



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CASO: LAS VACACIONES DE EMILIA

Munir Salomón-Sansur

Lima, octubre de 2017

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

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

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



CASO: LAS VACACIONES DE EMILIA

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

MUNIR EDUARDO SALOMÓN SANSUR

Asesor: Mario Acosta Dávila

Lima, octubre de 2017

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

A mis padres, por su inmenso amor y apoyo.

A mi eterna compañera, por creer en mí y apoyarme.

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos.....	ii
Prólogo	vi
Resumen Ejecutivo.....	vii
Abstract.....	vii
CAPÍTULO 1. Las vacaciones de Emilia.....	1
1.1. La historia de la empresa.....	1
1.2. La era de Augusto.....	2
1.3. Comité Gerencial.....	4
1.4. Discusión con Fernando (Gerente Comercial)	4
1.5. Discusión con Luis (Gerente Operaciones).....	5
1.6. Cierres contables.....	6
1.7. Los sucesos en el Directorio.....	6
1.8. Vacaciones de Emilia	7
Anexos.....	9
Anexo 1. Organigrama en la era de Hugo	9
Anexo 2. Organigrama en la era de Augusto.....	10
Anexo 3. Evolución de las ventas y el EBITDA. (Año base 2007)	11
Anexo 4. Evolución de las ventas por línea de negocio	12
Anexo 5. Cantidad de colaboradores y sueldos promedio durante las eras de Hugo y Augusto	13
Anexo 6. Logro de los KPIs durante un año (en porcentaje)	14
Anexo 7. Extracto del Reglamento Interno de Trabajo.....	15
Anexo 8. Perfiles profesionales.....	16
Anexo 9. Imágenes de algunos productos	17
CAPÍTULO 2. El Octógono	19
2.1. Primer Nivel. Eficacia	19
2.1.1. Estrategia	19
2.1.2. Sistema de control	19

2.1.3. Estructura formal	19
2.1.4. Problemas de Primer Nivel.....	19
2.1.5. Hipótesis de Primer Nivel	19
2.2. Segundo Nivel. Atractividad	20
2.2.1. Saber Distintivo	20
2.2.2. Estilos de Dirección.....	20
2.2.3. Estructura real.....	20
2.2.4. Problemas de Segundo Nivel.....	20
2.2.5. Hipótesis Segundo Nivel	20
2.3. Tercer Nivel. Unidad	20
2.3.1. Misión Externa	20
2.3.2. Valores.....	21
2.3.3. Misión Interna	21
2.3.4. Problemas de Tercer Nivel	21
2.3.5. Hipótesis Tercer Nivel.....	21
2.4. ¿Cómo quedaría el octógono si se decide desvincular a Emilia?	21
2.4.1. Primer Nivel	21
2.4.1.1. Sistemas de Control.....	21
2.4.2. Segundo Nivel	22
2.4.2.1. Saber	22
2.4.2.2. Estilos de Dirección.....	22
2.4.2.3. Estructura Real	22
2.4.3. Tercer Nivel.....	22
2.4.3.1. Misión Externa	22
2.4.3.2. Valores.....	22
2.4.3.3. Misión Interna.....	22
2.5. ¿Cómo quedaría el octógono si se decide no desvincular a Emilia?	22
2.5.1. Primer Nivel	22
2.5.1.1. Sistemas de Control.....	22
2.5.2. Segundo Nivel	23

2.5.2.1. Saber	23
2.5.2.2. Estilos de Dirección.....	23
2.5.2.3. Estructura Real	23
2.5.3. Tercer Nivel.....	23
2.5.3.1. Misión Externa	23
2.5.3.2. Valores.....	23
2.5.3.3. Misión Interna.....	23
CAPÍTULO 3. Teaching Note.....	24
3.1. Objetivos de aprendizaje	24
3.2. Teoría aplicada	24
3.3. Board Plan	24
Conclusiones.....	26
Bibliografía.....	27

PRÓLOGO

La razón principal por la que decidí formar parte del PAD, fue por la importancia que le dan a las personas dentro de la organización. A través del octógono y del marco antropológico aprendido, uno se da cuenta de lo complejo y fascinante que se torna el ser humano en el entorno de la organización, la cual tiene un fin, pero no siempre las personas que conforman esa organización tienen el mismo fin. Es por ello que el gobierno de personas, se vuelve clave en la estrategia de cualquier empresa, siempre debemos entender los motivos que impulsan a las personas a actuar de una u otra manera, tratar de guiarlos para que ellos sean mejores personas y con esa guía uno mismo pueda trascender y ser mejor persona.

Es por esta razón, que el tema de mi trabajo de investigación es un caso de gobierno de personas. Agradezco a todos mis maestros, quienes me han dejado grandes lecciones a través de estos dos años de compartir vivencias y anécdotas inolvidables.

