

**TOCANDO FONDO: CASO HOMECENTER CONSTRUCTOR CARTAGENA**

**Presentado por:**

**EDWIN SANABRIA, FABIÁN SÁNCHEZ,  
VERÓNICA MONTERROSA**

**CASO DE ESTRATEGIA Y GESTIÓN**

**Presentado para optar por el título de MBA Ejecutivo**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARTAGENA DE INDIAS  
SEPTIEMBRE DE 2014**

## **TOCANDO FONDO: CASO HOMECENTER CONSTRUCTOR CARTAGENA**

“En qué lío me he metido, pensó en ese momento el nuevo gerente de la tienda, cuando la presión se hacía más intensa, pues en un principio no había dimensionado el tamaño del problema y no solo por las condiciones propias del reto enfrentado, sino por el voltaje de las descargas de factores externos con alta incidencia en el desarrollo de la situación, que dejaba por el suelo el ánimo del equipo directivo de la tienda, un equipo que no llevaba más de 6 meses luchando por salvar el barco”. Era febrero de 2013, 6 meses después del remezón que sacudió a Homecenter Constructor en Cartagena.

La tienda estaba sitiada por el desorden, la falta de control y de disciplina, la indiferencia, el caos y la profunda incertidumbre y falta de fe.

Media tienda se había ido y el nuevo equipo directivo de la misma debía aprender, sobre la marcha y operación, las rutinas, procesos y procedimientos generales y sobre sus cargos. Cada quien contaba con un equipo de trabajo compuesto de gente antigua y nueva; lleno de expectativas, incertidumbres y miedos, al no saber qué vendría y qué pasará con cada uno de los integrantes. Para colmo de males, con equipo nuevo y todo, hubo que retirar a un par de ellos debido a las malas prácticas, que fruto de su experiencia en otras empresas, quisieron instaurar en Homecenter Cartagena.

Llegó un momento en que el gerente pensó que ya no había salida, que esta tienda era como un agujero negro que estaba acabando con todo y no tenía fondo; qué

panorama tan oscuro. En el ámbito empresarial, se habla de trabajo bajo presión y obtención de resultados; no obstante, pareciera que en esta experiencia el asunto estaba al límite, no solo por la lidia con el problema interno de la tienda, sino por la necesidad de liderazgo que afectarían positivamente la moral del equipo.

Muchas veces en la vida laboral y en la cotidiana, nos vemos enfrentados a situaciones que nos paralizan, en donde el miedo no nos deja avanzar y nos hace dudar sobre nuestras capacidades y sobre el camino que estamos siguiendo. ¿Qué hacer? ¿Pegar el grito y salir corriendo? ¿O hacer un pare, tomar un respiro y replantear la estrategia? ¿Fue un traspie en la carrera profesional de los líderes de la tienda?

## **1. El panorama**

En el inicio del año 2012, por disposición de la compañía, se realizan movimientos internos que implican el traslado de gerentes de tienda, debido a la necesidad misma de la operación y a la dinámica de crecimiento y expansión de Sodimac Colombia S.A. Para ese año, la tienda en Cartagena presentó inconvenientes internos que de no ser atendidos a tiempo, hubiesen podido convertirse en una amenaza y, por consecuencia, generarían afectación a la dinámica de su operación. Un diagnóstico inicial mostraba vacíos en el aseguramiento de estándares y procesos.

Lo anterior no solo requirió del esfuerzo de los directivos de Homecenter en cuanto a los controles administrativos de la tienda, sino todo un proceso de cambio. Esto implicó traslados y rotación de cargos en busca de la normalización de la operación y la recuperación del clima organizacional, que según se evidenciaba en la encuesta GPTW, mostraba unos resultados que demandaron una intervención inmediata (Ver Anexo 1).

El proceso de estabilización que se dio posterior al diagnóstico inició en las áreas clave de la operación del negocio: Recibo, Despachos y Cajas, proceso en donde se evalúa cuál es la metodología de trabajo a desarrollar y los resultados que se puede esperar. Teniendo en cuenta que el factor humano es el eslabón clave de cualquier proceso de cambio organizacional, en el proceso mencionado hay que tener en cuenta que casi la mitad de la población es nueva; ¿Qué hacer cuando se llega a un cargo nuevo?, ¿a una nueva plaza?, ¿la práctica más común es conocer el entorno?, ¿cuál es la dinámica del negocio?, ¿cuáles son los recursos con los que se cuenta para

realizar un diagnóstico?, ¿qué procesos se están llevando?, ¿cuáles son los controles que se aplican en cada proceso?.

Es importante anotar que la operación comercial de la tienda siguió su marcha normal al tiempo que se daban estos procesos de ajuste interno, lo que exigió mayor esfuerzo y eficacia en el conocimiento de la tienda, el entorno, y el abordaje por parte del nuevo equipo de trabajo de los siguientes puntos críticos: la cultura organizacional, la consolidación del equipo directivo de la tienda, los vacíos en el control de procesos y estándares (se detectaron temas de robo interno y externo continuo, que dejaron ver los vacíos en la operación del almacén), el liderazgo en el equipo de trabajo directivo de la tienda.

## **2. Áreas y equipos que intervienen**

Seguidamente, se informa la novedad al Área Central, desde donde llegó el apoyo para minimizar el impacto de la situación y encontrar una solución. Se profundiza en una revisión más detallada con la detección de nuevos hallazgos y la identificación de las áreas foco en donde se da la mayor afectación. Desde Área Central llega un equipo humano del departamento Prevención de Pérdidas, área a cargo de los controles de procesos, gestión de inventarios y seguridad física y electrónica de la compañía, que despliega una serie de operativos para hacer el debido seguimiento y detectar el alcance de los hallazgos y las debidas responsabilidades.

Sobre el mes de mayo de 2012, empezó la ejecución de un plan de tomas de inventarios físicos por área para medir el grado de pérdida, al tiempo de la ejecución de planes de seguridad con base en los primeros hallazgos. Esto permitió detectar la forma en cómo se estaba perdiendo la mercancía, para tomar las medidas de choque inmediatas.

Se detecta la participación de bandas delincuenciales activas con nexos con personal interno de la tienda. Identificados los hallazgos, definidas las responsabilidades y continuando con el plan de acción, cada responsable de la gestión de control respondió a la compañía por la omisión de procesos. Quedó en evidencia la oportunidad de mejora en el control por parte del equipo líder de la tienda, los vacíos en

la gestión de jefes y coordinadores, el rol pasivo del personal de seguridad, el vacío en el conocimiento y aplicación de los procesos por parte del personal de base de la tienda y el evidente deterioro del tejido humano que sostiene la cultura y clima organizacional.

