



## **Caso de estudio: Empresa BAR S.A.C.**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Magíster en Gobierno de las Organizaciones

**Monica Lourdes Alarco Bouroncle  
Christian Yoel Mendoza Garcia  
Susana Juliette Raggio Granda**

**Asesor:  
Dr. Manuel Alcázar García**

**Lima, octubre de 2023**

### Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Monica Lourdes Alarco Bouroncle, egresado del Programa de Posgrado de Maestría en Gobierno de las Organizaciones de la Facultad de PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 40901668.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:  
Caso de estudio: Empresa BAR S.A.C.  
El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de investigación<sup>1</sup> para optar el Grado de Maestro<sup>2</sup> de Magíster en Gobierno de las Organizaciones
2. Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.
  - Christian Yoel Mendoza Garcia, identificado con DNI N° 43006803
  - Susana Juliette Raggio Granda, identificado con DNI N° 40056755
3. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
  - Dr. Manuel Alcazar Garcia, identificado con DNI N° 40062866
4. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
5. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
6. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
7. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 26/09/2023.



Firma del autor optante<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

<sup>2</sup> Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

<sup>3</sup> Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.

### Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final


Yo, Christian Yoel Mendoza Garcia, egresado del Programa de Posgrado de Maestría en Gobierno de las Organizaciones de la Facultad de PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 43006803.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:  
Caso de estudio: Empresa BAR S.A.C.  
El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de investigación<sup>1</sup> para optar el Grado de Maestro<sup>2</sup> de Magíter en Gobierno de las Organizaciones
2. Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.
  - Monica Lourdes Alarco Bouroncle, identificado con DNI N° 40901668
  - Susana Juliette Raggio Granda, identificado con DNI N° 40056755
3. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
  - Dr. Manuel Alcazar Garcia, identificado con DNI N° 40062866
4. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
5. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
6. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
7. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 26/09/2023.



.....  
Firma del autor optante<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

<sup>2</sup> Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

<sup>3</sup> Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.

### Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Susana Juliette Raggio Granda, egresado del Programa de Posgrado de Maestría en Gobierno de las Organizaciones de la Facultad de PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 40056755.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:  
Caso de estudio: Empresa BAR S.A.C.  
El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de investigación<sup>1</sup> para optar el Grado de Maestro<sup>2</sup> de Magister en Gobierno de las Organizaciones
2. Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.
  - Monica Lourdes Alarco Bouroncle, identificado con DNI N° 40901668
  - Christian Yoel Mendoza Garcia, identificado con DNI N° 43006803
3. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
  - Dr. Manuel Alcazar Garcia, identificado con DNI N° 40062866
4. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
5. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
6. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
7. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 29/08/2023.



.....  
Firma del autor optante<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

<sup>2</sup> Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

<sup>3</sup> Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.

### **Dedicatoria**

A mi esposo Joan, mi hija Alba y mis padres por ayudarme a confiar en mí y motivarme a ser  
mejor persona.

(Mónica Alarco)

A mis padres y esposa, por su apoyo constante y por confiar siempre en mí, son mi  
inspiración.

(Christian Mendoza)

A Dios, quien siempre me ha atraído hacia lo bello y el estudio de la persona y de su dirección  
ha sido una hermosa profundización.

(Susana Raggio)



## Agradecimientos

Quiero agradecer primeramente a Dios por permitirme encontrar y seguir el MGO. A Manolo Alcázar por diseñar la maestría y poner a nuestra disposición todos estos conocimientos que nos enriquecen no solo en nuestra vida profesional, sino también en la personal. A mi esposo Joan y mi hija Alba por su apoyo y comprensión durante estos 2 años. (Mónica Alarco)

A nuestros maestros por darnos la oportunidad de reflexionar en temas tan sustanciales y relevantes, y por inspirarnos con la lectura de obras que profundizaron y renovaron nuestros conocimientos e impactaron favorablemente en nuestra vida. (Christian Mendoza)

Agradezco a mis padres quienes han sembrado en mí el afán de aprender constantemente y de buscar la verdad. (Susana Raggio)



## Resumen

El caso de estudio: Empresa BAR S.A.C. aborda la problemática de dicha empresa del sector de industrias alimentarias, que tiene que hacer frente a la alta rotación de personal en momentos pico de campaña.

BAR S.A.C. compite con empresas informales del sector y la alta rotación del personal está causando estragos en la producción.

Los socios fundadores se preguntan ¿por qué aun cuándo han apostado por ser competitivos salarialmente y pagar puntualmente, la gente se va?



## Tabla de contenido

Introducción .....	12
Capítulo 1. Caso BAR S.A.C. ....	13
1.1. Caso BAR S.A.C. (Parte A) .....	13
1.1.1. La empresa BAR S.A.C.....	13
1.1.2. La cultura de BAR.....	13
1.1.3. Contratación de personal: “hire slow, fire fast” .....	15
1.1.4. La pandemia .....	15
1.1.5. Un conflicto que casi pasa desapercibido .....	16
1.1.6. Reseña de Luz y María (escrita por Verónica) .....	18
1.1.7. Disciplina positiva y conflictos de intereses en BAR.....	20
1.1.8. Aldo García: su trayectoria en BAR.....	21
1.1.9. Pedro Álvarez.....	22
1.1.10. La reunión.....	23
1.2. Caso BAR S.A.C. (Parte B).....	23
1.2.1. Línea de tiempo de los principales acontecimientos .....	25
Capítulo 2. Teaching note.....	26
2.1. Resumen.....	26
2.2. Público objetivo .....	26
2.3. Objetivos de aprendizaje.....	26
2.4. Método de investigación.....	26
2.5. Conceptos y teorías.....	26
2.6. Plan de enseñanza.....	27
2.6.1. Primera sesión académica: Parte A del caso .....	27
2.6.2. Segunda sesión académica: Parte B del caso .....	27
2.7. Preguntas de discusión en clase.....	27
Capítulo 3. Análisis del caso .....	28
3.1. Análisis del sector .....	28
3.2. Análisis de los personajes principales .....	28
3.2.1. Benjamín Belaúnde, fundador y gerente general .....	28
3.2.2. Pedro Álvarez, subgerente de Producción .....	31
3.2.3. Aldo García, supervisor senior de Producción de Planta de Frescos .....	33
3.2.4. Michael, gerente de Recursos Humanos.....	34
3.3. Análisis de las decisiones principales .....	36

3.3.1. De las decisiones de Benjamín de delegar el diagnóstico del problema de la rotación a Michael.....	36
3.3.2. De la decisión de delegar en Michael que pida a Pedro que haga una bitácora .....	38
3.3.3. De la decisión de Pedro de promover a Aldo .....	40
3.4. Sobre la misión externa e interna .....	41
3.4.1. Misión externa de BAR .....	41
3.4.2. Misión interna de BAR.....	41
3.5. Diagnóstico general y propuesta de solución.....	42
3.5.1. Problemas en el nivel de la eficacia (primer nivel).....	42
3.5.2. Problemas en el nivel de la atractividad (segundo nivel).....	42
3.5.3. Problemas en el nivel de la unidad (tercer nivel).....	43
3.5.4. Evaluación de las alternativas de decisión .....	43
3.5.5. Planes de acción .....	49
Conclusiones.....	51
Referencias.....	52



**Lista de tablas**

Tabla 1. Línea de tiempo ..... 25

Tabla 2. Evaluación de las alternativas para el problema del primer nivel.....50

Tabla 3. Evaluación de las alternativas para el problema del segundo nivel.....52

Tabla 4. Evaluación de las alternativas para el problema del tercer nivel.....53



**Lista de figuras**

Figura 1. Organigrama general BAR S.A.C. .... 19



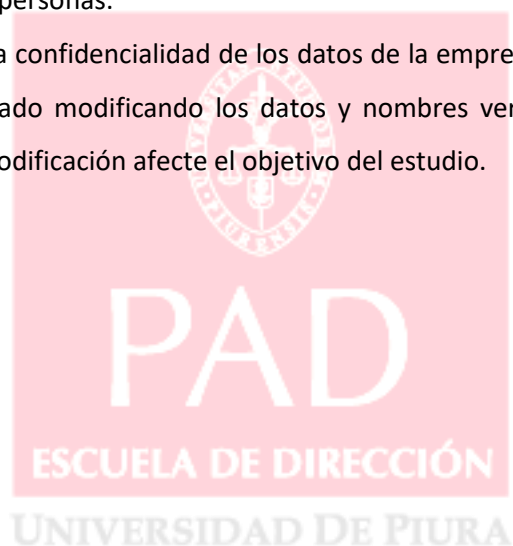
## Introducción

El caso de estudio: Empresa BAR S.A.C. se ha analizado como un caso para el curso de Gobierno de Personas, donde la necesidad de mandar bien impacta directamente en la producción de la empresa.

El caso inicia con la preocupación del gerente general de identificar la causa de la alta rotación y su decisión de hacer recaer en el área de Recursos Humanos el diagnóstico y la solución.

El problema se agudiza cuando, a finales del 2021, en pleno pico de la campaña, la alta rotación les genera estragos en la producción y les obliga a programar jornadas de trabajo de hasta 12 horas continuas. Un altercado que, casi pasa desapercibido, arroja información sobre lo que estaba sucediendo en la planta. En las reuniones uno de los temas abordados es el clima laboral, qué problemas tienen su gente, explicación de la rotación de sus equipos, que noten una preocupación genuina en el gobierno de personas.

A fin de proteger la confidencialidad de los datos de la empresa, el caso de estudio: Empresa BAR S.A.C. ha sido elaborado modificando los datos y nombres verdaderos de la misma y de los personajes, sin que esta modificación afecte el objetivo del estudio.



## Capítulo 1. Caso BAR S.A.C.

### 1.1. Caso BAR S.A.C. (Parte A)

Era enero del 2022 y Benjamín Belaunde, el principal accionista y gerente general de BAR S.A.C., sentado en el sofá de su casa pensaba lo difícil y retador a la vez que fue construir la empresa en sus inicios y ganarse una reputación en el mercado internacional; pero, a su vez le preocupaban los últimos problemas detectados y se preguntaba en qué estaba fallando: Si en BAR somos, a diferencia de la competencia, formales ¿por qué tenemos tanta rotación de personal? ¿Por qué aun cuando hemos apostado a ser competitivos salarialmente y pagar puntual, la gente se va? ¿Qué más tenemos que hacer?

#### 1.1.1. La empresa BAR S.A.C.

BAR S.A.C.<sup>1</sup> es una empresa del sector de industrias alimentarias en la zona del sur del país que opera desde el 2006. Su principal actividad es la exportación de mandarina orgánica que acopia de pequeños productores. Tiene su oficina central en Lima y las plantas de producción en localidades a tres horas de Arequipa; sin embargo, a pesar de la distancia, estas localidades cuentan con restaurantes, farmacias, agencias bancarias, alojamientos y pequeños *supermarkets*. BAR tiene en estas localidades 2 plantas: una de frescos y otra de congelado. La distancia entre ambas plantas en auto es de 20 minutos; por lo que, áreas como las de Mantenimiento, Administración y Recursos Humanos brindan servicios compartidos. En BAR trabajan en total 330 personas: 270 en la planta de frescos, 30 en la planta de congelado y 30 en la oficina central de Lima (BAR, 2021).

El mercado se encuentra en crecimiento. El año 2020 las exportaciones se incrementaron en 36%, y para el 2021 si bien es cierto se mantuvo los volúmenes exportados durante la pandemia, el crecimiento se contrajo a un 2% (Freshfruit, 2022). Hay muchas empresas informales operando en la exportación de mandarina orgánica, BAR es la única empresa formal en este rubro; por tanto, sus costes son mayores y solo trabaja con clientes que puedan pagar los costos que genera la formalidad. Además, cuenta con certificaciones en normas sociales, exigidas por sus clientes, que garantizan no solo cumplir las normativas laborales vigentes, sino excederlas.

#### 1.1.2. La cultura de BAR

Los fundadores de BAR (Benjamín, Adolfo y Raúl) están convencidos de que, para que la empresa siga teniendo éxito, los colaboradores deben estar comprometidos con su visión, deben trabajar en un ambiente motivador, con buen clima laboral, y desarrollarse tanto personal como

---

<sup>1</sup> Nota: Por confidencialidad de los datos de la empresa, se ha modificado información de los documentos originales.

profesionalmente. Para ello, los líderes juegan un rol fundamental como facilitadores de desarrollo y promotores de la cultura.

Desde sus inicios, los fundadores buscaron impactar positivamente en los agricultores que proveen la materia prima, así como en las familias de los trabajadores, en los clientes y en los consumidores. Los pilares que sostienen este propósito fueron definidos en sus valores.

En el mensaje de Navidad de fin de año del 2020, Benjamín envió un vídeo por la aplicación de mensajería instantánea de la empresa en el que transmitía esos valores:

“... Y no olviden que cuatro requisitos pedimos a cada uno de ustedes y a quienes vengan a trabajar a BAR: el primero de ellos, transparencia con el mercado, con nuestros productores y con la gente, porque la transparencia genera confianza. Queremos también que todos ustedes tengan un respeto enorme por las personas: quien trabaje en BAR debe sentir que aquí lo tratan tan bien y se le quiere tanto como en su casa; los jefes tienen la responsabilidad de enseñar, saber corregir y premiar a su equipo. Es una necesidad urgente ser eficientes, lograr más con menos, sin sacrificar calidad, porque, como saben, competimos con empresas que no tienen a su gente en planilla, que no pagan la cobertura de salud ni hacen el aporte al fondo de pensiones. Y para lograr esa eficiencia, debemos dar la milla extra día a día, necesitamos comprometernos con hacer las cosas bien...”

