



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

¿QUÉ HAGO CON LUCÍA?

Jorge Garcés-Mogrovejo y Alicia
Santillana-del Águila

Lima, marzo de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD-ESCUELA DE DIRECCIÓN



¿QUÉ HAGO CON LUCÍA?

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

JORGE LUIS GARCÉS MOGROVEJO
ALICIA SANTILLANA DEL AGUILA

Asesor: Ian Ríos Salas

Lima, marzo de 2018

TABLA DE CONTENIDO

Índice de Esquemas.....	iii
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. ¿Qué hago con Lucía?	3
1.1. Sector Pesquero	3
1.2. Pesca S.A.	3
1.3. Lucía Miró en Pesca S.A.	4
1.4. María Ramírez en Pesca S.A.	5
1.5. Reunión con María	6
1.6. Alarma por denuncia en el canal de ética	8
Anexos.....	10
Anexo 1. Niveles de exportación de harina de pescado en Perú	10
Anexo 2. Organigrama de Pesca S.A. a enero 2015	11
Anexo 3. Proceso Gestión del Desempeño Alta Dirección.....	12
Anexo 4. Organigrama de Pesca S.A. a abril 2015.....	13
CAPÍTULO 2. Teaching Note.....	16
2.1. Introducción	16
2.2. Octógono de la Organización.....	16
2.3. Competencias Directivas	18
2.4. Resultados vs Actitud (Nine Box).....	21
2.5. Evaluación de Alternativas y Plan de Acción.....	22
2.6. Problema en Eficacia	22
2.7. Problema en Atractividad	23
2.8. Problema en Unidad	25
Conclusiones.....	27
Bibliografía.....	29

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1. Análisis de la organización.....	17
Esquema 2. Competencias directivas de Lucia Miró.....	18
Esquema 3. Competencias directivas de Manuel Carozzi	19
Esquema 4. Perfiles directivos de Lucia Miró y Manuel Carozzi	19
Esquema 5. Competencias directivas de Lucia Miró bajo normativa Pesca S.A.	20
Esquema 6. Competencias directivas de Manuel Carozzi bajo normativa Pesca S.A.	20
Esquema 7. Análisis de personajes bajo matriz Nine Box.....	21
Esquema 8. Matriz de posibles soluciones según esquema Nine Box.....	22
Esquema 9. Alternativas de solución en el nivel de Eficacia	23
Esquema 10. Alternativas de solución en el nivel de Atractividad	24
Esquema 11. Alternativas de solución en el nivel de Unidad	26

INTRODUCCIÓN

Durante el aprendizaje del curso “Gobierno de Personas” pudimos comprobar que organizaciones que tienen altos estándares, indicadores y sistemas de control, no son ajenos a problemas relacionados al manejo de equipos.

Por otro lado, la ética empresarial ha tomado mayor relevancia a lo largo de los últimos años en el país, siendo incorporada como un pilar fundamental en el desenvolvimiento de las organizaciones. Sin embargo, al momento de tomar decisiones, muchas veces los resultados siguen teniendo prioridad y se generan conflictos éticos.

El caso presentado se basa en hechos reales suscitados en una de las principales empresas pesqueras del Perú, donde se pone en evidencia situaciones las cuales fallan los sistemas de control y se presentan conflictos entre los personajes principales.

CAPÍTULO 1. ¿QUÉ HAGO CON LUCÍA?

A inicios de febrero 2017, Manuel Carozzi, Gerente de Administración de Pesca S.A., estaba en su oficina con una preocupación adicional a la generada por la situación económica del sector. Había recibido la citación del Comité de Ética, para la revisión de la denuncia contra Lucía Miró, Sub Gerente de Estrategia.

A la fecha, no terminaba de procesar la conversación que tuvo semanas atrás con María Ramírez, Analista de Estrategia, sobre la relación que ella y demás colaboradores del área tenían con Lucía, una persona que él mismo consideraba amable, brillante y con grandes resultados; y que aparentemente tenía un comportamiento contrario con los miembros de su equipo. Los conflictos internos estaban volviendo esta situación insostenible, ¿cómo se había llegado a este punto delante de sus propias narices? ¿Cómo debería actuar ante esto?

1.1. Sector Pesquero

Desde el año 2014, el cambio climático y fenómenos naturales estaban golpeando duramente a la pesca en el Perú y el mundo. Debido al cambio de dirección de vientos y corrientes marinas, la temperatura del mar peruano aumentó, generando la disminución de biomasa de anchoveta, que descendió a profundidades imposibles para la pesca y/o migró hacia el sur del continente, en búsqueda de temperaturas más frías.

Este efecto causó una reducción en la descarga nacional de anchoveta y menor calidad de la harina de pescado. Asimismo, empresas con productos sustitutos como hidrolizados de proteína ganaron mayor participación en el mercado. En consecuencia, se produjo una baja en los precios promedio de exportación del sector (Ver Anexo 1).

1.2. Pesca S.A.

Es una empresa líder en la industria pesquera peruana que produce harina y aceite de pescado de alto valor nutritivo; además está comprometida con la sostenibilidad y respeto al medio ambiente, siendo una empresa ética y sostenible. Todo esto le ha permitido convertirse en uno de los primeros productores y exportadores de harina y aceite de pescado del mundo.

Pertenece a uno de los grupos corporativos más sólidos del país, con presencia a nivel mundial. En enero 2015 tenía una estructura funcional con siete gerencias que reportaban al Gerente General (Ver Anexo 2). Cada área trabaja en base a indicadores por resultados, los

cuales son reportados mensualmente al Centro Corporativo¹ y presentados trimestralmente al Directorio.

Para evaluar la gestión de desempeño de los miembros de la Alta Dirección (Gerente General y reportes directos), se utilizan indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos de cada área, así como sus compromisos y competencias (ver Anexo 3). Sus sueldos tienen componente variable en función al desempeño logrado, que en el caso de cada gerencia es validada por el Gerente General y de este último por el Centro Corporativo.

Por otro lado, principalmente por el impacto de los fenómenos naturales, las ventas de Pesca S.A. en el año 2016 (USD 450 MM) sufrieron una reducción del 17% respecto al año 2015 (USD 540 MM) según información que se evidencia en la memoria anual de la empresa. A pesar de que esta situación puede ser crítica en muchas empresas, Pesca S.A. pudo mantener un clima laboral satisfactorio ubicándose en el puesto 92 de las Top 100 primeras posiciones del índice Merco Empresas², y obtener buenos indicadores como 6.29% de rotación voluntaria (meta 8%)³ y 1.5% de vacaciones vencidas (meta 1.0%)⁴.

