El regreso a casa

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

Marcos Alexander Zulueta Loayza

Asesor:
Dr. Alejandro Bernardo Manuel Fontana Palacios

Lima, noviembre de 2019

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Dedicatoria

Mi agradecimiento infinito y devoto al esfuerzo de mi familia; mis padres, Marco Aurelio y Jesusa Ana; a María, Raúl y Mariana; y mis grandes amigos de toda la vida: Peter y Jhon, quienes, con su apoyo y comprensión, me han acompañado. En especial a Marcos Adriano y Mishell Stephanie (mi hijo y mi novia). Sin ellos, no lo hubiera podido lograr.

A Dios, sobre todo, que sin él nada hubiera sido posible, gracias por la fortaleza para seguir.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Agradecimientos

A todos los profesores del programa PAD-MEDEX y el equipo administrativo, quienes han tenido la inmensa paciencia y dedicación para hacer de nosotros mejores personas; compartiendo sus enseñanzas con afán y sabiduría. Especialmente a mi asesor, Alejandro, con quien, más que sesiones de trabajo, he tenido la confianza para conversar de temas más profundos, muy amablemente y con buen tino, ha sabido guiarme.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Resumen Ejecutivo – Informativo

Las situaciones que generan una reinserción laboral son ampliamente conocidas por los profesionales, ya sea por experiencia propia o por terceros. Sin embargo, es mucho más complejo cuando nos toca relevar a un amigo, especialmente si este último continuará laborando en otra área de la misma Empresa.

En función de cómo se maneje esta relación, la cual, se quiera o no, se atenderá al inicio de todo, se generarán diversas opiniones, reacciones y comportamientos de ambas partes, así como también, del equipo incumbente. Evidenciará cualidades importantes del recién llegado, como, por ejemplo: el equilibrio entre el carácter y el temperamento, el nivel de comunicación, su grado de empatía, la forma en cómo se manejarán las posibles transiciones de una persona que abandona el equipo; y más en el plano íntimo, cómo somos como persona y la lealtad de nuestra amistad. El reto no es sólo para estos dos actores, si no también, para el equipo; pues recibe un nuevo jefe, quien, de entrada, tendrá que resolver un tema delicado mientras busca posicionarse dentro del equipo y deberá demostrar su capacidad ejecutiva ganando sus primeras "victorias rápidas"[1].

El objetivo de este caso de estudio es identificar las situaciones que se presentan, entender los puntos de vista de la persona que aborda como la que cede la posición y analizar las posturas que ayuden a mantener las relaciones interpersonales, laborales y jerárquicas. Al final estaremos en una mejor posición para sugerir como enfrentar este reto o las cuestiones más importantes a tener en consideración.

Las preguntas de investigación se enmarcan en comprender ¿qué situaciones se presentan cuando se toma una posición?, ¿qué otras consideraciones, además de la capacidad laboral, nos deben preocupar?, así como, ¿qué conjunto de acciones impulsarán nuestra integración al equipo y a las personas, buscando la mejor manera de mantener la amistad y lograr que nuestro arribo sea considerado como positivo?, teniendo como premisa, que la Empresa espera resultados (operativos, económicos, proyectos, avances, etc.) y función a su interés puede ser mayor o menor el tiempo del que se dispone para terminar la adaptación.

Podemos finalmente, recomendar criterios clave, los cuales, es preferible tenerlos analizados de antemano:

1. *El equilibrio de la relación.*

[1] De la expresión en el idioma inglés: *quick wins.*

2. *Coordinaciones que podrían generar conflictos o fricciones.*
3. *Situaciones incómodas.*
4. *Conversación franca, intercambio de ideas.*
5. *Encarar el reto sabiendo que existe la posibilidad de perder la amistad.*
6. *Empatía con honestidad y sentido de la responsabilidad.*
7. *El llegado propone el tono de la relación de cara al futuro.*
8. *Sostenibilidad.*

Palabras Clave: *Reemplazar a un amigo; reinserción laboral; conflictos en la toma de puestos; retos durante la toma de un puesto; ser profesional siendo buena persona; determinación y empatía en el trabajo; reparto con alta capilaridad*

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Abstract

Situation generated by labor reintegration are widely known by professionals, either from their own experience or by third parties. However, it´s complex when we must relieve a friend, especially if the latter will continue working in another area of the company.

Depending on how this relationship is managed, which, whether you like it or not, will be taken care of at the beginning of everything, various opinions, reactions and behaviors from both parties will be generated, as well as from the incumbent team. It will demonstrate important qualities of the newcomer, such as: the balance between character and temperament, communication´s abilities, their degree of empathy, the way in which the possible transitions of a person leaving the team will be handled; and more on the intimate level, how we are as a person and the loyalty of our friendship. The challenge is not only for these two actors, but also for the team; They receive a new boss, who, at the outset, will have to solve a sensitive issue while seeking to position himself within the team and must demonstrate his executive ability by winning his first "quick wins."

The objective of this case study is to identify the situations that arise, understand the points of view of the person who deals with the position and analyze the positions that help maintain interpersonal, labor and hierarchical relationships. In the end, we will be in a better position to suggest how to face this challenge or the most important issues to consider.

The research questions are framed in understanding what situations arise when a position is taken? What other considerations, in addition to work capacity, should concern us? As well as, what set of actions will drive our integration into the team and people, looking for the best way to maintain friendship and ensure that our arrival is considered as positive?, having as a premise, that the Company expects results (operational, economic, projects, advances, etc.) and based on their interest, can be more or less time available to complete the adaptation.

We can finally recommend key criteria, which, it is preferable to have them analyzed beforehand:

1. *The balance of the relationship.*
2. *Coordination that could generate conflicts or frictions.*
3. *Uncomfortable situations.*
4. *Frank conversation, exchange of ideas.*
5. *Face the challenge knowing that there is the possibility of losing friendship.*
6. *Empathy with honesty and sense of responsibility.*

7. *The arrival proposes the tone of the relationship for the future.*
8. *Sustainability.*

Keywords: *Replace a friend; job reintegration; conflicts when taking of position; challenges during taking a position; be professional being a good person; determination and empathy at work; distribution with high capillarity*

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla de contenido

Dedicatoria ..... **iii**
Agradecimientos ..... **v**
Resumen Ejecutivo – Informativo ..... **vii**
Abstract ..... **ix**
Introducción **1**
Capítulo 1. El Regreso a Casa **3**
1.1. Inicios 3
1.2. El Departamento de Logística de Salida 4
1.3. Un requerimiento pendiente que unió 5
1.4. El retorno de Gabriel 6
1.5. La llegada de Carlos 7
1.6. La situación de la Empresa 10
1.7. Los retos del Departamento Logístico 11
Anexos **15**
Anexo 1. Planificación de acciones de implementación – Logística de Salida 15
Anexo 2. Organigrama Logística de Salida – 2006 18
Anexo 3. EERR 2017 y Balance 2017 19
Anexo 4. Organigrama Unidad de Negocio Cargo – 2018 20
Anexo 5. Ranking de los Operadores Logísticos más importantes del Perú 2013 – 2015 21
Anexo 6. Ranking de Operadores Logísticos – Perú 2015 22
Anexo 7. Lanzamiento de Nuevas Marcas 23
Anexo 8. Ejemplo de una zona de alta capilaridad 24
Capítulo 2. Teaching Note **25**
2.1. Tipo de caso para la enseñanza 25
2.2. Objetivos docentes 25
2.3. Público sugerido 26
2.4. Lecturas recomendadas 26
2.5. Preguntas sugeridas 26
2.6. Análisis 27
2.6.1. Del Entorno y el Sector 27
2.6.2. De la Empresa 29

2.6.2.1. Identificación de datos significativos de la situación problemática 29
2.6.2.2. Resumen del análisis de la Empresa 31
2.7. Definición del Problema 31
2.7.1. Balance del Octógono al Primer Nivel 31
2.7.2. Balance del Octógono al Segundo Nivel 32
2.7.3. Balance del Octógono al Tercer Nivel 33
2.8. Alternativas de Solución 35
2.8.1. Para el problema de Alfredo 35
2.8.2. Para el problema de la Empresa 36
Conclusiones 37
Bibliografía 39
Anexos del Teaching Note 41

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de tablas

Tabla 1. TN Comparación de pros y contras de los productos según la percepción del cliente final y su conveniencia según el modelo de negocio 28

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de anexos

Anexo 1. Planificación de acciones de implementación – Logística de Salida 15
Anexo 2. Organigrama Logística de Salida – 2006 18
Anexo 3. EERR 2017 y Balance 2017 19
Anexo 4. Organigrama Unidad de Negocio Cargo – 2018 20
Anexo 5. Ranking de los Operadores Logísticos más importantes del Perú 2013 – 2015..... 21
Anexo 6. Ranking de Operadores Logísticos – Perú 2015 22
Anexo 7. Lanzamiento de Nuevas Marcas..... 23
Anexo 8. Ejemplo de una zona de alta capilaridad 24

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de anexos del Teaching Note

Anexo TN 1. Octógono de la Empresa 41
Anexo TN 2. Evaluación de alternativas y criterios para el problema de Alfredo 43
Anexo TN 3. Evaluación de alternativas y criterios para el problema de la Empresa 44

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Introducción

Compartir la experiencia que adquieres en la vida es parte de crecer como persona. En el plano profesional es uno de los medios más eficaces para expresar madurez y conciencia para la gestión de problemas. En este caso se trata un problema no operativo, los cuales terminan siendo los más importantes para el éxito de cualquier emprendimiento o labor que nos propongamos.

En el trayecto profesional, la situación descrita en este documento es muy posible (reemplazar en el puesto a un amigo), y quizás más de una vez, debido a que los sectores, aunque aparentemente son grandes también son globalizados y terminan siendo gestionados por contactos conocidos o relacionados al menos; personas con las que hemos tenido anteriormente contacto ya sea directamente, por vía de amistades o por redes sociales, estas últimas muy vigentes en nuestra época.

No considerar, al menos, un marco de referencia para la gestión de esta situación sería un error, puesto que este primer reto, nos mostrará al equipo de cuerpo entero y con bastante detalle. Como un buen amigo me dijo: "a nadie le interesa tus estudios o lo que diga tu CV[2], mucho más les importará como los haces sentir en una reunión". Las consecuencias de no abordar adecuadamente la posición y, buscar mantener la amistad de la persona que cede, son nocivas para la organización y los intereses del recién llegado.

Este trabajo busca ayudar al lector a identificar los conflictos generados al tomar una posición, entender los puntos de vista de la persona que aborda como la que cede la posición y analizar las posturas que ayuden a mantener las relaciones interpersonales, laborales y jerárquicas. Entendida la situación y su importancia ¿qué situaciones se presentan cuando se aborda la posición? ¿qué otras consideraciones, además de la capacidad laboral, nos debe preocupar? y ¿qué posición debemos mantener para integrarnos al equipo y a las personas?

Finalmente, busco compartir esta situación real con la que muchos profesionales se llegarán a enfrentar y dar luces de cómo manejarla ¿qué debemos ponderar y priorizar? Sobre todo, como mantener las relaciones personales y laborales para que nuestra gestión no se vea afectada por un entorno desfavorable. La mayor parte de la información compartida es experiencia propia del autor, dada a conocer porque considero que es un tema crucial y trabajada bajo la metodología que se nos ha enseñado en el PAD[3], el Método del Caso.

[2] *Curriculum Vitae*
[3] Programa de Alta Dirección de la Universidad de Piura.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 1. El Regreso a Casa

Era una mañana soleada de abril 2018, raro en Lima, cuando pensaba como abordar la reunión con Carlos. Era mi segundo "primer día de trabajo" en la Planta[4], pero esta vez, iba a reemplazar a un amigo

1.1. Inicios

En mayo 2005, ingresé como Coordinador de Operaciones, abocado a operaciones logísticas en el interior del Perú; estaba muy alegre debido a la envergadura de la Empresa, como también por la mejora salarial. Con 21 años, estrenando el título de Ingeniero Industrial y habiendo sido padre recientemente, no me caía nada mal.

La expansión de la Empresa en diversos países de Sudamérica generaba la necesidad de enviar a los mejores ejecutivos locales para iniciar las operaciones en el extranjero desde cero. Esto le dio la oportunidad a Gabriel, el entonces Coordinador de Operaciones – Provincia (ver Anexo 2 – Organigrama Logística de Salida – 2006), de viajar a Guatemala. Aunque su viaje iba a ser corto, tomé el encargo del puesto con mucha responsabilidad y me esforcé por cubrirlo adecuadamente, sabiendo que posiblemente, a su retorno, yo debía moverme.

