



# **Avícola Ortiz S.A. Decisiones difíciles en tiempos de pandemia**

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

**Luciana Bisso Villarán**  
**Henry Alexandr Requena Palacios**

**Asesor:**  
**Dr. Alejandro Bernardo Miguel Fontana Palacios**

**Lima, setiembre de 2021**



## Dedicatoria

A mis hijos, Alonso y Camila, a mi esposo y a mis padres, por su sacrificio, paciencia, respeto y amor demostrado durante estos dos años.

Luciana Bisso

A Dios y a mi mamá por sus bendiciones desde el cielo.

A mis hijos Facundo y Salvador, y a mi esposa Claudia por su paciencia, amor y comprensión.

A mi tía, hermano y papá por el apoyo y la motivación a seguir creciendo.

Henry Requena

Al Hno. Alfredo Miranda (+) quien nos dio la misión para nuestras vidas: "Lo importante es salvar el alma".

Luciana y Henry





## Resumen ejecutivo

El caso de estudio titulado Avícola Ortiz S.A. Decisiones difíciles en tiempos de pandemia, describe la problemática que tiene que atravesar Carolina López como Jefa de Relaciones Laborales, cuando se le otorga la responsabilidad de elaborar y ejecutar un plan de cese colectivo, producto de la crisis por la que venía travesando la empresa, el sector y por los efectos del Covid-19.

El caso de estudio consta de dos capítulos. En el primer capítulo, se describe el caso materia de estudio en cuatro partes y, en el segundo capítulo, se desarrolla un Teaching note, que incluye la guía para el instructor y el plan de enseñanza: análisis de la situación, desarrollo del octógono, propuesta de plan de acción, análisis de las decisiones e impacto de las mismas. Todas ellas enmarcadas como herramientas sugeridas para poder analizar el caso.

**Palabras clave:** *dimensiones de la organización, decisiones directivas, decisiones en tiempos de pandemia, octógono, comunicación, bien común.*





## Tabla de contenido

Capítulo 1. Caso Avícola Ortiz S.A. Decisiones difíciles en tiempos de pandemia .....	15
1.1 Parte A.....	15
1.1.1 La empresa .....	15
1.1.1.1 Las relaciones laborales .....	16
1.1.1.2 Situación financiera.....	18
1.1.2 La pandemia del Covid-19 .....	18
1.2 Parte B.....	21
1.2.1 Presentación y ejecución del plan de trabajo .....	21
1.2.1.1 Criterios para elegir a los colaboradores.....	21
1.2.1.2 Temas sindicales.....	21
1.2.1.3 Asesoría legal para el trámite ante las autoridades del Ministerio de Trabajo.....	22
1.2.1.4 Comunicación interna.....	23
1.2.1.5 Comunicación externa – reputación.....	23
1.2.1.6 Seguro médico para los colaboradores afectados.....	24
1.2.2 Primera reunión.....	25
1.2.3 Segunda reunión.....	25
1.3 Parte C.....	27
1.3.1 Alternativa no prevista .....	27
1.3.2 Tercera reunión .....	27
1.3.2.1 Caso del señor Gonzales.....	28
1.3.2.2 Caso del señor Quispe.....	29
1.3.2.3 Caso del señor Pérez.....	29
1.4 Parte D.....	29
1.4.1 Algunos casos especiales.....	29
1.4.1.1 Caso del señor Gonzales.....	29
1.4.1.2 Caso del señor Quispe.....	30
1.4.1.3 Caso del señor Pérez.....	30
1.4.2 Resultado final.....	30
Anexos .....	31
Anexo 1. Cronología del Covid-19 en el Perú .....	31
Anexo 2. Fases de reinicio de actividades.....	32
Anexo 3. Tasa de desempleo y PBI del sector pecuario.....	33
Anexo 4. Procedimiento legal de un cese colectivo.....	34

Anexo 5. Plan de comunicación: mensajes clave .....	36
Anexo 6. Manual de ayuda para un cese .....	37
Capítulo 2. Teaching note.....	39
2.1 Resumen del caso.....	39
2.2 Nivel, curso y posición del caso .....	39
2.3 Objetivos de aprendizaje .....	39
2.4 Preguntas de guía para el instructor .....	40
2.4.1 Parte A .....	40
2.4.2 Parte B .....	40
2.4.3 Parte C .....	40
2.5 Preparación del instructor .....	40
2.6 Plan de enseñanza .....	41
2.6.1 Análisis de la situación para el diagnóstico .....	41
2.6.1.1 La empresa .....	41
2.6.1.2 El entorno.....	41
2.6.1.3 Perfiles de los actores .....	41
2.6.2 Desarrollo del octógono de Avícola Ortiz S.A.....	42
2.6.2.1 Conclusiones del octógono .....	43
2.6.3 Propuestas de plan de acción.....	44
2.6.4 Análisis de decisiones .....	45
2.6.5 Impacto de las decisiones.....	47
2.6.5.1 En la organización .....	47
2.6.5.2 En los operarios.....	48
2.6.5.3 Respecto al caso de los señores Gonzales y Pérez .....	48
2.6.5.4 Respecto al caso del señor Quispe .....	49
Conclusiones.....	51
Listado de referencias bibliográficas.....	53

## Lista de tablas

Tabla 1. Propuesta económica .....	20
Tabla 2. Criterios para elegir a los colaboradores .....	21
Tabla 3. Análisis de decisiones .....	46
Tabla 4. Análisis de alternativas .....	47





## Lista de figuras

Figura 1. Organigrama.....	16
Figura 2. Estructura de la empresa.....	17
Figura 3. Etapas aprobadas para presentar cese colectivo .....	22
Figura 4. Octógono de Avícola Ortiz S.A.....	43





El caso “Avícola Ortiz S.A. Decisiones difíciles en tiempos de pandemia” fue elaborado para recordar las decisiones difíciles que muchas empresas debieron tomar en una situación de crisis económica producida por una pandemia que probablemente no se vuelva a repetir en muchos años.

Avícola Ortiz S.A., al igual que otras empresas, por primera vez en su historia, tomó la decisión de iniciar un cese colectivo, lo cual significó muchos aprendizajes, pues sus directivos, a pesar de su experiencia, tampoco habían pasado por un proceso similar.

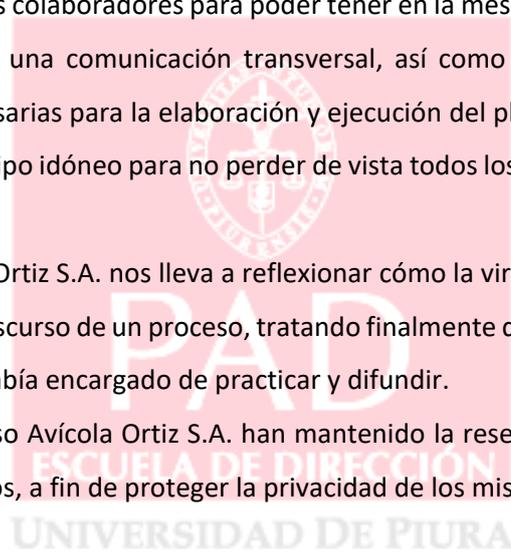
Avícola Ortiz S.A., con operaciones en los departamentos de Piura y Tumbes, contaba con 2150 colaboradores y en los últimos años había logrado ingresar a la mayoría de los hogares del norte del Perú obteniendo una buena reputación con sus clientes y consumidores.

Durante el desarrollo del caso se podrá apreciar los cambios en las decisiones por las que tuvieron que pasar los directivos, la corrección de las mismas y el aprendizaje más importante, no olvidar escuchar a todos los colaboradores para poder tener en la mesa todas las alternativas posibles.

La importancia de una comunicación transversal, así como un alto grado de confianza se consideran las claves necesarias para la elaboración y ejecución del plan de acción del cese colectivo, así como contar con el equipo idóneo para no perder de vista todos los puntos importantes que deben tenerse en cuenta.

El caso de Avícola Ortiz S.A. nos lleva a reflexionar cómo la virtualidad de los directivos puede ir modificándose en el transcurso de un proceso, tratando finalmente de ser coherentes con los valores que Avícola Ortiz S.A. se había encargado de practicar y difundir.

Los autores del caso Avícola Ortiz S.A. han mantenido la reserva de los nombres reales de la empresa y de los implicados, a fin de proteger la privacidad de los mismos.





## Capítulo 1. Caso Avícola Ortiz S.A. Decisiones difíciles en tiempos de pandemia

### 1.1 Parte A

El lunes 25 de mayo de 2020, como todos los lunes, se llevó a cabo el Comité de Gestión Humana en el que participaron todos los jefes de dicha gerencia y era liderado por el gerente del área. En dicho comité, se informó sobre la situación financiera de la empresa, señalando, además, que se tenía que iniciar un segundo plan de reducción de personal a nivel empleado, y además, la posibilidad de un cese colectivo a nivel operativo.

Dos días después, el gerente de Gestión Humana, Manuel Sánchez, se acercó a la jefa de Relaciones Laborales, Carolina López, para indicarle que ella sería la responsable de la elaboración y ejecución del plan de cese colectivo, siendo muy importante para la empresa, ya que significaba un ahorro anual de S/ 5 millones aproximadamente. El plan debería presentarse en un plazo de 15 días al gerente general.

#### 1.1.1 La empresa

Avícola Ortiz S.A. es una empresa avícola de crianza de aves domésticas (pollo y pavo) ubicada en la zona norte del Perú. Fue fundada en 1990 por la familia Ortiz. Lo característico de esta empresa ha sido la práctica de sus valores como lealtad, honestidad, compromiso y dinamismo. Cada uno de los miembros de la familia fundadora tuvo un rol en la empresa, siempre muy cercanos a todos los colaboradores.

Es muy común encontrar en Avícola Ortiz S.A. colaboradores con más de 10 o 15 años de servicio, que han trabajado, incluso, junto a la familia Ortiz durante los primeros años de formación de la empresa. Se solían escuchar cosas como “en la primera planta, hace 30 años, junto con el señor Luis Ortiz trabajamos para el primer pedido...” o “el señor Luis siempre hablaba con nosotros y nos ayudaba...”.

La empresa también se había encargado de cuidar su imagen externa, pues los valores que practican no solamente son hacia los colaboradores sino también hacia los clientes y proveedores. Avícola Ortiz S.A. desde algunos años atrás, había ingresado con mucha fuerza a los hogares del norte del Perú, existía una clara identificación del consumidor con la marca, volviéndose así muy importante mantener la buena reputación.

El actual gerente general está en el puesto desde hace 4 años y le reportan 4 gerentes: el gerente de Gestión Humana, el gerente de Operaciones, el gerente Comercial y el gerente de Administración y Finanzas (ver Figura 1).

**Figura 1***Organigrama*

Fuente: Avícola Ortiz (2020)<sup>1</sup>

El gerente de Gestión Humana, Manuel Sánchez, es un profesional en Ingeniería Industrial; tiene más de 5 años en la empresa y le reportan 4 jefes, uno de ellos es Carolina López. Carolina López es abogada de profesión, ingresó a Avícola Ortiz S.A. el año 2015 como jefe de Nómina y Compensaciones y, luego de dos años, estuvo a cargo del área de relaciones laborales.

Entre las funciones asignadas a Carolina se encontraba la ejecución de las desvinculaciones de empleados por causales de desempeño individual, o por motivos de eficiencia del área o la gerencia. En este sentido, no le tomó por sorpresa la indicación de Manuel Sánchez, al nombrarla responsable de la elaboración y de la ejecución del plan de cese colectivo. Sin embargo, esto no le impedía sentir una preocupación personal. Ella sabía que la identificación de los operarios con la empresa, e incluso con sus fundadores, era muy fuerte. ¿Cómo haría para que esto fuese una ventaja y no una dificultad adicional en un escenario tan complicado como el actual?

**1.1.1.1 Las relaciones laborales.** Avícola Ortiz S.A. cuenta con 2 plantas industriales, 4 granjas y 2 centros de distribución ubicados en la zona norte del Perú. En ellas trabajan 2000 operarios y 150 empleados; su rotación aproximada es de 3%.