1.3. Lucía Miró en Pesca S.A.

Lucía Miró ingresó a la empresa en enero del 2015 como Jefe de Estrategia. Estudió Ingeniería Industrial en una prestigiosa universidad privada y desarrolló su carrera en el campo de estrategia, en una compañía transnacional con presencia en varios países de Latinoamérica. Al ingresar a Pesca S.A aún no tenía en mente estudiar una maestría, ya que consideraba que su experiencia en el trabajo tenía mucho más valor que el aprendizaje que podía obtener en una escuela de estudios de post grado. Lucía tiene 35 años, está casada y tiene 2 hijos pequeños.

A sólo tres meses de su ingreso a Pesca S.A., recibió una interesante propuesta de otra reconocida empresa en el país. Decidió irse y presentó su carta de renuncia a su superior directo, el Gerente de Innovación, quien consideraba a Lucía como un talento valioso para la compañía, guiado por sus excelentes presentaciones y desenvolvimiento en las reuniones. Por ello, convenció al Gerente de Administración -Manuel Carozzi-, al Gerente de RRHH e inclusive al Gerente General, para hacerle una contrapropuesta que involucraba una

¹ El Centro Corporativo o holding del grupo (conglomerado de 14 empresas), se encarga de velar por la gestión estratégica y financiera de las empresas del grupo y, por ende, de sus resultados.

² Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) es uno de los monitores de referencia en el mundo.

³ La rotación del sector pesquero en el 2016 fue cercana al 18%. Pesca S.A. tiene una política de no despidos.

⁴ A pesar de que no se cumple con la meta, se tuvo una mejora significativa ya que el ratio de vacaciones vencidas 2015 fue de 19.8%.

reestructuración del área en la que se le otorgaría el nuevo cargo de Sub Gerente de Estrategia, con reporte directo a Manuel Carozzi y una mejora salarial. Bajo esta nueva estructura ya no existiría la posición del Gerente de Innovación, quien pasaba a la posición de Gerente de Sistemas (ante el retiro de su predecesor); así que sus funciones y responsabilidades pasaron a cargo de Lucía. (Ver Anexo 4).

Como responsable del área de Estrategia se encargaba del planeamiento estratégico, gestión de riesgos, gestión de proyectos, creación de valor, gestión de la innovación, entre otros. Los resultados de estos procesos eran presentados al Gerente General, previa revisión de Manuel Carozzi, de quien Lucía se ganó plena confianza y respaldo en poco tiempo. En este contexto, es importante mencionar que, en una reunión de comité, uno de los miembros del equipo de la Alta Dirección la felicitó frente a todos: “Tus resultados como área y presentaciones son espectaculares, gracias Lucía, realmente no escatimas esfuerzo alguno por tu parte ni de tu equipo”.

Cada trabajo encargado a Lucía era ejecutado en el tiempo y con los estándares comprometidos. Además, ella siempre se mostraba con buena receptividad y apertura hacia las gerencias, especialmente hacia la gerencia general. Su equipo la consideraba como una excelente jefe: siempre se mostraban felices, hablaban muy bien de ella, celebraron su cumpleaños con mucho entusiasmo y hasta le hicieron regalos. Por ello, todas las demás áreas consideraban a Lucía y su equipo como un caso de éxito en la empresa.

1.4. María Ramírez en Pesca S.A.

María Ramírez ingresó como Analista de Estrategia en setiembre del 2016, como reporte directo a Lucía, quien le hizo la propuesta laboral directamente. Al igual que Lucía, estudió Ingeniería Industrial en una prestigiosa universidad del país; además, cuenta con estudios de especialización relacionados al ámbito de estrategia. Antes de asumir su cargo en el área de Estrategia, trabajó 3 años en otra de las principales empresas del grupo al que pertenece Pesca S.A.; por ello, tiene muchos conocidos en el Centro Corporativo y Alta Dirección, quienes la consideran sumamente eficiente, proactiva, con capacidad de liderar equipos y alto grado de profesionalismo, características que le permiten superar los objetivos planteados. María tiene 28 años, es soltera y no tiene hijos.

María y Lucía tuvieron la oportunidad de trabajar juntas en un proyecto de implementación de estrategia a nivel del grupo corporativo, en el que participó una importante firma consultora internacional. Generaron una relación cordial, mantuvieron el contacto y meses después Lucía le ofreció el puesto de Analista de Estrategia. A través de sus influencias en

la empresa, Lucía le ofreció una línea de carrera rápida: le aseguró un ascenso a Jefe de Estrategia dentro de los próximos 6 meses, que conllevaría al liderazgo de los principales proyectos de la empresa.

Antes de aceptar, María conversó con su jefe directo y le comentó la oportunidad que le ofrecían. La línea natural de carrera de María era el puesto de su jefe, quien no pensaba en tener un cambio de posición o retirarse en algunos años; además, tampoco tenía el empoderamiento suficiente para proponerle un ascenso y/o nuevos retos. Lo único que le indicó fue que, en algunos meses, habría una reestructuración en la compañía y entonces se podría presentar la oportunidad de crecimiento para ella; sin embargo, nada era certero.

Entre las principales características de María estaba su enorme ímpetu por querer “comerse el mundo” a la brevedad posible; al mismo tiempo, la paciencia no era su principal virtud, por lo que la oferta de su jefe no fue nada interesante para ella. Finalmente, María renunció y aceptó la propuesta de Lucía.

Luego de 5 meses de trabajo en Pesca S.A., María estaba bastante confundida con los últimos acontecimientos que se venían dando en el área de Estrategia. Decidió buscar a Manuel Carozzi, con quien conversaba ocasionalmente sobre temas estrictamente laborales. María lo respetaba mucho por su trabajo, tras haberlo conocido en el proyecto corporativo, así que pensó en él cuando sintió la necesidad de conversar con alguien sobre su creciente convicción de renunciar a la empresa.

1.5. Reunión con María

María: Hola Manuel, ¿puedo pasar?

Manuel: Claro María, pasa por favor. Cuéntame, ¿cómo te está yendo en la empresa?

María: Discúlpame por la confianza, pero me gustaría conversar contigo justamente sobre ese tema.

Manuel: Por supuesto, con total apertura. Por favor, cierra la puerta y toma asiento. Cuéntame qué está pasando.

María: Es un tema bastante incómodo, sobre Lucía, con el que hubiese preferido no tener que molestarte. Es más, he tratado de pasar por alto algunas circunstancias para no tener que generar esta conversación, pero la situación del área se volvió insostenible y tengo que recurrir a ti.

Manuel: Veamos, sí que parece un tema delicado. Por favor, continúa.

María: Lucía nos falta el respeto de manera constante. Por ejemplo, exige a mis compañeros (analista y practicante) que la acompañen al estacionamiento para que le carguen la cartera y/o el abrigo, que le preparen café o le compren snacks fuera de horario de refrigerio. Inclusive, les pide que vayan a trabajar en su casa los fines de semana, so pretexto que están con fechas próximas a presentar informes o tener actividades de alto impacto en la compañía.

