



EMBA

Cátedra: Estadística para Gerentes

Profesor: Cándido Pérez

Agosto 2010

INFORME: ALL-STAR SPORTS – DIVISIÓN DE VENTAS POR CATÁLOGO

Equipo N° 3

Omar Arturo Blanco

Mauricio Escámez

Josmar Gómez

Thais Mesones

Vladimir Petit

INFORME: ALL-STAR SPORTS – DIVISIÓN DE VENTAS POR CATÁLOGO

Introducción

Las estadísticas generan una información invaluable para los consultores pero, fundamentalmente, para el gerente y, en un estadio superior, para quienes ejercen el liderazgo. Por ello, el caso All-Star Sports ha sido analizado por el equipo con la intención constante de mejorar el ejercicio del liderazgo desde posiciones de autoridad del señor Barrett y, a la vez, el desempeño de un equipo que puede hacerlo de forma aún más eficiente, generando mayor satisfacción, compromiso e identidad entre los miembros de la alta dirección.

Creemos que éste es un caso típico de aquellos que requieren creatividad y adaptación¹ e involucra un rasgo importante: la sugerencia del consultor denota la tendencia a implementar un cambio de origen endógeno. Es decir, Barrett pareciera estar consciente de que un cambio está a la orden del día y que el esquema seguido hasta ahora puede ser cambiado...para mejorar.

Identificar el problema que se manifiesta en ASC

Básicamente existe un problema en el proceso de toma de decisiones a nivel de eficiencia² e, increíblemente, ello ocasiona divergentes percepciones sobre el proceso mismo (ver Anexo B) y su utilidad por parte de los miembros de la alta dirección. De forma más específica, el problema de la toma de decisiones radica en el manejo del conflicto, el compromiso y la conclusión.

Valoración del proceso de toma de decisiones dentro de la organización

Aunque todo apunta a que el sistema de toma de decisiones les había funcionado hasta ese momento (ver Anexo A), el equipo le ha juzgado como ineficiente: no conduce usualmente a conclusiones o se utiliza mucho tiempo para ello (ver Anexo E). La complejidad de su desarrollo y algunos rasgos peculiares ponen en jaque su capacidad de cerrar procedimientos. La prohibición de debatir³ redundante en menor retroalimentación⁴ y mayor riesgo del pensamiento grupal que inhabilita e impide percibir riesgos, defectos y oportunidades diferentes a las paradigmáticas. Además, esa prohibición genera dos consecuencias perniciosas: la gente se abstiene de expresar su pensamiento divergente en virtud de la inutilidad de ello y, progresivamente, terminan hablando sólo los que piensan de una manera parecida (ver Anexo F). Esa exclusión evita la generación de compromiso y nos pone frente a la interrogante de si hay, realmente, trabajo en equipo y espíritu de tal⁵.

Sin embargo, la forma de tomar decisiones rescata aspectos positivos: pareciera que hay una apreciación general de que el proceso es analítico (reforzado por el espíritu empresarial en el cual se hace énfasis y que explica la gran presencia de MBA's de máximo nivel en la alta dirección de la organización) y se respeta el comportamiento apolítico (ver Anexo C).

¹ Estos dos rasgos diferencian el caso de aquellos en los cuales existen récipes aplicables y diseñados de antemano y, por ende, lo enmarca como un problema que demanda ejercicio de liderazgo.

² En el sentido de capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.

³ La tendencia general es la apuntada por diversos autores, tales como Argyris (2001), Heifetz (1997) y Kotter (1997), en el sentido de que orquestar el conflicto es uno de los mayores cometidos del liderazgo moderno. Por *conflicto*, en términos esclarecedores de Heifetz y Linsky (2002), debe entenderse como el debate en tanto contraste enriquecedor, bien direccionado, con espíritu analítico y cargado de respeto.

⁴ Como no pareciera que se deja espacio para la retroalimentación no existe la posibilidad de consolidación de un aprendizaje y el aprendizaje es fundamental para el éxito de toda organización con vocación de permanencia (Robbins, 2009).