Entre los años 2020 y 2021, los tres socios fundadores buscaron transformar el modelo de gobierno de BAR dejando funciones operativas para iniciar los pasos de convertirse en directores, incorporando a nuevos gerentes y jefes a quienes dejar al frente de la operación. Producto de esto contrataron adicionalmente un subgerente de producción, un subgerente de calidad y un gerente de recursos humanos, entre otras posiciones.

En el último trimestre del 2021, los fundadores reflexionaban acerca de lo que había cambiado en este tiempo y no sabían si los pasos que dieron habían sido los correctos:

- Benjamín: Me preocupa que la gente que tenemos en la operación deja pasar las cosas: por ejemplo, han pasado 3 días y no se ha resuelto el problema en el túnel de enfriamiento.
- Adolfo: Cuando estábamos en el día a día en la operación nos asegurábamos que las cosas funcionaran bien y teníamos casi todo bajo control, ¿no será que necesitamos contratar un equipo más *senior*? ¿O tal vez hemos soltado muy rápido la cuerda?
- Benjamín: Por otro lado, mira la cuenta de gastos en hoteles que se ha generado por el alojamiento de Pedro; claramente no está comprometido con la eficiencia. Cuando nosotros estábamos allá nos quedábamos en hoteles más baratos, no entiendo por qué tanto engreimiento. Ahora que tenemos más gente, más cosas se les pasa; antes, todos hacíamos de todo para sacar adelante la empresa.
- Raúl: Recordemos que hemos incorporado gente que viene de empresas medianas a grandes. Yo no me preocuparía tanto por el gasto de alojamientos si al final del día, la inversión trae un

buen retorno. Además, Pedro ha viajado a la operación en los meses donde ha habido casos de contagio críticos de Covid-19.

- Benjamín: Necesitamos que la gente que venga a BAR llegue a pensar como si fueran los dueños. Ahora que se ha incorporado Michael, creo que es urgente trabajar en fortalecer la cultura y controlar la rotación, cada vez que tenemos pico de campaña nos falta gente y eso no refleja que seamos la mejor opción para los operarios, aunque seamos la única empresa 100% formal del medio.

Pedro es el subgerente de Operaciones incorporado en febrero del 2020. Michael Martínez es el nuevo gerente de Gestión del Talento incorporado en octubre del 2021, a quien Benjamín le hizo el pedido de diagnosticar los motivos de la alta rotación de personal e implementara soluciones.

### **1.1.3. Contratación de personal: “hire slow, fire fast”**

En la primera semana de trabajo, Michael ya enfrentaba problemas con la cobertura de vacantes de operarios y problemas con la cobertura de supervisores de áreas clave como son Producción, Calidad e Ingenieros para la asesoría a productores en campo.

Michael recordó claramente las palabras que Benjamín le dijo en su inducción: “*hire slow, fire fast*”, palabras que escuchó a un profesor de la Universidad de Columbia y se preguntaba ¿cómo puedo contratar lento si tengo a todos mis clientes internos reclamando la cobertura de sus puestos? ¿Cómo puedo despedir rápido si no tengo cuadros internos listos para cubrir las vacantes? ¿Por qué es tan difícil conseguir que los candidatos quieran venir a trabajar a esta zona? ¿Está bien eso de contratar lento y despedir rápido?

Para la cobertura de vacantes de empleados se hacen convocatorias a nivel nacional. Hay muy buenos profesionales en el sector (sobre todo en la costa del país), pero pocos realmente dispuestos a moverse de su zona de origen, lo cual trae como resultado tener muy pocos candidatos finalistas (a veces solo uno o dos). Para hacer atractiva la oferta, en el año 2022, BAR empezó a ofrecer a posiciones de supervisión y jefaturas con el beneficio de pagarles un pasaje trimestral hasta su zona de origen y que puedan acumular descansos para que pasen tiempo con su familia en esas oportunidades.

Para cubrir las necesidades de mano de obra operativa se suele contratar gente de la zona a fin de ofrecer empleo local, pero esta tarea se ha vuelto más complicada ante el incremento de nuevos competidores porque la gente local no valora la formalidad: prefieren que les paguen a diario y en efectivo y trabajar solo los días que desean. Están habituados a desertar del trabajo, no creen que a futuro un sistema de pensiones les pueda servir, ni tampoco la cobertura de salud. Esto ha llevado a iniciar la convocatoria de personal en otras zonas fuera de Arequipa.

### **1.1.4. La pandemia**

En el año 2020, a raíz de la pandemia, la empresa realizó grandes esfuerzos por mantener a los equipos y no reducir los puestos de trabajo. Sin embargo, aunque las plantas en Arequipa continuaron

trabajando de forma presencial, el equipo de gerentes (RR. HH., Finanzas y Comercial) y jefes de Lima (Exportaciones y Contabilidad) que solían permanecer una semana en la operación, mensualmente, para visitar al personal, supervisar procesos y garantizar que todo marche bien, tuvo que reducir estas visitas debido a las medidas de confinamiento.

Durante el 2021, la rotación de personal en la planta principal era cada vez mayor y, durante la campaña alta (de agosto a diciembre), había generado estragos en la producción llevando a programar jornadas de trabajo de hasta 12 horas continuas, consideradas excesivas por los trabajadores. Además, a finales de diciembre del 2021, un grupo de 21 operarios de la sección de Línea de Proceso de la planta de frescos decidieron no renovar su contrato de trabajo: en su mayoría alegaban motivos personales. Verónica Rojas –analista de Bienestar– habló con un par de estas trabajadoras a quienes llegó a ubicar justo en la zona de descanso, conversación que transcribió luego en un formato de entrevista de salida:

- Verónica: Chicas, ¿qué ha pasado? ¿Por qué ya no quieren continuar?
- Trabajadora 1: Nada señorita, temas personales.
- Verónica: Pero, dime, ¿cómo podemos ayudarte?
- Trabajadora 1: No creo señorita, tengo que ir a cuidar a mi esposo que está delicado de salud.
- Verónica: Pero entonces, tal vez necesitas un permiso o te adelantamos vacaciones, ¿qué dices?
- Trabajadora 1: (risas) No, señorita, no creo, tal vez más adelante vuelva, pero por ahora prefiero no continuar.
- Verónica: ¿Y tú?, ¿por qué no quieres renovar tu contrato?
- Trabajadora 2: Voy a estudiar señorita.
- Verónica: Pero estamos diciembre, las universidades o institutos empiezan en marzo. ¿Por qué no nos acompañas hasta esa fecha?
- Trabajadora 2: No señorita, muchas gracias, pero tengo otros temas personales también.

Cuando Michael reportó a los fundadores lo que sucedió y lo que las personas mencionaban como motivos para irse, le llamó mucho la atención a los fundadores, quienes se preguntaban ¿por qué a pesar de la formalidad de empleo que ofrecemos a los trabajadores, la empresa seguía teniendo tan alta rotación?

#### **1.1.5. Un conflicto que casi pasa desapercibido**

Habían pasado dos días de las fiestas de Navidad y de fin de año del 2021, era la hora del almuerzo de un día caluroso de verano y el primer domingo del 2022, cuando suena el celular de Michael. Era Paola, la jefa de Calidad quien llamaba. Michael pensó que la llamada era para saludarlo por las fiestas, pero menuda sorpresa se llevó cuando se enteró que en realidad era para advertirle

que una extrabajadora de la línea de Producción (de nombre María Mamani) iba a poner una demanda al Ministerio de Trabajo por maltrato laboral.

Esta situación, sumado al problema sin resolver de la rotación de personal, llevaron a Michael a encargar a Verónica Rojas, analista de Bienestar que trabaja en la planta de Frescos, que indague qué estaba pasando, con distintos trabajadores de la planta, principalmente operarios que llevaban ya varios años de servicio. Para él era importante saberlo antes de entablar comunicación con la extrabajadora.

Esto consta en el informe redactado por Verónica:

“Michael, lo que he averiguado es que ha habido un altercado entre María Mamani y otra operaria de nombre Luz Quispe. Sus compañeros me dicen que casi se fueron a las manos y que la sanción impuesta por Aldo García (supervisor *senior* de Producción de Frescos) fue injusta. Y efectivamente veo que Luz no fue sancionada, mientras que María recibió una suspensión sin goce de haber por 3 días.

María es nueva y va más lento que las trabajadoras antiguas. Ese ha sido el motivo de la pelea entre ambas. Luz inició la pelea.

Para indagar por qué la diferencia en la sanción impuesta, conversé con Aldo. Me argumentó ofuscado y levantando la voz lo siguiente: Creo que tú no entiendes que María es muy conflictiva, poco productiva y tiene menos tiempo de trabajo que Luz, te haría bien venir más seguido a la planta para que te enteres de las cosas.

Aprovecho para mencionarte Michael, que no es la primera vez que Aldo habla de esa manera. Además, cuando le pedí el documento de la suspensión, me dijo: ese es tu trabajo, yo no tengo tiempo para andar haciendo papelitos.

Conversé con otros trabajadores, quienes prefieren mantener sus nombres en reserva por temor a represalias, y mencionan que la trabajadora que recibió la suspensión le había reclamado a Aldo hace algunas semanas acerca de situaciones que ella consideraba injustas respecto a la programación de descansos, asignación de tareas de menor esfuerzo físico y facilidades de permisos a sus preferidos”.

Para ordenar mejor sus ideas, Michael pidió a Verónica una reseña de ambas operarias y escribió en un cuaderno los datos aportados en el informe precedente, así como otros aspectos de los que tomó conocimiento para detallar el contexto en este conflicto:

1. La faja donde los operarios clasifican el producto va a una velocidad estándar. Las operarias nuevas, como es lógico, van a un ritmo más lento lo cual, a veces, genera que se acumule el producto para la siguiente operaria en la cadena de trabajo, en la misma faja.

2. María (operaria nueva) iba lento y Luz (operaria antigua) al ver que recibía más producto del habitual, lo cual le recargaba su trabajo, reaccionó tirándole el producto a María, y cayéndole en el cuerpo. María le alzó la voz; Luz, la insultó y casi terminaron yéndose de manos.
3. Aldo decidió suspender de palabra a María por 03 días alegando que era problemática, lenta y “reclamona”. Asimismo, su argumento para no sancionar a Luz (operaria antigua) era que sacaba adelante el proceso y no quería que se desmotive.
4. Cuando ocurrió este altercado entre las operarias, ya habían pasado cinco meses de la renuncia del jefe de Planta y aún no se había conseguido su reemplazo; por lo cual, Pedro Álvarez, el subgerente de Operaciones, estaba en la operación.
5. Aldo, como supervisor *senior* de Producción, no avisó del problema a Pedro ni a RR. HH. y lo resolvió a su manera.
6. Cuando María se reincorporó al trabajo, luego del periodo de suspensión ocurrido durante la última semana de diciembre del 2021, informó a Gerardo Zapata, el analista de Selección que trabaja en la planta de Frescos, de la sanción injusta que le habían impuesto, pero Gerardo no consideró que era un tema relevante ya que la trabajadora le mencionó que no iba a renovar contrato, así que, con esa decisión, el problema “dejaría de ser un problema”.

#### **1.1.6. Reseña de Luz y María (escrita por Verónica)**

- **Luz Quispe**

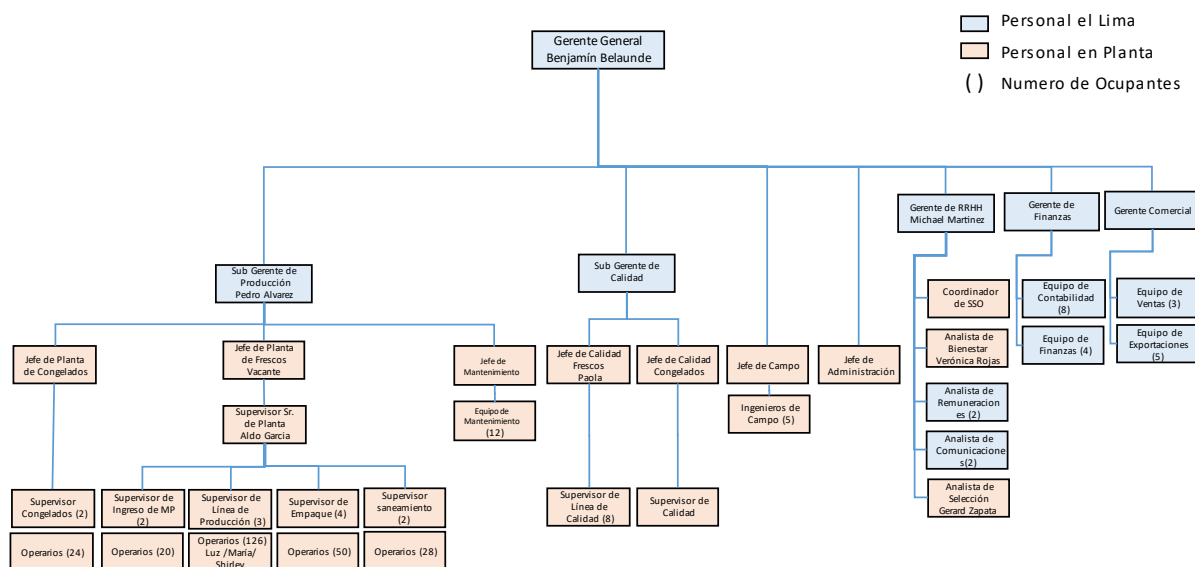
Operaria con más de 3 años en la empresa, originaria de la zona, cumple las metas de productividad y hace bien su trabajo. Es poco cordial con las operarias nuevas y reacia a enseñarles (una supervisora de Calidad informó que la ve un “poco celosa” con las trabajadoras que no son de la zona). Se muestra poco paciente con los errores de los demás. No es fácil encontrar personal calificado como ella.

