

Capítulo V

APLICACIÓN DEL MODELO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN

1. APLICACIÓN DEL MODELO

El objetivo final de este proyecto de investigación, como ya se ha mencionado anteriormente, sería comprobar la importancia y necesidad de desarrollar competencias sociales y habilidades personales, asociadas al concepto de *INTELIGENCIA EMOCIONAL*, como predictoras del éxito a la hora de ejercer el *LIDERAZGO* (*Hipótesis 1: La gestión basada sólo en el desempeño del puesto no cumple con*

la finalidad de la empresa) , y no sólo el desarrollo de aptitudes técnicas, asociadas al concepto tradicional de INTELIGENCIA GENERAL (Hipótesis 2: Hay que incorporar a las variables de desempeño óptimo de cada puesto de trabajo ciertos valores comportamentales relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa de la Organización, teniendo en cuenta que cada empresa tiene su propio modelo cultural y han de ser adaptados a este).

En definitiva, comprobar que el desarrollo en paralelo de competencias sociales junto con las aptitudinales catalizan el conocimiento y comportamiento de la persona hacia el éxito, con los objetivos siguientes:

- Detectar las personas clave dentro del grupo de control objeto del análisis.
- “Modelar” el comportamiento y actuación de cada persona hacia el perfil

“*ideal*” en función de sus características y conducta.

- Definición y detección del conjunto de conocimientos, aptitudes y actitudes que se deben desarrollar a la hora de ejercer el liderazgo con el grado más alto de eficacia.

Para ello se ha realizado un análisis empírico en una empresa internacional líder en el sector de la distribución comercial. El Grupo se sitúa en segundo lugar en el ranking mundial por cifra de ventas, con un volumen de 96.137 millones de euros. Creador del concepto comercial del hipermercado hace 47 años. Se encuentra presente en 34 países de los cinco continentes, donde su fórmula de *adaptación local, todo bajo el mismo techo y precios discount*, ha calado con éxito. Los países en Europa donde tienen mayor presencia son: España, Francia, Bélgica, Italia y Grecia. Asimismo tienen presencia en otros países de

Europa en crecimiento, como son Polonia, Turquía y Rumanía. Mantienen posiciones de liderazgo en zonas tan relevantes como América Latina, en Brasil, Argentina y Colombia. En Asia, con una importante evolución en el ritmo de aperturas en China y con presencia creciente en otros cinco países de esta relevante área del globo.

La imagen de la empresa en el mundo se asocia principalmente con el hipermercado, formato que genera en 2010 el 62% de la cifra de venta, aunque el supermercado y el hard discount engloban bajo sus enseñas el 33% de la facturación del Grupo. Ambos formatos se apoyan en la franquicia para su desarrollo, especialmente en mercados maduros.

El consumidor es el centro de su propuesta de valor. La adaptación a las costumbres locales y la integración en las economías de los diferentes países donde se encuentran, forman parte fundamental de su posicionamiento

estratégico y constituyen un modelo de negocio sostenible.

En cuanto a las **Políticas Corporativas: Hombres, Mercancías, Activos y Dinero**, su mayor patrimonio de desarrollo es el **ser humano**, por esto es tan importante trabajar con valores definidos que les permitan encaminarse hacia las metas que se fijan y lograrlas de la mejor forma, a través de los siguientes principios:

- **Comprometidos:** tienen toda su energía puesta para satisfacer y fidelizar a sus clientes, ofreciéndoles una amplia gama de productos de calidad a precios competitivos y respetuosos con el medio ambiente. Dan lo mejor de ellos y llegan hasta el final de sus acciones con eficacia y servicio al cliente. Se involucran día a día en su trabajo para participar en el triunfo de la empresa. Son conscientes del impacto de sus

acciones sobre el ambiente y toman una posición activa.

- **Atentos:** encantan a sus clientes con los productos y servicios que les proponen para que la compra resulte un placer, por eso tienen la pasión por el servicio, son cordiales y atentos. Hacen su trabajo a conciencia y con precisión demostrando cordialidad, capacidad de escucha y ayuda mutua a sus compañeros de trabajo. Respetan el medio ambiente desde cada uno de sus oficios y escuchan a quienes los rodean y buscan hacer parte de la vida local.
- **Positivos:** son entusiastas cada día, hacen bien su trabajo diario, son constructivos, ofrecen soluciones a sus clientes, confían en sus compañeros y de acuerdo al Desarrollo Sostenible, contribuyen con su trabajo a mejorar la vida de las comunidades que los rodean

y buscan soluciones que refuercen la eficacia de sus acciones.

En cuanto a su **filosofía y cultura corporativa**, sólo a través de una cultura común basada en valores se entiende la solidez del concepto de empresa. Un equipo diverso y multicultural, encuentra en ellos una guía de actitudes ante el trabajo y ante la sociedad, para lograr los objetivos personales y profesionales, con los siguientes valores:

- **RESPECTO:** es fundamental conocer los intereses de todos aquellos con y para los que trabajan, y valorar sus necesidades. Por eso, mantienen una actitud de respeto hacia sus clientes, colaboradores, proveedores, entidades públicas y sociedad en general.
- **LIBERTAD:** ofrecen a sus clientes múltiples posibilidades de elección, desde sus diferentes formatos

comerciales y servicios de valor añadido hasta un amplio surtido de productos, marcas y precios.

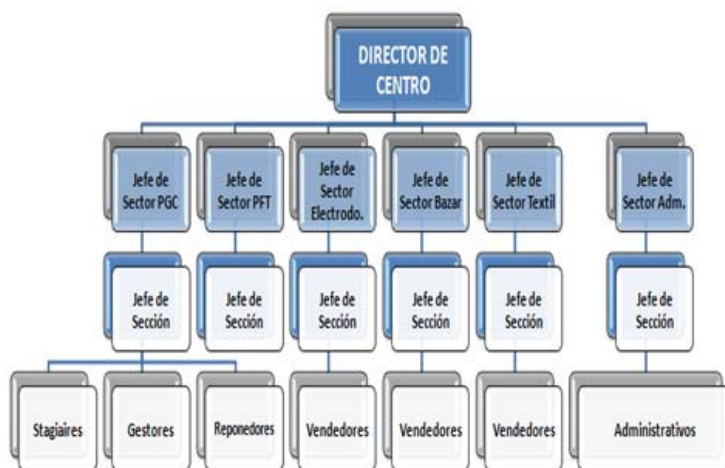
- **INTEGRIDAD:** creen que la obligación de todo aquel que adquiere un compromiso es cumplirla, y se aplica estrictamente esta máxima, tanto en las relaciones con sus empleados como en las relaciones con clientes, proveedores y demás agentes externos.
- **RESPONSABILIDAD:** creen en el comercio responsable, porque son conscientes de las necesidades, obligaciones, libertades, objetivos y compromisos adquiridos con sus clientes, colaboradores, su trabajo, las instituciones, el medioambiente y la propia empresa.
- **SOLIDARIDAD:** quieren ser un vecino de confianza de las sociedades donde se

instalan. Se implican en los entornos económicos y sociales. Saben de la importancia de contribuir solidariamente en las sociedades en las que operan y, especialmente, con los sectores más desfavorecidos de la misma.

- **HECHO DE COMPARTIR:** trabajan en una fórmula de éxito que quieren extender, a través de sus actuaciones, a los clientes, colaboradores, accionistas, socios comerciales y proveedores.
- **PROGRESO:** está en constante proceso de adaptación a las necesidades y cambios propios y externos. Siempre mantienen una apuesta permanente en la innovación y las nuevas tecnologías.

Todos estos datos han sido recogidos del informe de sostenibilidad publicado recientemente por la empresa de distribución estudiada.

Dentro de la estructura organizativa de un centro, el análisis va a ser centrado en el puesto del **Jefe de Sector** (mando), estando representado en el siguiente organigrama:



Se va a evaluar el puesto de **Jefe de Sector** (mando) dentro del Equipo de Dirección de la empresa, estando representados todos los sectores de una empresa de la distribución (*Productos de Gran Consumo, Productos*

Frescos Tradicionales, Electro, Bazar, Textil y Administración) del 2008 hasta 2010. El puesto de jefe de sector está dentro de la categoría de directivos, reportando directamente al Director del centro. Entre sus funciones y actividades principales, se encuentran las siguientes:

- Supervisar las labores de los jefes de sección.
- Obtener una buena coordinación de toda la sección de la que es responsable.
- Autorizar las operaciones económicas en su sector.
- Organizar y coordinar las tareas el personal a su cargo.
- Corregir los errores causados por el personal a su cargo.
- Aumentar el rendimiento de los trabajadores a su cargo.
- Cuadrar los horarios de todos los empleados a su cargo.

- Preparar las campañas de rebajas y promociones.
- Asegurar la buena imagen de su personal y el trato con el cliente.
- Formar al personal a su cargo.
- Supervisar, coordinar y realizar el servicio al cliente.
- Supervisar el servicio de pedidos.
- Supervisar el estado de limpieza de su sector, así como el de los equipos de trabajo.
- Estar al día de nuevas tendencias del sector.
- Cumplir con los objetivos marcados por la dirección en cuanto a cifra de negocio e implantación de las políticas definidas por la dirección comercial.
- Garantizar el cumplimiento de los ratios económicos.

Para realizar la evaluación de este puesto, se han seguido las acciones propuestas en las fases descritas en apartados anteriores:

- Fase I: Enero-Abril 2009.
- Fase II: Abril-Diciembre 2009.
- Fase III: Enero-Diciembre 2010.

Para el análisis de campo se utiliza el método de la **encuesta** diseñando un cuestionario a medida con 24 variables o competencias a evaluar para el colectivo de mandos intermedios, que se corresponden con conocimientos, capacidades o habilidades desarrolladas por los individuos en el desempeño de su puesto como mandos, con el fin de analizar los diferentes componentes o factores del liderazgo. Se evaluará el grado en que cada persona posee los valores requeridos para su puesto, facilitándole al superior jerárquico el **Cuestionario de Evaluación (Anexo 1)** para que éste lo cumplimente, debiendo asignar una puntuación de 1 (*nivel de intensidad que exige al individuo un dominio bajo de la capacidad*) a 4 (*nivel que exige un dominio “perfecto” de la capacidad*) a cada una

de los valores requeridos en ese puesto de trabajo.

La finalidad de la recogida de estos datos y valoración de los mismos, es obtener información relevante para la toma de decisiones sobre su futura promoción a puestos de dirección y conocer el nivel de liderazgo del grupo, así como los valores que se deben desarrollar y contrastar las hipótesis planteadas. Para su análisis se va a utilizar un tipo de **estudio descriptivo y correlacional**, con el fin de describir las características del grupo analizado y poder utilizar técnicas estadísticas de análisis de los datos.

