduría. Se olvidó del asunto.

La multa

Un par de meses después del incidente en Malincué, cuando Pancho recibió la liquidación de su salario, se sorprendió al ver que le habían descontado cerca de cuatrocientos dólares por la multa. Pancho estaba indignado. No solo le parecía un disparate que se le cobraran, sino que además nadie le había dicho nada. Mario era uno de los empleados más viejos de la empresa, y gran amigo de Pancho. Pancho se desahogó con él. Se sentía robado. Mario le sugirió que fuera a hablar con Armando, aunque según le expresó, si bien comprendía que había ido a una velocidad imprudente por la necesidad de la empresa, estaba de acuerdo con que la empresa no debía pagar las multas. Según Mario, si se hacía eso se fomentaba la imprudencia y además, aunque quizás en este caso estuviera justificado, no se podía hacer diferencias. Sería un lío enorme si se ponían a analizar cada situación. En otra época eran pocos y todo era diferente, pero ahora había que ser más profesionales y no podían hacer distinguos. Pancho no quedó nada conforme con los razonamientos de su amigo. Mario le dijo, *así son las cosas cuando se crece*.

Esa tarde se encontró con Juan. Este estaba indignado. Le parecía una vergüenza. Lo que más sorprendió a Pancho, fue que en el correr de la tarde se cruzó con Armando y también con Mariano, que estaba de visita en Santa Fé. Ninguno hizo mención a la multa. Pancho estaba tan sorprendido de tal conducta que llegó a pensar que ninguno de los dos estaba enterado del asunto. Llamó a Cora, la encargada de personal, una vieja amiga suya y en confianza le preguntó si lo de la multa lo sabían Armando y Mariano. Cora, con cierto pesar, le dijo que sí. El propio Mariano le había dado la orden de hacer el descuento. Más aún, Cora había llamado a Armando para preguntarle si le descontaban la multa toda de una vez o si le parecía bien hacerlo en dos veces. Armando le dijo que decidiera ella, o que mejor le preguntara a Pancho. Luego no lo hizo pues la liquidación de ese mes coincidía con el pago de una comisión muy alta, por lo que Cora pensó que mejor era dejar todo cerrado ese mes.

La gira a Gualeguaychú y Concordia

Un mes después de lo anterior, Juan le pidió a Pancho que lo acompañara a visitar dos clientes importantes en el litoral. Pancho se excusó de conducir. Juan le dijo que no había problema, que él estaba descansado. Pancho le explicó que no era un problema de cansancio, sino de principios, no quería pagar otra multa. Juan le dijo que no se preocupara. En realidad le contó que la semana anterior lo habían multado y que lo había arreglado con veinte dólares.

.....

Opinión: Gustavo Amor, MBA 2010



 *Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo; Máster en Función Directiva y Gestión de Personas, Universidad Autónoma de Barcelona, Universidad Carlos III de Madrid y Universidad de Alicante; Ingeniero Civil, Universidad de la República; Director de Proyectos, Teyma Uruguay S.A.*

Comenzaré expresando mi discrepancia con la forma en que la empresa manejó el tema de la multa.

En primer lugar es poco creíble que siendo tan importante la presencia de Pancho en la reunión con los cinco productores más fuertes de la zona y también en la reunión con la gente de Delgar, Juan no lo haya tenido en cuenta al momento de organizar la gira. También al organizarla debería intentar que Julito asista a la mayor cantidad de reuniones junto a Pancho (inclusive la de Delgar) a efectos de capitalizar la experiencia que él le pueda transmitir, teniendo en cuenta la edad de Pancho y que Julito está en sus inicios como vendedor pero, como dijo Juan, aún está muy verde.

Evidentemente Pancho tuvo una conducta heroica al plantear la posibilidad de realizar el viaje en una hora y media, exponiéndose a un posible accidente automovilístico o simplemente a que lo multen por exceso de velocidad, lo cual efectivamente ocurrió, para solucionar un problema que él



“Un tema que me genera discrepancia es el expresado por Juan al contarle a Pancho que lo habían multado la semana anterior y lo había arreglado con veinte dólares”

no había creado, pues el error lo había cometido Juan.

Armando de alguna forma avaló dicha conducta al acercarse a la Toyota y pedirle a Pancho que vayan con cuidado, sabiendo que para llegar a la hora pactada debería conducir a mayor velocidad de la permitida.