- **María Mamani**

Operaria nueva, ingresó en el pico de la campaña a mediados de noviembre del 2021, inexperta, pero con ganas de hacer las cosas bien. Se sabe que le gusta preguntar lo que no sabe y goza de la simpatía de parte de sus demás compañeras nuevas, ya que suele decir lo que piensa y reclama cuando hay injusticias en el área. No es originaria de la zona, viene de la selva. Como toda trabajadora nueva, ha pasado por un proceso de 2 semanas de capacitación con una operaria más experta.

Figura 1

Organigrama general BAR S.A.C.

Nota. BAR (2021)<sup>2</sup>

El día miércoles 05 de enero, Michael llamó a María y ésta fue la conversación:

- Michael: Buenas tardes, ¿me comunico con María Mamani? Te saluda Michael Martínez, responsable del área de Recursos Humanos de BAR.
- María: Ingeniero, buenas tardes, ¿cómo está?
- Michael: Muy bien María, espero que tú también. Te llamo porque estaba preocupado por una información que me llegó respecto a que tienes quejas sobre nuestra empresa. Me gustaría saber cuáles son para poder ver si podemos resolverlas.
- María: Sí, ingeniero, le agradezco que me llame, lo que pasa es que en mi liquidación no me han pasado mis horas extras de diciembre, me han pasado solo algunas y cuando hablé con la señorita de Recursos Humanos, no recuerdo bien su nombre, me dijo: esto es todo lo que tu jefe ha aprobado.
- Michael: ¿Cuántas horas tienes según tu cálculo, que deberíamos haberte pagado?
- María: He trabajado casi 02 horas extras diarias, son más de 40 horas, pero en mi boleta sale solo 25 y en mi liquidación tampoco sale nada. Ingeniero, yo creo que es por el problema que he tenido con el ingeniero Aldo, que él no ha querido aprobarme todas mis horas, pero eso no es justo y por eso estaba pensando quejarme con el Ministerio.
- Michael: Cuéntame qué problema has tenido con Aldo.

<sup>2</sup> Por confidencialidad de los datos de la empresa, se ha modificado información de los documentos originales.

- María: Averigüe usted, ingeniero, por qué se ha ido tanta gente a fin de año, pregunte usted a la gente y ellos le van a decir. El ingeniero tiene preferencias con algunas personas y no le gusta que le reclamen. A mí me marcó porque le increpé que tenía preferencias con Shirley, a ella le da permisos a cada rato, pero cuando una compañera pidió porque su bebé estaba mal y no tenía quien lo cuide, él molesto le dijo: “tú andas de permiso en permiso, nomás, ¿mañana quien se enfermará de tu familia?”; yo le reclamé eso y no le gustó.
- Michael: ¿Qué más ha pasado?
- María: Ingeniero, ustedes tienen la información, revisen a quiénes les da permiso y les acomoda mejor sus descansos, verifique que cuando él toma días libres coincide en sus descansos con Shirley. Yo los he visto en la discoteca, son pareja. Nosotros merecemos que nos trate bien y no solo a sus preferidos, a mí me suspendió injustamente, si nos hubiera tratado a las dos por igual, no reclamaría, pero ¿por qué me suspendió a mí y a mi compañera no?
- Michael: Lamento que haya pasado todo esto y te pido disculpas, déjame revisar ahora mismo el tema de tus pagos y si hay que generar un reintegro lo hacemos esta semana. Por otro lado, espero que quieras volver a trabajar con nosotros y estos hechos que mencionas no vuelvan a ocurrir.
- María: Mientras el ingeniero Aldo siga en la empresa, prefiero no volver, algunos chicos han pedido que los manden a la planta de Congelado, porque allá no te tratan así. De todas formas, gracias y me llama por favor, para solucionar el tema de mi pago.
- Michael: Espero resolver pronto este tema. Que tengas buen día, María.

Michael encargó que se resolviera el tema del pago ese mismo día y se aseguró de que así se hiciera. María al ver solucionado su problema no realizó ninguna denuncia.

### **1.1.7. Disciplina positiva y conflictos de intereses en BAR**

La empresa tiene una política de disciplina positiva según la cual se establecen los siguientes lineamientos:

“...El responsable de sancionar al personal es el supervisor directo, con la validación del jefe inmediato, esto con la finalidad de salvaguardar que se cumplan los principios de equidad, justicia y proporcionalidad. El supervisor o jefe solo puede hacer amonestaciones verbales o escritas. En caso de ameritar la ejecución de suspensiones sin goce de haber, debe hacerse con la asesoría del área de RR. HH., para asegurarse del cumplimiento laboral de las medidas, garantizar el derecho de los trabajadores a defenderse de las faltas que se les imputan y en definitiva prevenir contingencias por el uso en exceso de las medidas disciplinarias.” (BAR, 2021)<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Por confidencialidad de los datos de la empresa, se ha modificado información de los documentos originales.

BAR también cuenta con un código de ética y política de conflicto de intereses en la cual se indica textualmente lo siguiente:

“Todo trabajador debe evitar relaciones amorosas con otros trabajadores de BAR donde haya una relación de subordinación directa y donde esta situación pueda llevar a perder la confianza en el criterio u objetividad en la toma de decisiones de una de las partes” (BAR, 2021)<sup>4</sup>

#### **1.1.8. Aldo García: su trayectoria en BAR**

Aldo, ingeniero agroindustrial con 32 años.

El comité de talento, integrado por los jefes de las distintas áreas, RR. HH. y Gerencia General, en base a la última evaluación 360° de desempeño de Aldo (del año 2020), sugirió a su jefe inmediato darle retroalimentación para que mejore su carácter explosivo, su poca disposición a escuchar, y mejorar el trato con sus pares de otras áreas y con los operarios. A pesar de esto, en el mismo comité, Pedro Álvarez –subgerente de Producción– defendió y reconoció su alto enfoque en resultados y que su trato hacia la línea jerárquica superior sí era cordial.

Aldo tenía dos años como supervisor y fue promovido a supervisor *senior* de Producción en enero del 2021, cuando el anterior ocupante del puesto fue despedido debido a que se detectó un conflicto de interés al tener una relación amorosa con una operaria que trabajaba en su misma área.

Dentro de las fortalezas que identificó Pedro Álvarez en Aldo para proponerlo en el puesto de supervisor *senior* fue que “sacaba adelante la producción”. En efecto, sustentó su decisión en un correo que envió a RR. HH. con lo siguiente:

- Aldo resuelve problemas operativos.
- Tiene buen criterio para evaluar la calidad de los productos y sabe discernir qué productos se empaacan para los distintos mercados.
- Sabe cuándo rechazar la materia prima y cuándo se puede aprovechar.
- Tiene carácter para plantarse fuerte con la gente de calidad o con campo.
- Optimiza la producción de manera que se cumple con los contenedores establecidos por el plan comercial.
- En la campaña 2020, Aldo “ha corrido la milla extra”, al punto que no se ha notado la ausencia del jefe de Planta cuando estuvo casi 03 meses con descanso médico.
- Todo esto me da a mi mucha tranquilidad, ya que no necesito estar detrás de él ni de la operación, me ahorra trabajo y casi nunca me está consultando las cosas, porque sabe lo que se tiene que hacer.

---

<sup>4</sup> Por confidencialidad de los datos de la empresa, se ha modificado información de los documentos originales.

- Finalmente, ningún candidato externo de los que hasta ahora me han presentado desde que inició el proceso, me convence; ninguno parece estar a la altura de Aldo y me temo que, si no lo promovemos, se irá de BAR y perderemos un gran trabajador.

En BAR los jefes de las áreas proponen promociones, movimientos laterales, incrementos salariales, los cuáles son revisados por RR. HH. y aprobados en última instancia por la Gerencia General. Es así como el área de RR. HH. decidió aceptar la propuesta y luego de una reunión entre el entonces jefe de RR. HH., Pedro y Benjamín, anunciaron la promoción de Aldo al puesto de supervisor *senior*. Colocaron en su legajo personal junto a su carta de promoción, el correo enviado por Pedro Álvarez y esas fueron las únicas hojas que, un año después, encontró Michael revisando el caso que tenía en manos por resolver.

### **1.1.9. Pedro Álvarez**

Uno de los objetivos de los socios de BAR ha sido contratar talento de los mejores referentes de la agroindustria en Perú para así implementar su transición al rol de directores. Una de las primeras contrataciones fue la de Pedro Álvarez en febrero del 2020, de 39 años, ingeniero agroindustrial, quien fue seleccionado y “cazado” con la finalidad de contar con un profesional en operaciones industriales que implementara las mejores prácticas del sector. Cuando fue contratado tenía 10 años de trayectoria en Cultivos del Sur, empresa dentro del top 10 de agroexportadoras peruanas, y había sido parte de un programa corporativo para formar a los futuros gerentes de esa empresa, teniendo la oportunidad de ver procesamientos de alimentos frescos, congelados, gestión de mantenimiento y calidad.

Pedro se caracterizaba por tener un estilo cordial, optimista y dialogante. Sin embargo, los directivos de BAR se empezaron a preocupar cuando veían demasiado optimismo en algunas proyecciones de los costos de producción que luego terminaban fuera del presupuesto. En el primer acercamiento que tuvo Michael con Pedro, notó también una especie de exceso de confianza o quizá falta de seguimiento a su equipo directo cuando le preguntó si había hablado con Aldo o los demás supervisores sobre la rotación no deseada de operarios que se dio en Línea de Proceso.

- Michael: Hola Pedro, ¿habrás visto el reporte de rotación de operarios? Me preocupa porque justo ahora que estamos en pleno pico de campaña, contratamos gente, pero ésta se sigue yendo, pareciera que tenemos una coladera.
- Pedro: Mira, la verdad no he visto los reportes, estamos con muchos problemas porque la materia prima no está llegando con la calidad deseada y encima no se ha cubierto aún el puesto del jefe de Planta de Frescos.
- Michael: Qué te parece si le das una mirada y conversas con tu equipo y luego tenemos una reunión para ver qué podemos hacer.
- Pedro: Está bien Michael, pero ese es un tema que Aldo y los demás supervisores ya deben haber visto y si no han levantado una bandera roja, debe ser que no necesitamos ya a esas

personas. Mira, tú eres nuevo y ya te vas a dar cuenta que aquí la gente se engríe mucho, no vamos a rogarle a quienes no quieran trabajar.

- Michael: Sería bueno conversar con Aldo y los supervisores para ver qué saben de la situación; creo que ellos son los responsables de la gestión del equipo que tienen a cargo.
- Pedro: En Cultivos del Sur, yo no era niñera de nadie, ahí cada persona sabía lo que tenía que hacer y no tenía que estar preguntándoles qué se hizo o qué no, mi rol es estratégico y no puedo ni debo estar metido en lo del día a día.

#### **1.1.10. La reunión**

El 11 de febrero fue la fecha pactada en la que Michael presentaría el diagnóstico de lo que pasaba en BAR y su plan de trabajo. Benjamín esperaba con ansiedad esta reunión, su intuición le decía que, si las cosas continuaban igual, difícilmente iban a mantener el liderazgo como empresa.

#### **1.2. Caso BAR S.A.C. (Parte B)**

A las 10 menos 10 de la mañana del 11 de febrero, Michael entra en la sala de reuniones y encuentra a un señor mayor esperando la misma reunión.

- Michael: Buenos días soy Michael, tengo reunión con los socios.
- Isaac: Hola, ahora te conozco Michael, creo que esperamos entonces la misma reunión. Yo soy Isaac.

De pronto llegaron los 3 socios a la reunión.

- Benjamín: Hola Isaac, ¿te han ofrecido algo para tomar? Michael ¿qué tal?, te presento a Isaac, es nuestro asesor y consideré importante que esté en esta reunión para que nos aporte con algunos *insights*.
- Michael: Perfecto, justo nos habíamos presentado.
- Isaac: Bueno, Michael entonces te escuchamos, supongo que vas a proyectar algo.
- Michael: A eso vamos ahora. He dividido la presentación en dos partes, la primera son algunos números y hallazgos que vale la pena mencionar y, la segunda parte, posibles cursos de acción. Lo primero es que el 60% de nuestros operarios tienen menos de 6 meses, esto impacta en la producción y calidad del producto.  
Hemos tenido solo en diciembre, 21 bajas de personal, las personas con quienes se ha hablado han referido motivos personales.  
Solo una de las personas ha alegado aparentes malos tratos y favoritismos, eso está en investigación aún.
- Adolfo: Hay que tener cuidado con eso, no vaya ser que quieran tumbarse a los supervisores o jefes.
- Michael: Efectivamente, por eso, ese es un punto que está investigándose. Otro de los puntos relevantes a mencionar es el tema salarial.

Antes del cambio del régimen agrario, la empresa, además de pagar al operario la remuneración mínima vital, le otorgaba una bonificación que le permitía ganar de forma diferenciada en función de su productividad y experiencia. Con la nueva Ley agraria que se promulgó en diciembre del 2020 (Ley N° 31110, 31 de diciembre de 2020), la empresa, para no incrementar costos, decidió eliminar ese modo de pagar la bonificación; en su lugar implementó lo que la nueva ley le exigía que era asignar un BETA (Bono Especial por Trabajo Agrario) a todos los operarios por igual, el cual consiste en el 30% de la remuneración mínima vital.