Al ser una empresa avícola, los colaboradores se encuentran bajo el régimen laboral agrario, esto significa que cualquier suspensión de labores o cese los deja sin seguro de salud de manera inmediata, a diferencia del régimen regular de salud que sí otorga un periodo de latencia.

<sup>1</sup> Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

Así mismo no todos los colaboradores se encontraban contratados a plazo indeterminado, sino que el 30% se encontraba bajo contratos temporales.

El perfil del operario de Avícola Ortiz es el siguiente:

- Sólo cuenta con estudios primarios y/o secundarios, a excepción de los operarios técnicos, que representan el 20% de la operación.
- Familias con promedio de 3 hijos.
- Gran porcentaje con familias disfuncionales y con más de una demanda por pensión de alimentos.
- Viviendas en zonas rurales.
- Dependencia económica de la empresa.

Las relaciones laborales con los operarios sindicalizados fueron muy conflictivas al inicio de su formación en el año 2010, era un momento en el que existía un clima de mucha desconfianza hacia los representantes de la empresa. Hoy en día esto habría cambiado, si bien existen 2 sindicatos diferentes, existe un clima con periodos prolongados de paz laboral.

La comunicación entre Carolina y los dirigentes sindicales es muy fluida hoy en día, los problemas suelen arreglarse de manera directa. Aún en estas condiciones, Carolina no dejaba de pensar sobre la reacción de los sindicatos frente al cese colectivo, ¿cómo debería enfrentar tal situación, y en qué momento debería integrar a los sindicatos en dicho plan?

En el momento en que se solicitó el plan de cese colectivo, sólo existía una negociación colectiva abierta, la otra recién se iniciaría el siguiente año, ya que la práctica de Avícola Ortiz S.A. era tener convenios colectivos con 2 años de vigencia.

Los sindicatos estaban presentes en casi todos los centros de trabajo, como se puede ver en la Figura 2, donde se aprecian todos los centros de trabajo de Avícola Ortiz S.A.

**Figura 2**

*Estructura de la empresa*



Fuente: Avícola Ortiz (2020)

**1.1.1.2 Situación financiera.** Durante muchos años la empresa tuvo muy buenos resultados financieros, repartiendo utilidades a sus colaboradores; sin embargo, en los últimos 3 años, el crecimiento de la competencia y la contracción de la demanda hicieron que este escenario cambiara.

Desde el 2013, Avícola Ortiz S.A. se había posicionado muy bien en el sector de crianza, producción y comercialización de productos elaborados a base de carne de pollo. Incluso, fue el líder del mercado de Tumbes y Piura con un 45% de participación.

Durante los años 2017 y 2018, la participación de Avícola Ortiz fue disminuyendo lentamente y la competencia fue creciendo de manera más acelerada.

El año 2018, Avícola Ortiz S.A. obtuvo un resultado sin pérdidas, pero sus ganancias fueron mínimas. Esto llevó a que el 2019 se iniciara un plan de reducción de costos de producción y gastos administrativos. Si bien se llegó al costo de producción óptimo (gracias a las automatizaciones realizadas en las plantas industriales) y la planilla se redujo en un 3%, esto no fue suficiente. El año 2019 fue muy difícil para la empresa, el precio del pollo se mantuvo muy bajo durante todo ese año y terminó con más de 50 millones de soles en pérdidas. Esto obligó a revisar los siguientes planes de automatización que se tenían previstos para las granjas de Piura.

Antes de que termine el 2019, Avícola Ortiz S.A. ya tenía un plan de recuperación para revertir los resultados durante el año 2020. Como consecuencia, los meses de enero y febrero fueron muy buenos, con incremento en ventas y un buen manejo de los costos de producción.

Con muy buenos ánimos empezaba el mes de marzo; sin embargo, las noticias internacionales informaban que en China se estaba dando el brote de un virus que había traspasado las fronteras. Aún era algo que se veía muy lejano para el Perú.

### **1.1.2 La pandemia del Covid-19**

El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud [OMS] declaró a la Covid-19 como pandemia, dado que se encontraba presente en más de 114 países y había originado más de 4,000 muertes hasta dicho momento (“La OMS caracteriza a COVID- 19 como una pandemia”, 2020, párr. 2, 4).

El 15 de marzo de 2020 el Gobierno Peruano declaró el estado de emergencia nacional ordenando el aislamiento general obligatorio. Durante este periodo, se garantizaba el abastecimiento de alimentos, medicinas, y la continuidad de los servicios de agua, saneamiento, energía eléctrica, gas, combustible, telecomunicaciones, limpieza, recojo de residuos sólidos, servicios funerarios y otros (Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, 2020, p. 10-12).

Desde el 15 de marzo se guardó en Perú un aislamiento completo. Los meses siguientes, abril y mayo, algunas actividades como mercados y supermercados tenían horarios y capacidad restringida, los restaurantes y hoteles se encontraban cerrados. También, se cerraron aeropuertos, y se prohibió el transporte interprovincial. (Ver Anexo 1. Cronología del Covid-19 en el Perú).

Posteriormente, se inició el plan de reactivación por etapas dado por el gobierno (ver Anexo 2. Fases de reinicio de actividades), autorizando el reparto a domicilio de alimentos de restaurantes y desde el mes de agosto la atención en los propios restaurantes. El sector turismo sería el último en abrirse, recién en el mes de octubre.

Todo ello implicó grandes cifras de desempleo y por tanto un menoscabo muy grande en los ingresos de las familias peruanas. (Ver Anexo 3. Tasa de Desempleo y PBI del sector pecuario).

La demanda de los productos de Avícola Ortiz se contrajo en 40%; el plan para este año había cambiado de un momento a otro. Sumado a la pérdida del 2019, el futuro se mostraba muy incierto, por lo que era necesario tomar medidas rápidamente.

De esta manera se determinaron las siguientes acciones:

1. Realizar una reducción del 10% de empleados (solo empleados, no operarios), principalmente la desvinculación de todos aquellos cuyos contratos vencían el 30 de abril.
2. El pago de la Compensación por Tiempo de Servicio (CTS) del mes de mayo de los 2150 colaboradores fue pospuesto para el mes de noviembre (prerrogativa otorgada por el gobierno).
3. Firmar acuerdos de reducción de sueldo de los jefes y gerentes.
4. Se solicitó al área de operaciones analizar la posibilidad de cerrar alguna granja.

Concluyó el mes de abril, y en uno de los comités de gestión humana, Manuel Sánchez informó que la situación financiera se pronosticaba muy mala. En este sentido, las medidas adoptadas hasta el momento (las mencionadas en el párrafo anterior) no eran suficientes para mantener las operaciones de Avícola Ortiz S.A.

Durante los 5 años que Carolina llevaba en Avícola Ortiz S.A., era la primera vez que ella veía una crisis de esta dimensión. Era evidente que se debían tomar medidas más drásticas, como había indicado Manuel en la reunión del 25 de mayo, donde se había comentado la decisión del cese colectivo y de la que se le había pedido su elaboración y ejecución.

Luego de la llamada de Manuel, Carolina, sabiendo que el cese colectivo ya era una decisión de la empresa, pensó en elaborar y presentar un plan que abarque todos los frentes y no dejar fuera temas que podrían originar un problema o complicación futura para Avícola Ortiz S.A. (Ver Anexo 4. Procedimiento legal de un cese colectivo).

Una de las primeras cosas que se le vino a la cabeza fue el cumplimiento de todos los requisitos legales de un cese colectivo, ya que son muy rígidos y deben ser cumplidos a cabalidad; de lo contrario, la solicitud es rechazada por el Ministerio de Trabajo.

Como requisito, la empresa debía cumplir con comunicar a todos los colaboradores y a los sindicatos involucrados la decisión de iniciar el cese el colectivo. La recomendación es realizar más de

una reunión ya que el objetivo es que los colaboradores puedan plantear otras alternativas diferentes al cese. Todas estas reuniones deberían contar con constancia notarial.

Pero el requisito principal para poder solicitar el cese colectivo es que el número de colaboradores involucrados no puede ser menor a 10% del total de la planilla, esto quería decir que no menos de 215 colaboradores tenían que formar parte de dicho cese.

Cabe señalar que cuando una empresa termina la relación laboral con un trabajador por cese colectivo, solamente es liquidado con sus beneficios laborales truncos (CTS, vacaciones y gratificación); es decir, no corresponde una indemnización por despido. Es así que si Carolina pensaba como alternativa otorgar una indemnización a cada uno de los colaboradores para evitar contingencias laborales debería tener en cuenta que esto significaba un gasto no menor a S/ 5 000 000 (Cinco millones de soles), conforme se ve en la Tabla 1 donde Carolina ha considerado a diversos grupos de operarios.

**Tabla 1**

*Propuesta económica*

PUESTO	Número de Empleados	Costo mensual S/	Gratificación máxima por trabajador (12+4) S/	Gratificación máxima total (12+4) S/
Asistente	4	1,350	21,600	86,400
Operario 1	150	1,500	24,000	3,600,000
Operario 2	25	1,650	26,400	660,000
Asistente de Almacén 1	14	1,500	24,000	336,000
Asistente de Almacén 2	2	1,650	26,400	52,800
Pesador 1	12	1,500	24,000	288,000
Pesador 2	2	1,650	26,400	52,800
Técnico de Mantenimiento 1	2	2,400	38,400	76,800
Técnico de Mantenimiento 2	1	2,550	40,800	40,800
Verificador de Calidad 1	2	2,400	38,400	76,800
Verificador de Calidad 2	1	2,550	40,800	40,800
<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>1,660</b>	<b>26,556</b>	<b>5,311,200</b>

Fuente: Avícola Ortiz (2020)

Además, Carolina se planteaba los criterios para elegir a las 215 personas, siendo uno de ellos quizás afectar lo menos posible los centros de trabajo de mayor envergadura, ya que no todas las plantas y granjas tienen el mismo nivel de producción ni la misma participación sindical como se aprecia en la Figura 2. Así, por ejemplo, de las plantas industriales, la de Piura es más importante ya que beneficia tanto pollo como pavo y puede ampliar incluso su nivel de producción. Así también considerar que no podría integrar al cese colectivo a sólo uno de los departamentos (Piura o Tumbes), ya que podría desabastecer a los clientes de dicha zona. Todo ello considerando posibles huelgas o plantones de los trabajadores también.

En ese sentido, Carolina tenía mucho que analizar para poder elaborar el plan idóneo y además se preguntaba si tenía otras alternativas que proponer, diferente al cese colectivo, como pagos de indemnización o incentivos por cese, reducción de sueldos o suspensión de labores.

## 1.2 Parte B

### 1.2.1 *Presentación y ejecución del plan de trabajo*

Llegó el día de la reunión y Carolina presentó el plan de trabajo que se presenta a continuación. Para su elaboración contó con el soporte de los otros líderes del equipo de Gestión Humana.

**1.2.1.1 Criterios para elegir a los colaboradores.** De acuerdo a la legislación laboral, uno de los requisitos que se deben cumplir es que parte de dicho proceso de cese no puede ser menos del 10% de la planilla. En ese sentido, no podría ser menos de 215 colaboradores los involucrados.

Primero se debería determinar si se consideraban todos los centros de trabajo o sólo alguno de ellos.

El planteamiento de Carolina fue considerar las dos plantas industriales y dos granjas de crianza de pollos, no afectando las otras dos granjas y así centrar lo máximo posible el conflicto laboral. La conformación de dichas plantas y granjas era de acuerdo a lo que se presenta en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Criterios para elegir a los colaboradores*

Planta	N° operarios	Producción	N° operarios para cese colectivo
Planta Tumbes	500 operarios	Productos en base a pollo	100 operarios
Planta Piura	450 operarios	Productos en base a pollo y pavo	45 operarios
Granja 1T	150 operarios	Crianza de pollos	45 operarios
Granja 1P	150 operarios	Crianza de pollos	25 operarios

Fuente: Avícola Ortiz (2020)

Luego, consideró dar carta blanca a los jefes de las plantas industriales y de las granjas para que hagan sus primeras listas de los operarios que estarían involucrados, claro está debiéndose enfocar más en la productividad o desempeño de cada uno. Esa lista sería luego depurada por el equipo de Gestión Humana a cargo de Carolina, de manera que no se esté afectando a personas vulnerables (gestantes, accidentes de trabajo, etc.).

