



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

UN BUEN CONSEJO PARA DANTE

Carlos Boyer-Ramírez, Juan Laza-Salas y
Miguel Tokumine-Lama

Lima, 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Boyer, C., Laza, J. y Tokumine, M. (2016). *Un buen consejo para Dante* (Tesis de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

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



PROGRAMA MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS PART TIME

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

UN BUEN CONSEJO PARA DANTE

Boyer Ramírez, Carlos Enrique

Laza Salas, Juan Víctor

Tokumine Lama, Miguel Hashiro

Lima, 2016

Nuestro más sincero agradecimiento al PAD por la formación profesional y personal recibida durante estos dos años; a nuestros profesores por su dedicación para poder exigirnos y rescatar lo mejor de cada uno; y, en especial, a nuestras familias por ser nuestro principal motivo en este proyecto.

RESUMEN EJECUTIVO

Un buen consejo para Dante es un caso que aborda una situación de línea de carrera a través de la narración de una experiencia real en la compañía MICAJUSA sobre la implementación de la nueva política de renovación de personal permitiendo identificar y evaluar la motivación del protagonista y sus aprendizajes positivos o negativos en forma práctica aplicable a situaciones propias y terceras de su entorno. El caso se desarrolla planteando el diagnóstico general de MICAJUSA con el objetivo de entender la compañía, sus balances y entorno de labores de Dante; posteriormente, analizamos al protagonista respecto su motivación, motivos e impacto en cada uno de los niveles de la organización y el análisis aplicado a la dirección de la compañía; y, finalmente, se evalúa y plantea una recomendación para Dante considerando los análisis anteriores y proponiendo distintas alternativas.

ÍNDICE GENERAL

	PAGINA.
PORTADA	01
AGRADECIMIENTO	02
RESUMEN EJECUTIVO	03
ÍNDICE GENERAL	04
INTRODUCCIÓN	05
CASO: UN BUEN CONSEJO PARA DANTE	06
TEACHING NOTE	21
1. ANALISIS DE LA COMPAÑÍA MICAJUSA POR NIVELES	21
2. ANALISIS DE MOTIVACIÓN Y EFECTO DE POLÍTICA	25
3. ANALISIS DE LA SITUACIÓN DE DANTE	27
4. ANALISIS DE LA SITUACION DE ARNULFO ARNAO	31
5. CONCLUSIONES	34
BIBLIOGRAFIA	35

INTRODUCCIÓN

El caso Un buen consejo para Dante se desarrolla en la empresa MICAJUSA. Dante es el principal protagonista, él ocupa la posición de Gerente de Almacenes y Distribución. También encontramos a personajes como Sofía, Juliana y Arnulfo; las mismas que ocupan las posiciones de Gerente General, Jefa de Distribución y Conductor respectivamente.

MICAJUSA es una compañía familiar donde la Gerencia viene tomando decisiones que generan ineficiencias y falta de unidad en su organización, lo que se traduce en cambios constantes en las operaciones de trabajo y se ven reflejadas en malestares del personal operativo y mandos medios. Adicional a la insatisfacción de los colaboradores con el sistema remunerativo.

El caso refiere la preocupación de Dante y el posible impacto en su equipo de operaciones por una política de renovación de personal que debe implementar por orden de su Gerencia General, quién toma esta decisión por un accidente ocurrido con Arnulfo Arnao en el área de distribución. Pensando en una solución, busca reunirse con un especialista y ubica a Pedro Reyna, su profesor universitario. Dante busca la opinión de Pedro, quien más allá de recopilar toda la información para evaluar el caso en particular, busca darle un consejo general a Dante referido a los aprendizajes en su línea de carrera evaluando su acciones actuales y su motivación.

CASO: UN BUEN CONSEJO PARA DANTE

Eran las 20:00 del viernes 05 de Junio del 2015 y Dante, que se desempeñaba como Gerente de Distribución de MICAJUSA, se encontraba evaluando nuevamente cómo reducir el impacto negativo de ejecutar una política de renovación de personal que consistía en desvincular a su personal de la empresa cada tres años. Era la tercera vez que Dante intentaba convencer a su gerente general, Sofía, de retractarse de su decisión, ya que implicaba desvincular a más de 30 personas en el área de distribución, dentro de los siguientes seis meses. Dante pensaba que esta decisión era apresurada, motivada por el accidente ocurrido con el conductor Arnulfo Arnao, la que podía ocasionar inmediatamente una posible demanda del trabajador que llevaría a una inspección por parte de Sunafil; así como, en mediano plazo, afectaría negativamente en el desarrollo del equipo de distribución.

Preocupado por la negativa de la gerencia de retractarse de su decisión, Dante decide buscar la opinión de su profesor universitario, Pedro Reyna, quien era especialista en temas relacionados a Recursos Humanos, con el objetivo de obtener un consejo sobre esta situación particular. Luego de visitar la universidad y lograr acordar una reunión con su profesor pudieron reunirse para conversar acerca de las inquietudes de Dante, y sostuvieron parte de la siguiente conversación:

Profesor: ¿Y de qué política estamos hablando, Dante?

Dante: Es una política definida por Gerencia que ordena la renovación de personal cada tres años, que consiste en desvincular al personal para evitar que tengan enfermedades ocupacionales producto del esfuerzo que realizan en las labores de distribución. He tenido varios casos de personas con problemas lumbares. Pero uno de los últimos accidentes fue el del conductor Arnulfo Arnao hace dos meses. Él ha tenido mayor gravedad pues tiene como diagnóstico médico tres hernias discales, por lo que tendrá que ser operado.

Profesor: ¿Cuál crees que es la razón por la que se va a impartir esta política?, ¿es genuina su preocupación por la salud de los trabajadores o solo intentan evitar una contingencia laboral?

Dante: Se trata de evitar situaciones que expongan económica o legalmente a la compañía.

Profesor: De acuerdo Dante; coméntame ¿cómo se ocasiona una lesión de esta naturaleza?, ¿cómo fue el accidente? Parece grave.

Dante: Comercializamos productos pesados y de difícil manipulación, cada bolsa de pegamento pesa 25 kg, y el personal de distribución de mi área tiene dos modalidades para cargarlo de acuerdo a las condiciones del lugar de entrega. La primera opción es utilizar las carretas de carga como herramienta para movilizar las bolsas. Estas permiten