Los viajes de implementación eran planeados y determinados función a objetivos clave de crecimiento y los pasos para la consecución, bastante detallados (ver Anexo 1: Planificación de acciones de implementación – Logística de Salida). Sin embargo, normalmente los tiempos se alargaban. Viajes de 3 meses a veces se convertían en viajes de 6 meses, 8 meses o hasta 1 año, dependiendo de la importancia que le daba la Corporación al proyecto y también a la pericia del implementador, lo más importante era lograr la implementación y dejarla "llave en mano"[5] a la operación local.

Mi desempeño lo hice con mucha dedicación y ahínco; trabajé duro. Normalmente me quedaba después del horario regular para aprender el sistema de distribución de una Empresa que despachaba aproximadamente 5000 pedidos por día. Y empecé a conocer una cualidad que

[4] Así se le llamaba a la instalación principal de la empresa ya que era una fábrica y contenía a las demás empresas de la Corporación, entre ellas Cargo. Se contaba con más de 8 locaciones en Lima Metropolitana – Perú.

[5] "Llave en mano", en el argot de la implementación de proyectos significa que las modificaciones se entregan listas; procedimientos documentados, registros de capacitación y exámenes aprobados que certifican la capacidad del personal, así como materiales y equipos en funcionamiento. La certificación de la persona que iba a operar era también parte de la implementación. En algunos casos, había que seleccionar y/o contratar a la persona local que iba a operar.

me acompañaría en mis siguientes años: esfuerzo para que todo salga bien y ordenado, a la primera.

1.2. El Departamento de Logística de Salida

El equipo que tenía a mi cargo era muy retador: 180 vehículos de reparto a nivel nacional, 50 vehículos de alto tonelaje para las rutas troncales a nivel nacional (flota 100% tercerizada), 30 personas a cargo entre los departamentos de Despacho, Tráfico y Liquidación documentaria, más 15 supervisores de campo, cuyo promedio de edad era de 45 años. Muchos de ellos habían estado esperando la oportunidad de promoción, sin embargo, su condición de técnicos les impedía cubrir el perfil del jefe del departamento y veían con ojos recelosos que ahora el "jefe" era un chico de 21 años con muy poca experiencia laboral.

El cliente más importante que atendíamos era una Empresa que comercializa Productos de Belleza con distribución vía venta directa. La distribución era a nivel nacional y los pedidos[6] se entregaban en la puerta de las consultoras de belleza (cliente de nuestro cliente), los destinos tenían una alta capilaridad[7] y eran visitados cada 21 días (ciclo de facturación definido por el cliente), previo pago en efectivo (depósito en una sucursal bancaria). La calidad de los productos era superior en el mercado nacional con poca competencia interna, sólo superado por productos extranjeros los cuales apenas empezaban a ingresar al mercado peruano con altos precios y en tiendas especializadas. Además, los lanzamientos de nuevas marcas se realizaban en eventos con cobertura de los medios más importantes; por lo tanto, el cumplimiento y la exactitud de las entregas puerta a puerta requerido era altamente exigido debido a que era uno de sus principales diferenciadores de la competencia (ver Anexo 6: Lanzamiento de nuevas marcas).

Como el encargo del área lo recibí por 3 meses, se contemplaba la posibilidad de que luego cubriría alguna plaza que resultara de una restructuración que aún no estaba definida. Entendía que mi continuidad en la Empresa dependía de mi desempeño y sobre todo los resultados.

[6] Pedidos son las órdenes de facturación emitidas por el cliente para la atención de un conjunto de artículos que deben ser entregados a las consultoras de belleza en un día particular previamente coordinado. La consultora conoce dicha fecha.

[7] Zona con alta capilaridad significa que la cantidad de puntos de entrega tenían una alta agrupación en una extensión geográfica relativamente pequeña (por ejemplo, en ciertas zonas, hasta 2 puntos de entrega por cada 2 cuadras, aproximadamente). Ver anexo 7.

1.3. Un requerimiento pendiente que unió

Debido a los múltiples viajes que se realizaban en la corporación, se habían contratado seguros de vida para los ejecutivos que viajaban fuera del país, ya que corrían riesgos al iniciar operaciones en países como Guatemala, El Salvador, Centro América y en general en cada país de Latinoamérica donde se abrían operaciones. La entrega de los pedidos se realizaban puerta a puerta y la necesidad de conocer la realidad operativa obligaba a los ejecutivos a realizar las visitas en campo personalmente, involucrarse en relaciones comerciales con proveedores, comisiones y reuniones en campo, etc. En muchos casos, en zonas riesgosas. Con tantos viajes, ya había víctimas de robos, sustracciones, asaltos, etc.

Con la contratación de seguros de vida para estos viajeros, la corporación había atendido la preocupación de los ejecutivos, más no en la operación interna. Los 15 supervisores de distribución quienes operaban en el interior de Perú tenían similares (y hasta mayores) riesgos, pero no eran considerados dentro de estos seguros.

Se había presentado el requerimiento a jefaturas anteriores, pero hasta entonces no se había hecho casi nada para solucionar el pendiente. Esto generaba desmotivación, considerando que la mayoría tenía hijos en edad escolar y universitaria, muchos de ellos eran el único sostén de su familia. Por otro lado, el seguimiento a la labor de los Supervisores se realizaba en base a mucha confianza, debido a que no llevaban un control exhaustivo de sus recorridos internos.

Inicié la gestión de dicho seguro con la validación del incremento económico que generaría incluir a 15 personas más en esta póliza, se corrieron propuestas con diferentes aseguradoras y con 3 niveles de cobertura. Posteriormente se revisó con el Departamento de RRHH algunos datos clave como: la consistencia a nivel organizacional, bandas salariales y algo muy importante, no generar inconvenientes con el Sindicato. El costo adicional que generaba dicho incremento se planteó diluir con proyectos de ahorro en tres frentes:

- Restricción de compras de pasajes aéreos internos.
- Ajuste de gastos por lavandería.
- Ajuste de gastos por farmacia (sólo medicinas fueron aprobadas).

De esta manera, se cubrió el 80% del sobrecosto que le generaba a la corporación la inclusión de 15 supervisores en los planes de seguro de vida. Esto ayudó mucho pues el presupuesto requerido no representaba una gran inversión, se evitaba la validación con la Alta

Dirección. Se presentó el proyecto a la Jefatura, así como al Departamento de Presupuestos y Administración, logrando su aprobación con la Gerencia y RRHH.

La noticia causó un gran revuelo dentro de la organización, el equipo de supervisores estaba más que satisfecho con la gestión realizada, se sintieron respaldados por su jefe.

El resultado no pudo ser mejor: mayor trabajo en equipo, desempeño excepcional de parte de los supervisores cuidando siempre que las cosas salgan bien a la primera y buscando más opciones de ahorro, excediendo la cobertura de los servicios y con una atención prioritaria a cualquier ajuste que se requiera dentro de la cadena para evitar retrasos y/o complicaciones. Incluso coordinaciones de madrugada se realizaban con el fin de no afectar de ninguna manera los tiempos planificados de la logística.

1.4. El retorno de Gabriel

El viaje de Gabriel había tomado más tiempo del previsto. Por mi parte estaba enfocado en seguir mejorando los resultados. Había venido trabajando casi 8 meses y todo marchaba sobre ruedas, las felicitaciones de nuestro cliente avalaban la buena gestión que realizábamos.

A pesar de lo difícil que fue, terminé haciendo que aquel grupo fuese uno de los mejores y más organizados de la planta, nuestro principal cliente nos había felicitado más de una vez por el excelente nivel de servicio y la anticipación de posibles inconvenientes, sobre todo en la eficacia de las entregas para los lanzamientos nuevos en las distintas provincias del Perú.

¡El retorno de Gabriel fue un baldazo!

Llegó sin aviso y muy temprano. Su viaje se había prolongado más de lo planeado, pero después de 8 meses, había regresado. Ese lunes, después de haber conversado con él y sin la presencia de mi jefe en planta, tuve que ir a desayunar y trabajar al comedor de la planta pues me habían relevado sin aviso y sin ninguna posición para cubrir, ni plan de transferencia, ni nada; simplemente, me quedé sin puesto. Al día siguiente, mi jefe, me asignó un nuevo reto: como Comprador – Transportes el cuál asumí de inmediato. Continué los siguientes 5 meses.

Repentinamente Gabriel renunció, al parecer problemas de caracteres con el jefe. Finalmente, ante su salida, me asignaron formalmente su posición.

Continué atendiendo varios proyectos, la mayoría con buen avance; entre ellos un Sistema de Confirmación de Entregas que se basaba en información computarizada para brindar visibilidad sobre el avance de las entregas. Este permitía brindar visibilidad en línea de los

indicadores de cumplimiento y le permitía al cliente monitorear el desempeño de su distribución. Como la carga laboral era cada vez mayor, me aprobaron la contratación de un asistente (ver Anexo 2: Organigrama Logística de Salida – 2006). Sería un profesional joven que tendría que ir capacitando y yo lo elegí personalmente, era Carlos.

1.5. La llegada de Carlos

Su perfil profesional destacaba de la terna, su facilidad de palabra ayudó bastante en las 3 entrevistas que realizamos entre personal de RRHH y Operaciones. Una vez contratado, dividimos las funciones del área, con la intención de lograr un mejor desempeño y profundidad sobre la correcta administración de los recursos, y también, que Carlos tenga la oportunidad de aprender haciendo. Poco a poco su carácter profesional pragmático y resuelto comenzó a surgir, su facilidad para aprender ayudaba bastante y su buen nivel comunicativo nos ponía en ventaja para hacer llegar la información adecuadamente a clientes y proveedores con los que iniciábamos rápidamente interacción para solucionar los múltiples problemas que se generaban en medio de la operación. Ya no era necesario que las coordinaciones se hagan directamente conmigo, podíamos atender ambos y contábamos con un buen criterio para la toma de decisiones.

Fueron casi 2 años trabajando al lado de Carlos el cuál se integró bastante bien al equipo, se encargó de implementar muchos proyectos, sobre todo en pro de eficiencia. La unión del equipo fue clave, era un equipo motivado y nos apoyábamos entre todos. Nos reuníamos un día por mes para realizar actividades fuera del ámbito laboral en vista que los supervisores viajaban casi todo el mes fuera de Lima.

Poco después (noviembre 2008), emprendí nuevos retos dentro de la misma Empresa. Me fui triste al dejar a mi equipo, pero con muchas ganas de seguir creciendo. Me despedí del equipo que tanto me enseñó y que yo mismo había formado. Pasaron casi 7 años, en los cuales trabajé en diversos países, implementando proyectos asociados a la administración de la cadena de suministros.

Posteriormente, se me presentó la oportunidad de crecer en otra Empresa por lo que tomé la decisión de renunciar y empezar en otra organización. Sin embargo, siempre seguía en contacto con amigos y compañeros de la Planta. Me llegué a enterar que las cosas en el equipo iban mejorando, cambiando y reorganizándose, siempre contando con el soporte de Carlos como pieza fundamental (ver Anexo 3: Resultados económicos 2017).