RESUMEN EJECUTIVO

El caso “Las vacaciones de Emilia”, se refiere a la situación que debe de enfrentar Augusto, gerente general de una empresa de consumo masivo, cuando Emilia, gerente de contabilidad, decide hacer caso omiso a su solicitud de postergar sus vacaciones un par de días, debido a que ella no había terminado un trabajo solicitado por él.

El caso relata las interacciones de Augusto con sus gerentes y con los directores de la empresa. Aplicando la herramienta del octógono analizamos la situación actual de la empresa y las consecuencias de tomar la decisión de desvincular o no a Emilia.

El caso nos sirve para analizar cómo los diferentes estilos de dirección y valores, impactan directamente en toda la organización, en los tres niveles eficacia, atraktividad y unidad.

Palabras clave: *estilos de dirección; dirección de empresas; toma de decisiones; solución de conflictos*

ABSTRACT

The case "The holidays of Emilia", refers to the situation that must face Augusto, general manager of a mass consumer company, when Emilia, accounting manager, decides to ignore his request to postpone his vacation a couple of days, because she had not finished a job requested by him.

The case recounts Augusto's interactions with his managers and with the company's directors. Applying the tool of the octagon we analyze the current situation of the company and the consequences of making the decision to disassociate Emilia or not.

The case helps us to analyze how the different management styles and values impact directly on the whole organization, in the three levels efficiency, attractiveness and unity.

Keywords: *management styles; Business management; decision making; conflict resolution*

CAPÍTULO 1. LAS VACACIONES DE EMILIA

Cuando Augusto cerró la puerta de la oficina de Emilia, se quedó pensando acerca de todas las consecuencias futuras que su decisión de amonestar a Emilia podría traer. Ella no había avisado a tiempo su salida de vacaciones e hizo caso omiso a las indicaciones de postergar un par de días el inicio de las mismas.

1.1. La historia de la empresa

Anhedonia S.A. se creó en el año 1994, producto de una integración vertical hacia atrás. En aquella época, los accionistas de la empresa hermana, Fantasy S.A., fabricantes de galletas y panetones, tomaron la decisión de invertir en su propio molino de trigo, para de esta manera, no tener problemas con el abastecimiento de harina de trigo, la cual es la principal materia prima para la elaboración de las galletas y panetones.

En sus inicios, la empresa se dedicó a abastecer de harina de trigo a la empresa hermana, harina de tipo galletero (harina especialmente diseñada para la elaboración de galletas); con el transcurso de los años fue diversificando su portafolio de productos, incorporando la harina para el sector panadero (harina panadera).

A cargo de la Gerencia General se encontraba Oswaldo, hijo de uno de los siete accionistas, todos hermanos entre ellos, quienes tenían la misma participación en la empresa.

Oswaldo, Ingeniero Industrial, estuvo a cargo del proyecto desde sus inicios, tuvo el encargo familiar de supervisar la construcción del edificio, lugar donde se instalarían las maquinarias de última generación adquiridas a una empresa italiana.

El organigrama estaba compuesto por:

- Gerente: Hugo, administrador de profesión
- Gerente de Producción: Gustavo, técnico farináceo
- Contadora General: Emilia, contadora

Tanto Hugo como Gustavo eran hijos de diferentes accionistas.

Como Contadora General, se contrató a Emilia, quien había sido recomendada por el contador del estudio contable que manejaba la contabilidad de la empresa hermana, dicho contador gozaba de la confianza de la mayoría de accionistas.

Durante este periodo inicial, las ventas fueron en aumento, el portafolio de productos creció y se llegó a tener una mayor cobertura a nivel de Lima a través del canal mayorista.

En el año 2000, Oswaldo decidió renunciar y poner su propio negocio junto con su padre y hermanos, convirtiéndose en competencia directa.

Después de reunirse el Directorio, conformado en ese momento por los seis hermanos restantes, decidieron que Hugo fuera el nuevo Gerente General y que Gustavo fuera el Asesor de Producción. Ambos eran los apoderados de la empresa.

Es así como Hugo empezó su era, con una estrategia de diversificación a nuevos productos y mercados. Se copó la capacidad de producción del molino y se decidió incursionar en el rubro de pastas en el año 2007, de esta manera se obtendría mayor valor agregado a la harina y por tanto un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.

El proyecto de las pastas resultó exitoso y rápidamente tuvo una gran acogida en los mercados tanto de Lima como de provincias, además se empezaron a realizar las primeras exportaciones a Centroamérica.

El trato que Hugo tenía con los trabajadores era cordial y directo, estaba en constante contacto con ellos a través de las visitas a planta que llevaba a cabo con regularidad y tenía un genuino interés por el bienestar de todos sus colaboradores.