A través de las diferentes técnicas que fueron utilizadas en las fases I, II y III, se ha construido el siguiente panel con los 24 **valores comportamentales** objeto del estudio:

Aplicación de un Modelo en una Empresa del Sector de la Gran Distribución

Nº VARIABLE	NOMBRE CORTO	NOMBRE LARGO	TIPO DE VARIABLE
1	SerCome	Ser Comercial	Numérica
2	Comunica	Comunicación	Numérica
3	Afanlo	Afán de Logro	Numérica
4	Autocono	Autoconocimiento	Numérica
5	ObsDis	La Obsesión por el Discount	Numérica
6	DirPerso	Dirección de Personas	Numérica
7	Terreno	El placer de estar sobre el terreno	Numérica
8	DesPers	Desarrollo de Personas	Numérica
9	OriClien	Orientación hacia el Cliente	Numérica
10	PreoOrd	Preocupación por el Orden y la Calidad	Numérica
11	AniEqui	Animador del Equipo	Numérica
12	TrabEqui	Trabajo en Equipo y Colaboración	Numérica
13	Liderazg	Liderazgo	Numérica
14	Determin	Determinación	Numérica
15	AutStres	Autconfianza/Tolerancia al Estrés	Numérica
16	Iniciati	Iniciativa marco temporal	Numérica
17	Adaptac	Adaptación e Integración	Numérica
18	ComOrg	Compromiso Organizacional e Integridad	Numérica
19	Caltrab	Calidad y Cantidad de Trabajo	Numérica
20	CapRela	Capacidad de Relación	Numérica
21	Motivac	Motivación	Numérica

Variables Ficha Técnica	22	Empatía	Empatía	Numérica
	23	PensAna	Pensamiento Analítico	Numérica
	24	ConProfe	Conocimientos Profesionales	Numérica
	25	Cargo	Cargo que ocupa	Texto
	26	Sector	Sector de actividad al que pertenece	Categórica
	27	Edad	Edad	Categórica
	28	Sexo	Sexo	Categórica
	29	Región	Región o zona geográfica	Categórica

Han sido seleccionados para el análisis **24 valores comportamentales** que se nivelan del 1 al 4, que se corresponden con conocimientos, capacidades o habilidades que deben poseer los individuos en el desempeño de su puesto como mandos (ver definición de cada variable o competencia en *Anexo 2: “Diccionario de Valores”*). Se evaluará el grado en que cada persona posee los valores requeridos para su puesto, facilitándole al superior jerárquico el **Cuestionario de Evaluación** diseñado en la fase II (*Anexo 1*) para que éste lo cumplimente, debiendo asignar una puntuación de 1 (*nivel de intensidad que exige al individuo un dominio*

bajo de la capacidad) a 4 (nivel que exige un dominio “perfecto” de la capacidad) a cada una de los valores requeridos en ese puesto de trabajo.

En cuanto a la **selección de la muestra**, se han entregado en mano 450 encuestas a los jefes de sector de la empresa, habiendo obtenido 340 muestras válidas, con lo que puede afirmarse que la representatividad es válida.

Primeramente, se han analizado los valores de la **ficha técnica** con el objeto de conocer si existen diferencias entre ellos y se han incluido 4 variables que caracterizan la muestra:

- ÁREA DE ACTIVIDAD.
- EDAD.
- SEXO.
- REGIÓN O ZONA GEOGRÁFICA.

2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

Primeramente, se van a analizar los datos de la ficha técnica a través de la *distribución de frecuencias (Anexo 4)*, un conteo del número de casos producidos de los valores de una variable, bien de cada uno de ellos individualmente, bien agrupados en intervalos, clases o categorías, respecto a las variables que describen el *área de actividad* donde ejercen su desempeño, la *edad*, el *sexo* y la *región* de España donde se encuentra su centro de trabajo. Posteriormente se han analizado los 24 valores comportamentales.

En el gráfico siguiente se muestra la distribución de frecuencia correspondiente a la variable categórica “**Área**”. El **30.68%** de los Jefes de Sector encuestados pertenecen al **área** de “*Administración*”, desempeñando funciones administrativas y de control de gestión; estando el resto más repartido entre el resto de sectores más relacionados con la actividad

principal de un centro comercial (*productos de gran consumo, productos frescos tradicionales, bazar, electro o textil*), puestos de promoción directa al puesto de Director.

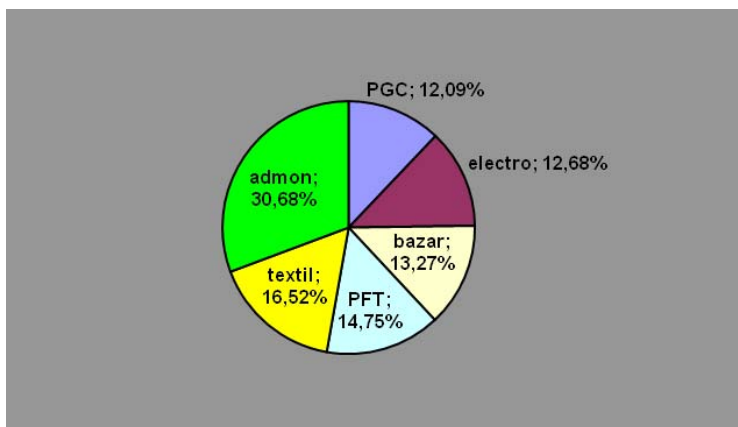


Figura 10: Distribución de frecuencias correspondiente a la variable “Área” (*Anexo 4*)

- En cuanto a la **edad**, el **40.85%** de los Jefes de Sector tienen entre *36 y 40 años*, el **33.33%** entre *41 y 45 años* y sólo el **2.82%** tiene *menos de 30 años*, como se puede observar en la figura 11, concluyendo que la edad media para

optar al puesto de jefe de sector es a partir de los 36 años. Esto es debido a la evolución normal en un hipermercado y a la amplia expansión que se ha producido en los años 90, donde la carrera “tipo” sería la siguiente: una persona entraría al hipermercado con 20 años de media, a los 3 años sería indefinido, sería gestor con 23-25 años, 3 años más para ser jefe de sección (28 años), con 31-32 años llegaría al puesto de jefe de sector y estaría en este puesto durante 5-6 años aproximadamente antes de promocionar al puesto de Director.

Aplicación de un Modelo en una Empresa del Sector de la Gran Distribución

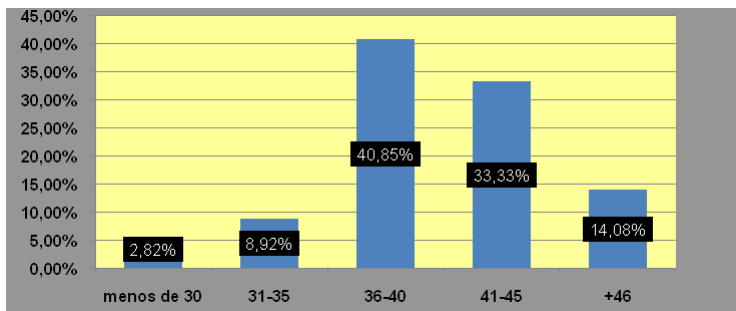


Figura 11: Distribución de frecuencias correspondiente a la variable “Edad” (Anexo 4)

- En cuanto al **sexo**, el **90.56%** son “*hombres*”. En la realidad también es así y la mujer está claramente poco representada en este sector, no viéndose reflejada su figura en los puestos de mando. Incluso la Jefa de Cajas no tendría la categoría de Jefa de Sector, quedándose en la categoría anterior de jefa de sección.

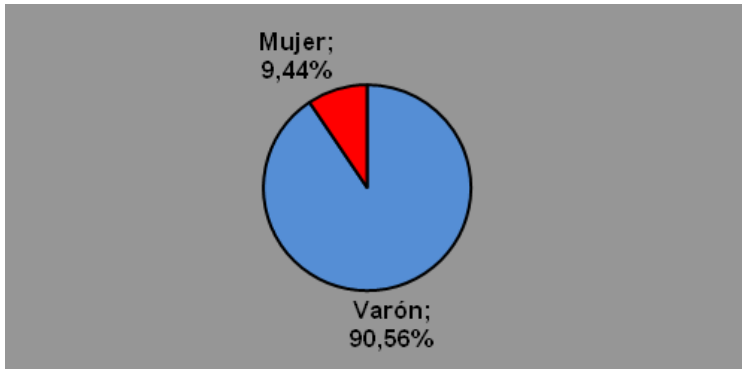


Figura 12: Distribución de frecuencias correspondiente a la variable “Sexo” (Anexo 4)

- Y en cuanto a la última variable, la **región**, los resultados no son significativos, coincidiendo la distribución de la muestra con la dispersión y amplitud de cada zona geográfica (*las zonas más amplias son las que tienen más Jefes de Sector al tener más hipermercados*).

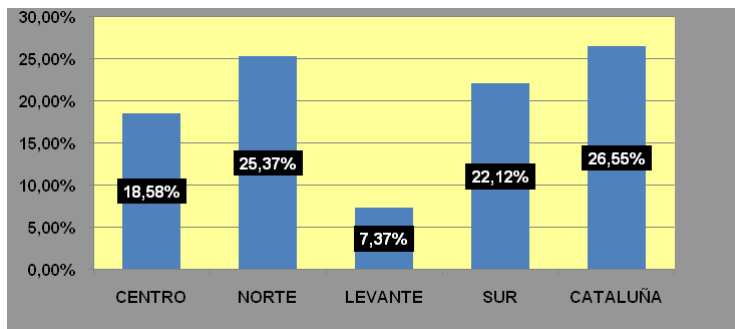


Figura 13: Distribución de frecuencias correspondiente a la variable “Región” (Anexo 4)

Una vez realizado el análisis simple, se van a realizar una serie de análisis de variables cruzadas, calculando la **Tabulación Cruzada**⁵⁵ (Anexo 6), una tabla de doble entrada (*tabla de contingencia*), donde se presentan los valores de las frecuencias conjuntas de dos variables, con el objetivo de describir los comportamientos o características de grupos

⁵⁵ Para contrastar la hipótesis de independencia entre las variables de una tabla de contingencia, se utiliza el **test ji cuadrado de Pearson**, con el objetivo de averiguar si existe una diferencia significativa entre los valores esperados y los observados de un conjunto de datos (Luque, 1997). Permite determinar el grado de relación o asociación existente entre dos variables.

sociales en función de los atributos u otras características de tales grupos. En primer lugar se va a analizar como se comporta el atributo edad en los diferentes sectores que componen la empresa, para ello se cruzan las variables **EDAD** como variable fila, y **SECTOR** como variable columna al ser las dos variables más relevantes (*ver figura 14*). De acuerdo con el valor de la *ji* cuadrado y un nivel de significación del 0.31, no se rechaza la hipótesis de independencia entre la edad y el sector de actividad.