Es chocante que Lucía nos levante la voz y patee las cajas o sillas que están en su oficina cuando le respondemos algo que no le gusta o simplemente porque mantenemos nuestra posición respecto a ciertos temas y la contradecemos. Parece que ella quiere que nos limitemos a obedecer sus órdenes y hagamos todo el trabajo. No escatima esfuerzo alguno, por ella o nosotros, y nos responsabiliza de los entregables. Exige que las presentaciones sean espectaculares, para lo que nos esforzamos mucho, pero no nos da crédito alguno por ello, llevándose siempre las felicitaciones por los excelentes resultados obtenidos. Solo si hay errores no tiene reparo en indicar el nombre de la persona que hizo el trabajo, dejándonos mal delante de los gerentes.

Ayer, por ejemplo, maltrató a Denis Carrión, el chico con habilidades especiales. Le levantó la voz y cerró la puerta en su cara solo porque intentó entrar a su oficina a dejar correspondencia.

Manuel: María, todo lo que me dices me parece increíble, estoy totalmente impresionado. No es que no crea en tus palabras, que además son muy serias, pero ¿qué pasa con el resto del equipo?, aparentemente están contentos. ¿Por qué nunca nadie ha comentado nada al respecto?

María: Lo que pasa es que todos en el equipo sentimos temor por las represalias que Lucía podría tomar en nuestra contra. Incluso hemos tenido que empezar a reunirnos en un parque cercano a la oficina, donde Lucía no pueda vernos juntos, ya que busca generar bandos entre nosotros, ¡su propio equipo! Nos indispone, habla a espaldas de nosotros y con nosotros mismos. Yo, particularmente, más que temor, tengo mucha angustia y desmotivación de seguir viniendo a trabajar; siento que debo renunciar porque la situación con Lucía es inmanejable y está afectando mi salud.

Acabamos de recibir la última versión del Código de Ética y Conducta, y me percaté que todo lo que está pasando va totalmente en contra de lo que este documento indica. Muchos de mis compañeros me comentaron su malestar, inclusive también están buscando irse de la empresa porque ya no soportan esta situación. Sería una pena realmente perder al equipo, ¡excelentes profesionales, muy capaces! Es por ello que decidí buscarte.

Manuel: Sigo impresionado María. Gracias por buscarme y por tu confianza; sólo te pido que tengas paciencia, no renuncies a tu puesto, estoy muy contento con tu trabajo. Ayúdame con tus compañeros para que mantengan la calma, todo esto se solucionará a la brevedad posible. Revisaré el caso y lo elevaré hasta los niveles pertinentes, no me gustaría perder personal tan valioso como son ustedes.

Manuel, se quedó pensando solo en su oficina: “Lucía no es la misma persona de la que me habló María. Yo conozco a una Lucía líder, respetada y querida por su equipo; con buenas relaciones en todos los niveles, sumamente eficiente y con excelentes resultados respecto a los objetivos planteados a su área”. Le resultaba difícil creer todo lo que acababa de escuchar. Lucía recibió el incremento de salario más alto respecto a la media en la compañía, luego de su primera evaluación de desempeño (año 2015), recibió cursos de formación de líderes e inclusive se le asignó un coach particular, pues en ella veían un alto potencial y que podía llegar a ocupar un cargo de mayor nivel.

1.6. Alarma por denuncia en el canal de ética

El detonante ocurrió 6 semanas después de la conversación entre Manuel y María, cuando el practicante del área decidió renunciar a la empresa. Venía de una universidad privada, y estaba totalmente incómodo y desilusionado con lo que estaba viviendo. Comentaba a cada instante en los pasillos que sentía que en los 12 meses que trabajó en la compañía no aprendió nada y perdió su tiempo, que no le sumaba para nada a su experiencia profesional.

Antes de irse, decidió detallar cada situación que había vivido en el equipo de Estrategia (mismas situaciones que María comentó a Manuel durante su conversación) a través del Canal de Ética de la compañía. Tanto María como el resto del equipo no tuvieron esta iniciativa, estaban esperando la decisión de Manuel Carozzi. A raíz de esta denuncia, se activó el Comité de Ética, para revisar los compromisos del Código de Ética de Pesca S.A. (Ver Anexo 5).

Manuel debía tomar una decisión y aclarar ante el Comité de Ética la denuncia recibida contra una de sus colaboradoras más reconocidas. Fue cuando se preguntó “Y ahora, ¿qué hago con Lucía?”