⁵ Liderazgo, en tanto actividad, siempre trata del cambio y del trabajo en equipo, con el objeto de garantizar sinergia, movilizar los mejores recursos del grupo y conjugar, de la mejor manera posible las potencialidades del sistema. El trabajo en equipo, en un momento de alta especialización en cada cargo, como hoy en día, es crucial para el ejercicio del liderazgo.

Las percepciones divergentes acerca del proceso mismo apuntan a un problema paralelo de clima organizacional en la alta dirección de la organización y empeoran el proceso de toma de decisiones⁶.

Finalmente, una característica del diseño estructural del proceso dificulta la implementación de soluciones a los problemas identificados: se trata de un proceso absolutamente lineal⁷.

Desarrollo del proceso (fases, personas envueltas, comportamiento generado)



¿Cuál es el rol de Don Barrett en el proceso de toma de decisiones?

Don Barrett es el regulador y conciliador del proceso de toma de decisiones aunque es precisamente el llamado a ejercer el liderazgo del grupo. Se le reconocen virtudes enormes aunque su desdén por la productividad del debate termina por no sacarle provecho a su tendencia a escuchar y aceptar posiciones divergentes.

¿Qué le recomienda para mejorar?

Barrett debe ser más abierto a la generación de conflicto o del debate de ideas (profesional no personal) en grupo, evitar la conformación de bloques (junior vs senior, o viceversa) y ser más abierto a la Generación X⁸.

A partir del problema identificado, proponer soluciones con ventajas y desventajas

Limitándonos al caso planteado, lo primero que se debe hacer es relacionar las propuestas del consultor con las debilidades del proceso identificadas (compromiso, conclusión y conflicto) que se quieren superar para así establecer las potencialidades de cada proposición:

	PROPUESTA 1. ELIMINAR LOS SUBGRUPOS	PROPUESTA 2. FORMACIÓN DE UN EQUIPO DE DECISIONES ESTRATÉGICAS	PROPUESTA 3. REGLAS Y NORMAS CLARAS PARA EL COMPORTAMIENTO DEL GRUPO
COMPROMISO	✓		
CONCLUSIÓN	✓	✓	
CONFLICTO	✓		✓

Lo segundo es examinar las ventajas y desventajas de cada propuesta:

⁶ Percepciones en el sentido de Robbins (2009), es decir, en tanto formas de relacionarse con la realidad.

⁷ Autores como Yukl (1998) sugieren que los procesos lineales de toma de decisiones no permiten sacar provecho de la mayor ventaja del involucrar a un equipo dentro de las organizaciones: el feedback.

⁸ Generación X como referencia a quienes nacieron en los años 70's.

PROPUESTA 1. ELIMINAR LOS SUBGRUPOS

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fácil de implementar • Aumento del <u>compromiso y la conclusión</u> • Participación de todos los miembros del grupo – Fomenta el trabajo en equipo y el debate abierto • Mayor aporte de soluciones/ideas • Reduce el tiempo de toma de decisiones, con respecto al tiempo actual • No se vería como “un grupo consejero de Barrett” • Respeto la importancia asignada para la discusión en grupo • Las discusiones pueden llegar a una conclusión por el número impar del equipo • Se puede complementar con técnicas como la participación escalonada, tormenta de ideas, técnica Delphi y técnica de grupo nominal, cuando fuere el caso 	<ul style="list-style-type: none"> • No se subsana totalmente el problema de participación ni de promoción del conflicto positivo • Necesita esfuerzo analítico previo • Necesita un mecanismo claro para la toma de decisiones

PROPUESTA 2. FORMACIÓN DE UN EQUIPO DE DECISIONES ESTRATÉGICAS (3-4 MIEMBROS)