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Corría el año 2017, un año con severos eventos climáticos, que en el Perú, afectaron fuertemente el sector donde venía desempeñándome, por lo que me vi obligado a renunciar nuevamente. Habiendo iniciado mis estudios de postgrado y buscando reintegrarme a la labor corporativa, es que contacto con uno de los Directores Corporativos de la Empresa donde trabajé por tantos años, Eduardo (eran 2 Directores quienes gobernaban la organización, Eduardo tenía un amplio dominio sobre el rol comercial, mientras que el otro tenía mayor experiencia operativa en los procesos de manufactura y operaciones, con quien finalmente se validaban las decisiones de toda la empresa, con dos criterios principales: la diferenciación y el nivel de inversión; finalmente lo que se buscaba era que primero se completen los resultados y después el resto). Me dio cita para un jueves por la tarde. El ingresar a las oficinas me transportó muchos años atrás. Mientras caminaba hacia la oficina de Eduardo, varias personas que conocía me saludaban, pero me apuré a llegar a la oficina de Eduardo, sabía que no le gusta esperar:

- Eduardo: ¡Hola Alfredo! Qué gusto verte, siéntate. ¿Cómo van las cosas?
- Alfredo: ¡Gusto en verte también, Eduardo! Me va bien. He venido a verte, porque busco reincorporarme en el mundo corporativo. Estoy llevando un MBA y ya me encuentro más establecido con los tiempos. Estoy buscando un contacto en la Empresa "…" (empresa competidora directa), me gustaría llegar a concretar una reunión con Renato (el nombre del director de aquella empresa en ese momento).
- Eduardo: ¡Claro! con mucho gusto te ayudo. Aunque te comento que actualmente estamos buscando cubrir una posición, quizás te pueda interesar… ¿habías pensado si quieres regresar?
- Alfredo: Mmm… para ser honesto no lo había pensado, han pasado muchos años. ¿Qué posición buscas cubrir?
- Eduardo: Es en la Unidad de Negocio Cargo, como Jefe de Cadena. Buscamos separar roles y necesitamos a alguien que se encargue de la parte operativa.
- Alfredo: Entiendo, suena interesante. Disculpa que te lo pregunte tan directamente: ¿qué hay de los problemas económicos que he oído que se tienen? Se que el personal está muy desmotivado por esto.
- Eduardo: El año pasado pasamos por momentos realmente difíciles … los dos años anteriores para ser honesto. Este año estamos mucho mejor, el personal ya está más

tranquilo respecto a los beneficios y esperamos salir del problema este año. Necesitamos de personas que conozcan el negocio.

- Alfredo: Esta siempre fue mi casa, me dieron la oportunidad de desarrollarme desde que era muy joven. Sería un gusto regresar a trabajar aquí.
- Eduardo: ¡Excelente! Te pondré en contacto con Martín quien es Gerente de la Unidad de Negocio para que exploren la posibilidad. Él está muy interesado en definir este tema.
- Alfredo: ¿Martín? ¡Claro! Me acuerdo de él. Muchas gracias, Eduardo, ha sido un gusto verte. Gracias por la oportunidad.
- Eduardo: Si aún gustas el contacto de Renato, escríbeme un correo y te contacto.
- Alfredo: Ok Eduardo, te mandaré el correo.

Nunca envié ese correo.

Había recibido la propuesta de volver a las filas y reintegrarme al equipo que formé alguna vez, pero tomando la posición de jefe del departamento, con la misión de un rol más operativo. Hasta ese momento, tanto el desempeño comercial como el operativo recaía sobre una sola persona.

Una sensación de nostalgia y expectativa se mezclaban en mí, todo el fin de semana lo pensé y no pude ni dormir. El hecho de volver me causaba ciertas dudas, por otro lado, sentía que tenía la oportunidad de ayudar a salir de esta situación a la Empresa que desde que fui joven creyó en mí.

Días después, me entrevisté con Martín, habíamos trabajado juntos un proyecto en Ecuador en el departamento comercial. Ya nos conocíamos y eso facilitó mucho las cosas. Me comentó sobre los proyectos que tenía y de la premura que tenía por cubrir esta posición con alguien que sepa cómo se manejan las cosas, sobre todo por lo particular que era el cliente más importante. Me comentó que aún trabajaban ahí personas con las que había interactuado años antes; que el equipo estaba desmotivado y que notaba que había más personal del necesario: gente con muchos años de experiencia y que necesitaba resultados económicos lo más pronto posible pero que los procesos de reestructuración debían ser organizados con RRHH pues ahora se tomaban decisiones función a los riesgos legales y financieros que ellos conllevaban (relación sindical, posibles demandas, altos montos por compensación, etc.). Me adelantó que no iba a ser fácil.

Después de organizar la propuesta económica y las condiciones, acepté.

Producto de mi regreso a la planta y a las oficinas, mientras recorría las diversas áreas me encontraba con viejos amigos, gente que conocía y que me daban la bienvenida. Anteriores colaboradores ahora eran pares, algunas personas con las que interactué ahora tenían roles con mayor importancia. Al consultar sobre las primeras tareas a realizar me enteré de que primero debía hacer la posta con Carlos, con quien en ya en alguna oportunidad me había cruzado en los pasillos, él siempre a las prisas y sin tener mayor posibilidad de conversar.

1.6. La situación de la Empresa

Después de casi una década apalancando el crecimiento de la Corporación en 13 países, se vivía una época complicada en las Unidades de Negocios de Perú, así como también en muchas partes de la economía peruana. Una serie de eventos, entre ellas la inestabilidad política peruana y una situación coyuntural mundial desfavorable para los países con ingresos basados mayormente en la venta de materia prima, habían generado contracciones en varios sectores de la industria peruana. La logística era una de las más afectadas debido a su demanda derivada del consumo interno y de la capacidad adquisitiva. El nivel de producción de la planta de fabricación de la Empresa se contrajo en Perú debido principalmente a dos factores:

- La mayor parte del volumen de manufactura de productos cosméticos se derivó a plantas de propias del cliente, fuera del Perú.
- La demanda de productos cosméticos nacionales se redujo debido al ingreso de marcas extranjeras con mayor percepción de valor de marca y precios competitivos soportados en mayor acceso y disponibilidad en canales retail (supermercados, centros comerciales, etc.) y en otros casos con mayor competencia en la vía de distribución de venta directa.

La necesidad de restructurar la organización había empezado, desde las esferas más altas y el departamento de logística era uno de los que mayor reto representaba debido a:

- La cantidad de personal estable.
- La cantidad de personal sindicalizado.
- La cantidad de personal con más de 20 años.

Mi reincorporación no sólo planteaba lograr objetivos de negocio, sino también la necesidad de empezar con la restructuración del equipo de la Unidad de Negocio Cargo (ex Logística de Salida), que incluía parte del equipo que yo había formado. A pesar de que los procedimientos, organigramas y los perfiles de puestos siempre estuvieron bien definidos, la

adaptabilidad y flexibilidad que requerían los clientes de la Unidad de Negocio de Distribución hacía que los documentos quedaran desfasados rápidamente, pues los procesos operativos se adaptaban a la necesidad de los clientes. Las nuevas tecnologías para la confirmación de entrega, el seguimiento continuo de la ubicación de los vehículos tercerizados, comunicación y resolución de reclamos "en línea" entre clientes finales y proveedores, entre otros; requerían de la participación de profesionales con excelente dominio de sistemas informáticos, plataformas web, análisis de datos, etc. además de facilidad para la interacción con áreas de desarrollo tecnológico dentro de sus habilidades, como por ejemplo con las Áreas de Tecnología de Información, Administración de base de datos, Diseño de soluciones web, etc. Muchos de los empleados más experimentados quedaban relegados pues dichos conocimientos eran novedosos, para lo cual la Empresa buscaba personal mejor capacitado en cuanto a formación, pero sin la necesaria experiencia operativa. Sin embargo, el personal antiguo continuaba laborando y realizando las tareas función a capacitaciones específicas para lograr los cometidos.

La primera tarea era relevar la función operativa de Carlos con quien el equipo había mantenido relación durante todo el tiempo que estuve fuera de la Empresa, momentos muy difíciles en los que él había sido el único referente directivo y ahora me debía dejar la posta del rol operativo del puesto (ver Anexo 4 – Organigrama Unidad de Negocio Cargo – 2018) e iniciar su enfoque en la parte comercial.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

1.7. Los retos del Departamento Logístico

La unidad de negocio tenía experiencia en el canal tradicional, moderno y sobre todo en la distribución en la última milla, pero el equipo había pasado por varios cambios. En resumen, 3 jefes en menos de 4 años, el último de ellos era Carlos, quien había quedado a cargo del área después de que el ejecutivo que la corporación había contratado por la vía de cazatalentos[8] presentó su renuncia debido a que se le presentó una mejor oportunidad laboral. La moral del equipo estaba deteriorada y muchos de los miembros querían ser invitados al retiro[9]. A nivel documentario, se tenía definido perfiles por puestos y bandas salariales, sin embargo, no se había llegado a implementar, debido principalmente a que el perfil del personal contratado no calzaba.

[8] Cazatalentos *(head hunter)*

[9] En Perú, los beneficios económicos son mayores cuando la empresa te invita al retiro, una vez que el empleado ha trabajado más de 5 años en la empresa. Si se renuncia voluntariamente, el beneficio económico es menor.

El crecimiento del margen bruto era prioritario debido a la situación económica. Al ser un resultado atribuible a los jefes se definieron los siguientes indicadores clave:

- El incremento de la venta sería función de Carlos (presentación de credenciales comerciales y gestión de propuestas económicas, hasta la consecución de la venta y cobranza).
- La gestión del costo, mejoras operativas, implementaciones de proyectos, búsqueda de eficiencia y reestructuración operativa serían parte de mi responsabilidad.

Por el lado operativo, una de las primeras tareas era definir un organigrama que acompañe al área en los siguientes 5 años, además de conseguir al personal adecuado para cubrir las posiciones críticas. El personal que trabajaba en la Unidad de Negocio Cargo en muchos de los casos no tenía el perfil requerido y realizaba las tareas por aprendizaje experimental lo que complicaba más aún la gestión de mejora, además de recargar las tareas operativas y administrativas de los supervisores.

Una de las conversaciones más reveladoras que tuve fue con uno de los ex – supervisores del equipo de despacho con el que me crucé camino a las oficinas de Recursos Humanos:

- Alfredo: ¡Hola Álvaro! ¿Cómo estás?
- Álvaro: ¡Hola Alfredo! Que gusto verte ¿regresas?
- Alfredo: ¡Si! Después de mucho tiempo ¿no?
- Álvaro: A mí me parece que no ha pasado mucho tiempo, las cosas siguen igual. Los únicos cambios se dan arriba.
- Alfredo: ¿Te refieres a la reestructuración de gerentes y las Unidades de Negocio?
- Álvaro: No, yo creo que eso lo tenían que hacer hace mucho tiempo. ¡Mucho gringo y poco indio[10]! Yo me refiero a que los sueldos siguen como hace años, las oportunidades para nosotros son casi nulas, cuando se abren puestos interesantes traen personas de afuera o suben a sus allegados ¡No nos dan la oportunidad!
- Alfredo: (me quedé callado por unos segundos, mirándolo y haciendo el gesto de que entiendo lo que me dice).

[10] Expresión que significa que hay más jefes que personal operativo.

- Álvaro: Me refiero a que traen personas que no saben, nosotros les tenemos que enseñar y cuando terminan de aprender se van. Al final los únicos que seguimos acá somos "los de siempre". Sólo estoy esperando que me inviten para irme, estoy manejando un negocio propio en mis tiempos libres, no me va nada mal.
- Alfredo: ¡Me alegro por ti, me parece muy bien! ¿y por qué no te dedicas a eso al 100%?
- Álvaro: No hay forma, no voy a regalar mi dinero renunciando. ¡Qué me inviten y me voy! Igualmente, estoy tratando de hacer lo que me piden, ¡nada más!
- Alfredo: Mmmm… bueno. Te dejo Álvaro, voy a entregar estos documentos a Recursos Humanos.

Comercialmente la tarea era complicada. La competencia era implacable y se basaba en costos generados por economías de escala. Además, la situación económica restaba fuerza a las propuestas, subjetivamente hablando. Sumado a que no se tenía medios de comunicación formales hacia el mercado, la gestión se realizaba de manera directa uno a uno. (Ver Anexo 5 – Ranking de los Operadores Logísticos más importantes del Perú 2013 y 2015 y Anexo 6 – Ranking de Operadores Logísticos Perú – 2015).

Conversé con Martín y me dijo que podía empezar a realizar la transferencia de funciones con Carlos después que él le explique el cambio. Unos días después, Martín me dijo que podía empezar.

Antes de empezar, tenía que reunirme con Carlos y conversar sobre cómo ha percibido todo esto, la decisión de reestructurar esta parte de la Empresa. Además del gusto de verlo personalmente ¿cómo empezaría la conversación con él? hacía bastante tiempo que no lo veía y ahora debía ocupar su puesto, su oficina y trabajar con el equipo que él había estado liderando en las épocas más difíciles.