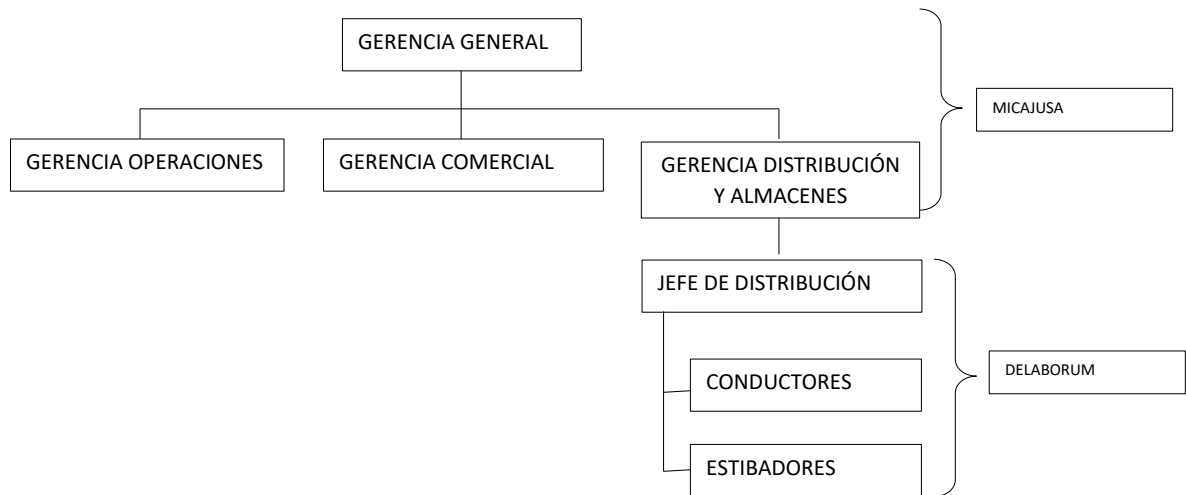
trasladar 10 bolsas por vez. Como segunda opción, el personal traslada en los hombros dos bolsas por vez. El accidente se produjo en las instalaciones del cliente Ferretería Cusi cuando le solicitaron a Arnulfo y su ayudante subir 200 bolsas al almacén del cliente en el segundo piso. Ellos accedieron para poder satisfacer al cliente, como en ocasiones anteriores ya se había realizado. En el tercer o cuarto peldaño de la escalera tropieza y cayeron las bolsas encima de él. Según reportaron las investigaciones estaba llevando cinco bolsas cargadas en los hombros, cantidad fuera de lo permitido, sospecho que incluso puede tratarse de más bolsas. Estas malas prácticas están ocasionando accidentes que, probablemente, no son reportados. Tengo ausentismo en el área pero, en muchos casos, indican motivos diferentes.

Profesor: ¿Entonces es normal que realicen entregas en el segundo piso o hacer lo que el cliente les pide? Parece que existiera un peligro en cumplir esta solicitud.

Dante: Sí profesor, existen condiciones peligrosas en las entregas, básicamente, en el canal ferretero y en las obras. Ello a pesar de existir una política de despachos entregada a los choferes donde se indica que no se pueden realizar entregas a más de 10 metros de la puerta de ingreso al cliente o en plantas inferiores o superiores. Los choferes y auxiliares realizan excepciones por mantener contentos a los clientes y evitar reclamos. También hubo ocasiones en las que hemos tratado de hacer respetar la política y se han negado a realizar este trabajo, pero lamentablemente la presión del cliente es mayor y la Gerente Comercial, una de las accionistas de la empresa, falta a la política, y se termina haciendo lo que indica el cliente. La gente no cree en este documento y en ocasiones han reclamado a la Jefe de Distribución el por qué de su existencia si finalmente no se respeta.

Profesor: Aquí existen otras preguntas que quisiera hacerte pero cerremos primero el accidente. Por lo que me cuentas ¿Arnulfo Arnao no cumplió el procedimiento de carga?, ¿le preguntaron por qué?

Dante: Estaba cargando mucho más de lo permitido. Algunos han reconocido que realizan más carga de la permitida, pero otros nos dicen que están colocando la carga correcta. Lo que sí han transmitido a la Jefa de Distribución es que quieren realizar más rápido los trabajos porque quieren llegar a su hora de salida para no quedarse más tiempo porque no se pagan horas extras. Te grafico rápidamente el organigrama para que me comprendas:



Profesor: ¿Y cuándo se pasan de sus horarios de labores?

Dante: El tema de las horas extras nos trajo muchos problemas. Cuando ingresé en el 2013, había una deuda de horas por compensar de aproximadamente 150h/persona. Era imposible de compensar, así que decidí negociar un pago para eliminar esta deuda y el malestar de la gente. Este fue aprobado y cerramos el capítulo. Luego recordé que el personal que realiza labores que no están sujetas a supervisión directa puede tener un contrato para no estar sujeto a la fiscalización de horas. De esta forma, si el personal se queda más tiempo, no estamos obligados a pagarlas. Asimismo, si llega previo a su hora de ingreso, no existe problema en que salga antes de su hora de salida. Teniendo en cuenta ello, previa asesoría legal, pusimos en marcha esta cláusula en el contrato. También busqué la forma de compensar el esfuerzo que realizan en quedarse más tiempo, y desarrollamos un plan de compensación variable que premia a las personas con mejor rendimiento como por ejemplo: puntualidad, asistencias, mayor número de toneladas transportadas, mayor número de viajes realizados, menor número de devoluciones, mayor rendimiento de combustible y el logro de un nivel de servicio mayor al 85 %; este plan contempla retribuirles su esfuerzo con un máximo de 400 nuevos soles mensuales. De esta forma hemos tratado de compensar las labores del personal, sin embargo no están contentos.

Profesor: ¿Tenía Arnulfo las herramientas de trabajo necesarias?

Dante: Sí, contaba con carretas en el camión, pero para este cliente se usan hasta cierta parte. Luego, las bolsas son trasladadas en los hombros mientras suben los peldaños de las escaleras o los desniveles existentes en el edificio. Para estas labores, lo básico son las carretas de carga que toleran 250 kg, pero, en algunos casos, se exceden en la carga, y últimamente hemos tenido que renovar algunas porque ya estaban bastante deterioradas. Estamos buscando que tengan mayor resistencia. Recuerdo que varias

personas se han quejado por este tema por eso decidimos revisar el estado de las carretas, y nos dimos con grandes sorpresas al enterarnos que el 50 % estaba en mal estado y mucho mayor el asombro cuando me enteré que hace mucho fueron solicitadas a la jefa de distribución. También entregamos los equipos de seguridad convencionales, como fajas, cascos, uniformes, etc.

Profesor: ¿Y por qué la Jefa de Distribución no hizo nada al respecto?

Dante: Juliana, la jefa de distribución, ha venido omitiendo ciertas comunicaciones y acciones relacionadas al desarrollo de las operaciones. Aún no he conversado con ella sobre la causa de su falta de acción y comunicación; sin embargo, mi opinión es que se trata de un descuido.

Profesor: ¿Cuánto gana Arnulfo?

Dante: Arnulfo gana S/ 2 250, aparte de su asignación familiar de S/ 75, y también recibe entre S/ 200 y S/ 300 por el concepto del Plan de compensación variable. Él es uno de los más antiguos en el área con siete años laborando en la empresa. La empresa tiene como política pagar sueldos mayores al promedio del mercado.

Profesor: ¿Y hace cuánto conoces a Arnulfo?

Dante: No soy su jefe directo, él reporta a la Jefa de Distribución, pero sé que tiene 39 años, dos hijos y se encarga de los dos hijos de su hermano, quien falleció en un accidente junto a su esposa. También sé que tuvo problemas lumbares anteriormente, pero logró recuperarse y continuar laborando. En su desempeño él siempre se ha identificado con la empresa en las conversaciones formales, pero también sé que, a espaldas de nosotros, convoca al personal para hacer comentarios negativos de la empresa moviendo a la gente en nuestra contra.

Profesor: ¿Qué otros beneficios tiene el personal de la empresa?