Anexos

Anexo 1. Niveles de exportación de harina de pescado en Perú

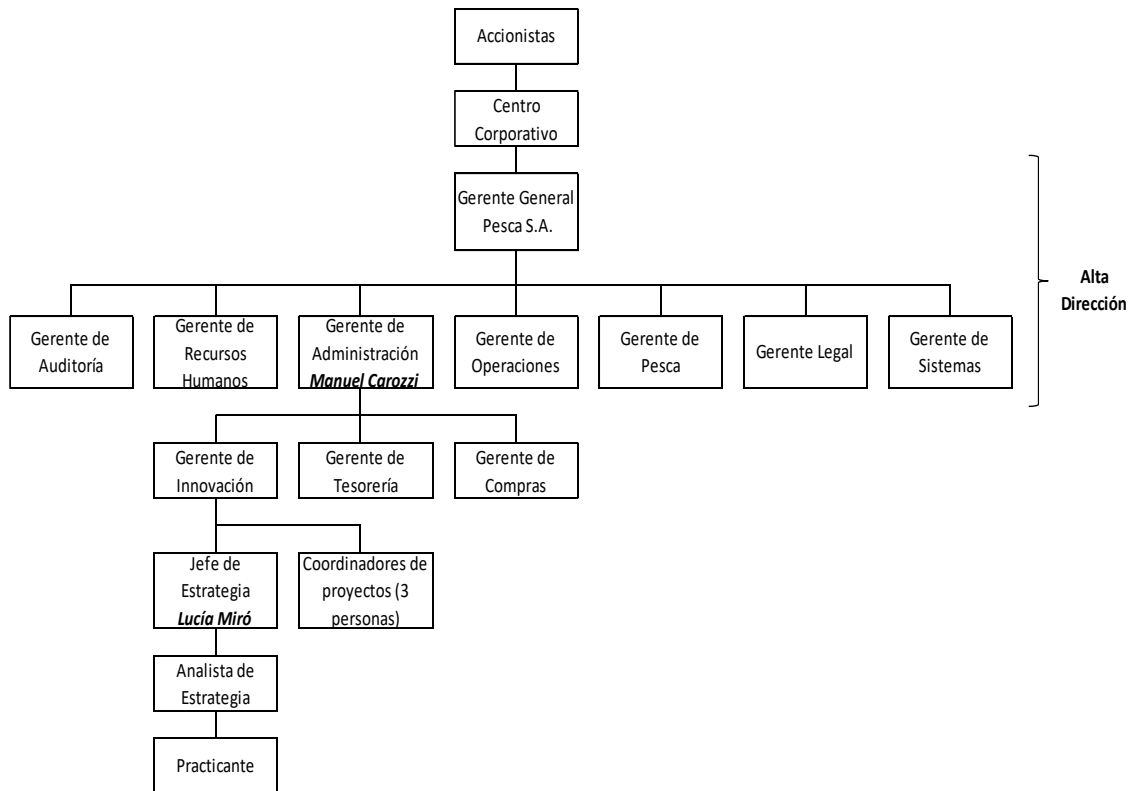
Mes	Año 2015			Mes	Año 2016		
	US\$ FOB	Kg	US\$/ton		US\$ FOB	Kg	US\$/ton
Ene-15	63,708,639	31,004,238	2,054.84	Ene-16	18,525,611	10,994,903	1,684.93
Feb-15	28,066,782	13,321,097	2,106.94	Feb-16	96,002,019	60,980,164	1,574.32
Mar-15	20,357,246	11,166,604	1,823.05	Mar-16	124,097,346	80,875,334	1,534.43
Abr-15	18,085,350	9,381,363	1,927.80	Abr-16	95,685,668	61,352,320	1,559.61
May-15	146,391,823	79,848,874	1,833.36	May-16	51,997,805	33,835,879	1,536.77
Jun-15	215,310,866	127,634,095	1,686.94	Jun-16	31,462,377	18,541,990	1,696.82
Jul-15	132,087,944	85,556,852	1,543.86	Jul-16	107,698,287	64,806,301	1,661.85
Ago-15	133,579,025	90,300,865	1,479.27	Ago-16	132,878,013	79,875,021	1,663.57
Set-15	109,547,927	71,287,418	1,536.71	Set-16	102,939,119	63,546,195	1,619.91
Oct-15	140,883,040	88,770,802	1,587.04	Oct-16	28,310,200	17,596,398	1,608.86
Nov-15	84,450,642	48,899,347	1,727.03	Nov-16	8,012,967	5,643,005	1,419.98
Dic-15	30,463,849	17,495,236	1,741.27	Dic-16	92,877,453	62,817,886	1,478.52
Total	1,122,933,134	674,666,790	1,664.43	Total	890,486,866	560,865,396	1,587.70

Nota: Incluye todas las empresas del sector. Se observa bastante variabilidad en los kilogramos (kg) de exportación, típica del sector, pero una clara disminución de los precios promedio en dólares por tonelada.

Fuente: Ministerio de Producción del Perú (s. f.)

Elaboración propia

Anexo 2. Organigrama de Pesca S.A. a enero 2015



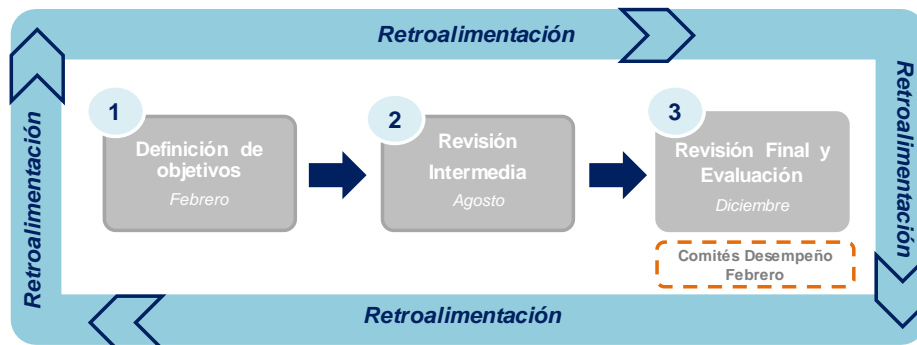
Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Proceso Gestión del Desempeño Alta Dirección

1. Definición de Objetivos Estratégicos (Impactan en la estrategia de la compañía)
 - a. PVAR: Pago Variable
 - b. Definición de compromisos

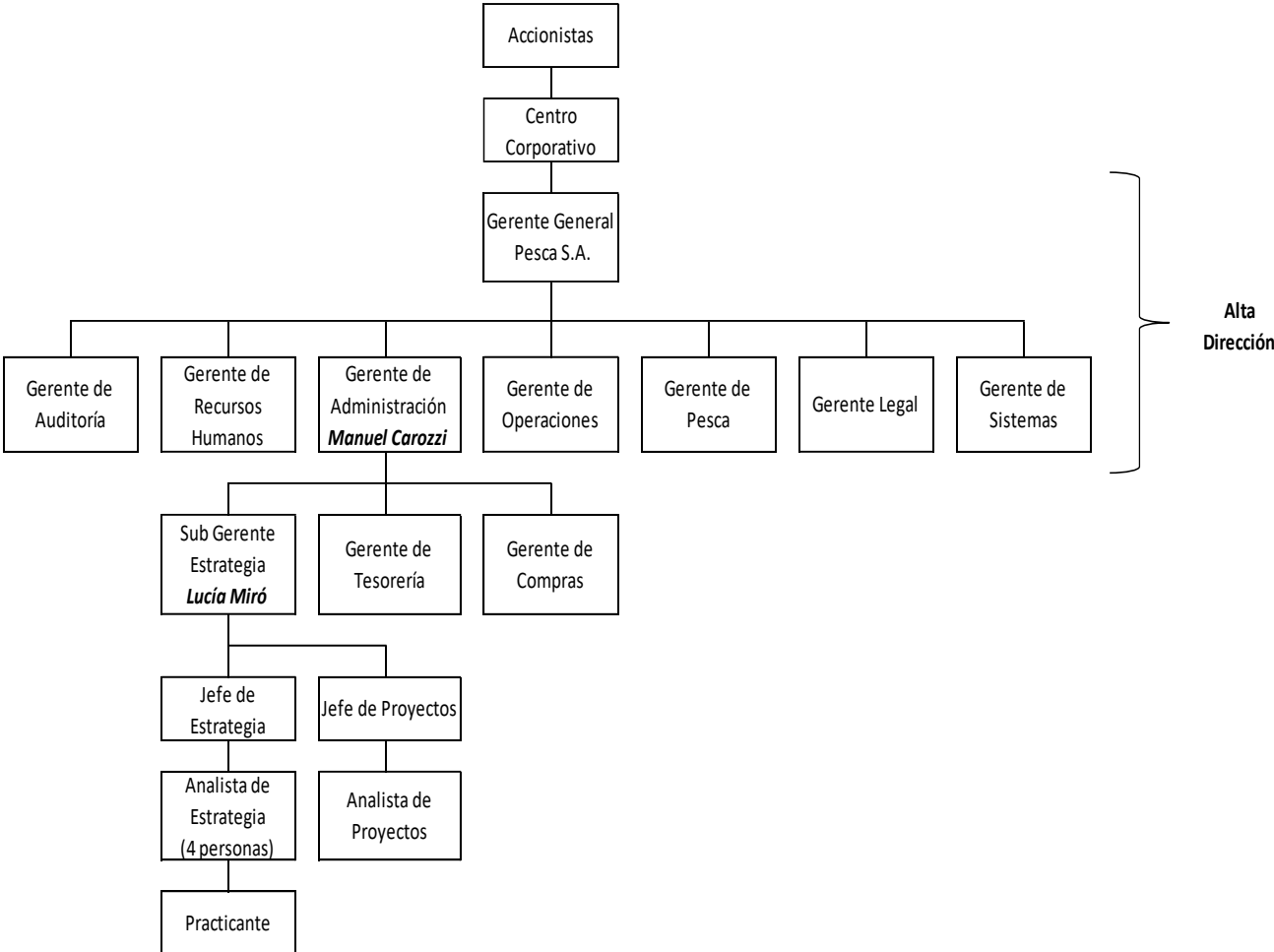
Dimensión	Descripción
Objetivos	Alineados a los objetivos estratégicos de la empresa
Competencias	Esenciales: <ul style="list-style-type: none">• Compromiso con los resultados• Flexibilidad• Proactividad• Trabajo en Equipo
	De Liderazgo: <ul style="list-style-type: none">• Visión de Negocio• Planificación y Organización• Toma de Decisiones• Gestión de Personas