- Isaac: Bueno, es lógico que no queramos incrementar más los costos, ¿no?
- Michael: Lo que quiero decir es que podemos tener personas que antes ganaban diferenciado en función a sus habilidades y productividad y hoy ganan igual que el resto, inclusive que los nuevos.

Por otro lado, si vemos las instalaciones, nos quedan chicas, el comedor en temporada alta no alcanza y se tienen que hacer hasta 3 o 4 turnos. Con la última ampliación de la planta ya no existe una zona de descanso amplia para que los trabajadores permanezcan hasta el reinicio de su turno.

- Adolfo: Tenemos que acomodarnos, no queda de otra, tenemos que aprovechar que el mercado está pidiendo y no podemos desperdiciar esa oportunidad, si nosotros no lo hacemos alguien más cubrirá esa demanda. Existe un proyecto a 3 años de mudarnos a un terreno más amplio, el terreno ya está, pero como van las cosas en el país eso está aún en la congeladora.
- Michael: El siguiente punto es la cantidad de horas de trabajo de operarios, debido a la falta de gente y que inclusive la mano de obra local está escasa o no quieren venir con nosotros, lleva a que los que estén con nosotros, laboren en promedio 12 horas diarias de lunes a sábado. Eso nos han observado inclusive en una de las certificaciones sociales. Lo mismo pasa con los supervisores, la gente de campo y administrativos, algunos llegan inclusive a bromear sobre “la milla extra” y dicen que se quedan más tiempo en oficina para dar “la milla extra” y nos es complicado encontrar gente que quiera ir a trabajar a un lugar ubicado a 3 horas o más de Arequipa.
- Raúl: No entiendo por qué la gente reclama eso, antes éramos menos, las cosas estaban bajo control, crecíamos a dos dígitos y todos hacíamos de todo, había un espíritu de equipo. Ahora si uno va a la planta ve carteles deteriorados o conexiones eléctricas que representan un riesgo y la gente que está día a día allí, ve eso y no hace nada, pero para quejarse sí son buenos.
- Benjamín: Bueno, eso del crecimiento de dos dígitos era así cuando éramos más chicos, conforme una empresa va madurando la curva se hace más lenta. Sobre lo otro estoy de acuerdo, en que siento apatía de la gente, como si estuvieran en silos cada uno en lo suyo.

- Michael: Podemos exigir tanto como damos a nuestra gente.
- Isaac: A ver, perdón Michael, estamos en una coyuntura en la que gente abunda, la gente debería agradecer que tiene un trabajo y formal, con todas las de la ley.
- Michael: Uhhh... creo que eso da para discutirlo más a fondo. Finalmente encontré en Dropbox un diagnóstico que hizo un consultor en noviembre del 2019, lo he revisado y quería saber si existió un plan de acción sobre eso.
- Benjamín: Efectivamente hubo un trabajo en campo que hizo Jorge Nateri, amigo nuestro, nos presentó el hallazgo a los socios; pero luego, para ser sincero se nos pasó el tiempo y creo que dejamos en el cajón olvidado ese informe. Señores, se nos ha pasado volando el tiempo, creo que la segunda parte de la reunión la podemos tener la próxima semana a la misma hora. Un último favor Michael, mira, estamos teniendo algunos problemas con Pedro, hay varias cosas que se le están pasando, los reportes de costos de planta nunca están a tiempo y en las reuniones no tiene la información a la mano. Isaac nos ha sugerido que llene una bitácora de tiempos para mapear en qué dedica su tiempo día a día, lo que queremos es que converse con él y le expliques.

Todos se despidieron, Michael salió de la reunión preocupado por cómo tomaría Pedro el pedido de llenar esa bitácora. Para sí mismo pensó: “si me pidieran eso a mí, no sentiría que me quieren ayudar, lo que sentiría es que me han perdido la confianza”.

### **1.2.1. Línea de tiempo de los principales acontecimientos**

En la Tabla 1 se presenta la línea de tiempo de los principales acontecimientos de BAR.

**Tabla 1**

#### *Línea de tiempo*

2006	BAR inicia operaciones.
2019	Ingreso de Aldo como supervisor.
Febrero del 2020	Contratación de Pedro Álvarez como subgerente de Operaciones.
2020	Despiden a supervisor <i>senior</i> por relación con operaria.
Diciembre del 2020	Mensaje de Navidad de Benjamín.
Finales del 2020	Evaluación 360° de Aldo.
Enero del 2021	Promoción de Aldo como supervisor <i>senior</i> .
Agosto – diciembre del 2021	Jornadas laborales de 12 horas por falta de operarios.
Agosto del 2021	Renuncia de jefe de Planta de Frescos.
Octubre del 2021	Contratación de Michael Martínez como gerente de RR. HH.
Diciembre del 2021	Altercado y suspensión de operarias.
2 de enero del 2022	Paola alerta de problema con una operaria.
5 de enero del 2022	Michael llama a María y resuelve el tema.
11 de febrero del 2022	Reunión de presentación de diagnóstico.

## Capítulo 2. Teaching note

### 2.1. Resumen

BAR es una empresa del sector de industrias alimentarias que opera desde el 2006. Entre los años 2020 y 2021, los tres socios fundadores buscaron transformar el modelo de gobierno de BAR distanciándose de la operación para convertirse en directores.

A finales del 2021 afrontan una alta rotación de personal en la planta principal de Frescos en Arequipa, que les genera estragos en la producción y les obliga a programar jornadas de trabajo de hasta 12 horas continuas.

A inicios del 2022, Benjamín Belaúnde, uno de los socios fundadores y gerente general, se pregunta ¿por qué aun cuando hemos apostado a ser competitivos salarialmente y pagar puntual, la gente se va? ¿Qué más tenemos que hacer?

### 2.2. Público objetivo

El presente caso de estudio está dirigido para alumnos de postgrado de la especialidad de Gobierno de personas, toma de decisiones y gestión de recursos humanos, en donde a la luz de un caso real se quiere evaluar la diferencia de funciones entre *staff* y línea de mando, estilos de dirección, toma de decisiones, tipos de motivo y motivaciones.

### 2.3. Objetivos de aprendizaje

El principal objetivo es que los estudiantes analicen los motivos y motivaciones de los líderes y cómo sus decisiones impactan en todas las dimensiones de la organización. Clarificar qué compete a la línea de mando y qué al *staff*.

### 2.4. Método de investigación

El presente caso ha sido elaborado en base a una experiencia real de una empresa del sector agro exportador local y ha sido adaptado para mantener la reserva y confidencialidad de la empresa, sin alterar la problemática.

### 2.5. Conceptos y teorías

A fin de desarrollar mejor el caso, es importante que los alumnos conozcan previamente los siguientes temas:

- Motivos y motivaciones de los líderes.
- Liderazgo: dimensiones del directivo y perfiles.
- Criterios para la toma de decisiones: eficacia, eficiencia y consistencia.
- Balances de la organización.
- Misión externa y misión interna.
- Diferencia entre *staff* y línea de mando.

## 2.6. Plan de enseñanza

### 2.6.1. Primera sesión académica: Parte A del caso

- a. Diagnóstico empresarial: entorno externo (10 minutos)
- b. Descripción de los personajes y análisis del perfil (30 minutos)
  - Motivos y motivaciones de los líderes: Benjamín, Pedro, Aldo y Michael.
  - Evaluar qué tiene que responder el gerente de Recursos Humanos ante el pedido del gerente general de diagnosticar e implementar soluciones a la alta rotación de personal.
- c. Criterios para la toma de decisiones (30 minutos)
  - Dimensiones de la organización: eficacia, atractividad y unidad.
  - Evaluación de las decisiones de los principales personajes: Benjamín, Pedro, Aldo y Michael.

### 2.6.2. Segunda sesión académica: Parte B del caso

- a. Lectura de la parte B del caso (5 minutos)
- b. Evaluación del análisis que el gerente de Recursos Humanos presenta al gerente general (20 minutos)
- c. Diagnóstico general y propuesta de solución (20 minutos)

## 2.7. Preguntas de discusión en clase

- a. ¿En qué negocio está BAR?
- b. ¿Cuáles son los motivos y motivaciones de Benjamín, Pedro, Michael y Aldo?
- c. ¿Qué opinas del estilo de dirección de Benjamín?
- d. ¿Cómo consideras la opinión de Pedro de no mantenerse en la operación en el día a día?
- e. ¿Qué ofrece BAR a sus trabajadores y qué puede exigir a cambio?
- f. ¿Lo que ofrece la empresa es suficiente para exigir compromiso de parte del personal?
- g. ¿Qué opinas de la decisión de Benjamín en delegar en el gerente de RR. HH. el diagnóstico de la causa de la alta rotación de operarios y de implementar soluciones?
- h. ¿Qué piensas de la decisión de Benjamín y de Pedro de promover a Aldo como supervisor *senior* de planta?
- i. ¿Qué opinas de la decisión de Benjamín de pedir a Michael que Pedro llene la bitácora?
- j. ¿Qué debería hacer el gerente general?

## Capítulo 3. Análisis del caso

### 3.1. Análisis del sector

BAR compite con empresas del sector de industrias alimentarias, empresas agroexportadoras y acopiadoras. Sin embargo, BAR se diferencia por comercializar productos orgánicos a nivel internacional. Los productos orgánicos se caracterizan por no utilizar insumos como fertilizantes, plaguicidas sintéticos, semillas y especies modificadas genéticamente, conservadores, aditivos e irradiación (Ortega et al., 2020). En su lugar, se llevan a cabo prácticas como métodos culturales, biológicos y mecánicos que fomentan y mejoran la salud del agroecosistema, la biodiversidad y la fertilidad del suelo de forma que eviten la propagación de plagas y enfermedades. Para que un producto sea orgánico debe ser certificado desde su cultivo en campo, producción, almacenamiento, manipulación y comercialización siguiendo especificaciones técnicas precisas (normas) de acuerdo al mercado de destino.

En el mercado existen empresas que gestionan todo el proceso desde la siembra a la exportación, también hay acopiadores que compran a pequeños productores. BAR compra a pequeños productores. La oferta que brinda es de productos frescos y congelados. La comercialización de frescos es un negocio que requiere agilidad por la rápida degradación que se da en el proceso de maduración, más aún en productos orgánicos que no emplean preservantes o químicos para retrasar la descomposición.

La empresa satisface la necesidad real de consumidores que tienen interés en llevar un estilo de vida saludable y de cuidar el medioambiente, consumiendo alimentos agrícolas libres de agroquímicos y de pesticidas, que degradan el medioambiente y que generan riesgos para la salud.

Las empresas agroexportadoras de mayor tamaño están en la costa del país. BAR se encuentra en Arequipa. En la localidad se ha incrementado el número de competidores, y las empresas con las que compite por mano de obra son de menor tamaño e informal; es decir, no dan beneficios sociales al personal y no los tienen en planilla. El mercado, el año pasado, incrementó las exportaciones en 28%. Los productos son comercializados *Bussines to Bussines*, distribuidores y mayoristas.

### 3.2. Análisis de los personajes principales

#### 3.2.1. *Benjamín Belaúnde, fundador y gerente general*

En base a la información del caso y a nuestro entender, concluimos que Benjamín Belaúnde, gerente general y accionista, tiene preponderantemente una calidad motivacional racional por motivos trascendentes que se ve reflejada en sus diálogos y decisiones; sin embargo, vemos que tiene poca capacidad para tomar decisiones acertadas.

En el año 2020, a raíz de la pandemia, la empresa bajo su gestión realizó grandes esfuerzos por mantener a los equipos y no reducir los puestos de trabajo, esta acción hace notar que tal vez existe

una preocupación por el personal, a fin de no impactarlos en su economía familiar y mantener a la par la operación.

En su mensaje de Navidad dice: "... queremos también que todos ustedes tengan un respeto enorme por las personas, quien trabaje en BAR debe sentir que acá le tratan tan bien y se le quiere tanto como en su casa...", "... los jefes tienen la responsabilidad de enseñar, saber corregir y premiar a su equipo". De otra parte, en el caso se dice que "... los fundadores están convencidos de que, para que la empresa siga teniendo éxito, los colaboradores deben trabajar en un ambiente motivador, con buen clima laboral y desarrollarse tanto personal como profesionalmente...".

Aparentemente hay una intención buena, pero en la toma de decisiones, prioriza los resultados a corto plazo por encima del bien del trabajador, afectando negativamente la eficacia a largo plazo de la empresa y al trabajador. Por ejemplo, Benjamín participa en la promoción de Aldo de supervisor a supervisor *senior* de Planta, pese a saber de: "...su carácter explosivo, su poca disposición a escuchar y que debe mejorar el trato con sus pares de otras áreas y con los operarios". Primó la opinión del subgerente de Producción quien dijo: "...saca adelante la producción". Importante mencionar que el puesto de supervisor *senior*, a diferencia del jefe de Planta, está siempre en la operación y es quien está cargo de los supervisores, quienes a su vez dirigen a los operarios de las distintas secciones de la planta. Benjamín, como gerente general es el responsable de seleccionar buenos mandos.

Cuando le toca enseñar o corregir a su subordinado directo, Pedro Álvarez, abdica en su gerente de Recursos Humanos: "estamos teniendo algunos problemas con Pedro... Isaac nos ha sugerido que Pedro llene una bitácora de tiempos para mapear en qué dedica su tiempo día a día, lo que queremos es que converse con él y le expliques".