Dante: Para el personal operativo contamos con una empresa de tercerización laboral que se llama Delaborum. Todos ingresan con contrato de tres meses en periodo de prueba, y las renovaciones a los operarios y conductores se realizan por el mismo tiempo. Cuentan con todos los beneficios de ley como vacaciones, gratificaciones, y siempre han cumplido con los pagos semanales. También se les entregan pequeñas canastas por fin de año y se pagan utilidades aunque no muy altas por la cantidad de trabajadores en las diversas empresas donde brindan servicios. Por el lado de MICAJUSA, se trata de que los trabajadores estén contentos. Por ello, se consideran otros beneficios o eventos, como por ejemplo: obsequios por el día del trabajador y día del padre o madre, fiesta de fin año, obsequios y fiesta para los hijos de los trabajadores en Navidad, tarjetas de consumo en Plaza Vea de S/ 125 en Navidad, subvención alimentaria de S/

8 por día en el concesionario, bus de movilidad en dos turnos, aunque el personal de distribución no está beneficiado al 100% por los diversos horarios de ingresos y salidas que manejamos, una torta por cumpleaños, préstamos por escolaridad en Tay Loi, pero no son valorados porque argumentan que no compran en estos lugares por ser muy caros. Pagamos movilidades de S/ 15 y S/ 7.5 en caso de ingresar a las 4:00 a.m. - 5:00 a.m. ó 06:00 a.m.; y, por último, una bonificación anual de aproximadamente un sueldo en compensación de utilidades y proporcional al tiempo laborado. En este último año ha sido otorgada a discreción de acuerdo a la evaluación de desempeño de los colaboradores. En los años anteriores existía una política de incrementos anuales de acuerdo a la inflación y evaluación, pero en este último año ha sido suprimida por las bajas ventas presentadas, lo que generó algunos malestares en el personal.

Profesor: ¿Cuántos trabajadores proceden del *service*?

Dante: Todo el personal de almacenes y distribución que labora a mi cargo está tercerizado con la empresa Delaborum desde inicios del 2015 y, anteriormente, con Tawa. Yo soy la única persona que pertenece a la planilla de MICAJUSA en mi área. He tenido varias consultas respecto de la posibilidad de pasar a la planilla de MICAJUSA pero no es política del grupo. Incluso la Jefa de distribución se mostró interesada en pertenecer a la planilla de MICAJUSA condicionando su permanencia, pero no fue posible realizar este cambio.

Profesor: ¿Tienen sindicato?

Dante: No, nunca ha existido un sindicato en la empresa pero recuerdo una situación muy incómoda que paso en Agosto del 2014. Mientras la Jefe de distribución se encontraba de vacaciones, un grupo de conductores dirigidos por Arnulfo se organizaron para redactar un pliego de reclamos y elevarlo a una de las propietarias de la empresa sin previamente haberme informado de sus inquietudes. Este documento fue firmado por algunos trabajadores y otros se negaron a hacerlo.

Profesor: ¿Y qué hiciste respecto a esta situación?

Dante: La Gerente General, a quien presentaron los reclamos, verbalmente me comunicó el pliego de reclamos. Intenté solucionar los problemas planteados; sin embargo, no me agrado que el personal no recurriera a mí y me pasaran por alto llegando directamente a mi gerencia. Cuando averigüé quiénes fueron los involucrados, los fui desvinculando gradualmente solicitando no renovar sus contratos cuando vencieran.

Profesor: ¿Y cómo manejan regularmente las quejas del personal?

Dante: El caso que te comente es el único en que los colaboradores han reclamado de esa forma. Normalmente, los reclamos se transmiten en las reuniones grupales de los días

sábados de 7:00 a.m. a 8:00 a.m. antes de sus labores diarias, con la participación del 60 % del personal operativo. La reunión es dirigida por la Jefa de Distribución, y hace unos meses solicité que se pueda elaborar un acta de reunión para que se pueda tener orden, medir los avances y se puedan visualizar los temas cerrados o proyectos en camino.

Profesor: ¿Han sufrido mermas o robos?

Dante: En tres ocasiones tuve que desvincular conductores y auxiliares porque descubrí que robaron combustible de los camiones en sus recorridos. Fue detectado mediante el sistema Track log, el mismo que registra los recorridos y paradas de los camiones, y logra identificar paradas en lugares no autorizados por tiempos elevados. Lamentablemente, tuve que desvincular también a los auxiliares que acompañaron al conductor porque era difícil creer que no estaban involucrados, aunque fue negado por ellos. El Jefe de RR.HH. indicó que la mejor forma de solucionar el problema era presionar para que presenten su carta de renuncia y no despedirlos.

Profesor: ¿Y cómo está constituido el grupo de empresas?

Dante: El grupo está conformado por siete empresas vinculadas, de las cuales cinco empresas son productoras, una comercializadora, que es MICAJUSA, y una de staff, donde se encuentran las áreas de soporte a todo el grupo como contabilidad, RR.HH. y sistemas. Las empresas que utilizamos para el personal operativo en las productoras y comercializadoras pertenecen a Delaborum, Delaborum Plus y Manpower. Esta condición genera comparaciones entre los operarios porque en algunas productoras sí tienen personal perteneciente a sus planillas por su antigüedad, y tienen el beneficio de las utilidades.

Profesor: Me gustaría que me cuentes más de tu área, ¿cómo está constituida?

Dante: Soy responsable de los almacenes y la distribución a nivel nacional. En Lima tengo supervisores a cargo del almacén y en distribución cuento con una jefa de distribución, dos asistentes, dos auxiliares que manejan la distribución.

Profesor: ¿Alguno de ellos supervisa las labores de campo?

Dante: La responsable es la Jefa de Distribución que no realiza actividades de supervisión de campo, ya que su tiempo se ve consumido por las coordinaciones que realiza para atender las constantes urgencias para atender a los clientes diariamente. A ella reportan un asistente, para realizar las programaciones de las rutas, y otro para el seguimiento al cumplimiento de las entregas y atender cualquier problema que pueda surgir ante un cliente.

Profesor: ¿Urgencias? Esta palabra es muy común en las empresas, ¿por qué se dan?

Dante: Existen muchos motivos y la verdad es que las urgencias rompen todos los esquemas de trabajo y la organización que podamos tener en el área. Estamos en el sector de la construcción, que es conocido por la falta de planificación en los requerimientos de materiales. Los pedidos urgentes a última hora y, en muchos casos, la urgencia no solo es en la entrega sino que llega hasta la producción por falta de stock de productos que tienen baja rotación. Ello genera desorden en toda la cadena, desde el abastecimiento de la materia prima hasta la entrega. Lamentablemente, la presión por la ventas y cumplir con el cliente hacen que se rompan los procedimientos que tenemos establecidos, y siempre se prioriza la atención de los clientes sin importar el sobre costo. En muchos casos, los vendedores acuden directamente a la gerencia comercial, una de las dueñas, saltando a Jefes y/o Gerentes para agilizar sus requerimientos. Ella ordena sin importar el área que se realicen sus solicitudes, lo que ha generado discusiones por los desórdenes, pero finalmente se cumple la indicación.

Profesor: ¿Puedes darme un ejemplo?

Dante: Tenemos un corte horario a las 18:00, por lo que todos los pedidos generados hasta esa hora son preparados por el almacén de forma consolidada durante la noche para la distribución del día siguiente, que empieza a partir de las 4:00. Este fue el acuerdo aprobado por la dirección al implementar el turno de madrugada, con la finalidad de optimizar la operación y reducir los tiempos de atención y los costos. Pero cuando se presenta la urgencia a las 10:00 del día siguiente de un vendedor y se tiene la orden de atenderlo, se realizan cambios en la programación para desarmar los pedidos armados para un camión y armar un nuevo pedido. En este caso, tenemos problemas de personal, ya que no contamos con el recurso humano en el día y, adicionalmente, sacrificamos clientes programados para atender urgencia de un cliente sin analizar su prioridad. Estos cambios generan desorden diariamente, lo que, lamentablemente, no es comprendido por las dueñas, y se prefiere la atención a los clientes. Por otro lado, luego exigen eficiencia y optimización en la gestión.