Fue tal el éxito alcanzado, que, en el año 2010, ya se tenían los futuros planes de ampliación tanto del nuevo molino como de las dos nuevas líneas de pastas, las cuales triplicarían la capacidad instalada de planta. Cabe recordar que el tamaño de mercado en harinas era de 1,400 millones de toneladas y en pasta el consumo per cápita era de 9.2 kilos/persona al año.

En el año 2011, el Directorio decidió que la Gerencia General no siga a cargo de ningún familiar, motivo por el cual Hugo debió dejar el cargo y la empresa. Esta decisión se basó en que algunos directores consideraban que era tiempo de profesionalizar la empresa, es decir, que una persona ajena a la familia fuera el máximo responsable.

Es en este contexto que asumió el cargo Augusto.

1.2. La era de Augusto

Con la llegada de Augusto a la Gerencia General de la empresa, se dieron los primeros cambios en la organización y se crearon las gerencias de división: Comercial, Operaciones, Administración y Finanzas/Contabilidad.

Se separaron las funciones de Operaciones y Comercial, antes fusionadas en una sola persona. Luis, quien en la organización anterior se encargaba del área comercial, fue designado como Gerente de Operaciones y se inició la búsqueda para el nuevo Gerente Comercial.

Eduardo, quien era el único miembro de la familia que continuaba en la empresa, fue promovido de Gerente de Sistemas a Gerente de Administración; dentro de sus responsabilidades tenía las áreas de Sistemas, Recursos Humanos y Seguridad.

Emilia es ratificada como Gerente de Contabilidad y Finanzas; en el futuro ya no tendría a cargo el manejo de las planillas.

Al cabo de unos meses se uniría a la empresa el Gerente Comercial, Fernando, quien tendría la responsabilidad de liderar a un equipo de representantes de ventas que recién se estaba formando. Hay que recordar que las ventas se hacían a través de las asesoras de ventas, básicamente al canal mayorista.

Otro de los cambios se implementó en el sistema de remuneraciones, el cual se basaría en KPIs (Key Performance Indicators); hasta antes de la llegada de Augusto, ningún miembro de la empresa ganaba una parte variable de su sueldo. Los KPIs se basaban en indicadores claves que cada gerencia debía cumplir para llegar al 100% del sueldo definido. Asimismo, se tenía la opción de ganar más si los indicadores eran excedidos. En las Gerencias de División la parte variable era del 20%.

Augusto creía firmemente en este sistema de remuneraciones ya que según sus propias palabras “la gente mataría por llegar al 100% de sus objetivos y excederlos para obtener el acelerador que los llevaría hasta un 120% del total de la parte variable, ya lo verás Eduardo”.

Otro de los aportes de Augusto fue realizar el planeamiento estratégico de la empresa y a consecuencia de ello, realizar el presupuesto anual. De este presupuesto decantaban los KPIs para las diferentes Gerencias.

En el año 2013, empezó la producción de las nuevas maquinarias, las cuales eran de última generación; tiempo después, se consiguieron dos importantes certificaciones:

- FSSC 2200 (Food Safety System Certification). Sistema de Certificación en Seguridad Alimentaria, la cual garantiza la inocuidad de los productos.
- BASC (Business Alliance for Secure Commerce). “Es una alianza empresarial internacional sin fines de lucro, que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales.” (“Puerto del Callao instalará moderna

central de alertas”, 3 de febrero de 2011, párr. 9). Con este certificado se abrirían las puertas al mercado internacional.

También instauró los comités de gerencia semanal, en donde cada Gerencia exponía los avances de su gestión.

1.3. Comité Gerencial

Todos los miércoles por la mañana se llevaban a cabo las reuniones del Comité de Gerencia, donde cada Gerente exponía la situación de su área, las dificultades que tenía, los logros obtenidos, se tenía feedback de las diferentes áreas y de la misma Gerencia General.

En muchas ocasiones Emilia se excusaba de no poder asistir a la reunión por estar haciendo sus labores: pago de impuestos, cierre contable, entre otras. En otras ocasiones, cuando asistía, las reuniones se tornaban tensas porque ella no presentaba ninguna información contable y empezaba a responsabilizar a las otras áreas por ello. Augusto siempre le decía que ella debería liderar el proceso de cierre contable, realizando cronogramas para la entrega de la información, convocando a reuniones para solucionar temas específicos, etc.

En resumen, que buscara soluciones y no le trajera más problemas al comité.

1.4. Discusión con Fernando (Gerente Comercial)

Augusto: Fernando, este es el segundo mes que tu equipo no consigue llegar a sus objetivos, debes de exigirles más, realizar un seguimiento más exhaustivo de cada uno de tus representantes.

Fernando: estamos introduciendo los productos en las nuevas zonas, según el plan que hemos diseñado y que tú has aprobado, sin contar con un gran presupuesto de publicidad. Como todos sabemos, necesitamos tiempo para que el cliente nos conozca, pruebe y acepte el producto.