Por otro lado ¿cómo tomaría el equipo mi regreso? ¿sería una cálida bienvenida o una fría recepción? Se trataba de la salida de un jefe que había tomado la batuta en las épocas complicadas ¿cómo debía entonces encarar todo esto? No había pasado por una situación similar nunca en mi vida y en el MBA no habían dado este tipo de clases.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexos

Anexo 1. Planificación de acciones de implementación – Logística de Salida

Estatus Final Plan de Actividades de Mejora LS - México					
	Tiempo de implementación total (días laborables)				32
%	Tarea	Días	Fecha inicial	Fecha final	Predecesora
100%	Implementación PDT´S	12	22/05/2028	4/06/2008	Predecesora
100%	Envío de archivos para configuración de PDTs.	1	22/05/2028	22/05/2008	
100%	Configuración de PDTs.	4	23/05/2028	27/05/2008	2
100%	Coordinar pruebas operativas.	1	28/05/2028	28/05/2008	3
100%	Reconfiguraciones necesarias detectadas en el piloto.	2	29/05/2028	30/05/2008	4
100%	Capacitación al personal operativo LS México.	2	2/06/2028	3/06/2008	5
100%	Inicio de operaciones con PDTs y entrega a LS México.	1	4/06/2028	4/06/2008	6
100%	Optimización de operaciones de distribución	27	23/05/2028	23/06/2008	
100%	Evaluación del organigrama actual	1	23/05/2028	23/05/2008	
100%	Evaluación de actividades actuales que realiza el personal	4	24/05/2028	28/05/2008	10
100%	Evaluar competencias por puesto y por persona	2	29/05/2028	30/05/2008	11
100%	Evaluación de productividades y ocupación de tiempo (proceso por persona)	10	2/06/2028	12/06/2008	12
100%	Elaboración de organigrama propuesto y definición de actividades por persona.	2	13/06/2028	14/06/2008	13
100%	Revisión por las jefaturas	1	16/06/2028	16/06/2008	14
100%	Modificaciones propuestas posterior a la reunión	2	17/06/2028	18/06/2008	15
100%	Capacitación al personal en actividades	3	19/06/2028	21/06/2008	16
100%	Inicio de operaciones con nuevo organigrama	1	23/06/2028	23/06/2008	17
40%	Implementación de procedimientos	28	24/05/2028	25/06/2008	
100%	Remitir procedimientos actuales de operación LS Perú	1	24/05/2028	24/05/2008	
100%	Revisar y evaluar si corresponden a la realidad en México	2	26/05/2028	27/05/2008	21
50%	Elaborar procedimientos de LS	15	28/05/2028	13/06/2008	22
0%	Publicar procedimiento en Lotus Notes	2	14/06/2028	16/06/2008	23
0%	Capacitar al personal sobre los procedimientos	6	19/06/2028	25/06/2008	24
100%	Emisión automática de consistencias	13	22/05/2028	5/06/2008	
100%	Determinar las rutas, eslabones de distribución y transportistas/repartidores de LS México	1	22/05/2028	22/05/2008	
100%	Cargar en el AIP (CCCM4) los eslabones de distribución México por zona de distribución	4	23/05/2028	27/05/2008	28
100%	Desarrollo en el módulo CCCP8 (registro de repartidor/transportista del módulo CCCM4)	1	29/05/2028	29/05/2008	29
100%	Pruebas operativas	2	31/05/2028	2/06/2008	30
100%	Capacitación al personal operativo LS México	2	3/06/2028	4/06/2008	31
100%	Inicio de operaciones con PDTs y entrega a LS México.	1	5/06/2028	5/06/2008	32
77%	Plan de mejoras en el reparto y transporte de mercadería	27	3/06/2028	4/07/2008	
100%	Elaboración de manual de reparto (entrega) para Mr. Red	3	4/06/2028	6/06/2008	
100%	Elaboración de manual para llenado de boletas de CDR	2	4/06/2028	5/06/2008	36CC
100%	Elaboración de instructivo para levantamiento de direcciones incorrectas	1	6/06/2028	6/06/2008	37CC
100%	Elaboración de acuerdos de servicio con transportistas y repartidores	2	5/06/2028	6/06/2008	37CC

Estatus Final Plan de Actividades de Mejora LS - México					
		Tiempo de implementación total (días laborables)			32
%	Tarea	Días	Fecha inicial	Fecha final	Predecesora
100%	Validación de tiempo de tránsito y arribo en rutas a nivel nacional	2	5/06/2008	6/06/2008	39CC
100%	Elaboración de lead times para liquidación de documentos (liq. de acuses de recibo)	2	4/06/2008	5/06/2008	37CC
100%	Elaboración de formato informe de estatus de entrega para transportistas y repartidores	2	4/06/2008	5/06/2008	41CC
100%	Elaboración de lead time para remisión de estatus de entrega	1	7/06/2008	7/06/2008	42
100%	Elaboración de directorio de repartidores actualizado	3	4/06/2008	6/06/2008	
100%	Elaboración de presentación de Plan de mejoras en el transporte y reparto	3	7/06/2008	10/06/2008	44
0%	Elaboración de carta de nuevos requerimientos para transporte y reparto de mercadería LS México	4	9/06/2008	12/06/2008	43
100%	Presentación de plan de mejoras en el reparto al cliente	1	11/06/2008	11/06/2008	45
0%	Ajustes coordinados con el cliente	2	12/06/2008	13/06/2008	47
0%	Envío de carta de nuevos requerimientos para transporte y reparto de mercadería más manuales e instructivos	4	16/06/2008	19/06/2008	48,46
0%	Envío de manuales e instructivos a transportistas y repartidores	1	16/06/2008	16/06/2008	49CC
0%	Capacitación telefónica a transportistas y repartidores a nivel nacional	6	16/06/2008	21/06/2008	50CC
0%	Recepción y seguimiento de documentos de aceptación firmados	4	18/06/2008	21/06/2008	51CC
0%	Verificación de cumplimiento de lead time (2 reportes diarios de estatus de pedidos)	1	23/06/2008	23/06/2008	51
0%	Verificación de cumplimiento de lead time de liquidación de documentos (1 reporte por semana)	1	23/06/2008	23/06/2008	51
0%	Verificación de cumplimiento de envío de estatus de entrega (1 reporte diario)	1	23/06/2008	23/06/2008	51
0%	Verificación de cumplimiento de avance en travesía	1	23/06/2008	23/06/2008	51
100%	Implementación de uniformes para repartidores	26	3/06/2008	3/07/2008	
100%	Cotización de uniformes para repartidores	1	3/06/2008	3/06/2008	
100%	Verificación de repartidores sin uniforme (levantar tallas requeridas)	3	4/06/2008	6/06/2008	59,44CC
100%	Definir forma de pago de uniformes para repartidores	1	11/06/2008	11/06/2008	47CC,60
100%	Orden para fabricación de polos	1	12/06/2008	12/06/2008	61
100%	Fabricación de polos	7	13/06/2008	20/06/2008	62
100%	Recepción de los uniformes	1	21/06/2008	21/06/2008	63
100%	Envío de uniformes con el reparto (progresivo)	9	23/06/2008	3/07/2008	64
100%	Implementación de tablero de monitoreo de distribución LS México	26	4/06/2008	4/07/2008	
100%	Validación de cantidad de unidades de reparto por ruta (repartidor o transportista)	3	4/06/2008	6/06/2008	60CC
100%	Levantamiento y validación de rutas actuales México	1	5/06/2008	5/06/2008	68CC,40CC
100%	Validación de tránsito y lead times México por rutas logísticas	1	6/06/2008	6/06/2008	69,40CC
100%	Elaboración del tablero de monitoreo de entregas de mercadería LS México	14	7/06/2008	23/06/2008	70
100%	Desarrollo para la obtención de datos del tracking web (Fecha de entrega - Ruta - Repartidor - Cliente - Dirección)	5	5/06/2008	10/06/2008	69CC
100%	Implementación y capacitación al personal de tráfico y LS para el monitoreo	2	24/06/2008	25/06/2008	71,72

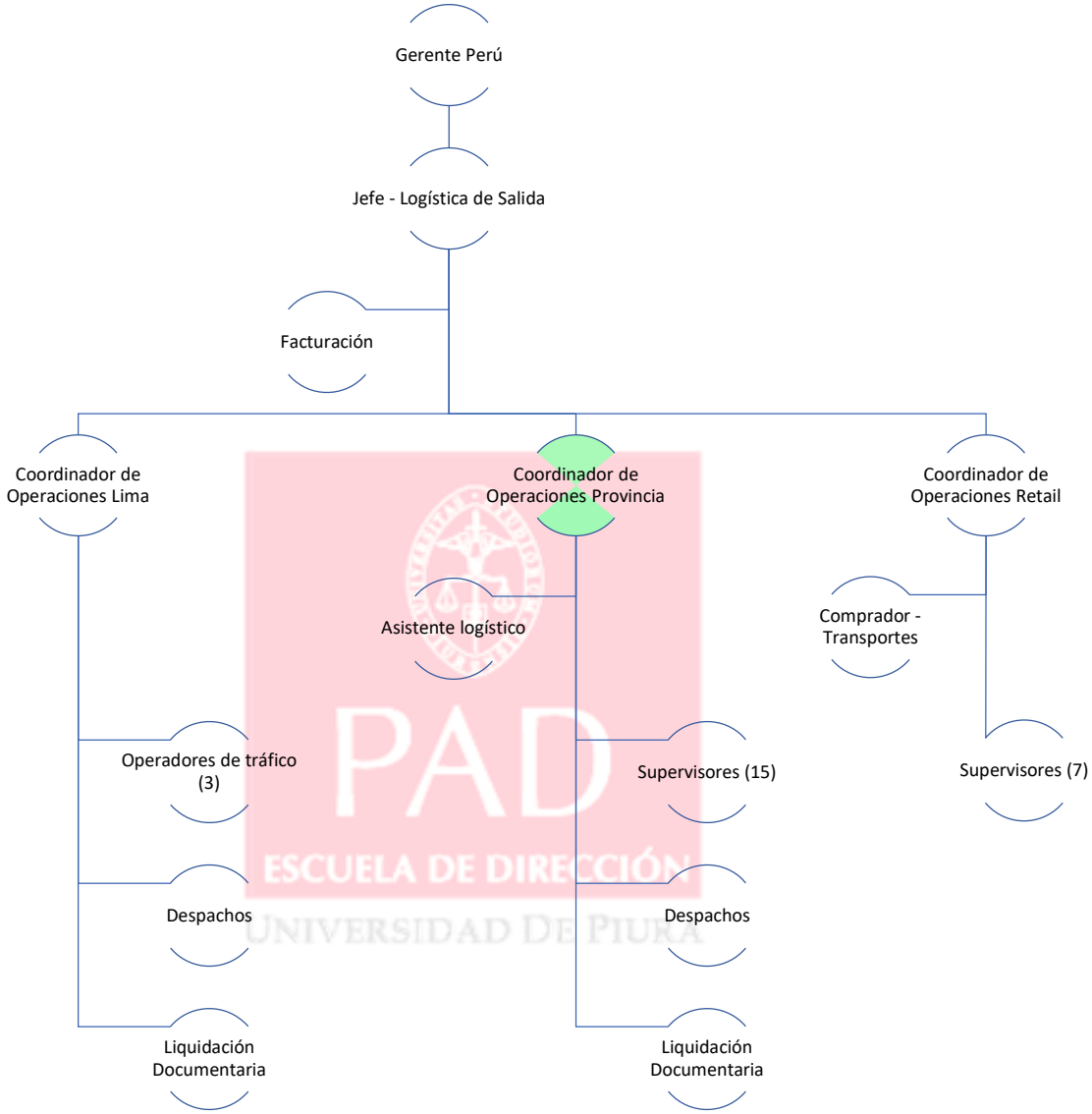
Estatus Final Plan de Actividades de Mejora LS - México					
		Tiempo de implementación total (días laborables)			32
%	**Tarea**	**Días**	**Fecha inicial**	**Fecha final**	**Predecesora**
100%	Empalme del tablero de monitoreo de entregas y datos de horas de entrega a consultoras	5	24/06/2008	30/06/2008	72,71
70%	Verificación del tablero vs realidad para ajustes	6	26/06/2008	3/07/2008	73
100%	Presentación de nueva herramienta	1	4/07/2008	4/07/2008	75

Nota: las tareas resaltadas en gris son los ajustes esperados (objetivos) y se descomponían en tareas menores (que son las que les siguen), la columna predecesora indica las filas de las tareas que debían completarse antes de empezar con la primera.
Fuente: Departamento de Operaciones. (2008)*.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

* Por confidencialidad de la empresa, se omite el nombre de la misma.

Anexo 2. Organigrama Logística de Salida – 2006



Fuente: Departamento de Recursos Humanos. (2006)*.

