



¿Qué hacemos con Armando?

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

Carlos Alberto Jara Tarazona

Asesor:
Mtr. Luis Enrique Seminario Antúnez de Mayolo

Lima, junio de 2020

Resumen ejecutivo

El caso “¿Qué hacemos con Armando?” nos encamina a revisar una problemática muy usual en las organizaciones, donde un Gerente tiene por delante la evaluación de competencias directivas de un ejecutivo que le reporta, lo cual tiene múltiples formas para subsanar las brechas identificadas cuando se valora el potencial y las oportunidades de mejora del talento, dado que tiene presente los objetivos futuros que buscará cumplir su equipo.

El análisis de este caso nos permitirá comprender las diferentes posturas que puede tomar un Gerente cuando esta decisión es tomada por terceros, variable que nos llevará conocer de cerca los diferentes mecanismos de la organización, su aplicación y el beneficio que obtiene a través de ellos. En complemento se reflejarán los estilos directivos de los diferentes personajes involucrados en esta peculiar situación y cómo ello influye en el liderazgo, las decisiones, la motivación y el desarrollo del protagonista como de los miembros del equipo.

Nuestra labor se orientará a profundizar en cómo el desarrollo de competencias directivas son la base para el crecimiento del talento interno y por ende el logro de objetivos de la organización, lo cual estará bajo el marco de una objetiva evaluación que nos permitirá hacer seguimiento a los resultados de los empleados.

Palabras claves: *dirección; estilos; decisión; competencias; motivación*

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Abstract

The case "What do we do with Armando" leads us to review a very common problem in organizations, where a manager has before him the evaluation of management skills of an executive who reports to him, which has multiple ways to fill the gaps identified when assessing the potential and opportunities for improvement of talent, since he has in mind the future objectives that his team will seek to meet.

The analysis of this case will allow us to understand the different positions that a manager can take when this decision is made by a third party, a variable that will lead us to know closely the different mechanisms of the organization, their application and the benefit obtained through them. As a complement, the managerial styles of the different characters involved in this peculiar situation will be reflected and how this influences the leadership, decisions, motivation and development of the protagonist as well as of the team members.

Our work will be oriented to deepen in how the development of management skills are the basis for the growth of internal talent and therefore the achievement of objectives of the organization, which will be under the framework of an objective evaluation that will allow us to monitor the results of employees.

Keywords: *direction; styles; decision; skills; motivation*

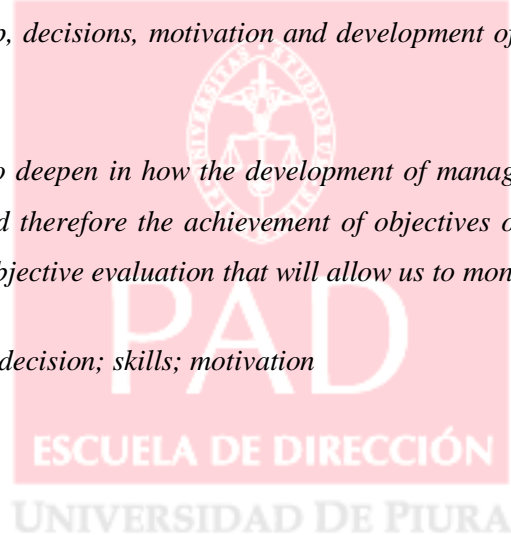


Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	iii
Abstract	v
Índice de tablas	ix
Introducción	1
Capítulo 1. Caso: ¿Qué hacemos con Armando?	3
1.1. La empresa	3
1.2. El Departamento de Operaciones	5
1.3. La situación	5
1.4. El nuevo Subgerente de Operaciones	6
1.5. El sueño corporativo	7
1.6. El comité transitorio.....	8
1.7. El nuevo Gerente de Operaciones.....	11
Anexos	15
Anexo 1. Distribución de sedes	15
Anexo 2. Organigramas	16
Anexo 3. Roles de los miembros del comité y descripción de los puestos	17
Anexo 4. Perfiles de los Superintendentes de Operaciones	21
Capítulo 2. Teaching Note	23
2.1. Objetivos del caso	23
2.2. Enfoque para la discusión del caso	23
2.3. El Octógono.....	24
2.3.1. Entorno externo.....	24
2.3.2. Entorno interno	24
2.3.3. Primer Nivel	24
2.3.3.1. Estrategia	24
2.3.3.2. Sistemas de dirección	25
2.3.3.3. Estructura formal.....	25
2.3.3.4. Problemas de eficacia.....	25
2.3.4. Segundo Nivel	26

2.3.4.1. Saber distintivo	26
2.3.4.2. Estilo de dirección.....	26
2.3.4.3. Estructura real	27
2.3.4.4. Problemas de atractividad.....	27
2.3.5. Tercer Nivel.....	27
2.3.5.1. Misión externa	27
2.3.5.2. Valores.....	27
2.3.5.3. Misión interna	28
2.3.5.4. Problemas de unidad	28
2.4. Consideraciones generales	29
2.5. Temas de discusión.....	30
2.5.1. Dimensiones del directivo	30
2.5.2. El poder y autoridad.....	32
2.5.2.1. Comité transitorio.....	33
2.5.2.2. Roberto Echevarría.....	34
2.5.2.3. Armando Pérez.....	35
2.5.3. Promoción de personal	35
2.6. Análisis de decisiones	37
2.6.1. Comité transitorio	38
2.6.1.1. El despido de César Soto.....	38
2.6.1.2. La promoción del nuevo Subgerente de Operaciones.....	38
2.6.2. Roberto Echevarría	39
2.6.2.1. La nueva estructura del departamento.....	39
2.6.2.2. El bajo desempeño de Armando Pérez.....	40
2.7. Plan de acción.....	41
Conclusiones	43
Bibliografía	45

Índice de tablas

Tabla 1. Esquema del Octógono	28
Tabla 2. Competencias de cada directivo	31
Tabla 3. Análisis de la decisión sobre el despido de César Soto	38
Tabla 4. Análisis sobre la promoción del Nuevo Subgerente de Operaciones	39
Tabla 5. Análisis de la decisión sobre la nueva estructura del departamento	39
Tabla 6. Análisis de la decisión sobre el bajo desempeño de Armando Pérez	40



Introducción

El presente caso describe una serie de promociones internas que se han realizado durante los últimos 3 meses en el Departamento de Operaciones de la empresa Hub Logistic Perú S.R.L., un operador logístico que brinda servicios de gestión aduanera para importación o exportación, almacenaje y transporte de carga a las diferentes ciudades del Perú.

Roberto Echevarría llegó hace un mes a Lima proveniente de Londres para asumir el cargo de Gerente de Operaciones, dado que su predecesor en Lima fue promovido a la casa matriz de Hub Logistic en Houston. En su primer día de trabajo se da con la sorpresa de una serie de cambios importantes realizados dentro de la estructura organizacional que le habían prometido hacer a él; siendo lo más relevante las promociones realizadas por un comité transitorio de Operaciones integrado por Lorena Córdova, Subgerente de Recursos Humanos, Grace Domínguez, Jefe de Capacitación, Silvana Carrillo, Subgerente de Planeamiento de Operaciones y Darwin Ruiz, Jefe de Planeamiento de Personal de Operaciones.

El desarrollo del caso gira en torno a la postura que Roberto tomará frente al comité transitorio de operaciones como a las personas que han sido promovidas a los cargos claves de su departamento, especialmente con Armando Pérez, recientemente promovido al puesto de Subgerente de Operaciones, dado que estos cambios se dieron posterior al momento en el que había sido informado de que asumiría el cargo en Perú; además, la percepción que ha construido durante este tiempo sobre el desempeño de estas personas, no es nada alentador para la serie de objetivos a los que quiere llevar a su departamento.

Nuestro trabajo de investigación analizará la sucursal de Perú a través de la metodología del Octógono, herramienta que nos permitirá esquematizar la situación de la empresa, identificar los problemas en cada dimensión, elaborar un plan de acción y definir criterios en base a la necesidad del negocio.

Capítulo 1. Caso: ¿Qué hacemos con Armando?

“Esa decisión te la dejo a ti, Armando”. Este fue el último comentario que dio Roberto Echevarría, Gerente de Operaciones, acerca de uno de los candidatos que estaba participando en la convocatoria interna para el puesto de Supervisor de Operaciones; Armando asintió con la mirada y se retiró de la oficina con varias interrogantes. Fue en ese momento que entendió la enorme responsabilidad que implicaba su nuevo puesto dentro de la empresa.

En ese instante esperaba en las afueras de la oficina, Grace Domínguez, Jefe de Capacitación, para tener la reunión que habían programado hacía unos días con la finalidad de revisar las promociones internas que se habían dado en su ausencia en los últimos 3 meses en el Departamento de Operaciones, incluyendo el caso de Armando Pérez, actual Subgerente de Operaciones.

Hacía menos de un mes que Roberto había llegado a Lima con su familia desde la operación de Londres para asumir el cargo de Gerente de Operaciones, en reemplazo de Jorge Peñarol, quien fue promovido a la casa matriz en Estados Unidos de Norteamérica. A su arribo se encontró con varias posiciones que habían sido definidas recientemente por un comité de transición de operaciones, incluso cuando él ya había sido informado que ocuparía este cargo.

Luego de la reunión reflexionaba acerca de cuál sería su posición frente a los líderes de su equipo, dado que tenía la idea de una estructura diferente para su departamento como también talento identificado para cumplir determinados objetivos, incluso se había adelantado en realizarles una oferta de trabajo que estaba pendiente de confirmación.

1.1. La empresa

Hub Logistic Perú S.R.L. (HL Perú), es un operador logístico con presencia en la zona aledaña a los principales puertos marítimos y fluviales del Perú, siendo su sede central en la ciudad de Paita, departamento de Piura. Pertenece a la matriz norteamericana de Hub Logistic, una transnacional con sede en Houston, estado de Texas. Cuenta con operaciones en más de 40 ciudades del mundo.

HL Perú, inicia su operación en Paita en octubre de 1995, época en que la economía se había reestablecido y la inversión extranjera estaba interesada en el desarrollo de los diferentes sectores del país. A la fecha la empresa cuenta con 7 almacenes para atender la operación portuaria en las ciudades de: Chimbote, Matarani, Callao, Pisco, Puerto de Salaverry, Ilo y Paita; como también 4

almacenes orientados a atender la operación fluvial en las ciudades de: Iquitos, Yurimaguas, Puerto Maldonado y Pucallpa.

En la actualidad cuenta con un equipo humano de 1.000 trabajadores a nivel nacional, entre personal administrativo (30%) y operativo (70%). Tiene una estructura organizacional basada en los lineamientos de la casa matriz que se ajustan muy bien a la realidad nacional y al giro del negocio, esto con la finalidad de promover innovación y proyectos de mejora continua. En base a ello los departamentos de Operaciones e Ingeniería toman mayor protagonismo, siendo los demás de soporte directo para el negocio (Anexo 1: Distribución de sedes).

El personal administrativo en su mayoría está ubicado en Paita, desde donde se gestiona el negocio a nivel nacional, además realizan viajes periódicos a las diferentes sucursales dependiendo del proyecto en el que estén involucrados. Solo en el caso del personal de Operaciones, Ingeniería, Seguridad y Medio Ambiente y Tecnología de la Información, cuentan con personal administrativo y operativo en cada una de las diferentes sedes.

El modelo de negocio de la empresa se basa en contar con almacenes de gran capacidad aledaños a los principales puertos marítimos y fluviales del Perú, siendo Paita, el Callao e Iquitos los HUB's del negocio (es un lugar donde se centralizan las principales cargas para ser distribuidas a otras ciudades); en ellos recibe la mercadería, que puede estar en contenedores o carga suelta, para luego ser almacenada por un periodo transitorio, en el que la carga se revisa y prepara para ser transportada al cliente según la programación establecida. Entre algunos de los servicios que ofrece la empresa están el trámite aduanero para la importación o exportación, el transporte y resguardo de carga, el almacenaje, la verificación interna del producto y la reparación como el mantenimiento de los contenedores, diferenciándose de sus competidores en el tránsito por volumen y precio.