2. Revisión intermedia (evaluación del cumplimiento de objetivos a mitad de año)
3. Revisión final y evaluación



Fuente: Gestión de desempeño de directivos en Pesca S.A.
Elaboración propia

Anexo 4. Organigrama de Pesca S.A. a abril 2015



Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Código, Canal y Comité de Ética⁵

Debido a que en los últimos años empresas de diversos sectores en Perú y Latinoamérica se han visto involucradas en casos de corrupción, Pesca S.A. ha definido el Código, Canal y Comité de Ética como base clave para el desarrollo de la compañía

Código de Ética

Pesca S.A. cuenta con un Código de Ética que describe la manera en que sus colaboradores se comportan y trabajan. El contenido refleja los valores y principios, así como las creencias principales de la compañía. Anualmente, la Gerencia de Auditoría es responsable de realizar difusiones del contenido del mismo a través de medios internos, así como de monitorear el desempeño ético en todos los niveles de la empresa. Contempla los siguientes compromisos:

- a. Colaboradores:
 - Seguridad y Salud.
 - Respeto, diversidad, e igualdad de oportunidades.
- b. Accionistas:
 - Integridad financiera.
 - Protección de información.
- c. Clientes, Proveedores y Competencia:
 - Integridad en el mercado.
- d. Estado, Medio Ambiente, Comunidad:
 - Cumplimiento de leyes y regulaciones.
 - Gestión eco sostenible.
 - Buenas relaciones con las comunidades.

Canal de Ética

Se cuenta con un Canal de Ética, que es un mecanismo de comunicación que permite reportar hechos, relacionados a las prácticas laborales, identificados como no éticos durante la jornada laboral. En el 2016 se han recibido un total de 18 denuncias, supuestamente por incumplir el Código de Ética, de las cuales 75% provinieron de las unidades operativas y 25% de las áreas administrativas. Todas las denuncias presentadas fueron investigadas por la Gerencia de Auditoría, tomando como base los lineamientos definidos por el Comité de Ética.

⁵ Elaborado en base a los lineamientos de Pesca S.A.

Comité de Ética

Conformado por el Gerente General, Gerente Legal, Gerente de Auditoría, Gerente de Recursos Humanos y Gerente de Administración. Estos son responsables de analizar y evaluar las medidas preventivas y correctivas para un óptimo cumplimiento de las directrices mencionadas en el Código de Ética y dar respuesta oportuna a las denuncias presentadas en el Canal de Ética, que previamente fueron analizadas por la Gerencia de Auditoría y que, por su criticidad, son elevadas hasta esta instancia.

CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE

2.1. Introducción

El caso presentado sirve para discusión en el área de Gobierno de Personas.

En esta sección se realizará el análisis con el uso de diversas herramientas como: Octógono de la Organización, Análisis de Competencias Directivas, Análisis de Motivación y Motivos, Evaluación de Alternativas bajo criterios de Eficacia, Atractividad y Unidad, entre otras.

Cabe señalar que el análisis y solución propuesta sirve como base para una discusión, pero no son definitivos, dependerá del criterio de cada persona.

2.2. Octógono de la Organización

Se puede observar problemas en los 3 niveles del Octógono, a continuación, se presenta el detalle de cada nivel:

Esquema 1. Análisis de la organización

Entorno Externo			
<p>- Caso situado en Perú en el mes de Febrero 2017</p> <p>- Sector Pesca afectado por el impacto del cambio climático y fenómenos naturales. Las consecuencias son la disminución de biomasa de anchoveta, caída de precios y del PBI del sector.</p> <p>- Empresas de diversos sectores en el Perú y Latinoamérica involucradas en casos de corrupción en los últimos años. Por ello, la ética empresarial cobra mayor importancia para mantener el prestigio y conseguir negocios. Pesca S.A. pertenece a un grupo corporativo de 14 empresas en donde la ética cumple un factor clave.</p>			
<u>Estrategia</u>	<u>Sistemas de dirección formal</u>	<u>Estructura Formal</u>	<u>Eficacia</u>
Producción y exportación de harina y aceite de pescado de alta calidad y valor nutritivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de gestión por cada gerencia (resultados, sostenibilidad, impactos, clima laboral) - Evaluación de miembros de Alta Dirección en base a indicadores (cumplimiento de objetivos, compromisos y competencias) - Sueldos de miembros de Alta Dirección tienen componente variable en base a objetivos. - Indicadores de clima laboral (rotación de personal, vacaciones vencidas, nivel de satisfacción) - Código y canal de Ética 	Manuel Carozzi- Gerente de Administración (reporta a Gerente General) Lucía Miró - Sub Gerente Estrategia (reporta a Manuel) María - Analista de Estrategia (reporta a Lucía)	<u>Problema:</u> - Sistema de selección y evaluación de desempeño de puestos gerenciales es deficiente.
<u>Saber distinto</u>	<u>Estilos de dirección</u>	<u>Estructura Real</u>	<u>Atractividad</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Extracción, producción y exportación de aceite y harina de pescado - Innovación y búsqueda de eficiencias 	<u>Manuel:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Dispuesto a escuchar - Abdicante: No dio importancia al clima laboral priorizando resultados. Debió darse cuenta antes de la problemática y tomar una decisión rápida <u>Lucía:</u> <ul style="list-style-type: none"> - No cree en su equipo - Abuso de poder - Consigue resultados - Ambiciosa 	<ul style="list-style-type: none"> - Se sigue línea de mando hasta que la situación se vuelve tensa. - Lucía empoderada con llegada al Gerente General y otros miembros de la Alta Dirección. ☒ 	<u>Problema:</u> - Los directivos son abdicantes. No toman decisiones ni quieren ver problemas priorizando resultados ☒
<u>Misión Externa</u>	<u>Valores de dirección</u>	<u>Misión Interna</u>	<u>Unidad</u>
Mantener operaciones prestigiosas en el sector pesquero que convivan en ética y armonía con la comunidad, el medio ambiente, y otros grupos de interés.	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso con objetivos - Directivos priorizan resultados haciendo caso omiso al clima laboral - Canal de Ética no se utiliza <u>Lucía:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Falta el respeto a su equipo 	<u>Código de ética:</u> Se promueven los valores y respeto entre todos los grupos de interés. Sin embargo, no es utilizado oportunamente.	<u>Problema:</u> -Lucía va en contra de los valores de Pesca S.A., maltrata trabajadores y falta el respeto a su equipo.
Entorno Interno			
Miedo a represalias por denuncia de abusos internos			