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Agiliza el proceso de toma de decisiones (siempre y cuando las normas del grupo estén claras) • Soluciona el problema de la conclusión – Alcanzar una decisión durante el debate 	<ul style="list-style-type: none"> • Es excluyente • Es la de implementación más traumática • Afecta el compromiso • Puede aumentar el conflicto entre los miembros del equipo • Existe tendencia a que el debate se torne personal y en pugna por poder dentro de la organización

PROPUESTA 3. REGLAS Y NORMAS CLARAS PARA EL COMPORTAMIENTO DEL GRUPO

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Conservación del status quo⁹ • Es la solución menos traumática 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene la ineficiencia actual en el tiempo de toma de decisiones • Al no eliminar los subgrupos se fomenta el sesgo por compromiso¹⁰

A esta recomendación se llega por presión del grupo, constituiría una reforma que corre el riesgo de no ser efectiva y fácilmente podría terminar asimilándose a un cambio *gatopardiano* – “Cambia algo para que nada cambie”¹¹.

Conclusión

Después del análisis hecho consideramos que la propuesta número 1 es la que mejor permite abordar y enfrentar los problemas identificados tanto por este grupo como por el consultor. Sin embargo, esta propuesta debe ser complementada con vías de estimulación del debate positivo para lo cual se deben establecer reglas claras de compromiso, comportamiento como equipo y de participación; así como el uso de técnicas para mejorar la eficiencia del proceso de toma de decisión en cuanto al aporte de información a la discusión y análisis, minimizar dificultades como competencia entre sus integrantes, inhibición al pensar diferente de los demás y fenómenos tales como apatía, miedo escénico y aprovechamiento del grupo. Finalmente, se deben asumir técnicas de integración para definitivamente construir un equipo haciendo énfasis en actividades extramuros.

⁹ La resistencia al cambio surge de la sensación de posible pérdida que embarga al status quo (Heifetz, 1997) y por ello éste tiende a la autoconservación.

¹⁰ Sesgo por compromiso en el sentido de Robbins (2009), como actitud defensiva en pro del grupo al cual se pertenece.

¹¹ El "gatopardismo" es el "cambiar algo para que nada cambie", paradoja expuesta en la novela "El gatopardo", del escritor italiano Giuseppe Tomasi di Lampedusa (1896-1957). Tomado de http://es.wikipedia.org/wiki/El_gatopardo

Anexo A – Análisis de los resultados financieros de All-Star Sports

Datos de la cuenta de resultados (USD)						Análisis Horizontal			
	1992	1993	1994	1995	1996	1993	1994	1995	1996
Ventas	550,122	845,546	1,403,112	2,104,145	3,148,708	53.7%	65.9%	50.0%	49.6%
Ingresos de explotación	21,543	28,586	52,401	99,155	162,998	32.7%	83.3%	89.2%	64.4%
Ingresos netos	12,346	15,433	28,126	54,890	91,996	25.0%	82.2%	95.2%	67.6%
Beneficios por acción	0.45	0.53	0.97	1.56	2.38	17.8%	83.0%	60.8%	52.6%

Datos de Balance (USD)						Análisis Horizontal			
	1992	1993	1994	1995	1996	1993	1994	1995	1996
Total Activo	287,110	419,916	707,890	961,456	1,414,556	46.3%	68.6%	35.8%	47.1%
Total deuda a largo plazo, menos porción actual	63,353	79,288	174,786	235,845	309,234	25.2%	120.4%	34.9%	31.1%
Total capital social	124,390	185,578	269,334	418,012	600,378	49.2%	45.1%	55.2%	43.6%

Indicadores Financieros					
	1992	1993	1994	1995	1996
Nivel de Endeudamiento					
(Deuda a Largo Plazo, menos porción actual/Total Activos)	22%	19%	25%	25%	22%
Rentabilidad					
Retorno sobre las Ventas	2.2%	1.8%	2.0%	2.6%	2.9%
ROA	4.3%	3.7%	4.0%	5.7%	6.5%
ROE (Asumiendo Capital Social como 100% del Equity)	9.9%	8.3%	10.4%	13.1%	15.3%

A partir del análisis horizontal y vertical del estado de resultados se observa que el giro de la empresa en los últimos 4 años, en términos de ventas e ingresos, ha sido de crecimiento sostenido y francamente apreciable. El incremento en las ventas se corresponde con el crecimiento de los activos. Sin embargo, una nota saludable es que el nivel de endeudamiento se ha mantenido en niveles constantes con respecto a los activos. Los índices de Rendimiento sobre Patrimonio (ROE) y Rendimiento sobre Activos (ROA) muestran un saludable crecimiento que evidencia decisiones financieras adecuadas.