Dentro de los criterios también se recomendó considerar a todos aquellos cuyos contratos de trabajo estén por vencer.

**1.2.1.2 Temas sindicales.** El panorama sindical era algo que preocupaba mucho a Carolina, ya que en todos los centros de trabajo contaba con afiliados sindicales (ambos sindicatos son minoritarios). Sabía que debía tener un buen plan.

Carolina consideró que el sindicato no debería tener conocimiento de este plan de cese colectivo antes que haya sido comunicado a los operarios involucrados.

Carolina y el equipo de Gestión Humana tenían claro que la comunicación era sólo informativa, con la finalidad de darles a conocer la situación de la empresa y la medida a la que se ven obligados a tomar, sin pretender alguna clase de acuerdo.

En ese sentido, se previó realizar dos reuniones con cada uno de los sindicatos en el mismo momento en que se comunicaba a cada uno de los grupos de las plantas industriales y granjas. (Ver Anexo 5. Plan de comunicación).

Así mismo, si el sindicato desea realizar alguna medida de fuerza, la empresa actuará de acuerdo a las prerrogativas que la ley le otorga.

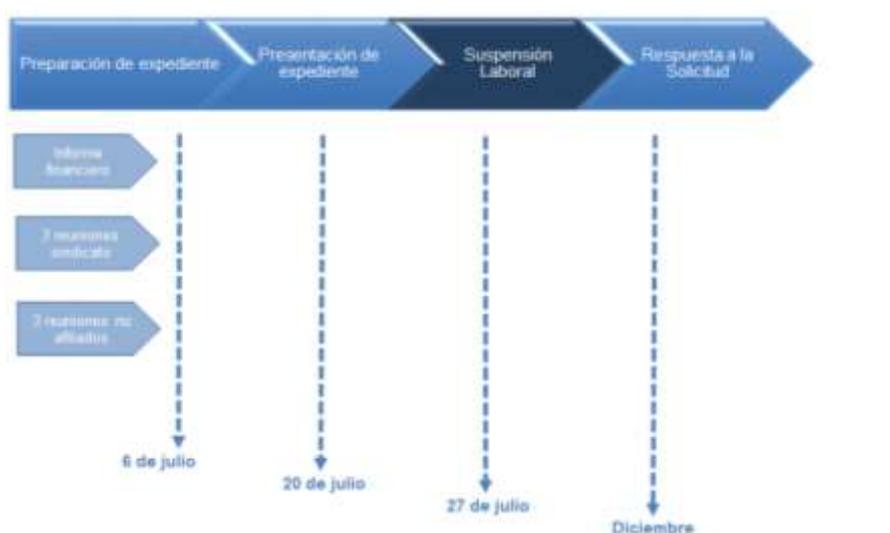
**1.2.1.3 Asesoría legal para el trámite ante las autoridades del Ministerio de Trabajo.** El procedimiento para el cese colectivo cuenta con muchas formalidades y requisitos que la empresa debe cumplir ante la Autoridad Administrativa de Trabajo [AAT] (ver Anexo 4. Procedimiento legal de un cese colectivo), siendo los más importantes:

- Presentar ante la AAT, la declaración jurada que acredite el curso del cese colectivo por motivos estructurales. Además incluirá una pericia de parte, realizada por una empresa auditora, que certifique su procedencia. La empresa auditora debe ser autorizada por la Contraloría General de la República.
- Presentar la relación de los colaboradores considerados en el cese colectivo.
- Presentar la constancia de las reuniones formales sostenidas con el sindicato y los colaboradores donde se acredite la negociación para establecer las condiciones del cese.
- Cumplir con los plazos establecidos por la AAT.

Las etapas que se indicaron se deberían cumplir de acuerdo a lo presentado en la Figura 3.

**Figura 3**

*Etapas aprobadas para presentar cese colectivo*



Fuente: Avícola Ortiz (2020)

Para poder cumplir con todo lo indicado, sin caer en una posible observación por requisitos formales, Carolina consideró necesario contar con la asesoría de un estudio de abogados de confianza.

**1.2.1.4 Comunicación interna.** Dentro de los pasos a seguir para el cese colectivo, los asesores legales recomendaron realizar al menos 3 reuniones con cada uno de los grupos considerados en el cese colectivo, así como con el sindicato. El objetivo no sólo era poner a conocimiento los planes de Avícola Ortiz S.A., sino también escuchar si los operarios tenían alguna propuesta respecto del cese, tratar de ponerse de acuerdo con las condiciones por término de contrato de trabajo, o con las propuestas para evitar el cese colectivo. Estas medidas podrían ser la suspensión temporal de labores (total o parcial), la disminución de turnos, de horas o de días laborales, la modificación de las condiciones laborales, etc.

Para realizarlo, Carolina presentó un plan de comunicación interna (ver Anexo 5. Plan de comunicación) en el cual tuvo en cuenta lo siguiente:

- Reuniones con los líderes para informar de la situación y decisiones, así como las pautas de cómo deben comunicar a sus equipos.
- Cumplimiento de las 3 reuniones con los grupos afectados de colaboradores.
- Reuniones con los grupos de colaboradores no afectados por el cese colectivo.

Respecto de las reuniones con los colaboradores afectados, las mismas deberían estar estructuradas de la siguiente manera:

1. Las tres reuniones deberán realizarse en un plazo máximo de 10 días.
2. La primera reunión tendría como objetivo poner a conocimiento el estado financiero de Avícola Ortiz S.A., su problema estructural y la decisión de iniciar el cese colectivo.
3. En la segunda reunión, se deberían escuchar las propuestas de los colaboradores sobre el cese u otras medidas alternativas que ellos presenten.
4. En la tercera y última reunión, se debería informar si se decide continuar con el cese colectivo o si se aprobó alguna iniciativa del grupo de operarios.

Carolina señaló que, entre la primera y segunda reunión, Avícola Ortiz S.A. debería tener la posibilidad de analizar otras alternativas diferentes al cese colectivo; como se sabe, un cese colectivo significa la liquidación de un colaborador sin ningún tipo de indemnización por su tiempo de servicio y en Avícola Ortiz S.A. el promedio de tiempo de servicio era de 15 años.

**1.2.1.5 Comunicación externa – reputación.** Algo que también era de preocupación de Carolina era la repercusión de esta medida en los medios de comunicación y cómo sería aprovechado por la competencia.

El hecho de tener también un sindicato, significaba además que podría tener mayor repercusión; por este motivo, era necesario que el área de reputación y comunicación externa esté totalmente informada de las etapas del cese colectivo para poder responder ante cualquier noticia o

evento. Pues incluso, era necesario considerar la posibilidad de una huelga por parte de los afiliados sindicales. Carolina requirió determinar a la persona del área de reputación con quien mantendría una comunicación fluida del desarrollo del proceso de cese colectivo y así poder neutralizar cualquier noticia que pueda dañar la imagen de Avícola Ortiz S.A.

**1.2.1.6 Seguro médico para los colaboradores afectados.** Algo que Carolina no quería dejar pasar era que, desde culminada la etapa de comunicación hasta la resolución final de la AAT, los operarios se encontrarían en suspensión perfecta de labores; es decir, no prestarían servicios y tampoco recibirían una remuneración, con lo cual quedarían inmediatamente sin cobertura de ESSALUD, tanto ellos como su familia. Esta situación resultaba mucho más preocupante teniendo en cuenta que estamos frente a una pandemia y que en cualquier momento podían caer enfermos y no contar con la atención necesaria.

Para ello Carolina solicitó, dentro de su plan, contar con un seguro médico para los operarios y sus familias, el mismo que consistía en cubrir los gastos de hospitalización solo en casos Covid-19. El costo total era de S/ 85,000 mensuales y Carolina debería obtener dicha aprobación.

Revisado el plan, fue aprobado por la Gerencia General y le indicaron a Carolina que se debía implementar rápidamente. La fecha en la cual debería estar totalmente ejecutado era el 31 de julio. Cabe señalar que, al igual que Carolina, los puntos que más le preocupaban a la Gerencia General eran la reputación externa, la posibilidad de una huelga por parte del sindicato y la cobertura médica a los colaboradores considerados en el cese colectivo y las familias de aquellos.

Para la ejecución del plan, Carolina consideró 4 equipos, cada uno con las siguientes tareas:

Equipo de Nómina y Compensaciones

- Validar las listas de los colaboradores que se encontrarían dentro del cese colectivo. Dichas listas serían remitidas por los jefes de cada planta industrial.
- Ingresar la lista al sistema de nómina para iniciar la suspensión perfecta de labores.

Equipo de Comunicación interna

- Dentro del plan de comunicación interna, validar el discurso que se tendría para cada una de las reuniones.
- Agendar las reuniones virtuales entre la notaria, las personas encargadas de liberar cada reunión y los colaboradores, esto último a través de los gestores.
- Estar alerta ante cualquier publicación de colaboradores o sindicatos para coordinar inmediatamente con el área de reputación.

Equipo de Bienestar Social

- Validar la lista para no afectar a colaboradores con determinadas complejidades de salud.
- Releva todos los teléfonos de contacto para hacer llegar los formatos de afiliación al seguro médico.

### Equipo de Relaciones Laborales (equipo de Carolina)

- Seguimiento de la elaboración de las listas de los colaboradores involucrados.
- Coordinación con el equipo de comunicación para las reuniones por grupos de operarios. Considerando los protocolos Covid-19.
- Estar alerta a la reacción de los colaboradores y comunicar cualquier novedad.
- Llevar a cabo las reuniones con los sindicatos involucrados y estar alertas ante cualquier reacción de los mismos.
- Monitoreo del estudio de abogados para cumplir con la presentación del expediente ante la AAT.

#### **1.2.2 Primera reunión**

Llegó el día de las primeras reuniones. Las personas encargadas de comunicar las medidas de la empresa fueron:

- Carolina: plantas industriales de Tumbes y Piura.
- Gestor de granjas: granjas.
- Jefe de Bienestar Social: Sindicato de Trabajadores de Avícola Ortiz Piura y Tumbes.

Todas las comunicaciones se realizaron en simultáneo. Para su transmisión se utilizaron plataformas virtuales con la presencia del notario público.

El objetivo de esta primera reunión era poner a conocimiento el inicio del cese colectivo, las etapas legales que son consideradas por la AAT, así como darles la oportunidad que en la segunda reunión presenten alternativas que puedan solucionar el problema estructural de la empresa y reducir los gastos.

Al final de este primer día, en la reunión de estatus con el equipo de cese colectivo, las conclusiones fueron las siguientes:

- Los colaboradores si bien comprendían la situación de la empresa, se mostraron muy molestos. Concluían que la primera opción de la empresa era iniciar un cese colectivo y no habíamos considerado otras alternativas.
- Pensaron que la medida era algo ya planificado y que sólo estábamos usando la coyuntura actual como excusa. Era evidente la falta de confianza entre nosotros, representantes del empleador, y los operarios.
- En las reuniones con el sindicato, los dirigentes solicitaron mostrar los estados financieros donde se evidencia la situación real de la empresa.

#### **1.2.3 Segunda reunión**

Después de 2 días de la primera reunión, se dio la segunda, cuyo objetivo era escuchar las propuestas o alternativas de los colaboradores frente al planteamiento de cese colectivo. Ellos presentaron lo siguiente:

- Suspensión perfecta de labores durante 6 meses.
- Reducción remunerativa durante 6 meses.
- No pago de horas extras.
- Postergación del pago de sus gratificaciones y CTS.
- Reducción de la jornada de trabajo con la correspondiente reducción remunerativa.
- Cese de los colaboradores con una gratificación extraordinaria.