### **3. Reconstrucción**

Había que resolver el asunto sin detrimento de la experiencia de compra de los clientes. Desde junio, empezaron convocatorias a nivel nacional para seleccionar al nuevo equipo directivo del almacén, que tendría el reto de sacar la tienda a flote. Sobre la segunda semana del mes de julio de 2012, llegaron a la tienda otros equipos de apoyo de distintas áreas de la compañía y de otras tiendas para brindar soporte y acompañamiento al equipo en los procesos mencionados.

El proceso de restauración y normalización de la tienda se bautizó “Nueva Cartagena” en octubre de 2012 fecha que por su trascendencia (Descubrimiento de América) sirvió de elemento conector y de recordación asociado a la idea del descubrimiento de un nuevo mundo, de nuevas oportunidades, de un nuevo comienzo.

De momento, los focos críticos de trabajo se centraron en:

- Implementar y garantizar su sostenimiento en el tiempo de los mecanismos de control de todas las operaciones y del sistema de prevención de la tienda.
- Sanear el *kardex* y la fidelidad de la información respecto del inventario.
- Garantizar los resultados de venta, contribución y RNF del 2013 y 2014.
- Todo lo anterior dependía de la generación de un nuevo ADN para la tienda, la reconstrucción de su tejido que permitiría la generación de un clima de

trabajo óptimo y la gestación de la cultura organizacional alineada con los principios corporativos.

#### **4. La Heroica recibe a Homecenter Constructor**

Sodimac Colombia decide llegar a Cartagena con su formato Homecenter Constructor en el año 2008, participando como el principal inversionista en un proyecto de construcción de un importante centro comercial de la ciudad. La compañía tuvo en cuenta que Cartagena de Indias es un punto de referencia de turismo y desarrollo en Colombia, con un alto índice de inversión en proyectos de construcción de vivienda en diferentes estratos, además de ser parte del proyecto Troncal Caribe, con un gran potencial industrial y poseer el puerto más importante del país. Así, Homecenter Constructor se implementa con una estructura y un organigrama de tienda (Ver anexo 2).

Esta tienda en su historia, ha sido relevante en los resultados de la compañía. Para finales de 2013, se amplió en 2.000 m<sup>2</sup> para un total aproximado de 10.000, con una remodelación que buscaba ofrecerle a sus clientes una mejor experiencia de compra; gracias no solo a un área más amplia, sino a la innovación en la exhibición de un variado portafolio de productos a precios competitivos, que contribuyen con el mejoramiento de los hogares. Para el año 2012, se ubicó en el Top 30 de la

organización Great Place to Work en Suramérica; para el 2014, es Top 18 (Ver Anexo 3).

La tienda Homecenter Constructor en Cartagena fue inaugurada en noviembre 14 de 2007; en 2014 cumple su séptimo aniversario. Está ubicada en el barrio Pie de la Popa, casi en el límite central que divide la ciudad entre norte y sur.

Cartagena de Indias es una ciudad de poco menos de 1 millón de habitantes (978.600 según el reloj de población del Dane al 4 de julio de 2013), que la ubica como la quinta ciudad más poblada del país después de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Cartagena se ha visto muy afectada en los últimos años por la inestabilidad política que ha sacudido a la administración municipal, por las limitaciones de infraestructura de vías, además de las marcadas diferencias socioeconómicas conocidas de tiempo atrás.

A continuación, presentaremos los datos demográficos de la tienda Homecenter en Cartagena:

- Para junio de 2012, la tienda estaba conformada por 234 personas.
- Por género, la tienda está compuesta por 154 hombres (66%) y 80 mujeres (34%).
- El 54% de su población está en un rango de edad entre 26 y 35 años; el 36% está en un rango de edad entre los 18 y 25 años, y un 11% somos mayores de 36 años.
- El 27% está casado, el 34% vive en unión de hecho, el 38% es soltero y el 3% son separado.
- De los 234, 43% tiene hijos. De estos, el 29% tiene 2 hijos, el 6% tiene 3 y un 1% tiene 4 hijos.

- El 19% de las personas tienen formación como bachiller. 64 personas son Técnicos o Tecnólogos (29%), 20 son profesionales (9%) y 3 poseen título de posgrado (1%).
- Entre mayo y diciembre de 2012, fueron retiradas de la compañía 71 personas; entre enero y diciembre del 2013, fueron retiradas 37 personas más; para un total de 108 personas (46% de la planta en número de personas). Esto ocurrió como consecuencia del proceso de normalización de la tienda.
- Actualmente el 1% de la población cuenta con antigüedad de 6 años; el 27%, con 5 años; el 5%, con 4 años; el 7%, con 3 años; el 14%, con 2 años; el 2%, con 1 año y el 46% de las personas, con una antigüedad inferior a 1 año. El equipo de jefes Y coordinadores de la tienda lleva poco más de un año.

## 5. Cómo nace Homecenter Constructor en Colombia

La sociedad distribuidora de materiales de construcción Sodimac Colombia S.A es una empresa internacional colombo chilena con una composición accionaria del 51% de la compañía colombiana Organización Corona y 49% de la organización Sodimac de Chile. Esta se estableció en Colombia en el año 1993 con la apertura de su primer almacén, Homecenter Américas “El Especialista”, y partir de este momento, inició su expansión como una gran cadena dedicada al mejoramiento del hogar en el país.

La organización Corona es una empresa colombiana con más de 125 años de historia empresarial; hoy, con presencia internacional. Produce principalmente: loza, porcelana sanitaria, revestimientos cerámicos, grifería, pinturas, materias primas para la industria de la construcción, entre otros, exportando a 37 países en el mundo. Adicionalmente, tiene operaciones de venta al detal (*retail*) con los almacenes Corona y con su participación en Sodimac Colombia en sus formatos Homecenter Constructor; esto último a través de un *joint venture* con el Grupo Sodimac de Chile a partir de principios de los 90.

En su internacionalización cuenta con plantas en Estados Unidos y oficinas en China y se encuentra en un ambicioso plan de expansión en Centro y Suramérica. Corona se destaca por su avanzada gestión estratégica, administrativa y por tener una cultura centrada en total respeto por la gente y su desarrollo. Es uno de los grupos económicos más grandes y tradicionales de Colombia.

Por su parte, Sodimac Chile tiene más de sesenta años de vida empresarial; se inició como una cooperativa abastecedora de materiales de construcción en Valparaíso, Chile. A finales de los ochenta comenzó con el formato Homecenter, inaugurando su primer almacén en Santiago de

Chile: almacén “Los Condes”. De forma paralela, los locales de abasto para constructores evolucionaban en lo que conocemos como patios Constructor. A raíz de la llegada de Home Depot a Chile, empresa líder mundial minorista estadounidense de mejoramiento del hogar, bricolaje y materiales de construcción, con más de dos mil tiendas y 355 mil colaboradores en el mundo; Sodimac replantea toda su estrategia para enfrentar al gigante del *retail* del sector y posteriormente, obligarlo a vender su operación en Chile.