Comprendo y comparto la necesidad de Mariano de imponer un estilo más profesional en la empresa debido al crecimiento que tuvo y coincido con lo expresado por Mario de que las reglas debían aplicarse a todos por igual pero considero muy importante que dichas reglas sean debidamente comunicadas y conocidas por todas las personas de la organización. Entiendo que en este caso no es así pues Juan incluyó el monto de la multa en la liquidación de los gastos del viaje.

Tampoco me pareció correcta la postura de Juan, quien se indignó y sintió vergüenza por lo ocurrido pero no se hizo cargo de su error ni siquiera planteando compartir con Pancho el costo de la multa

Evidentemente el manejo que la empresa le dio a este tema afectó negativamente a Pancho quien

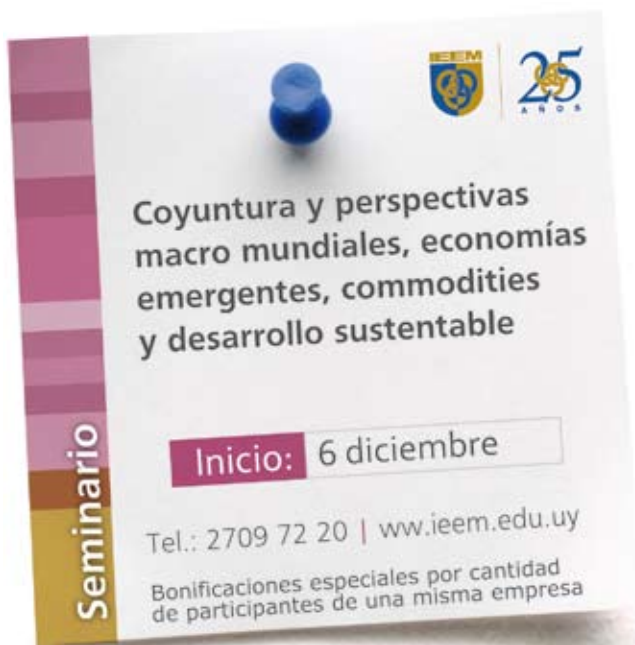
seguramente evitará reiterar a futuro actos heroicos que si bien no pueden ser la norma, muchas veces son necesarios en las organizaciones. El haberse excusado de manejar en la siguiente gira con Juan es una clara prueba de ello.

Finalmente, y no por ello menos importante, quiero destacar el punto que me genera mayor

discrepancia y es lo expresado por Juan al contarle a Pancho que lo habían multado la semana anterior y lo había arreglado con veinte dólares. Esta forma de proceder seguramente provoque una mala influencia en la escala de valores de Juan y le genere un aprendizaje negativo. Es probable que en futuras oportunidades él actúe de la misma forma teniendo en cuenta el resultado obtenido en esta experiencia. Entiendo que este tipo de conductas no solo debemos evitarlas sino que también y fundamentalmente debemos desalentarlas para beneficio de la empresa y de la sociedad.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, considero que el desempeño de Pancho es muy importante para lograr cumplir los objetivos establecidos y que Armando debe procurar que el problema de la multa no lo desmotive y no distorsione su accionar. Pienso que en este caso Armando debe reunirse con Pancho, aclararle la decisión tomada al cobrarle la multa y explicarle los motivos pertinentes.

Es muy probable que debido al crecimiento de la empresa se deban implantar nuevas políticas en la misma. Será por tanto muy importante la correcta gestión de la comunicación interna a efectos de evitar situaciones como esta.



Opinión: Pablo Cardelino, MBA 2009



 *Máster en Dirección y Administración de*

Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo; Ingeniero Químico, Universidad de la República; Gerente de Operaciones e integrante del Comité Ejecutivo de Dirección de Riogas S.A.

Entiendo que la empresa manejó el incidente de la multa de una forma inapropiada, incurriendo además en varias contradicciones que la dejan, desde un punto de vista de la cultura organizacional, mal posicionada hacia adelante.

En lo que hace a la multa en sí, en lo personal no hubiese tomado la resolución de descontársela a Pancho ya que había elementos suficientes para justificar tal decisión.

En primer lugar, cuando fue necesario se apeló al valor que tenía Pancho como referente para los productores de Venado Tuerto, con el fin de lograr una presentación exitosa ante ellos. Tanto Juan como Armando, ambos gerentes de la firma, pusieron a Pancho ante



Es una
nueva propuesta
para gerenciar la salud

Guillermo Vázquez, MDES 2007
Gerente de Servicios Complementarios de SUAT.