Aplicación de un Modelo en una Empresa del Sector de la Gran Distribución

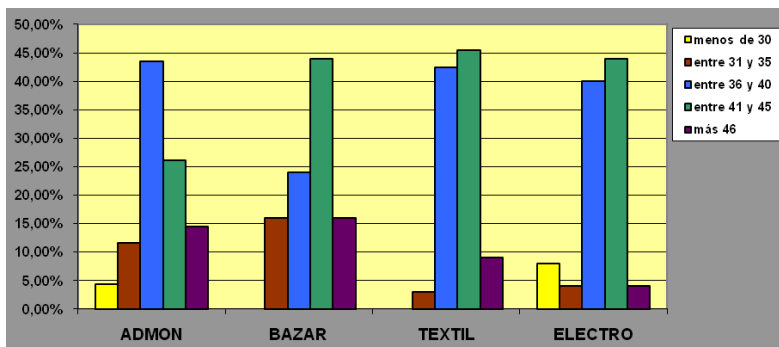


Figura 14: Tabulación cruzada de las variables edad-sector (*Anexo 6*)

- Los porcentajes de la tabla indican que en el total de la muestra, el **40,85%** de los Jefes de Sector tienen entre 36 y 40 años de edad, el **33,33%** entre 41 y 45 años, y sólo un **2,82%** menos de 30 años. Sin embargo, en *Administración*, el **43,48%** tienen entre 36 y 40 años, en *PFT (productos frescos tradicionales)* (**42,86%**) y en *PGC (productos de gran consumo)* (**46,15%**); mientras que en *Bazar* el **44%** tienen entre 41 y 45 años, también en *Textil* (**45,45%**) y en *Electro*

(44%). Es decir, la edad media típica para ejercer el puesto de mando estaría comprendida entre 36 y 45 años, ya que los demás serían muy jóvenes o demasiado mayores y ya ocuparían el puesto de Director, excepto en administración al no ser un área principal de la actividad, como ya hemos explicado en los cuadros anteriores donde la edad coincide y del área de administración no se sacarían Directores.

A continuación se han ido calculando los *valores promedios o de tendencia central* de los valores comportamentales (Anexo 5). Los valores de la media oscilan entre un valor mínimo de **2,39** para la variable “**Desarrollo de Personas**” y **2,40** para las variables “**Obsesión por el Discount**”, “**Liderazgo**” y “**Determinación**”; y un valor máximo de **2,82** para la variable “**Adaptación e Integración**”, de **2,79** para la variable “**Conocimientos**”

Profesionales” y de **2,74** para la variable **“Compromiso Organizacional e Integridad”**, como podemos observar en la figura 15.

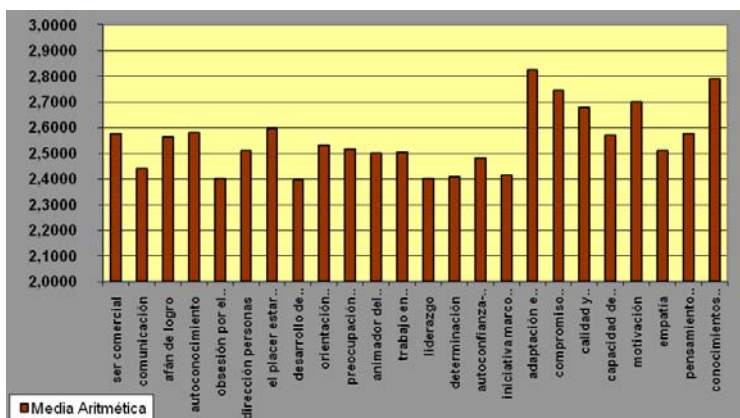


Figura 15: Valores promedio o tendencia central (*Anexo 5*)

- Los valores más bajos pueden verse en la figura 16, el valor mínimo de **2,39** para la variable **“Desarrollo de Personas”**, denotando falta de conocimiento de las necesidades de desarrollo profesional de los colaboradores; y de **2,40** para las variables **“Obsesión por el Discount”**,

“Liderazgo” y “Determinación”, lo que denota la falta de iniciativa y creatividad en las nuevas áreas comerciales, limitándose a aplicar los procedimientos actuales, sin aportar alternativas de cambio y sin asumir la iniciativa en la toma de decisiones. Es decir, estarían por debajo de la media en estas competencias. A pesar de la declaración de intenciones de la empresa donde se tiene en cuenta el desarrollo de las personas, en la realidad se ve que no es así. Utilizan a las personas para conseguir los objetivos a corto plazo. Los jefes de sector se sienten cómodos en su puesto actual, haciendo lo que saben hacer y les cuesta innovar, no asumen la iniciativa en el desarrollo de sus equipos, aplican el liderazgo por imposición, etc.

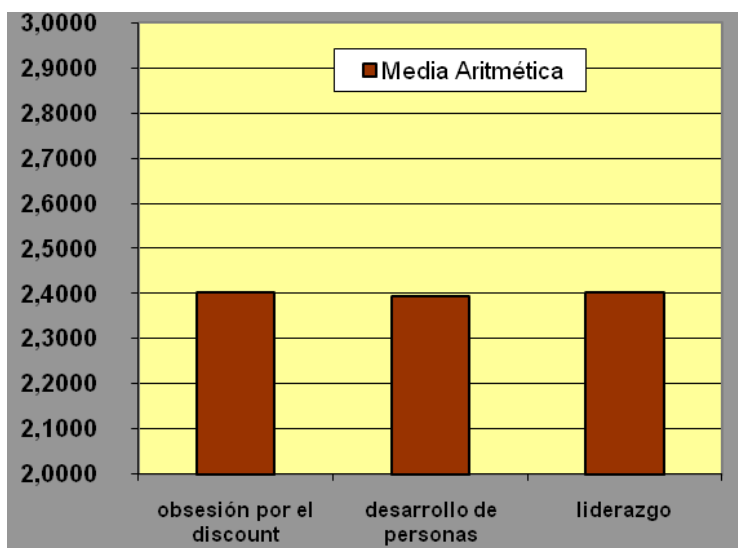


Figura 16: Valores promedio o tendencia central (*Anexo 5*)

- Según la figura 17, el valor máximo de **2,82** para la variable “**Adaptación e Integración**”, adoptando una actitud positiva hacia la jerarquía y la supervisión, respetando las normas y directrices marcadas por la Dirección; de **2,79** para la variable “**Conocimientos Profesionales**”, ya que conoce su

trabajo, mostrándose organizado y metódico; y de **2,74** para la variable “**Compromiso Organizacional e Integridad**”, erigiéndose como defensor de las políticas de la Empresa, promoviendo una imagen positiva de la misma y manteniendo una conducta íntegra. Es decir, estarían por encima de la media en estas competencias (2.5). Están cómodos en su situación por el salario elevado, saben lo que tienen que hacer en el día a día, se muestran disciplinados e integrados en el modelo cultural de la empresa, pero les cuesta implicar a los demás en su función de dirección.

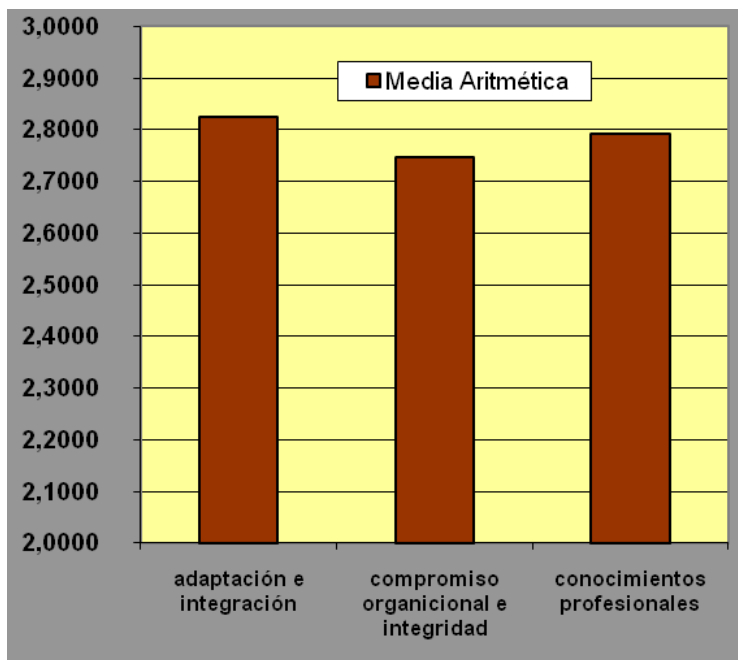


Figura 17: Valores promedio o tendencia central (*Anexo 5*)

Por tanto, puede concluirse que los valores de la **media** de las distintas variables indican que se valora en primer lugar la adaptación de los mandos a la cultura y filosofía de la Organización, comprendiendo y entendiendo

las políticas y normas marcadas, debido sobre todo a las condiciones laborales pactadas (retribución por encima de la media del sector respecto a su formación y titulación a cambio de su disponibilidad geográfica nacional), estando en valores por encima de la media, para después desarrollar habilidades y competencias personales a la hora de ejercer el liderazgo propio de su puesto de mando, mostrándose cómodo en su situación actual, conociendo su trabajo y el terreno comercial, pero no así a la hora de asumir la iniciativa en la toma de decisiones en situaciones novedosas o adversas, debiendo mejorar en el desarrollo de estas competencias ya que estarían en valores por debajo de la media. Como se observa, los jefes de sector se sienten identificados e involucrados en la política de la empresa, conociendo bien tanto su puesto de trabajo como la política general de la compañía, pero no con los nuevos valores comportamentales a desarrollar, como preocuparse por el

desarrollo de sus colaboradores, dirigir al equipo hacia un objetivo común renunciando a intereses personales, asumir la iniciativa en la toma de decisiones, etc.

A continuación va a ser calculada la *Tabulación Cruzada de los valores medios (Anexo 7)*, es decir, cuáles son los valores medios en cada uno de los grupos en los que se puede subdividir la muestra, de acuerdo con las variables categóricas con las que se hayan medido los encuestados. También se va a calcular el valor de la *F de Snedecor (Anexo 7)*, con el fin de determinar si los valores medios obtenidos entre categorías son significativamente distintos. El cálculo se realiza para cada variable fila y se proporciona, además del valor del test *F*, la probabilidad *p* de que los valores medios obtenidos no sean significativamente distintos, es decir, un **análisis de la varianza** abreviado. Se eligen las variables numéricas 1 (*Ser Comercial*) a 24 (*Conocimientos Profesionales*) para obtener los

valores medios (variables fila) y se cruzan con la variable **ÁREA**, en el que se indica en qué área de actividad trabaja el encuestado. El resultado de la tabulación cruzada de valores medios se reproduce en las figuras 18 y 19.