Por su parte, el sindicato insistía en ver los estados financieros de la empresa y solicitar una reunión ante la AAT, pues de lo contrario darían inicio a una huelga.

Entre la segunda y tercera reunión, Carolina solicitó a su jefe, Manuel Sánchez, una reunión y poder evaluar cada una de las alternativas presentadas por los colaboradores, reunión que efectivamente se llevó a cabo.

En esta reunión participaron, no sólo Carolina y Manuel, sino también los demás jefes de Gestión Humana, para escuchar opiniones y realizar una evaluación completa de alternativas.

1. En cuanto a la suspensión perfecta de labores, la propuesta fue descartada debido a que era una solución temporal y Avícola Ortiz S.A. requería una solución a largo plazo, pues se proyectaba que la recuperación de la empresa recién se daría a fin del año 2021.
2. Respecto a la reducción remunerativa, debía ser aprobada por todos los operarios de la empresa y no sólo por un grupo, pues de lo contrario sería ilegal.
3. El no pago de horas extras y de gratificaciones, tampoco es legal, los derechos laborales son irrenunciables.
4. En cuanto a la CTS, ésta ya había sido postergada y en noviembre debía ser pagada con intereses, no era posible legalmente otra postergación.
5. La reducción de jornada, al igual que la primera alternativa, solamente era una solución temporal, lo cual no ayudaba a la empresa en un largo plazo.
6. El cese laboral con una gratificación extraordinaria era algo que hizo pensar a todos. Se dieron preguntas tales como si Avícola Ortiz S.A. podría pagar actualmente dichas liquidaciones, cuál sería el tope de las gratificaciones y cómo se realizaría el pago.

Carolina insistió a Manuel se evalúe la posibilidad de proponer el cese con gratificación extraordinaria de manera voluntaria (propuesta número 6 de los colaboradores). La respuesta de Manuel fue que debería evaluarse el costo de dicha propuesta ante la Gerencia General y la Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas. Manuel no la descartó pues consideró que, sin perjuicio de ingresar la solicitud ante la AAT, podríamos ofrecer esa alternativa que es conveniente para ambas partes.

Manuel le pidió a Jaime Chunga, jefe de Nóminas y Compensaciones, que realice el análisis de costos para poder presentarlo ante la Gerencia General y Gerencia de Administración y Finanzas.

Carolina y Manuel fueron a la reunión con el gerente General, donde también estuvo presente el gerente de Administración y Finanzas. En dicha reunión se presentó la alternativa de cese con gratificación extraordinaria de la siguiente manera:

1. Se requería un presupuesto de S/ 5.3 millones aproximadamente.
2. Había un tope en la gratificación extraordinaria, no debía entregarse más de 4 remuneraciones adicionales a las legales.
3. Debería pagarse en partes de 3 a 4 cuotas mensuales.
4. Cualquier caso excepcional debería ser aprobado por la Gerencia General.

Carolina salió preocupada de la reunión ya que el gerente de Administración y Finanzas señaló que no contábamos con los recursos para poder realizar dichos ceses, dada la difícil situación económica financiera de la empresa, producto de la coyuntura por la pandemia Covid-19.

Carolina comenzó a cuestionarse sobre la viabilidad de la alternativa y que quizás no había sido el planteamiento correcto, habiendo quedado expuesta incluso ante la Gerencia General.

### **1.3 Parte C**

#### **1.3.1 Alternativa no prevista**

Al día siguiente, Manuel llama a Carolina indicando que la Gerencia General solicitaba una reunión urgente sobre el tema planteado el día anterior.

En la reunión, el gerente de Administración y Finanzas señaló las siguientes indicaciones para poder llevar a cabo el cese propuesto:

1. Solamente se aprobó el 60% del presupuesto solicitado, ya que incluso la empresa debía solicitar un préstamo para conseguir ese monto.
2. Las liquidaciones deberán ser pagadas entre 6 y 8 cuotas, dependiendo del monto de la misma.
3. Cualquier caso excepcional debería ser aprobado por la Gerencia General y el gerente de Administración y Finanzas.

Con todas estas condiciones, se llevó a cabo la tercera reunión con los colaboradores.

De manera paralela, el jefe de Bienestar Social, José, tenía todo listo para ingresar la solicitud e iniciar el trámite de cese colectivo ante la AAT, ya que la tercera reunión debía llevarse a cabo al día siguiente de presentada dicha solicitud, de acuerdo al procedimiento señalado en la ley.

Cabe señalar que el sindicato, por su parte, había informado que iban a asesorar a los colaboradores afectados y presentar las denuncias correspondientes ante la autoridad de trabajo.

#### **1.3.2 Tercera reunión**

El 31 de julio de 2020 se dio la tercera reunión. Los objetivos de esta reunión fueron:

- i. Comunicar que se presentó la solicitud de cese colectivo.
- ii. Presentar un resumen de los estados financieros de la empresa para que pueda evidenciarse y entenderse la situación real de la empresa.

- iii. Comunicar que tenían la posibilidad de acogerse voluntariamente a un cese con un incentivo económico, con las condiciones especiales de fraccionamiento de la liquidación y los montos que se informarán individualmente.

La presentación del resumen de los estados financieros ayudó mucho a que los colaboradores entiendan la real situación de Avícola Ortiz S.A. Tanto Carolina como su equipo consideraron que, gracias a esta presentación, la acogida del cese con gratificación extraordinaria fue mayor a lo esperado, habiendo obtenido incluso la aprobación de la Gerencia General y el gerente de Administración y Finanzas, de un 10% adicional de lo presupuestado.

Cabe señalar que si bien Carolina era quien tenía la experiencia para las desvinculaciones, el equipo con el que estaba trabajando este plan no necesariamente contaba con la experiencia necesaria. Ella elaboró un manual de ayuda (ver Anexo 6. Manual de ayuda para cese colectivo) y capacitó a cada una de las personas de su equipo.

Se contó con un equipo de 15 personas de Gestión Humana para poder culminar con la comunicación de ceses, las cuales consistían en negociaciones individuales presenciales en cada uno de los centros de trabajo.

En el camino se presentaron algunos casos particulares, en los cuales había que resolver solicitudes de traslado o incremento de la gratificación extraordinaria. Cada caso era analizado uno a uno y consultado a Carolina y al jefe de Bienestar Social, quienes eran los asignados para resolver dichas consultas.

Tanto Carolina como Manuel consideraban que abrir una puerta y dar alternativas diferentes era demasiado arriesgado en estas circunstancias.

Sin embargo, existieron casos que requirieron una atención especial. Estos casos se describen a continuación.

**1.3.2.1 Caso del señor Gonzales.** El señor Gonzales era un colaborador–operario que tenía 30 años de servicio y 52 años de edad. Había sido trasladado hace dos años de la granja 2P de pavos de Piura a la planta de Tumbes, debido a un requerimiento propio de la empresa. En ese sentido el señor solicitó se reconsiderara la decisión de su retiro de la empresa, pues él estaría de acuerdo con retornar a la granja de Piura en donde había trabajado siempre.

Existían otros casos similares al del señor Gonzales que habían sido trasladados de centros de trabajo por algunas reducciones de puestos o automatizaciones, desde hace unos 4 años o más.

**1.3.2.2 Caso del señor Quispe.** El señor Quispe era un operario–chofer de la planta industrial de Piura desde hace 25 años y tenía 55 años de edad. Él, a diferencia de algunos de sus compañeros, quería retirarse de la empresa, pero estaba solicitando se le pueda entregar uno de los camiones de Avícola Ortiz S.A. como parte de pago de su liquidación, para que así pueda iniciar su negocio como distribuidor con dicho vehículo.

La liquidación del colaborador representaba el 40% del valor de algún camión de Avícola Ortiz S.A.

El señor Quispe era un colaborador muy querido por todos sus compañeros, reconocido por su espíritu de colaboración y solidaridad. Había recibido en algunas ocasiones reconocimiento por ser el trabajador del mes.

Por otro lado, para él era importante continuar trabajando ya que aún tenía dos hijos en edad escolar.

**1.3.2.3 Caso del señor Pérez.** El señor Pérez, afiliado sindical, era un operario de la Granja 1T de Tumbes y fue quien, junto con otros 10, solicitó una reducción de sueldo por 6 meses y no ser despedido. Esa fue una propuesta que se analizó y rechazó en su momento; sin embargo, el señor Pérez fue de los pocos que insistió con esa posibilidad hasta el final. Avícola Ortiz S.A. había sido su primer y único empleador desde hace 10 años.

El señor Pérez era un colaborador con un desempeño promedio, era afiliado del sindicato, pero esto no representaba un problema para la empresa.

Las respuestas a estas situaciones tenían que ser muy bien analizadas ya que podrían originar antecedentes frente a algunas reuniones de negociación que aún quedaban por delante.

## **1.4 Parte D**

### **1.4.1 Algunos casos especiales**

**1.4.1.1 Caso del señor Gonzales.** Efectivamente el señor Gonzales había sido trasladado a la planta industrial de Tumbes hacía dos años aproximadamente; sin embargo, Avícola Ortiz S.A. no podía dar la posibilidad de un traslado pues eso significaba aceptar que existían espacios para puestos de operarios en otros centros de trabajo.

La situación fue llevada al comité de Gestión Humana para poder deliberar con el equipo de jefes de dicha área.

La decisión final fue no aceptar esta excepción, pues ya otros colaboradores habían solicitado traslados a otros centros de trabajo y estas solicitudes habían sido denegadas. No se podía perder de vista que el objetivo era reducir la planilla y no moverla de un lugar a otro.

El señor Gonzales no aceptó la alternativa de gratificación extraordinaria para su cese, por lo cual, como parte del procedimiento de cese colectivo, ingresó a suspensión perfecta con todos aquellos colaboradores que no suscribieron un acuerdo de término de relación laboral.

**1.4.1.2 Caso del señor Quispe.** Para poder tratar este caso, Carolina decidió dejarlo al final ya que requería una aprobación especial. Si bien ningún colaborador que era parte del cese colectivo había realizado un requerimiento de este tipo, tampoco se había dado en ningún momento de la historia de Avícola Ortiz S.A.

La liquidación del señor Quispe representaba el 40% del valor del camión que él había solicitado para poder iniciar su negocio de distribución.

Luego de analizar la situación en el comité de Gestión Humana, la empresa le ofreció el siguiente acuerdo:

- El 25% se pagaría con un parte de su liquidación.
- El 75 % sería pagado por el señor Quispe en cuotas mensuales por 18 meses.
- El señor Quispe conformaría su empresa distribuidora y prestaría servicios a Avícola Ortiz S.A.

Finalmente, luego de dos días que se tomó el colaborador para pensarlo y consultarlo con su familia, el acuerdo fue aceptado por el señor Quispe.

**1.4.1.3 Caso del señor Pérez.** En este caso, la respuesta tuvo que ser negativa pues Avícola Ortiz S.A. no estaba mirando un ahorro a corto plazo sino a largo plazo. Una reducción salarial de 6 meses no era posible, esto no colaboraba con el cumplimiento del objetivo de ahorro que se requería a largo plazo.

Además, se tenía a 9 personas más con la misma solicitud, con lo cual, también habría que otorgar dicha reducción a estas personas.

El señor Pérez finalmente suscribió el acuerdo de cese por mutuo disenso propuesto por la empresa.

#### **1.4.2 Resultado final**

El resultado final del proceso de ceses fue el siguiente:

- 150 colaboradores firmaron el acuerdo.
- 65 ingresaron a suspensión perfecta de labores hasta que el expediente sea resuelto por la Autoridad Administrativa de Trabajo.

Se pronosticaba que el expediente sería resuelto en un tiempo aproximado de 6 a 8 meses.