* Por confidencialidad de la empresa, se omite el nombre de la misma.

Anexo 3. EERR 2017 y Balance 2017

CONCEPTO	Real 2017 (%)	Ppto. V4 (%)
VENTAS	100%	100%
COSTO DE VENTAS	-93%	-91%
UTILIDAD BRUTA	7%	9%
GASTO ADMINISTRATIVO	-5%	-5%
GASTO DE VENTA Y MARKETING	-2%	-2%
UTILIDAD OPERATIVA	0%	2%
GASTO FINANCIERO NETO	0%	-1%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	-1%	0%
DIFERENCIA DE CAMBIO	0%	0%
UTILIDAD NETA ANTES GASTOS CORPORATIVOS	-1%	2%
UTILIDAD NETA	-1%	2%

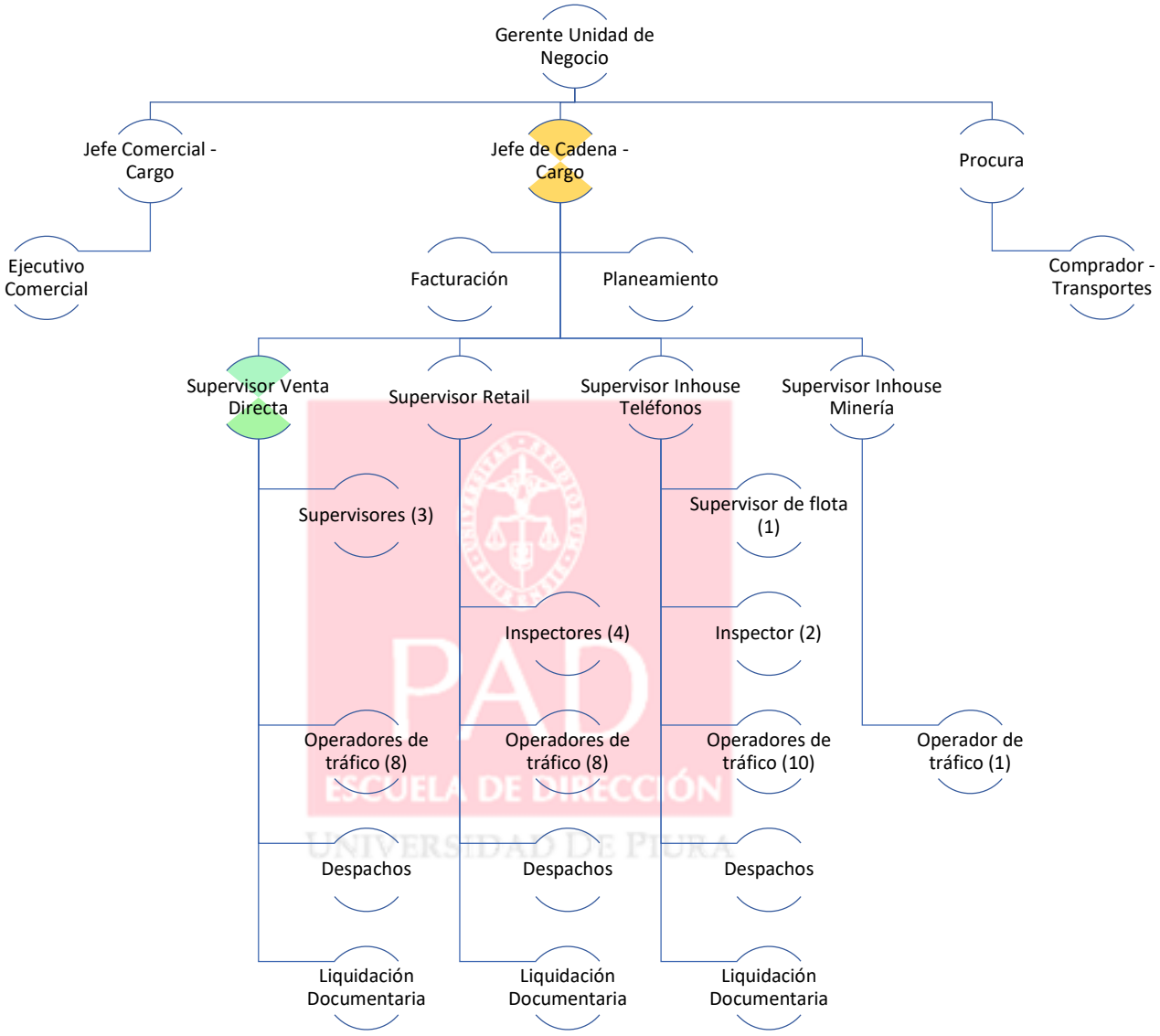
Nota: Ppto. = presupuesto.
Fuente: Contabilidad. (2017)*.

	2017 (%)	2016 (%)		2017 (%)	2016 (%)
ACTIVO			**PASIVO**		
ACTIVO CORRIENTE			**PASIVO CORRIENTE**		
Caja y Bancos	12%	8%	Sobregiros y Préstamos Bancarios	1%	0%
Cuentas por cobrar comerciales	54%	49%	Cuentas por pagar comerciales	82%	109%
Cuenta por cobrar comerciales relacionadas	1%	28%	Cuentas por pagar comerciales relacionad.	2%	2%
Otras cuentas por cobrar	7%	14%	Otras cuentas por pagar	22%	35%
Existencias	0%	0%	Otras cuentas por pagar relacionadas	28%	4%
Gasto pagado por anticipado	6%	0%	**TOTAL PASIVO CORRIENTE**	**134%**	**149%**
Préstamos por cobrar relacionadas	7%	0%			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**88%**	**100%**	**PASIVO NO CORRIENTE**		
			Deudas a largo plazo	1%	0%
ACTIVO NO CORRIENTE			**TOTAL PASIVO NO CORRIENTE**	**1%**	**0%**
Cuentas por cobrar largo plazo	0%	0%	**TOTAL PASIVO**	**135%**	**149%**
Préstamos por cobrar largo plazo relacionadas	12%	0%			
Intangibles	0%	0%	**PATRIMONIO**		
Inmueble, Maquinaria y Equipo	0%	0%	Capital Social	1%	2%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**12%**	**0%**	Reserva Legal	0%	0%
			Resultados acumulados	-32%	-19%
			Resultados del Ejercicio	-4%	-33%
			TOTAL PATRIMONIO	**-35%**	**-49%**

Fuente: Contabilidad. (2017)*.

* Por confidencialidad de la empresa, se omite el nombre de la misma.

Anexo 4. Organigrama Unidad de Negocio Cargo – 2018



Detalle – Explicación sobre como cambió el Organigrama y las posiciones mencionadas:

- Posición símil según Organigrama 2006 al Coordinador de Operaciones Provincia.
- Posición asignada actual (2018) – Jefe de Cadena – Unidad de Negocio Cargo.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos. (2007)*

* Por confidencialidad de la empresa, se omite el nombre de la misma.

Anexo 5. Ranking de los Operadores Logísticos más importantes del Perú 2013 – 2015

	US$ MILL.	2013 - 12	US$ MILL.	US$ MILL.	US$ MILL.
EMPRESA	VENTAS NETAS 2013	VAR. VENTAS	UTILIDAD	ACTIVO TOTAL 2013	PATRIMONIO
LAN PERÚ (1) (28)	1.173,0	12,0	3,8	263,0	N.D.
RANSA COMERCIAL	320,0	-0,9	N.D.	583,0	N.D.
LIMA AIRPORT PARTNERS - LAP	257,3	11,3	39,7	325,3	127,9
LATAM AIRLINES (1) (28)	184,7	-17,5	N.D.	N.D.	N.D.
TRANSPORTES 77 (1) (19)	161,4	3,2	N.D.	N.D.	N.D.
TRANS AMERICAN AIRLINES - TACA PERÚ (1)	135,1	3,8	N.D.	N.D.	N.D.
TRABAJOS MARÍTIMOS - TRAMARSA (1) (12)	129,4	6,9	N.D.	N.D.	N.D.
NEPTUNIA (1) (58)	125,1	13,7	N.D.	N.D.	N.D.
DP WORLD CALLAO (1)	115,1	-	N.D.	N.D.	N.D.
LAN CARGO SP (1) (28)	112,0	-1,5	N.D.	N.D.	N.D.

Nota: Se muestran las ventas netas y la variación de las ventas entre los años 2012 y 2013.
Fuente: América Economía. (2014).

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 6. Ranking de Operadores Logísticos – Perú 2015

	Soles (S/.) Miles.	Operaciones, sectores y/o localización
EMPRESA	VENTAS NETAS 2015	Operaciones en:
Ransa	780.96	Perú, Bolivia, Ecuador, Colombia, El Salvador, Guatemala y Honduras
Neptunia	326.277	Callao, Paita, Trujillo, Pucallpa y Arequipa
Dinet	125.735	Sectores como minería, consumo, bienes duraderos, retail, etc.

Fuente: "¿Cuáles son las empresas más importantes del sector logístico?" (03 de agosto de 2017).

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 7. Lanzamiento de Nuevas Marcas

eventos

Incitant by Ésika

Ésika, la marca de belleza que mejor entiende lo que significa ser mujer, y la prestigiosa casa de perfumería SYMRISE; se unen para desarrollar INCITANT, la nueva fragancia inspirada en el "arte de la seducción femenina" que toda mujer lleva dentro.

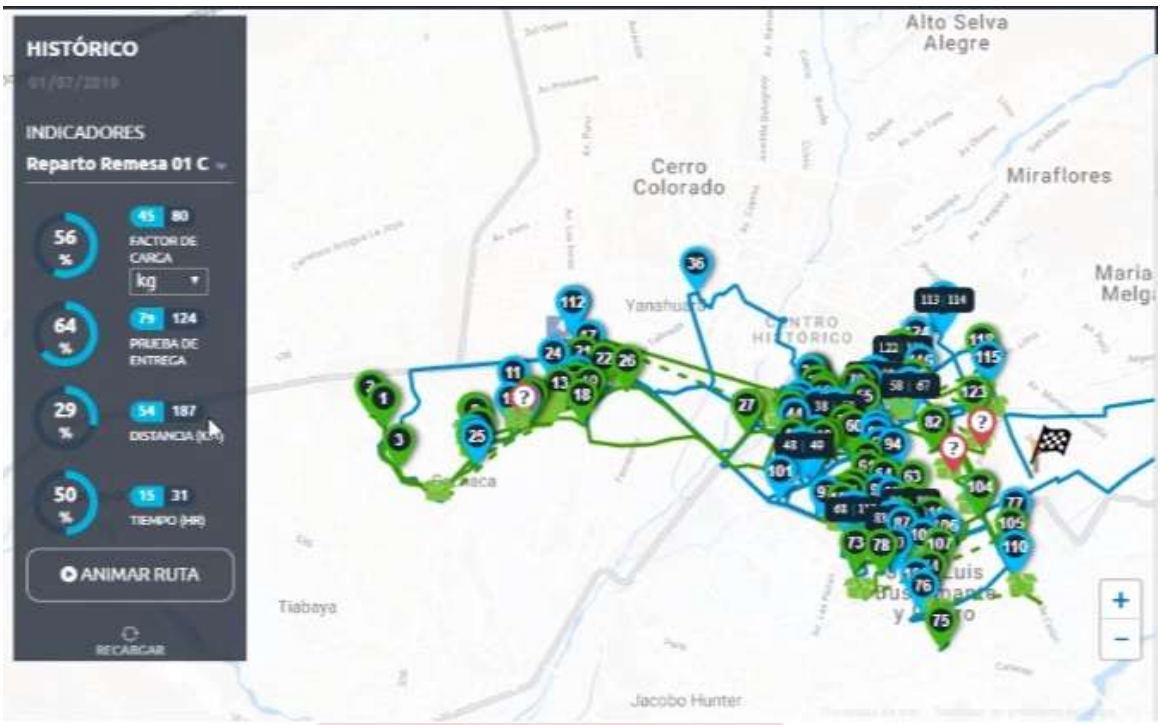
Teresa López-Torres, Pierre Dudziak, Adriana Arce, Fernanda Rabines, Maju Mantilla, Alexandra Carlin, Christian Mendoza y Silvana Mecklenburg

Maju Mantilla

Fuente: "Incitant by Esika" (2009).