Profesor: ¿No tienes los recursos entonces?

Dante: Diría que sí cuento con los recursos para trabajar de forma ordenada, pero las urgencias y las rupturas de procedimiento me generan sobre costos, son difíciles de cuantificar y también existen las negaciones de las indicaciones que pueden dar, lo que nos obliga a ser más burocráticos con los e-mail para tener respaldo cuando surjan los problemas. Presenté una propuesta pero no fue aprobada y a mí me parece tan sencilla de entender. Consiste en que la demanda es variable diariamente y nosotros contamos con una capacidad fija de acuerdo al número de camiones, conductores y auxiliares; por tanto

no es posible atender el compromiso de entrega a 24 horas cuando existen picos o valles en los días. Por ello, la propuesta es tercerizar parcialmente el transporte para poder tener cobertura sobre la demanda. Pero varias veces ha sido rechazada con la respuesta de que tenemos camiones y debemos gestionarlos mejor.

Profesor: ¿Cuántos camiones y cuánto personal tienes?

Dante: En Lima tenemos 15 camiones, 24 conductores y 25 auxiliares de reparto que se encargan de la distribución de todas las líneas de negocio. En muchas ocasiones, nos falta personal por ausencias o descansos médicos. El personal es programado en diferentes horarios según las citas de entrega de los clientes y la disponibilidad de los camiones que tenemos.

Profesor: ¿Cuáles son las líneas de negocio que tienen?

Dante: Tenemos cuatro líneas de negocios: Ferretería, que es el canal tradicional que representa el 45 % de nuestra venta en toneladas; Grandes superficies, que son los *retail* como Sodimac, Maestro y Promart que tienen el 45 %; los proyectos mineros y obras de constructoras con el 10 %; y las ventas de oficina con el 5 %. Tenemos diferentes problemas en cada línea de negocio y las consecuencias impactan entre sí. Por ejemplo, cuando un cliente demora en la atención, perjudica a todos los demás programados, incluso, en algunos casos, tenemos penalidades como el Fill rate en el caso de grandes superficies. Estos problemas han sido elevados a la gerencia comercial para que pueda apoyarnos, pero, al parecer, los clientes tienen el poder de negociación porque poco o mucho se ha mejorado. En el 2014 facturamos S/ 130 mil.

Profesor: ¿Y quiénes son tus competidores en los productos que comercializas?

Dante: Tenemos varias marcas, pero la principal competencia es San Lorenzo y otros competidores de marcas desconocidas, los que tienen poca participación.

Profesor: ¿Y qué participación tienen ustedes?

Dante: Desconozco el porcentaje exacto pero de forma informal sé que estamos dentro de los líderes del mercado.

Profesor: ¿No tienen datos del mercado?

Dante: No, hace unos meses hubo un estudio de mercado de la consultora Arellano, pero los datos no han sido compartidos con los gerentes y jefes porque se manejan de forma confidencial. Extraoficialmente, sé que tenemos el liderazgo en Lima. Los productos que tienen mayor margen son los aditivos, pero son los productos que comercializamos en menor volumen.

Profesor: ¿Que otro tipo de información es confidencial?

Dante: También sé que manejan el plan estratégico y no se comparte hacia los niveles inferiores porque se teme que la información llegue a la competencia. Solo nos dan a conocer los objetivos específicos para cada una de las áreas en ese año, sin mayor explicación.

Profesor: ¿Y por qué crees que son líderes del sector?

Dante: Considero que una de las principales estrategias es que tenemos el control directo de la distribución. Al ser propia, nos encargamos de llegar a nuestros clientes y obtener información de sus requerimientos directamente. Otro aspecto relevante es comercializamos productos que se caracterizan por tener especificaciones técnicas superiores a la competencia, lo que genera valor y logra la preferencia de los maestros de obras e ingenieros civiles.

Profesor: ¿Y tienes conocimiento de alguna proyección futura dentro de los siguientes años?

Dante: Existe un plan de ventas que determina las metas mensuales en soles pero tenemos una restricción: no tenemos una proyección de unidades, nos dificulta el planeamiento de producción y distribución por la diversidad de datos logísticos que manejamos. Aunque normalmente estos estimados no se cumplen por las constantes rupturas de stock que sufrimos, lo que nos lleva a caer en diversas y distintas urgencias de producción y distribución. El horizonte es solamente a un año. Al menos esta es la información que está a mi alcance.

Profesor: ¿En qué estado se encuentra Arnulfo Arnao ahora y qué medidas han tomado?

Dante: Bueno, fue atendido en la clínica Montefiori donde recomendaron su operación, pero lamentablemente la cobertura del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR) no cubre operaciones de este tipo. Nuestra Asistente Social le pidió que empiece a tramitar su operación en EsSalud. La clínica otorgó descanso médico de 30 días y luego consideré que tenía que tomar vacaciones para que pueda recuperarse. Al retornar, fue asignado al tercer turno donde su labor consiste en estacionar los camiones y dejarlos listos para la carga, por lo que realiza menos esfuerzo físico. Arnulfo piensa que el turno es el paso previo a ser despedido. Sé que Arnulfo ha estado recuperándose con medicina natural y que, aparentemente, le ha ido muy bien. Sé que tiene temor a ser operado por la condición en que puede quedar y por la burocracia que existe en EsSalud. La verdad es que no quisiera poner en mayor riesgo la salud de Arnulfo, pero no sé dónde colocarlo.

Profesor: ¿Y no ha reclamado a la empresa?

Dante: De hecho, estamos en esa situación, Arnulfo responsabiliza a MICAJUSA de su estado de salud y argumenta que cuando ingresó, hace siete años, él se encontraba en perfecto estado de salud y que nosotros hemos ocasionado este daño por las labores. No tenemos forma de evidenciar esto porque no hay un examen ocupacional previo al ingreso o salida de los trabajadores donde se pueda registrar el estado de salud de los mismos. Arnulfo se acercó a Oscar, jefe de RR.HH., para intentar negociar su salida porque no podría seguir laborando en este estado. Solicitó una indemnización de S/ 25 000 para no acudir a Sunafil. La conversación se llevó a cabo en buenos términos según me refirió Oscar.

Profesor: ¿Y cuál fue la respuesta?

Dante: Oscar elevó la petición a la gerencia general y fue denegada, indicando que esperemos la renuncia o el vencimiento de su contrato. Explicó que, en este caso puntual, tendríamos problemas por la continuidad laboral en las últimas empresas donde ha laborado realizando las mismas actividades para MICAJUSA y que tendríamos todas las posibilidades de perder ante Sunafil, teniendo como respuesta de la gerencia que los abogados podrán solucionarlo.

Profesor: ¿Qué piensas que ocurrirá con la desvinculación a los tres años?

Dante: Pienso que los colaboradores no estarán de acuerdo con esta política y afectará en el rendimiento de sus labores diarias, así como la rotación de personal indistintamente al plazo máximo de contrato. No se identificarán con la empresa, y las distintas acciones que se realizaron para la mejora de nuestro clima laboral, serán opacadas por esta decisión. Particularmente, no me parece justo que una persona que colabora comprometidamente con nosotros y obtiene resultados durante tres años tenga finalizado un contrato aun siendo el mejor trabajador del área. Hechos como este, sumado a otros que ocurrieron aquí, hacen que siga perdiendo las expectativas.

La conversación entre Dante y el profesor se mantuvo un momento más. Finalmente, acordaron que se reunirían en una semana dando tiempo al profesor para analizar el caso y pueda brindarle un buen consejo a Dante.