Augusto: no te excuses en que no tienes presupuesto de publicidad; los objetivos están para cumplirse y lo sabes desde principios de año. Para eso hacemos los presupuestos con varios meses de anticipación.

Las discusiones entre Augusto y Fernando fueron incrementándose semana a semana en cada comité. Un miércoles saliendo del comité, Fernando le pidió a Eduardo conversar en su oficina.

Fernando: Eduardo, como sabes, desde hace un buen tiempo, tengo constantes discusiones con Augusto, siento que él piensa que mi equipo y yo no hacemos las cosas porque no queremos; he conversado en reiteradas oportunidades con él, pero siento que no he logrado cambiar su punto de vista. Aparte, hace varios meses que no cobro el 100% de mi sueldo a pesar que las ventas totales de la empresa se vienen incrementando de manera sostenida.

Eduardo: Fernando, si gustas hacemos una reunión entre los tres, en la cual expongas nuevamente tu punto de vista.

Fernando: agradezco mucho tu ofrecimiento, siento que será en vano. Él ya no me escucha, ninguna idea que le presento le parece buena, solo cree en sus ideas, por lo que he tomado una decisión: voy a presentar mi carta de renuncia saliendo de tu oficina.

Eduardo: lamento mucho tu decisión; no creo que sea la mejor opción, pero la respeto.

Fernando cruzó la puerta de la oficina de Eduardo, fue directamente a la oficina de Augusto y le indicó la decisión que ya había tomado. Augusto, al enterarse de la decisión de Fernando, decidió aceptar su renuncia y le indicó a Eduardo que debía buscar un reemplazo en el menor tiempo posible.

1.5. Discusión con Luis (Gerente Operaciones)

En una de las reuniones de comité, Luis tuvo una seria discusión con Augusto debido a una paralización intempestiva en el molino.

Augusto: Luis te falta planificación, no es posible que perdamos todo un día de producción debido a la falla de un motor, debemos tener un motor de repuesto.

Luis: Augusto este tipo de motor debemos de importarlo, no existe en el mercado nacional, su costo es elevado y toma tiempo traerlo. Más que planificación, me faltan personas para completar mi equipo de mantenimiento y reparar el motor a la brevedad.

Augusto: no todo se soluciona incorporando más personas, debemos crear nuevos métodos para hacer las tareas más eficientes.

Luis: sugiéreme qué nuevos métodos conoces para incorporarlos en mi equipo de mantenimiento.

Augusto: no voy a seguir esta discusión en este momento.

1.6. Cierres contables

Uno de los KPIs que Emilia tenía, era entregar la información contable a tiempo, es decir, dentro de los primeros diez días de terminado el mes. Este indicador solo se cumplió en tres oportunidades, el resto de los meses Emilia aducía que su equipo no podía completar los estados financieros por falta de entrega de la información de otras áreas de la empresa o por problemas con el sistema de información.

Este era un punto de discusión constante con todas las áreas de la empresa, incluyendo la Gerencia General.

1.7. Los sucesos en el Directorio

Era marzo de 2016 y Augusto estaba exponiendo ante el Directorio los resultados del año 2015. En un momento de la exposición recibió la llamada de Emilia, quien le dijo que las cifras del Balance y del Estado de Ganancias y Pérdidas habían sufrido cambios de último momento por unas correcciones contables que había detectado y que debía cambiar su presentación. Visiblemente molesto, Augusto tuvo que parar su presentación e ir a la oficina de Emilia quien tenía las nuevas cifras; en ese momento recordó que algo muy similar ya le había ocurrido en el 2015.

Antes de continuar con su exposición, Augusto informó al Directorio del cambio sucedido, responsabilizando de manera sutil a Emilia por lo ocurrido.

Algunos Directores, no pensaban igual que Augusto; ellos consideraban que él no había sabido ganarse a Emilia y que no apoyaba del todo la gestión realizada por ella. Otros Directores consideraban que Augusto había tomado muchas decisiones importantes para la empresa sin consultarles previamente.

El Directorio se preguntaba si Augusto debería tener KPIs como lo tenían todos los Gerentes de la empresa.

Ese fue un punto de discusión durante varios minutos en el Directorio.

1.8. Vacaciones de Emilia

Uno de los encargos que Augusto le había solicitado a Eduardo, Gerente de Administración, era el cumplimiento estricto del cronograma de vacaciones de toda la empresa. Este encargo era parte de uno de los KPIs que tenía Eduardo.

Es por esta razón que Eduardo mantuvo la siguiente conversación con Emilia.

Eduardo: buenos días Emilia, ¿qué tal tu fin de semana?

Emilia: estuve con fuerte dolor de cabeza y terminé en la clínica, en emergencia.

Eduardo: lo siento mucho, me alegro que ya estés recuperada. Por favor, necesito que me envíes el cronograma de tus vacaciones y sobre todo que lo cumplas antes de que se te acumulen más periodos.