## **6. Cultura Homecenter**

La experiencia de compra de sus clientes en sus tiendas es su mayor objetivo. Para ello, cuenta con innovación constante, a través de espacios agradables y fáciles de recorrer, donde se encuentran fácilmente los productos que se necesitan para sus proyectos con la información pertinente para tomar la decisión y con asesores expertos, en caso de que sea necesario. Los precios permanecen bajos todo el año, gracias a la promesa de “precios bajos siempre”. Los clientes cuentan con variedad de medios de financiación, lo que facilita la adquisición de productos para mejorar el hogar, la oficina u otro espacio. En Homecenter, más que productos, los clientes encuentran proyectos completos.

Uno de los pilares fundamentales es su personal y el ambiente laboral en el cual se desarrolla, razón por la cual a nivel organizacional se desarrolla la escuela de liderazgo, con el ánimo de garantizar que los líderes y equipos administrativos puedan ejercer un liderazgo que motive y cautive a sus equipos a conseguir los objetivos trazados y a desarrollarse personal y profesionalmente de la mano de la compañía. Para muchos puede ser un concepto trivial y más con los antecedentes de la tienda en sus años atrás, pero parte de los objetivos del desarrollo del caso era evidenciar que

factores debían ser cambiados y garantizar que la sinceridad de la información siguiera reflejando la necesidad de un cambio radical, razón por la que se aplica la encuesta.

## **7. Constructor**

Es el almacén de materiales para la construcción más fácil de recorrer, debido a su innovador circuito de compra, que hace que el especialista, llámese constructor, arquitecto, maestro de obra, electricista o cualquier persona, pueda adquirir los productos que requiere para su trabajo en las cantidades que los necesite, sin perder tiempo y con una garantía de precios bajos.

El Círculo de Especialistas es el programa de reconocimiento a los clientes de almacenes Constructor; se trata de un programa exclusivo que permite acceder a beneficios que facilitan el trabajo y mejoran la vida de todos los socios afiliados.

Sodimac Colombia s.a. acompaña sus formatos con todos los servicios complementarios para realizar proyectos como fabricación de pintura en el sitio, instalación de productos, alquiler de herramientas y centro de diseño, entre otros; además de servicios complementarios como lista de novias, copiado de llaves, parqueadero, taxis, cajeros automáticos y zona de comidas.

## **8. Nueva cultura organizacional de tienda**

Con base en los principios y valores corporativos, se plantea una propuesta de trabajo que en el mediano y largo plazo llevara a la metamorfosis, que generara el cambio en los temas críticos presentes en la tienda Homecenter Constructor Cartagena. Ese plan de trabajo esbozado con base en el diagnóstico previo y las metas de la compañía dependía del equipo de la tienda, conformado tanto por personal antiguo como nuevo; debía anclarse en el corazón de todas y cada una de las personas que iban a formar parte de él, pues se entiende que el éxito del proyecto no está dado por el valor físico de un inventario y cuatro paredes sino que radica en la gestión del factor humano, quien en últimas será el que movilice cada engranaje hacia los objetivos. Como en una placa de Petri que se utiliza en los laboratorios principalmente para cultivar microorganismos en busca de nuevas vacunas, cada ciclo a partir de octubre de 2012 está inmerso en un caldo de cultivo que permita el desarrollo de las iniciativas que lleven a la restauración de los valores, lineamientos y principios de la compañía, y recuperación del tejido humano. Ese caldo junto con las herramientas dadas por la compañía y elementos creados por la tienda, está representado por una serie de conceptos que se pueden asociar a temas de significación importante para el equipo humano de la tienda, tales como:

- **1.492:** Concepto inicial con el que se presentó el proyecto “Nueva Cartagena”, conectado a todo lo que representa el tema del descubrimiento de América como el Nuevo Mundo y el mar de oportunidades que representó en su momento para quienes venían del viejo continente, y cómo éste concepto se relacionaba con la etapa inicial del proceso de restauración.
- **ADN:** Concepto asociado a la molécula básica de un organismo vivo que guarda y transmite de generación en generación toda la información necesaria para el desarrollo de todas las funciones biológicas del mismo y su supervivencia, conformada por una serie de átomos con funciones distintas. El anclaje de este concepto era fundamental pues dependía de la identificación que tuviera cada persona del equipo con el proyecto en el que se embarcaba la tienda.
- **Ubuntu:** Concepto presuntamente originario de la cultura tribal africana que significa: “Yo soy porque nosotros somos”, "Humanidad hacia otros"; "Soy porque Ustedes son": "Una persona se hace humana a través de las otras personas", según la cual una persona con UBUNTU es aquella que se alegra cuando otro es bueno en algo, cuando tiene destreza, porque piensan que todos se benefician con esto y, como consecuencia, todos son más. Este concepto está orientado a la construcción de equipo como comunidad y con base en el concepto anterior del ADN.
- **5/0:** Concepto que evoca la goleada histórica que le propinó la Selección Colombia de fútbol a la de Argentina en septiembre del 93 en el estadio Monumental de Buenos Aires asociado al 2.014 como de fútbol con Colombia en el mundial de Brasil. Se aprovecha el ambiente mundialista para hacer de ese 5/0 un símbolo de

los resultados que de Nueva Cartagena se espera en el marco de las 5 Grandes Promesas planteadas por la compañía para alcanzar los resultados esperados en 2.014, a saber:

- Cumplimiento en Ventas.
- Eficiencia. Resultado neto antes de impuestos.
- Nuestra Gente. Clima laboral, accidentalidad, ausentismo.
- Impacto ambiental. Ahorro de agua, ahorro de energía, huella de carbono.
- Impacto social. Calidad de vida laboral y social.

Todo lo anterior son temas de simbolización que permiten anclar los lineamientos corporativos y objetivos a la realidad presente de la tienda y su interiorización, a partir de la definición e implementación como prioridad de nuevas rutinas, hábitos, nuevos paradigmas, y de liderar con el ejemplo para la creación de modelos que con un proceso de capacitación (complementario a las rutinas) y junto con un apropiado trabajo de acompañamiento al personal de base que genere inspiración, compromiso, disciplina y reconocimiento, se logre generar hábitos y modelos que permitían construir nuevos paradigmas que en el mediano plazo produjeran las modificaciones propuestas, y en el largo plazo el sostenimiento de la estructura en el tiempo.