Dentro de sus principales clientes se encuentran las empresas navieras (20% de sus ingresos), quienes por lo general necesitan de un almacén propio o de terceros en cada país al que se dirigen para recibir sus contenedores, darles mantenimiento y ponerlos nuevamente en circulación; empresas independientes de diferentes sectores de la economía nacional (75% de sus ingresos), dentro de los que destacan la actividad minera, agropecuaria, comercio y pesca; por último el Estado (5% de sus ingresos), a través de proyectos de inversión y desarrollo.

1.2. El Departamento de Operaciones

Está conformado por 700 personas entre puestos de staff y operativos los cuales están distribuidos a nivel nacional, siendo Paita la sede principal desde donde se centralizan las operaciones. El departamento está liderado por el Gerente de Operaciones, quien elabora la estrategia en base a los objetivos del negocio; debajo se encuentra el área de Planeamiento de Operaciones, que tiene por consigna la programación operativa del patio en base al plan de entrega de mercadería a los clientes, esto a través del servicio del personal de Planeamiento, que define el día a día del patio; Monitoreo, que vela por el estricto cumplimiento del programa y sus variantes al salir en vivo; Integridad de Datos, que brinda soporte en la gestión documentaria de importación y exportación; y Aforo, que verifica los estándares de calidad de la mercadería previo a la entrega al cliente.

Por el otro lado está el área de Gestión de Operaciones de Patio, cuyo objetivo es la eficiencia de los almacenes a través de la administración de personas, equipos e instalaciones. El área está liderada por el Subgerente de Operaciones, quien es responsable del logro de los objetivos de las sucursales de la empresa por lo que viaja constantemente realizando visitas de evaluación. En base a la experiencia se asigna la administración de máximo tres sedes al Superintendente de Operaciones, quien asume la gestión directa de la eficiencia de los recursos. Dependiendo de la demanda de la operación, se asigna un determinado número de Supervisores de Operaciones, que se encargan de monitorear los movimientos que se realizan en el patio; Coordinadores de equipos, quienes custodian la maquinaria asignada a cada sede; como también personal operativo que son el mayor número de colaboradores de la planilla de la empresa (Anexo 2: Organigrama General y del Departamento de Operaciones).

1.3. La situación

Dentro de los planes de la casa matriz siempre se encuentra la apertura de nuevas sucursales en el mundo. Uno de los proyectos más ambiciosos fue la apertura de un nuevo almacén en la zona portuaria de la República de Surinam, proyecto que tenía planificado salir en vivo en diciembre del 2017. Durante el periodo previo el objetivo de la empresa fue desarrollar la infraestructura, gestionar la importación de los equipos, contratar y formar a los colaboradores y principalmente generarse un espacio en el mercado a través de la gestión de clientes.

Una actividad estratégica que acompaña la expansión de la empresa, es el programa corporativo de desarrollo del talento interno, el cual apunta a brindar oportunidades de crecimiento a los colaboradores de cualquier parte del mundo en base a las necesidades de cada sucursal. Las ofertas se comunican a través de la intranet y busca apostar por el potencial para posiciones estratégicas, de *trainee* o de especialización técnica. Por lo general el programa se soporta en el nivel de desarrollo logrado en los colaboradores de las sucursales de mayor experiencia en la región.

En agosto 2017, luego de 10 años de éxitos consecutivos como Subgerente de Operaciones en Paita, Marco Hernández tomó la decisión de aceptar la oferta para ocupar el puesto de Gerente de Operaciones en la sede de Hub Logistic de la República de Surinam ubicada en América del Sur. Definitivamente esta oportunidad era el siguiente paso que estaba buscando para su carrera profesional dentro de la compañía, que no se había podido concretar durante los últimos años.

Con este escenario Jorge Peñarol, Gerente de Operaciones, realizó una revisión del potencial interno entre los Superintendentes de Operaciones de su departamento y no encontró una opción concreta que pudiera cumplir con las exigencias del cargo en un mediano plazo, por lo que decidió realizar la búsqueda de manera externa. Una de las modalidades de reacción inmediata que se aplica en paralelo al programa de desarrollo de talento interno para posiciones estratégicas, es la revisión de ex trabajadores con desempeño destacado que en algún momento ocuparon una posición similar o la inferior inmediata en la organización, esto con la finalidad de encontrar perfiles con conocimiento del sector, la dinámica del negocio y una ágil curva de aprendizaje.

Dentro de la revisión de estos perfiles se encontraron con César Soto, un ex Superintendente de Operaciones que trabajó en la empresa hasta finales del 2013 y que en la actualidad estaba ocupando el puesto de estratégico de operaciones en una empresa de características similares en el sur del país. Jorge conocía de cerca su desempeño, dado que le reportaba en aquel entonces, y estaba más que convencido que sería la persona adecuada para asumir el reto dentro de la empresa.

1.4. El nuevo Subgerente de Operaciones

César Soto, es piurano, felizmente casado, tiene tres menores hijos y su familia siempre suele acompañarlo donde ha tenido que desarrollar su profesión. Es ingeniero industrial, viene estudiando un MBA semipresencial y cuenta con 20 años de experiencia en operaciones logísticas en puertos.

Cuando recibió la oferta de Jorge para asumir el reto de Subgerente de Operaciones en la Hub Logística de Paita, en un primer momento se sorprendió y lo hizo reflexionar acerca de su crecimiento profesional, partido aparte consideró que su historia con la empresa aún no había terminado y que podría lograr grandes cosas junto a él en la organización.

En septiembre del 2017 César fue recibido en ovación por muchas personas que aún seguían trabajando en la empresa, hecho que aparentemente le facilitaría la curva de aprendizaje y adaptación al cargo. Junto a Jorge se propusieron darle un enfoque diferente al área, empezando por alinearse a los ritmos del mercado y sacarles provecho a las temporadas de los diferentes sectores.

Uno de sus primeros proyectos fue el incremento de capacidad para el almacenamiento de contenedores *reefer* por la temporada de uvas y mangos del norte del país que inicia a fin de año, el cual buscaba agilizar el ritmo de atención al consumo interno y a la exportación, esto se logró a través de la contratación de un mayor número de personal técnico y la ampliación de los horarios de trabajo, lo cual generó mejores beneficios para los colaboradores.

Tan es así que en la última década el puerto de Paita ha cumplido un rol protagónico para el mundo a nivel de importación y exportación, dado el constante crecimiento del mercado en los departamentos de Piura, La Libertad y Lambayeque, como también por lo saturado que se encontraba el principal puerto de la capital, generando de esta manera mayores oportunidades para las empresas del sector logístico de la región norte.

1.5. El sueño corporativo

El cierre del 2017 fue el mejor de la compañía a nivel mundial, siendo la sucursal de Perú la del mejor desempeño en la región de América del Sur. Con una facturación de 650 millones de dólares y unas utilidades después de impuestos de 75 millones de dólares, la proyección del 2018 era alentadora y se esperaba un crecimiento del 5%, incluso con el plan de inversión de desarrollo de nuevos negocios al cual estaba apuntando la empresa.

El inicio de año trajo una noticia que pocos esperaban: Jorge Peñarol dejaba el cargo de Gerente de Operaciones porque había recibido una oferta de la casa matriz en Houston para ocupar el cargo de Director Corporativo de Proyectos Estratégicos; esta posición es anhelada por todo colaborador de una sucursal en el mundo, para lo cual se esfuerza día a día y espera en cualquier momento tener la oportunidad de poder obtenerla.

Jorge inició como Supervisor de Operaciones en la sede de Paita; luego de un breve tiempo logró ascender a Superintendente para finalmente ser nombrado Gerente de Operaciones, posición que ocupó durante los últimos 8 años. Algo en lo que siempre resaltó fue en su conocimiento del negocio y su cercanía con los colaboradores. Tenía la capacidad de poder leer los diferentes perfiles y abordarlos, lo que le permitió desarrollar inmediatamente una sólida imagen de líder.

Dentro de su plan de transferencia dejó encaminados una serie de proyectos que estaban por concretar y otros en ejecución, en su mayor parte bajo la responsabilidad de César. Con respecto a talento, presentó a los diferentes perfiles estratégicos del área, su potencial y la línea de carrera que podrían tener en un mediano plazo, al parecer este era uno de los trabajos pendientes que mayores implicancias podría traerle al Departamento de Operaciones.

El escenario se hacía cada vez más estrecho para los objetivos que tenía planificado lograr el CEO Silvan Fritschi; con un Gerente de Operaciones menos y un Subgerente relativamente nuevo, tenía que tomar las riendas de la situación para darle continuidad al negocio. Lo primero que decidió fue brindarle temporalmente el liderazgo del departamento a Silvana Carrillo, actual Subgerente de Planeamiento de Operaciones; acto seguido armó un comité transitorio, el cual estuvo conformado por: Silvana Carrillo, Subgerente de Planeamiento de Operaciones; Lorena Córdova, Subgerente de Recursos Humanos; Grace Domínguez, Jefe de Capacitación y Darwin Ruiz, Jefe de Relaciones Laborales, quienes se harían cargo de la búsqueda de un Gerente de Operaciones a través del programa de desarrollo interno (Anexo 3: Roles de los miembros del comité y descripción de puestos).

1.6. El comité transitorio

Luego de la salida de Jorge, las expectativas de darle continuidad a la operación estaban en César y todos daban por hecho que así sería, pero empezaron a presentarse ciertas observaciones sobre su perfil que hicieron al comité revisar de cerca su desempeño laboral.

Todos asumían que César había continuado realizando un trabajo operativo similar al de la empresa luego de retirarse en su primer periodo, pero esto no era del todo cierto, dado que la dinámica del negocio y sobre todo la cultura son aspectos muy particulares de cada empresa en comparación con otras del mercado.

César ocupaba el cargo de Subgerente de Operaciones en una empresa logística que brindaba soporte al puerto de Matarani; esta empresa contaba con 300 colaboradores entre planilla y terceros.

Por la dimensión del negocio, la demanda sobre su puesto no era del todo extenuante, y la mayor parte de su tiempo la dedicaba a realizar gestión administrativa y brindar soporte al área comercial para captar clientes, algo que lo había distanciado de la estrategia operativa y el liderazgo del personal. Esto último tuvo mayor relevancia cuando le tocó asumir un rol protagónico en el departamento, dado que todos esperaban que estableciera una dirección para la nueva gestión y fuera el líder que todos siguieran, pero esto no resultó así, pues las exigencias para lograr los objetivos del negocio y el sindicato que había tomado mayor fuerza requerían de una persona que tuviera carácter decidido y conociera con claridad la realidad de la empresa.

En una de sus primeras visitas al patio de operaciones tuvo un incidente que nadie se esperaba que le pudiera ocurrir. Luego de dirigirse a la cuadrilla de operarios e indicar los objetivos del turno, se dio cuenta que su billetera ya no estaba en su bolsillo. César era muy cuidadoso con ello y siempre andaba con sus documentos para todos lados. Este hecho llegó inmediatamente a los oídos de todos dado que los mismos colaboradores que tomaron este objeto por broma lo hicieron llegar unas horas después a su oficina a través de la asistente administrativa. Luego de ello todos en el departamento, incluso él, tenían claro que los colaboradores no lo querían para el puesto, noticia que llevó al comité a elevar la decisión de separarlo inmediatamente de la empresa, lo cual fue respaldado por el CEO.

Para finales de febrero el comité ya había identificado al nuevo Gerente de Operaciones a través del programa de desarrollo de talento interno corporativo de la empresa. Roberto Echevarría, actual Gerente de Operaciones de la Hub Logistic Londres, había trabajado en Perú durante los primeros años de la empresa, luego en Brasil, República Dominicana y finalmente en Inglaterra. Al aceptar la propuesta tenía previsto cerrar todos sus proyectos en su actual empleo e iniciar en Perú a partir del mes de mayo.