Emilia: sí Eduardo, no te preocupes; en cuanto pueda te lo envío. Yo ya estoy cansada y necesito irme de vacaciones.

Eduardo: sería bueno que por tu bien, tomes esas vacaciones; hace mucho tiempo que no descansas y eso está afectando a tu salud y a tu estado de ánimo. Espero tu cronograma definitivo hasta el miércoles.

A pesar del pedido de Eduardo, Emilia no cumplió una vez más con enviar el cronograma acordado. Eduardo cansado de haber pedido en reiteradas oportunidades el cronograma de vacaciones, le comunicó a Augusto la situación y él respondió: “Eduardo eso es uno de tus indicadores de gestión, no hagas que Emilia arruine tu indicador. Debes exigirle que lo haga.”

En mayo de 2016, Emilia conversó con Eduardo y le dijo: “Eduardo en julio me voy a ir todo un mes de vacaciones para ponerme al día.”

Eduardo le sonrió incrédulo y le respondió: “por favor, avisa a Augusto para que esté enterado.”

Los meses transcurrieron y a pocas semanas de sus vacaciones, Emilia ingresó a la oficina de Eduardo y le dijo: “Ahora sí me voy de vacaciones sí o sí, esta situación con Augusto me está dañando mucho.”

A lo que Eduardo respondió: “Emilia, entiendo la situación tirante que existe entre ustedes, pero por favor, comunícale por escrito a Augusto antes de que surjan más problemas.”

Ella no le hizo caso y un viernes por la noche, le envió un correo a Augusto donde le indicaba que a partir del lunes iba a estar de vacaciones por un mes. Sorprendido por el correo de Emilia, Augusto le respondió el sábado y le solicitó que posponga por un par de días sus vacaciones y le entregue la información contable solicitada con anterioridad, a lo cual Emilia le respondió que ella ya no podía hacer ningún cambio en sus planes porque sus pasajes ya estaban comprados y se tenía que ir.

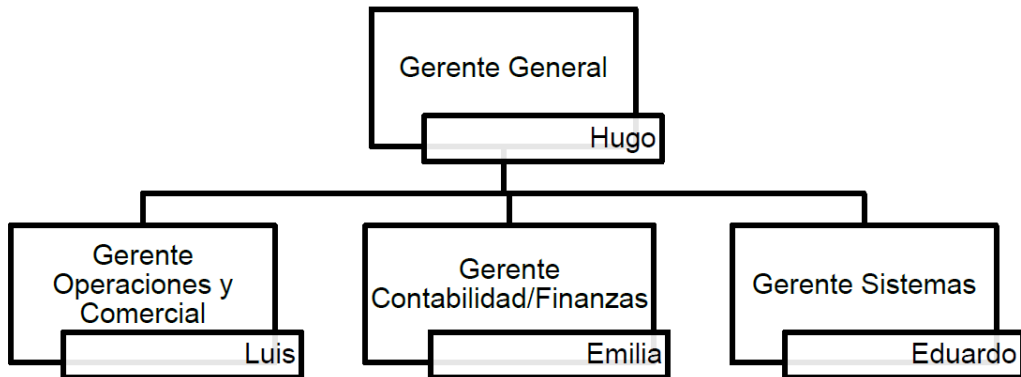
Cuando Augusto llegó a la empresa el lunes, furioso por la respuesta de Emilia, decidió ponerle el memorándum por no haber podido posponer un par de días sus vacaciones y entregar los estados financieros.

Augusto se preguntó al salir de la oficina de Emilia:

- ¿Cuál sería la reacción de Emilia al volver de sus vacaciones?
- ¿Cómo tomaría este hecho el Directorio? Algunos confiaban mucho en Emilia.
- ¿Cómo tomarían el resto de Gerentes la acción realizada por Augusto?
- ¿Debía Augusto desvincular a Emilia de la empresa?

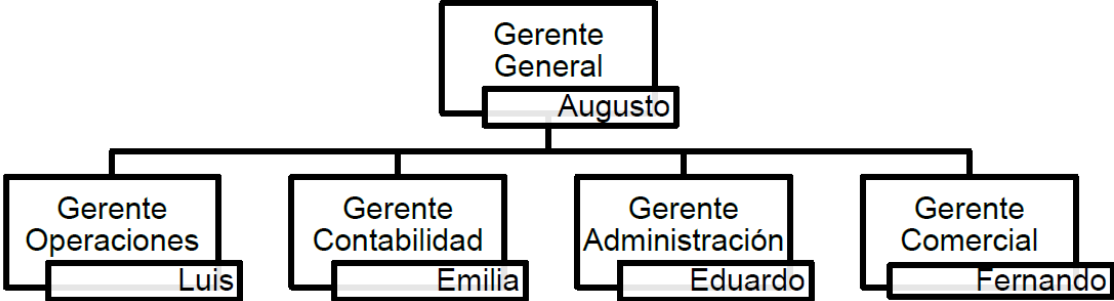
ANEXOS

Anexo 1. Organigrama en la era de Hugo



Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Organigrama en la era de Augusto



Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Evolución de las ventas y el EBITDA. (Año base 2007)

AÑO	VENTAS %	EBITDA %
2007	100	100
2008	123	86
2009	108	63
2010	115	176
2011	130	117
2012	127	100
2013	150	80
2014	201	191
2015	286	202
2016	318	247

Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Evolución de las ventas por línea de negocio

AÑO	VENTAS HARINA%	VENTAS DERIVADOS%	VENTAS PASTAS %
2007	72	10	18
2008	65	8	27
2009	61	8	31
2010	59	10	31
2011	59	10	31
2012	60	10	30
2013	65	10	25
2014	68	10	22
2015	68	10	22
2016	68	11	21

Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Cantidad de colaboradores y sueldos promedio durante las eras de Hugo y Augusto

	Gerencias		Mando Medio		Operarios	
	Cantidad	Sueldo Promedio	Cantidad	Sueldo Promedio	Cantidad	Sueldo Promedio
Hugo	6	28.000	12	3.500	42	1.300
Augusto	8	25.000	32	4.900	97	1.300

Fuente: elaboración propia

Anexo 6. Logro de los KPIs durante un año (en porcentaje)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Fernando	75	110	87	150	64	63	111	139	64	61	50	100
Emilia	100	55	0	0	100	77	49	100	35	0	56	0

Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Extracto del Reglamento Interno de Trabajo

Capítulo VIII

De las vacaciones anuales

Artículo 30

Los trabajadores con más de un año de servicio en la empresa, tienen derecho a descansar 30 días calendario de descanso remunerado. El descanso vacacional deberá ser continuo, el tiempo mínimo de fraccionamiento es de una semana (siete días) naturales previa solicitud formal del trabajador y autorización por parte de la empresa.

Artículo 31

El trabajador deberá solicitar las vacaciones con un mínimo de 15 días de anticipación a la fecha en que se desea hacer uso del descanso vacacional, con el fin de permitir a la empresa programar sus actividades de manera adecuada.

Artículo 32

Es de exclusiva responsabilidad del jefe directo en coordinación con el Gerente de Administración que los trabajadores hagan uso efectivo del íntegro de su descanso vacacional dentro del año correspondiente.

Fuente: Anhedonia (s. f.)

Anexo 8. Perfiles profesionales

El Directorio

El Directorio estaba conformado por seis personas que representaban a los seis accionistas de la empresa; los accionistas tenían la misma cantidad de acciones. Era un directorio familiar, donde la mayoría de directores eran primos/hermanos entre sí.

Augusto Canchanya

Economista de profesión, MBA en una de las mejores universidades de USA, 58 años, casado, con dos hijos profesionales, con 20 años de experiencia en una empresa de TI de clase mundial, disciplinado, ordenado, planificado, sumamente exigente y retador.

Emilia Rivera

Contadora, 60 años, divorciada, con dos hijos profesionales, con 20 años de experiencia en la empresa, desorganizada, emotiva, autoritaria, centralizaba la información de la empresa.

Luis Briceño

Ingeniero Pesquero, 46 años, MBA en una universidad al sur de América, casado, con tres hijos menores de edad. Con 10 años en la empresa.

Fernando Palacios

Ingeniero Industrial, 45 años, MBA, casado, con tres hijos menores de edad.

Eduardo Lange

Ingeniero de Sistemas, 40 años, con un MBA en curso, casado, sin hijos. Había trabajado como asesor en la empresa hermana. 15 años en la empresa.

Anexo 9. Imágenes de algunos productos

Harina Panadera



Harina Galletera



Harina Panetonera



Pasta Larga



SPAGHETTI



TALLARIN



CODO RAYADO



MACARRON

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 2. EL OCTÓGONO

Entorno Externo

Mercado harina de trigo: 1,400 millones de toneladas.

Mercado de pastas: consumo per cápita era de 9.2 kilos/persona al año

2.1. Primer Nivel. Eficacia

2.1.1. Estrategia

Integración vertical hacia atrás. Diversificación en productos y mercados. Excelente calidad.

2.1.2. Sistema de control

Sistema de Remuneración Fijo – Variable a través del logro de KPIs. Sistemas ERP. Plan estratégico. Presupuestos. Comités de Gerencia. Plan de Vacaciones.

2.1.3. Estructura formal

Directorio – Gerencia General – Gerencia Funcionales

2.1.4. Problemas de Primer Nivel

- Sistema de KPIs mal diseñado, varios gerentes no alcanzan el 100% de su variable.
- Plan de vacaciones no se cumple, sobre todo en el área de Contabilidad.