Como puede comprobarse, hay diferencias entre los valores medios de las variables, en función de que los encuestados a los que corresponden trabajen en un departamento o en otro, como se puede observar en los gráficos siguientes:

Aplicación de un Modelo en una Empresa del Sector de la Gran Distribución

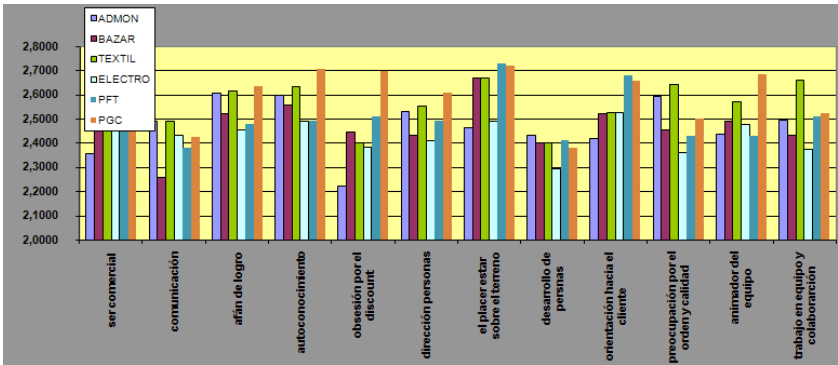


Figura 18: Tabulación cruzada de valores medios (Anexo 7)

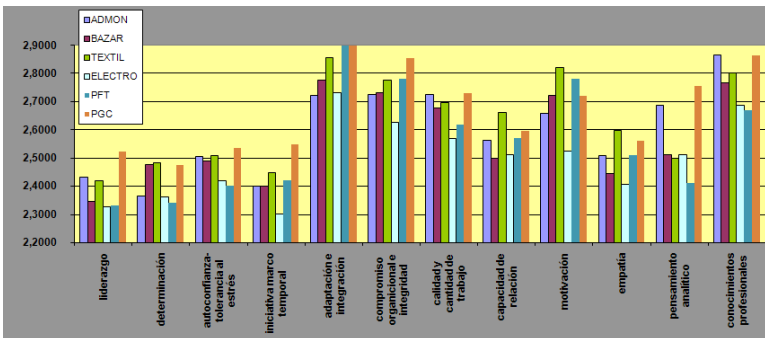


Figura 19: Tabulación cruzada de valores medios (Anexo 7)

Para determinar si estas diferencias son o no significativas, se utiliza el **test F de Snedecor (Anexo 7)**. Según los resultados de este test,

las diferencias entre medias son significativas al nivel del 1 por 100 (**p<0,01**), en las variables 1 (*ser comercial*) y 5 (*obsesión por el Discount*), y al nivel del 5 por 100 (**p<0,05**) en la variable 7 (*estar sobre el terreno*) y en la variable 23 (*pensamiento analítico*), debido a que a estos niveles de significación, sus probabilidades son menores.

- Variable 1 “Ser Comercial”: $p = 0,0005 < 0,01$
- Variable 5 “Obsesión por el Discount”: $p = 0,0015 < 0,01$
- Variable 7 “Estar sobre el terreno”: $p = 0,0425 < 0,05$
- Variable 23 “Pensamiento analítico”: $p = 0,0341 < 0,05$

Se va a profundizar en el análisis de los datos obtenidos de las tablas anteriores, haciendo especial atención a aquellas variables que han resultado ser significativas:

- Como puede observarse en la Figura 20, las medias de las variables 1 (*Ser Comercial*), 5 (*Obsesión por el Discount*) y 7 (*El placer de estar sobre el terreno*) en el área de “*Administración*” son menores, con unos valores de 2,3558; 2,2212 y 2,4615 respectivamente, siendo mayores en la variable 23 (*Pensamiento Analítico*) y 24 (*Conocimientos profesionales*) con valores de 2,6875 y 2,8654 al desempeñar funciones de control y gestión y no funciones comerciales. Por eso, no promocionan al puesto de Director, al estar alejados de la gestión comercial.

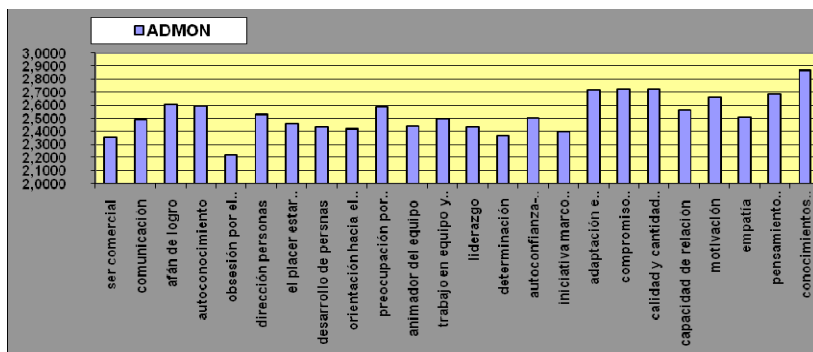


Figura 20: Tabulación cruzada de valores medios (Anexo 7)

- Como se puede observar en las figuras 21, 22 y 23, cuando el departamento que es analizado no es el de *Administración*, sino *bazar*, *textil* o *electro*, los valores de las variables 1 (*El espíritu comercial*), 5 (*Obsesión por el discount*) y 7 (*El placer de estar sobre el terreno*) se ven aumentadas. Por el contrario, las variables 6 (*Dirección de personas*) y 23 (*Pensamiento Analítico*) se ven reducidas en estos sectores, por lo que podemos decir que los trabajadores de estas áreas prefieren la sala de ventas que la gestión

Aplicación de un Modelo en una Empresa del Sector de la Gran Distribución

en la oficina o la toma de decisiones en el Equipo de Dirección.

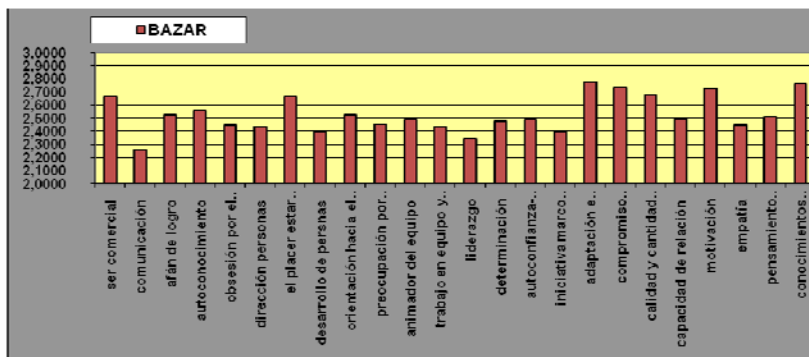


Figura 21: Tabulación cruzada de valores medios (Anexo 7)

Un Nuevo Modelo de Liderazgo por Valores

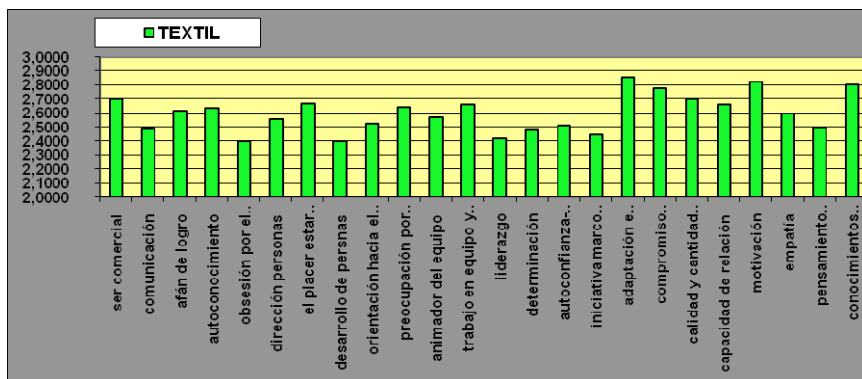


Figura 22: Tabulación cruzada de valores medios (Anexo 7)

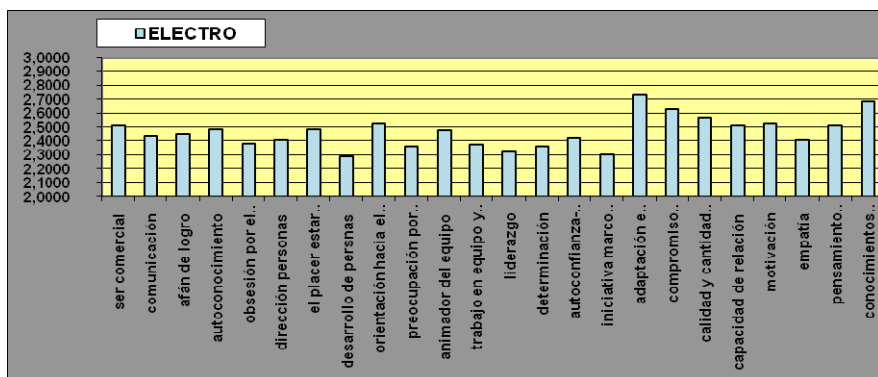


Figura 23: Tabulación cruzada de valores medios (Anexo 7)

Aplicación de un Modelo en una Empresa del Sector de la Gran Distribución

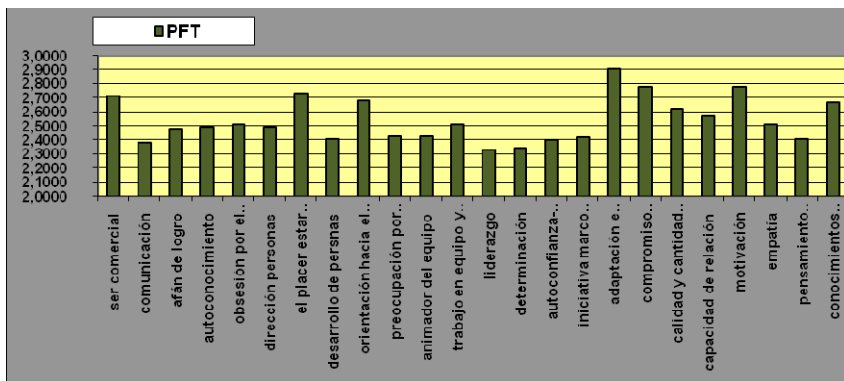


Figura 24: Tabulación cruzada de valores medios (Anexo 7)

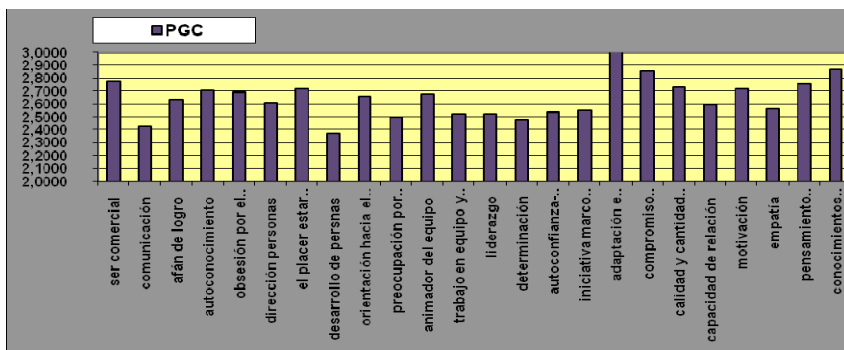


Figura 25: Tabulación cruzada de valores medios (Anexo 7)

- Si se observan figuras 24 y 25 que muestran como se comportan estas variables en los departamentos de *Productos Perecederos* y *Productos de Gran Consumo*, respectivamente, puede destacarse que las medias de las variables 1 (*Ser Comercial*), 5 (*Obsesión por el Discount*) y 7 (*El placer de estar sobre el terreno*), adquieren unos valores aún mayores que en los departamentos anteriormente estudiados. Existiendo unas diferencias de hasta 4 decimas si se compara el departamento de *Productos de Gran Consumo* con el departamento de *Administración*.