Roberto está felizmente casado, tiene dos hijas en edad escolar, con regularidad su familia lo ha acompañado a los países donde ha trabajado, cuenta con un amplio conocimiento del negocio y experiencia en la gestión logística dentro de la empresa. Algo que tiene a favor es que trabajó anteriormente en la sucursal del Perú y mantenía una amistad con muchas personas que han desarrollado una línea de carrera y hoy en día ocupaban puestos estratégicos, lo que le hacía dar por hecho que podría apoyarse en ellos para que su curva de aprendizaje sea breve y su adaptación al puesto consistente.

Un tema que venía realizando en paralelo el comité era la búsqueda del nuevo Subgerente de Operaciones, para ello volvieron a revisar el potencial interno para evaluar las opciones que tenían por considerar. Por un tema estructural en el departamento, los candidatos solo podrían ser Superintendentes, hecho que abriría la posibilidad de ascenso a los Supervisores de Operaciones y Coordinadores de Equipos.

Esto tuvo mayor relevancia cuando Carlos Cano, uno de los Superintendentes más antiguos recibió la propuesta de la sede de Ecuador para ser Subgerente de Operaciones, la cual aceptó sin pensarlo dos veces, hecho que puso en apuros al comité dado que las opciones en el Departamento se iban reduciendo. Dentro de los candidatos quedaban Armando Pérez, Oscar Albornoz y Luis Requena, cada uno de ellos con perfiles diferentes y características peculiares. Luego de una larga reunión el comité tomó la decisión de promover al puesto de Subgerente de Operaciones a Armando Pérez, siendo los principales criterios: la antigüedad en la empresa, la línea de carrera desarrollada, el ser identificado por los colaboradores y el conocimiento operativo del negocio (Anexo 4: Perfiles de Superintendentes y Estructura de Sucesión).

Armando tiene 32 años de edad, es egresado de la Marina de Guerra del Perú, tiene ocho años en la empresa, donde se inició como Asistente Logístico, luego como Coordinador de Planeamiento, Supervisor de Operaciones y finalmente como Superintendente, lo cual le ha permitido desarrollar muy buenas relaciones con los diferentes líderes de la empresa. Es alineado a las políticas y en su quehacer diario busca que esto también se cumpla por su propia formación militar. Su experiencia se centra en la gestión de almacenes de tipo marítimo y fluvial, teniendo en su legado la oportunidad de administrar las diferentes sucursales de la empresa, algo que le ha permitido ser identificado por todos los colaboradores. Tiene un estilo que se basa en la jerarquía, la eficiencia y las buenas relaciones entre los compañeros de todas las áreas, sobre todo valoraba más que nadie este último punto, porque siempre vio las diferencias que se generaron entre el personal operativo y administrativo.

Su promoción fue bien vista por el personal de patio, dado que era considerado un miembro más dentro del equipo de operaciones, a tal punto que muchas veces los trabajadores esquivaban la línea jerárquica dentro del departamento porque creían que las soluciones a sus problemas eran mucho más rápidas con él y así evitaban el trámite para llegar a su cometido; esto generó problemas nunca antes vistos dentro de la estructura. Poco a poco los Supervisores estaban perdiendo terreno de autoridad con sus subordinados, a tal punto que se incrementó el número de amonestaciones,

sanciones y en algunos casos suspensiones por lo crítico de las faltas de los colaboradores. Armando creía que este estilo le seguiría dando los mismos resultados que cuando era Superintendente. En consecuencia, también puso a prueba a los Supervisores, instándolos a acomodarse a este nuevo estilo de dirección. Algunos no estuvieron de acuerdo. Como resultado a seis de ellos se les quitó la confianza del puesto y los invitaron al retiro de la empresa, pues no estaban alineados con el nuevo estilo de gobierno.

La promoción de Armando generó las plazas de dos Superintendentes y seis Supervisores. Algo que le correspondía hacer era la identificación del talento interno para la promoción al puesto, caso contrario activar la búsqueda de manera externa. Con respecto a los Superintendentes decidió darle el puesto de inmediato a Gerardo Tapia y Ángel Quispe, quienes eran sus mejores amigos, esto generó un ruido interno tremendo, dado que ambos tenían solo estudios secundarios y el puesto requería alguien con estudios universitarios más tres años de experiencia o técnicos más cinco años de experiencia. Por otro lado, la percepción de igualdad de oportunidades que ofrecía la empresa se vino al suelo dentro del grupo de Supervisores pues consideraban que era injusto porque dentro de ellos había muchos que sí cumplían con los requisitos que exigía el puesto. El comité aceptó los cambios, dado que consideraban esto con un fin estratégico para cubrir a la brevedad las posiciones dentro de la estructura y atender las necesidades del negocio.

Los dos sindicatos de trabajadores también vieron la oportunidad de aprovecharse de esta situación, dada la inexperiencia de Armando en negociación y empezaron a comprometerlo de manera anticipada en sus pedidos recibiendo conformidad de su parte y prometiéndoles mejoras sobredimensionadas, lo cual produjo que esta vez el pliego de reclamos fuera exorbitante en presupuesto; además empezaron a observar las condiciones de trabajo, los equipos y los horarios, a tal punto que se corría la voz entre los trabajadores que se estaba planeando una paralización en una de las temporadas pico de la empresa, lo cual afectaría considerablemente las operaciones. Para ello Darwin Ruiz, Jefe de Relaciones Laborales, tendría que enfrentar un escenario cada vez más comprometido con una serie de contingencias para las cuales debía empezar a preparar el terreno de la negociación colectiva programada para finales de mayo.

1.7. El nuevo Gerente de Operaciones

A inicio del mes de mayo llegó a las instalaciones de Paita Roberto Echevarría, quien fue recibido por todos los colaboradores como un miembro más de la familia, dado que muchos ya lo

conocían por su primer periodo de gestión en la empresa. La percepción de los colaboradores a su llegada fue de cierta estabilidad, porque venía con mayor experiencia y conocía la dinámica del negocio.

Los objetivos que el CEO le propuso al aceptar la oferta se centraban básicamente en la eficiencia de la operación, lo cual debía reflejarse en un mayor tránsito de contenedores, generar espacio para nuevos clientes, mejorar los estándares de seguridad, una adecuada administración de los equipos, control del *headcount* por área, mejorar en servicio y desempeño, reducir el pliego de reclamos del sindicato y mejora del clima laboral; retos para los cuales había elaborado su estrategia planificación e identificado el talento que le permitiría lograrlo.

Una de las primeras observaciones que tuvo Roberto al llegar fue que desde su selección hasta su llegada se tomaron varias decisiones importantes dentro de su departamento en las que no estuvo involucrado, las que consideraba claves para el despliegue sus objetivos. Esto le dio motivo suficiente para solicitar una explicación a los miembros del comité transitorio de por qué se había actuado de esta manera. Evidentemente estas decisiones del comité no le sentaron nada bien pues lo consideraba invasivo para el marco de su gestión.

En la reunión que tuvo con Grace Domínguez, Jefe de Capacitación, a quien conocía desde que empezó en la empresa siendo practicante, le trató de explicar de manera muy política el diagnóstico que había hecho sobre la situación de su departamento, los objetivos que le habían planteado y la estrategia con la que quería abordar este proyecto, con lo cual buscaba ganar terreno dentro de lo es racionalmente exigible por su posición. La explicación que dio Grace, quien era responsable de los procesos de *crosstraining* de las personas con potencial para ser promovidos, fue que el escenario era particularmente crítico, lo que indispensablemente requería la presencia de las persona claves en los puestos de Subgerente y Superintendente, indicando que para ello tenían identificados a los colaboradores con el potencial suficiente para poder asumirlo pues le habían hecho seguimiento a su desempeño como a la línea de carrera que habían desarrollado dentro de la empresa; además el respaldo que recibían por parte de los colaboradores reforzaba que este sería el camino correcto. Roberto no estaba muy convencido de que estos hayan sido los mejores criterios para promoverlos, teniendo en cuenta lo estratégico y el nivel de dirección de estas posiciones. Algo más de lo que se enteró en el camino fue de la creación de una segunda Jefatura en el área de Planeamiento de Operaciones, dado que Recursos Humanos la aprobó por un proyecto de servicio especializado que propuso Silvana Carrillo, Subgerente de Planeamiento, quien apenas

asumió el liderazgo transitorio del departamento de Operaciones solicitó insistentemente hasta que la obtuvo; lo curioso de esto es que un mes antes se había terminado de evaluar a dos talentos potenciales del área de planificación con la intención de crear el puesto de Jefe de Planificación de Operaciones, quien abarcaría todos los servicios que ofrece el área; en base a esto Grace argumentó que la aprobación de la segunda vacante se dio porque consideraron oportuno un soporte para Silvana Carrillo, dado que estaría asumiendo nuevas responsabilidades de manera transitoria hasta la llegada del nuevo Gerente. Roberto sentía que estaba constreñido por ciertas condiciones con las que tendría que lidiar para iniciar los planes que tenía en mente para el departamento, lo cual estaba dispuesto a realizar, pero a través de poner a prueba a las personas que se había decidido promover empezando por el Subgerente de Operaciones, los Superintendentes y la Jefa de Planeamiento.

Su preocupación se concentró en Armando Pérez, nuevo Subgerente de Operaciones, dado que desde su promoción se habían dado problemas con el sindicato, el tránsito de contenedores había disminuido, se incrementaron el número de incidentes de seguridad, dos clientes muy importantes se habían ido con la competencia, la percepción de desigualdad era latente y lo más importante la autoridad de las posiciones claves en el patio de operaciones se estaba yendo por los suelos. Una de las primeras tareas que le encomendó, fue el lanzamiento de una convocatoria interna para cubrir las vacantes de Supervisor de Operaciones que se abrieron con la promoción de los Superintendentes, adicionalmente las desvinculaciones que se habían dado en su periodo deberían ser cubiertas de manera externa inmediatamente, esto con la finalidad renovar el talento dentro de la organización. Al parecer Armando no estaba de acuerdo con esto, pues internamente ya tenía identificado y propuesto a varios de sus antiguos compañeros para las diferentes posiciones, lo que lo llevó a actuar con cierto disgusto; es más, a varios de sus pares les comentaba que no estaba de acuerdo con la decisión del nuevo Gerente y que este puesto no le hacía falta para lo que había logrado dentro de la empresa.