MDES
Máster en Dirección
de Empresas de Salud

www.ieem.edu.uy
Tel.: 27097220



1986 - 2011
25 AÑOS
CRECIENDO
Y HACIENDO CRECER

“Los gerentes aplican el ‘estamos todos en el mismo barco’ –que lleva implícito un mensaje de participación– pero luego cada uno quede abandonado a su suerte”

una situación en la que él era la pieza clave para atender dos reuniones cercanas en el tiempo y distantes geográficamente entre sí. Ante esta preocupación manifiesta de sus superiores, es Pancho quien termina ofreciéndose a realizar algo extraordinario para lograr los objetivos de la empresa. Es cierto que nadie lo obligó, pero es claro que para ambos gerentes no había lugar a dudas de la buena disposición de Pancho, quien bien podría haber resuelto todo con una mueca de frustración y una frase lamentándose porque las cosas no se hubiesen planificado mejor.

Ante el hecho del descuento de la multa a Pancho, la postura de la empresa es doblemente cuestionable ya que más allá de la decisión de cobrarle o no la infracción –la cual como ya dije no comparo– es, desde el punto de vista de aquél, también reprochable por la manera en cómo se procesa y se le comunica la decisión.

Al más alto nivel de Dirección de la empresa se trató el tema de la multa, y ni el gerente regional ni el director general se cuestionaron cómo comunicar la decisión a uno de los históricos y referentes de la firma, quien además por esa misma razón pudo acceder fácilmente a saber a qué nivel se había decidido el tema.

En la línea del comentario de Mario, se podrá decir que la Dirección no está para ese tipo y detalle de cosas, argumento que cae frente al hecho que queda claro para todos los involucrados que al más alto nivel hay recursos y tiempo para considerar el tema, pero no para comunicárselo al directamente involucrado.

A mi juicio el problema central al cual se enfrenta la empresa, y que la debería obligar a replantear su actitud a futuro, es el doble estándar que aplica en varios niveles.

Por un lado se intenta profesionalizar la estructura, acompasando el crecimiento del negocio y de la empresa. Eso justificaría aplicar criterios estrictos y generales, que impedirían en principio revisar situaciones como la de la multa en una base discrecional y particular, política que parece claro que no fue comunicada y difundida por lo menos a la gente de mas años en la firma. Pero al mismo tiempo, la situación que genera el incidente de la multa es el resultante de encarar esa necesidad de crecimiento sin los recursos adecuados, exigiendo o

poniendo al personal en situaciones que llevan, en este caso, a violar normas de tránsito.