Fuente: elaboración propia

2.3. Competencias Directivas

A continuación, se realiza el análisis de las competencias directivas de los dos principales personajes con puestos gerenciales: Lucía Miró (Sub Gerente de Estrategia) y Manuel Carozzi (Gerente de Administración).

Se evaluarán las tres dimensiones del directivo: Estratégica, Ejecutiva y Liderazgo. Para dicho efecto se ha decidido utilizar una escala del 1 al 10 donde 1 es habilidades menos desarrolladas y 10 es habilidades más desarrolladas.

Esquema 2. Competencias directivas de Lucia Miró

Lucía Miró		
<u>Competencia</u>	<u>Valoración</u>	<u>Observaciones</u>
Estrategia	8.5	
Visión Negocio	8	
Resultados	9	Reconocida por sus superiores
Ejecutivo	5.7	
Trabajo en equipo	4	Logra conseguir resultados con equipo dividido
Comunicación con equipo	5	Bien con sus pares y superiores, mal con su equipo de trabajo
Comunicación interáreas	8	
Líder	2	
Ejemplar	2	Conflicto interno del equipo

Fuente: elaboración propia

Esquema 3. Competencias directivas de Manuel Carozzi

Manuel Carozzi		
<u>Competencia</u>	<u>Valoración</u>	<u>Observaciones</u>
Estrategia	8	
Visión Negocio	9	
Resultados	7	
Ejecutivo	3.7	
Trabajo en equipo	4	
Comunicación con equipo	3	Se entera tarde de lo que pasa en su equipo
Comunicación interáreas	4	
Líder	6	
Ejemplar	6	Lo buscan porque confían en la imagen que desprende Sin embargo, demora en tomar decisiones

Fuente: elaboración propia

Para completar el análisis, de los resultados obtenidos anteriormente se plantea el perfil de los personajes en base al libro “Gobierno de personas en la empresa”⁶.

Lucía se encuentra entre 2 perfiles, según la valoración que se les otorgue a sus capacidades ejecutivas, mientras que Manuel en un principio es considerado Prestigioso por la apertura y confianza de sus colaboradores, aunque esto último comienza a debilitarse ante la demora en la toma de decisiones.

Esquema 4. Perfiles directivos de Lucia Miró y Manuel Carozzi

Personaje	Resultado	Perfil	Fuerza	Preocupación	Peligros	Solución
Lucía	Se l	Tirano	Poder coactivo	Éxito	Ambición	Valores. Mejorar su racionalidad
	SE l	Manipulador	Coacción y persuasión	Poder	Desaprensivo	Tutoría
Manuel	Se l	Tirano	Poder coactivo	Éxito	Ambición	Valores. Mejorar su racionalidad
	Se L	Prestigioso	Autoridad	Habilidades	Exhibición	Iniciar

Fuente: elaboración propia

Además, se ha hecho una evaluación en base a la Gestión de Desempeño de la Alta Dirección en Pesca S.A. respecto a las competencias esenciales y de liderazgo.

⁶ En base a cuadro presentado en la página 162 del libro de Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2014)

Esquema 5. Competencias directivas de Lucía Miró bajo normativa Pesca S.A.

Lucía Miró		
<u>Competencias</u>	<u>Valoración</u>	<u>Observaciones</u>
Esenciales	7.5	
Compromiso con los resultados	10	
Flexibilidad	8	
Proactividad	8	
Trabajo en Equipo	4	Conflictos internos
De Liderazgo	4.8	
Visión de Negocio	8	
Planificación y Organización	4	Mala planificación genera trabajo fuera de horario establecido
Toma de Decisiones	6	
Gestión de Personas	1	Subordinados descontentos, reuniones a escondidas

Fuente: elaboración propia

Bajo esta evaluación se evidencia en Lucía una clara diferencia entre las competencias esenciales (enfocadas en resultados) y de liderazgo.

Esquema 6. Competencias directivas de Manuel Carozzi bajo normativa Pesca S.A.

Manuel Carozzi		
<u>Competencias</u>	<u>Valoración</u>	<u>Observaciones</u>
Esenciales	7.5	
Compromiso con los resultados	10	
Flexibilidad	8	
Proactividad	8	
Trabajo en Equipo	4	
De Liderazgo	6.3	
Visión de Negocio	9	
Planificación y Organización	7	
Toma de Decisiones	6	
Gestión de Personas	3	No hace nada respecto a Lucía, tampoco le hace seguimiento

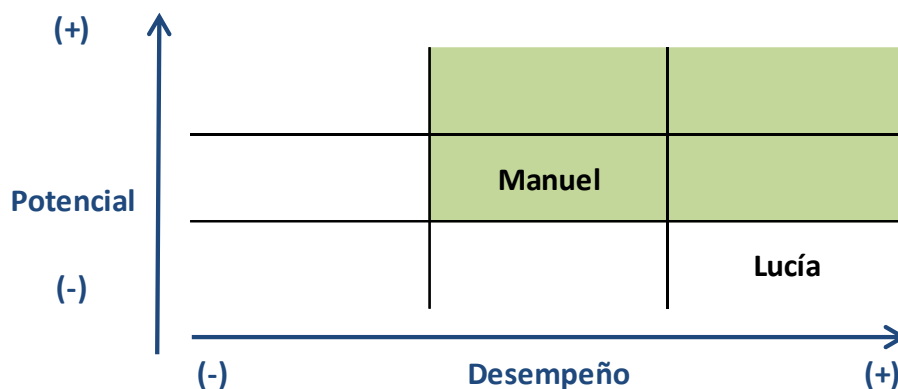
Fuente: elaboración propia

En el caso de Manuel se observa una debilidad en la Gestión de Personas por no hacer seguimiento a Lucía respecto a su desenvolvimiento como líder de equipo, ni al tomar una decisión ante la controversia de su caso (abdicando).