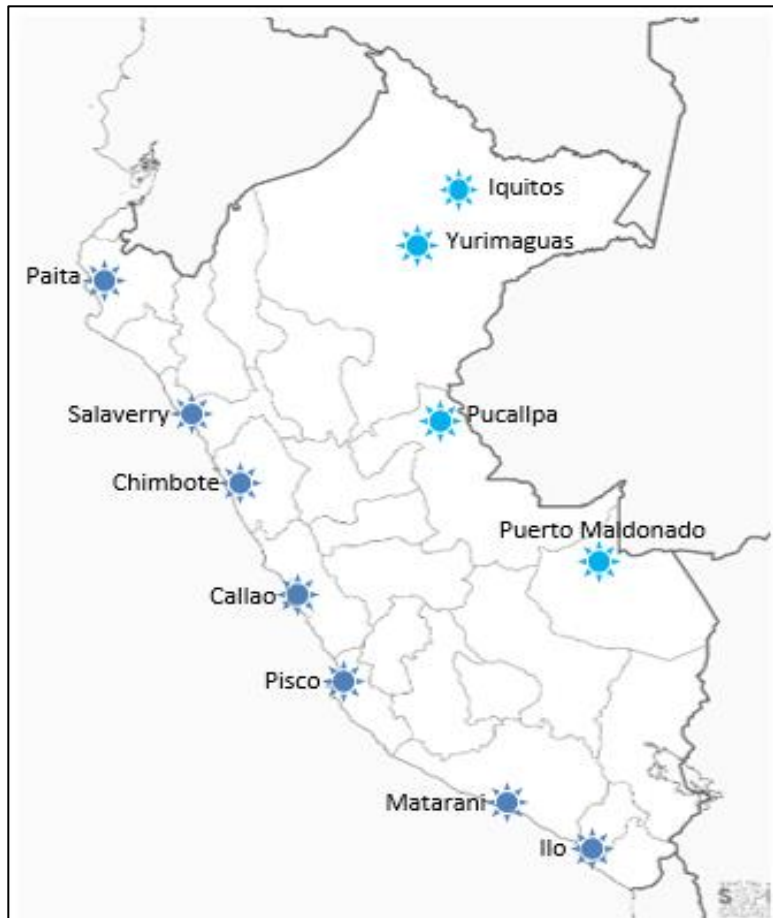
En el transcurso de los meses Roberto se dio con la sorpresa de que muchas de las tareas que le había asignado no se habían realizado a cabalidad, siendo los resultados de la operación cada vez peores, lo cual habían sido observados por varios Gerentes en los comités, por encima de ello era la actitud de Armando al realizar las tareas junto a los colaboradores lo que le generaba mayor sorpresa, pues a su lado siempre era muy político, demostrando compromiso y entusiasmo por los retos que tenían en común, pero los comentarios de las personas más cercanas a su gestión siempre le reportaban lo contrario. Como producto de su reflexión, muchas interrogantes rondaban en su

cabeza: ¿qué hacemos con Armando?, ¿qué resultados a mediano plazo podríamos tener con él?, ¿sería conveniente para la operación dejar de contar con él en estos momentos?, ¿cuál sería la percepción de los gerentes sobre esta decisión?, ¿qué otros planes tendríamos para él si no fuera seguir como Subgerente?, ¿quién podría ser el sucesor del puesto? o ¿qué talento tenemos identificado para cubrir las posiciones? Estas y más interrogantes lo llevaban a pensar que debía tomar una decisión inmediatamente, dado que todos los ojos de la empresa estaban sobre su gestión, hecho que lo tenía consternado.



Anexos

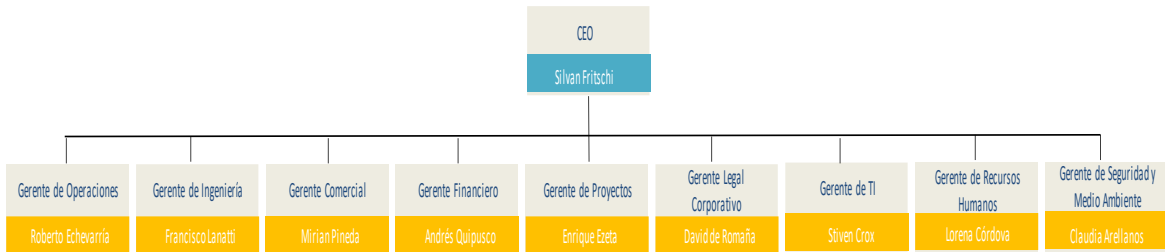
Anexo 1. Distribución de sedes



Fuente: elaboración propia

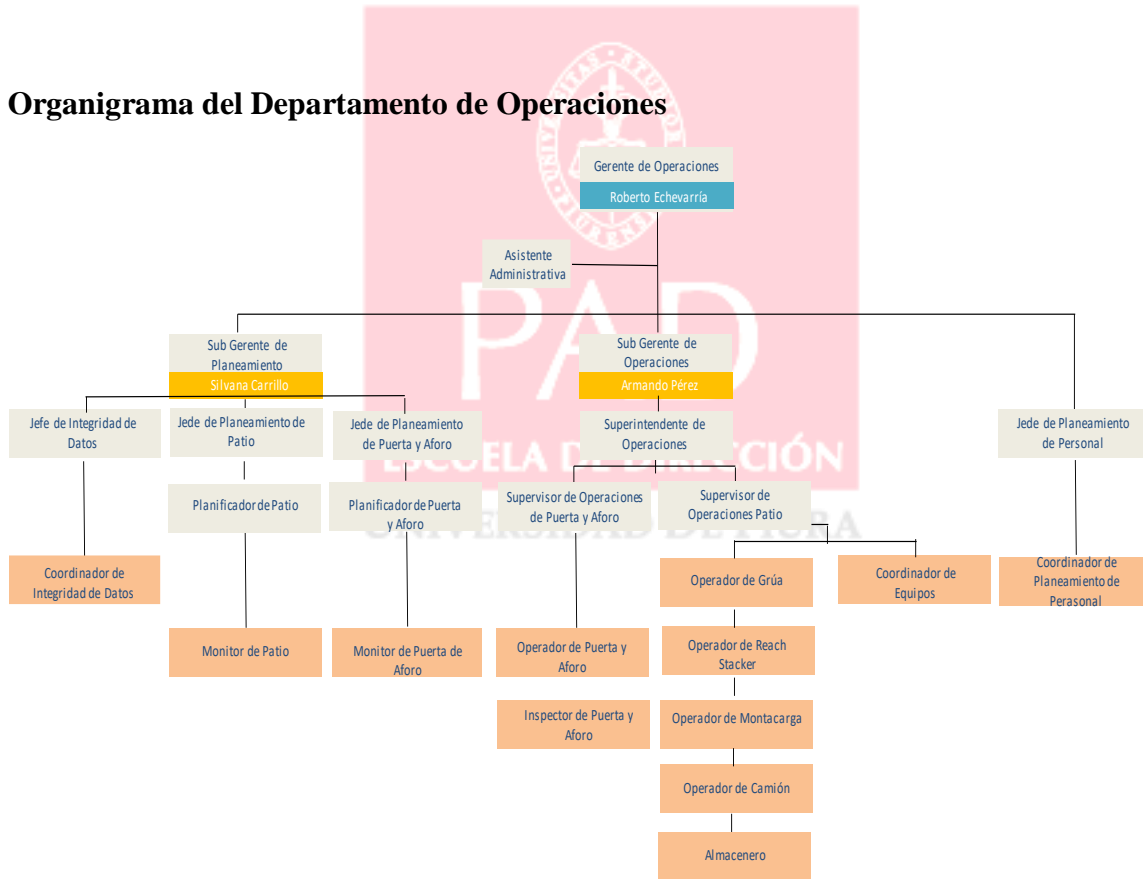
Anexo 2. Organigramas

Organigrama General



Fuente: elaboración propia

Organigrama del Departamento de Operaciones



Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Roles de los miembros del comité y descripción de los puestos

1. Subgerente de Planeamiento de Operaciones: Silvana Carrillo

De manera interina estaba liderando el Departamento de Operaciones por encargo del CEO, hasta conseguir al sucesor. En un primer momento le ofrecieron el puesto, pero desistió de la oferta, dado que considera que su perfil está orientado hacia la planificación más que a la gestión global del departamento, también el riesgo potencial del cargo lo hacía menos atractivo. Tiene 8 años en la empresa, se inició como Coordinadora de Puerta y Aforo, luego ingresó al área de planificación donde terminó asumiendo el liderazgo de las áreas desde hace 3 años, donde ha resaltado por los resultados obtenidos.

1.2. Misión del puesto

Supervisar con un enfoque integral la planificación del patio, buscando eficiencia en el uso de los recursos para cumplir con los objetivos estratégicos y estándares de seguridad de la compañía.

Responsabilidades:

- Definir estrategias de planeamiento garantizando el cumplimiento de los acuerdos comerciales de cada cliente respetando la programación y movimientos.
- Planificar el ingreso y salida de contenedores como el almacenamiento en el patio garantizando el cumplimiento de los objetivos con un alto estándar de efectividad.
- Asegurar el correcto flujo de información con los cliente, autoridades y planificadores, garantizando el cumplimiento de los itinerarios del patio de operaciones.
- Mantener el equilibrio en la asignación de recursos para atender las operaciones integradas del patio y orientar las mismas a la búsqueda de eficiencias.
- Garantizar el correcto flujo de comunicación entre las áreas de planeamiento y los demás departamentos participantes del proceso.
- Planificar el despacho y/o recepción de contenedores, respetando el cumplimiento de las obligaciones documentarias aduaneras por el servicio que ofrecen.

2. Jefe de Planeamiento de Personal de Operaciones: Darwin Ruiz

Cuenta con 3 años de antigüedad en la empresa, abogado de profesión y es especialista en Relaciones Laborales. Desde su posición lidera el tema sindical y asegura la correcta provisión de trabajadores para cada turno de trabajo en las diferentes sedes a nivel nacional. Dentro del comité es intermediario entre RRHH y Operaciones, dado que está al corriente con lo que acontece en cada ciudad y se ha posicionado muy bien dentro del día a día de los trabajadores.

2.2. Misión del puesto

Investigar conflictos internos y detectar potenciales, resolverlos y dar seguimiento a estos con la finalidad que el personal labore de manera óptima y mantenga buenas relaciones dentro del equipo.

Responsabilidades:

- Planificar y administrar el talento que la operación requiere a nivel de vacaciones, ausentismo, retrasos, contratación y desvinculación.
- Velar por el cumplimiento de derechos laborales de los colaboradores, gestionando potenciales situaciones de conflicto que permitan mejorar el clima laboral.
- Proponer mejoras en las condiciones del área de trabajo que afecte el desempeño y/o ambiente seguro para los colaboradores.
- Participar en la estrategia de negociación de los convenios colectivos de trabajo a través de una relación fluida con los delegados sindicales a fin de hacer respetar acuerdos acordados.
- Liderar el proceso de desvinculación laboral de acuerdo a los motivos presentados de manera particular en cada caso.

3. Subgerente de Recursos Humanos: Lorena Córdova

Lidera de manera transitoria el Departamento de RRHH, dado que hacía unos meses que la Gerente había optado por una nueva oferta de trabajo. Con ocho años en la empresa había desarrollado una línea de carrera interesante en diferentes departamentos, lo que le había permitido posicionarse muy bien entre los líderes de la empresa. En RRHH ha sido Jefe de Capacitación y desde hace tres años ocupaba el puesto de Subgerente de RRHH, es más que esperado por todos que ocupe el liderazgo del departamento donde el CEO tiene grandes expectativas sobre ella. En

el comité asesora en temas de presupuesto y provisión de personal, trabajando de la mano con el Jefe de Planeamiento de Personal de Operaciones, donde revisan diferentes casos de índole laboral.

3.1. Misión del puesto

Asegurar que los procesos de capacitación, gestión de desempeño, compensaciones y comunicación interna cumplan con los estándares establecidos para contribuir con los objetivos de la organización.

Responsabilidades:

- Planificar y controlar el plan anual de capacitación alineado a los objetivos de la organización.
- Apoyar a los gerentes en definir los planes de sucesión y desarrollo para puestos críticos.
- Diseñar, planificar e implementar el plan de comunicación interna de acuerdo a los objetivos estratégicos definidos por la dirección.
- Diseñar un sistema de compensaciones que sea competitivo a nivel del mercado y que cuente con una adecuada estructura salarial interna.
- Diseñar el proceso de implementación de la cultura organizacional alineada con la estrategia de la organización.
- Dirigir y controlar el presupuesto y financiamiento de las actividades del área.

4. Jefe de Capacitación: Grace Domínguez

Tiene seis años en la empresa, inició como Analista Senior de Capacitación y promovida hace dos meses al puesto de Jefe de Capacitación. Desde su posición se encarga de brindar soporte al comité identificando talento para la estructura de sucesión del Departamento de Operaciones; bajo su responsabilidad directa esta proponer a las personas con mejores resultados de desempeño, seguridad, compromiso y liderazgo dentro de la empresa. Ella propuso a Armando, como Subgerente de Operaciones y lo soportó en su decisión de promover a Gerardo Tapia y Ángel Quispe como Superintendentes, lo cual fue calve para que fuera aprobado por Lorena Córdova y el comité en su debido momento.

4.1. Misión del puesto

Planificar, desarrollar y hacer seguimiento a los planes de capacitación, desempeño y compensaciones a fin de optimizar competencias y habilidades requeridas para cumplir los objetivos de la organización.