Anexo B – Análisis de la efectividad del equipo

Preguntas del estudio	Percepciones y Consistencia Grupo Senior y Junior			Percepciones y Consistencia Barret y Resto del grupo		
	Facción senior ^b (>3 años en ASC)	Facción júnior (<3 años en ASC)	Diferencia (valor absoluto)	Puntuación de D. Barret	Puntuación del resto del grupo	Diferencia (valor absoluto)
El grupo funciona como equipo	4,00	3,75	0,25	5,00	3,75	1,25
Los miembros trabajan individualmente, no juntos	2,60	4,00	1,40	3,00	3,50	0,50
Ciertos miembros no son jugadores de equipo	2,80	4,88	2,08	2,00	4,25	2,25
Los miembros tienen aptitudes para trabajar en equipo	5,80	4,50	1,30	6,00	4,92	1,08
Las expectativas cambian con frecuencia	3,00	4,38	1,38	3,00	3,92	0,92
Poco claras las normas de comportamiento	2,40	3,63	1,23	2,00	3,25	1,25
Los incentivos refuerzan la eficacia del equipo	4,80	3,29	1,51	5,00	3,82	1,18

Fuente: Informe final del consultor.

^aCuestionario adaptado según los métodos utilizados por el profesor Richard Hackman, departamento de psicología de la universidad de Harvard.

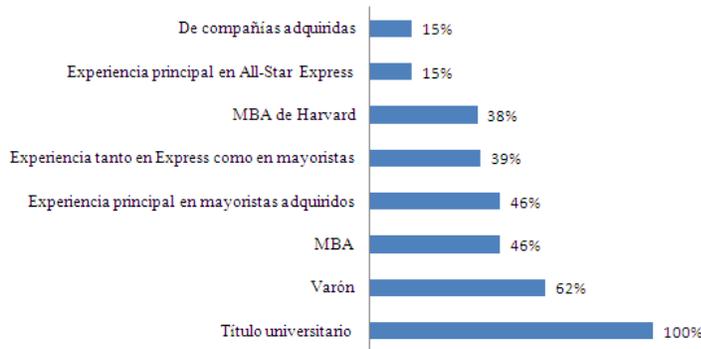
^bLa facción senior excluye a Barrett a los efectos de este análisis. Su puntuación figura por separado.

- La percepción de Barrett se corresponde con la visión de la facción Senior. Por ende, contrastar opiniones entre facciones también involucra a Barrett.
- Con respecto a la efectividad del equipo, en general, hay una diferencia de visiones entre las facciones Senior y Junior. Diferencias de visiones más significativas se refieren al trabajo en equipo y la eficacia de los incentivos.
- Los Seniors perciben que en la alta dirección son jugadores en equipo, mientras los Juniors no parecieran compartir esa percepción.
- Tanto Seniors como Juniors responden con incertidumbre en cuanto al funcionamiento general del grupo como equipo aunque asumen que en la alta dirección hay aptitud para actuar como tal.
- Los Seniors consideran que las normas de comportamiento están claras mientras que los Juniors tienden a contestar con incertidumbre, en ésta y otras, lo cual podría evidenciar cierta desorientación o falta de compromiso.