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 8. Ejemplo de una zona de alta capilaridad



Fuente: Departamento de Tráfico. (2018)*.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

* Por confidencialidad de la empresa, se omite el nombre de la misma

Capítulo 2. Teaching Note

El caso pretende involucrar a los profesionales en una mayor conciencia sobre los retos que se asumen al tomar una posición, discutir la situación y modelar una estrategia que ayude al lector a enfrentarlo con éxito.

La capacidad ejecutiva no es suficiente, sino también un grupo de habilidades que tienen que ver con el manejo de emociones propias y externas, saber que temas deben ser tocados y cuales no y en qué momento hacerlo, el dominio de los roles, etc. Es decir, tener claridad en que el proceso será algo más que imponer a un nuevo jefe por cuestiones jerárquicas y que el llamado a saber manejar la situación es justamente el recién llegado. El caso es sencillo de entender y lo que busca es generar conciencia sobre el tema, compartir opiniones y obtener información que permita modelar una estrategia personal basada en enseñanzas, habilidades y principios que se van a compartir en la sesión más el bagaje propio.

La situación particular del caso, sobre el relevo de las funciones de un amigo, resalta y agudiza el nivel de sensibilidad y coadyuva a hacer propio el problema descrito.

2.1. Tipo de caso para la enseñanza

El caso está enfocado en la toma de una decisión; su complejidad analítica nos exige la acción previa deliberación, considerando alternativas y criterios. No conlleva una complejidad conceptual alta, sólo se requiere una lectura correcta del Modelo de Negocio Actual y un buen nivel de Sentido Común.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

2.2. Objetivos docentes

- Entender los múltiples puntos de vista de las personas involucradas en la situación y las consecuencias de no manejarlas adecuadamente. Lograr la suficiente empatía y ver más allá de lo que nos interesa, lo que puede estar pasando o sintiendo la persona que cede la posición y la fragilidad entre la buena gestión y un adecuado posicionamiento inicial del recién llegado con todo el equipo contrastada con un mal relacionamiento inicial que podría dar una percepción negativa del arribo.
- Tomar conciencia de la importancia de la relación inicial y entender que la pieza clave será lograr el posicionamiento positivo del recién llegado en todo el proceso de la toma de mando. Apurar por incomodidad o por la percepción de lentitud, podría no ser la mejor opción. Colaborar, con el mayor cuidado posible, a que las fichas vayan tomando

sus posiciones y dar forma a los detalles en el camino; teniendo siempre en mente que la empatía será un aglutinador.

- Resaltar que el éxito de la gestión, en este caso, será mantenerse en una sincera relación cercana y positiva con el amigo colega, escucharlo, ayudarlo y animarlo a que la transición sea considerada como algo positivo y mostrar un interés genuino de mantener la amistad.

2.3. Público sugerido

Debido a que el impacto es mayor en niveles jerárquicos altos, se sugiere incluir estas sesiones en los programas dirigidos a la Alta Dirección, también para los niveles funcionales y operativos de las Empresas.

Sería recomendable también incluirlo en el programa de preparación del MBA, donde la búsqueda de la competitividad de las Empresas es más visible y los cambios son más frecuentes; materias como Gobierno de Personas o Análisis de Situaciones de Negocio serían ideales pues están muy alineada a la evaluación y criterios para la toma de decisión.

2.4. Lecturas recomendadas

- Ferreiro, P. (2013). El octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial. Lima: Universidad de Piura. PAD – Escuela de Dirección. Brindará una guía de consulta válida para correcta aplicación del Método del Caso.
- Alcázar, M. (2016). Cómo mandar bien: consejos para ser un buen jefe. Lima: Infobrax. Ayudará a entender las diferencias entre el genuino liderazgo y la jefatura, para lograr un gobierno eficiente; también referencia sobre el uso del poder, los motivos y motivaciones de las personas.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2017). Gobierno de personas en la empresa 3. Lima: Universidad de Piura. PAD – Escuela de Dirección. Varios capítulos hablan sobre la calidad de la comunicación y su concordancia con los sistemas formales y espontáneos.

2.5. Preguntas sugeridas

1. ¿Cuál es el problema y quién lo debe resolver?
2. ¿Qué roles son los más importantes? ¿Cuáles son sus motivos y motivaciones?
3. ¿Qué sugieres? ¿Cómo abordas la reunión?

4. ¿Existe problemas en la Empresa? ¿Cuál crees que es el problema más importante que se debe resolver?
5. ¿Qué alternativas de solución podemos plantear? entendiendo mejor la situación actual.

2.6. Análisis

2.6.1. Del Entorno y el Sector

Durante los años en los que se presenta el caso, la economía peruana se encuentra debilitada debido principalmente a los problemas políticos internos (destitución de presidentes y congreso, problemas de corrupción en altas esferas del estado, entre otros) y la reducción mundial de los precios de los metales primarios (esto último debido al conflicto comercial entre EE. UU. y China principalmente) los cuales generaron una desaceleración en la economía peruana y en general de la economía mundial (menores inversiones, menor demanda, pérdida de empleo formal, etc.).

En años anteriores, la desaceleración económica fue favorable para la venta directa en el Perú (la cual representa la mayor fuente de ingresos del principal cliente de la Corporación y es la base de su modelo de negocio), debido a que, para una gran parte del segmento poblacional al que su marca se dirige, este modelo era una medida paliativa rápida y de fácil acceso para generar ingresos durante el periodo de desempleo (hasta el año 2005 aproximadamente se dio este efecto), la demanda de los productos de belleza era alta (no habían muchos competidores que igualaran la calidad y servicio) y requería una inversión muy accesible para empezar a vender como asociada(o) (conocidas como consultoras de belleza, en su mayoría mujeres). Esto generaba una expansión de la "fuerza de ventas" en momentos de desaceleración económica con lo que la marca lograba una mayor penetración en el mercado y la consecución de un impulso en la demanda y mayor participación en el mercado. Los productos de la marca tenían una excelente acogida, reconocidos por su calidad y precio accesible frente a la competencia local, aunque algo lentos en la entrega del producto, debido al propio ciclo de facturación del cliente de 21 días (llamados campañas de venta).

Sin embargo, en los años posteriores al 2005, la fuerte competencia que generaba el modelo retail (canal moderno) el cual mantenía accesibilidad geográfica, disponibilidad diaria, productos de belleza importados con una mejor percepción de marca y precios competitivos, empezó a generar una disminución de la preferencia de la marca, que había venido creciendo a ritmo de 2 dígitos por año hasta entonces. En adición, la baja en las tasas de interés impuestas

en EE. UU (buscando reactivar su economía) y la aguerrida competencia de los bancos peruanos que buscaban mantener volumen, ofrecían facilidad y conveniencia para el acceso a créditos de consumo (tasas bajas y tarjetas de crédito, préstamos personales, compra de deuda, etc. en algunos casos con plazos de pago de hasta 12 – 24 cuotas sin intereses y descuentos por "primeras compras") lo que generaba una sensación de paridad y hasta de superioridad en la oferta de productos de belleza de marcas extranjeras, que, con los beneficios relacionados al crédito, terminaban siendo percibidos con mayor valor y un mejor precio final frente a la marca nacional.

Tabla 1. TN Comparación de pros y contras de los productos según la percepción del cliente final y su conveniencia según el modelo de negocio

Criterio \ Modelo de Negocio	Venta Directa - marca peruana	Retail - marca extranjera
Disponibilidad	✓	✓✓✓
	Cada 17 - 21 días	Diaria
Percepción de marca	✓	✓✓✓
	De calidad	Excelente, de calidad superior
Accesibilidad geográfica	✓✓✓	✓✓
	Lo traen hasta mi puerta	Centros comerciales cerca
Conveniencia	✓✓✓	✓✓
	Lo traen hasta mi puerta	Debo ir al centro comercial
Precio	Accesible	Promoción, descuentos
	✓✓	✓✓✓
Medios de pago	✓	✓✓✓
	Sólo efectivo, hacer depósito	Tarjeta de crédito, efectivo

Fuente: Elaboración propia.

La Empresa ha desarrollado una alta especialización en la administración de la cadena de abastecimiento para esta marca y sobre un tipo particular de servicio distribución de pedidos de poco volumen (en promedio, menor a 0.4 m3 por entrega), relativa menor cuantía[11] y entregas "puerta a puerta" (del tipo postal) con alta capilaridad, con un nivel de servicio alto respecto a los compromisos de entrega en fecha, cantidad y en buen estado; todo esto es producto de mantener a este cliente como el pilar de crecimiento de toda la Corporación.

Apalancados por esta "especialización" la Empresa mantuvo precios altos frente a la competencia logística, sin embargo, al generarse una drástica reducción en la demanda, el cliente exigió a su socio estratégico la reducción de los precios y optimización de productividades en todas sus líneas (manufactura, logística y distribución). Proyectos como Lean Six Sigma, 5S y generación de proyectos de ahorro con metas anuales fueron exigencia

[11] No se brinda el dato por confidencialidad.

para mantener la relación contractual. La pérdida de este cliente representaba quedarse prácticamente fuera del negocio. Esto generó una disminución de ingresos que no pudieron ser compensados por la venta incremental con nuevos clientes.

La Empresa presenta graves problemas financieros, se puede deducir del Estado de Resultados y el Balance General con solo darle una revisión rápida; básicamente generado por dos factores, los cuales se mencionan en el caso:

- Expansión de operaciones y apertura de nuevos negocios en Sudamérica (varios países).
- Reducción de ingresos y pérdida de clientes en los últimos años.

2.6.2. De la Empresa

Vamos a revisar los tres niveles de la organización utilizando el Octógono para entender mejor la relación entre las áreas ejecutivas y directivas; en vista de lo que hemos podido obtener de las conversaciones con uno de los directores, Eduardo; con el ex–supervisor, Álvaro y de lo que hemos podido percibir de Carlos (ver Anexo TN 1. Octógono de la Empresa).

2.6.2.1. Identificación de datos significativos de la situación problemática

Nos vamos a centrar en el arribo de un ex–colaborador que retorna a la Empresa y el movimiento de un ejecutivo que viene desempeñando la tarea.

- ¿Se le comunicó previamente a Carlos sobre su movimiento? No sabemos. Esto podría parecer trivial o quizás podríamos justificar la decisión del jefe porque no se quiere perder la motivación del ejecutivo en pro de mantener el servicio (motivos extrínsecos) pero con esta acción demostramos la falta de una genuina preocupación por el desarrollo de las personas. Sin embargo, sabemos que Martín aclaró que antes de dar acceso a Alfredo a tomar la posición, primero tenía que conversar con Carlos, por lo que podemos deducir que: o se le dijo algo a medias (que después se tuvo que aclarar) o simplemente no se le dijo nada. En cualquiera de los dos casos no se ha explicado adecuadamente el porqué de esta decisión y las acciones consecuentes, Carlos queda en duda sobre su desempeño ¿fue bueno o malo? más allá de los resultados, los cuales hemos visto en el EERR y Balance General que no han acompañado. Podrá deducir que no fue bueno porque termina saliendo del equipo y se genera un sentimiento de desagrado, de desvinculación con la Empresa y con el jefe. Se está fomentando un aprendizaje estructural negativo. Según Ferreiro y Alcázar (2017) “Si es negativo, las necesidades de otros influyen cada vez menos en su decisión y la persona que actúa se va

"autoincapacitando" para sentir satisfacciones afectivas, reduciendo así el nivel de eficacia (resultados extrínsecos) al que podría llegar" (p. 74). Es decir, con la acción de no decirle adecuadamente a Carlos el porqué de su salida estamos desmejorando el resultado que va a tener en el siguiente proyecto que le asignemos y por ende a la eficacia de la Empresa. Probablemente, su motivación por mejorar el desempeño de las operaciones bajo su cargo no será la mejor en el futuro.