2.1.5. Hipótesis de Primer Nivel

Se puede apreciar que varios Gerentes se quejan del sistema de KPIs de la empresa, esto se podría deber a que el objetivo de los KPIs era demasiado alto (IRREAL) y que lo que medían no reflejaba los buenos resultados (MENSURABLES) que estaba obteniendo la empresa.

Emilia no organizaba a su gente para que pudieran salir de vacaciones, dando ella mal ejemplo con su actitud.

2.2. Segundo Nivel. Atractividad

2.2.1. Saber Distintivo

- Productos de excelente calidad. Certificaciones conseguidas.
- Antigüedad y especialización del equipo técnico.
- Equipos de última generación.
- Innovación en productos: galletas, pan y fideos.

2.2.2. Estilos de Dirección

- Augusto. Enfocado en resultados, en muchas ocasiones no escuchaba, en otras sugería ideas que muchas veces eran poco probables de concretar. A veces guiaba.
- Emilia. Con frecuencia responsabilizaba a las otras áreas por no entregar su trabajo a tiempo. Dificultad para comunicarse. No priorizaba sus encargos.

2.2.3. Estructura real

- Augusto. Resistido por varios Gerentes.
- Emilia. Tiene llegada con varios Directores.

2.2.4. Problemas de Segundo Nivel

- El estilo de dirección de Augusto lo ha aislado del resto de Gerentes, cada vez le consultan menos, solo le informan para no tener más problemas ni que haya retrasos con sus proyectos.
- El estilo de dirección de Emilia es de clara confrontación con Augusto, quien es la otra cara de la moneda con su estilo ordenado y planificado.

2.2.5. Hipótesis Segundo Nivel

El estilo de dirección de Augusto era desmotivador para sus colaboradores. Asumía que las personas no hacían las cosas porque no querían.

2.3. Tercer Nivel. Unidad

2.3.1. Misión Externa

- Materia prima de calidad para producir alimentos saludables y nutritivos.
- Productos alimenticios finales saludables y nutritivos.
- Comprometerse con brindar la máxima calidad posible.

2.3.2. Valores

- Augusto: visión mecanicista de la organización.
- Emilia: visión fragmentaria de la organización; convierte a su gerencia en una isla.
- Directorio: le importa la gente, desconoce la realidad de la organización, le desbordan los problemas que se presentan.

2.3.3. Misión Interna

- Gerentes salientes: trato injusto.
- Emilia: insatisfecha con la gestión de Augusto.
- Augusto: acrecienta con sus decisiones la insatisfacción de sus colaboradores; no guía a su equipo directivo, confronta y propicia la división.

2.3.4. Problemas de Tercer Nivel

- En muchas oportunidades no hay colaboración entre las diferentes áreas de la empresa, especialmente en el área de contabilidad por el estilo de dirección de Emilia, el cual irradia a toda la empresa.
- Augusto no ve a las personas como un fin en sí, sino más bien, como un medio para lograr los objetivos que se ha propuesto.
- Para poder implementar la estrategia indicada se debe tener un alto espíritu de colaboración, compañerismo y trabajo en equipo.

2.3.5. Hipótesis Tercer Nivel

- Augusto priorizaba los resultados a la persona, no tenía un genuino interés por sus Gerentes, solo por los resultados que de ellos podía obtener.
- Emilia no decía las cosas con transparencia y creaba más desunión en la empresa, no creaba puentes de colaboración con las demás gerencias para facilitar el trabajo de su área.

2.4. ¿Cómo quedaría el octógono si se decide desvincular a Emilia?

2.4.1. Primer Nivel

2.4.1.1. Sistemas de Control

- Sistema de KPIs (Métrica y Medida) Realistas, Responsables, Realizables.
- Sanción.

2.4.2. Segundo Nivel

2.4.2.1. Saber

- Emilia se va, baja la productividad.
- Rotación voluntaria aumenta, disminuye el saber.

2.4.2.2. Estilos de Dirección

- Augusto: controlador, enfocado en resultados.

2.4.2.3. Estructura Real

- Muy drástico, riguroso.
- Menos atractivo trabajar en la empresa.

2.4.3. Tercer Nivel

2.4.3.1. Misión Externa

- Menor compromiso por sacar adelante en la empresa.

2.4.3.2. Valores

- Augusto: mecanicista, ve a las personas como piezas.

2.4.3.3. Misión Interna

- Emilia insatisfecha “injusticia”.
- Impacto negativo en el equipo de Emilia.
- Impacto negativo en toda la organización.

2.5. ¿Cómo quedaría el octógono si se decide no desvincular a Emilia?

2.5.1. Primer Nivel

2.5.1.1. Sistemas de Control

- Sistema de KPIs (Métrica y Medida) Realistas, Responsables, Realizables.
- No desvinculación.

2.5.2. Segundo Nivel

2.5.2.1. Saber

- Emilia se queda, aprende de lo sucedido, sube la productividad.
- Aumenta el saber.