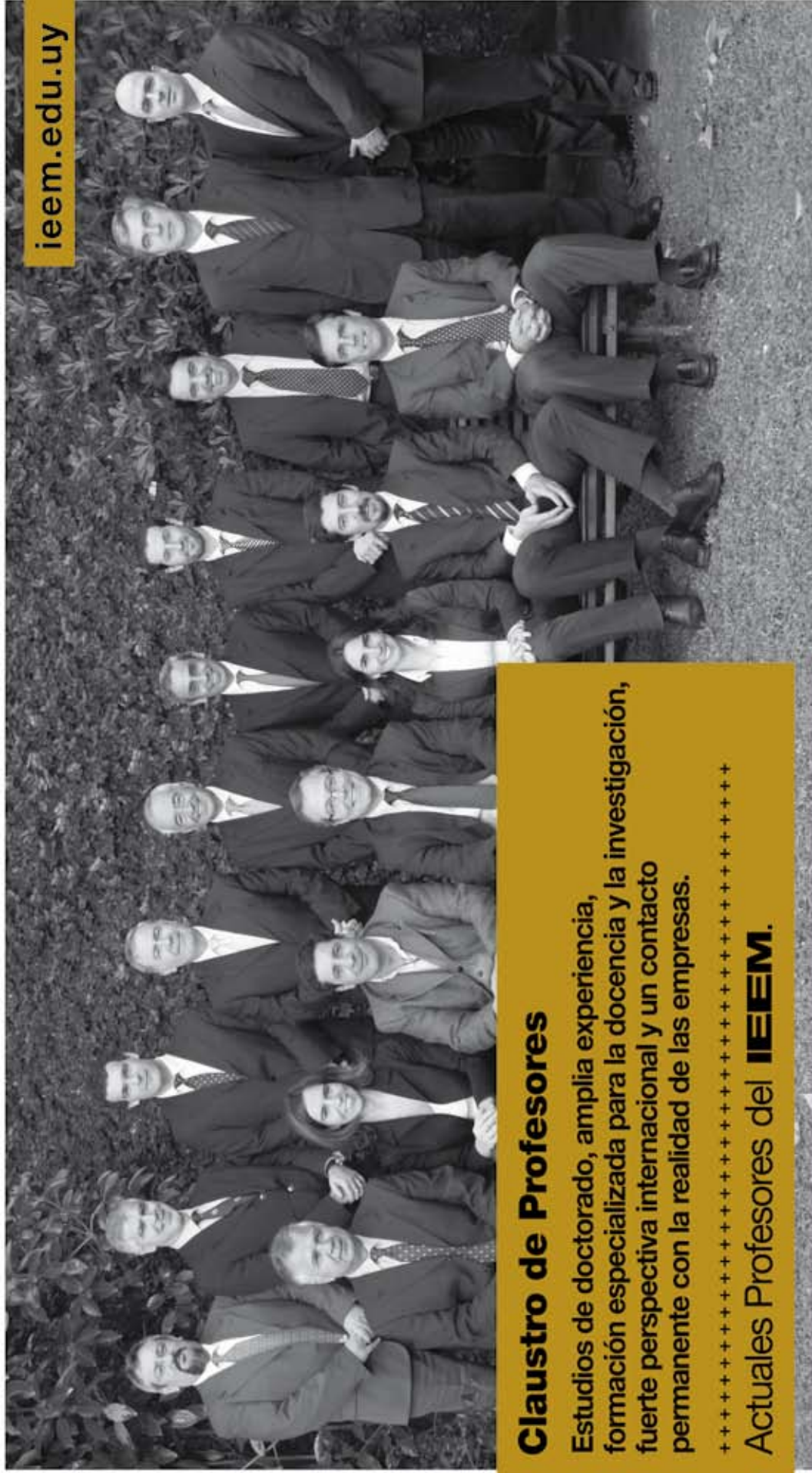
Los gerentes parecen aplicar el discurso del clásico “estamos todos en el mismo barco”, el cual tiene implícito un mensaje de participación pero el resultado del involucramiento se traduce en que cada uno quede abandonado a su suerte.

Otro ejemplo de doble estándar es la actitud de Juan, referida a la gira por Gualeguaychú y Concordia. Pancho, como era de esperarse, declina manejar ante la posibilidad de nuevas multas. El incidente por lo menos a él le dejó claro que las mismas se descuentan, que no se hacen excepciones y que lo que se busca es el respeto de las normas y el no “fomentar la imprudencia”. El problema es que un supuesto implementador de dicha política, envía la señal contradictoria de que lo importante no es prevenir conductas riesgosas, sino simplemente esquivar la penalización de las mismas.

Desde la perspectiva de Armando, y pensando a futuro, me preocuparía cómo establecer y comunicar políticas claras a toda la organización, y generar estructuras que permitan por lo menos auditar su cumplimiento.

No creo conveniente que dichas políticas deban ser demasiado rígidas y debería darse lugar al estudio particular de determinadas situaciones. La razón de lo anterior





Claustro de Profesores

Estudios de doctorado, amplia experiencia, formación especializada para la docencia y la investigación, fuerte perspectiva internacional y un contacto permanente con la realidad de las empresas.

+++++

Actuales Profesores del **IEEM**.

NACIMOS PARA SER UNA ESCUELA DE NEGOCIOS EXIGENTE Y DE ALTA CALIDAD ACADÉMICA. Y LO ESTAMOS HACIENDO.



1986 - 2011
25 AÑOS
CRECIENDO
Y HACIENDO CRECER

es que para organizaciones como Rembocué existe un riesgo cierto de que el crecimiento le lleve a perder flexibilidad y contacto entre la Dirección y su propia gente; sobre todo con aquella que está en la primer línea de fuego,

en el trato con los clientes. Debería buscar un equilibrio entre una estructura más profesional, pero a su vez con un grado de compromiso, del cual Pancho da un buen ejemplo al principio del caso.

Finalmente, entiendo que deberían preocuparse por dimensionar de manera adecuada los recursos para atender el crecimiento del negocio. De esa manera se evitarían situaciones que lleven al límite a los integrantes de la organización.