2.4. Resultados vs Actitud (Nine Box)

En esta ocasión utilizamos la matriz originalmente conocida como “GE–McKinsey nine-box matrix”⁷, pero cambiando el eje vertical por “Potencial” y el eje horizontal por “Desempeño”. Cabe resaltar que esta matriz es ampliamente usada por diversas organizaciones en sus áreas de recursos humanos con variantes propias de cada caso particular. Las personas que se encuentran dentro de los cuadros en verde son, por lo general, consideradas clave dentro de sus organizaciones.

Esquema 7. Análisis de personajes bajo matriz Nine Box

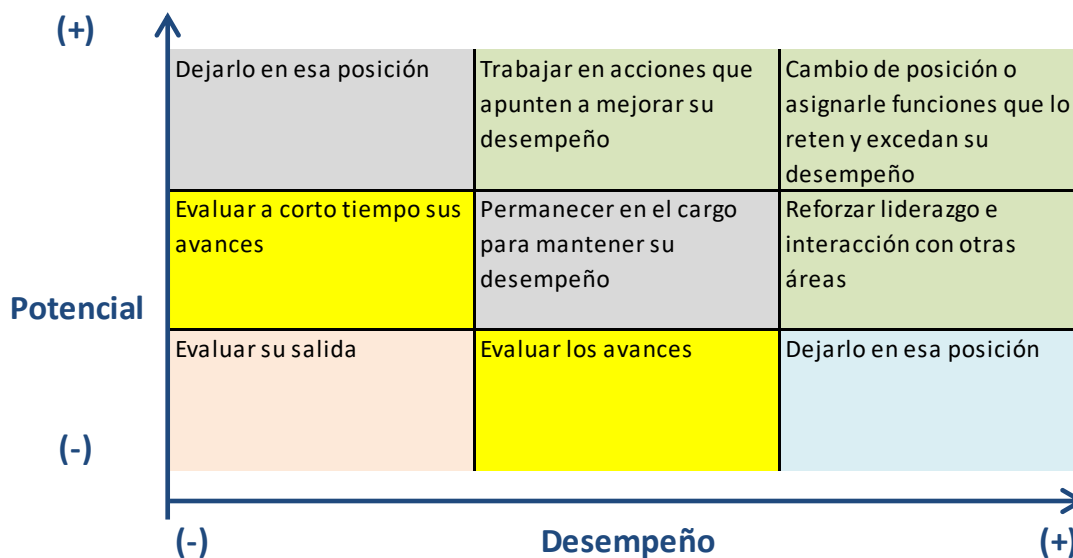


Fuente: elaboración propia

Como ejemplo de las acciones a tomar, se presenta una matriz diseñada por una organización en el Perú. Para el caso de Manuel, tiene que permanecer en su cargo para mantener su desempeño, mientras que Lucía debió seguir en su posición inicial (Jefe de Estrategia).

⁷ La empresa Mckinsey (2008) la diseñó para una consultoría en General Electric en los años 70.

Esquema 8. Matriz de posibles soluciones según esquema Nine Box



Fuente: elaboración propia

2.5. Evaluación de Alternativas y Plan de Acción

Se evidencian 3 problemas. A continuación, se utilizará la metodología aprendida en el curso Gobierno de Personas para evaluar cada caso

2.6. Problema en Eficacia

- **Definir Problema:**
Sistema de selección, evaluación de desempeño y ascensos de puestos gerenciales deficiente. Lucía logra ascender en poco tiempo (se le crea un puesto inexistente) y es reconocida a pesar del mal trato que tiene con su equipo, llega a tal punto que los trabajadores se reúnen fuera de la oficina para desahogarse y maltrata a un trabajador con habilidades especiales.
- **¿Quién tiene el problema?:**
El Gerente de Recursos Humanos
- **Generar alternativas:**
 1. **Dejarlo como está (no hacer nada):** Continuar de la misma forma en la que se viene trabajando.
 2. **Revisar e incluir mejoras en los sistemas:** Clima laboral, evaluación de desempeño, indicadores de manejo de equipos.

3. **Retirar el sistema actual:** Cada área podrá contar con la opción de elegir a su personal, basándose en los lineamientos generales dictados por la gerencia de Recursos Humanos, y alineados a la cultura de la empresa.

- **Criterios y Evaluación:**

Esquema 9. Alternativas de solución en el nivel de Eficacia

Alternativas	Eficacia	Atractividad	Unidad
1 Dejarlo como está (no hacer nada)	=	↓	↓
2 Revisar e incluir mejoras en los sistemas	=	↑	↑
3 Retirar el sistema actual	↑	↓	↓

Fuente: elaboración propia

Alternativa seleccionada: Revisar e incluir mejoras en los sistemas

- **Plan de Acción:**

El Gerente de Recursos Humanos primero debe revisar las causas por las que fallaron los sistemas en el caso de Lucía (último caso emblemático). Además, tiene que analizar si las herramientas utilizadas en los sistemas de evaluación de desempeño son correctamente usadas. Para ello, puede conversar con algunos evaluadores (jefes de área o gerentes) y preguntarles si les resulta sencillo usar los sistemas y si tienen el mismo concepto. Luego de recopilar información debe lanzar comunicaciones aclarando el uso de algunos indicadores y proponer nuevos en favor del clima laboral como evaluaciones 360°.

En el caso de selección y ascensos debe revisar si el proceso fue correctamente realizado y medir el rendimiento de las últimas promociones realizadas. En el caso de que note bajo desempeño o problemas éticos debe coordinar con los jefes de área para subir la valla de los requisitos como por ejemplo años de experiencia o resultados mínimos en las evaluaciones de desempeño. Además, tiene que obtener el compromiso del Gerente General y de la Alta Dirección de que los sistemas deben ser usados correctamente. De presentarse excepciones constantes por parte de ellos, los problemas seguirán presentándose.

2.7. Problema en Atractividad

- **Definir Problema:**

Directivos abdican de sus funciones, no objetan por buenos resultados.