Es conveniente destacar la disminución de los valores medios que sufre la variable 27 (*Pensamiento analítico*) cuando se compara con departamentos diferentes al de *Administración*, como *Bazar*, *Textil*, *Electro* o *Productos Perecederos*, no ocurriendo lo mismo cuando es comparada con el departamento de

Productos de Gran Consumo, en el cual adquiere un mayor valor incluso que en el departamento de *Administración*. Aunque este resultado parezca una controversia, no lo es debido a la naturaleza de su tarea, ya que es el único sector en el que se negocia directamente con los proveedores, tienen que ajustar directamente los márgenes y se encuentra muy pendiente de las campañas Benchmarking de la competencia para ajustar los precios de sus productos estrella.

En definitiva, los Jefes de Sector responsables de las áreas más relevantes dentro de la tienda (*bazar, textil, electro, perecederos y productos de gran consumo*), tienen que desarrollar habilidades y competencias comerciales, distintas de las que tienen que desarrollar los Jefes de Sector responsables de otros sectores de actividad como *Administración, Financiero o Recursos Humanos*. Es decir, desarrollan valores relacionadas con la gestión de mercancías, pero no así las variables

relacionadas con la gestión de personas. Se castiga la gestión de los equipos, con tal de tener los lineales llenos de mercancía, de que no haya rotación de productos, etc. Se preocupan por cubrir las roturas de stocks, de la mercancía..., pero denotan una falta de atención al cliente, trabajo en equipo y desarrollo de personas. Destacan en las variables tradicionales, pero no en las relacionadas con gestión del cambio. Prima la eficacia en el día a día sin tener en cuenta los planes de futuro. Por ejemplo, doblan el horario en lugar de ampliar plantilla, castigando directamente a las competencias de atención al cliente y gestión de personas, quemando a la gente.

En conclusión, los jefes de sector se muestran cómodos y resolutivos cuando conocen las funciones y tareas a desempeñar, desarrollando las competencias “duras” del área comercial, pero pierden seguridad en sus recursos cuando tienen que desarrollar a sus

equipos de trabajo, la atención al cliente y enfrentarse al cambio corporativo.

Una vez realizado el análisis simple, se va a profundizar en el estudio aplicando el **Análisis de Componentes Principales (Anexo 8)** o **análisis factorial**⁵⁶ para revelar las dimensiones o factores subyacentes en la asociación o relación existente entre los valores de las variables analizadas. En definitiva, se trata de identificar la estructura de un conjunto de variables estudiadas.

Se realiza un estudio de las interrelaciones entre las variables, determinadas por las

⁵⁶ Un **factor** es una combinación lineal de las variables originales. Estos factores se representan en ejes ortogonales, perpendiculares, lo que implica que los factores son independientes y están incorrelacionados entre sí. Con un número de factores reducido, inferior al número de variables originales, se puede conseguir explicar la mayor parte de la varianza de las mismas. Como los factores no son directamente observables, su denominación es, en cierto modo, subjetiva, aunque se basa en las cargas de los factores con las variables originales, en la correlación existente entre una variable original y un factor obtenido por combinación lineal de las variables originales.

correlaciones o por las *covarianzas* (*Anexo 8*), con el fin de hallar un nuevo conjunto de variables, menor en número que el de las variables originales, que expresa lo que hay en común entre las variables originales. Sirve como **técnica de reducción de datos**: cuando el número de variables originales es muy grande, con el análisis factorial se puede reducir este conjunto a otro menor de factores, reteniendo la mayor parte de la varianza de las variables originales. También se calcula la **COMUNALIDAD** (*Anexo 8*) para cada una de las variables originales, la proporción de varianza de la variable extraída o explicada con el número de factores retenidos.

Para facilitar la interpretación del significado de los factores seleccionados, se suele llevar a cabo una rotación ortogonal de los ejes factoriales o **ROTACIÓN VARIMAX** (*Anexo 8*): conseguir que la correlación de cada una de las variables sea lo más próxima a 1 con uno

solo de los factores y próxima a 0 con todos los demás.

Va a ser realizado el **Análisis de Componentes Principales (Anexo 8)** con las 24 variables o valores comportamentales, que se corresponden con conocimientos, capacidades o habilidades desarrolladas por los individuos en el desempeño de sus funciones.

- VARIABLE 1: Ser Come - Ser Comercial
- VARIABLE 2: Comunica - Comunicación
- VARIABLE 3: Afán lo - Afán de logro
- VARIABLE 4: Autocono - Autoconocimiento
- VARIABLE 5: ObsDis - Obsesión por el Discount
- VARIABLE 6: DirPerso - Dirección de Personas
- VARIABLE 7: Terreno - El placer de estar sobre el terreno

- VARIABLE 8: DesPers - Desarrollo de Personas
- VARIABLE 9: OriClien - Orientación hacia el Cliente
- VARIABLE 10: PreoOrd - Preocupación por el Orden y la Calidad
- VARIABLE 11: AniEqui - Animador del Equipo
- VARIABLE 12: TrabEqui - Trabajo en Equipo y colaboración
- VARIABLE 13: Liderazg - Liderazgo
- VARIABLE 14: Determin - Determinación
- VARIABLE 15: AutStres - Autoconfianza-tolerancia al Estres.
- VARIABLE 16: Iniciati - Iniciativa marco temporal
- VARIABLE 17: Adaptac - Adaptación e integración
- VARIABLE 18: ComOrg - Compromiso Organizacional e Integridad
- VARIABLE 19: Caltrab - Calidad y Cantidad de Trabajo

- VARIABLE 20: CapRela - Capacidad de Relación
- VARIABLE 21: Motivac. - Motivación
- VARIABLE 22: Empatía - Empatía
- VARIABLE 23: PensAna - Pensamiento Analítico
- VARIABLE 24: ConProfe - Conocimientos Profesionales

Para realizar el análisis se va a comprobar si se puede aplicar. Para ello, se pasa el **test de Bartlett (Anexo 8)**. Como puede comprobarse, el *test de Bartlett* rechaza la hipótesis nula de no correlación significativa, por lo que es adecuada la aplicación del análisis de componentes principales a las variables analizadas al haber obtenido los datos siguientes:

Determinante de la matriz de correlación =
0,000000

Ji cuadrado con 276 grados de libertad =
8581,7315 (p = 0,0000)

Por ello se ha procedido al análisis de los componentes principales, obteniendo los siguientes **factores**:

- El primer y principal factor tiene un valor propio de **15,97**, por lo que su explicación de la varianza de las variables es del **66,55%**. En total, hay 2 factores con valor propio superior a 1, que explican, en conjunto, el **71,26%** de la varianza.
- Después de la rotación varimax, las variables asociadas a cada factor, con el que presentan la mayor correlación, son las siguientes:

Aplicación de un Modelo en una Empresa del Sector de la Gran Distribución

FACTOR 1		
Variable	Identificación	Carga del factor
2	Comunicación	0,7206
3	Afán de logro	0,6900
4	Autoconocimiento	0,8341
6	Dirección de Personas	0,6679
8	Desarrollo de Personas	0,6032
10	Preocupación por el Orden y la Calidad	0,6293
13	Liderazgo	0,6987
14	Determinación	0,7624
15	Autoconfianza-Tolerancia al Estrés	0,7531
16	Iniciativa	0,7570
19	Calidad de Trabajo	0,5895
23	Pensamiento Analítico	0,8444
24	Conocimientos Profesionales	0,7051

- El primer factor, que después de la rotación varimax explica el **37,09%** de la varianza, está asociada principalmente con las variables 2 (*comunicación*), 3 (*afán de logro*), 4 (*autoconocimiento*), 6 (*dirección de personas*), 8 (*desarrollo de personas*), 10 (*orden y calidad*), 13

(liderazgo), 14 (determinación), 15 (tolerancia al estrés), 16 (iniciativa), 19 (calidad de trabajo), 23 (pensamiento analítico) y 24 (conocimientos profesionales). Todas estas relaciones, que son positivas, indican una preocupación por el desarrollo de competencias o habilidades interpersonales en el desempeño de la función de **dirección y coordinación de personas**, desarrollando competencias como la “**Comunicación**”, mostrándose comunicativo con su equipo e implicando a su sector en el día a día, manteniendo reuniones diarias con sus jefes de sección y plantilla, facilitando la toma de decisiones; “**Liderazgo**” y “**Determinación**”, asumiendo el rol de líder y guía de su equipo; “**Iniciativa**”, predispuesto a actuar de forma proactiva en la búsqueda de nuevas oportunidades; “**Autoconocimiento**” y “**Autoconfianza**”, confiando en sus

propios enfoques, recursos y decisiones ante nuevas dificultades; siempre orientado hacia la “**Calidad de Trabajo**”, aprovechando eficientemente los esfuerzos en la consecución de los objetivos previstos. Por tanto, se puede denominar a dicho factor: **CAPACIDAD DE LIDERAZGO**.