2.5.2.2. Estilos de Dirección

- Augusto: controlador, enfocado en resultados.

2.5.2.3. Estructura Real

- Augusto: flexible, conciliador.
- Mejora la atractividad de la empresa.

2.5.3. Tercer Nivel

2.5.3.1. Misión Externa

- Mayor compromiso por salir adelante en la empresa.

2.5.3.2. Valores

- Augusto: mecanicista, ve a las personas como piezas.

2.5.3.3. Misión Interna

- Emilia satisfecha.
- Buen impacto en el equipo de Emilia.
- Impacto positivo en toda la organización

CAPÍTULO 3. TEACHING NOTE

3.1. Objetivos de aprendizaje

- Análisis de Directorio / Gerencia General / Gerencia de primer nivel.
- Estilos de Dirección.
- Valores (Cultura Organizacional).

3.2. Teoría aplicada

- Teoría de la acción humana en las organizaciones.
- Modelo antropológico de las organizaciones: el octógono.

3.3. Board Plan

- Estrategia de la empresa.
 - o Analizar las estrategias a lo largo de los años.
- Gobierno Corporativo.
 - o Directores conformados por los mismos accionistas.
 - o Directores se entrometían en las decisiones de la Gerencia General.
- Elección de Augusto y reemplazo de Hugo.
 - o ¿Por qué no continuó Hugo? ¿Lo estaba haciendo mal? ¿Injusticia a la vista?
 - o Perfil de Augusto. ¿Es acertada la elección de Augusto?
 - o Desempeño de Augusto, impacto de sus decisiones directivas.
- Choque cultural Augusto – Empresa.
 - o Respeto Augusto los valores implantados por los otros Gerentes Generales.
- Estilo de Dirección y Valores Augusto.
 - o ¿Unen o desunen?
 - o Entiende la realidad de la empresa o crea otra realidad inalcanzable.
 - o ¿Cómo ve a la empresa? ¿Qué modelo de organización subyace en su visión de la empresa?
 - o ¿Es sostenible su forma de dirigir?
- Estilo de Dirección y Valores de Emilia.
 - o ¿Delegar?
 - o ¿Es justa con ella misma, con su equipo y la empresa?
- Uso del poder por parte de Augusto
 - o ¿Mal uso o buen uso?

- Injusto: Ventas crecen, pero algunos Gerentes no llegan al 100% de su KPI.
 - Excesivo: Invade competencias de los Gerentes.
 - Omisión en el mando: no usar el poder para exigir a Emilia que cumpla con su trabajo.
- ¿Exigible / Deseable?
- En el caso de Emilia, es exigible que entregue a tiempo los Estados Financieros. En cambio, es sólo deseable que avise al Gerente General con tiempo sus vacaciones.

CONCLUSIONES

Luego de haber desarrollado este caso y haber sido parte del mismo, he llegado a las siguientes conclusiones:

- Hoy en día el Directorio, es el espacio propicio donde se debe pensar en el futuro, la sostenibilidad y en las mejores prácticas que la empresa necesita.
- El Directorio debe preservar la cultura de la empresa, si esta es la adecuada, y debe guiar al Gerente General, en el logro de ese objetivo.
- La estrategia llevada a cabo por la empresa estaba dando sus frutos como se puede apreciar en los diferentes indicadores.
- El sistema de remuneración de la empresa, debe ser alcanzable (real) y deben reflejar los buenos resultados obtenidos por la empresa (mensurables).
- El estilo de dirección de Augusto, no era sostenible en el tiempo, muchas veces en lugar de unir a su equipo y guiarlos, los enfrentaba unos a otros, era desmotivador para su equipo.
- Al tener Augusto un perfil tecnológico, muchas de las ideas que quería desarrollar no eran viables en la práctica y en la mayoría de ocasiones, él pensaba que se debía a que las personas no querían.
- Augusto no usó su poder para exigir a Emilia la entrega de información a tiempo.
- En muchas oportunidades no hay colaboración entre las diferentes áreas de la empresa, debido a la falta de unidad, especialmente en el área de contabilidad por el estilo de dirección de Emilia el cual irradiaba a toda la empresa.
- Emilia no decía las cosas con transparencia y creaba más desunión en la empresa, no crea puentes de colaboración con las demás gerencias para facilitar el trabajo de su área.
- Augusto no veía a las personas como un fin en sí, sino más bien, como un medio para lograr los objetivos que se había propuesto.
- Para poder implementar la estrategia indicada se debe tener un alto espíritu de colaboración, compañerismo y trabajo en equipo.

BIBLIOGRAFÍA

Anhedonia. (s. f.). *Reglamento Interno de Trabajo*. Lima: Autor.

Ferreiro, P. (2013). *El octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.

Puerto del Callao instalará moderna central de alertas y detección de comercio ilícito. (3 de febrero de 2011). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=341314>