- ¿Por qué se queda Carlos? Colocaré este punto relacionado al anterior sólo para no perder la ilación de la idea. En caso de no haber tenido un resultado adecuado por responsabilidad de Carlos, es decir: ¿Pudo mejorarlo?, ¿tuvo los recursos y las capacidades pero no lo hizo?, ¿se le ha dado la oportunidad de corregir?, ¿la decisión fue tomada en consenso o unilateralmente? Además algo un poco más profundo ¿se queda porque consideramos que aún es valioso o porque es muy costoso despedirlo (considerando que sus años de continuidad laboral en la Empresa le brindan la condición de estabilidad)? Todas estas respuestas quedarán en el vacío para Carlos y generará una sensación de deslealtad. Función a que podamos responder, entenderemos mejor los valores de la organización.
- ¿Quién dio la noticia al equipo? Se deduce del primer punto que la comunicación al personal que trabaja con Carlos no fue realizada por él, por lo que de antemano, la gestión de relacionamiento del nuevo jefe con el equipo no será percibida como algo positivo. El equipo actualmente trabaja con Carlos y están relacionados, en algunos casos por amistad, por antigüedad, por trabajo, porque los hijos van al mismo colegio, etc. Esta sensación de deslealtad se propaga a través del equipo. ¡Ojalá que Carlos no haya conversado de esto con alguna persona que no sepa guardar la confidencialidad! Imaginar el daño que generaría una comunicación informal sin datos correctos, con simples suposiciones que se van tergiversando con cada eslabón que va enterándose de la noticia da miedo. De antemano, el equipo siente desagrado por la llegada del nuevo jefe. Escenario diametralmente opuesto si la noticia la da el mismo Carlos, con las explicaciones precisas, mostrando genuino convencimiento e interés por el cambio, porque lo considera positivo, para él y para la organización y ayudando proactivamente a que los cambios se den de la mejor manera, colaborando y brindando una buena capacitación e introducción del recién llegado al equipo. Mucho mejor si lo hace con el jefe al lado, demuestra real trabajo en equipo, transparencia y respeto.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

- ¿Quién tomó la decisión de volver a contratar al ex–colaborador? Profundizando un poco más el proceso de toma de decisiones de la Empresa según nos muestra el Octógono, podemos apreciar que las decisiones finales las toma el Director – 1 quien gobierna alejado. Por otro lado, Martín no tiene el conocimiento completo del funcionamiento operativo del área ¿cómo puede confirmar que el paquete de conocimientos y habilidades que trae el recién llegado son las que se necesitan? La persona que mejor podría evaluar si Alfredo cuenta con lo necesario es el mismo Carlos, el propio responsable del área. Por su puesto que no será el único voto para considerar, pero ciertamente una apreciación importante de tomar en cuenta, además, el nivel de involucramiento de Carlos será muy diferente si forma parte del equipo que toma la decisión.

2.6.2.2. Resumen del análisis de la Empresa

Podemos percibir que los problemas económicos son una parte muy importante de la preocupación de los Directivos de la empresa, por lo tanto se enfocan en la búsqueda de la eficacia, no se evalúan las consecuencias que generan en las decisiones en otros planos como Atractividad o Unidad. Es posible criticar de manera más concreta en la manera en que se toman y ejecutan las decisiones. ¿Cómo llegamos a entender que esta decisión es la mejor?, ¿cómo se comunica?, ¿o no se hace? No se le comunica al equipo, no se le brinda un tiempo prudencial para resarcir o para que se aclare el motivo por el que no se consiguieron las metas, se actúa primero y luego se informa o comunica.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

2.7. Definición del Problema

De los puntos anteriores podemos entender que la forma en que se tomó de decisión y cómo se ha ejecutado su implementación parecen ser los principales puntos que debemos revisar. Revisemos entonces el Octógono de la Empresa (Ver el Anexo TN 1. Octógono de la Empresa.

2.7.1. Balance del Octógono al Primer Nivel

- Conflicto de roles, no está claro cómo y en base a qué se toman decisiones, no existe una claridad en el mando (Martín es el jefe pero decide el Director – 1, Martín no tiene todo el conocimiento operativo pero tomó la decisión avalado en el Director – 1). Suponer que la decisión está bien porque lo avala el Director – 1 es un error. Sistema

espontáneo deficiente, sistema formal no se cumple. Nadie le preguntó a Carlos ni fue parte de la toma de decisión.

- Martín es ocupado y trató este tema importante con rapidez, pierde profundidad por tener otras actividades. No parece un buen estratega pues el entorno externo lo encamina a tomar decisiones ágiles pero ajustadas a las necesidades reales, no a la visión del Directorio.
- Martín quiere cambiar las cosas en la organización pero no sabe cómo. No apoya a los nuevos y termina perdiéndolos. Tampoco toma decisión respecto a la invitación o despido de personal que debería salir por falta de recursos o desalineamiento con el Director – 1.
- El Sistema Formal se ve robusto pero no se cumple, no es real. Hay que convertir los documentos a la realidad o ejecutar lo que se pide en los documentos. La segunda opción es la recomendable. No hacer nada empeora la situación.
- Sobre la estructura, si buscamos innovación en productos habrá que hacerlo con personas preparadas para los cambios y adaptables a la tecnología. Personal con 20 años de antigüedad posiblemente requiera inversión en formación o reasignación de tareas. El personal sindicalizado podría no brindar la flexibilidad y adaptabilidad al nuevo requerimiento.
- El entorno externo exige tomar decisiones profundas.
- La estrategia se percibe sólida.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

2.7.2. Balance del Octógono al Segundo Nivel

- El saber distintivo se percibe sólido.
- La interacción entre los decisores (Martín, Carlos y Director – 1) genera un mayor conflicto de los roles, Carlos no es decisivo, evita la confrontación. Martín quiere cambiar con buena voluntad pero sin entendimiento profundo, está presionado por hacerlo. Director – 1 es un decisor nato con menos tiempo disponible que Martín para lograr profundidad, racionaliza sus decisiones y genera dependencia sobre él centralizando la toma de decisión.

- En la Estructura Real podemos apreciar como las decisiones que se han tomado han afectado la moral y motivación del personal, no hay claridad de líneas de mando ni de crecimiento, la situación financiera genera múltiples dudas que no son respondidas.
- No hay compromiso leal del personal con la Empresa porqué esta no es leal con sus empleados (al menos así lo perciben los empleados o personal operativo). Se puede apreciar en la decisión de reemplazar a Carlos, se ha hecho sin tomar su punto de vista y se le informó a Carlos a última hora.

2.7.3. Balance del Octógono al Tercer Nivel

- La Misión Externa se ve bien, pero cuesta mucho mantenerla debido a que el personal operativo no está involucrado ni motivado para colaborar. Esta es una gran posibilidad de ahorro que no se percibe. El costoso sistema de control tecnológico se podría balancear con un interés colaborativo del personal, si estuvieran involucrados y comprometidos.
- Valores y Misión Interna es en lo que radica el principal problema de la organización: la falta de claridad de la Alta Dirección para decidir bien. Martín no asume el papel de líder y trata de manejar la situación, lo que le hace perder nivel estratégico porque su visión es orientada por la Alta Dirección solamente al nivel de la eficacia (resultados de la Empresa).

En el Entorno Interno, es donde podemos apreciar con mayor detalle, del nivel de desorganización y falta de compromiso del personal. Ferreiro define el Sistema Real como la suma del Sistema Formal y el Sistema Espontáneo o Informal, este último es básicamente la capacidad de las personas que componen la Organización para completar, con buena voluntad, todo lo que no se tiene escrito en el Sistema Formal (2013, pp. 226). Mientras que el Sistema Formal de la Empresa se enfoca en la eficacia (capacidad ejecutiva y de control), el personal operativo desmotivado lo percibe egoísta (es decir, que se sirve del esfuerzo de los empleados y sin la capacidad de decidir algo bueno para todos, en vista que se acusa que los mejores puestos son cubiertos por personal externo o por ciertos allegados), cansados de la situación buscan ser invitados al retiro pero obteniendo el mayor provecho posible. Se evidencia entonces que existe una degradación de los vínculos que unen a las personas que trabajan en la Empresa, la disociación en la dirección de ambos sistemas, lo que genera una mayor brecha en el Sistema Real. Ferreiro (2013) afirma que:

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

> El Sistema Espontáneo plantea que, si se dan actitudes o disposiciones de ayuda o amistad entre los miembros de una organización, es posible que se superen las limitaciones que, como acabamos de señalar, todo sistema complejo conlleva, para que se logren los objetivos deseados. (p. 227).

Por lo tanto, las personas que llevan más tiempo en la organización, que pueden apoyar a realizar las tareas con mayor productividad, calidad y conocen a profundidad como mejorar consistentemente las operaciones no lo hacen porque no sienten la confianza de hacerlo pues notan egoísmo y soberbia en cómo se toman las decisiones de la Empresa. Estas actitudes serán compartidas en la organización por vías formales (reuniones sindicales, reuniones internas, etc.) o vías informales (reuniones fuera del trabajo, celebraciones, almuerzos, etc.). Los cambios planteados no serán suficientemente satisfactorios, criticarán el accionar de los jefes o al sistema y complicarán la consecución de los resultados, sin mala intensión por cierto, debido justamente a esta percepción de abuso, se convierten entonces en saboteadores silenciosos dentro de la empresa, no colaboran con buena voluntad a mejorar. Temple (2019) afirma que:

> Una de ellas es la de los saboteadores silenciosos. ¿Quiénes son ellos? Se trata de personas que vienen sobreviviendo a las olas de cambio, es decir, mantienen sus puestos de trabajo, aunque estos pueden haber cambiado significativamente. Extrañan la manera de trabajar de antes y les cuesta adaptarse a los nuevos estilos. Extrañan también a los compañeros que pudieron haberse ido como consecuencia de los cambios, sienten que tienen más trabajo que antes, pero hay menos gente para hacerlo y no necesariamente comprenden las razones de los cambios. Nadie les ha explicado los beneficios de los cambios para ellos o sus carreras y sienten que lo que pasa no es positivo para ellos en el corto o mediano plazo.

El soporte que el equipo operativo ofrecerá a los cambios definidos por la Alta Dirección o demás jefaturas serán casi nulos pues no entienden en que les va a ayudar, desconfían del propósito, entienden por la historia que no será algo bueno para ellos. Como se puede deducir de la conversación entre Alfredo y Álvaro, existe una visión negativa y desinterés sobre las necesidades de los clientes o en satisfacer mejor las operaciones; el personal operativo está más enfocado en cómo pueden adaptarse mejor a los cambios sin perder beneficios adquiridos y con el mínimo esfuerzo.

Por otro lado, la manera en que la Alta Dirección toma las decisiones refuerza la visión negativa pues no existe un acercamiento genuino para entender de las necesidades reales operativas y de las personas que trabajan en la organización. Mientras más pronto se atienda este tema, será mejor.

Se puede concluir que, desde el rol de Alfredo existe un alcance limitado para plantear una solución definitiva a esto, debido a que la raíz del problema es mucho más profunda que sus responsabilidades por lo tanto se plantea la siguiente separación:

1. Problema de Alfredo: Perfilar un objetivo único para la Unidad de Negocio Cargo que incluya la visión de toda la organización. Será clave la participación de Carlos.
2. Problema de la Empresa (Martín): Definir los roles y mejorar el sistema formal para la toma de decisiones.

2.8. Alternativas de Solución

2.8.1. Para el problema de Alfredo

La mejor opción es priorizar la relación amical con Carlos y lograr un traspaso profesional, buscando proactivamente mantener la relación de manera sostenida con él, ya que conoce a detalle las fortalezas y vulnerabilidades de los procesos internos los cuales nos permitirán esbozar un objetivo factible, necesario en el mercado y que nos diferencie de la competencia (ver Anexo TN 2. Evaluación de alternativas y criterios para el problema de Alfredo).

Se propone entonces los siguientes pasos:

1. Solicitar a Carlos una reunión a solas fuera de la planta.
2. Escuchar y entender que es lo que está pasando (emocional, sentimental, económica, etc.).
3. Proponerle ayuda desinteresada en todo el proceso – hasta su adaptación al puesto, incluso si lo que él desea es recolocarse en otra Empresa.
4. Esperar lo mejor de su parte, no condicionar nada.
5. De ser posible, definir en conjunto, el objetivo para la Unidad de Negocio Cargo y la Restructuración Organizacional (perfiles y personal).
6. Proponer con Director – 1 y Martín (resaltar que el trabajo fue realizado en conjunto).
7. De ser posible, realizar ambos la reunión con el equipo anunciando el objetivo para la Unidad de Negocio.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

2.8.2. Para el problema de la Empresa

Partiendo del problema de Alfredo, hemos identificado un problema más profundo sobre el sistema de toma de decisiones, el cual deberá ser resuelto por la Alta Dirección, es Martín el llamado a organizarlo y resolverlo, previa identificación y priorización.

De las alternativas planteadas, la mejor opción será contratar a un negociador especializado para lograr un entendimiento con el Director – 1 que permita avanzar, aunque lento, hacia un cambio organizacional que permita superar los inconvenientes a nivel de gobierno que reciente el personal (ver Anexo TN 3. Evaluación de alternativas y criterios para el problema de la Empresa).