FACTOR 2		
Variable	Identificación	Carga del factor
1	Ser Comercial	0,6601
5	Obsesión por el Discount	0,5295
7	Estar sobre el Terreno	0,7109
9	Orientación hacia el Cliente	0,7124
11	Animador del Equipo	0,6478
12	Trabajo en Equipo y Colaboración	0,7232
17	Adaptación	0,8209
18	Compromiso con la Organización	0,8184
20	Capacidad de Relación	0,6191
21	Motivación	0,7838
22	Empatía	0,6432

- El segundo factor (**34,17%**) está asociado principalmente a las variables 1 (*ser comercial*), 5 (*obsesión por el discount*), 7 (*estar sobre el terreno*), 9 (*orientación hacia el cliente*), 11 (*animador del equipo*), 12 (*trabajo en equipo*), 17 (*adaptación*), 18 (*compromiso con la organización*), 20 (*capacidad de relación*), 21 (*motivación*) y 22 (*empatía*). Por las variables que componen este factor, presentando una alta asociación positiva con las variables 17 y 18, podemos denominarle “**COMPROMISO ORGANIZACIONAL**”, con una clara orientación hacia la labor comercial y de servicio al cliente (**“Ser Comercial”, “Obsesión por el Discount”, “Estar sobre el Terreno”, “Orientación hacia el Cliente”**), fomentando el trabajo en equipo y transmitiendo entusiasmo (**“Trabajo en Equipo”, “Animador de Equipos”, “Motivación”, “Empatía”**)

para la consecución de los objetivos comunes de la empresa (***“Adaptación” y “Compromiso Organizacional”***).

Por tanto, los dos factores están interrelacionados entre sí, primando por un lado la importancia y necesidad de desarrollar **HABILIDADES SOCIALES Y DIRECTIVAS** en el desempeño de su puesto de Jefe de Sector, mostrándose comunicativo con su equipo y preocupado por su desarrollo, fomentando el trabajo en equipo y la cooperación, mostrándose empático en su capacidad de relación y, en definitiva, asumiendo el rol de líder en su función de dirección y coordinación de personas. Y, por otro lado, el desarrollo de **HABILIDADES COMERCIALES** con una clara orientación hacia su labor comercial y de servicio al cliente, estando cerca del terreno, orientados hacia el mercado e identificados con la Organización para la consecución de los objetivos comunes de la empresa, a la hora de gestionar y dirigir tanto procesos como equipos

de trabajo. Por tanto, tenemos dos factores en consonancia con lo que exige el nuevo modelo corporativo, más centrado en temas relacionados con la responsabilidad social corporativa y la gestión de personas, y no sólo en márgenes comerciales.

Igualmente, es interesante analizar si los grupos son homogéneos por áreas de trabajo o no. Para ello, se aplicará el “*cluster*”, con el objetivo de comprobar cuántos grupos salen y su composición, como se explica a continuación.

En cuanto al ***Análisis de Grupos (algoritmo de Johnson)*** que puede verse en el *anexo 9*, conjunto de técnicas estadísticas que sirven para determinar grupos internamente homogéneos, pero distintos entre sí, bien por agrupación de unidades más pequeñas o por división de segmentos mayores. Estas técnicas clasifican individuos u objetos teniendo en cuenta todas las variables del análisis. Técnica

de análisis de grupos, ascendente y jerárquica. Utiliza como input la matriz de distancias euclídeas entre todos los pares de individuos u objetos y los va agrupando de forma secuencial, según su similitud o menor distancia. El *algoritmo de Johnson*⁵⁷ inicia el proceso de agrupamiento considerando a cada sujeto u objeto como un *cluster*. A continuación, puede seguir dos procedimientos básicos de encadenamiento de los elementos: el *completo* y el *simple*. Ambos métodos parten del mismo modo, buscando en la matriz de distancias entre todos los pares posibles de los n elementos los dos más próximos entre sí. Este par de elementos constituye el primer *cluster*.

El método de *encadenamiento completo* (Anexo 9) procede de la siguiente manera:

⁵⁷ Santesmases Mestre, M. 2009. DYANE. *Cluster Analysis*. Técnica de análisis de grupos ascendente y jerárquica. Utiliza como input la matriz de distancias euclídeas entre todos los pares de individuos u objetos y los va agrupando de forma secuencial, según su similitud o menor distancia. Pirámide.

- Cada uno de los $n - 2$ elementos no agrupados es examinado como un candidato a unirse al grupo inicialmente formado de los dos elementos más próximos. La medida de la similitud entre los candidatos y el grupo viene determinada por la mayor de las distancias entre el elemento candidato y cada uno de los dos elementos que forman el grupo inicial.
- Alternativamente, se considera la formación de un nuevo grupo de dos elementos entre los $n - 2$ elementos no agrupados.
- La decisión entre las dos alternativas se efectúa eligiendo la menor de las distancias menores obtenidas en ambos casos.

- Este mismo proceso se repite hasta que todos los elementos están agrupados en un único grupo.
- En los procesos de agrupamiento posteriores al segundo debe considerarse que un elemento candidato a integrarse en otro grupo puede ser tanto un sujeto u objeto individual, como un grupo constituido por dos o más individuos u objetos. En este último caso, las distancias consideradas son todas las posibles entre los integrantes de cada grupo, y se toma como distancia que representa la disimilitud de ambos grupos la mayor de todas ellas.

El método de *encadenamiento simple* es similar al anterior, con la diferencia de que se toma como medida representativa de la distancia entre los elementos candidatos (individualmente o formando ya parte de un grupo) y un grupo anterior, la menor de las

distancias entre los elementos de cada grupo a integrarse y no la mayor, como se realiza en el método de encadenamiento completo.

En nuestro caso se utilizan las evaluaciones de 340 Jefes de Sector sobre cada una de las 24 variables evaluadas. Se mantiene la opción de mostrar la matriz de distancias euclídeas y se fija en 10 el número de grupos a retener de acuerdo con el resultado del análisis. La estandarización de las variables no es necesaria, puesto que todas las variables seleccionadas para formar los grupos están medidas con la misma escala de medida (una escala de 1 a 4, indicativa del nivel alcanzado en dicha competencia en el desempeño diario del Jefe de Sector). En el *anexo 9 (Análisis de Grupos)* se reproducen los resultados de la aplicación del *algoritmo de Johnson*, con la opción de *encadenamiento completo*. En la modalidad de encadenamiento presentada en el *anexo 9*, se muestra la matriz de distancias euclídeas, el proceso de formación de los

grupos, el árbol de encadenamiento o *dendrograma*, la identificación de los elementos pertenecientes a cada grupo y el perfil de los grupos con los valores medios de las variables analizadas en cada uno de los grupos formados. La finalidad del análisis es comprobar cómo se agrupan las competencias evaluadas.

En la figura 27 puede observarse cómo se agrupan las competencias evaluadas, obteniendo tamaños y perfiles claramente diferenciados entre los distintos grupos.

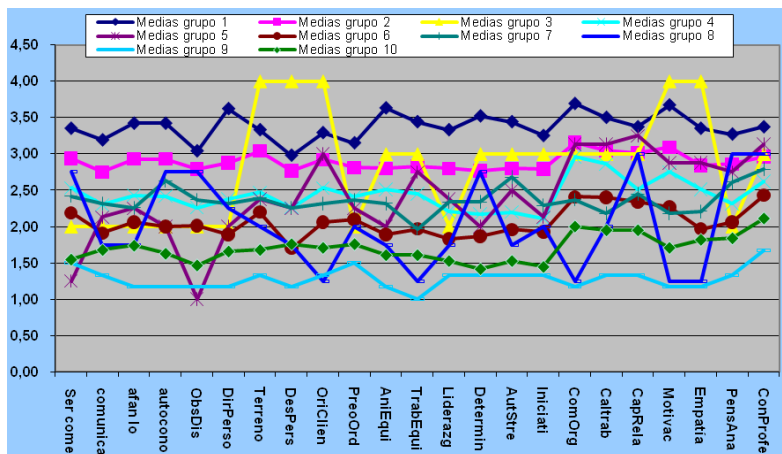


Figura 26: Análisis de Grupos. Algoritmo de Jonson. (Anexo 9)

- De los 10 grupos, se han obtenido 4 grupos significativos. Se va a quitar el grupo formado por un integrante por el “*outliner*”. También presentan un perfil diferenciado en las variables consideradas. En el *anexo 9* se presenta el valor medio máximo y el valor medio mínimo de cada variable.
- El primer grupo, formado por 82 mandos pertenecientes al grupo de

“Promocionables”, se distingue por alcanzar valores altos en las 24 competencias evaluadas (por encima de la media), alcanzando valores máximos en las variables o competencias de **liderazgo: “Dirección de Personas” (3.62)**, sin perder las formas en su estilo de dirección y utilizando el estilo participativo; **“Animador de Equipos” (3.63)**, transmitiendo entusiasmo a su equipo; **“Adaptación e Integración” (3.69)**, mostrando respeto e integridad hacia las políticas de la Empresa; y **“Motivación” (3.67)**, mostrando una actitud positiva y optimista en el desempeño de su función. Por tanto, obtienen puntuaciones por encima de la media y cuentan con las competencias y habilidades necesarias para desempeñar con éxito las funciones de su puesto, tanto en la gestión de procesos comerciales, como en la dirección y coordinación de equipos de trabajo,

siempre partiendo del conocimiento y comprensión de las políticas y directrices marcadas por la Dirección. Tienen potencial para asumir mayores responsabilidades en un futuro y promocionar al puesto de Director, utilizando un estilo de dirección basado en el *Liderazgo por Implicación*.

- El segundo grupo (105 personas), pertenece al grupo de “**Pendiente de Training**” y también se caracteriza por alcanzar valores por encima de la media (2.5), aunque más bajos que los del grupo 1, destacando variables como la “**Comunicación**” (2.75), mostrando un carácter conversador y dialogante y sin perder la calma; y la “**Adaptación**” (3.16) e identificación con la Compañía. Obtienen puntuaciones altas en cuanto a sus conocimientos y experiencia comercial, aunque necesitarían un período de formación y rodaje para

- desarrollar habilidades interpersonales y directivas para dirigir y coordinar equipos de trabajo con éxito, ya que cuentan con potencial para desarrollarlas.
- El tercer grupo es el más numeroso, formado por 111 personas, pertenece al grupo de “**No promocionables**” y se caracteriza por alcanzar valores por debajo de la media (2) en la mayoría de las competencias evaluadas, denotando falta de recursos tanto en la gestión diaria de su sector, como en la dirección y coordinación de equipos de trabajo. Obtienen puntuaciones por debajo de la media. Conocen su puesto y la tienda, desempeñando sus funciones de forma correcta, aunque sin aportar alternativas de mejora en los procesos actuales. No cuentan con recursos ni potencial para asumir funciones directivas, basándose en un estilo de dirección más autoritario.