Nos podemos preguntar ¿por qué Benjamín no encara a Pedro, en vez de delegarlo en el gerente de Recursos Humanos? Debió conversar con Pedro para enterarse si no hace lo que se espera de él porque no sabe, no puede o no quiere. Si las razones son evitarse un mal rato a sí mismo en una conversación que podría resultar difícil, sus motivos podrían ser extrínsecos; sin embargo, no parece que esta sea la razón porque se percibe a Benjamín decidido y no huidizo. Pareciera más bien que no sabe que es a él a quien le corresponde conversar con Pedro.

Benjamín también se pregunta "¿por qué tenemos tanta rotación de personal?... ¿Qué más tenemos que hacer?". Percibe que algo no marcha bien y se hace preguntas; por tanto, su motivación es racional; pero, no se hace las preguntas adecuadas como, por ejemplo: ¿Aldo sabe dirigir a su equipo con respeto y su gente confía en él?, ¿puedo confiar mis operarios a Aldo?, ¿si le pongo un buen jefe al lado a Aldo se dejaría formar?, ¿he dejado en claro a Pedro qué se espera de él en su puesto de trabajo?, ¿puede llevarlo a cabo?

Sin embargo, Benjamín no parece hacerse esas preguntas, lo que nos lleva a plantearnos si Benjamín ¿puede?, ¿sabe?, ¿quiere ser un buen jefe?

Consideramos que Benjamín podría ser un buen jefe, porque puede implementar cambios en beneficio del personal dentro de la organización. En concreto, puede seleccionar y acompañar mejor a su línea de mando de forma que los operarios estén bien atendidos. También quiere, pues aspira a que haya un buen clima laboral en su empresa, pero no lo hace porque no sabe. No termina de comprender qué es lo que valoran las personas en un trabajo, no sabe cómo dirigir y formar a su línea de mando, no tiene claridad de lo que le corresponde asumir de manera más directa en algunos casos.

Por ejemplo, cuando se pregunta: “¿Por qué aun cuando hemos apostado a ser competitivos salarialmente, la gente se va?, ¿qué más tenemos que hacer?”. Pareciera considerar que, simplemente por ofrecer trabajo formal, las personas permanecerán en su empresa. No es consciente de que la formalidad no basta para asegurar la fidelización del personal, y que no es suficiente para que los trabajadores quieran permanecer en la empresa y apoyarse mutuamente.

La formalidad, en nuestro país, podría representar un obstáculo para ofrecer beneficios más a la medida de la realidad en que viven los operarios. Por ejemplo: la empresa aporta a Essalud 9% del salario. Sin embargo, Essalud tiene en esa zona una atención muy precaria y los operarios no ven esto como un beneficio. El incumplimiento de ese aporte llevaría a la empresa a una situación de ilegalidad que expone a que el negocio se cierre por multas de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [SUNAFIL] y ese es un obstáculo más grande porque afectaría la viabilidad de la empresa.

Benjamín no llega a razonar adecuadamente las decisiones que toma con sus implicancias y/o consecuencias de cara al mensaje que envía a sus subordinados.

Tal vez se precipita al juzgar que Pedro no está comprometido con la eficiencia en base a la cuenta de gastos en hoteles que ha generado: “cuando nosotros estábamos allá nos quedábamos en hoteles más baratos”. Es Raúl quien le hace notar la implicancia de Pedro en la operación al haber arriesgado la salud viajando a la planta en plena ola de contagios por Covid-19 y que, en pandemia, la garantía de higiene del hotel era importante y eso podría significar hoteles más caros. Este tipo de razonamiento que parece superficial y rápido, nos permitiría deducir que Benjamín, en este comentario, tal vez se podría mover por motivos extrínsecos porque haría primar el ahorro de la empresa frente a otros factores que no los tiene en cuenta o no se esfuerza en verlos.

También se equivoca al pensar que es el gerente de Recursos Humanos recién incorporado quien debería solucionar el problema de la rotación del personal. No se da cuenta que la solución de ese problema compete a la línea de mando, porque son los jefes directos y quienes están al frente de la operación en el día a día, por tanto, quienes mejor conocen a su personal.

Benjamín y los fundadores buscan ayuda en un asesor e incorporan a Isaac, una persona mayor. Este es el único dato que tenemos del asesor. Tal vez, quieren apoyarse en un *senior* con

experiencia. Sin embargo, de los comentarios que hace Isaac, pareciera que se enfoca únicamente en los gastos: "... ¿Es lógico que no queramos incrementar más los costos no?". No está mal no querer incrementar los costos, pero el tema de la reunión es el problema de la rotación de personal. Isaac no percibe que pagar a todos los operarios por igual con independencia de sus habilidades y productividad podría ser una de las causas de la alta rotación, debido a los celos entre las operarias. Una característica de un buen asesor es que ayude a pensar. No vemos esta cualidad en Isaac. El cambio de la ley dificulta a la empresa remunerar según experiencia y productividad a cada operario como se hacía hasta el 2020. Sin embargo, Benjamín podría evaluar alternativas o beneficios no económicos de compensación para los operarios para premiar a los de mejor rendimiento tales como: facilidad para permisos remunerados, día extra de descanso, almuerzo de reconocimiento, becas de estudio, etc.

Nos parece que Benjamín eligió un asesor con un perfil orientado a la eficacia, por lo que podemos concluir que Benjamín no sabe identificar en las entrevistas las competencias directivas relacionadas a la gestión de personas o no las prioriza en su análisis.

Benjamín necesita mejorar y ejercitar su racionalidad práctica que le permita darse cuenta cuándo una decisión es o no conveniente y eficaz.

### **3.2.2. Pedro Álvarez, subgerente de Producción**

Consideramos que Pedro tiene motivación racional por motivos trascendentes.

Pedro tiene a su cargo a 270 personas y vacante la plaza del jefe de Planta que le exige estar más pendiente del día a día de la producción, lo que podría restar energías para dirigir con acierto a su equipo y diagnosticar problemas de dirección. Lo deducimos de la respuesta que da al gerente de RR. HH. cuando éste le pregunta sobre la rotación de operarios en pleno pico de la campaña: "... mira, la verdad no he visto los reportes estamos con muchos problemas porque la materia prima no está llegando con la calidad deseada y encima no se ha cubierto aún el jefe de Planta de Frescos".

Podríamos preguntarnos ¿si Pedro no tuviera los problemas que genera tener vacante el puesto de jefe de Planta de Frescos, podría dirigir bien a su equipo? Probablemente, con mayores recursos, sí. Benjamín evidencia que "...han pasado 3 días y no se ha resuelto el problema en el túnel de enfriamiento." Esto podría reflejar que Pedro tampoco resuelve bien los problemas operativos. Un túnel de enfriamiento por el giro del negocio pone en riesgo la materia prima, problemas de reclamos en destino, cuellos de botella, etc.; si Pedro efectivamente no ha hecho nada por solucionarlo, podría ser una falta de preocupación por el impacto de sus omisiones en la producción. Sin embargo, es probable que no haya podido atender a tiempo este problema, debido a la falta de personal en su equipo.

¿Pedro sabe dirigir al equipo? Recordemos que viene de una empresa grande, más consolidada y que fue seleccionado y "cazado" para que implementara las "mejores prácticas" del sector. Lo que nos permite deducir que sabe de su rubro. Sin embargo, en ese proceso de selección, parece que no

se puso el énfasis en el saber directivo. Esto se puede deducir de algunas afirmaciones de Pedro quien no se da cuenta de que está dejando de prestar el acompañamiento debido a sus subordinados. Por ejemplo, cuando se le pide estar más atento responde: "...yo no era niñera de nadie...mi rol es estratégico y no puedo ni debo estar metido en lo del día a día". Esta afirmación en sí misma no es incorrecta. Al jefe no se le pide ser niñera y el rol estratégico es compatible con ser líder, pero Pedro no lo tiene claro.

¿Qué hubiese podido hacer Pedro? Mantener a Aldo como supervisor y desarrollarlo: darle retroalimentación constante, explicarle que puede conseguir incluso mejores resultados sin maltratar a los operarios, enseñarle a obrar con justicia y equidad, a ser más colaborativo con las otras áreas y ayudarlo a adquirir mejor criterio para la toma de decisiones.

Sin embargo, Pedro no dispone de tiempo y parece que tampoco sabe que le corresponde hacer ese acompañamiento. Posiblemente por este mismo motivo, tampoco se interesa en conocer por qué los trabajadores abandonan la empresa, siendo importante esta información de cara a tomar acciones para ofrecer un buen clima laboral en su área. Además, esa situación pone en riesgo no contar con esos trabajadores para futuros picos de campaña y sabemos que hay dificultad de encontrar mano de obra.

Tampoco se detiene a valorar si el trato de Aldo y los demás supervisores es justo o cordial con los operarios "...ese es un tema que Aldo y los demás supervisores ya deben haber visto y si no han levantado una bandera roja, debe ser que no necesitamos ya a esas personas". Esta frase tampoco es falsa en sí misma; sin embargo, podría ser que Aldo y los supervisores necesiten ayuda para diagnosticar los problemas de dirección de personas y para solucionarlos. Si Pedro considera que solo debe intervenir cuando levantan bandera roja, corre el riesgo de no llegar a tiempo para evitar problemas y también pierde oportunidad de enseñar cómo dirigir al equipo.

Otra frase de Pedro que refleja que no sabe dirigir es la siguiente: "...aquí la gente se engríe, no vamos a rogarle a quienes no quieren trabajar". Efectivamente, si alguien no quiere trabajar, lo mejor es desvincularlo; sin embargo, ¿es ése el diagnóstico real de sus operarios? Se ha preguntado, ¿por qué motivo la gente no quiere trabajar en la empresa?

No se da cuenta de que, como él, Aldo, y los supervisores traten a los operarios depende la unidad de la empresa que es condición necesaria, aunque no suficiente, para la eficacia a largo plazo.

Un dato que podría evidenciar motivos trascendentes en Pedro es que ha viajado a la operación en los meses donde ha habido casos de contagio críticos de Covid-19. Tenía aproximadamente 06 meses en la empresa, él era responsable de las operaciones, pero ¿cuáles fueron sus motivos para viajar? Del caso no se puede concluir cuáles eran sus motivos y cuál era el preponderante, pero podrían ser: el deseo de conservar el puesto de trabajo para tener como

sustentar a su familia, asegurar que las operaciones continúen a pesar de la crisis sanitaria, que se mantengan los puestos de trabajo de los operarios, etc.

Este último dato, nos inclina a pensar que Pedro tiene mayormente motivación racional por motivos trascendentes. Si bien es cierto, prioriza resultados a corto plazo en el nivel de la eficacia, esto no significa que no lo haga por motivos trascendentes. De hecho, mantener la operación durante la pandemia supuso un gran esfuerzo al que se añadió no contar con su equipo completo en medio de una crisis sanitaria sin precedentes.

### **3.2.3. Aldo García, supervisor senior de Producción de Planta de Frescos**

Consideramos que su motivación es predominantemente racional por motivos extrínsecos.

Siendo supervisor *senior* de Producción, asume un rol interino de jefe de Planta de Frescos y saca adelante la producción. Del caso no se infiere que haya recibido un incremento salarial. Aldo acepta las nuevas responsabilidades con los problemas y estrés que eso conlleva, por lo que pareciera que en esta decisión sus motivos son trascendentes. Sin embargo, si lo que estuviera buscando es ser reconocido por mero lucimiento personal, sus motivos podrían ser extrínsecos. En cambio, si asumiera esas responsabilidades para enriquecer sus conocimientos y experiencia, sus motivos serían intrínsecos.

Por otro lado, teniendo en cuenta la respuesta que da a una operaria: “tú andas de permiso en permiso nomás, ¿mañana quien se enfermará de tu familia?” y que Verónica manifiesta que los operarios veían en la desigualdad de la sanción un componente de venganza en Aldo porque la operaria suspendida se había quejado de que Aldo tenía favoritismos con Shirley, con quien tenía una relación amorosa, descartamos los motivos trascendentes porque el servicio no humilla. En esta respuesta a la operaria como en los favoritismos parece que se mueve por motivos extrínsecos.

Consideramos que su motivación es racional porque controla su mal genio con los directivos no así con los operarios, también reflexiona sobre cómo aplicar la sanción.

¿Aldo puede, sabe o quiere dirigir a sus subordinados?

Aldo puede porque está en la posición jerárquica para hacerlo. Sin embargo, no sabe hacerlo. A pesar de que se preocupa de la producción no es consciente de que el personal que se encuentra más a gusto, da mejores resultados. Su superior, Pedro, le refuerza el estilo tirano alabando sus resultados y promoviéndolo. Aldo trabaja según el modo que entiende que su jefe le pide. Pedro pide eficiencia y le parece que, sin importar a costa de qué. Le basta que consiga resultados y que el trato con él sea cordial. A Aldo no le han enseñado a ser líder.

Aldo está solo en la operación, desbordado por la alta rotación y la plaza vacante de su superior inmediato. En este contexto, soluciona como puede los problemas y lo hace salvando la producción. Puede no entender por qué RR. HH. cuestiona su modo de sancionar si ha protegido la producción que es lo que, a su modo de entender, les interesa a sus superiores. Su jefe no le acompaña y no percibe a

RR. HH. como a alguien a quien tenga que darle cuentas. Percibe a RR. HH. como alguien distante de la operación, se lo dice a Verónica: "... te haría bien venir más seguido a la planta para que te enteres de las cosas".

El comité de talento que realizó la encuesta 360° de desempeño a Aldo sugirió a Pedro Álvarez que le diera retroalimentación para que mejore su carácter explosivo y su trato con sus pares y operarios. Por la respuesta de Pedro, se podría deducir que no lo hizo, porque para Pedro –su jefe– el desempeño de Aldo era el adecuado: "...defendió y reconoció su alto enfoque en resultados y que su trato hacia la línea jerárquica superior sí era cordial".