El liderazgo podía lograr mucho y transformar la tienda si se construía por medio de un proceso de capacitación (complementario a las rutinas): no se podía asumir cuál tema estaba bien enfocado y cuál no, esto lleva a un trabajo de acompañamiento al equipo directivo de la tienda, a construir canales de comunicación efectivos, conversaciones, compromisos. A la larga, la disciplina supera a la inteligencia. La

evolución del liderazgo se puede evidenciar en la información de la encuesta realizada en la tienda (Ver Anexo 4).

Un buen líder puede llegar a ser más importante para los colaboradores talentosos que el salario, los beneficios o el estatus. El trabajo se debía realizar paso a paso y con procesos que debían tener un principio y un final, definir cuáles eran las expectativas del personal y sobre eso encontrar qué los motiva para generar un cambio de este calibre (el estímulo y la satisfacción del trabajo, como encajan los colaboradores en este nuevo cambio en la organización, el progreso de los colaboradores y el crecimiento personal).

Es claro que no se puede enseñar el talento o la actitud, pero sí contratar el talento y entrenar las habilidades. Se definen las expectativas no precisando los pasos a seguir, sino los resultados que se querían alcanzar. En esta experiencia, se pudo comprobar que lo que el equipo de la tienda necesitaba era un líder, un equipo de líderes que los inspirara a permanecer en la compañía. Si se ofrece un liderazgo inspirador, beneficios sólidos, un buen salario y programas de entrenamiento valiosos, los colaboradores basan su permanencia en la relación con su jefe directo.

Se entendió que el papel de un gerente o líder juega un rol importante en la vida de sus colaboradores directos, pues definen e impregnan el ambiente laboral con las reglas que establecen y con la manera en que interactúan con sus compañeros; satisfacen a los colaboradores de forma más eficaz en todas las áreas de atención, construyendo una relación personal con ellos. Un equipo relevante de colaboradores altamente satisfechos con sus líderes demuestran un desempeño continuo y de excelente nivel en términos de productividad y ganancias, así como de retención y

satisfacción del cliente. En este caso, era importante llevar al equipo a un completo entendimiento de los fundamentos básicos antes de guiarlos a un nivel superior, con el propósito de ir asegurando cada escalón que se va subiendo, colocando las cuñas que permitan dar un paso hacia adelante y hacia arriba (Kaizen, Implementación Metodología LEAN. 2.012)

El equipo necesitaba saber si recibirían apoyo individual y una guía en medio de la incertidumbre que generó el remezón fuerte que los sacudió. Necesitaban saber que la compañía valoraba su esfuerzo, que sus opiniones contaban, que sí eran escuchados; que en la misión de la compañía su aporte era importante. Por ello, era vital comenzar con los fundamentos básicos.

Aunque pueda parecer una verdad de Perogrullo, se entiende la necesidad de ejercitar la intuición para comprender que todos los colaboradores son distintos, que tienen una naturaleza, un modo de pensar y una manera de relacionarse únicos; que cada uno debe ser inspirado, dirigido e incluso, retroalimentado de manera diferente a partir de desarrollar sus fortalezas.

Por eso, el reto es alentarlos a desarrollar sus dones y sus sueños, sus anhelos, relacionándonos con cada colaborador, en lo posible uno a uno, haciendo preguntas, escuchando atentamente, guiando y apoyando.

Si bien se identifica que el cambio de cultura organizacional al interior de la tienda era un factor crítico para trabajar, se evidencia que reconstruir el tejido de la tienda, las actitudes y los comportamientos de todo el equipo debían tomar otro rumbo para poder impulsar los cambios culturales que se necesitaban; para lo cual, se debe

ayudar a los colaboradores a desarrollar sus habilidades, a asumir responsabilidad y a contribuir al éxito del equipo.

Para el equipo primario de la tienda, era clara la necesidad de construir equipos fuertes, alineados y responsables, con actitudes y comportamientos que generaran cambios positivos y se empezaron a ver en la medida que el tiempo y el desarrollo de las relaciones del equipo base y del nuevo equipo de líderes avanzaba en los procesos. Esto se pudo cuantificar en la encuesta de GPTW de 2013 (Ver Anexo 5).

La responsabilidad no estaba solo en lograr estos objetivos sino en hacer consciente a todo el equipo de la tienda que estos cambios se habían presentado y cómo cada uno desde su punto de trabajo contribuía para seguir construyendo y cambiando el tejido, la lógica nos lleva a que si una acción genera cambio y se adquiere la conciencia de la misma ésta puede mantenerse en el tiempo, pero ¿sería está la situación?

La estrategia era esencial, pero el enfoque en la ejecución y el seguimiento determinarían el logro de los resultados que se querían alcanzar. Para conducir a una tienda con problemas a través de un cambio de rumbo exitoso, todo su equipo debe creer en una cultura poderosa generada a partir de visión, misión, valores y dirección estratégica, elementos que se construyen a partir de una propuesta inicial.

Como parte del ejercicio diario, los colaboradores observan las actitudes y acciones del equipo primario y las imitan. Esto crea un ciclo de mejoría compuesta y da forma a una cultura que crea éxito de manera repetida y sostenida, a lo que se conoce como “Liderar con el ejemplo”: creer que para ser líderes, deben ser creíbles,

auténticos, decididos y conectados; el conocer las fortalezas de los equipos a cargo y dirigir a partir de ellas en un proceso de aprendizaje constante, de escucha activa, de control del ego y manteniendo el sentido del humor; ser decisivos, dispuestos a asumir responsabilidades y a rendir cuentas si las cosas salen mal, siendo dueños del proceso, sin excusas y sin culpar a los demás (Ver Anexo 6).

El reto exigía esforzarse por la excelencia y honrar compromisos, apegarse a los principios y a ser integrales e íntegros, a hablar cuando no se estaba de acuerdo y a alejarse de cualquier trato que traicionara los valores.

En palabras se quiere explicar lo subjetivo, el sentimiento; la verdad es que el ánimo se puso a prueba para poder mantener el timón y el rumbo y superar el dolor inevitable, la decepción y los momentos al filo de la renuncia a lo largo del camino.

En el proceso de restauración del tejido que conforma el cuerpo, se observa la importancia de incorporar comportamientos que llevan al alto desempeño y traducir esto en simbologías que anclan los conceptos a la mente del equipo, con temas tales como: El “Equipo de Talla Mundial” (todos podemos ser parte de un gran equipo), fomentando el comportamiento (responsabilidad compartida, trabajo de equipo, escuchar, aprender, mejoramiento continuo, desarrollar a los demás e integridad) que llevan al éxito sostenido, círculos virtuosos de progreso y cambio cultural positivo (Fred Hassan, 2013). .