## Anexos

### Anexo 1. Cronología del Covid-19 en el Perú

06 de marzo de 2020	Primer caso de Covid-19 Perú
11 de marzo de 2020	OMS declaró pandemia al Covid-19
11 de marzo de 2020	Declaran Emergencia Sanitaria Nacional (90 días calendario)
15 de marzo de 2020	Declaran Estado de Emergencia Nacional (15 días calendario)
16 de marzo de 2020	Inicio de Cuarentena Nacional
26 de marzo de 2020	Ampliación del Estado de Emergencia hasta el 12 de abril
26 de marzo de 2020	Medidas económicas ante la ampliación
26 de marzo de 2020	Publican "Guía para la Aplicación del Trabajo Remoto"
03 de abril de 2020	Crean el Programa Reactiva Perú
06 de abril de 2020	Gobierno aprobó Creación del Programa Reactiva Perú
08 de abril de 2020	Cuarentena por Covid-19 se amplía hasta el 26 de abril
<b>11 de abril de 2020</b>	<b>Gobierno no permitirá ceses colectivos</b>
<b>12 de abril de 2020</b>	<b>MTPE descarta facilitar ceses colectivos sin autorización previa</b>
<b>13 de abril de 2020</b>	<b>Decreto de Urgencia en materia laboral habilita la Suspensión Perfecta de Labores</b>
19 de abril de 2020	Supermercados y farmacias atenderá hasta las 17 horas
<b>20 de abril de 2020</b>	<b>5200 empresas se han acogido a la modalidad de Suspensión Perfecta de Labores</b>
23 de abril de 2020	Se extiende Estado de Emergencia hasta el domingo 10 de mayo
02 de mayo de 2020	Gobierno aprueba reanudación de actividades económicas en cuatro fases
08 de mayo de 2020	Gobierno amplía Estado de Emergencia hasta el domingo 24 de mayo
10 de mayo de 2020	Oficializan Norma que prorroga Estado de Emergencia hasta el domingo 24 de mayo
10 de mayo de 2020	Gobierno aprobó ampliar por S/ 30 000 millones más el Programa Reactiva Perú
21 de mayo de 2020	Nuevas medidas para el funcionamiento de mercado de abastos
22 de mayo de 2020	Se amplía Estado de Emergencia hasta el domingo 30 de junio
22 de mayo de 2020	El Ejecutivo detalló las actividades que se activarán en extensión del Estado de Emergencia
22 de mayo de 2020	Perú acelerará medidas para la Reactivación Económica de la mano de la contención
25 de mayo de 2020	"Ampliaremos la vigilancia en mercado por ser focos de contagio"
04 de junio de 2020	Gobierno prorrogó Estado de Emergencia Sanitaria Nacional por 90 días
04 de junio de 2020	Perú aprueba Fase 2 de la Reanudación de Actividades Económicas
04 de junio de 2020	Ejecutivo publica Norma que aprueba Fase 2 de la Reanudación de Actividades Económicas

Fuente: Cronología del coronavirus en el Perú (s. f.)

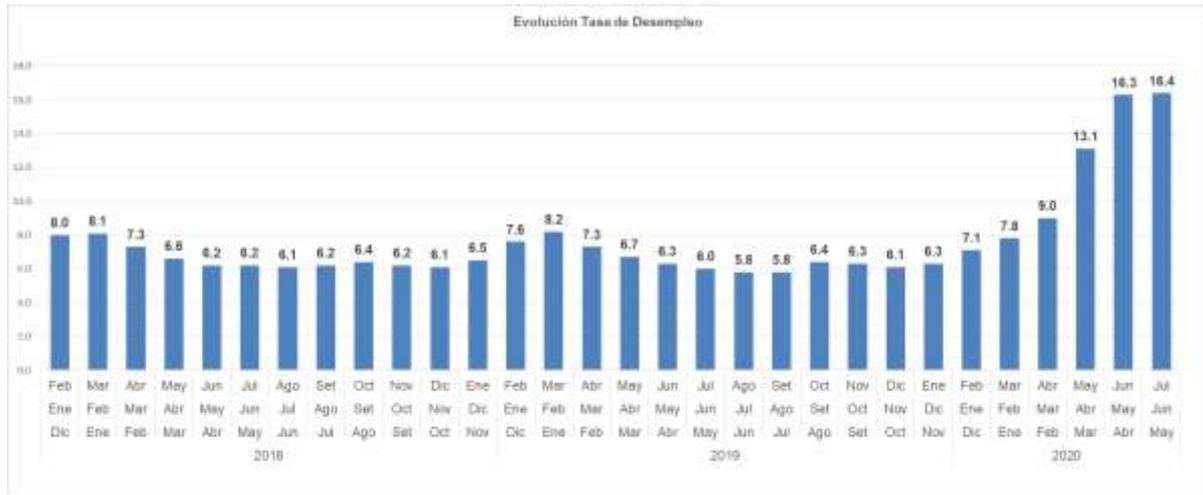
Elaboración propia

## Anexo 2. Fases de reinicio de actividades



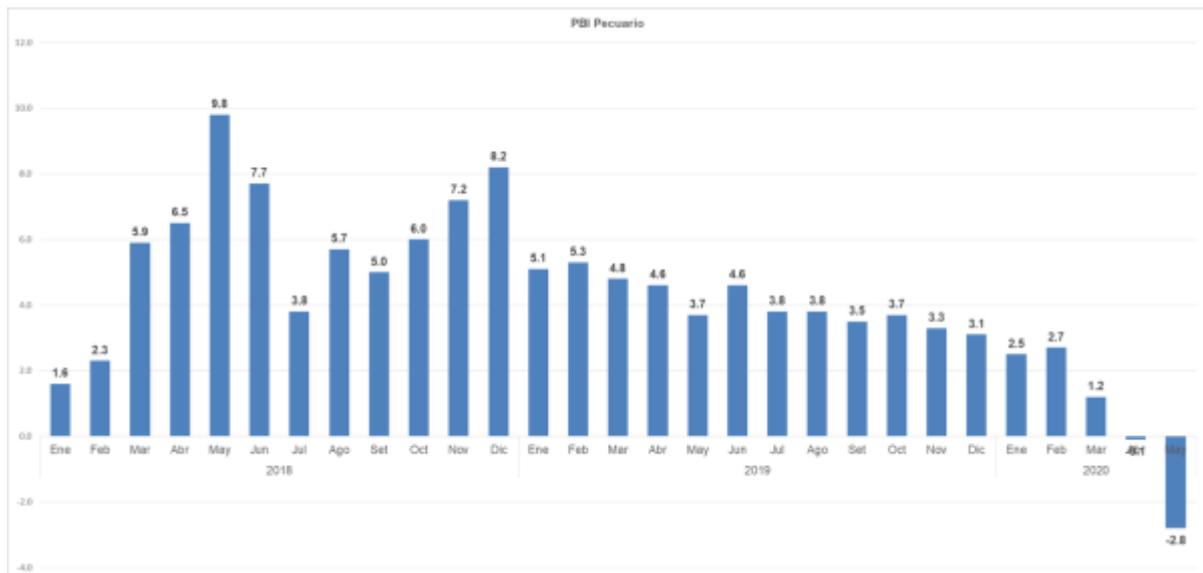
Fuente: Castro (2020), figura 2

### Anexo 3. Tasa de desempleo y PBI del sector pecuario



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2018b)

Elaboración propia



Fuente: BCRP (2018a)

Elaboración propia

#### Anexo 4. Procedimiento legal de un cese colectivo

##### ¿QUÉ ES UN CESE COLECTIVO?

El cese colectivo se configura cuando el empleador resuelve unilateralmente las relaciones laborales de un conjunto de trabajadores fundándose en la existencia de una causa general y objetiva, relativa al funcionamiento de la empresa.

Esta figura sugiere que las empresas puedan aplicarla de manera automática y sin autorización previa, bastando enviar la comunicación correspondiente a la Autoridad Administrativa de Trabajo, a fin de que realice una evaluación posterior (MAG, 2020, párr. 4-5).

##### CAUSAS PARA EL CESE COLECTIVO

De acuerdo con el Decreto Supremo N° 003-97-TR, Texto Único ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, en su artículo 46, son causas objetivas para la terminación colectiva de los contratos de trabajo:

- Caso fortuito y fuerza mayor.
- Motivos económicos, tecnológicos, estructurales o análogos. En este caso, solamente se procederá en los que se comprenda a un número de trabajadores no menor al 10% del total del personal de la empresa
- Disolución y liquidación de la empresa, y la quiebra.
- Reestructuración patrimonial sujeta al Decreto Legislativo N° 845 (MAG, 2020, párr. 6-10).

##### ¿CÓMO FUNCIONA?

Este procedimiento tiene varias etapas:

1. El empleador presenta una solicitud de terminación de contratos de trabajo por causas objetivas. Aquí la empresa debe informar acerca de la situación empresarial tanto a los trabajadores como a la Autoridad de Trabajo.
2. Negociación directa. La empresa con el sindicato o a falta de éste con los trabajadores afectados o sus representantes entablarán negociaciones para acordar la terminación de los contratos de trabajo.
3. Causa real. La empresa debe presentar una declaración jurada indicando la causal del motivo de despido colectivo.
4. Conciliación. Tras tomar conocimiento, la Autoridad de Trabajo toma el rol director del procedimiento administrativo convocando a las partes a reuniones de conciliación.

5. Resolución administrativa. Culminada la etapa de conciliación, la Autoridad de Trabajo está obligada a resolver dentro de los cinco días hábiles siguientes. De no dictar resolución, se entiende como aprobada la solicitud de terminación colectiva de los contratos de trabajo (MAG, 2020, párr. 11-16).

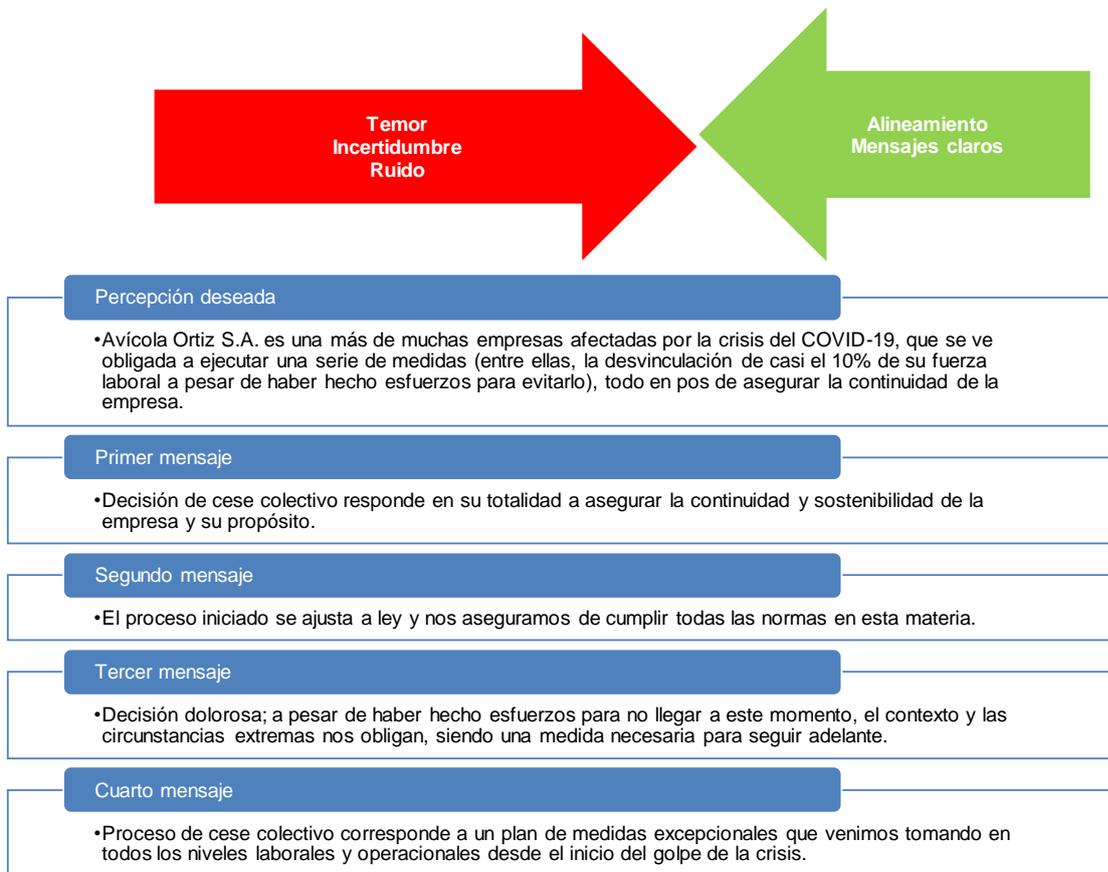
#### ¿QUÉ SUCEDE CON LOS TRABAJADORES DURANTE EL TRÁMITE DE CESE COLECTIVO?