Consideramos que el Comité de Talento debió resaltar también las habilidades buenas de Aldo de forma que se le pueda dar una retroalimentación completa.

A nuestro modo de entender, el problema está más arriba, en Benjamín que no acompaña a Pedro, y en Pedro, que no enseña a Aldo a tomar mejores decisiones, no es su mentor. Aldo tiene que aprender solo. No es una organización en donde se enseñe a mandar.

Analicemos la sanción. No sanciona según el grado de responsabilidad de la falta cometida, sino según el impacto positivo o negativo en la producción. Para saber cuáles son los motivos tendríamos que preguntarnos ¿por qué le importa a Aldo sacar adelante la producción? No lo sabemos, pero suponemos que quiere hacer bien su trabajo.

#### **3.2.4. Michael, gerente de Recursos Humanos**

Consideramos que la motivación de Michael es predominantemente racional por motivos trascendentes. Es racional porque reflexiona lo que le dicen y las situaciones que se le presentan. Se cuestiona si está bien eso de contratar lento y despedir rápido, teniendo rotación de personal en los picos de campaña.

Benjamín considera que Michael, recientemente incorporado (octubre del 2021), es pieza clave para fortalecer la cultura y controlar la rotación del personal.

De agosto a diciembre del 2021, meses de campaña alta, la rotación de personas había generado estragos en la producción llevando a programar jornadas de trabajo de hasta 12 horas continuas. Pareciera que Michael solo cae en la cuenta del problema de la alta rotación cuando en diciembre, 21 operarios deciden no renovar el contrato de trabajo. Michael es nuevo en el cargo, ha pasado solo dos meses y no ha viajado a la operación debido a la pandemia. Muy poco tiempo para conocer el ciclo completo del negocio que le permita diagnosticar el problema y su impacto en la empresa. Por otro lado, los operarios tienen contratos a tiempo fijo, con lo cual hay continuas desvinculaciones y nuevas contrataciones a lo largo del año. Este flujo constante de reingresos es lo que tal vez podría haber dificultado que Michael percibiera que varios operarios no querían continuar trabajando en la empresa. Sin embargo, las largas jornadas de trabajo, sí dan alerta de que se está

operando con menos personal del necesario. Algo no marcha bien con el sistema de información de su área, no le escalan los reportes.

Consideramos que a Michael le corresponde enterarse de los motivos por los que renuncia o se deja de contratar a una persona, si es por cese del contrato, por renuncia, o porque se le invita a renunciar; esto le permitiría: anticiparse a contar con la gente que requiere para la operación, saber si los operarios quieren regresar a trabajar en la empresa, evitar denuncias en SUNAFIL, diagnosticar en qué áreas se produce más alta rotación y las posibles causas, etc.

Cuando Michael toma conocimiento de la posible denuncia de una operaria ante el Ministerio de Trabajo, asigna la investigación a Verónica. Nos parece buena esta decisión porque Verónica es quien podría tener más cercanía con los operarios, pero no suficiente. Echamos en falta que Michael, enterado de esto, no busque a Pedro para trasladarle el sentir que, al parecer, sería de los operarios sobre Aldo y saber si Pedro está al corriente de lo sucedido.

Del reporte que hace Verónica destacamos que los trabajadores con quienes conversó para enterarse de lo ocurrido, le pidieron mantener sus nombres en reserva por miedo a represalias. Lo que refleja que tal vez los operarios no confían en Aldo, su jefe inmediato.

Otro asunto que destacamos es que Gerardo Zapata, el analista de Selección, comenta a Verónica que no consideró relevante investigar la queja de María, porque María no renovarían contrato. A Gerardo le compete indagar si se ha cumplido el proceso interno de disciplina positiva que busca garantizar el derecho de los trabajadores a defenderse de las faltas que se les imputan. Michael, conoce, según Verónica, esta omisión de Gerardo y no toma acciones. Consideramos que lo que le correspondía era hacer notar a Gerardo que él tiene que velar por que las sanciones no sean injustas y si recibe quejas, investigar y reportar a Michael.

Cuando María le dice a Michael que le han tratado injustamente porque no le han pagado todas sus horas extras, y porque solo la sancionaron a ella y no a la otra operaria, quien fue la que inició la discusión, Michael le pide disculpas y le dice: “espero que estos hechos que mencionas no vuelvan a ocurrir”, pero no hace nada más con esta información, solo gestiona que se resuelva el tema de los pagos. No investiga si más trabajadores también se sienten tratados injustamente. No conversa con Pedro sobre las quejas de María, no reporta a Benjamín sobre los posibles malos tratos y favoritismos que está generando la gestión de Aldo.

Michael interpela a Pedro de forma genérica sobre el problema de rotación, pareciera que esta conversación es anterior al conflicto de las operarias.

Benjamín pide a Michael un diagnóstico de la alta rotación en BAR. Michael le presenta hallazgos y posibles cursos de acción, pero no un diagnóstico.

Entre los hallazgos que Michael presenta a los fundadores, no resalta la desconfianza de los operarios respecto a Aldo. Dato clave para explicar la alta rotación en la Línea de Producción. Sin

embargo, con la respuesta que Michael da a Adolfo, quien le dice que hay que tener cuidado, no vaya a ser que los operarios quieren “tumbarse” a los supervisores o jefes, pareciera que coincide con Adolfo y piensa que los malos tratos y favoritismos son un caso aislado de una trabajadora que no reflejan un malestar colectivo.

Por otro lado, el tema salarial que destaca Michael es relevante de cara a identificar la raíz de los conflictos entre las operarias, los celos y la poca colaboración entre antiguas y nuevas, porque la remuneración es la misma sin distinguir la productividad de cada operario, cosa que sí sucedía dos años antes.

También es positivo que Michael destaque que las instalaciones del comedor deben mejorarse para facilitar el descanso de los trabajadores. Y le preocupa cómo tomaría Pedro el pedido de llenar una bitácora.

Consideramos que Michael está en la posición en la que podría hacer un diagnóstico de los problemas que subyacen en la rotación del personal, pero no lo hace a profundidad.

Michael ¿puede, sabe y quiere hacer un diagnóstico sobre la problemática de rotación de la empresa? ¿Cuál es el rol de Recursos Humanos?

Opinamos que puede, porque está en el vértice del área de Gestión de Talento Humano, desde donde toma conocimiento del accionar de los mandos medios y de los operarios en cuanto a sanciones, despidos, permisos, etc. Consideramos también que quiere, porque sus decisiones han ido dirigidas a informarse de cómo sucedieron los hechos con el fin de restituir lo debido, si fuera el caso. Sin embargo, le falta desarrollar la racionalidad que le facilitaría llegar a la raíz de los problemas e identificar a quiénes les compete solucionarlos.

Dentro de sus responsabilidades está ayudar, como órgano de *staff* o asesor, a seleccionar el personal, velar sobre la correcta aplicación de las normas laborales, ayudar a identificar posibles problemas que podrían generar fuga de talentos, ayudar a que los mandos sepan mandar bien, etc.

### **3.3. Análisis de las decisiones principales**

#### **3.3.1. De las decisiones de Benjamín de delegar el diagnóstico del problema de la rotación a Michael.**

##### **3.3.1.1. Impacto en la organización.** Se presentan a continuación.

- a. Eficacia: No es correcto delegar el diagnóstico al gerente de Recursos Humanos, esta actividad debió ser delegada al subgerente de Producción, a quien le corresponde como parte de sus funciones administrar recursos y dirigir personas para asegurar la operación, tales como requerimiento de materia prima y materiales, definir plan de producción, rotación de turnos, etc. Además, delegar al gerente de Recursos Humanos genera confusión en la estructura formal, debido a que después no se tendrá claridad del rol de cada puesto cuando se tenga que afrontar problemas similares. Por otro lado, Benjamín más que delegar, abdica al

pretender que Michael le plantee la solución sin involucrarse más. No tiene reuniones para transmitir la historia, conocimiento del negocio y los problemas de personal afrontados hasta el momento. Esto impacta negativamente en la eficacia ya que no se logra conocer el problema de fondo en la organización, impidiendo generar soluciones tanto así que al poco tiempo se produce la decisión de 20 obreros de no renovar su contrato, poniendo en riesgo el plan de producción y cumplimiento de los compromisos comerciales.

- b. Atractividad: Impacta negativamente debido a que la línea de mando, incluido el gerente general, no aprenden a mandar bien. En concreto, en esta decisión no saben qué, a quién, cómo y cuándo delegar.

Michael podría cuestionarse si le corresponde o no hacer la tarea encomendada y por tanto podría terminar haciéndola por motivos extrínsecos (temor a generar en el jefe una respuesta negativa). Asimismo, en el caso de Pedro Álvarez, se le estará enseñando que no le corresponde analizar los problemas de dirección de personas de su equipo. Por otro lado, delegar en el gerente de Recursos Humanos no permite identificar oportunamente los problemas que hay en los estilos de dirección de los mandos medios, lo cual se ve reflejado en la no renovación masiva de contratos.

La atractividad hubiese sido positiva si se hubiese delegado en la persona correcta, que a entender de los graduandos es Pedro Álvarez, y si Benjamín hubiese tenido mayor involucramiento que permitiera avanzar de manera más acertada con el diagnóstico.

- c. Unidad: Pese a que Benjamín solicita el diagnóstico para comprender qué le falta a la empresa para tener trabajadores motivados, más allá de las buenas intenciones, el impacto en la unidad es negativo. Esto se refleja en que los operarios muestran poca apertura para comunicar el motivo de su no renovación, lo que refleja poca confianza hacia la empresa.

### **3.3.1.2. Impacto en las personas involucradas.** Se presentan a continuación.

- a. En Benjamín como decisor: Es negativo porque equipara abdicación a delegación. No aprende a evaluar en cada caso concreto, su involucramiento en el seguimiento y monitoreo del problema delegado. En el caso analizado, Benjamín no pregunta a Michael de forma periódica, solo lo convoca para que le informe el diagnóstico, pero no le ayudó a llegar al diagnóstico.
- b. En Michael como persona afectada: Michael tiene poco tiempo en la empresa. Del caso no se evidencia que haya pedido ayuda a Benjamín ni a otros gerentes que le pueden ayudar a ver el problema desde diferentes ángulos, lo que le permitiría un mejor análisis y mayor posibilidad de acertar con el diagnóstico. Esa omisión podría generar en Michael frustración y reforzar su posible falta de sencillez para pedir ayuda. Está dejando de aprender a trabajar en equipo con sus pares y con Benjamín.

**3.3.1.3. Sugerencias de acción respecto a la decisión.** Consideramos que Benjamín al delegar debió convocar a todos los involucrados tales como los jefes y subgerentes de las áreas operativas, para contarles la dificultad de la alta rotación y así escuchar y enriquecer la discusión.

Posteriormente, podría delegar en Pedro la síntesis y el análisis de las conclusiones de esas reuniones. Y tener reuniones periódicas de seguimiento con Michael para conocer el avance, aportar puntos de vista y brindar orientación si fuera conveniente.

Michael, por su parte, debió advertir que un análisis hecho solo por él sería incompleto y que en su rol de staff le corresponde asesorar a Pedro y Benjamín, además de ser necesario formar un equipo de trabajo con los jefes de las áreas operativas para nutrirse de sus puntos de vista ya que son ellos quienes mejor deberían conocer a su gente.

### **3.3.2. De la decisión de delegar en Michael que pida a Pedro que haga una bitácora**

**3.3.2.1. Impacto en la organización.** Se menciona a continuación.

- a. Eficacia: Negativa. No hay claridad en la estructura formal porque no es función del gerente de Recursos Humanos designar tareas puntuales a otro gerente de la organización. Esa función le corresponde a Benjamín como jefe directo de Pedro. Por otro lado, si Benjamín no acompaña a Pedro, no lo conocerá y no podrá aprovechar sus fortalezas para la organización ni tampoco podrá paliar el impacto de sus debilidades en la organización, poniendo en riesgo la operatividad de la empresa.
- b. Atractividad: Negativa. Se produce una práctica de no dar *feedback* en el momento oportuno, de no acompañar a los reportes directos, generando líderes que no enseñan a mandar. Benjamín enseña que Recursos Humanos es el encargado de los temas relacionados a la dirección de personas, no así el superior directo.
- c. Unidad: Negativa, porque se fomenta un clima de desconfianza respecto del jefe a cargo quien no dice directamente lo que va bien o menos bien, sino que las medidas correctivas las hace llegar a través del gerente de Recursos Humanos sin opción a réplica o aclaración, perdiendo la oportunidad de comprender mejor las dificultades que afrontan las personas, despersonalizando la relación con el trabajador.

Los graduandos consideramos que la bitácora no es un medio adecuado porque está anclada en la desconfianza. Parte de la idea de que el trabajador pierde tiempo, no dedica todas las horas a trabajar por lo cual se necesita un sistema de vigilancia para evaluar el uso de su tiempo.

**3.3.2.2. Impacto en las personas involucradas.** Se presentan a continuación.

- a. En Benjamín como decisor: imponer ese tipo de medidas refuerza en él su no saber mandar. Aprende a tomar distancia de sus trabajadores cuando hay problemas, en lugar de acercarse para entender mejor la situación. Aprende a abdicar, no afronta directamente la situación

desagradable que podría resultar de hacer ver a un trabajador los aspectos que tiene por mejorar o la brecha entre las expectativas que tiene él como jefe y lo que el trabajador está logrando.