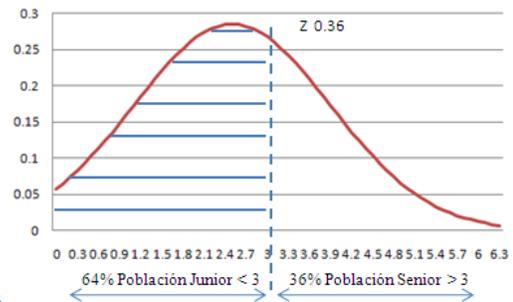
Anexo C– Análisis de las características demográficas del equipo de dirección de ASC

Característica individual	Media del equipo	Desviación estándar	Máximo valor	Mínimo valor
Edad	42,7	10	61	30
Años en el equipo de dirección de ASC	2,4	1,6	5,7	0,2
Años en ASC	2,5	1,4	5,7	0,2
Años en All-Star Sports	4,8	3,1	10	0,2
Años de experiencia en el sector (excepto All-Star Sports)	8	11,5	31,8	0
Años de experiencia en otros sectores	8,9	7,7	30	0

Caracterización del equipo



Distribución normal de los años en ASC



- Para determinar la relevancia de las distintas facciones, en términos de porcentaje, se asumió, en primer lugar, que el número de años en ASC es una característica que se aproxima a una distribución normal. De allí se calculó Z a partir de la ecuación
$$z = \frac{x - \mu}{\sigma}$$
 para un valor de $x = 3$, resultando $Z = 0.36$.

Pasando a las tablas de probabilidades acumuladas en la distribución normal estándar se obtuvo que la facción Junior representa el 64% del equipo de dirección de ASC.

- El equipo de alta dirección es bastante heterogéneo en términos de experiencia ya que coinciden gente con mucha experiencia y otros sin ninguna.

Anexo D – Análisis de la Evaluación del orden del día de las reuniones

Los miembros del equipo respondieron a un cuestionario sobre el orden del día y el formato de sus reuniones semanales de equipo. Para cada categoría incluida, proporcionaron dos respuestas numéricas. En primer lugar, valoraron el tiempo invertido en cada tema, área de interés o formato de reunión (1 = poco, 5 = mucho). En segundo lugar, valoraron la importancia de cada tema, área de interés o formato de reunión (1 = sin importancia, 5 = muy importante).

	Tiempo invertido 1 = muy poco 5 = mucho	Importancia 1 = sin importancia 5 = muy importante	Diferencia (tiempo invertido menos importancia)
Temas del orden del día			
Resultados financieros	3,3	4,7	-1,5
Actualizaciones de proyectos	3,3	3,9	-0,6
Estrategia de la división	2,1	4,1	-2,0
Asignación de recursos	1,7	3,3	-1,5
Operaciones día a día	2,4	2,1	0,3
Política administrativa	2,4	2,4	0,0
Áreas de interés			
Operaciones internas	3,1	3,7	-0,6
Competidores	1,4	3,2	-1,8
Clientes	1,5	4,1	-2,5
Proveedores	1,5	2,6	-1,2
Mercados de capital	1,3	2,0	-0,7
Formatos de reunión			
Presentaciones de miembros del equipo	3,5	3,4	0,2
Presentaciones por personal no miembro del equipo	2,3	2,8	-0,5
Discusión en grupo	2,4	4,3	-1,9

Fuente: Informe final del consultor.

^aTécnica de encuesta adaptada a partir del método utilizado por el profesor Jay Lorsch, Harvard Business School, en un estudio sobre consejos de administración. Véase Lorsch, J., «Pawns or Potentates», Harvard Business School Press, Boston, 1989.

- En las reuniones no se le dedica tiempo suficiente a la estrategia.
- En las reuniones se dejan por fuera dos de los 5 vectores de Porter¹²: clientes y competidores.
- La discusión en grupo es altamente valorada pero se percibe que no se le dedica el tiempo necesario.