- El **valor mínimo (1)** se alcanza en este cuarto y último grupo formado por 42 mandos pertenecientes al grupo de “**A mejorar en su puesto actual**”, en la variable número 12, “**Trabajo en equipo**”; y de **1.17** en las variables 3, 4, 5, 6, 8, 11, 17, 21 y 22, denotando falta de recursos y actitud para el desempeño de las funciones de su puesto. Obtienen puntuaciones bajas en la mayoría de las variables evaluadas, necesitando adquirir mayores conocimientos y experiencia en el desempeño de sus funciones actuales, así como mejorar y desarrollar habilidades personales y sociales a la hora de relacionarse con los demás (*seguridad, empatía, trabajo en equipo, etc.*), denotando falta de confianza en sus recursos.

Una vez definidos los 4 grupos va a realizarse un análisis más profundo de los mismos y se

va a intentar encuadrar cada grupo. Así se pueden observar los siguientes resultados:

GRUPO 1 - Promocionables:

El **24%** de los jefes de sector evaluados pertenecen al primer grupo de “*promocionables*”, obteniendo puntuaciones altas (de 3 a 4). Este grupo estaría formado por **82** Jefes de Sector que obtienen puntuaciones por encima de la media (de **3** a **4**), como se puede observar en la tabla excel con los ***resultados de las evaluaciones de los Jefes de Sector.***

- 3.9** (Jefe Sector nº 2 y 3)
- 3.8** (JS 4-8)
- 3.7** (JS 9 y 10)
- 3.6** (JS 11-13)
- 3.5** (JS 14-21)
- 3.4** (JS 22-27)
- 3.3** (JS 28-36)
- 3.2** (JS 37-44)
- 3.1** (JS 45-60)
- 3** (JS 61-83)

En cuanto a la distribución de estos jefes de sector con los datos de la **ficha técnica**, tendríamos los siguientes resultados:

- El 32,9% de este grupo de 82 jefes pertenecen al sector de actividad de “**Administración**”, el 13,4% al sector de “**Bazar**”, el 20,7% al de “**Textil**”, el 8,5% al de “**Electro**”, el 12,2% al de “**Productos Frescos Tradicionales**” y otro 12,2% al de “**Productos de Gran Consumo**”.
- En cuanto a la edad, el 4,9% de los jefes de este grupo tienen entre **31 y 35 años**, el 24,4% entre **36 y 40 años**, el 29,3% entre **41 y 45 años** y un 7,3% más de 46 años, sin que haya ningún jefe de sector dentro de este grupo con **menos de 30 años**.

Aplicación de un Modelo en una Empresa del Sector de la Gran Distribución

- En cuanto al sexo, el 92,7% de los jefes de sector son **hombres** y sólo un 7,3% son **mujeres**.
- Y en cuanto a la región, el 17,1% pertenecen a la zona **Centro**, un 24,4% a la zona **Norte**, un 8,5% a la zona de **Levante**, un 23,2% a la zona **Sur** y un 26,8% a la zona de **Cataluña**.

VARIABLE	SECTOR	EDAD	SEXO	REGIÓN
1	32,9%	0,0%	92,7%	17,1%
2	13,4%	4,9%	7,3%	24,4%
3	20,7%	24,4%		8,5%
4	8,5%	29,3%		23,2%
5	12,2%	7,3%		26,8%
6	12,2%			

Variable **Sector de actividad** (1=Administración, 2=Bazar, 3=Textil, 4=Electro, 5=PFT, 6=PGC).

Variable **Edad** (1=menos de 30 años, 2=31-35 años, 3=36-40 años, 4=41-45 años, 5= +46 años).

Variable **Sexo** (1=Varón, 2=Mujer).

Variable **Región** (1=Centro, 2=Norte, 3=Levante, 4=Sur, 5=Cataluña)

- Se puede concluir que son “*hombres de empresa*”, con una amplia experiencia

comercial y **conocimientos profesionales** sobrados, con inquietud por aprender cosas nuevas y perspectivas de futuro.

- De carácter activo y abierto a nuevas experiencias y retos profesionales, con voluntad pragmática en todo momento y manifestando su **afán de logro** en todas sus acciones.
- Buenos comunicadores, transmiten impacto y convicción, a la vez que entusiasmo por su trabajo. Argumentan con claridad y objetividad, utilizando la **comunicación** como instrumento de gestión, junto con la escucha activa y la persuasión personal, consiguiendo una cohesión grupal entre su equipo.
- Aportan siempre una crítica constructiva ante planteamientos distintos a los suyos, denotando **seguridad** en sí

mismo y en sus recursos. Estructura correctamente el trabajo, fomentando la participación y colaboración de sus colaboradores y ejerciendo una influencia positiva en el grupo debido a su carisma personal, a la vez que transmite dinamismo y seguridad.

- Es claro en sus planteamientos a la hora de dirigir equipos, se apoya y saca partido de sus aliados, reconduce bien las reuniones. Además, tienen **capacidad normativa** y resolutiva ante antagonistas. No se vienen abajo ante situaciones de tensión, aportando siempre una crítica constructiva, con argumentos claros y objetivos.
- Confían en sus equipos, delegando en ellos y orientándoles y motivándoles hacia su **desarrollo personal y profesional**. Se basa en el **trabajo en equipo** para implicar a sus

colaboradores en el logro de los objetivos comunes. Presta su ayuda cuando es necesaria sin escatimar esfuerzos, al igual que no duda en solicitarla.

- Su equipo le ve como **líder** carismático en el que se puede confiar, no sólo en el terreno profesional, sino también en el personal, demostrando empatía hacia los problemas de los demás. Tienen facilidad para el trato social, incorporándose como elemento integrador del grupo.
- Tienen una marcada línea comercial y una clara **orientación hacia el cliente**. Aprovechan el tiempo con resultados prácticos y su trabajo ofrece garantías de éxito. Tienen capacidad resolutiva e **iniciativa** en la toma de decisiones.
- **Motivados** y orgullosos de pertenecer a la *empresa B*, transmiten entusiasmo e ilusión. Manifiestan una actitud positiva

hacia la jerarquía y la supervisión, mostrando un carácter *pro-empresa B* y siendo discretos e íntegros. Dinámicos y tenaces, con perspectivas claras de las políticas de la empresa.

En definitiva, cuentan con las competencias y habilidades necesarias para desempeñar con éxito las funciones de su puesto, tanto en la gestión de procesos comerciales, como en la dirección y coordinación de equipos de trabajo, siempre partiendo del conocimiento y comprensión de las políticas y directrices marcadas por la Dirección. Tienen potencial para asumir mayores responsabilidades en un futuro y promocionar al puesto de Director, utilizando un estilo de dirección basado en el ***Liderazgo por Implicación.***

GRUPO 2 - Pendiente de Training:

El **31%** pertenecen al segundo grupo de “*pendientes de training*”, obteniendo

puntuaciones altas, aunque más bajas que los anteriores (de 2.5 a 2.9). Este grupo estaría formado por **105** Jefes de Sector que obtienen puntuaciones altas (de **2.5** a **2.9**), pero más bajas que el grupo anterior:

- 2.9** (JS 84-102)
- 2.8** (JS 103-129)
- 2.7** (JS 130-144)
- 2.6** (JS 145-165)
- 2.5** (JS 166-188)

En cuanto a la distribución de estos jefes de sector con los datos de la **ficha técnica**, tendríamos los siguientes resultados:

Aplicación de un Modelo en una Empresa del Sector de la Gran Distribución

VARIABLE	SECTOR	EDAD	SEXO	REGIÓN
1	27,6%	1,0%	86,7%	21,0%
2	14,3%	4,8%	12,4%	28,6%
3	16,2%	29,5%		8,6%
4	10,5%	17,1%		19,0%
5	18,1%	8,6%		21,9%
6	12,4%			

Variable **Sector de actividad** (1=Administración, 2=Bazar, 3=Textil, 4=Electro, 5=PFT, 6=PGC).

Variable **Edad** (1=menos de 30 años, 2=31-35 años, 3=36-40 años, 4=41-45 años, 5= +46 años).

Variable **Sexo** (1=Varón, 2=Mujer).

Variable **Región** (1=Centro, 2=Norte, 3=Levante, 4=Sur, 5=Cataluña)

- Puede decirse que estos Jefes de Sector se presentan como personas educadas y correctas, pero no destacan en su capacidad de **comunicación** en situaciones formales ni en su habilidad para el trato social, mostrando un carácter introvertido pero empático, lo que favorece su **capacidad de relación** con los demás, aunque no se erige como elemento de referencia del grupo.

Respeto a los demás y se adapta a las circunstancias y comportamientos del grupo, pero interviene poco aunque con criterio.

- Tranquilos y serenos, capaces de aportar críticas constructivas en situaciones normadas y siempre que se les requiera, denotan falta de **iniciativa** e impacto. Le cuesta participar y destacar fuera de su ámbito de trabajo, relegándose a un segundo plano y dejando que otros asuman la iniciativa.
- En cuanto a su capacidad para dirigir reuniones, adolecen de recursos para reconducir a oponentes, dejándose llevar por circunstancias adversas. Le cuesta perder las formas, pero no influye en la toma de decisiones. No asume el protagonismo de un **líder** carismático, siendo incapaz de imponerse cuando se necesita y denotando falta de **capacidad**

normativa e iniciativa ante dificultades.

- Se sienten más cómodos en entornos de confianza: consiguen la implicación de sus equipos y una buena cohesión grupal, haciéndoles partícipes de la toma de decisiones, delegando y supervisando, con mano izquierda, implicándose personalmente en su **desarrollo profesional**, buscando siempre el consenso, transmitiendo su *saber-hacer*, creando un clima positivo entre su gente basado en la confianza y la **comunicación**.
- Denotan falta de anticipación en la intervención y **resolución de conflictos**, imponiendo su criterio cuando no queda más remedio. Se basa en el **trabajo en equipo** como pauta natural de trabajo en su sector, implicándose como uno más con sus colaboradores y viendo en

su equipo una fuente importante de información e ideas para ganar en ***creatividad***.

- Se muestran como personas observadoras y trabajadoras, con gran voluntad para aprender constantemente, con ***afán de superación*** pero realistas, no permaneciendo acomodados en su puesto, sino con una actitud proactiva. Ofrecen garantías de éxito, dando buenos resultados gracias a su constancia y ***experiencia comercial***, pero no transmiten esa seguridad cuando las cosas van mal.
- No son determinantes ni decisivos ante cambios o situaciones desconocidas, pero cumplen con su trabajo incluso bajo presión, debido a su elevada ***resistencia a la frustración***, ya que no pierden el control fácilmente ni alteran el clima laboral, refugiándose en su

capacidad de trabajo como mecanismo de defensa y denotando falta de carácter e **iniciativa**: depende más de su experiencia e ideas de su equipo que de su **creatividad** e imaginación, siendo más un “*mandado*” que un impulsor del cambio.