- **¿Quién tiene el problema?:**

Como jefe de los directivos de la Alta Dirección, el Gerente General de Pesca S.A.

- **Generar alternativas:**

1. **No hacer nada:** Continuar de la misma forma en la que se viene trabajando, priorizando la eficacia.
2. **Despedir a gerentes que abdican (Manuel)**
3. **Programa de coach a todos los directores:** Sin modificación en los sistemas
4. **Buscar asesoría de empresa especializada en gestión de personas**
5. **Predicar con el ejemplo:** Gerente general toma decisiones buscando equilibrio entre eficacia y unidad

- **Criterios y Evaluación:**

Esquema 10. Alternativas de solución en el nivel de Atractividad

Alternativas	Eficacia	Atractividad	Unidad
1 No hacer nada	=	↓	↓
2 Despedir a gerentes que abdican	↓	↑	↑
3 Programa de coach a todos los directivos	↓	↑	↑
4 Buscar asesoría de empresa especializada	↓	↑	↑
5 Predicar con el ejemplo	=	↑	↑

Fuente: elaboración propia

Alternativa seleccionada: Predicar con el ejemplo

- **Plan de Acción:**

Para iniciar el cambio, lo primero que tendrá que hacer el Gerente General es proponer al Centro Corporativo una modificación en los objetivos estratégicos donde se respalde la importancia de la ética empresarial.

Por ejemplo, para llegar a esto, es conveniente incluir aspectos de clima laboral (encuestas 360°) y gestión de personas (índice de vacaciones vencidas y rotación de personal a cargo) en el componente variable de la Gestión de Desempeño de la Alta Dirección. El Gerente General debe ser el primero en ser evaluado de esta manera.

Además, tiene que ser estricto y lo más objetivo posible en la evaluación de sus subordinados, evitando cambios para beneficios de algunos (puede haber ocurrido en el pasado).

Para reforzar esto, puede realizar “comunicaciones en cascada” donde se edite un video donde él afirme la importancia de la ética, el clima laboral y la toma de decisiones. El mensaje también indicaría que el hecho de no hacer nada ante situaciones donde se dude sobre la ética de una acción, es perjudicial y también será considerado como una falta. Cada colaborador debe tomar una decisión en el momento, luego conversar con su jefe directo sobre lo sucedido y a la vez denunciar el caso a través del Canal de Ética. Estos videos serán realizados cada 2 o 3 meses, iniciando él la cascada con los gerentes de la Alta Dirección y luego estos últimos con sus subordinados directos hasta que cada colaborador de la empresa vea el comunicado en una reunión generada por su jefe directo y acompañado de sus pares.

Por otro lado, tiene que solicitar a Recursos Humanos un informe detallado respecto a situaciones similares a la de Lucía (problemas de ética, modificaciones en el organigrama, ascensos que no hayan pasado por el proceso regular), convocar a una reunión con la Alta Dirección para examinar el informe, condenar las malas acciones, admitir su falta por no tomar acción e indicar que esto no debe volver a ocurrir.

Sin embargo, si esto continua y los gerentes siguen siendo permisivos, sin usar los sistemas o abdicando a favor de sus resultados, no debe dudar en sancionarlos o inclusive considerar el despido generando precedente.

2.8. Problema en Unidad

- **Definir Problema:**

Lucía va en contra de los valores de Pesca S.A., maltrata trabajadores y falta el respeto a su equipo.

- **¿Quién tiene el problema?:**

Manuel Carozzi

- **Generar alternativas:**

- 1. Mantener a Lucía (no hacer nada):** Esperar que la alarma en el Comité de ética no genere mayor discusión y que se diluya en el tiempo.

- 2. **Sancionar a Lucía:** Darle unos días de sanción no remunerables.
 - 3. **Despedir a Lucía**
 - 4. **Cambiar de posición a Lucía:** Buscar otra posición donde puede obtener mejores resultados y no haya enfrentamiento del equipo.
- **Criterios y Evaluación:**

Esquema 11. Alternativas de solución en el nivel de Unidad

Alternativas	Eficacia	Atractividad	Unidad
1 Mantener a Lucía (no hacer nada)	=	↓	↓
2 Sancionar a Lucía	↓	↑	↑
3 Despedir a Lucía	↓	↑	↑
4 Cambiar de posición a Lucía	↓	↓	↓

Fuente: elaboración propia

Alternativa seleccionada: Despedir a Lucía

La atractividad y unidad tendrán un mayor impacto positivo al despedir a Lucía en lugar de sólo sancionarla. Esto tiene más peso inclusive con el empuje de la ética empresarial promovida en la organización.

- **Plan de Acción:**

Lo primero que debe hacer Manuel es buscar a Lucía y escuchar su versión. Si bien la decisión de despedirla ya está tomada, el objetivo de esto es identificar si hay situaciones que incentivaron este comportamiento para corregirlas en la organización.

Tiene que explicar a Lucía que el despido es consecuencia del constante maltrato al personal y que en Pesca S.A. no sólo se valoran los resultados, sino que el aspecto humano es de suma importancia. Por otro lado, debe reconocer su falta de seguimiento.

Además, generar una reunión con el equipo de Estrategia para explicar la decisión tomada y la importancia de la integridad y ética en la compañía.

CONCLUSIONES

Del caso analizado, se determinan 3 conclusiones generales:

1. Resultados vs Clima laboral

Tanto en empresas pequeñas como en corporaciones de gran envergadura es común que exista este conflicto entre “resultados” (eficacia) y el “clima laboral” (unidad). Es importante encontrar un equilibrio entre ambos, lograr buenos resultados manteniendo un equipo unido donde se promueva el respeto y la ética.

2. Buenos sistemas vs buenos directivos

No basta con tener los mejores sistemas o los más modernos. Éstos se debilitan o no funcionan si es que se cuentan con directivos que toman malas decisiones o que simplemente no los usan. Por el contrario, un buen directivo puede tomar decisiones acertadas, sin necesidad de tener sistemas robustos, fortaleciendo la atraktividad y unidad de la empresa.

3. Importancia de tomar acción

Es primordial tomar acción en el momento oportuno y no dejar pasar tiempo. Este hecho, abdicar, transmite un mensaje negativo a la organización, generando dudas y desconfianza en los colaboradores. Todo lo contrario, a lo que debe hacer un directivo y que lamentablemente en algunos sectores se puede volver una práctica común.

BIBLIOGRAFÍA

Ferreiro, P. (2013). *El octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*.

Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2014) *Gobierno de personas en la empresa*. Lima, Perú:

Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.

Ministerio de la Producción. (s. f.). *Valor FOB*. Recuperado de

<http://www.produce.gob.pe/index.php/dgchi/valor-fob>

Quarterly, M. (2008). *Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix*. Recuperado de

<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>