Responsabilidades:

- Planificar, implementar y hacer seguimiento al cumplimiento del Plan Anual de Capacitación.
- Supervisar el desarrollo, evaluación y mejora de los contenidos de los programas de desarrollo.
- Administrar el presupuesto y financiamiento de las actividades de capacitación.
- Definición de planes de sucesión, desarrollo y estructura salarial para cada uno de los puestos.
- Administrar el sistema de comunicación alineada a la cultura organizacional.

Fuente: elaboración propia

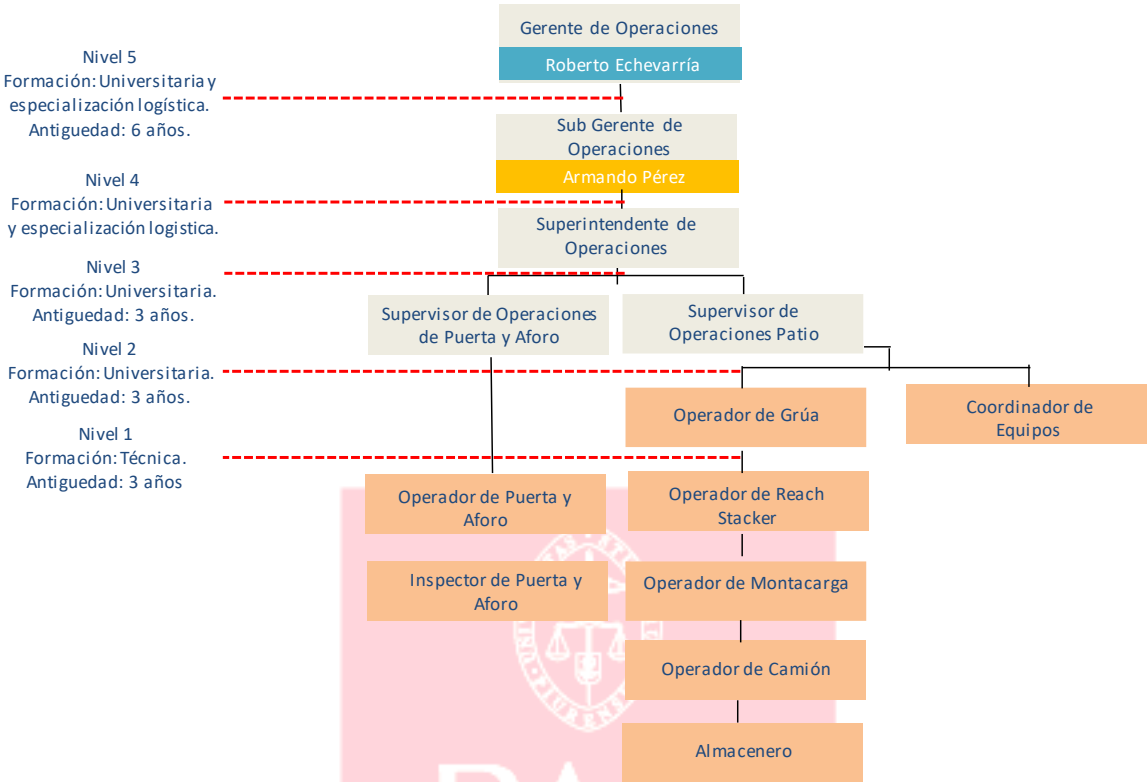


Anexo 4. Perfiles de los Superintendentes de Operaciones

- Luis Requena. Tiene ocho años en la empresa de los cuales los dos primeros trabajo como Supervisor de Operaciones en la sucursal de Paita, donde entabló muy buena relación con Roberto Echevarría durante su primer periodo de gestión dentro de la empresa, siendo promovido al puesto en base a los resultados obtenidos bajo su gestión, se caracteriza por ser muy estricto en el día a día, dado que es un exmilitar que ha servido en las fuerzas especiales. Dentro de sus oportunidades de mejora resalta que al tratar de ser muy práctico en sus decisiones muchas veces suele desentenderse del bajo desempeño de los grupos de trabajo que están bajo su responsabilidad, al parecer el equipo no toma a bien su estilo de trabajo, lo cual los lleva a hacer las cosas como mejor les parezca.
- Oscar Albornoz. Recientemente promovido al puesto de Superintendente de Operaciones por un panel de expertos con formador por el Subgerente de Ingeniería, Subgerente de Seguridad y la Jefa de Capacitación. Participó anteriormente en un proceso para el puesto, pero no logró obtener el mejor resultado, dado que el otro finalista tenía mejor perfil, dentro de sus observaciones resalta que en la balanza priorizaba sus buenas relaciones por encima de los resultados, lo cual fue mejorado notablemente motivo por lo cual le dieron la oportunidad.
- Armando Pérez. Su línea de carrera dentro de la empresa se ha dado en base a esfuerzo y un desempeño destacado que nadie podría discutir, querido por muchos y con diferencias con otros operarios, era el líder que en las sucursales buscaban. Dentro de sus mayores oportunidades de mejora estaba que aún no lograba desarrollar la madurez y habilidades técnicas necesarias que le permitieran dar seguridad al equipo directivo para otorgarle la posición y el siguiente paso en su carrera profesional que tanto había buscado en estos últimos años.

Fuente: elaboración propia

Estructura de sucesión



Fuente: elaboración propia



Capítulo 2. Teaching Note

En este apartado responderemos teóricamente las preguntas que son eje central de discusión de nuestro caso: ¿es necesaria solo la voluntad para desarrollar competencias directivas?, ¿cómo identificamos y gestionamos el talento con potencial en la empresa?, ¿cuál es la finalidad de la línea de carrera en una organización? Bajo los siguientes objetivos enmarcaremos el desarrollo de la nota técnica, de manera que esas preguntas queden respondidas:

2.1. Objetivos del caso

- Aportar en el desarrollo de la capacidad para la toma de decisiones en los participantes a través de la metodología del caso.
- Invitar a reflexionar sobre los diferentes conceptos claves para la dirección y gobierno de personas como parte de su día a día en el trabajo, como el de evaluación de competencias directivas, cómo mandar bien, etc.
- Motivar al estudiante acerca de lo importante de preparar el caso, intercambiar opiniones con sus compañeros de equipo y participar de la discusión dirigida por el profesor.

2.2. Enfoque para la discusión del caso

Al iniciar la sesión, debemos enmarcar el caso en dos momentos claves que nos permitirán orientar la discusión de los participantes a través de los diferentes hechos relatados, definir los problemas en base a la perspectiva de los personajes y así ubicarnos rápidamente en la situación actual de la empresa. Para asumir un rol en la toma de decisiones será oportuno tocar algunas cuestiones teóricas relacionadas con las dimensiones del directivo, poder y autoridad y sistemas de promoción.

La apertura se enfocará en la revisión y análisis de las decisiones tomadas por el Comité transitorio bajo la premisa del nivel de autonomía que le asignaron en la coyuntura de fuga de talento por la que estaban pasando, como también considerando la nueva estructura que le dejarán al Gerente de Operaciones al momento de su incorporación a la empresa.

Luego nos centraremos en la situación en la que se encuentra Roberto Echevarría para hacer frente al desempeño de Armando como Subgerente de Operaciones y los cambios repentinos que se han dado en el departamento en su ausencia; la respuesta a esta y otras interrogantes se

encuentran bajo la entera responsabilidad de Roberto Echevarría, para lo que será necesario revisar las diferentes alternativas de decisión y las condicionantes a las que estará sujeta nuestra decisión. Un marco introductorio para iniciar el análisis del caso será a través del Octógono como herramienta de soporte.

2.3. El Octógono

Utilizaremos esta herramienta para esquematizar la situación actual de la empresa y así poder diagnosticarla a través del planteamiento de los problemas que viene enfrentando. Adjuntamos una versión resumida de la *estructura Octógono* que será una guía para el desarrollo de la clase, como las *consideraciones generales* que nos permitirán enmarcar la discusión y reflexiones sobre el caso.

2.3.1. Entorno externo

Las variables que influyen por gradualidad en el desempeño de la empresa al tratarse de una transnacional están en línea con el comportamiento de la economía mundial, el crecimiento de la balanza comercial en el Perú, por el tipo de servicio que brinda, y los riesgos naturales de este tipo de negocio en aspectos de seguridad, contrabando y narcotráfico. Se ve que hay competencia en el sector.

2.3.2. Entorno interno

Los dos sindicatos de trabajadores son grupos de gran influencia interna en las decisiones estratégicas de la empresa, dado que representa a sus afiliados en la constante búsqueda de mejores condiciones y con los que se han logrado mantener buenas relaciones hasta la fecha.

2.3.3. Primer Nivel

2.3.3.1. Estrategia

La empresa cuenta con 11 almacenes ubicados en zonas aledañas a los principales puertos marítimos y fluviales del país, ofreciendo un servicio logístico integral que incluye el trámite aduanero, almacenaje, transporte y reparación de contenedores. En línea con sus competidores se diferencia en precio y capacidad para el tránsito de volumen de contenedores y goza de un reconocimiento de marca al tratarse de una empresa transnacional.

2.3.3.2. Sistemas de dirección

Cuenta con un programa que ha mapeado los niveles de sucesión del talento por departamentos el cual está soportado por el programa corporativo de promoción del talento, que busca la movilidad de los trabajadores por las diferentes sucursales del mundo, donde también se tiene en consideración la política de reincorporación de trabajadores a sus sucursales de origen. Una manera común de gestionar y delegar es a través del sistema de comités que se establecen por especialidades para los diferentes escenarios que se han presentado en el negocio.

Hay un plan de operaciones, para el almacenaje y distribución de los productos, así como un plan de mantenimiento. Existe un plan salarial, negociado periódicamente con el sindicato. Se tiene un plan de capacitación, un reglamento de sanciones y un plan de seguridad laboral.

2.3.3.3. Estructura formal

Para empezar las descripciones de perfiles de puestos están bien definidas. Al centrarnos en la estructura del Departamento de Operaciones y en su interacción con los demás, encontraremos que el liderazgo de la empresa estará representado por el CEO Silvan Fritschi, debajo se encuentra Roberto Echevarría, como Gerente de Operaciones, en un mismo nivel de reporte se encuentran Silvana Carrillo, Subgerente de Planeamiento de Operaciones, Armando Pérez, Subgerente de Operaciones, y finalmente Darwin Ruiz, Jefe de Planeamiento de Personal de Operaciones. Algo que podríamos observar, es que durante la ausencia del Gerente de Operaciones se nombró un comité transitorio para resolver temas puntuales de gestión del departamento.

2.3.3.4. Problemas de eficacia

Cuando Armando es promovido al puesto de Subgerente de Operaciones, no tenía un superior inmediato al que reportar, dado que aún no se había encontrado al nuevo Gerente de Operaciones, por esta razón no tuvo claro los objetivos y funciones mediante los cuales iban a medir su desempeño.

El plan de sucesión no estuvo preparado para un escenario de fuga de talento como por el que pasó la empresa, es por ello que el comité transitorio no tuvo como referencia las políticas de este programa de recursos humanos al momento de tomar decisiones, aceptando así propuestas que evadían la igualdad de oportunidades de sus procesos de selección de personal.

Por último, no están claras las funciones del Comité transitorio ni su campo de decisión sobre el escenario y las diferentes variantes que se presentaron en el desarrollo del caso.

Armando no está cumpliendo con las indicaciones de Roberto Echevarría.

2.3.4. Segundo Nivel

2.3.4.1. Saber distintivo

Se diferencian en el mercado por el conocimiento de la operación logística portuaria marítima y fluvial, cuentan con estándares de calidad de una empresa transnacional que refuerzan su posicionamiento en el mercado, resaltando los equipos de última tecnología para la operación y la calidad de trabajadores con los que cuenta, quienes pasan por un programa de formación interna exhaustivo, el cual los hace expertos en el negocio logístico.