Igual de importante, el desarrollo del liderazgo situacional, aplicando el estilo de liderazgo correcto para cada situación, que para el caso, exigía la necesidad de controlar, ser decisivo y dar órdenes, enfocándose en la ejecución y en terminar el

trabajo. Así, se contruyó a partir de pequeños logros hasta que, colectivamente, se convirtieron en victorias significativas y ayudaron a asegurar la repetición de victorias como parte del diario vivir en la tienda Homecenter Constructor Cartagena.

Hasta aquí se lograron encontrar ciertos comportamientos y objetivos que se había cumplido, era este grupo al que se le había apostado el todo o nada en el cambio, era este equipo de lideres el que había buscado la aceptación del equipo base y había descubierto las motivaciones de su gente, y siguen existiendo ciertos enigmas es donde se puede preguntar ¿Estos cambios podrán continuarse hacia el futuro?, ¿Qué puede causar nuevamente una brecha que pueda poner en riesgo esta Nueva Cartagena?.

## ANEXO 1

### Resultados de encuesta de clima en el año 2012

<b>Porcentajes de Favorabilidad</b>	<b>Cantidad de Respuestas</b>	<b>Temas Aprobados</b>
Gerencia Almacén Cartagena	142	8
Coordinación Experiencia de Compra (Almacén Cartagena)	8	18
Jefatura Ventas Patio Constructor y Acabados (Almacén Cartagena)	35	10
C. Ventas Acabados (Baños y Cocinas, Pinturas) (A. Cartagena)	8	19
C. Ventas Acabados (Pisos y Paredes) (Almacén Cartagena)	9	16
Coordinación Ventas Patio Constructor (Almacén Cartagena)	14	16
Otros colab. de Jef. Ventas Patio Const. y Acabados (A. C/gena)	4	0
Jefatura Operaciones (Almacén Cartagena)	47	25
Coordinación Cajas (Almacén Cartagena)	29	40
Otros colab.de Jefatura Operaciones (Almacén Cartagena)	18	25
Jefatura Ventas Especialista (Almacén Cartagena)	17	62
C. Ventas Esp. (Ferretería, H. y Alquiler) (Almacén Cartagena)	5	0
Otros colab. de Jefatura Ventas Especialista (Almacén Cartagena)	12	52
Jefatura Ventas Hogar (Almacén Cartagena)	29	2
C. Ventas Hogar (Agro, Decojardín, Aire Libre) (Almacén Cartagena)	6	13

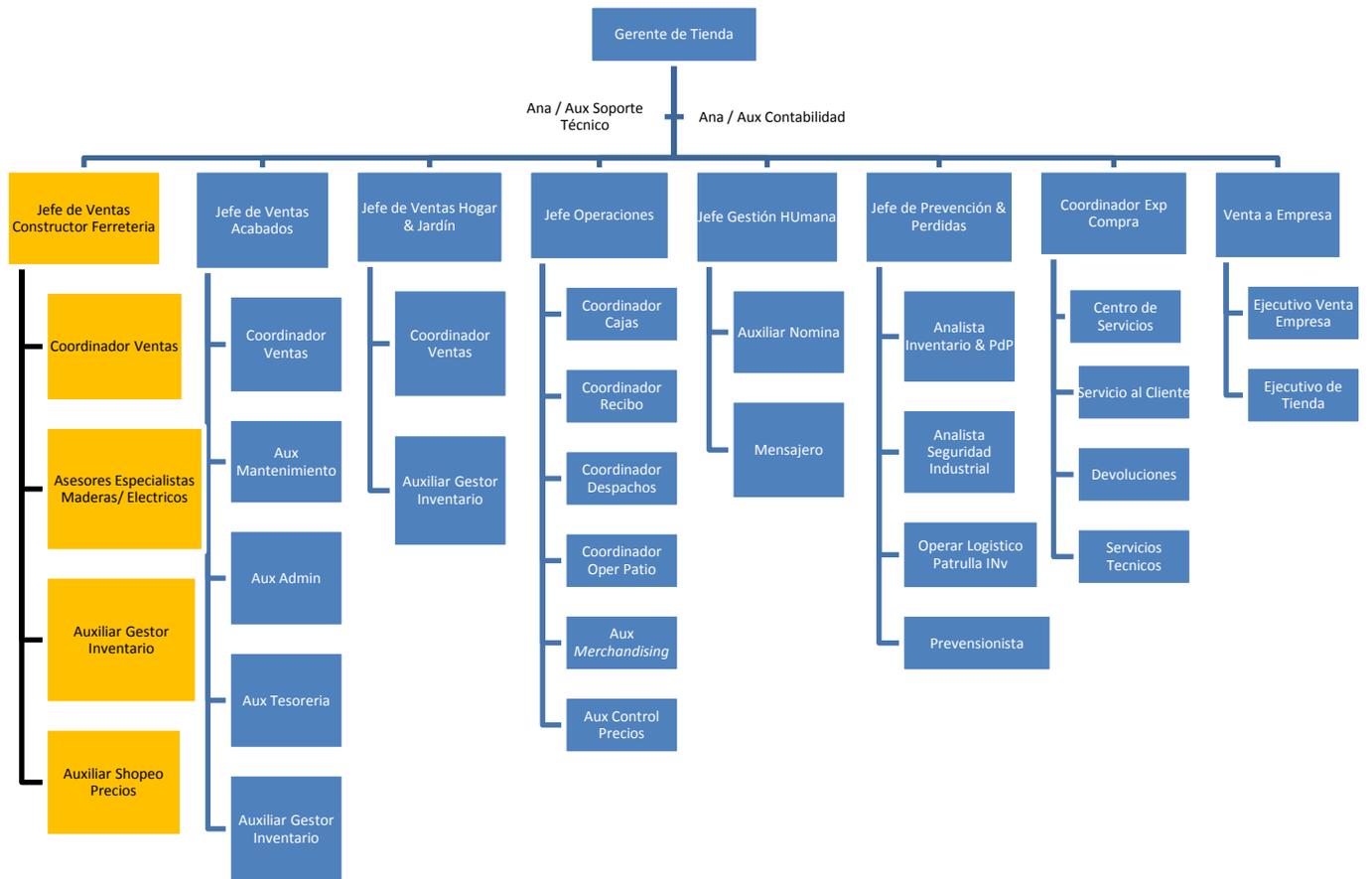
C. Ventas Hogar (Menaje y Decoración) (Almacén Cartagena)	9	57
C. Ventas H. (Mueb., Org., Aseo, Ilum., L. Blanca) (A. Cartagena)	12	1
Otros colab.de Jefatura Ventas Hogar (Almacén Cartagena)	2	0
Otros colab. de G. A. C/gena (incluye Jefatura Gestión Humana)	6	82

Se puede ver que el nivel de temas aprobados no es el mejor, ya que mientras algunas Jefaturas tienen aprobados 25, otras tan solo tienen 10 y dos, lo mismo que a nivel de las coordinaciones.