- Denotan falta de **capacidad analítica y resolutive** en situaciones no normadas, aunque son metódicos y constantes en el desarrollo de su trabajo.
- Destacan en su **capacidad de empatía** hacia los demás, incluyendo también al **cliente externo**, poniéndose en su lugar y teniendo en cuenta cada situación particular, consiguiendo la confianza de su gente por su disponibilidad y transparencia.
- Disciplinados, con actitud positiva hacia la jerarquía y supervisión, agradecidos a

la empresa y con un alto grado de **motivación** y entusiasmo, se posicionan como buenos segundos que predicán con el ejemplo aunque “*justitos*” de carácter.

En definitiva, destacan por sus **conocimientos y experiencia comercial**, aunque necesitarían un período de formación y rodaje para desarrollar **habilidades interpersonales y directivas** para dirigir y coordinar equipos de trabajo con éxito, ya que cuentan con potencial para desarrollarlas.

GRUPO 3 - No promocionables:

El **32,6%** pertenecen al tercer grupo de “*no promocionables*”, obteniendo puntuaciones por debajo de la media (de 2 a 2.4). Este grupo está formado por **111** Jefes de Sector que obtienen puntuaciones por debajo de la media (de **2 a 2.4**):

2.4 (JS 189-208)

2.3 (JS 209-239)

Aplicación de un Modelo en una Empresa del Sector de la Gran Distribución

2.2 (JS 240-258)

2.1 (JS 259-283)

2 (JS 284-299)

En cuanto a la distribución de estos jefes de sector con los datos de la **ficha técnica**, tendríamos los siguientes resultados:

VARIABLE	SECTOR	EDAD	SEXO	REGIÓN
1	28,8%	4,5%	89,2%	19,8%
2	12,6%	6,3%	10,8%	20,7%
3	13,5%	23,4%	0,0%	3,6%
4	16,2%	18,0%	0,0%	25,2%
5	15,3%	10,8%	0,0%	30,6%
6	13,5%	0,0%	0,0%	0,0%

Variable **Sector de actividad** (1=Administración, 2=Bazar, 3=Textil, 4=Electro, 5=PFT, 6=PGC).

Variable **Edad** (1=menos de 30 años, 2=31-35 años, 3=36-40 años, 4=41-45 años, 5= +46 años).

Variable **Sexo** (1=Varón, 2=Mujer).

Variable **Región** (1=Centro, 2=Norte, 3=Levante, 4=Sur, 5=Cataluña)

- Este tipo de Jefe de Sector sería un buen **profesional** de la administración,

domina el sector y tiene **conocimientos** para salir airoso de todas las tareas propias de su actividad. Utiliza la lógica y el sentido común en temas referentes a su área profesional, pero sin desenvolverse con tanta soltura en situaciones desconocidas o nuevas.

- No se encuentra satisfecho a nivel personal, atravesando por momentos de decepción y adoptando una actitud de cierto “*pasotismo*” hacia la empresa, perdiendo **motivación**.
- **Interesado**, capaz de esforzarse a cambio de obtener algún beneficio personal. Intenta adaptarse y acoplarse a sus superiores, manteniendo un comportamiento adecuado y sin perder las formas, pero le cuesta asumir las críticas, mostrándose inflexible ante planteamientos distintos a los suyos.

- No transmite **seguridad** en situaciones adversas, evadiéndose y dejándose llevar por las circunstancias. No pierde el control ante dificultades, pero se bloquea y cambia de actitud, resignándose y frustrándose ante imprevistos.
- Adolece de una falta de **comunicación** tal que repercute en su interrelación con otros. No fomenta el **trabajo en equipo** ni es hábil en la **negociación**, creyéndose en posesión de la verdad absoluta y mostrándose intransigente. Se muestra poco participativo y receptivo, pecando de individualista y metódico.
- Delega y echa balones fuera, centrándose en su propia gestión y desarrollo, por lo que no motiva ni se erige como referente válido del grupo, pasando desapercibido ante adversidades: sin recursos en la

mediación de conflictos, denotando falta de **seguridad** y **capacidad normativa** ante antagonistas o dificultades.

- Necesitaría fomentar más sus **habilidades de relación**, ganar en accesibilidad, flexibilidad y empatía, practicando la escucha activa y ganando en confianza y cercanía con la gente. No destaca en su capacidad para **animar y coordinar equipos** y, a pesar de que no cuenta con experiencia ni **conocimientos** suficientes en el área comercial, tampoco lo considera necesario.

En definitiva, conocen su puesto y la tienda, desempeñando sus funciones de forma correcta, aunque sin aportar alternativas de mejora en los procesos actuales. No cuentan con recursos ni potencial para asumir funciones directivas, basándose en un estilo de dirección más autoritario.

GRUPO 4 - A mejorar en su puesto actual:

El **12,35%** pertenecen al cuarto y último grupo de “*a mejorar en su puesto actual*”, obteniendo las puntuaciones más bajas (de 1.2 a 1.9). Este grupo está formado por **42** Jefes de Sector que obtienen puntuaciones bajas (de **1.2** a **1.9**) en la mayoría de las variables evaluadas:

1.9 (JS 300-308)

1.8 (JS 309-320)

1.7 (JS 321-327)

1.6 (JS 328-335)

1.5 (JS 336-338)

1.4 (JS 339)

1.3 (JS 340)

1.2 (JS 341)

En cuanto a la distribución de estos jefes de sector con los datos de la **ficha técnica**, tendríamos los siguientes resultados:

VARIABLE	SECTOR	EDAD	SEXO	REGIÓN
1	38,1%	0,0%	97,6%	11,9%
2	11,9%	7,1%	2,4%	31,0%
3	16,7%	23,8%	0,0%	11,9%
4	16,7%	21,4%	0,0%	19,0%
5	9,5%	7,1%	0,0%	26,2%
6	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%

Variable **Sector de actividad** (1=Administración, 2=Bazar, 3=Textil, 4=Electro, 5=PFT, 6=PGC).

Variable **Edad** (1=menos de 30 años, 2=31-35 años, 3=36-40 años, 4=41-45 años, 5= +46 años).

Variable **Sexo** (1=Varón, 2=Mujer).

Variable **Región** (1=Centro, 2=Norte, 3=Levante, 4=Sur, 5=Cataluña)

- Se muestran como personas reacias y recelosas con respecto a la evaluación realizada. Se sienten observados en todo momento, participando exclusivamente cuando les corresponde, tensionándose cuando se sienten el centro de atención. Cuando algo no resulta como pensaban, se autojustifican, refugiándose en el papel asignado.

- Poco **comunicativos**, evita todo tipo de acciones innecesarias, pecando de conformistas. No impactan ni convencen a nadie, no se adaptan a los demás y se muestran poco tolerantes a la crítica. Tienen un vocabulario sencillo y limitado.
- Muy acomodados en su puesto actual, sin **afán de superación**, limitándose a cumplir los objetivos marcados sin intentar superarlos. Se muestran como personas poco trabajadoras y anteponen todo tipo de contratiempos para no realizar esfuerzos extras. Trabaja a reglamento sin **iniciativa** para mejorar tareas, centrándose siempre en buscar métodos de trabajos sencillos y rápidos.
- Técnicamente conocen su trabajo y en líneas generales, ofrecen garantías, pero no se anticipan a los problemas ante los cuales dudan y no se muestran

convencidos de sus propios recursos. No transmiten entusiasmo ni ganas a la hora de realizar sus funciones, denotando falta de **ambición profesional** e interés por la empresa.

- Mantienen una actitud negativa hacia la supervisión y no se **identifican con la compañía**. No muestran una actitud íntegra.
- No se apoya en nadie a la hora de argumentar, no reconoce con facilidad a sus aliados y, ante antagonistas o situaciones de tensión, entra al juego personal, pudiendo llegar incluso a ser despectivo. No transmite seguridad y confianza al equipo, se altera y se tensiona bajo presión, denotando falta de poder de **decisión** y empuje para enfrentarse con garantías ante dificultades.

- No es partidario de la **cooperación** con otros departamentos ni mantiene una actitud positiva hacia el **trabajo en equipo**. No tiene carisma, encanto ni argumentos sociales como **líder**, por lo que no le siguen, relegándose a un segundo plano sin asumir la **iniciativa**. No logra adaptarse al grupo y no se integra en él. No tiene facilidad para el trato social. Evita todo tipo de enfrentamientos y sus relaciones en el ámbito profesional son casi nulas, no participando en actos sociales. Rehuye el contacto afectivo con los demás, siendo su círculo de amistades reducido y adoleciendo de una falta de conexión con el grupo.

En definitiva, necesitan adquirir mayores **conocimientos y experiencia** en el desempeño de sus funciones actuales, así como mejorar y desarrollar **habilidades personales y sociales** a la hora de relacionarse con los demás (*seguridad, empatía, trabajo en equipo...*), denotando falta de confianza en sus recursos.

Por tanto, el **55%** de los Jefes de Sector cuenta con las competencias y habilidades necesarias, o potencial para desarrollarlas, para promocionar al puesto de Director, y el **45%** no cuenta con los recursos ni las habilidades directivas necesarias para desempeñar mayores responsabilidades en un futuro.

Como puede verse en el análisis anterior realizado, ninguna de las variables de la **ficha técnica** (*edad, sector de actividad, sexo o región geográfica*) contribuyen al éxito del liderazgo. En cuanto al **sector o área de actividad** de los jefes de sector, un 30%

pertenece al sector de “*Administración*”, estando el resto más repartido entre el resto de sectores de actividad. En cuanto a la **edad**, la mayoría de los jefes de sector tienen entre 36 y 45 años. En cuanto al **sexo**, el 90% son *hombres* y en cuanto a la **región**, las zonas geográficas con más dispersión y amplitud son las que tienen más jefes de sector.

Estos resultados ponen de manifiesto las hipótesis planteadas:

- Hipótesis 1 en la que se afirmaba que la gestión basada sólo en el desempeño del puesto no cumple con la finalidad de la empresa. Los jefes de sector se sienten cómodos en la realización de su trabajo habitual pero pierden iniciativa y tensan el ambiente laboral por falta de habilidades de dirección cuando se les cambia de tarea o se producen cambios en los procesos de trabajo.

- Hipótesis 2 que establecía que las empresas tienen que incorporar a las variables de desempeño óptimo de cada puesto de trabajo ciertos valores comportamentales relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa de la Organización, teniendo en cuenta que cada empresa tiene su propio modelo cultural y han de ser adaptados a este, como demuestra que la mera declaración de intenciones en un documento corporativo si no se pasa actitudes y se modelan los nuevos comportamientos se queda en una mera ficción porque las personas son resistentes al cambio. Debemos de incorporar los nuevos comportamientos que queremos modelar, en relación a nuestra RSC, al desempeño habitual del puesto (tan importante es no vigilar la ruptura se stock como saltarse la normativa laboral).