Opinión: **Marcelo Del Guercio, MBA 2010**



Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo; Contador Público, Universidad de la República; Gerente de Auditoría, Ernst & Young Uruguay.

La empresa ha manejado mal lo sucedido, no por haber descontado la multa sino porque no se consideraron las consecuencias de la aplicación de la norma que establece que las multas se deben descontar. Pancho es uno de los recursos más importantes de

la empresa, es una persona con prestigio y en la cual los clientes de la empresa confían. Para cualquier organización, retener a las personas que se destacan en su desempeño es uno de los elementos clave para el logro de sus objetivos y, por lo tanto, el caso no es tan sencillo como descontar o no la multa de Pancho. El problema es cómo seguir los procedimientos establecidos sin generar un comportamiento futuro de Pancho que pueda implicar que empeore su desempeño o que simplemente decida irse de la empresa.

La decisión de descontar la multa, política que tiene la empresa para no fomentar la imprudencia, es sin lugar a dudas la correcta. El no aplicar la norma vigente generaría un antecedente de no cumplimiento de procedimientos y normas que podría tener un costo muy alto en el futuro. La empresa no puede ser flexible ante esta situación, por más que podría ser una solución tentadora.

“La empresa debe descontar la multa del sueldo de Pancho; sin embargo, no se manejó bien la comunicación porque de haberlo hecho se podría haber evitado el malestar”

Es la decisión fácil al menos en el corto plazo.

En empresas chicas, donde el dueño puede supervisar y tomar la mayoría de las decisiones, el control se encuentra centralizado y las normas no se encuentran escritas. Cuando una empresa crece, la delegación es necesaria y con ello la necesidad de establecer controles y normas formales que permitan guiar la actuación

de las personas al momento de tomar decisiones.

No es posible diferenciar la aplicación de una norma según quién sea la persona que la incumple. En consecuencia, sin dudas la empresa debe descontar la multa del sueldo de Pancho. Sin embargo, no se manejó bien la comunicación; de haberlo hecho se podría haber evitado el malestar de Pancho al descubrir el descuento de la multa cuando recibe la liquidación de su sueldo. La comunicación no debería haber sido realizada por la persona encargada de personal sino por Armando.

Otra situación que se encuentra mal manejada es la solución al problema de agendar dos reuniones en un plazo que hace imposible llegar de un lugar a otro cumpliendo las normas. El problema aquí es que Armando, gerente a cargo de la región, aprueba lo que propone Pancho: no cumplir la normas de tránsito para llegar a tiempo. El no cumplir con la norma de tránsito de límite de velocidad podría haber tenido un costo mucho más alto que una multa si Pancho hubiera tenido un accidente por no respetar los límites de velocidad.

Lo primero que debió hacerse diferente es no haber aceptado que Pancho tenga que llegar a la reunión mediante el incumplimiento de la norma de tránsito. Deberían haberse analizado todas las opciones existentes y

decidir la mejor alternativa considerando que las reuniones fueron mal agendadas. Una opción es avisar del retraso a los clientes en cuanto se supo de la situación. Otra opción puede ser que la reunión la empiece otra persona, por ejemplo Julito, y que Pancho llegue más tarde para contestar las dudas que Julito no pudo aclarar. Si solo es necesario una hora más para que pueda llegar Pancho, aún cuando no se hubiera podido posponer la reunión Julito podría haber manejado esa primera hora hasta el arribo de Pancho.

Sin considerar lo anterior y dada la multa que recibe Pancho, hubiera actuado diferente en el lugar de Armando porque no se puede dejar de considerar que la reunión que tuvo con los productores fue un éxito. Por lo tanto, no es correcto que el resultado económico para Pancho de la reunión sea un perjuicio económico por haberle aplicado la multa. Esto lo solucionaría agregándole en la misma liquidación de sueldo donde se le descuenta la multa una comisión adicional por el esfuerzo realizado

por Pancho en esa reunión. A ese pago se le podría llamar bono, incentivo u otra cosa, pero Pancho no puede tener como resultado de esa reunión un perjuicio económico habiendo sido un éxito el resultado de su charla con los clientes.

Si fuera Armando y considerando lo sucedido, hablaría con Pancho y le explicaría por qué se le aplicó la multa. Adicionalmente se debe analizar el problema de agenda de las reuniones. La empresa debe aprender de los problemas y establecer un procedimiento que intente evitar que vuelva a ocurrir lo sucedido.