Fuente: Informe presentado por la empresa Great Pleace to Work a Sodimac Colombia.

## ANEXO 2

### Organigrama de la tienda



Fuente: Realizado por Sodimac Colombia.

### ANEXO 3

#### Publicación de las mejores empresas de Suramérica

Puesto	Compañía	Países	Industria	# empleados
1	Kimberly Clark	Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panama, Perú	Manufactura y Producción / Productos para el cuidado personal	955
2	Accor  Accor (Arg, Br, Ch, Pe)  Alameda Hotel Mercure  (Ec)  ACCOR México -  Hoteles Ibis y Novotel (Mx)	Argentina, Brasil, Chile,  Ecuador, México, Perú	Hospitalidad / Hotel / Resort	8,750
3	Microsoft	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú	Tecnologías de la Información / <i>Software</i>	1,850
4	Mc Donald's  Arcos Dorados	Argentina, Brasil, Chile  Colombia. Costa Rica, Ecuador, México, Panamá, Perú, Uruguay, Venezuela	Hospitalidad / servicios de Alimentos y Bebidas	91,331
5	Belcorp	Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú	Comercio Minorista / Productos Especializados	7,775

6	Dell	Brasil, México, Panamá	Tecnologías de la información / <i>Hardware</i>	6,872
7	Cisco	Brasil, Chile, México	Tecnologías de la Información	1,178
8	Telefónica Telefónica (Pe) Grupo Telefónica (Arg) Telefónica Movistar (Co, Ec, Mx ) Movistar (Uy, Ve) Telefónica Servicios Comerciales (Pe) Terra (Mx) Vivo (Br)	Argentina, Brasil Colombia, Ecuador, México (2), Peru (2), Uruguay, Venezuela	Telecomunicaciones	51,775
9	Edenred Cestaticket Services (Ven) Ticket (Ch)	Brasil, Chile, México Venezuela	Servicios profesionales	1,758
10	Marriott JW Marriott (Br, Mx, Pa, Pe) Renaissance São Paulo Hotel (Br)	Brasil (2), México, Venezuela	Hospitalidad	1,841
11	RSA Seguros	Brasil, Chile, Colombia, México	Servicios Financieros y Seguros	1,713

12	Diageo	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Jamaica, México, Venezuela	Manufactura y Producción / Bebidas y tabaco	1,787
13	Monsanto	Argentina, Brasil, Guatemala, México	Manufactura y Producción / Química	5,838
14	SC Johnson & Son	Brasil, Chile, México, Venezuela	Manufactura y Producción / Productos para el cuidado personal y del hogar	1,358
15	Oracle	Brasil, México, Puerto Rico	Tecnologías de la Información	2,870
16	Mapfre	Brasil, El Salvador, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, República Dominicana, Paraguay	Servicios Financieros y Seguros / Seguros en general	8,322
17	BBVA	Chile, México (2), Perú,	Servicios Financieros y Seguros	48,120
	BBVA Provincial (Ve)	Paraguay, Venezuela		
	Bancomer (Banco & Seguros y Multiasistencia - Mx)			
	BBVA Continental (Pe)			
18	Grupo Falabella	Argentina (3), Chile (2),	Comercio Minorista	47,411
	Falabella retail (Arg, Ch, Pe)	Colombia, Perú (3)		
	Sodimac (Arg, Col, Pe)			
	CMR Falabella			

	(Arg, Ch) Hipermercados Tottus (Pe)			
19	Grupo Santander  Santander Rio (Arg)	Argentina, Chile, México	Servicios Financieros y Seguros	31,265
20	Atento	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, Guatemala, México, Perú, Puerto Rico, Uruguay	Servicios profesionales / Tercerización de procesos	116,228

Fuente: Tomado de la página web:

<http://www.greatplacetowork.net/storage/Publications/gptwlatam2014es.pdf>

## ANEXO 4

### Análisis de Preguntas en la encuesta aplicada en la tienda

Pregunta N° 1.



TEMAS	RESPUESTAS
Despidos	8
Clima Laboral	5
Sin tema	3
Problemas Administrativos	2
Falta de Control	1
Baja en ventas	1
Malos manejos financieros	1
Malos resultados	1
Inventarios	1
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>

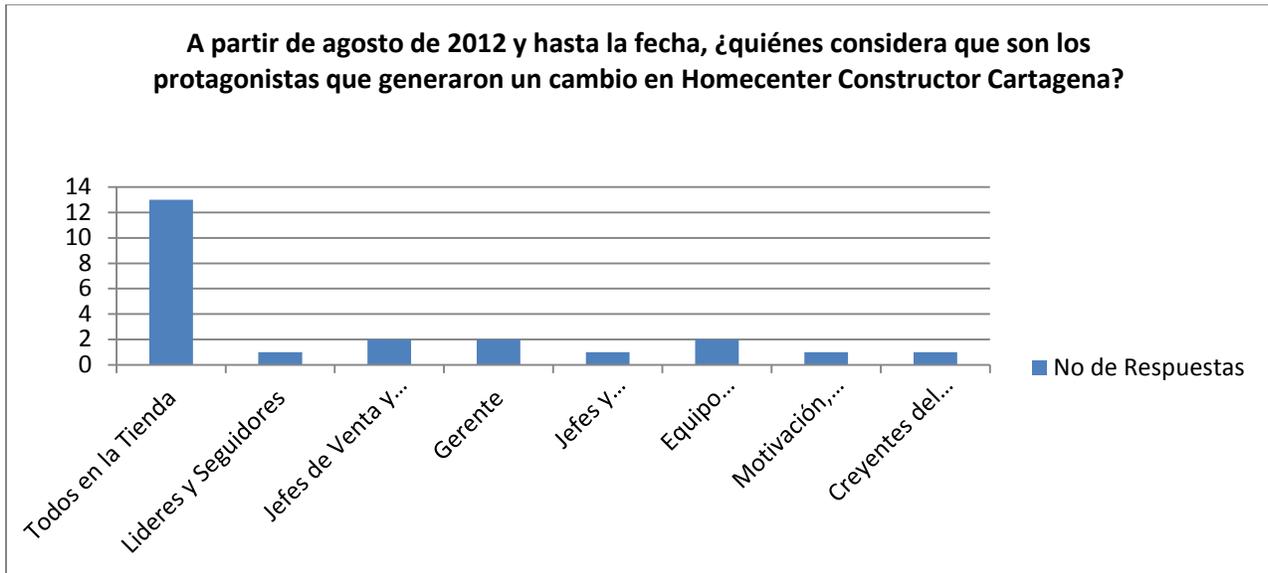
Pregunta N° 2.