- b. En Pedro como persona afectada: el talante optimista de Pedro podría hacer que no sea consciente de los errores que está cometiendo y que, cuando reciba la indicación de llenar una bitácora, no entienda el motivo de esa orden, perciba que se le está tratando injustamente y que se desconfía de su honestidad en el trabajo, podría tal vez desvincularse de la organización.

Por otro lado, la probabilidad de que Pedro aprenda es mínima, porque nada asegura que reciba con buenos ojos una orden que no se la da su jefe, que no se le haya dado oportunidad de explicar su punto de vista y porque necesariamente no puede comprender en qué se beneficia la empresa con la bitácora, puede entenderla como inútil y que le quita el poco tiempo que tiene.

- c. En Michael como persona afectada: Michael tiene poco tiempo en la empresa, podría pensar que, falta coherencia entre los valores que los fundadores dicen y la realidad en donde no percibe que sientan que en BAR los tratan como en su casa. Además, si bien Michael se cuestiona la orden como medio adecuado para resolver el problema, el caso no evidencia que exponga los motivos para no hacerlo, podría no saber cuál es el rol que le corresponde.

**3.3.2.3. Sugerencias de acción respecto a la decisión.** Consideramos que Benjamín debió conversar directamente con Pedro para enterarse qué dificultades tiene y decidir cómo ayudarle a superarlas.

Benjamín no fomenta el aprendizaje de Pedro quien no sabe qué no está haciendo bien para corregirlo. Convenía que Benjamín le hiciera *feedback* continuo para que Pedro conozca qué esperan en concreto de él. Tal vez, Pedro no da la misma relevancia al cumplimiento de plazos de los reportes o al detalle de información en las reuniones.

Benjamín pudo emplear otros mecanismos para estar informado sobre las acciones de Pedro, como tener reuniones periódicas, para saber avances y dificultades en la operación de tal manera que se genera una oportunidad para brindarle soporte a Pedro.

Michael podría haber hecho ver a Benjamín que ese encargo debía ser ejecutado por el mismo Benjamín porque es su jefe inmediato y que una bitácora podría reflejar poca confianza en el trabajador.

### 3.3.3. De la decisión de Pedro de promover a Aldo

#### 3.3.3.1. Impacto en la organización. Se mencionan a continuación.

- a. Eficacia: Buena porque sacará adelante la producción a corto plazo. Sin embargo, en el largo plazo, la producción estará en riesgo porque su trato con favoritismos originará que haya menos operarios que quieran trabajar con él, o se desvinculen de la empresa. Riesgo de incurrir en multas de la autoridad de trabajo.
- b. Atractividad: Negativa porque los favoritismos de Aldo harán que los operarios aprendan que para conseguir mejor trato con el jefe hay que caerle bien. Los supervisores también podrían aprender que el estilo de dirección de Aldo es el que los jefes esperan y que se necesita para ser promovido.

Afecta a la atractividad también porque los operarios podrían querer desvincularse de la empresa, impactando en el saber operativo de la misma quien tendría que afrontar continuamente la curva de aprendizaje de los operarios nuevos.

- c. Unidad: Mala. Se daña el clima laboral debido a que ahora el impacto de las decisiones de Aldo tendrá mayor alcance. Genera desconfianza en el operario quien percibe que los jefes no velan por la justicia y que, si no lo caes bien al jefe, pueden tomar represalias. Enrarece el clima laboral y genera tensión entre las operarias.

#### 3.3.3.2. Impacto en las personas involucradas. Se mencionan a continuación.

- a. En Pedro como decisor: Si no se detiene a pensar a fondo las consecuencias de sus decisiones y continúa mirando solo el impacto inmediato, no sabrá anticiparse a los problemas que podrían generar sus decisiones y tampoco mejorará su capacidad de decidir consistentemente. Por ejemplo, no acierta a ver que una posible causa de la alta rotación en su planta la podría haber originado él mismo, promoviendo a Aldo en una posición en donde su trato, en ocasiones injusto, tendría mayor alcance entre los operarios quienes luego decidirían no renovar contrato.
- b. En Aldo como persona afectada: Al no recibir retroalimentación, podría considerar que su estilo de dirección es el adecuado para ser eficaz y trabajar como quieren los jefes, ya que se ve refrendado por el gerente general y por su jefe inmediato quienes deciden promoverlo. No desarrollará su capacidad de discernir, lo que le llevará a valorar a las personas solo en base a su rendimiento laboral sin tener en cuenta otros factores tales como el potencial que puede tener la persona, alineamiento con los valores de la empresa, experiencia, situación personal, etc.

**3.3.3.3. Sugerencias de acción respecto a la decisión de Pedro de promover a Aldo.** Consideramos que Pedro debió mantener a Aldo como supervisor de la línea de producción y darle retroalimentación constante, de forma que pueda estar en condiciones de ser promovido a supervisor *senior*.

Aldo tiene buena capacidad de trabajo, sabe de lo suyo y, cuando hace falta, dedica el tiempo extra que sea necesario para sacar adelante la operación. Si se le ayuda a desarrollar el criterio en la toma de decisiones, podría mejorar mucho no solo el clima laboral sino también la productividad, ya que no solo podría reducir la alta rotación, sino conseguir mayor eficacia productiva.

### **3.4. Sobre la misión externa e interna**

#### **3.4.1. Misión externa de BAR**

BAR es una empresa del sector de industrias alimentarias que opera desde hace 16 años. Sus clientes valoran que sus productos sean orgánicos de nivel internacional, garantía de ello es que opere cumpliendo los protocolos de seguridad en materia de producción orgánica.

Si BAR no consigue controlar la alta rotación en la planta de Frescos, pone en riesgo la calidad de sus servicios porque podría no cumplir con las entregas de los productos a tiempo y en buenas condiciones, puesto que, si tiene menos operarios de los necesarios, el producto puede deteriorarse durante el proceso.

De otro lado, se trata de un sector en crecimiento, si el mercado pide más a la empresa, ésta podría no estar en condiciones de acoger esa oportunidad de crecimiento por falta de operarios y buenos mandos medios.

#### **3.4.2. Misión interna de BAR**

BAR ha demostrado muy poco interés real en sus trabajadores, piensan que formalizando el vínculo laboral ya no hace falta nada más para que el trabajador se sienta identificado con la empresa.

Este desinterés también se evidencia en el nulo acompañamiento que los gerentes dan a sus mandos medios para que estos sean buenos jefes.

Piden más horas extras, pero no se preocupan por mejorar la zona de descanso de los operarios. ¿Qué interés han puesto los fundadores para dar solución a estos inconvenientes? Del caso se percibe que estaban al corriente de esta situación. Adolfo responde diciendo “tenemos que acomodarnos, no queda de otra, tenemos que aprovechar que el mercado está pidiendo. Existe un proyecto a 3 años de mudarnos a un terreno más amplio...”; Raúl dice “no entiendo por qué la gente reclama...”; Benjamín “... siento apatía en la gente, como si estuvieran en silos cada uno a lo suyo”; Isaac: “... la gente abunda... deberían agradecer que tienen un trabajo con todas las de la ley”. Si los operarios no perciben que la empresa cuida de ellos, como dicen que lo hacen por las certificaciones, tampoco ellos cuidarán de la empresa y manifestarán una actitud de apatía o desinterés.

Cumplen lo previsto en la ley en cuanto a remuneraciones y ofrecen el bono adicional por productividad. El salario es justo, pero para el operario no es suficiente para que haya un buen clima laboral y espíritu de cooperación entre los operarios. Fundamentalmente, el operario necesita un buen jefe que lo comprenda, le exija y le trate con justicia.

También convendría un trato diferenciado según la antigüedad o habilidad del operario, y esto es lo que les hace notar el gerente de GDTH.

### **3.5. Diagnóstico general y propuesta de solución**

A entender de los graduandos, el problema principal de BAR consiste en que Benjamín no está cercano a sus subgerentes y no les enseña a mandar porque no sabe mandar. A su vez, Pedro, el subgerente de Producción tampoco sabe mandar y no da retroalimentación a Aldo, su supervisor *senior* de Planta. En esta organización no se enseña mandar, ni se hace *feedback*.

Por el contrario, cuando el gerente general detecta que algo, a su parecer, no marcha bien, delega el diagnóstico y la solución en el gerente de Recursos Humanos. No tiene claro que Recursos Humanos no es línea de mando, sino un órgano asesor a quien no le compete dar retroalimentación a los subordinados, ni aplicar sanciones.

Asimismo, el problema más evidente generado por el diagnóstico enunciado líneas arriba es la alta rotación de personal. Consideramos que es originado porque no se sabe mandar, lo cual ha generado eventual malos tratos al personal, percepción de trato injustamente diferenciado, no haber implementado formas no monetarias para premiar a los trabajadores más productivos.

A continuación, detallamos los principales problemas detectados en cada nivel del octógono:

#### **3.5.1. Problemas en el nivel de la eficacia (primer nivel)**

Se detectaron los siguientes problemas.

- a) Posible incumplimiento del plan comercial que afecta la estrategia debido a que la alta rotación del personal no permite contar con operarios suficientes y capacitados.
- b) Dificultad para cubrir posiciones de la línea de mando.
- c) Falta de orden en los procesos relacionados a la dirección de personas, al no haber claridad en la política de sanciones y promociones.
- d) Se está remunerando de igual manera a los operarios con experiencia y mejor productividad que a los nuevos con menor productividad.

#### **3.5.2. Problemas en el nivel de la atraktividad (segundo nivel)**

Se detectaron los siguientes problemas.

- a) Faltan competencias ejecutivas. Se confunde abdicación con delegación. Benjamín no sabe delegar ni tiene claridad que Recursos Humanos no se ocupa de la dirección de personas y que esto compete a la línea de mando. Generando confusión en la estructura real.
- b) La comunicación descendente y ascendente no es buena. El subgerente de Producción no sabe con precisión qué es lo que espera el Gerente General de él.

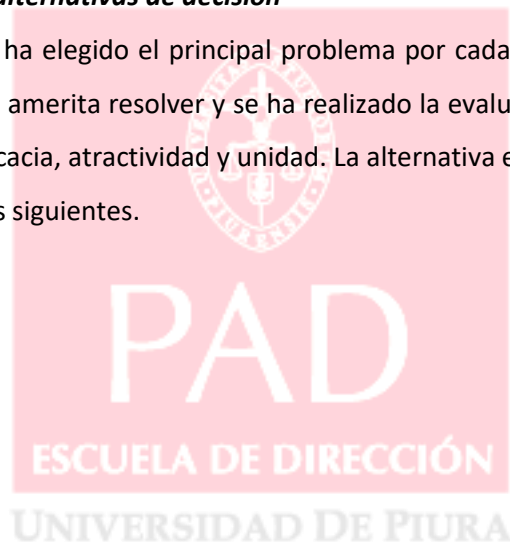
### **3.5.3. Problemas en el nivel de la unidad (tercer nivel)**

Se detectaron los siguientes problemas.

- a) La misión interna es débil. Los obreros no reflejan confianza en sus superiores. Responden con evasivas cuando les preguntan por qué no quieren renovar.
- b) No hay coherencia entre lo que el Gerente declara en su discurso de Navidad y lo que se decide en el día a día. Se toman decisiones que reflejan poca confianza o favoritismo.

### **3.5.4. Evaluación de las alternativas de decisión**

Para esta parte se ha elegido el principal problema por cada nivel de la organización que, a criterio de los graduandos, amerita resolver y se ha realizado la evaluación en función a criterios que midan su impacto en la eficacia, atractividad y unidad. La alternativa elegida se encuentra sombreada de color verde en las tablas siguientes.



**Tabla 2**

*Evaluación de las alternativas para el problema del primer nivel*

<b>Problema:</b> Posible incumplimiento del plan comercial debido a que la alta rotación del personal no permite contar con operarios suficientes y capacitados.					
<b>A quién le compete ocuparse del problema:</b> Subgerente de Producción					
<b>Alternativas</b>	<b>Criterios</b>				
	<b>Impacto en la venta</b>	<b>Costos</b>	<b>Aprendizaje de la línea de mando</b>	<b>Aprendizaje en los operarios</b>	<b>Impacto en la confianza de los trabajadores</b>
Tercerizar una parte del proceso productivo: el cuello de botella.	Positivo: se mitiga el riesgo de que otro exportador atienda al cliente y que pierdan mercado.	Negativo: representa gasto para la empresa.	Negativo: no aprenden a solucionar los problemas de dirección de su personal y que no es problema grave tener alta rotación de personal.	Negativo: porque no se sienten urgidos a trabajar más y mejor por la organización. Aprenden que si no se cumple con las metas, la empresa se ocupará de resolverlo tercerizando.	Negativo porque el mensaje que reciben es que no son parte de la organización y que son completamente prescindibles.
En coordinación con Recursos Humanos, crear rangos de incentivos. Una vez superado el rango general se aplica una escala de bonificación de acuerdo con el extra de kilos producidos.	Positivo: se mitiga el riesgo de que otro exportador atienda al cliente y que pierdan mercado.	Negativo: representa gasto para la empresa.	Positivo: aprenden a pensar en las necesidades y fortalezas de cada trabajador.	Positivo: se sienten valorados por lo que aportan (meritocracia).	Positivo: tienen una mejor percepción de remuneración justa en función de sus habilidades.