ANEXOS

ANEXO 01 - PROTOCOLO DE ENTREGAS A CLIENTES

PROTOCOLO DE ENTREGA A CLIENTES

1. El conductor y auxiliar de reparto se presenta y saluda al cliente con amabilidad.
2. El traslado físico de la mercadería se realiza con la guía de remisión, adicionalmente puede ir acompañado de la factura y orden de compra en caso se solicite.
3. La entrega se realiza únicamente en el lugar especificado en la guía de remisión.
4. El tiempo de espera máximo de un camión en un cliente es de 30 minutos, luego de este periodo se procede con la devolución y se continua con el recorrido de la unidad. Se informa previamente al vendedor y/o facturadora.
5. El lugar de entrega es un área habilitada por el cliente en el primer piso y a una distancia no mayor de 10 metros de la puerta de ingreso del local donde se realiza la entrega. En caso de no cumplir con las condiciones se procede con la devolución de la mercadería.
6. El auxiliar de reparto y/o conductor verifica que las cantidades físicas coincidan con la guía de remisión.
7. El cliente sella y firma en señal de conformidad, colocando nombre completo y N° DNI.
8. Está prohibido recibir devoluciones de clientes, a menos que hayan sido coordinadas previamente por las áreas de Ventas y Distribución.
9. El conductor y auxiliar de reparte deben despedirse del cliente en forma cortés.
10. En caso de existir inconvenientes en el reparto comunicarse con su Jefe inmediato.

Gerente General

Gerente de Ventas

Gerente de Créditos

ANEXO 02 - PROCEDIMIENTO DE DESCARGA

TÍTULO: PROCEDIMIENTO PARA LA MANIPULACION DE PRODUCTOS TERMINADOS EN ENTREGAS A CLIENTES	CODIGO: XXX	VERSION: XXX	PAGINA: XXX
1. OBJETIVO El presente documento establece el procedimiento a seguir para la manipulación de productos terminados en la entrega a clientes, con la finalidad de prevenir los accidentes y enfermedades ocupacionales.			
2. ALCANCE El Jefe de distribución, asistentes de distribución, auxiliares de distribución, conductores y operarios de reparto son los responsables del cumplimiento y ejecución del procedimiento establecido.			
3. DOCUMENTOS A CONSULTAR - Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo			
4. ABREVIATURAS - Ninguna			
5. CONDICIONES BÁSICAS. - El personal debe de utilizar los equipos de seguridad asignados durante su jornada de trabajo: *Casco /Botas de seguridad / Faja / Guantes / Chaleco. - El personal debe verificar las condiciones de los equipos a utilizar: *Carreta en buen estado para la carga de bolsas de pegamentos. - El personal debe verificar el área donde se realizará la labor de descarga e identificar las condiciones inseguras que puedan presentarse.			
6. CONDICIONES ESPECÍFICAS. <u>Personal con permanencia menor a 3 meses:</u> Para el Uso de Carreta de Carga: El personal en periodo de inducción y aprendizaje como mínimo debe manipular 10 bolsas en forma horizontal sobre la carreta. (Ver: Imagen 1) Para la Estiba o Desestiba en forma Manual (Hombro). El personal podrá cargar como máximo en el hombro 2 bolsas. (Ver: Imagen 2)			
Imagen 1: 		Imagen 2: 	

TITULO: PROCEDIMIENTO PARA LA MANIPULACION DE PRODUCTOS TERMINADOS EN ENTREGAS A CLIENTES	CODIGO: XXX	VERSION: XXX	PAGINA: XXX
---	----------------	-----------------	----------------

Personal con permanencia mayor a 3 meses:

Para el Uso de Carreta de Carga:

El personal que supere el periodo de inducción y aprendizaje debe estar en condiciones para manipular como máximo 16 bolsas. (Ver: imagen 3)

Para la Estiba o Desestiba en forma Manual (Hombro).

El personal podrá cargar como máximo en el hombro 2 bolsas. (Ver: Imagen 2)

Imagen 3:



Imagen 2:



7. CONDICIONES GENERALES

7.1. Es responsabilidad del Asistente de Distribución:

- 7.1.1. Hacer y ejecutar lo indicado en el presente procedimiento al personal Operativo - Distribución.
- 7.1.2. Hacerle seguimiento y control al procedimiento para la manipulación de productos terminados en entregas a clientes.
- 7.1.3. Hacer cumplir el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.

7.2. Es responsabilidad del conductor:

- 7.2.1. Cumplir con el procedimiento para la manipulación de productos terminados en entregas a clientes.
- 7.2.2. Orientar y guiar a los operarios de Reparto, con la finalidad de prevenir los Accidentes Laborales de acuerdo a Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.

7.3. Es responsabilidad del Operario:

- 7.3.1. Cumplir con el procedimiento para la manipulación de productos terminados en entregas a clientes.
- 7.3.2. Desempeñarse en forma segura y adecuada para con la finalidad de prevenir los Accidentes laborales de acuerdo a Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Responsabilidad	Nombre y Apellido	Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	XXX	Jefe de Distribución		XXX
Revisado por:	XXX	Jefe de Almacén Producto Terminado y Distribución		XXX

ANEXO 03 – PROCESO DE DESCARGA IRREGULAR.



ANEXO 04 - PLAN DE COMPENSACIÓN VARIABLE

PLAN DE COMPENSACIÓN VARIABLE - ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

FRECUENCIA: DEL 01 al 30 Mayo

N°	Indicador	Peso	Monto (S/.)	Obj.	Rangos	S/.	Monto Conductor	Monto Auxiliar	Descripción
1	Nivel de Servicio de entregas a 24 hs	10%	S/ 40	90%	80% - 85% 86% - 90% 91% - 100%	S/ 20 S/ 30 S/ 40	S/ 440.00	S/ 420	Cálculo en función al nivel de GR emitidas y entregas dentro de las 24 horas.
2	Devoluciones totales mes/toneladas	10%	S/ 40	1%	--		S/ 880.00	S/ 840	Cálculo en función a las devoluciones totales mes (Tn)/ Total distribuido (Tn), se consideran los motivos asociados al área de distribución.
3	Rendimiento de Combustible	15%	S/ 60	100%	11.0 km/g a 11.4 km/g 11.5 km/g a 11.9 km/g 12.0 km/g a Más 20.0 km/g a 21.4 km/g 21.5 km/g a 22.9 km/g 23.0 km/g a Más 31.0 km/g a 32.4 km/g 32.5 km/g a 34.9 km/g 35.0 km/g a Más	S/ 10 S/ 20 S/ 30 S/ 5 S/ 10 S/ 15 S/ 5 S/ 10 S/ 15			Cálculo en función al rendimiento mensual de combustible de acuerdo a la clasificación en toneladas. Esta bonificación se considera para los conductores de distribución.
4	Número de viajes/mes.	30%	S/ 120	70%	71% - 80% 81% - 90% 91% - 100%	S/ 60 S/ 80 S/ 120	S/ 1,556.40	S/ 1,654.80	Cálculo en función al número de viajes/mes, tomando como base 3 viajes por día.
5	Tonelaje despachado/mes.	30%	S/ 120	70%	71% - 80% 81% - 90% 91% - 100%	S/ 60 S/ 80 S/ 120	S/ 1,200.00	S/ 2,100.00	Cálculo en función al número de Tn=Personal/Mes vs Capacidad de carga de unidades
6	Asistencias y tardanzas.	5%	S/ 20	100%	--		S/ 440.00	S/ 420.00	Cálculo en función a las asistencias y tardanzas del personal, en falta o tardanza injustificada pierde la fracción de la bonificación (S/20) y en caso de presentarse en una segunda oportunidad se aplicará un descuento de 50% de la bonificación total y en caso de tercera ocasión se anulará la bonificación total.
Consideraciones:									
			100%	S/ 400			S/ 4,736.40	S/ 5,434.80	
							S/ 102.60	S/ 375.20	
							S/ 9,693.40		
*Monto base a distribuir:									

TEACHING NOTE

1. ANALISIS DE LA COMPAÑÍA MICAJUSA POR NIVELES.

1.1. PRIMER NIVEL – EFICACIA

Entorno Externo

MICAJUSA se desarrolla en el sector de construcción y minería, que durante el año 2015 desacelera su crecimiento, y presenta la naturaleza de realizar pedidos urgentes.