En su calidad de gerente/jefe/coordinador/asesor/operador, ¿qué considera que generó la desestabilización de la tienda durante el primer semestre de 2012? Explique su respuesta:

a. Financiero	7	OTRO		un tema	19
b. Operativo	4	Clima	4	dos temas	2
c. Comercial	2	Sin respuesta	1	tres temas	1
d. Administrativo	12			cuatro temas	1
e. Otro	5				

En esta pregunta, se debe analizar que de los 23 encuestados uno de ellos contesta que hay cuatro temas al mismo tiempo, uno que tres, dos con dos temas y diecinueve de ellos un solo tema; nos deja con un sumatoria de variables de 30 temas.

Pregunta N° 7.



Si sumamos los conceptos que son considerados desde el punto de liderazgo, encontramos que los seis primeros conforman una gran parte de la muestra, suman un 91,3%, y el 8,6% son variables complementarias de liderazgo. Lo que deja claro el protagonismo principal del liderazgo desde aquellos que en su diferente cargo, lo implementan y lo viven.

Pregunta N° 8.

1. ¿Cuál es la principal característica de Líder que identifica en los denominados protagonistas del cambio?

### Características del Líder

Comunicación (2)	Acompañamiento	Compromiso
Orden	Gente de Cambio	Resolver Problemáticas
Entusiasmo	Sinceridad	Pertenencia
Saber Liderar	Actitud de Servir	Empoderamiento
Fomentar la Organización	Objetividad	Visión
Trabajar en Equipo	Verracos	Coherencia
Escuchar (2)	Jefes y Administrativos	Amigo y Colaborador
Cumplir promesas	Todos	Gestión

Para nuestro caso, desde el punto de vista del liderazgo como pilar fundamental, vemos cómo la percepción del equipo cambia y después de señalar su ausencia como una de las fallas principales, hoy reconocen a un nuevo grupo con la competencia señalada como fortaleza que los lleva por el camino del cambio y de obtener resultados.

Pregunta N° 9.

Según su experiencia como parte del equipo, describa cinco factores de liderazgo evidenciados en Homecenter Constructor Cartagena anteriores al mes de agosto de 2012 y cinco después:

	ANTES		AHORA	
Negativas	49	42.61%	1	0.87%
Positivas	54	46.96%	113	98.26%
NC	12	10.43%	1	0.87%
TOTAL	115	100.00%	115	100.00%

Pregunta N° 13.

Desde su cargo en el mes de agosto de 2012 hasta ahora, ¿cuál ha sido su aporte a?

Aportes	No Respuestas
Experiencia, compromiso y trabajo en equipo	12
Conocimientos	5
Apoyar el cambio	1
Resultados cumplir con los objetivos	2
NC	3

Pregunta No 16, 17, 18, 19 y 20.

De acuerdo a su experiencia laboral con los gerentes abajo mencionados a continuación, evalúe las siguientes características. Califique de 1 a 5 cuál era la importancia que le asignaba cada uno de ellos, siendo 1 menos importante y 5 muy importante:

	EQUIPO ADMINISTRATIVO	EQUIPO ADMINISTRATIVO	EQUIPO ADMINISTRATIVO
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------

	HACE 3 AÑOS	HACE 2 AÑOS	ACTUAL
16. Comunicación:	2.34	2.81	4.4
17. Tipo de interacción:	2.78	2.94	4.52
18. Estilos de liderazgo:	2.48	2.76	4.26
19. Método:	2.64	2.94	4.42
20. Habilidades:	2.89	2.94	4.55
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>	<b>2.63</b>	<b>2.88</b>	<b>4.43</b>

Fuente: Encuesta aplicada por los autores del caso.

## ANEXO 5

### Resultados de Encuesta de GPTW

SEGMENTO	Población	Valoración Actual	
		IAL	Estadio
Gerencia Almacén Cartagena	180	77,7	Muy satisfactorio
Jefatura de Ventas Patio Constructor y Especialista (Almacén Cartagena)	44	72,8	Muy satisfactorio
Jefatura de Operaciones (Almacén Cartagena)	62	69,2	Satisfactorio
Coordinación Cajas (Almacén Cartagena)	33	76,4	Muy satisfactorio
Jefatura de Ventas Acabados y Administrativo (Almacén Cartagena)	26	84,2	Sobresaliente
Jefatura de Ventas HC (Almacén Cartagena)	31	89,2	Muy satisfactorio
Coordinación Experiencia de Compra (Almacén Cartagena)	6	94,1	Muy satisfactorio
Coordinación de Ventas Especialistas (Comunicaciones, eléctricos y plomería) (Almacén Cartagena)	8	69,0	Satisfactorio
Coordinación de Ventas Especialistas (Ferretería, Herramientas, Alquiler, autos) (Almacén Cartagena)	12	87,4	Sobresaliente
Coordinación de Ventas Patio Constructor (Obra Gruesa, Hierros Fierro, Puertas y Ventanas, Maderas y tableros, Corte y Dimensionado, CAP) (Almacén Cartagena)	20	71,7	Muy satisfactorio
Coordinación de Despachos (Almacén Cartagena)	6	39,9	Demanda gran atención
Coordinación de Operaciones Patio (Almacén Cartagena)	6	65,1	Satisfactorio
Coordinación de Recibo (Almacén Cartagena)	10	70,6	Muy

			satisfactorio
Otros colaboradores de Jefatura de Operaciones (Almacén Cartagena)	7	70,9	Muy satisfactorio
Coordinación de Ventas Acabados (Pinturas, Baños y cocinas) (Almacén Cartagena)	10	80,8	Sobresaliente
Coordinación de Ventas Acabados (Pisos)(Almacén Cartagena)	8	91,7	Muy Sobresaliente
Otros colaboradores de Jefatura de Ventas Acabados y Administrativo (Almacén Cartagena)	8	77,1	Muy satisfactorio
Coordinación de Ventas HC (Aire Libre, agro, jardín)(Almacén Cartagena)	6	93,2	Muy Sobresaliente
Coordinación de Ventas HC(Línea Blanca, menaje y decoración)(Almacén Cartagena)	12	87,5	Sobresaliente
Coordinación de Ventas HC (Muebles, iluminación, aseo y organizadores)(Almacén Cartagena)	9	81,0	Sobresaliente
Personas que reportan directamente a la Gerencia Almacén Cartagena	6	100,0	Excelente

En comparación con el año 2012, no hay diferencias tan significativas entre los cargos; solo hay un resultado que tiene oportunidades de cambio: Coordinación de Despachos.

Fuente: Informe presentado por la empresa Great Pleace to Work a Sodimac Colombia.