Los trabajadores que forman parte del cese colectivo, desde el día siguiente de notificados por parte de la empresa y hasta que no se resuelva de manera definitiva por la autoridad de trabajo, ingresan a una suspensión perfecta de labores. Esto significa que no trabajan y la empresa no les paga. Quedan suspendidos todos sus beneficios laborales incluso el seguro de ESSALUD y los aportes al sistema de pensiones.

En caso el cese colectivo sea aprobado por la autoridad de trabajo el trabajador será liquidado solamente con los beneficios de ley, sin indemnización alguna.



## Anexo 5. Plan de comunicación: mensajes clave



Fuente: Avícola Ortiz (2020)

## Anexo 6. Manual de ayuda para un cese

### Manual de ayuda para Cese Colectivo (1/2)

#### Lo que debe hacer

- Ofrecer asiento a la persona.
- Ser directo.
- Repetir el mensaje si es necesario
- Indicar claramente la fecha de término de la relación laboral.
- Indicar claramente la indemnización y paquete de beneficios.
- Esperar y escuchar la respuesta del empleado.

#### Lo que no debe hacer

- Hacer bromas
- Ofrecer excusas o disculpas
- Discutir o justificarse.
- Tratar el problema de otros.
- Tratar de minimizar el problema y ofrecer falsas esperanzas.
- Hacer promesas que no podrá cumplir.

#### Preguntas y respuestas

##### **Pregunta:**

¿Por qué a mí? ¿Por qué yo? ¿En qué criterios se ha basado esta decisión?

##### **Respuesta:**

La decisión se ha basado en las razones que le he explicado anteriormente. Siempre es difícil tomar decisiones, pero le puedo asegurar que esta fue analizada exhaustivamente antes de ser propuesta y aprobada por la Alta Dirección.

##### **Pregunta:**

¿A quién puedo recurrir? ¿Es posible hablar con XXX?

##### **Respuesta:**

Como todos sabemos, todos los empleados de la empresa tenemos total libertad para hablar con la Alta Dirección; sin embargo, es mi deber comunicarle que debido a que todas las decisiones han sido cuidadosamente analizadas por los directivos, es improbable que varíe el resultado.

##### **Pregunta:**

¿Puedo seguir trabajando durante XXX tiempo?

##### **Respuesta:**

No. Creo que lo que más le conviene a usted y a la empresa es que usted emplee su tiempo en su preparación para explotar el mercado en busca de nuevas oportunidades.

##### **Pregunta:**

¿Pueden volver a contratarme? ¿Pueden transferirme a otra planta?

##### **Respuesta:**

Aunque usted reúne los requisitos para volver a ser contratado, no es probable que eso ocurra en el corto plazo. Creo que lo que más le conviene a usted y a la empresa es que usted emplee su tiempo en su preparación para explotar el mercado en busca de nuevas oportunidades.

### Manual de ayuda para Cese Colectivo (2/2)

**Pregunta:**

¿Cómo van a manejar mis referencias?

**Respuesta:**

Usted conoce las normas de la empresa y las reglamentaciones de trabajo. Recursos Humanos le proporcionará a sus potenciales nuevos empleadores los datos que la ley permite. Asimismo le estamos haciendo entrega del certificado de trabajo respectivo.

**Pregunta:**

No quiero hablar de este asunto sin que esté presente mi abogado.

**Respuesta:**

Usted tiene todo el derecho que su representante legal se contacte con la empresa. No obstante, nuestro compromiso actual es ayudarle a usted.

**Pregunta:**

¿Cómo pueden hacerme esto luego de haber trabajado aquí durante XXX años?

**Respuesta:**

Esta pregunta no requiere ser contestada.

**Pregunta:**

¡Les advierto que esto no se va a quedar así! ¡Me las van a pagar!

**Respuesta:**

Lamento verdaderamente que sus sentimientos sean tan negativos, no obstante, nuestro compromiso actual es ayudarle a usted.

**Pregunta:**

¿Qué ha pasado con XXX empleado?

**Respuesta:**

No le voy a responder ninguna pregunta sobre otros empelados, por la misma razón que no trataré su caso con ningún otro empleado.

## Capítulo 2. Teaching note

### 2.1 Resumen del caso

La situación económica de la empresa Avícola Ortiz S.A., materia del caso, ya era difícil en el año 2019, razón por la cual tenía un plan de mejora para el ejercicio 2020. Sin embargo, el panorama mundial de la Covid-19 produjo un cambio radical en dicho plan. La empresa se tuvo que enfrentar a escenarios cada vez más difíciles, los volúmenes de venta, así como el precio de su principal producto se redujeron a números nunca antes vistos y, por tanto, los volúmenes de producción corrían el mismo destino.

Todo esto conllevó a tomar decisiones drásticas para rebajar los costos y gastos de la empresa y así poder mantener la operatividad de la misma. Dentro de estas decisiones se encontraban las referentes a la mano de obra y a los volúmenes de producción. La consecuencia natural era la reducción de la planilla. Es así que Avícola Ortiz S.A., por primera vez durante todo el tiempo que tiene desde su fundación, se tiene que enfrentar a un escenario de cese colectivo.

### 2.2 Nivel, curso y posición del caso

El caso Avícola Ortiz S.A. debe presentarse en un programa de postgrado de Recursos Humanos, Gobierno de Personas, Propietarios de Empresas y/o de Dirección Estratégica, de preferencia al finalizar el programa.

Puede presentarse en el curso de Gobierno de Personas y/o Modelo Antropológico en la Maestría de Gobierno de Organizaciones, y en los MBA, de preferencia en el segundo año.

Puede presentarse también en cursos de Gobierno de Personas y/o Deontologías en Facultades de Administración de Empresas, Gestión Social, Derecho, Ingeniería Industrial, entre otras, de preferencia en el último año de carrera universitaria.

El caso puede ser aplicable a cualquier empresa donde se requiera evaluar una situación real desde la gestión de personas y toma de decisiones directivas.

### 2.3 Objetivos de aprendizaje

El caso Avícola Ortiz S.A. tiene como objetivos:

- Analizar las decisiones que se toman respecto de los colaboradores a efectos de reducir los costos laborales en época de crisis y pandemia.
- Determinar el plan de acción ante una decisión de un cese colectivo en un contexto de pandemia.
- Reconocer la importancia de elementos de comunicación con los colaboradores en época de crisis.
- Buscar alternativas y tomar las medidas necesarias para minimizar el impacto hacia los trabajadores.

- Analizar el impacto de las decisiones directivas en una organización.
- Analizar los casos particulares que se presenten como resultado de las decisiones directivas.

De esta manera, los alumnos podrán realizar el análisis de las diferentes dimensiones de la organización, la forma más idónea de llevar a cabo un cese masivo en una época de crisis, la toma de decisiones que se vierten sobre dicho plan y el impacto de las mismas en la empresa y los colaboradores.

## **2.4 Preguntas de guía para el instructor**

### **2.4.1 Parte A**

1. Si estuvieras en el lugar de Carolina, ¿qué alternativas plantearías a la Gerencia General frente a la solicitud de plan de cese colectivo?
2. ¿Podría presentar otras alternativas diferentes al cese colectivo?
3. ¿Cuál sería la estrategia frente a los sindicatos?
4. ¿Qué criterios considerarías en el plan de cese colectivo?

### **2.4.2 Parte B**

1. Si fueras Carolina, teniendo en cuenta la situación de Avícola Ortiz S.A., ¿hubieras presentado la alternativa que ella presentó?
2. ¿Cuál es la calidad motivacional de Carolina?
3. Si fueras el gerente general, ¿aprobarías la alternativa presentada por Carolina?
4. Realizar un juego de roles entre Carolina, el gerente de Administración y Finanzas y el gerente general.

### **2.4.3 Parte C**

1. ¿Aceptarías la solicitud del señor Gonzales? Sí/No ¿Por qué? ¿Presentarías una contra propuesta?
2. ¿Aceptarías la solicitud del señor Quispe? Sí/No ¿Por qué? ¿Presentarías una contra propuesta?

## **2.5 Preparación del instructor**

Antes de presentar este caso se recomienda se realice una explicación de la figura del octógono que permite hacer un análisis de todas las dimensiones de la organización.

Así también se recomienda la lectura de los capítulos de Comunicación y Delegación del libro de Gobierno de Personas de Manuel Alcázar y Pablo Ferreiro, y el capítulo 1 del libro Decisiones de Manuel Alcázar. De esta manera se podrá analizar las decisiones de los directivos de Avícola Ortiz S.A. y el impacto en la organización.

## 2.6 Plan de enseñanza

### 2.6.1 Análisis de la situación para el diagnóstico

Se deberá detallar la información de los diferentes actores y elementos del caso a fin de ubicarlos en el contexto necesario para el posterior análisis.

#### 2.6.1.1 La empresa

- Producción y comercialización de productos procesados en base a carne de pollo y pavo.
- Empresa familiar con 30 años de creación.
- Familia miembro del directorio, sin cargos gerenciales.
- Cuenta con 2000 colaboradores operarios y 150 empleados.
- Operaciones distribuidas en diferentes provincias.
- Valores de la empresa: lealtad, honestidad, compromiso y dinamismo.
- Trabajadores con un promedio de 15 años de servicio.
- Cuenta con 2 sindicatos de operarios.
- Decisión de Directorio y Gerencia General de cese colectivo, por primera vez en la historia de Avícola Ortiz S.A.

#### 2.6.1.2 El entorno

- Situación de crisis económica 2018–2019 por altos costos de producción y caída de precios.
- Crisis económica 2020: declaración mundial de pandemia Covid–19.
- Medidas del gobierno de aislamiento social y restricción de actividades económicas (cierres de mercados y supermercados, cierre de sector turismo y restaurantes, prohibición de reuniones).
- Crecimiento de tasa de desempleo y decrecimiento del PBI del sector pecuario.
- Medidas laborales: suspensión perfecta de labores, postergación de pago de CTS, reducción de sueldos.
- Despidos masivos.

#### 2.6.1.3 Perfiles de los actores

##### Carolina:

- 5 años de tiempo de servicio en Avícola Ortiz S.A.
- Ha sido jefe de Administración de Personal y Nómina.
- Hoy es jefe de Relaciones Laborales.
- Abogada de profesión.
- A cargo del plan de acción del cese colectivo.
- Experiencia en desvinculaciones de colaboradores.

Perfil del operario:

- Estudios primarios y secundarios.
- Familia promedio 3 hijos.
- Viven en la periferia de la ciudad.
- Antigüedad promedio en la empresa de 15 años.
- Dependencia económica con la empresa.
- Relación muy estrecha con dueños–directores de Avícola Ortiz S.A.
- Agrupados en sindicatos.

Perfil del sindicato:

- Poca credibilidad en los representantes de Avícola Ortiz S.A. Antecedente de conflicto por mala estrategia de la empresa de querer eliminarlos.
- No es un sindicato mayoritario.
- Sus representantes son colaboradores con mucho tiempo de servicio en Avícola Ortiz S.A.
- Se verá afectado con el cese colectivo.
- Se encuentran divididos en 2 sindicatos que abarcan centros de trabajo de diferentes zonas.

**2.6.2 Desarrollo del octógono de Avícola Ortiz S.A.**

Se presenta en la Figura 4 el desarrollo del octógono de la empresa Avícola Ortiz S.A.