También encontramos en el entorno externo a SUNAFIL, que para el año 2015 intensifica la inspección haciendo efectivas sanciones a las empresas infractoras. Su revisión consta en validar el cumplimiento de los beneficios sociales que por derecho les corresponde a los trabajadores, así como de asegurar que se cumple la reglamentación sobre seguridad y salud en el trabajo. Finalmente, identificamos a las empresas de tercerización laboral que prestan servicios en la ciudad de Lima.

Estrategia

MICAJUSA fabrica y comercializa aditivos y pegamentos para la construcción. Destina recursos para la investigación y desarrollo, que permita tener una amplia cartera de productos con superioridad técnica.

Es relevante que, a diferencia de su competencia, estratégicamente asume la labor de distribución directamente con el objetivo de tener control sobre este, así como contar con contacto directo con sus clientes y conocer requerimientos y tendencias de consumo.

Sistemas de Dirección y Control.

Existen diversas políticas, planes, procedimientos, objetivos y metas establecidos; sin embargo, en la práctica la Gerencia General propicia el incumplimiento de algunas, entre las que se encuentran la Política y Procedimiento de programación de despachos. A su vez, El Gerente y la Jefa de Distribución no cumplen a cabalidad su función de gestión y supervisión, lo que no asegura que el trabajo se realice en las condiciones adecuadas y aumenta la posibilidad de incumplimiento de normas por parte de los trabajadores.

Con respecto al proceso de despacho, debido a las constantes intervenciones por parte de Gerencia General con el objetivo de priorizar atenciones urgentes, se genera ineficiencias en la operación, descontento de los colaboradores y de los clientes que se encontraban en programación, ya que, debido a estos cambios, no serán atendidos oportunamente (son postergados por atender a otro cliente).

El sistema de remuneración aplicado al personal operativo mide el cumplimiento de los volúmenes despachados. Sin embargo, no considera el tiempo utilizado y la salud ocupacional de los trabajadores.

Estructura Formal

MICAJUSA se cuenta estructurada, pues cuenta con un organigrama, manual de organización y funciones, así como perfiles de los puestos. Se observa que el dimensionamiento del área considera una operación regular y no considera el trabajo adicional que exige las re programaciones.

Diagnóstico del Primer Nivel

Los resultados de la operación de distribución presentan diferentes ineficiencias. La estrategia se encuentra definida y, como parte de los sistemas de control, se generaron políticas, procedimientos y programas. Sin embargo, estos no son debidamente respetados, lo que evidencia que los procedimientos no son importantes para la gerencia y no utilizan el poder con que cuentan, descuidando el cumplimiento de normas relacionadas al sistema de seguridad y salud en el trabajo. La estructura formal de la compañía se encuentra estructurada y dimensionada para operar en condiciones de pedidos regulares, lo que actualmente no funciona debido a que, como parte de la naturaleza del sector, se presentan muchas emergencias y son informales al momento de recibir la mercadería; situación para la que no está diseñado los sistema de control y estructura de MICAJUSA.

1.2. SEGUNDO NIVEL – ATRACTIVIDAD

Saber Distintivo

La compañía se enfoca en contar con productos que técnicamente sean superiores al de los clientes, destinando recursos para la investigación y desarrollo. Otro aspecto que gestiona es la atención directa y conocimiento de sus clientes, desarrollando métodos de despacho y carga así como conocimiento de rutas.

Estilos de Dirección

El Gerente General cuenta con un estilo de dirección autoritario y absorbente. Al no respetar las normas establecidas, no tiene apertura a evaluar las propuestas de su personal, lo que hace que haya poca comunicación y delegación.

El Gerente y la Jefa de Distribución presentan un estilo abdicante. Inicialmente, cuentan con expectativas, planes y propuestas para el mejor desarrollo de sus operaciones. Sin embargo, debido al rechazo de sus propuestas y decisiones de la Gerencia General, se encuentran desmotivados lo que conlleva a descuidar algunas funciones y controles en su gestión.

Estructura Real

Los colaboradores actualmente no confían en la organización y sus directivos, no reconoce la autoridad del Gerente y la Jefa de Distribución, sobre pasando estas posiciones cuando lo ven necesario. Parte de su desconfianza proviene de la inacción de su Gerente y Jefa, así como de las intenciones que perciben de la Gerencia General.

Los trabajadores no aceptan el plan de compensación establecido, lo burlan sobre pasando el número de bolsas que cargan por vez, y así reducen el tiempo de trabajo efectivo en el momento. Sin embargo, a mediano y largo plazo les puede ocasionar perjuicios mayores, pero valoran más su tiempo. Los trabajadores se encuentran descontentos con la política de tercerización de personal.

Cabe resaltar que MICAJUSA es una empresa familiar en la que, a pesar de lo establecido en el organigrama, se presenta dualidad de mando.

Diagnóstico del Segundo Nivel

El ambiente de trabajo no es el óptimo, el estilo de dirección aplicado por los diferentes jefes y gerentes termina por afectar, no solo a las operaciones, sino también a los colaboradores.

La Gerencia se presenta con un estilo autoritario y no respeta las normas reaccionando espontáneamente por pedidos urgentes de clientes. Es evidente que el grado de comunicación y delegación no son apropiados, el equipo que se subordina se encuentra desmotivado al encontrarse limitado para poder ser escuchados y aportar con la gestión del área. Tanto el Gerente como el Jefe de distribución no cuentan con alcance para solucionar problemas, pues pasan por alto estas y otras situaciones en los que sí podrían intervenir. Esto es percibido por el personal operativo que inclusive para poder tener solución recurren a sobre pasar a sus jefes directos, llegando a Gerencia. Puede observarse un aprendizaje negativo en todas las posiciones. El conocimiento desarrollado no está siendo mantenido y el conocimiento buscado no está siendo conseguido.

1.3. TERCER NIVEL - UNIDAD

Misión Externa

No existe una preocupación real por los clientes, en las ocasiones de pedido de urgencia se pretende que se atienda ágilmente. Sin embargo, esta acción hace incumplir una atención programada con otro cliente; lo que termina, finalmente, con una venta adicional, y con un cliente insatisfecho a pesar de haber realizado adecuadamente su requerimiento.

Valores de la Dirección

No se cuenta con valores, se evidencia que la dirección de la compañía considera como un recurso material a los colaboradores o elemento humano, priorizando aspectos económicos frente a los intereses de los colaboradores. No se aplica justicia ni responsabilidad por las lesiones de estos.

Misión Interna

No existe preocupación genuina por los colaboradores, se implementaron una serie de acciones y planes en beneficio de ellos. Sin embargo, existen otros planteamientos en perjuicio de ellos; como es no reconocer todas las horas de trabajo, no preocuparse por su salud y no ofrecer estabilidad en sus posiciones.