2.3.4.2. Estilo de dirección

- Silvan Fritschi, tiene un estilo de dirección ausente y abdicante dado que delega autonomía para decidir al comité de operaciones durante una etapa crítica de transición.
- Roberto Echevarría intenta constantemente proyectar autoridad hacia los demás; por sus años de experiencia conoce del negocio y está en la constante búsqueda de un buen clima de trabajo e igualdad de oportunidades en su departamento.
- Silvana Carrillo, su forma de actuar se orienta a persuadir, buscando que predomine los intereses de su área por encima de los del departamento para algunas decisiones importantes.
- Armando Pérez, es sentimental, trata de respaldarse en las buenas relaciones con sus compañeros y subordinados para lograr sus objetivos.
- Lorena Córdova, ha pasado de un área de staff a un comité que toma decisiones de gobierno y ha cedido a propuestas de Silvana.
- Grace Domínguez, tuvo un rol protagónico al identificar talento con potencial para las posiciones requeridas en los diferentes escenarios presentados, para lo cual no logró tener propuestas claras en el momento de la necesidad.
- Darwin Ruiz, ha sido el escudo del área ante los conflictos internos generados con el sindicato de trabajadores, por ello su postura ha estado alineada a los líderes del comité.

2.3.4.3. Estructura real

El comité transitorio tiene autonomía, otorgada por el CEO, para la toma de decisiones con respecto al departamento de operaciones, bajo este contexto Silvana Carrillo ha sido influyente en los principales cambios de la estructura organizativa. A su llegada, Roberto Echevarría asume el liderazgo y busca realizar cambios concretos que estén alineados con la política de la empresa y que le permitan lograr sus objetivos. Es importante saber lidiar con los operarios.

2.3.4.4. Problemas de atractividad

El CEO dio demasiada libertad al comité transitorio de operaciones a pesar de que no tenían gente conocedora de esas funciones.

En el manejo del comité hubo una situación de conflictos de intereses que llevó a tomar decisiones con una proyección hacia los beneficios que podría obtener un directivo para su área por encima de la prioridad del negocio.

El comité se precipitó al hacer despidos y nombramientos sin esperar la conformidad del nuevo Gerente de Operaciones.

2.3.5. Tercer Nivel

2.3.5.1. Misión externa

El propósito de la empresa es brindar un servicio de asesoría personalizada al cliente, mantenerlos informados y cumplir con los tiempos acordados a través de colaboradores calificados y equipos de última tecnología.

2.3.5.2. Valores

Los personajes dentro de esta situación son Roberto Echevarría, quien se maneja por motivación racional por motivos extrínsecos y trascendentes, dada su experiencia, orientación estratégica hacia la eficiencia del negocio y deseo de ofrecer igualdad de oportunidades en los colaboradores; por otro lado se encuentra Armando Pérez, quien se maneja por motivación espontánea por motivos trascendentes, esto dada la falta orientación por parte de un superior inmediato, su inexperiencia en puestos de dirección y estilo de gestión que ha desarrollado en la empresa.

2.3.5.3. Misión interna

La empresa reconoce el desempeño y promueve desarrolla el talento interno local siendo su finalidad la de generar opciones a considerar para las oportunidades que se presentan en las diferentes sedes del mundo. Constantemente se refuerza la cultura de la organización, las condiciones de trabajo como un objetivo común entre los gerentes y la integración de los colaboradores.

2.3.5.4. Problemas de unidad

La percepción de injusticia que se ha generado en los colaboradores al ver que se han concretado promociones por afinidad, amistad y confianza con el nuevo Subgerente de Operaciones debilita notablemente las políticas de la empresa en cuanto a la promoción y desarrollo del talento, dado que al aceptar esto se han pasado por encima de la consigna de igualdad de oportunidades y refuerza indirectamente al sindicato de trabajadores como un medio de poder hacer transparentes los procesos y equilibrar nuevamente la situación.

Tabla 1. Esquema del Octógono

Entorno Externo		
<ul style="list-style-type: none"> • El comportamiento de la economía mundial. • Crecimiento de la balanza comercial del Perú. • Riesgos de seguridad, contrabando y narcotráfico en los operadores logísticos. 		
Estrategia	Sistemas de Dirección	Estructura Formal
Almacenes ubicados en zonas aledañas a los principales puertos marítimos y fluviales. Servicio aduanero, almacenaje, transporte y reparación de contenedores. Se diferencian por precio y en su capacidad para transitar volumen. Reconocimiento de la empresa en el mercado internacional.	Niveles de sucesión del talento por Departamento. Programa corporativo de promoción del talento interno. Sistema de comités por especialidades. Política de reincorporación de trabajadores.	Silvan Fritschi, CEO. Roberto Echevarría, Gerente de Operaciones. Silvana Carrillo, Subgerente de Planeamiento. Armando Pérez, Subgerente de Operaciones. Darwin Ruiz, Jefe de Planeamiento de Personal de Operaciones.
Saber Distintivo	Estilos de Dirección	Estructura Real
Conocimiento de la operación logística portuaria marítima y fluvial. Estándares de calidad de una empresa transnacional. Trabajadores con formación	Silvan Fritschi, tiene un liderazgo ausente durante el periodo de transición. Roberto Echevarría, busca la autoridad, por sus años de experiencia conoce de la	El comité transitorio es autónomo para la toma de decisiones. Silvana Carrillo, es influyente en los cambios de la estructura del

<p>interna y experiencia en el negocio. Equipos de última tecnología para la operación.</p>	<p>eficiencia del negocio y busca el buen clima de trabajo en su departamento. Silvana Carrillo, su estilo se caracteriza por coaccionar y persuadir, buscando que predominen los intereses de su área. Armando Pérez, es sentimentalista, trata de respaldarse en las buenas relaciones con sus compañeros y subordinados para lograr los objetivos. Darwin Ruiz, es el escudo del área ante los conflictos internos, por ello su postura es imparcial y alineada a su Jefe. Lorena Córdova, ha correspondido a las decisiones que se han tomado asumiendo el buen criterio y experiencia de los miembros del comité. Grace Domínguez, tiene un papel protagónico al identificar talento con potencial para las posiciones requeridas.</p>	<p>departamento. Roberto Echevarría. asume el liderazgo del departamento al ingresar.</p>
<p>Misión Externa</p> <p>El propósito de la empresa es brindar asesoría personalizada, mantener informado al cliente y cumplir con los tiempos acordados, a través de equipos de última tecnología.</p>	<p>Valores</p> <p>Roberto Echevarría, se maneja por motivación racional por motivos extrínsecos. Armando Pérez, se maneja por motivación espontánea por motivos trascendentes.</p>	<p>Misión Interna</p> <p>Reconocen el esfuerzo y lo recompensan. Promueven y desarrollan el talento interno. Fomentan la integración de los trabajadores. Buscan ofrecer mejores condiciones de trabajo.</p>
<p>Entorno Interno</p> <p>El sindicato de trabajadores.</p>		

Fuente: elaboración propia

2.4. Consideraciones generales

Debemos tener en cuenta algunos aspectos que nos permitirán comprender el eje central del caso y orientar su desarrollo durante la discusión en clase:

- El comité transitorio fue creado con la potestad de tomar decisiones urgentes y necesarias durante el periodo de búsqueda del nuevo Gerente de Operaciones, es así que la continuidad

de las decisiones que se hayan tomado dependerá netamente de la evaluación que realice la nueva gestión involucrada en las mismas, tendiendo en consideración los criterios empleados y los miembros de los diferentes departamentos que conformaron el comité.

- Roberto Echevarría regresa a la empresa en la condición de Gerente de Operaciones con un previo conocimiento de la cultura de la organización y dinámica del negocio en Perú, pero hoy en día la realidad y los resultados que se buscan lograr son totalmente diferentes y retadores, hecho que requerirá de él su máxima dedicación a los mismos, teniendo libertad de definir el talento y los recursos que requiere para lograrlos.
- Las decisiones que vaya a tomar de aquí para adelante el nuevo Gerente de Operaciones, dependerán de condicionantes claves para continuidad del negocio, como es el caso de la fuerza que ha tomado el sindicato de trabajadores, la relación con los integrantes del comité transitorio que ocupan posiciones estratégicas dentro de la organización, los objetivos planteados por el CEO donde ha marcado el rumbo de la operación de la empresa, las políticas de recursos humanos y por último el precedente de la línea de carrera que se ha establecido por las promociones realizadas por el comité transitorio.

2.5. Temas de discusión

2.5.1. Dimensiones del directivo

Es usual que en las empresas las competencias sean un concepto que defina la calidad de los profesionales. Es la experiencia previa el camino habitual por el cual las han adquirido, donde influye el sector al que pertenecen, el puesto del que vienen o simplemente los retos que han asumido. Este conjunto de competencias determina la orientación del gestor, siendo que esta pueda inclinarse hacia los resultados del negocio como un imponderable, dado que es la base desde la cual todos parten para medir una gestión. ¿Qué puede hacer un jefe si alguien no logra el objetivo *estratégico* para el que se le contrata? Otros se orientarán al desarrollo de las personas como un medio para generar valor en la organización a través del conocimiento, siendo el identificar talento para un determinado reto la tarea más complicada del mundo si no se reta a las personas sobre la base de sus capacidades. ¿Qué puede hacer un jefe sino desarrolla las cualidades *ejecutivas* de las personas? Por último, otros enfatizarán en la integración y la confianza como medios para sembrar la base de valores de la empresa a través de la gestión del talento de sus directivos, pero ésta es la

menos común de las herramientas bien empleadas para el gobierno de personas. ¿Qué puede hacer un jefe si su liderazgo no logra generar en un ambiente de igualdad, camaradería y respeto?

Son diferentes las competencias que pueden conformar una de estas dimensiones (estratégica, ejecutiva y liderazgo), dado que dependerán de las necesidades que busquen atender en el negocio; para nuestro caso práctico hemos definimos un conjunto de competencias lo más cercanas a la realidad de la empresa, es por ello que en base a la discusión del caso calificaremos las competencias de cada uno de los personajes con una escala por niveles donde: 1 = No desarrollado, 2 = Dentro del promedio y 3 = Desarrollado; esto con la finalidad de conocer las oportunidades de mejora de cada perfil para dirigir el plan de acción para nuestro caso.

Tabla 2. Competencias de cada directivo

Dimensiones	Competencias	Silvan Fritschi	Roberto Echevarría	Silvana Carrillo	Armando Pérez
Estratégicas	Análisis de situaciones de negocio	3	3	3	1
	Orientación a resultados	3	3	3	2
	Tolerancia a la frustración	3	3	3	2
Ejecutivas	Identificación de potencial	3	2	2	1
	Trabajo en equipo	2	2	2	1
	Seguimiento y control	1	2	2	1
Liderazgo	Desarrollo de personas	3	3	2	2
	Impacto e influencia	3	3	3	2
	Capacidad de integración	2	3	2	1

Fuente: elaboración propia

En la calificación general podemos observar claramente que la empresa tiene la necesidad de mejorar la dimensión ejecutiva de su plana directiva, dado que no han logrado identificar, desarrollar y hacer seguimiento oportunamente a la evolución del talento dentro de sus diferentes áreas para este tipo de escenario que es común en las empresas multinacionales.

En el caso del CEO, Silvan Fritschi, su perfil está orientado a resultados y a mantener un liderazgo ausente en su equipo, dado que normalmente suele delegar temas claves a través de la conformación de comités que aborden, resuelvan y le reporten resultados.

Roberto Echevarría, como nuevo Gerente de Operaciones, ha asumido las consecuencias de las decisiones del comité transitorio, aunque aún no ha definido la orientación que le dará a la

carrera profesional de Armando en la empresa dado que aún no logra los resultados propuestos y no conoce de cerca su perfil laboral.

Silvana Carrillo, como Subgerente de Planeamiento de Operaciones y actual líder transitoria del departamento, ha influido protagónicamente en las decisiones claves de promoción del talento, aunque desde su posición y experiencia en el negocio ha podido generar propuestas más sólidas e imparciales que traigan un mayor beneficio para los miembros del equipo.