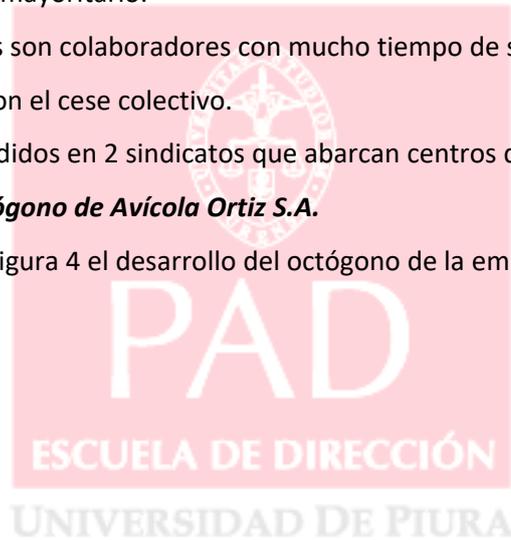
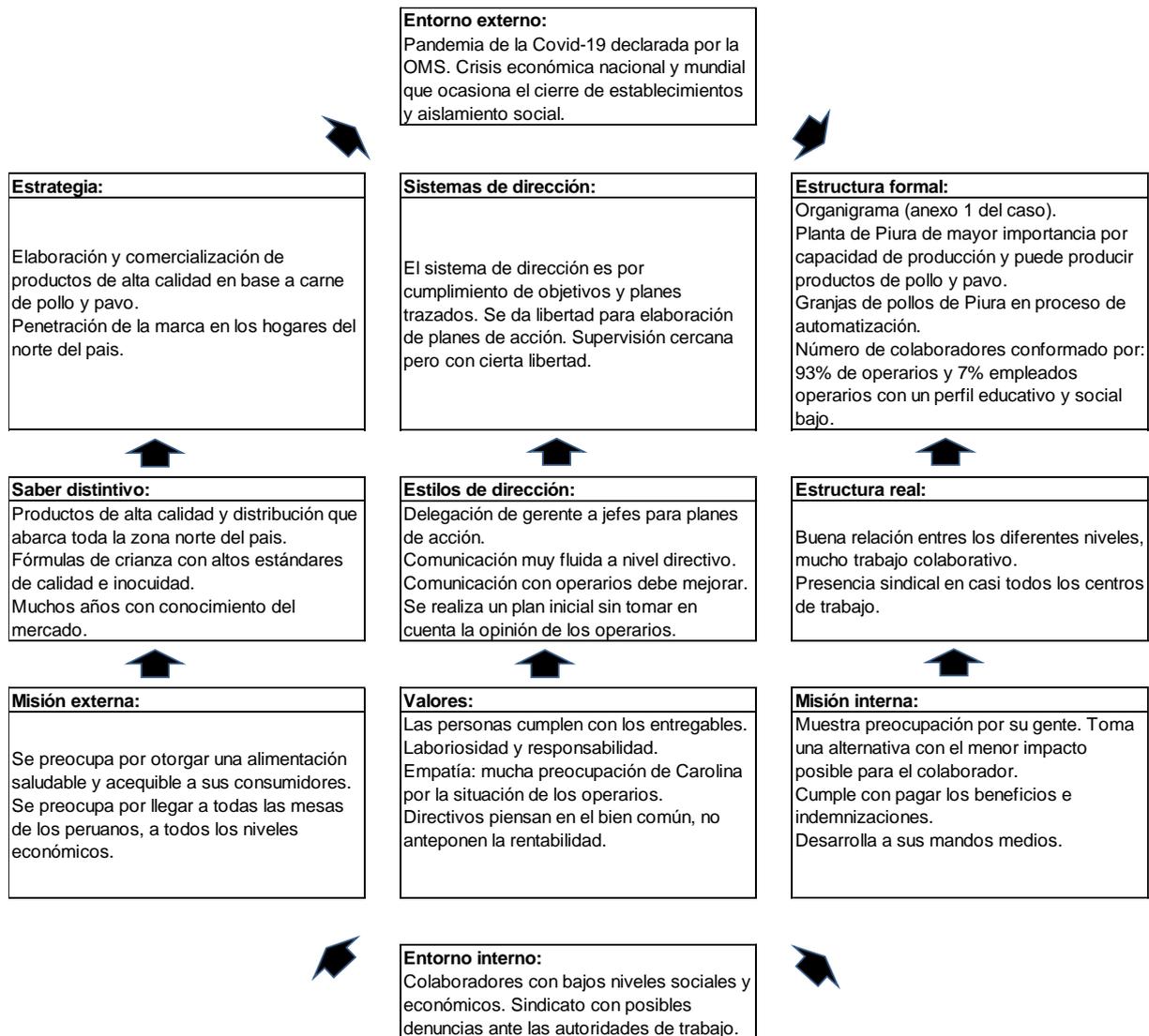


Figura 4

Octógono de Avícola Ortiz S.A.



Fuente: Alcázar (2019b)

Elaboración propia

**2.6.2.1 Conclusiones del octógono.** De acuerdo a la información contenida en el octógono podemos determinar lo siguiente:

- Es una empresa con una estructura formal que se respeta de acuerdo al organigrama, lo cual ayuda a la designación de funciones y cumplimientos.
- Algunos centros de trabajo son de mayor envergadura que otros por sus niveles de producción y tipos de productos.
- Avícola Ortiz S.A. cuenta con una reputación externa frente a sus clientes, que debe ser cuidada.
- Existe una buena comunicación entre los niveles directivos, lo cual facilita el trabajo en equipo.

- Existe un sindicato al que se le debe prestar atención para el plan de acción. La presencia sindical nos da una señal de desconfianza entre los directivos y los operarios.
- La comunicación en los niveles operativos debe de mejorarse; se inicia un plan de acción sin haber escuchado a los operarios, es por ello que se requiere cambiar el mismo.
- La virtualidad del gerente general, así como la confianza y nivel de comunicación directiva, ocasiona que Carolina puede proponer una alternativa de desvinculación de los operarios con un incentivo económico.
- Carolina influye en la decisión de la gerencia general para tomar la decisión más conveniente.

### **2.6.3 Propuestas de plan de acción**

Plan de acción de cese colectivo: Los alumnos deben proponer el plan de acción del cese colectivo antes de leer la parte B.

Era la primera vez que tanto Carolina como todo el equipo de Gestión Humana estaban a cargo de un cese colectivo. Carolina realizó un plan tratando de integrar todos los frentes que podrían considerar una acción como esta.

El primer punto y el más importante era saber con quienes ella debía contar para poder elaborar y sobre todo ejecutar el plan. Para Carolina era evidente que sola no era posible hacerlo. Eligió a una persona de cada área dentro de la Gerencia de Gestión Humana, pero su principal socio era el jefe de Bienestar Social, pues él tenía un conocimiento del operario que no lo tenía ningún otro: tanto él como su equipo trabajaban dentro de los centros de producción y no en las oficinas centralizadas. Es este equipo quienes, además, mantenían una comunicación más fluida y cercana con los operarios, por ello también su importancia.

Luego, por el lado de compensaciones, era necesario saber la cuantificación del plan de acción, pues el presupuesto y el ahorro que se generaría deberían tener un especial cuidado.

En definitiva, resguardar la comunicación y cuidar la reputación era muy importante, no olvidemos que Avícola Ortiz S.A. en los últimos años había logrado una identificación con la marca en los hogares del norte del Perú.

Una vez determinado el equipo de trabajo lo más difícil fue establecer los criterios para escoger los centros de trabajo y a los 215 colaboradores. Una evaluación que se realizó conjuntamente con la Gerencia de Operaciones, ya que ellos eran los afectados directos.

Cuando se inicia la ejecución del plan de acción, Carolina se da cuenta que había una alternativa que la Gerencia no había considerado inicialmente por un tema de presupuesto, pues sólo se estaba mirando la rentabilidad y el ahorro que esa medida producía. Sin embargo, posteriormente, logra un cambio en los decisores, incluso el propio gerente general hace que el gerente de Administración y Finanzas acepte esa alternativa y busque alguna salida para poder ejecutarla.

Esto no fue fácil para Carolina, pues ella tenía temor de exponerse presentando una alternativa que veía como poco viable o incluso incoherente de acuerdo a la situación económica. Sin embargo, el plan inicial se modifica y lo que iba ser un escenario muy perjudicial para el colaborador, cambió, resultando una alternativa de solución más beneficiosa.

Finalmente, podemos decir que el plan de acción cumplió con los resultados; aunque, quizás, en los casos particulares se pudo ser más flexible, la visión siempre era tomar decisiones pensando en el grupo de colaboradores y pocas veces en las excepciones, salvo que estas opciones puedan ser viables para la generalidad.

#### **2.6.4 Análisis de decisiones**

Una vez leída la parte B del caso se deberá realizar un análisis de la instrumentalidad de las decisiones que se deberán tomar desde el punto de vista de Carolina y los gerentes involucrados.

En esta parte del caso, se muestra de manera implícita el cuestionamiento del modo cómo se ha procedido en Avícola Ortiz S.A. Pues a pesar de ser una empresa con mucha inclinación hacia los colaboradores, la decisión inicial se toma sin escucharlos, sin darles la posibilidad de expresar sus opiniones. La decisión estaba ya tomada y el equipo de Carolina debía cumplir con comunicar y ejecutar; y es justamente en esas reuniones de comunicación donde se da la oportunidad de que el colaborador se exprese, evidenciándose diferentes alternativas y/o posibilidades no consideradas por los directivos, lo cual hace que Carolina se replantee lo solicitado por la Gerencia.

Es aquí donde Carolina se lleva diversos aprendizajes:

- Aun cuando a nivel gerencial se haya tomado una decisión, siempre existe la posibilidad de replantear la misma. Cuando la comunicación y el nivel de confianza es alto, es posible plantear alternativas y que estas sean escuchadas.
- Nunca podemos olvidar el impacto de nuestras decisiones a nivel de toda la empresa, resguardar la economía de Avícola Ortiz S.A. era importante, pero también lo era el encontrar una opción que no perjudique totalmente al colaborador operario. Se debe cuidar la eficacia, pero sin descuidar la atractividad y la unidad.
- Es importante escuchar a todos los niveles de la empresa. La alternativa finalmente ejecutada nació de los mismos operarios, no de la Gerencia.

Por otro lado, en la resolución de los casos particulares descritos en la parte C, Carolina se enfrenta nuevamente a decisiones que debe tomar de manera rápida y revisando el impacto de cada una de ellas.

En el caso del señor Gonzales, quien requirió ser trasladado al lugar donde había trabajado anteriormente, había varias complicaciones; por ejemplo, existían casos similares y por tanto deberían ser aplicados a todos; los puestos de trabajo en todos los centros de trabajo estaban quedando con

los números de colaboradores exactos, por lo tanto, no podía incrementarse el mismo; finalmente, se tendría que ver los requisitos legales (mismo puesto de trabajo y mismo jornal).

El caso del señor Pérez quien presentó como alternativa una reducción de sueldo, si bien era posible e implicaba un ahorro para la empresa, esta era una medida temporal y solo podría ser aplicada a aquellos que firmaran un acuerdo.

Carolina, en ninguno de los casos podía perder de vista que el objetivo final era el cese de los colaboradores, esto era lo que necesitaba la empresa para generar el ahorro a largo plazo propuesto como objetivo inicial. Debía salvaguardar ese objetivo.

Todos estos aprendizajes nos hacen concluir que hay una modificación interior de Carolina, su yo se modifica y esto no sólo ocurre en ella sino también en el equipo que la acompañó durante todo el cese colectivo, ya que todos aprendieron de lo ocurrido y tuvieron que enfrentar la situación de conversar con los colaboradores, escuchar sus casos y llevarlos a la difícil decisión de un cese.