Diagnóstico Tercer Nivel.

Nos encontramos frente a un escenario en que la gerencia presenta falta de virtudes, pues consideran a los colaboradores como un recurso material, y perjudican a algunos clientes por otros. Se genera el riesgo de perderlos.

Existe incoherencia en exigir a los colaboradores mejores resultados sin que exista una intención correcta de la empresa hacia sus colaboradores.

1.4. DIAGNÓSTICO GENERAL

No se considerará la naturaleza del sector para el establecimiento de los controles y estructura. Existen prácticas ineficientes. A pesar que los procedimientos se encuentren establecidos, estos no son respetados, hecho que es propiciado por la Gerencia General, la que prioriza un supuesto beneficio económico a corto plazo; sin embargo, en corto y largo plazo no logra beneficios reales. Para la gerencia no es relevante hacer respetar los controles cumpliendo entre otras con la normativa de seguridad y salud en el trabajo.

El estilo de dirección absorbente y autoritaria terminó por desmotivar a la Gerencia y Jefatura de Distribución, los que se presentan como abdicante al dejar de utilizar su poder de dirección en el ámbito que les corresponde perdiendo autoridad, teniendo un aprendizaje negativo.

No existe compromiso ni confianza entre la Gerencia General, la Gerencia y Jefatura de Distribución y los trabajadores. No se propicia el desarrollo de valores y virtudes en todos los niveles de la organización.

2. ANÁLISIS DE MOTIVACIÓN Y EFECTO DE LA POLÍTICA.

La dirección es la facultada a tomar esta decisión y se encuentra motivada principalmente por motivación racional por motivos extrínsecos como se indica en el siguiente cuadro:

	MOTIVOS		
MOTIVACIÓN	Extrínsecos	Intrínsecos	Trascendentes
Espontánea			
Racional	XXX		

Fuente: Elaboración propia

La Gerencia General de MICAJUSA, en su decisión de la nueva política prima una motivación racional por motivos extrínsecos, pues busca eliminar la posibilidad de una contingencia o reclamo que le signifique una sanción o indemnización económica que deba asumir en caso de futuros reclamos. La empresa elimina esta responsabilidad ante las autoridades utilizando una figura de intermediación laboral (Delaborum), y también para reducir los costos asociados. De esta forma, está exponiendo de forma racional a los trabajadores al deterioro de su salud.

Consideramos que no se trata de motivos intrínsecos porque no se está desarrollando conocimiento, ni está aprendiendo algo nuevo. Tampoco se trata de motivos trascendentes porque no busca el beneficio alguno de un tercero, como por ejemplo sería priorizar la salud de los trabajadores.

Cabe resaltar que, anterior a la definición e implementación, parte de los sistemas de dirección y control, definidos como el sistema de remuneración, evidencia la motivación racional extrínseca; ya que mediante esta se coloca a los colaboradores en un escenario en el cual se les exige transportar volúmenes y no se reconoce el tiempo extra que involucra. Ello los expone a incumplir la normativa de volumen de carga para poder cumplir con las entregas programadas.

El efecto que tendría la nueva política en la organización sería el siguiente:

NIVEL	EFECTO
Eficacia	Durante el desarrollo de las operaciones, considerando el número de trabajadores, se mantiene los niveles de rendimiento / cantidad de despacho pues no deben verse afectados. En caso de un reclamo que genere asumir una multa o indemnización sí afectaría negativamente a la eficacia / resultado de la compañía.
Atractividad	Al ser el conocimiento desarrollado por los trabajadores fácil de aprender, el cambio de personal no afecta el mantenimiento del conocimiento desarrollado. La política puede desarrollar un aprendizaje negativo en todas las posiciones.
Unidad	La política afecta negativamente a la unidad, debido a que el personal sabe que, a pesar de ser buenos trabajadores y presentar resultados en un plazo determinado, no se le renovará su contrato; por lo que no se comprometerá con la compañía, rendirá menos y cambiará de trabajo en cuanto tenga una propuesta inclusive de menor remuneración pero con mayor estabilidad y reconocimiento.

Fuente: Elaboración propia

3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE DANTE

3.1. PRIMER NIVEL – EFICACIA

Incumple sus funciones que se encuentran en su alcance al no supervisar y controlar. Expone además a la compañía a una serie de contingencias que genera ineficiencias en la operación (pérdida de recursos), así como riesgos que la compañía deberá asumir, como cancelar una multa o asumir la responsabilidad por un accidente.

En este nivel, su motivación se enfoca básicamente en la remuneración, pero no hay balance respecto al cumplimiento de su función. Probablemente, racionaliza la situación y estilo de dirección de su gerencia, sin embargo debe presentarse mayor cantidad de racionalidad y virtualidad para mantener objetivo su rendimiento.

3.2. SEGUNDO NIVEL – ATRACTIVIDAD

El modo en que actualmente trabaja Dante evidencia un aprendizaje negativo, dejando de utilizar correctamente el poder con que cuenta.

No se encuentra motivado por aprender nuevas habilidades y solo busca ser reconocido por lo que podría hacer con su *know how* y habilidades actuales, sin embargo en su escenario actual se encuentra limitado.

Como directivo cumple con ser estratega, sabe lo que debería hacerse pero no logra plasmarlo; lo que nos lleva a determinar que no cuenta con la capacidad de ser ejecutivo ni líder.

3.3. TERCER NIVEL – UNIDAD

Dante presenta motivación espontánea por motivos extrínsecos (económico y de reconocimiento), lo que lleva a dejar de pensar en lo realmente adecuado desde su posición y a descuidar el interés por el bien de los demás. En este caso, sus colaboradores que también se ven afectados, no solo por los resultados, si no por el ejemplo que les brinda y podrían copiar su actitud.

Evaluamos a Dante considerando:

Puede	Presenta habilidad estratégica actualmente, se encuentra limitado por el estilo de dirección de su Gerencia; sin embargo, inferimos que podría desarrollar su capacidad ejecutiva y liderazgo.
Sabe	Dante no conoce lo suficiente para lograr el desarrollo de su capacidad ejecutiva y de liderazgo, debiendo capacitarse para el dominio de herramientas y <i>know how</i> necesario.
Quiere	Comprendemos su preocupación genuina pero limitada, al no saber y explorar otras alternativas, centrándose solo en su conocimiento actual.

Fuente: Elaboración propia

Consideramos que Dante cuenta con un ámbito de decisión y para él es deseable que se realice, según su punto de vista, lo que considera correcto. A pesar de ello, su ámbito de acción tiene límites dentro los cuales si es exigible tomar acción y decisión, lo que al momento no está asumiendo. Pretende inferir y participar en decisiones que están fuera de su alcance.

3.4. ANALISIS DE ALTERNATIVAS

Problema

La motivación de Dante se ve afectada por cuestiones que se encuentran fuera de su alcance, lo que le hace perder objetividad en el desarrollo de sus propias funciones.

Causa

Racionalización de Dante sobre estimar su análisis se encuentra en lo correcto siendo la única alternativa que pueda tomar Gerencia, los motivos extrínsecos de reconocimiento y económico así como sus propias capacidades actuales.

Se identifica las siguientes alternativas:

- Renunciar o Retirarse de la organización.
- Mantenerse en la organización sin cambio alguno.
- Mantenerse en la organización con algunos cambios de actitud en él.

Los criterios utilizados son:

- Económico - Extrínseco
- Aprendizaje – Intrínseco.