Armando Pérez, como nuevo Subgerente de Operaciones, requiere de objetivos claros, orientación en sus funciones y cambiar de actitud con respecto a la nueva orientación que le quiere dar Roberto Echevarría al departamento, siendo importante un cambio en el estilo de gestión que tiene de cara a los colaboradores donde prime el respeto, la cercanía y la objetividad.

2.5.2. El poder y autoridad

En las organizaciones existen diferentes competencias que son conseguidas por situaciones fortuitas, como por ejemplo al ingresar a una empresa, haber sido promovido recientemente o estar ejerciendo temporalmente funciones de los superiores inmediatos por diferentes motivos; y las que son adquiridas a través del desempeño como por el reconocimiento de los trabajadores o el impacto de la gestión, dado que esto puede generarse en el escenario que determine el trabajador, no necesariamente depender de la denominación de un puesto.

En este caso hablamos puntualmente del poder y la autoridad como dos conceptos que conversan constantemente pero cuyo origen dependerá del perfil del colaborador, su experiencia y sus motivaciones, y que responderán a los objetivos que se hayan establecido en el negocio, es por ello que estarán en el día a día de los gestores de las empresas. Ferreiro y Alcázar (2008) indican:

Se puede ver más claramente en qué consiste el poder si lo separamos de la autoridad. Si un superior no goza de autoridad (respeto, ascendencia, prestigio, estima) de parte de sus subordinados, sólo podrá usar el poder, ya sea coactivo y/o persuasivo, para influir en su conducta. (p. 173).

La finalidad del poder o la autoridad es emplearla con los subordinados para los diferentes fines del negocio y los personales, dependiendo del nivel de alineamiento, el cual estará representado por el desempeño que tenga un gestor en la empresa. Al tratarse de comportamientos unidireccionales entre el jefe y el subordinado, encontramos estímulos (orden-dirección) y respuestas (obediencia-compromiso), para lo que obtendremos un resultado por parte del trabajador

que habrá podido lograr cobertura y también brechas sobre lo esperado. Este resultado normalmente podrá ser diagnosticado en tres niveles que nos permitirán comprender el nivel y calidad de motivos del trabajador en base a la expectativa de una tarea determinada, para lo cual debemos hacernos las siguientes preguntas con respecto a su desempeño: a. ¿no sabe? b. ¿no puede? c. ¿no quiere? A través de estas respuestas es que tendremos el punto de partida para poder gestionar a nuestro equipo de trabajo.

Como parte del análisis emplearemos esta herramienta para cada uno de los grupos o personajes protagónicos del caso, siendo sus decisiones la principal materia de estudio para conocer los objetivos que se buscaban cubrir, el medio para lograr los resultados y sus motivos como un fin para abordar un plan de acción.

2.5.2.1. Comité transitorio

Su objetivo fue encargarse de darle continuidad a la operación, manteniendo los resultados, eficiencia y estándares de seguridad de la empresa; como también de la búsqueda del nuevo Gerente de Operaciones.

La creación del comité fue una iniciativa del CEO, para lo cual delegó el poder para la toma de decisiones en la cobertura de los objetivos planteados, con ello eran implícitas las decisiones complementarias inherentes al escenario presentado.

a. ¿No puede?

Los miembros del equipo cuentan con años de experiencia en la empresa, pero su mayor dificultad es no haber abordado a profundidad los temas relevantes para el escenario presentado.

b. ¿No sabe?

Cuenta con cierto conocimiento del negocio a través de los diferentes miembros que lo conforman para cubrir los objetivos específicamente planteados, para lo cual tiene integrantes de los departamentos de Planeamiento, Relaciones laborales y Recursos Humanos. No cuenta con un conocimiento más detallado de la operación. Los integrantes vienen de áreas de staff y no directamente de la operación.

c. ¿No quiere?

Sobre este punto las opiniones estuvieron alineadas a las decisiones que tomó Silvana Carrillo, como líder del comité y especialista en el tema de operaciones, pero se buscaba enriquecer la discusión con una mejor postura por parte de Recursos Humanos, para plantear su posición con respecto a las promociones de personal.

2.5.2.2. Roberto Echevarría

Sus objetivos se centraron básicamente en la eficiencia de la operación, mejorar el servicio de cara a los clientes, el desempeño de los colaboradores, mejora el clima laboral y reducir el pliego de reclamos del sindicato.

La asignación de estos objetivos fue planteada por el CEO una vez aceptada la oferta de asumir el puesto de Gerente de Operaciones en Perú. Adicionalmente Roberto ya tenía una imagen trabajada en la empresa dado que ya había trabajado anteriormente con muchos de los hoy ocupan puestos gerenciales, así que hay un nivel de autoridad ganado que le permitirá llegar rápidamente a los trabajadores.

a. ¿No puede?

Tiene experiencia dentro de la empresa, ha desarrollado una sólida línea de carrera y cuenta con trabajadores que lo identifican con una pieza clave para el negocio por haber trabajado previamente con él.

b. ¿No sabe?

Cuenta con formación profesional y un amplio conocimiento del negocio en los almacenes de Perú, Brasil, República Dominicana e Inglaterra, donde ha tenido la oportunidad de ocupar el puesto de Gerente de Operaciones.

c. ¿No quiere?

Dentro de escenario con el que se ha encontrado al llegar, en base a las decisiones que ha tomado el comité y los primeros resultados que ha podido observar, no está dispuesto a trabajar bajo esta estructura y con las personas promovidas.

2.5.2.3. Armando Pérez

Asumió el reto de la posición de Subgerente de Operaciones propuesta por el comité de operaciones, el cual consistía darle continuidad a la gestión que estaba dejando César Soto y sobretodo tener mayor presencia y cercanía con el personal del patio de operaciones.

Los límites de su cargo no fueron planteados con claridad por parte del comité, así que el descubrimiento de estos en todo momento fue espontáneo, producto de ello algunos de los errores cometidos en sus primeros meses.

a. ¿No puede?

Ha desarrollado una amplia línea de carrera dentro de la empresa en base a los resultados que ha logrado, esto por identificar y aprovechar las diferentes oportunidades que se han presentado en el negocio.

b. ¿No sabe?

Cuenta con conocimiento del negocio por los años que tiene en la empresa y las diferentes posiciones por las que ha pasado en el Departamento de Operaciones. Su experiencia es de un nivel de poca jerarquía. Debe aprender a dirigir en posiciones superiores.

c. ¿No quiere?

En estos momentos se encuentra en la etapa de autosuficiencia, dado que es el puesto que ha estado esperando y siente confianza sobre cómo ha estado realizando sus tareas en la empresa, por encima de los resultados negativos que haya obtenido. Además, no está de acuerdo con el estilo de Roberto Echevarría, porque siente que está siendo limitada su libertad para gestionar, por la ya conocida forma que tiene al relacionarse con las personas para obtener resultados.

2.5.3. Promoción de personal

El desarrollo del talento es un medio que nos permite identificar el potencial en la empresa para hacer sostenible la gestión del conocimiento como el principal activo para el logro de los retos de la organización. Además, ayuda a reforzar el compromiso, incentivar el esfuerzo para lograr objetivos de crecimiento profesional, mayor interés en ayudar a los subordinados a desarrollarse y brindar una imagen coherente de igualdad de oportunidades.

Ferreiro y Alcázar (2008) indican:

En sentido estricto “mando” es gobierno, es decir, la medida en que los juicios y decisiones de una persona influyen en la organización. De modo que la promoción de una persona significa el incremento de su nivel de gobierno, en otras palabras, el incremento de su poder para configurar el actuar de la organización de acuerdo con lo que dicha persona juzga conveniente. (p. 270).

Al mismo tiempo la promoción es también una decisión de gobierno que transmite unos criterios sobre lo que la empresa considera importante.

Todas las personas tienen diferentes motivos por los cuales trabajan en el día a día. No existe una herramienta para medir la combinación más equilibrada. Sí se puede asumir que la promoción puede significar un motivo importante por el que un empleado trabaja.

Al inicio de una evaluación de competencias es lógico tener en cuenta el logro de resultados, que dependerán del nivel en el que se encuentren, pero a mayores responsabilidades hay una mayor apuesta por parte de la empresa para obtenerlos. Este logro de resultados debe ir unido a una remuneración correspondiente. ¿Existe persona alguna que trabaje para no obtener algún beneficio a cambio? El trabajo es un medio por el cual ofrecemos nuestro esfuerzo para poder cubrir las condiciones básicas de nuestras vidas. Las personas buscan mejorar profesionalmente para ser más competentes dentro de la organización y el mercado, por lo que participan de diferentes capacitaciones internas y externas que le permitan lograr su cometido. ¿Habrá personas que no busquen por iniciativa mejorar la atractividad mínima de su perfil? Por último, las personas en la empresa por un sentido de convivencia generan relaciones que implican servir y buscar el beneficio común de los demás, esto con la finalidad de generar un ambiente cálido, determinante para establecer los valores comunes que compartan en la compañía. ¿Habrá personas que no estén interesados en brindar un mínimo de servicio hacia los demás en las empresas?

En el caso encontramos que el comité transitorio de operaciones decidió promover por diferentes motivos a colaboradores en posiciones estratégicas en un escenario de “fuga de talento” y ausencia de liderazgo en el departamento de operaciones, lo cual ha traído consecuencias negativas para el clima laboral, pues la percepción de igualdad de oportunidades se ha visto afectada.

Con respecto a la promoción de Armando, esta se vio forzada por la ausencia de personas identificadas con potencial para ocupar inmediatamente el puesto, también por la salida repentina de César Soto, Subgerente de Operaciones y Carlos Cano, Superintendente de Operaciones. Es por ello que el comité tomó esta decisión para buscar darle continuidad a la operación y que el puesto tenga presencia, para ello la opción más cercana por un tema de antigüedad y experiencia fue Armando. Algo que cuestionamos es el hecho que el comité haya aceptado su propuesta de promover a dos personas de su entera confianza al puesto de Superintendente de Operaciones, cuando había un grupo de personas que también estaban preparadas para asumir el puesto, lo cual trajo las consecuencias ya mencionadas.

En complemento también entra en cuestionamiento el proceder de Silvana Carrillo, como líder del comité transitorio, dado que bajo este escenario sacó adelante la propuesta de crear dos nuevas posiciones de jefatura en su área, las cuales no habían sido aprobadas por el antiguo Gerente de Operaciones en su momento y por las que no hubo ninguna objeción por parte de los miembros de Recursos Humanos. Para resaltar la consecuencia anterior, es conocido que la percepción de los trabajadores fue que el comité estaba aprovechando la oportunidad de ausencia de un Gerente de Operaciones para definir puestos en base a los intereses de sus áreas, lo cual en el futuro sería complicado cambiar.

2.6. Análisis de decisiones

Dentro de este punto revisaremos las decisiones más relevantes que tomaron durante el caso el comité transitorio y Roberto Echevarría, siendo la finalidad de ello poder entender el razonamiento como el impacto de cada una de ellas en el negocio, es así que emplearemos tres criterios de segmentación para evaluarlas, dentro los cuales están:

La eficacia, para valorar los resultados obtenidos a partir de la decisión; eficiencia, para conocer el proceso cognoscitivo que se ha generado; y consistencia, para evaluar el cambio al que se ha llegado luego de la acción; además cuantificaremos cada alternativa con una escala que nos permitirá visualizar la alternativa más conveniente desde la perspectiva de un estudiante que busca cuestionar como un medio de aprendizaje: 1= Negativa para la empresa, 2= Se mantiene la situación y 3= Positiva para le empresa.

2.6.1. Comité transitorio

2.6.1.1. El despido de César Soto

El principal motivo por el cual se tomó esta decisión luego de seis meses en el cargo fue básicamente por considerar que como Subgerente de Operaciones había perdido autoridad ante el personal de la empresa luego de que ellos tomaran su billetera y la ocultaran por broma, hecho que indispuso y calificó de manera negativa el Comité de Operaciones, básicamente por lo estratégico del puesto que ocupaba, su estilo de gestión y el precedente que quedará para las personas que ocuparán esta posición.