**Tabla 3**

*Análisis de decisiones*

<b>Persona</b>	<b>Situación</b>	<b>Sabe</b>	<b>Puede</b>	<b>Quiere</b>
Carolina	Debe ejecutar el cese colectivo.	Sí: tiene experiencia en desvinculaciones, 5 años de servicio en Avícola Ortiz S.A.	Sí: puede ejecutar, y cuenta con el equipo para ello. Pero la decisión la toma la Gerencia General.	Sí: muestra disposición para proponer otra alternativa a la Alta Dirección.
Gerente de Administración y Finanzas	La nueva propuesta implica mayores recursos económicos.	Poco: no tiene experiencia en ceses colectivos. Es gerente desde hace 3 años.	No: la decisión final la toma la Gerencia General, él debe mostrar la disponibilidad o no de recursos.	No: su objetivo es reducir los costos y no afectar financieramente a la empresa.
Gerencia General	La nueva propuesta requiere mayores recursos pero disminuye los riesgos laborales y reputacionales.	Poco: primer cese colectivo en Avícola Ortiz S.A.	Sí: él debe de tomar la decisión analizando todos los puntos positivos y negativos.	Sí: quiere cuidar la reputación de la empresa, disminuir los riesgos laborales, cuidando la situación financiera.

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4***Análisis de alternativas*

ALTERNATIVAS	CRITERIOS		
	Económico / Financiero	Reputación	Afectación colaborador
Continuar con el cese colectivo conforme a ley.	Positivo: reduce el gasto inmediato y futuro.	Negativo: afecta la imagen de la empresa.	Negativo: colaborador no recibe ningún soporte económico.
Cese colectivo + Desvinculación con incentivo.	Negativo a corto plazo: eleva el gasto inmediato. Positivo a largo plazo porque reduce el gasto de planilla futuro.	Positivo: afecta en menor medida la imagen de la empresa.	Positivo: se otorga un soporte al colaborador.
Suspensión perfecta de labores.	Negativo: reduce el gasto pero sólo temporalmente.	Positivo: no repercute en la imagen de la empresa.	Positivo: no se desvincula al trabajador pero no percibe sueldo.

Fuente: elaboración propia

### 2.6.5 Impacto de las decisiones

Culminada la parte C del caso, se deberá analizar el impacto de la decisión final tomada en Avícola Ortiz S.A.

#### 2.6.5.1 En la organización

**Eficacia:** se logró como resultado la desvinculación del 70% de operarios, lo cual originaría un ahorro mensual del costo de mano de obra aproximado de S/ 250 mil. Teniendo en cuenta que dichos puestos de trabajo no serían reemplazados en los siguientes 3 años.

**Atractividad:** se generó mucho aprendizaje de parte de los decisores, así como de los ejecutores, teniéndose en cuenta que era la primera vez que la organización realizaba un plan de cese colectivo.

También hay un aprendizaje más profundo de la persona, del operario de la organización, esto al haber realizado la entrevista individual y escuchada la situación de cada uno. Queda como aprendizaje muy importante la necesidad de escuchar al colaborador.

**Unidad:** si bien se considera que el plan tuvo eficacia y que se trató en todo momento de mantener la unidad, principalmente, al ejecutar una alternativa que si bien era costosa para la empresa, era beneficiosa para ambas partes, todo cese y más aún colectivo afecta la unidad de la organización.

Muchas veces se trataba de hacer valer más la necesidad de la empresa que de los operarios; sin embargo, se puede apreciar que finalmente prevaleció la motivación racional por motivos trascendentes de los directivos.

### 2.6.5.2 En los operarios

**Eficacia:** se cumplió con los acuerdos de cese conforme a las condiciones pactadas. Muchos de los operarios emprendieron nuevos negocios, otros se jubilaron de acuerdo a la edad y tiempo de servicios en la empresa.

**Atractividad:** los operarios fueron escuchados, las reuniones individuales fueron de mucha utilidad para cada uno de los colaboradores, aunque no se pudo atender positivamente todas las solicitudes particulares. Sin embargo, la alternativa finalmente ejecutada fue una de las planteadas por ellos mismos.

Sin perjuicio de lo indicado debe considerarse que la eficacia y la atractividad no siempre coinciden, en este caso hemos sido eficaces pero la atractividad puede verse afectada en un plan de esta envergadura, aunque, se pudo ver más afectada aún si se hubiera ejecutado la primera alternativa planteada.

**Unidad:** si bien en los operarios cesados hasta el momento no se habría generado ningún conflicto interno, la unidad se ve afectada con los colaboradores que continúan trabajando, ya que, si bien se señaló que no habría otro cese como este, no existe un clima de confianza, con lo cual inicialmente sí se generó un ambiente de temor, además de la percepción de injusticia cometida por la empresa.

Culminada la parte D del caso se deberá analizar el impacto de los casos resueltos de manera especial:

### 2.6.5.3 Respecto al caso de los señores Gonzales y Pérez

En el decisor (Carolina y el equipo de líderes de Gestión Humana):

**Eficacia:** no se obtuvo el resultado esperado que consistía en la firma del convenio de cese con la gratificación extraordinaria. Continuó con el proceso de cese colectivo y la suspensión perfecta de labores.

**Atractividad:** no se alteró la atractividad en el equipo.

**Unidad:** la decisión fue tomada en equipo y no hubo afectación en cuanto a la unidad del equipo decisor.

En el colaborador afectado:

**Eficacia:** el colaborador no obtuvo lo que solicitaba; por tanto, se vio afectada la eficacia. Continuó con el proceso de cese colectivo y la suspensión perfecta de labores.

**Atractividad:** evidentemente hay una afectación a la atractividad, ya que la empresa no satisfizo la necesidad del colaborador.

**Unidad:** se evidencia la afectación a la unidad entre el colaborador y la empresa, así como en el grupo de colaboradores de Avícola Ortiz S.A. ya que se siente tratado de manera injusta.

#### 2.6.5.4 Respecto al caso del señor Quispe

##### En el decisor:

**Eficacia:** se logró un resultado favorable para ambas partes, el colaborador aceptó la propuesta de la empresa. Además, al ser atractivo el acuerdo y favorecer a la unidad la eficacia aumentó.

**Atractividad:** mejoró la atractividad del equipo decisor hacia la empresa. Logrando una motivación intrínseca, un aprendizaje en cada uno de ellos.

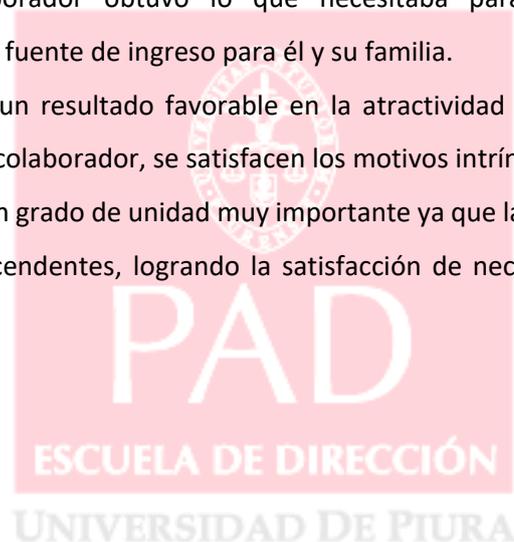
**Unidad:** la decisión fue tomada en equipo donde primó la motivación racional por motivos trascendentes, logrando un valor muy alto para el colaborador.

##### En el colaborador afectado:

**Eficacia:** el colaborador obtuvo lo que necesitaba para poder trabajar de manera independiente y tener una fuente de ingreso para él y su familia.

**Atractividad:** hay un resultado favorable en la atractividad ya que con el acuerdo se está logrando el desarrollo del colaborador, se satisfacen los motivos intrínsecos de aquel.

**Unidad:** se logró un grado de unidad muy importante ya que la empresa actuó por motivación racional por motivos trascendentes, logrando la satisfacción de necesidad del colaborador fuera y dentro de la empresa.





## Conclusiones

Durante el desarrollo del caso Avícola Ortiz S.A. hemos podido ir respondiendo algunas preguntas que surgieron inicialmente tales como: ¿qué decisión tomarías en el rol de Carolina o como jefe de Gestión Humana? ¿Cuál sería tu plan de acción?

La respuesta principal que tenemos es que los objetivos y tareas que muchas veces nos piden cumplir o realizar no deben ser tomados como la única manera de hacerlo, siempre debe analizarse la posibilidad de otras alternativas y ponerlas a discusión y evaluación.

Un directivo puede equivocarse, la virtud está en saber escuchar y reaccionar a tiempo. Así se aprecia cómo hubo un cambio en la virtualidad del gerente general, donde, con la nueva alternativa, no perdía de vista su objetivo, pero tampoco descuidaba la unidad. Deja de poner por encima la rentabilidad.

También nos cuestionábamos sobre ¿cuál debería ser el plan de comunicación, hasta qué nivel de la empresa se debería llegar y con qué contenido? La comunicación en una empresa debe ser transversal y a todo nivel. Que exista una buena comunicación a nivel directivo o gerencial no significa que exista también a nivel operativo. La comunicación es un elemento clave para que estos procesos concluyan adecuadamente.

Ejecutado un plan de acción como la de un cese colectivo, no se debe olvidar a aquellos colaboradores que aún siguen trabajando, ellos eran espectadores de todo lo que venía ocurriendo y como tales deben ser considerados en la comunicación e incluso, posiblemente, en un plan de acción posterior.

Una crisis en época de pandemia y un cese colectivo es algo que ninguna de las personas involucradas había atravesado; por tanto, los aprendizajes fueron mutuos y además constantes. Es necesario tener un ambiente de retroalimentación constante.

Por otro lado ¿cuál o qué tanto debería ser la intervención de un sindicato en un plan como el de Avícola Ortiz S.A.? Un sindicato es una organización, que al igual que el resto de colaboradores, requiere atención, pero no una principal atención, la presencia de un sindicato no debe cambiar los planes de una empresa.

Si bien, de acuerdo a lo que señala la ley, la empresa tenía obligación de comunicar de manera separada al sindicato el inicio del cese colectivo, se puede evidenciar que no fue considerado un intermediario y, por lo contrario, Avícola Ortiz S.A. se dirigió directamente a los colaboradores afiliados al sindicato o no afiliados.

Y finalmente, los valores de la empresa, ¿cómo quedan ante una medida como la tomada por Avícola Ortiz S.A.? La humildad es un valor que se debe practicar en todos los niveles de una empresa, la alternativa finalmente ejecutada fue dada por los operarios y aceptarla no sólo requiere de

inteligencia y voluntad, sino también de humildad y mirar al bien común. Todas las decisiones vienen impregnadas de los valores de quienes las toman y de la empresa.



## Listado de referencias bibliográficas

- Alcázar, M. (2019a). *Decisiones directivas* (Tomo 2). PRODEC.
- Alcázar, M. (2019b). *Octógono, diagnóstico empresarial* (Tomo 4). PRODEC.
- Alcázar, M. (2019c). *Persona* (2a ed., tomo 5). PRODEC.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018a). *Pecuario*.  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01799AM/html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018b). *Tasa de desempleo (%)*.  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN38063GM/html>
- Castro, F. (2020, 3 de mayo). Minería y construcción en Fase 1 para reinicio de actividades. *Rumbo Minero*. <https://www.rumbominero.com/wp/noticias/mineria/mineria-y-construccion-en-fase-1-para-reinicio-de-actividades/>
- Cronología del coronavirus en el Perú. (s. f.). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/interactivo-cronologia-del-coronavirus-el-peru-488.aspx>
- Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote COVID-19. (2020, 15 de marzo). *Boletín Oficial El Peruano*, Lima, Perú.  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566448/DS044-PCM\\_1864948-2.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566448/DS044-PCM_1864948-2.pdf)
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2019). *Gobierno de personas en la empresa* (8a ed., tomo 3). Universidad de Piura. PAD–Escuela de Dirección
- La OMS caracteriza a COVID–19 como una pandemia. (2020, 11 de marzo). *Organización Panamericana de la Salud [PAHO]*. <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- MAG. (2020, 12 de abril). Cese colectivo: ¿qué es, cómo funciona y qué debe pasar para que las empresas peruanas apliquen esta figura? *El Comercio*.  
<https://mag.elcomercio.pe/respuestas/cese-colectivo-que-es-como funciona-y-que-debe-pasar-que-las-empresas-peruanas-apliquen-esta-figura-coronavirus-covid-19-nnda-nnlt-noticia/>