- Afectivo – Trascendente.

Evaluación de Alternativas

	Extrínseco	Intrínseco	Trascendente	Viabilidad
Renunciar	En el corto plazo, significa poner en riesgo su economía.	Recolocarse en nueva compañía y desarrollar nuevas habilidades.	Crecerá como persona, si decide pensando en los demás.	Es viable, si se recoloca en una empresa que este alineada a sus intereses.
Mantenerse sin cambio alguno	En corto plazo, seguirá recibiendo una remuneración. En mediano y largo plazo no es seguro mantener su posición.	Se afianza el aprendizaje negativo. Decrece como profesional.	No desarrolla valores ni virtudes, decrece como persona.	Inviabile.
Mantenerse con cambios	En corto, mediano y largo plazo seguirá recibiendo una remuneración.	Desarrollar nuevas habilidades, con las restricciones de la compañía.	Siempre y cuando los motivos sean por su equipo, crecerá como persona.	Viable.

Fuente: Elaboración propia

3.5. RECOMENDACIÓN:

Desde el punto de vista del profesor, se le recomienda a Dante:

- Enfocar sus acciones al servicio de los demás, buscando su cuidado, bienestar y buen ejemplo dentro del alcance que le corresponde.
- Asumir el poder con que cuenta en el ámbito que le corresponde y tomar acción sobre lo que es su responsabilidad, recuperar su autoridad siendo virtuoso.
- Identificar las nuevas habilidades que debe aprender y desarrollar para lograr éxito en su gestión:
 - Capacidad ejecutiva
 - Capacidad de liderazgo
 - Correcto uso del poder
 - Tolerancia

- Prudencia.
 - Comunicación.
- Debido a la calidad de dirección, debe mantenerse en MICAJUSA y, paralelamente, buscar otro trabajo. Hasta no conseguirlo no puede dejar su trabajo actual. También debe evaluar previamente la calidad de la compañía que le ofrezca una oportunidad con el objetivo de prever encontrarse en situación similar en el futuro.

4. ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE ARNULFO ARNAO

Para comprender la situación de Arnulfo Arnao, analizamos su desempeño en cada uno de los niveles de la organización:

4.1. PRIMER NIVEL - EFICIA

Cumple con su labor de conductor pero, adicionalmente, tiene que realizar trabajos de descarga que puede generar problemas físicos y de concentración a la hora de manejar la unidad asignada. También se encuentra bajo presión debido al sistema de remuneración que utiliza la compañía, el cual premia a los trabajadores que cargue mayor cantidad de toneladas, realicen más rutas y puntos de entrega sin remunerar el tiempo solicitado. El sistema de control actual incentiva al trabajador a cargar mayor cantidad de bolsas que las permitidas debido a la retribución económica.

4.2. SEGUNDO NIVEL – ATRACTIVIDAD

Se cuenta con el procedimiento de carga y se han realizado las capacitaciones correspondientes. Sin embargo, no son cumplidos por el colaborador debido a que no existe supervisión de campo y el propio sistema de incentivos que motiva a no cumplir el procedimiento.

4.3. TERCER NIVEL – UNIDAD

No existe preocupación real en la dirección y los mandos medios sobre la salud de los trabajadores, y Arnulfo accede a estas condiciones de trabajo que van en su contra y el de sus compañeros.

4.4. ANALISIS DE ALTERNATIVAS

Considerando lo indicado, identificamos el análisis que debió realizar gerencia:

Problema

Los colaboradores, en este caso Arnulfo Arnao, vienen incumpliendo la normativa de número de bolsas que puede cargar, motivado por el sistema de remuneración.

Causa

La motivación racional por motivos extrínsecos y la virtualidad de la gerencia y de los colaboradores.

Actualmente, para la gerencia, es relevante solo el rendimiento económico que puede generar las operaciones, lo que se ve evidenciado cuando exponen a los colaboradores a realizar operaciones que puede afectarles su salud. Por parte de los colaboradores, ellos priorizan el incrementar su remuneración auto exponiéndose al cargar más de lo permitido.

Evaluación de Alternativas

Para evaluar las alternativas utilizaremos los siguientes criterios:

- Económico: evalúa la cantidad de dinero que se debe desembolsar en el corto plazo inmediato.
- Justicia: asignar lo que corresponde a quien corresponda con responsabilidad.
- Contingencia laboral: problemas legales que puede originar en el costo, mediano y largo plazo.
- Clima de la organización: liderazgo en el grupo por parte de Arnulfo Arnao.
- Salud y bienestar de Arnulfo: velar por la mejor condición para Arnulfo Arnao.

Las alternativas planteadas son las siguientes:

- Despido sin liquidación alguna.
- Despido liquidándolo como renuncia o término de contrato.
- Cumplimiento de beneficios sociales sin indemnización.
- Despido liquidándolo incluyendo indemnización (negociar).
- Mantener en la misma posición.
- Mantener en otra posición donde no se encuentre expuesto.

Evaluación

	Económico	Justicia	Contingencias	Clima Org.	Bienestar	Viable
Despido sin Liquidación	Bajo costo	Injusticia	Altas	Malogra	Bajo	NO
Despido con liquidación por termino	Media no costo	Injusticia	Altas	Malogra	Bajo	NO
Despido + liquidación + indemnización	Alto costo	Justo	Baja	Mantiene	Bueno en el corto plazo.	Regular
Mantener en la misma posición	Sin costo	Injusticia	Altas	Mantiene	Bajo	NO
Mantener en nueva posición	Sin costo	Justo	Altas	Mejora	Bueno en el corto plazo	Regular
Mantener en nueva posición + indemnización negociada	Media no costo	Justo	Baja	Mejora	Bueno en el corto y largo plazo	SI

Fuente: Elaboración propia

Asignando mayor valor a los criterios de justicia y bienestar del colaborador evaluamos las alternativas presentadas para el caso particular de Arnulfo Arnao. Así llegamos a elegir la opción de mantenerse en una nueva posición en la que no se arriesgue su salud (en MICAJUSA u otra empresa del grupo) y, adicionalmente, negociar una indemnización / seguro (cantidad menor a lo solicitado inicialmente) que le permita afrontar de mejor manera el problema de salud que tiene al momento y mantenga una remuneración para su sostenibilidad y la de su familia. Esta es la evaluación y elección que debió realizar la dirección.

5. CONCLUSIONES

Según el análisis de la situación de la compañía, así como de la dirección, Dante y el caso específico de Arnulfo, concluimos lo siguiente:

- La falta de valores y virtualidad, así como la sobre valoración del factor extrínseco de la dirección de MICAJUSA, provoca una serie de efectos en el personal de la compañía, de los cuales la compañía no asume responsabilidad.
- Dante se encuentra frente a una situación compleja en la que debe concentrarse en no descuidar sus propias funciones, aplicando a la motivación racional por motivos trascendentes en el alcance con que cuenta; y evitando aprendizajes negativos por el ambiente en el cual viene trabajando.
- Dante debe entender que su conducta genera un impacto en el comportamiento de todo su equipo de trabajo y está fomentando la insatisfacción del personal en la compañía indirectamente.
- La compañía tiene responsabilidad directa de sus trabajadores, aún se encuentren contratados mediante una intermediación laboral y debe preocuparse por su bienestar.

BIBLIOGRAFIA

- Pablo Ferreiro / Manuel Alcazar, Gobierno de personas, PAD, Lima 2014.
- Pablo Ferreiro, El Octógono PAD, Lima 2013.