## ANEXO 6

### Matriz de planes de acción

ACCIONES	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	OBSERVACIONES
<b>PLAN CANGURO</b>	Tener en cuenta al personal antiguo como talento humano importante en los entrenamientos del personal nuevo, teniendo en cuenta que una buena parte de la población es nueva.	MEDIO	En proceso.
<b>CAFÉ CON FABIÁN</b>	Espacio de confianza diseñado para escuchar colaboradores de todas las áreas en donde la gerencia es quien lidera dicha conversación y los participantes	ALTO	Las personas se sienten atendidas y escuchadas.

	<p>manifiestan inquietudes y propuestas para el mejoramiento de la tienda en diversas áreas.</p>		
<b>COMUNICACIÓN</b>	<p>Claridad en la comunicación que se le brinda a los colaboradores</p>	ALTO	<p>Se han cerrado brechas de comunicación que anteriormente generaban malestar, pero aún con oportunidades de mejora.</p>
<b>FORMACIÓN</b>	<p>Se ha elevado el número de capacitaciones realizadas en comparación al año 2012.</p>	ALTO	<p>Las personas entrenadas o capacitadas responden mejor a las situaciones de la tienda.</p>
<b>SODIMAC CONMIGO</b>	<p>Afianzar y consolidar la herramienta de Sodimac Conmigo</p>	ALTO	<p>Se requiere elevar el número de beneficios entregados a los</p>

	como herramienta para generar orgullo por la compañía		colaboradores.
<b>BIENESTAR</b>	A través del comité de bienestar de la tienda, se han realizado diferentes actividades que buscan elevar la motivación y orgullo por la compañía	ALTO	Las personas sienten que la compañía los cuida y se preocupa por ellos.

Fuente: Matriz realizada por el gerente actual.

## BIBLIOGRAFÍA

Buckingham, Marcus & Coffman, Curt (2005). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. Inglaterra: Pocket Books.

Chinsky Matuson, Roberta (2013). *Talent Magnetism: How to Build a Workplace That Attracts and Keeps the Best*. Estados Unidos: Nicolas Brealey Publishing.

Covey, Stephen M.R.; Link, Greg & Merrill, Rebecca R. (2012). *Smart Trust: Creating Prosperity, Energy, and Joy in a Low-Trust World*. Estados Unidos: Soundview Executive Book Summaries.

Del Valle, A. R. (1971). *Clásicos en administración*. Mexico: Editorial Limusa.

Dotlich, David L.; Cairo, Peter C. & Rhinesmith, Stephen H. (1999). *Leading in times of crisis*. Ciudad: Editorial.

Echeverría, Lina M. (2013). *Idea Agent*. Ciudad: Editorial.

Eurich, Tasha (Octubre 2013). *Bankable Leadership: Happy People, Bottom-Line Results*, Estados Unidos: Greenleaf Book Group Press

Gerschel, Antoine & Polsky, Lawrence (2013). *Reorganización rápida*. Estados Unidos. ASTD Publications Ciudad: Editorial.

Hassan, Fred (2013). *Reinvent: A leader's playbook for serial success*. Estados Unidos. Edit. Jossey Bass. Ciudad: Editorial

Hesselbein, Frances & Shinseki, Gen. Eric K (2004). *Be Know Do: Leadership the Army Way*. Ciudad: Leader to Leader Institute

Hsieh, Tony (2013). *Delivering Happiness*. Estados Unidos: Bresca.

Lepsinger, Richard (2010). *Closing the Execution Gap: How Great Leaders and Their Companies Get Results*. Australia: Jossey Bass.

Maeda, John & Bermont, Becky (2011). *Redesigning Leadership: Design, Technology, Business, Life*. Estados Unidos: Brilliance Corp.

Merrill, Harwood, F. (2000). *Clásicos en Administración*. México: Editorial Limusa.

Mintzberg, H.; Quinn, J. B. & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Estados Unidos: Pearson Educación.

Sheldon, O. (2003). *The philosophy of management* (Vol. 2). Londres: Routledge Psychology Press.

## GLOSARIO

**ADN:** Es un ácido nucleico que contiene instrucciones genéticas usadas en el desarrollo y funcionamiento de todos los organismos vivos conocidos y algunos virus, y es responsable de su transmisión hereditaria. Término que se utilizó como simbolización de la esencia o composición del equipo de trabajo.

**Bricolaje:** Es la actividad manual que realiza una persona como aficionada, sin recurrir a los servicios de un profesional, para la creación, mejora, mantenimiento o reparación en especialidades como albañilería, carpintería, electricidad, plomería, etc.

**Cedis:** Centro de distribución de mercancía donde se reciben los productos de proveedores nacionales e importados para luego ser distribuidos a las tiendas.

**Fts:** Concepto por el cual es identificado cada persona del equipo base y se mide de acuerdo a su labor en horas; una persona puede tener su contrato 8 horas y bajo el concepto se conocerá como Ft 8 horas.

**GPTW:** Great Place To Work (Mejor lugar de trabajo) son líderes mundiales en la transformación de la cultura organizacional, identifican y clasifican en sus listas y *rankings*, de muy altos estándares, a los excelentes lugares de trabajo.

**Interiorización:** Hacer propio un pensamiento o sentimiento.

**Internacionalización:** Es el proceso en el que la compañía crea las condiciones para preparar la salida al mercado internacional; es la posibilidad de insertarse en dicho mercado o ampliar la vinculación al mismo.

**Joint venture:** Es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas

**LEAN:** Sistema y filosofía de mejoramiento de procesos de manufactura y servicios basados en la eliminación de desperdicios y actividades que no agregan valor al proceso. Esto permite alcanzar resultados inmediatos en la productividad y rentabilidad del negocio.

**Nueva Cartagena:** Concepto que recibe la tienda y simboliza que es un nuevo equipo, con un nuevo ADN dispuesto a cambiar.

**Prevención de pérdidas:** Área de la compañía que se encarga de trabajar en el control de la seguridad física de las instalaciones, productos, clientes y personal. Realiza los inventarios dentro de la tienda.

**RNF:** Rentabilidad neta financiera.

**Sanear:** Reparar, remediar o hacer que una situación mejore.

**Ubuntu:** Es una regla ética sudafricana enfocada en la lealtad de las personas y las relaciones entre éstas. La palabra proviene de las lenguas zulú y xhosa. *Ubuntu* es visto como un concepto africano tradicional; simboliza unión “Yo soy porque nosotros somos”.

**1.492:** Texto donde se declara y se pregona el cambio que se proponía la tienda con su equipo para lograr cumplir con los objetivos propuestos. Punto de quiebre entre la crisis y la construcción de un nuevo camino.

**5/0:** Programa basado en la divulgación de los 5 pilares sobre los cuales se fijaron los objetivos de la compañía a nivel nacional ventas, eficiencia, gente, ambiental, seguridad.