<p>Coordinar con Recursos Humanos para contratar operarios y cubrir el déficit de personal, elegir un equipo de operarios experimentados que se encarguen de capacitarlos. A los instructores recompensarlos con mayor flexibilidad horaria para atender temas familiares.</p>	<p>Positivo: se mitiga el riesgo de que otro exportador atienda al cliente, mitigando la pérdida de mercado.</p>	<p>Positivo: no hay costo adicional al presupuestado.</p>	<p>Positivo: aprenden a identificar las habilidades de los operarios, tales como la aptitud para transferir el conocimiento. Y a recompensar de forma no económica el servicio.</p>	<p>Positivo: se contará con el proceso de inducción y capacitación implementado para las nuevas; y las antiguas no verán afectada su productividad, a la vez que aprenden a enseñar bajo la guía del supervisor.</p>	<p>Positivo: las antiguas perciben que se valora a las personas que mejor saben hacer su trabajo y comparten su conocimiento. Las nuevas, sienten que se tiene en cuenta su curva de aprendizaje y se gestiona de la mejor manera posible.</p>
<p>Que los subgerentes enseñen a sus supervisores a estar pendientes de los operarios más allá de los problemas productivos y, a la vez, generar un reconocimiento público al supervisor que tiene menor porcentaje de rotación de personal y buena producción.</p>	<p>Positivo: se mitiga el riesgo de que otro exportador atienda al cliente, mitigando la pérdida de mercado.</p>	<p>Positivo: no representa gasto para la empresa.</p>	<p>Positivo: aprenden a mandar atendiendo tanto a la meta de producción como a las necesidades de los trabajadores.</p>	<p>Positivo: al disminuir la rotación se cuenta con operarios más expertos y eficientes.</p>	<p>Positivo: el operario aprende que, para la empresa, no solo importa la producción, sino que ésta se consiga con un personal que se sienta valorado.</p>

**Tabla 3***Evaluación de las alternativas para el problema del segundo nivel*

<b>Problema:</b> Faltan competencias ejecutivas. Se confunde abdicación con delegación. Benjamín no sabe delegar ni tiene claridad que Recursos Humanos no se ocupa de la dirección de personas y que esto compete a la línea de mando. Generando confusión en la estructura real.				
<b>A quién le compete ocuparse del problema:</b> al Gerente General (Benjamín). Sin embargo, ayudaría que el Gerente de Recursos Humanos le haga ver esta falencia a nivel organizacional y que afecta desde el vértice.				
Alternativas	Criterios			
	Impacto en el costo	Desarrollo de capacidades en Benjamín	Aprendizaje en la línea de mando	Impacto en la confianza de los trabajadores con sus jefes directos
Que Benjamín dé un paso al costado y contrate un Gerente General con competencias directivas.	Negativo: es un costo que la empresa podría evitar si Benjamín supiera mandar.	Positivo si Benjamín se interesa en aprender a mandar conversando con el Gerente General sobre las razones por las que toma las decisiones.	Positivo si el Gerente General sabe mandar, aprenderán cómo plantear objetivos y metas, a delegar y a hacer feedback.	Positivo si mejora el estilo de mando, mejorará la confianza de los trabajadores hacia sus superiores.
Que Benjamín inicie un proceso de coaching que le ayude a desarrollar su liderazgo, estableciendo objetivos, metas y planes de acción que permita medir y evaluar su desempeño. Y que curse un programa de Dirección de personas. En base a este aprendizaje, Benjamín podrá diseñar e implementar un proceso de acompañamiento y de desarrollo de liderazgo de su línea de mando.	Alto por el costo del coach y la capacitación.	Positivo: se espera que sus decisiones reflejen su mejora como líder.	Positivo si Benjamín pone en práctica lo aprendido, sus subgerentes aprenderán de Benjamín cómo marcar los objetivos y metas haciendo el seguimiento correspondiente. Se mejorará también la comunicación ascendente y descendente.	Positivo: porque percibirán una preocupación de los jefes de mejorar como líderes, demostrando humildad y que se valora a las personas.

**Tabla 4**

*Evaluación de las alternativas para el problema del tercer nivel*

<b>Problema:</b> Poca coherencia entre lo que el Gerente declara en su discurso de Navidad y lo que se decide en el día a día. Se refleja poca confianza o favoritismo.						
<b>A quién le compete ocuparse del problema:</b> al Gerente General (Benjamín).						
Alternativas	Criterios					
	Costo	Tiempo	Dificultad de implementación	Aprendizaje en la línea de mando	Aprendizaje del área de Recursos Humanos	Impacto en la confianza de los trabajadores
Contratar un consultor que haga un diagnóstico de la cultura y que enseñe la metodología al equipo de Recursos Humanos y ayude al Gerente General y a los líderes a definir los planes de acción.	Alto	Tomará unos dos o tres meses	Alto: porque que el consultor debe conocer bien el negocio y gestionar la logística de las reuniones.	Positivo: se ayuda a desarrollar el liderazgo.	Positivo: aprenderá una metodología de evaluación de cultura acompañado de un especialista.	Positivo: van a sentirse escuchados y que se tienen en cuenta sus circunstancias personales en la toma decisiones.
Solicitar a Recursos Humanos que aplique una evaluación 360 que mida el nivel de madurez de los valores de la organización en cada uno de los líderes para que identifiquen sus brechas, tomen conciencia de ellas e implementen acciones con el acompañamiento de su jefe directo.	Bajo	Tomará unos dos o tres meses	Alto: porque para diseñar esta herramienta tiene que conocer muy bien los valores y el negocio y el Gerente de RRHH es nuevo.	Positivo: se ayuda a desarrollar el liderazgo.	Positivo - medio: en la medida que investigue, recurra a su red de contactos, aprenderá, pero a prueba y error ya que no cuenta con el know how.	Positivo: van a sentirse escuchados por alguien de dentro de la organización y que se tienen en cuenta sus circunstancias personales en la toma decisiones.

<p>Contratar un consultor externo que use la metodología del caso para evaluar las decisiones que han tomado los líderes, evaluar si hay coherencia con lo que declaran y su impacto en la confianza mutua, con el fin de que la línea de mando aprenda a pensar y sus decisiones fortalezcan la unidad.</p>	<p>Medio</p>	<p>Tomará unos dos o tres meses</p>	<p>Media-baja: porque al ser experto en el método del caso va a saber guiar la discusión y el análisis.</p>	<p>Positivo: se ayuda a desarrollar el liderazgo.</p>	<p>Medio: porque solo el Gerente de Recursos Humanos y no toda su área aprende un método para la toma de decisiones acompañado de un especialista.</p>	<p>Positivo: debido a que percibirán un mejor liderazgo en sus jefes.</p>
--	--------------	-------------------------------------	---	---	--	---



### **3.5.5. Planes de acción**

Se ha estructurado dos planes de acción, el primero enfocado a implementar la alternativa que soluciona el problema identificado en el primer nivel de la organización, el segundo plan de acción está enfocado a resolver en conjunto los problemas del segundo y tercer nivel. Se detallan a continuación:

#### **3.5.5.1. Plan de acción para la alternativa del primer nivel:**

- a) El subgerente de Producción debe hacer su plan de producción para tener claridad del personal que requiere considerando la rotación existente.
- b) El subgerente de Producción presenta al Gerente de Recursos Humanos el plan de producción, la necesidad de reclutamiento frente a la problemática de la falta de operarios y la propuesta de elegir un equipo de operarios que se encarguen de capacitar a los nuevos operarios que se recluten.
- c) El subgerente de Producción junto al Gerente de Recursos Humanos definen cómo se implementarán las flexibilidades horarias para atender temas familiares de las instructoras.
- d) El subgerente de Operaciones, con la asesoría del Gerente de Recursos Humanos, identifica el perfil del equipo de operarios que van a ser instructores y coordina una convocatoria interna para los instructores.
- e) El subgerente de Producción con el equipo de supervisores debe definir la inducción específica que cursarán los instructores.
- f) El Gerente de Recursos Humanos inicia una convocatoria externa para reclutar nuevos operarios, presenta los candidatos filtrados a los supervisores de producción quienes eligen a los operarios que se contratarán.
- g) El subgerente de Producción da retroalimentación a los operarios que no fueron elegidos instructores.
- h) Un equipo de supervisores de producción ejecuta la inducción a las instructoras seleccionadas.
- i) Las instructoras realizan el acompañamiento a los nuevos operarios.
- j) Cada supervisor evalúa el desempeño de cada instructora, semestralmente, midiendo su impacto en la productividad y rotación del personal nuevo.

#### **3.5.5.2. Plan de acción para las alternativas del segundo y tercer nivel:**

- a) El Gerente de Recursos Humanos presenta el diagnóstico a Benjamín exponiendo el problema de falta de competencias directivas en su línea de mando que ocasiona una falta de alineamiento de las decisiones con lo declarado por Benjamín, vulnerando la confianza de los trabajadores.
- b) El Gerente de Recursos Humanos sugiere a Benjamín:
  - Que lleve un proceso de coaching que le facilite liderar el desarrollo de las competencias directivas de él y sus Gerentes;

- una capacitación en dirección de personas que refuerza el proceso de coaching; y,
  - contrate un consultor externo que desarrolle el método del caso con la línea de mando para evaluar las decisiones que han tomado y su impacto en la confianza.
- c) El Gerente de Recursos Humanos sugiere a Benjamín que solicite una reunión con directivos del PAD para que valide las sugerencias que le ha hecho.
- d) Benjamín implementa las sugerencias del Gerente de Recursos Humanos e inicia su proceso de coaching y capacitación.
- e) Asimismo, en la organización se inician los talleres del método de caso donde Benjamín participa directamente haciendo seguimiento a su línea de mando, dando feedback a sus reportes directos.
- f) Los Gerentes, a su vez, monitorean los planes de acción que surgen de la identificación de los problemas del análisis del caso. Por ejemplo:
- La línea de mando podría sugerir que se definan instancias alternativas a las que el operario se pueda dirigir cuando necesite comunicar quejas o plantear cuestiones relacionadas con su jefe directo.
  - Cada supervisor establezca una reunión con cada miembro de su equipo que le permita conocerlos más a nivel personal: si es casado o no, edad de sus hijos, si hay un familiar enfermo, etc., que le permita situarse en sus necesidades y preocupaciones facilitando empatía y decisiones justas.
  - Tener reuniones periódicas de la línea de mando con sus reportes directos para hablar sobre el desempeño y desarrollo profesional con el fin de ayudarlos a cerrar sus brechas.
  - Reconocer públicamente a los operarios con mejor desempeño.

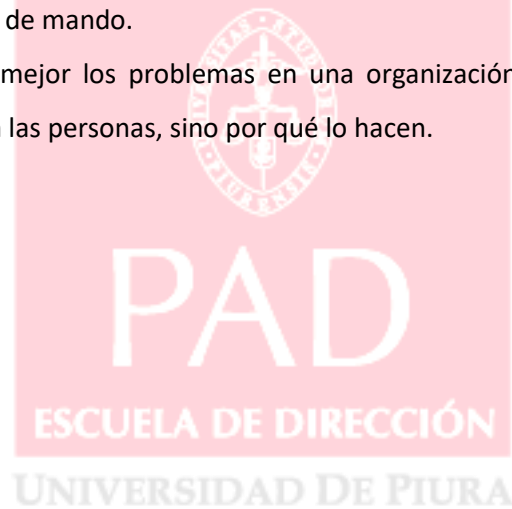
## Conclusiones

Para que los líderes tengan una buena calidad motivacional no es suficiente las buenas intenciones, sino que es necesario saber pensar, evaluando el impacto de las decisiones en los tres niveles de la organización: eficacia, atraktividad y unidad. En el caso una inadecuada valoración de la situación llevó al gerente a confundir delegación con abdicación.

Un estilo de dirección en donde las decisiones se toman centradas en la persona tiene repercusión positiva en el ambiente laboral –unidad– y ayuda a mejorar la eficacia. En el caso se puede ver como el no saber mandar genera alta rotación del personal, resolución arbitraria de conflictos laborales, que podría llevar a incumplir planes comerciales e impactar en los resultados de la empresa.

El que tiene capacidad de plantear mejores soluciones a los problemas es el superior directo porque es el que está más cerca del problema. Sin delegar a los órganos asesores como Recursos Humanos que no son línea de mando.

Para diagnosticar mejor los problemas en una organización, hay que estar interesado en conocer no sólo qué hacen las personas, sino por qué lo hacen.



## Referencias

- Alcázar, M. (2019a). *Cómo mandar bien: Consejos para ser un buen jefe* (4a. ed.). Prodec.
- Alcázar, M. (2019b). *Decisiones directivas*. Prodec.
- Alcázar, M. (2019c). *Guía del Octógono: cuadro para el diagnóstico y la toma de decisiones*. Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Alcázar, M. (2019d). *Persona* (2a ed., tomo 5). Prodec.
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono. Un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2019). *Gobierno de personas en la empresa* (8a. ed.). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ley N° 31110. (31 de diciembre de 2020). Ley del Régimen Laboral Agrario y de Incentivos para el sector agrario y riego, agroexportador y agroindustrial.. *Diario Oficial El Peruano*, Lima. Perú.  
<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-del-regimen-laboral-agrario-y-de-incentivos-para-el-sect-ley-n-31110-1916568-7>
- Ortega, P.; Infante, Z.; Ortiz, C. (2020). Acuerdos internacionales, agricultura orgánica y sustentabilidad. En *Factores críticos y estratégicos en la interacción territorial, desafíos actuales y escenarios futuros* (p. 361-384). <http://ru.iiec.unam.mx/5059/1/2-140-Ortega-Infante-Ortiz.pdf>
- Freshfruit. (20 de febrero de 2022). *Una nueva campaña difícil para la mandarina peruana*.  
<https://freshfruit.pe/2022/02/20/una-nueva-campana-dificil-para-la-mandarina-peruana/>