¹² Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.sisas

Anexo E – Análisis de las Evaluaciones del proceso de toma de decisiones

Los miembros del equipo también cumplimentaron un cuestionario que evaluaba el proceso de toma de decisiones con arreglo a varias dimensiones. En cada caso, los miembros del equipo utilizaron para sus respuestas una escala del 1 al 7. Estas son las preguntas:

Pregunta	Promedio	Desviación estándar	Valor máximo	Valor mínimo	0	1	2	3	4	5	6	7
En la toma de decisiones, el grupo es 1 = demasiado rápido 7 = demasiado lento	4,06	1,13	6,00	2,00								
El grupo 1 = se entrega a un debate constructivo 7 = ignora ciertas cuestiones	3,88	1,93	7,00	1,00								
El grupo 1 = roza superficialmente los problemas 7 = resuelve problemas conjuntamente	2,79	1,23	5,00	1,00								
En el grupo 1 = se observan pocas maniobras políticas 7 = se observan muchas maniobras políticas	2,98	0,96	5,00	2,00								
El grupo funciona 1 = como órgano consejero para D. Barrett 7 = como órgano que toma decisiones	3,38	1,56	6,00	1,00								
Los miembros del equipo 1 = muestran adhesión a viejas lealtades 7 = se concentran en lo que es mejor para All-Star Sports como un todo	4,16	1,10	6,00	2,00								
La gente utiliza las reuniones para 1 = comprender mejor otras funciones, áreas, cuestiones 7 = argumentar en favor de sus propias prioridades	5,15	1,39	7,00	3,00								
En su opinión, la participación es 1 = bastante equilibrada 7 = bastante desequilibrada/varias personas dominan	4,60	1,25	6,30	3,00								
Si D. Barrett expone su opinión, el grupo 1 = está dispuesto a contradecirle 7 = duda en hacerlo	2,51	1,81	6,50	1,00								
El grupo 1 = alcanza una conclusión sobre las cuestiones durante las reuniones 7 = permite que las cuestiones permanezcan sin resolver y reaparezcan de tanto en tanto	4,93	1,35	7,00	2,10								

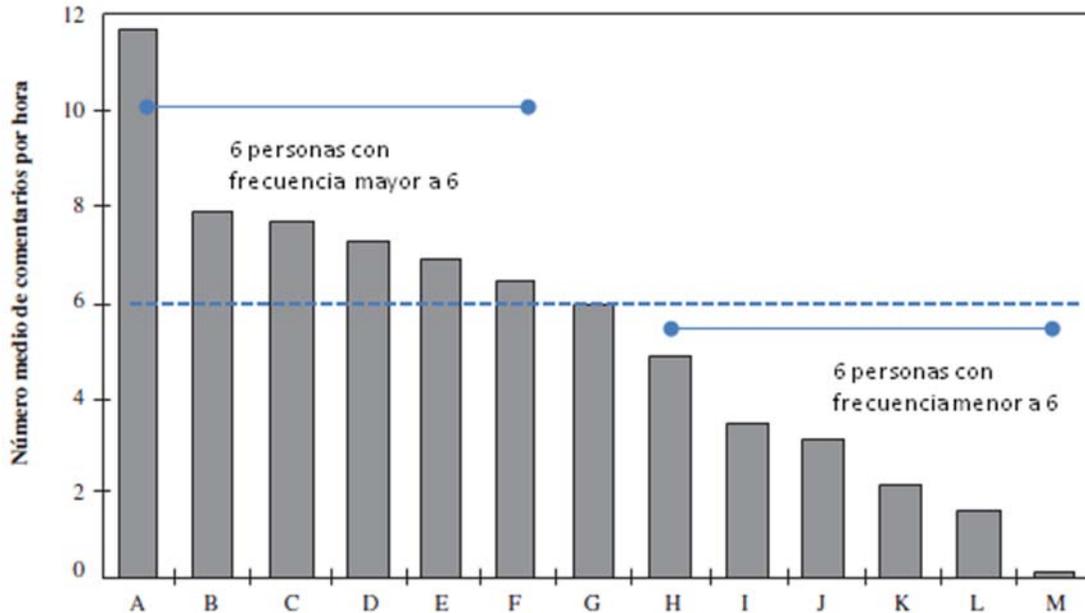
Fuente: Informe final del consultor.