Tabla 3. Análisis de la decisión sobre el despido de César Soto

Alternativas / Criterios	Eficacia	Eficiencia	Consistencia
Despedirlo inmediatamente	1	3	2
Mantenerlo hasta encontrar un reemplazo	3	3	3
El nuevo Gerente de Operaciones lo decide	3	2	3

Fuente: elaboración propia

Luego de revisar las puntuaciones de las diferentes alternativas planteadas, consideramos que la decisión más conveniente para este escenario hubiera sido mantenerlo en el puesto hasta conseguir su reemplazo, dado que no afectaría la eficacia del negocio, el sucesor tendría claro el precedente de lo sucedido, su entrada en el puesto estaría condicionada a desarrollar autoridad sobre los colaboradores y el negocio tendría una imagen de continuidad luego de su salida.

2.6.1.2. La promoción del nuevo Subgerente de Operaciones

Esta decisión se tomó inmediatamente después del despido de César Soto y la promoción de Carlos Cano como Subgerente de Operaciones en el puerto de Manta en Ecuador. El criterio que primó para esta decisión fue básicamente el de rentabilidad del negocio, dado que con dos bajas estratégicas en el departamento de operaciones necesitaban tener una imagen de liderazgo en el puesto que les permitiera dar estabilidad de cara a los colaboradores.

Hay que tener en consideración que una condición que acompañó a la promoción de Armando Pérez, fue la libertad y autonomía que le brindó el comité para proponer a una promoción a las personas de su entorno que tenía identificados para sacar adelante la operación, la cual aceptó y pasó por alto las políticas de promoción interna de la empresa y trajo por consiguiente una

percepción de desigualdad de oportunidades en los Supervisores de Operaciones que también consideraban estar listos para participar de esta oportunidad.

Tabla 4. Análisis sobre la promoción del nuevo Subgerente de Operaciones

Alternativas / Criterios	Eficacia	Eficiencia	Consistencia
Promover a Armando Pérez	2	2	1
Ponerlo a prueba y solicitar una búsqueda corporativa	2	3	3
El nuevo Gerente de Operaciones lo decide	2	3	2

Fuente: elaboración propia

Luego de revisar las diferentes alternativas planteadas encontramos que la más convenientes en ese momento hubiera sido poner a prueba a Armando en base a los resultados que podría obtener y en paralelo solicitar una búsqueda corporativa a la regional para resguardar nuestros intereses en el caso no diera la talla para el puesto, con ello la eficacia de la empresa no se hubiera visto afectada, el aprendizaje por el esfuerzo requerido sería mucho más consistente y el compromiso que se generaría en él traería un cambio notable.

2.6.2. Roberto Echevarría

2.6.2.1. La nueva estructura del departamento

Al llegar al puesto de Gerente de Operaciones se encontró con que la estructura del departamento que le habían propuesto tenía cambios contundentes que se realizaron incluso cuando él ya había recibido y aceptado la oferta del puesto, es por ello que su postura se orientó a observar de cerca el desempeño de las personas que se habían promovido en su ausencia y solicitar información al comité de operaciones sobre los criterios y razones para cada casos de manera independiente, dado que así podría darles soporte para lograr su continuidad en el cargo o por defecto realizar los ajustes correspondientes en base a las necesidades del departamento.

Tabla 5. Análisis de la decisión sobre la nueva estructura del departamento

Alternativas / Criterios	Eficacia	Eficiencia	Consistencia
Brindar soporte inmediato a la estructura propuesta	2	2	3
Evaluar el progreso y realiza cambios	3	3	3
Realiza cambios inmediatos	1	2	2

Fuente: elaboración propia

Dentro de las diferentes alternativas que hemos planteado, la mejor opción en primera instancia ha sido la de respetar la decisión que tomó el comité de operaciones sobre la estructura, dado que le brinda continuidad a la operación, ayuda al aprendizaje, consolida el desarrollo de los miembros de su área y genera una buena percepción desde el inicio de su gestión.

2.6.2.2. El bajo desempeño de Armando Pérez

Después de un periodo de tiempo de seguir de cerca el desempeño a cada una de las personas promovidas, se encontró especialmente con varias prácticas de Armando que no se alineaban a las bases que había establecido para su gestión, encontrando en él a una persona que por más que le habían dado *feedback* sobre este punto, continuaba reforzando fiel a su estilo, los lazos de amistad con los operarios, pasando por alto en muchas ocasiones los límites de lo exigible para el puesto, para lo cual en muchas ocasiones Roberto tenía que intervenir para darle un mayor peso a sus decisiones, algo que consideraba crítico en un perfil estratégico para su departamento, dada la responsabilidad y confianza que buscaba generar con la persona que ocupara el puesto de cara a los proyectos que tenía en mente. Bajo estas circunstancias Roberto Echevarría tiene una serie de alternativas que podría considerar sobre la continuidad de Armando en el puesto, teniendo como referencia algunos escenarios que condicionan su decisión, como es el hecho de ser nuevo en el puesto, el tener que confrontar lo propuesto por el comité, teniendo en cuenta que esto tenía el respaldo del CEO, el clima laboral que se generaría, como la imagen de líder que se podría formar en el departamento.

Tabla 6. Análisis de la decisión sobre el bajo desempeño de Armando Pérez

Alternativas / Criterios	Eficacia	Eficiencia	Consistencia
Lo despide inmediatamente	1	1	2
Le da otras funciones para reubicarlo en otra área	2	2	2
Formarlo para el puesto en base a sus expectativas	3	3	3

Fuente: elaboración propia

Luego de revisar las diferentes alternativas propuestas, encontramos que una de las mejores opciones a considerar sería darle soporte a la gestión de Armando a través de una formación en base a las expectativas que tiene sobre el puesto por un periodo de tiempo determinado, con esto no afectaría la eficacia del negocio por la ausencia de liderazgo en la posición, pondría a prueba la

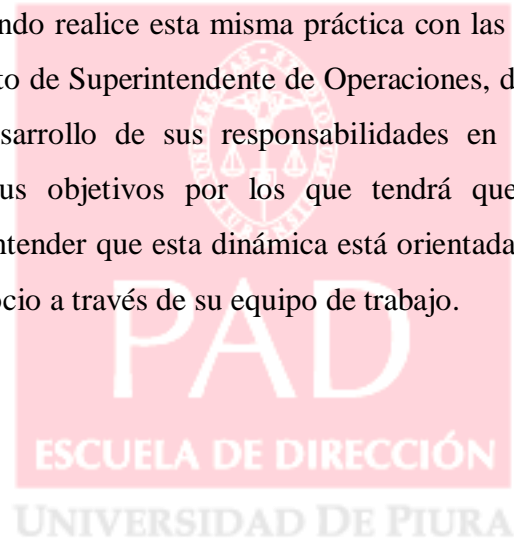
capacidad y disposición para lograr los objetivos como también lograría un cambio contundente en sus actitudes; es así que bajo este escenario tendría un mayor control de las condicionantes bajo las cuales se han tomado las decisiones en su departamento. Este escenario es una buena oportunidad para generar cambios trascendentes que reducen todo tipo de riesgo e impacto para la organización, dado que con ello podría encontrar los resultados esperados en él, de lo contrario reubicarlo y otorgarle nuevas funciones, hasta regular la situación en su departamento, o por defecto tentar su despido, siendo lo más favorable para cada una de estas opciones el hecho que se irá ganando tiempo para tomar decisiones en base a una nueva estructura que traigan los mejores resultados para el negocio, que siempre será la premisa para un Gerente de Operaciones.

2.7. Plan de acción

- Empezaremos reuniéndonos con Armando para conocer su percepción con respecto a los cambios que se han venido dando en la estructura a través de las promociones en el departamento, como el manejo que ha tenido el comité de operaciones en este tema. Adicionalmente también buscaremos conocer su opinión con respecto a mi persona, las decisiones que he tomado hasta el momento y el soporte que considera le puede brindar mi posición en mejorar su desempeño.
- Le brindaremos *feedback* acerca de los resultados que ha obtenido el negocio a partir de su promoción al puesto de Subgerente de Operaciones, explicándole que tal vez sea un poco prematuro revisarlos dado que tiene dos meses en el puesto, pero la finalidad de hacerlo es reforzar las expectativas que tengo con respecto al puesto y que reconozca inmediatamente las fortalezas como las oportunidades de mejora que se han podido identificar en él anticipadamente bajo este escenario y que requiere trabajar para alinearse.
- Le comentaremos los objetivos que tiene mi posición y cómo estos deben desencadenar en el planteamiento de los suyos para la posición que serían: proponer un programa que apunte a incrementar el tránsito de contenedores y los clientes, reducir el número de incidentes y accidentes en el patio de operaciones, reducir la rotación de personal operativo, mejorar las relaciones laborales con los trabajadores sindicalizados y realizar actividades que permitan reforzar el compromiso e integración de los trabajadores en el departamento.
- Lo acompañaremos en el paso a paso de la elaboración de los programas que vaya a proponer e implementar, esto con la finalidad de poder orientar sus iniciativas a la dinámica,

metodología y tiempos con el que contamos para cumplir los objetivos del programa de evaluación de desempeño, los cuales deberán responder a los del departamento y la estrategia que se haya planteado para este año en el negocio.

- La razón de ser de compartir parte de las tareas de mis objetivos con los de Armando, es para conocer de cerca su estilo de trabajo, los criterios que emplea, su opinión sobre los diferentes temas por abordar, corregir los errores que ha cometido hasta el momento y reforzar su capacidad para desenvolverse en las especialidades del negocio, como lo son: operaciones, comercial, seguridad y recursos humanos, dado que en este momento se encuentran abordando temas en un escenario crítico que permitirá generar aprendizaje y conocer su motivación e interés sobre el puesto.
- Exigiría que Armando realice esta misma práctica con las personas que recientemente ha promovido al puesto de Superintendente de Operaciones, dado que esto le permitirá hacer seguimiento al desarrollo de sus responsabilidades en el nuevo puesto, engranar el desempeño con sus objetivos por los que tendrá que responder a su gerencia y condicionarlos a entender que esta dinámica está orientada únicamente a la mejora de los resultados del negocio a través de su equipo de trabajo.



Conclusiones

La situación actual de una empresa y los retos establecidos, serán los determinantes que demandarán de sus directivos el desarrollo de mayores capacidades estratégicas, ejecutivas o de liderazgo, es así que el propósito de toda organización debe ser el identificar el potencial del talento interno.

Es deber del directivo hacer uso del poder enmarcado por su posición, responsabilidades y objetivos, equilibrando todos los frentes de su gestión a través de un canal de comunicación con los trabajadores que le permita desarrollar su autoridad y posicionamiento en la empresa.

Las decisiones cuentan con un campo que delimita la independencia del directivo, lo cual le permite centralizar el diagnóstico, las acciones a tomar y la responsabilidad sobre las consecuencias; esto implica la participación parcial de terceros como soporte en la consistencia de la misma.

La delegación es un medio por el cual un superior inmediato hace extensivo el poder y responsabilidades de su posición para poder cumplir con un objetivo determinado, el cual tendrá que estar alineado a la estrategia, políticas, procedimientos, cultura y valores de la organización, donde deben prevalecer los intereses de la empresa por encima de los personales.

La promoción del talento es el resultado de las necesidades del negocio y los motivos de las personas, concretar esto implica un trabajo previo para la identificación de cualidades como la línea de carrera dentro de un departamento, el cual debe ser abierto para los trabajadores, con la finalidad de reforzar la percepción de igualdad de oportunidades como el compromiso con la empresa.

Bibliografía

Alcázar, M. (2005). *Introducción al Octógono. Una teoría de empresa centrada en el conocimiento y en el querer de las personas*. Pamplona, España: Universidad de Navarra.

Alcázar, M. (2014). *Guía de preparación casos de Gobierno de Personas: cuadros para el análisis*. Lima: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.

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. (2008). *Gobierno de personas en la empresa*. (5a ed.). Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.