Opinión: Florencia Scheitler, PAD 2008



Programa de Alta Dirección, IEEM, Universidad de Montevideo; Directora de TEQUILA/ESECE.

La forma de manejar lo sucedido con la multa se podría definir básicamente como "desprolijia". Con este procedimiento se están dejando en evidencia varios aspectos que denotan poca claridad en relación a algunos temas que no se remiten estrictamente a la pregunta: "¿quién debe pagar la multa?".

Visualizo una falta de definiciones previas a que sucedan este u otros hechos similares que se solucionarían con establecer criterios, como por ejemplo: "Todo lo relacionado a multas/infracciones generadas por responsabilidad directa de algún funcionario serán asumidas por el mismo". Creo que este tipo de puntos deben estar claros desde el momento del ingreso a la compañía y reforzar los conceptos con el equipo más antiguo.

También existe la posibilidad de realizar excepciones. Sin embargo sigue habiendo un tema aún más de fondo que es hasta dónde los niveles de dirección pueden ejercer presión para llegar a un resultado si esto implica quebrar un valor o una premisa previamente establecida por la empresa.

Vamos por el primer planteamiento: la excepción. Toda regla puede presentar una excepción. Y si bien el argumento de que la empresa creció y se deben unificar los criterios es válida, entiendo que Armando debería haber aplicado una excepción con Pancho, principalmente considerando cómo se dio la situación, por las urgencias en la falta de tiempo entre una y otra presentación y todo "avalado" en cierta forma por ambos jefes presentes en el proceso, Armando como gerente responsable de Santa Fe y Mariano como responsable general.

Ahora, la aplicación de esta excepción, debería ir acompañada de una breve charla con Pancho, explicándole justamente que no es la política de la empresa asumir este tipo de gastos pero que entendiendo en el ámbito en que sucedieron se realizaría esta excepción. Y a partir de aquí creo que ambas partes deberían reflexionar: Pancho en entender que el excederse en la velocidad pasa por una conciencia y responsabilidad individual, y los jefes en no

dejarse llevar por las urgencias e imediateces cotidianas.

Quizás el segundo aspecto es el más complejo de explicar y ameritaría un análisis más profundo. Y justamente es si como jefes tenemos la consistencia necesaria para ponernos firmes ante los principios que queremos transmitir como compañía o si ante las dificultades eso que ponemos y remarcamos en nuestra web como visión, misión y valores, sufren modificaciones según la situación que se presente.

No quiero cerrar el caso sin mencionar dos aspectos quizás menores pero que tienen su vértice interesante a lo largo de la historia. Uno tiene que ver con la "ligereza" que a veces manejamos algunos temas sin medir las consecuencias posteriores. Estoy convencida de que los hechos se hubieran desarrollado desde otra perspectiva si Juan antes de pasar la multa como un gasto más hubiera consultado la mejor manera de manejar este tema. Esto refleja lo importante que es hacer y tener las cosas claras y bien desde el principio. Bien dicen que "calidad es hacer las cosas bien desde la primera vez".

Y el último punto que quería mencionar es que cuando los canales de comunicación desde arriba no son claros se abren canales informales de una manera

increíblemente rápida y sobre todo confusa. Pancho "elige" hablar con Cora y con su amigo Mario (con razones valaderas para él) quienes lejos de darle más tranquilidad le hacen aumentar su sentido de enfado y rechazo al tema. No es algo que ninguno de los dos hace a consciencia dado que no son los que tomaron la decisión y solo dicen su opinión desde la óptica que les toca, como amigo Mario y como responsable de personal Cora.

Me pregunto, dada la relación de años y sobre todo de respeto y reconocimiento que hay en la compañía hacia Pancho ¿no hubiera tenido un final diferente esta historia si Pancho tan pronto se enteró de la multa hubiera acudido directamente a Armando?

Quizás allí tengamos que reflexionar si como jefes o responsables de nuestros equipos tenemos las "puertas", así como los "diálogos", abiertos

para escuchar y de esa manera estar seguros que corresponde que la multa la pague "otro".

Aprendí a *dirigir* *desarrollando* personas

Yuhber Silva, PAD 2009
Gerente general de TATA Supermercados.

PAD

Programa de Alta
Dirección

www.ieem.edu.uy
Tel.: 27097220



1984 - 2011
25 AÑOS
CRECIENDO
Y HACIENDO CRECER