- Dispersión en cuanto a si el debate es constructivo o ignora ciertas cuestiones. Deja entrever cierta polarización en cuanto a las opiniones.
- El grupo no piensa que los problemas sean abordados en conjunto quizás por la mecánica de toma de decisiones, estructurada en subgrupos y en razón de la prohibición de debatir.
- Percepción consistente de comportamiento apolítico del grupo, derivado de la orientación a los resultados que caracteriza al grupo.
- El grupo pareciera funcionar como un órgano consejero para Barrett, más que un equipo de toma de decisiones.
- Hay un balance entre la adhesión a viejas lealtades y lo que es mejor para All-Star Sports.
- La falta de compromiso se manifiesta en argumentar sus propias prioridades.
- Alto grado de dispersión en la mecánica de discusión del grupo.
- Participación desequilibrada de los miembros del grupo en las reuniones.
- Gran dispersión en cuanto a la disposición a contradecir a Barrett.
- En las reuniones el grupo no se dedica tiempo a la solución de problemas.
- El proceso de toma de decisiones no produce conclusiones en forma sistemática y permite que algunas cuestiones se mantengan sin resolver e incluso se vuelvan a revisar.
- En general, los resultados apoyan las propuestas del consultor.

Anexo F – Análisis de la participación de los miembros del equipo durante las reuniones

La Figura 1 muestra la participación de los miembros del grupo, tal como la observó el consultor a lo largo de cinco reuniones celebradas en mayo y junio de 1997. Este gráfico no incluye los nombres de las personas para proteger su intimidad. Don Barrett, quien naturalmente habló más que otros, no se incluyó en el conjunto de datos. Sin embargo, los datos sí incluyen a un planificador estratégico que asistió a la mayoría de las reuniones durante ese período.

Figura 1. Participación de los miembros del grupo



Fuente: Informe final del consultor.

- La participación de los miembros del grupo parece identificarse con una distribución de Poisson en la cual la media podría estar alrededor de 6 comentarios por hora para lo cual se obtiene una varianza de 6 unidades o eventos.

Referencias bibliográficas

Textos

- Argyris, Chris (1991). *Teaching Smart People How To Learn*, Mass Harvard Business Review, May-June.
- Argyris, Chris (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*, 2da Edición, México, Oxford.
- Bass, B.M (1990). *Handbook of leadership: theory, research and managerial applications*, NY, Free Press.
- Drucker Foundation (1996). *The leader of the future*, NY, Hesselbein and Cohen.
- Drucker Foundation (1998). *Leader to leader*, NY, Hesselbein and Cohen.
- Drucker Foundation (1998). *Leading beyond walls*, NY, Hesselbein and Cohen.
- Fiedler, F.E (1994). *Improving leadership effectiveness*, NY, Wiley & Sons.
- Fisher, B. Audrey (1980). *Small Group Decision Making*, New York, McGraw-Hill
- Heifetz, Ronald (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*, México, Paidós.
- Heifetz, R., Linsky, Martin (2002). *Leadership on the line: staying alive through the dangers of leading*, Cambridge, HBS Press.
- Kotter, Joseph (1997). *Leading change*, Mass, Harvard Press.
- Kotter, Joseph (1999a). *La verdadera labor de un líder*, Bogotá, Norma.
- Kotter, J., Mintzberg, H., Teal, T., Wetlaufer, S., Zaleznick, A. y otros (1999). *Liderazgo*, Deusto, Deusto.
- La Farge, Vicky (1990). *Termination in groups*, en Gillette, Jonathan and McCollom, Marion, *Groups in Context*, Reading, MA Wesley. May, Rollo (1975). *The Courage to Create*, New York, Bantam.
- Robbins, Stephen y Judge, Timothy(2009), *Comportamiento Organizacional*, Pearson, 13ª Edición, México
- Yukl, Gary (1998). *Leadership in Organizations*, 4th Ed. New Jersey .Prentice Hall.