La propia decisión, en caso de llevarse y su adecuada comunicación, será un potente mensaje a toda la organización sobre la gestión de cambio y adaptabilidad que urge en la Empresa. Por su puesto que a nivel operativo y funcional la formalización de los perfiles y la adaptación de los sistemas formales a la realidad deberán ser trabajados. Se propone entonces los siguientes pasos para la resolución del caso:

1. Plantear el problema, la idea y compartirla con los demás directores.
2. Decidir en conjunto y formalizar.
3. Comunicar adecuadamente al Director – 1. Preferentemente a través de RR.HH.
4. Seleccionar al negociador rigurosamente.
5. Brindar una inducción de mínimo de 6 meses antes de empezar a realizar sus labores.
6. Inicio de funciones con escala progresiva.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Conclusiones

El análisis de la situación inicial sobre el relevo de las funciones de un amigo, que si bien es cierto podría parecer algo sencillo de manejar y que quizás no necesita mayor análisis, nos ha brindado mucha información la cual nos permite ver ampliamente y con mayor profundidad; se han utilizado conceptos sencillos, simples deducciones de lo que ocurrió y en los momentos que pasó. Esto nos pudo revelar los motivos y motivaciones de las personas, el modo en que están interactuando, sus preocupaciones y en qué se enfocan.

Además, la revisión exhaustiva de los motivos del cambio y el tratar de descubrir el principal problema de la Empresa nos condujo a la decisión de un cambio fundamental en su organización, que si bien es cierto, no somos los llamados a tomarla ni a proponerla (posicionándonos como Alfredo), si nos permite conocer cuáles son los criterios de decisión de los incumbentes, parte de su personalidad y cómo están dispuestas las fichas en el tablero para prever movimientos que ayuden a lograr nuestras metas ya que, al fin y al cabo, es para lo que nos contratan (en el nivel jerárquico correspondiente).

La Alta Dirección debe ser consiente que su rol en la Empresa es dirigir el rumbo, no decidir sobre cuestiones organizativas y/o funcionales. Es difícil llegar a encauzar esto una vez que los directores han tomado el control de las decisiones.

Por otro lado, es importante que siendo Directores, se conozca la realidad operativa y tener un entendimiento funcional. Esto permitirá tener un mejor panorama de las capacidades reales de la organización y nos brindará amplitud de criterio.

La empatía como real generador de conexión con las personas que trabajamos, no buscando un objetivo personal, sino el de ayudar a ser mejores.

Las acciones que tomamos nos definen como persona y como profesional; la lealtad es uno de los valores personales más importantes y genera en el equipo unión, buen clima y confianza.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Bibliografía

Alcázar, M. (2016). *Cómo mandar bien: consejos para ser un buen jefe*. Lima: Infobrax

América Economía. (2014). *Las 500 mayores empresas del Perú y América Latina.* Recuperado de https://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-500-por-sector/#-28

¿Cuáles son las empresas más importantes del sector logístico? (03 de agosto de 2017). *El Comercio.* Recuperado de https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/cuales-son-empresas-mas-importantes-sector-logistico-noticia-1992162

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

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2017). *Gobierno de personas en la empresa 3*. Lima: Universidad de Piura. PAD – Escuela de Dirección.

Incitant by Esika. (abril de 2009). *Asia Sur, 6*(59), 101. Recuperado de https://issuu.com/revistaasiasur/docs/edicion59

Temple, I. (27 de octubre de 2019). ¿Eres un saboteador silencioso? *El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/opinion/eres-un-saboteador-silencioso-por-ines-temple-organizaciones-cambios-cambios-organizacionales-noticia/

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexos del Teaching Note

Anexo TN 1. Octógono de la Empresa

<table>
<tr><td colspan="3">Entorno Externo</td></tr>
<tr><td colspan="3">Complicaciones financieras han resentido en el personal, hay temor sobre la continuidad del negocio y de los puestos de trabajo. Se percibe una contracción económica y con cambios que generan inestabilidad en el mercado, en las Empresas y en el entorno laboral.</td></tr>
<tr><td>Estrategia</td><td>Sistemas Formales</td><td>Estructura Formal</td></tr>
<tr><td>Gestión eficaz de la cadena de suministros, especialización en distribución capilar (última milla). Flota 100% tercerizada, sistemas que permiten la trazabilidad de la distribución a nivel nacional. Tecnología para la confirmación de las entregas garantizan el cumplimiento de la distribución oportuna.</td><td>Sindicato que gestiona la relación entre la empresa y los empleados – obreros. Recursos Humanos toma decisiones de continuidad y controla el riesgo de problemas legales. Supervisores de provincias no son controlados en sus recorridos. Gestión de indicadores en áreas comerciales y jefaturas operativas.</td><td>Según muestra el Anexo 4. Organigrama de Unidad de Negocio Cargo 2018.

Procedimientos, Descripción de perfiles, puestos – persona en función a los nuevos requerimientos tecnológicos; pero no está aplicada aún, hay personal que cubre posiciones sin tener el perfil requerido.</td></tr>
<tr><td>Saber Distintivo</td><td>Estilos de Dirección</td><td>Estructura Real</td></tr>
<tr><td>Operaciones logísticas con flexibilidad, adaptabilidad, calidad, vocación de servicio e información real en tiempo de ejecución.

Presenta medición de indicadores automatizados en línea que permiten monitorear el desempeño de la cadena.

Experiencia en el canal tradicional, moderno y última milla.

Reparto a nivel nacional con rapidez por encima del promedio, sincronización de grandes cadenas de reparto con eficacia y cumplimiento de los tiempos, calidad en la entrega y pedidos completos.</td><td>Carlos, tiene carisma y simpatía, pero se muestra lejano. No se acerca a conversar, el resto si lo hizo. Recibe el puesto por abandono del jefe anterior ¿hubo evaluación? ¿está preparado? ¿quiere el puesto? Conoce del negocio e inspira respeto se mantiene enfocado a la mejora operativa. Ha adquirido estabilidad en su condición laboral.

Martín, perfil comercial, Sr. Resultados, ocupado pero trata de darse tiempo para dejar las cosas claras. Decisivo, participativo, busca hacer cambios pero no conoce a profundidad del núcleo del negocio que está administrando (Distribución). Responsable, dispuesto, motivado. Finalmente, valida las decisiones.

Director – 1, Se mantiene lejano pero toma decisión final con dos criterios: busca diferenciación y resultados; pero sin invertir en recursos. Resultados primero.

Alta Dirección – 2, Eduardo, Comercial, no toma decisión pero hace mentoría a Martín, criterio amplio y busca recuperar talento perdido de la Corporación. Permite que el Director 1 decida.</td><td>Los nuevos talentos aprenden y se van, siempre quedan los mismos y el personal antiguo no tiene oportunidades para crecer. “Todo sigue igual, no mejora nada”.

Se brinda capacitación al personal experimentado para que cumplan con las tareas nuevas sin mayor reconocimiento ni línea de carrera.

Solo el personal allegado escala y mejora en salarios y mejora su competencia profesional. El personal percibe desigualdad en el trato y beneficios a ciertos niveles y/o posiciones. No hay política de promoción clara, ni líneas de carrera definidas. El personal antiguo ha quedado con formación profesional relegada y sus perfiles ya no calzan con las nuevas tecnologías utilizadas.

Las decisiones finales son coordinadas con el Director (1), en caso de no coincidir, se replantea.

La decisión final siempre se toma en la Alta Dirección.</td></tr>
</table>

Misión Externa	Valores	Misión Interna
Brindar a los clientes eficiente administración en la Manufactura, Almacenamiento y Distribución – Reparto de mercadería, buscando los mejores precios para generar mayor valor para el cliente.	Pasión – sobrevivencia del negocio sobre cualquier otro criterio. Relacionamiento con el personal por mejorar – Respeto al personal antiguo, por imposición del Sindicato. No hay transparencia – Manejo de las situaciones riesgosas desde RRHH. Desconfianza y deslealtad – la toma de decisiones se realiza en la Alta Dirección, alejado de las necesidades y sin comunicación directa y abierta sobre los motivos.	Buscamos resultados y debemos solucionar todo lo que pueda pasar para evitar afectación al cliente. Dos climas distintos en los equipos: Alta Dirección, gerencias y jefaturas motivados por salir adelante. Operarios y líneas inferiores de mando, confundidos porque no se les brinda la oportunidad de crecer y ya están cansados de esperar.
Entorno Interno		
Desconfianza, desánimo, las cosas no están planificadas y nos tenemos que mover con los cambios porque no queremos perder nuestros empleos. Desmotivación generada en parte por la situación económica de la Empresa y por las desigualdades en el proceso de definición de puestos-perfiles. "Quiero escalar pero no sé a dónde", “mientras tenga empleo haré lo que pueda”, "no sabemos si vamos a continuar". "Los nuevos puestos se cubren con personal nuevo", "no hay que esforzarse porque siempre será así". Quiero empezar algo pero al final siempre se cae, porque la decisión la toman los Directores función a su expectativa y no en base a la realidad operativa y las posibilidades reales. Se percibe del personal que no está dando el 100% pero no se les exige, entonces otro empleado se podría preguntar: ¿para qué debo entonces esforzarme yo? El personal no está colaborando con los objetivos de la Empresa, busca que lo inviten al retiro para no perder beneficios adquiridos. Situación financiera delicada, foco agresivo en la gestión de costos impide retirar al personal que ya debe dar un paso al costado y dio todo de si, para dar pase a personal fresco con nuevas ideas. Se incrementa la planilla y genera sobrecostos. No existe unidad en el equipo salvo ciertos grupos. Miran como el jefe trata al otro. "Veo que el resto no se esfuerza, solo yo hago lo mejor posible pero nadie lo reconoce". No se ve una visión de mediano/largo plazo, no hay balance en las asignaciones de responsabilidad. Parte del equipo está motivado, el otro no. Parte del personal actúa sin orden ni jerarquía, se percibe desuso del poder para la gestión en ciertas divisiones. Algunos empleados desean que los inviten a retirarse porque no están identificados con los objetivos o porque tienen otros proyectos de vida pero no van a renunciar para no perder sus beneficios sociales. Los nuevos talentos ven todo esto y prefieren irse.		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo TN 2. Evaluación de alternativas y criterios para el problema de Alfredo

Alternativas / Criterios	Buscar proactivamente mantener la relación sostenida con Carlos	Definir fechas específicas de capacitación y no involucrarlo en adelante	Mantener relación superficial y hacer el cambio lo más rápido	No contar con Carlos para nada
Resultados económicos	↑	↓	↓↓	↓↓↓
Traspaso de conocimientos	↑↑↑	↓	↓	↓↓↓
Rapidez - tiempo	↓↓↓	↑↑	↑↑	↑↑↑
Impacto en el equipo	↑↑↑	↓↓	↓↓	↓↓↓
Dificultad - factibilidad	↑↑↑	↑	↑	↓↓↓
Posicionamiento propio	↑↑↑	↓↓	↓↓	↓↓↓

Nota: Se debe entender que cada flecha indica una mejor o peor unidad de medida sobre los criterios, por ejemplo 3 ↑ en la línea de resultados económicos, que esta alternativa mejora en 3 veces.
Fuente: Elaboración propia.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo TN 3. Evaluación de alternativas y criterios para el problema de la Empresa

Alternativas / Criterios	Seguir en el sistema actual	Delegar decisiones en Martín	Contratar a un especialista para negociar con Director - 1	Definir roles y que se cumplan
Resultados económicos	↓↓↓	↑	↑	↑↑↑
Alineamiento comercial	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑↑
Actitud ante el cambio	↓↓↓	↑	↑↑	↓↓
Impacto en el personal	↓	↑	↑↑	↓↓↓
Rapidez - tiempo	↑↑↑	↓↓↓	↑↑	↓↓↓
Crecimiento	↓↓	↑	↑	↑↑
Dificultad - factibilidad	↑↑↑	↑↑	↑	↑↑↑
Sostenibilidad	↓↓↓	↓↓	↑↑	↓↓↓

Nota: Se debe entender que cada flecha indica una mejor o peor unidad de medida sobre los criterios, por ejemplo 3 ↑ en la línea de resultados económicos, que esta alternativa mejora en 3 veces.
Fuente: Elaboración propia.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA