



## **LP Bearings**

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

**Paola Cecilia Maria del Castillo Moran**  
**Maria Lorena Perez Helden**

**Asesor:**  
**Mgtr. Ian Sven Rios Salas**

**Lima, abril de 2023**

NOMBRE DEL TRABAJO

**LP Bearings.docx**



IAN RIOS SALAS- 09/04/2023

RECUENTO DE PALABRAS

**9618 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**51187 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**49 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**685.7KB**

FECHA DE ENTREGA

**Apr 6, 2023 4:08 PM CST**

FECHA DEL INFORME

**Apr 6, 2023 4:09 PM CST**

● **10% de similitud general**

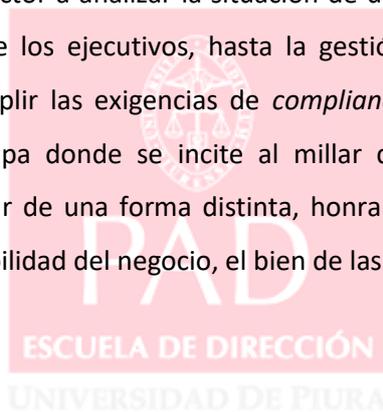
El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 6% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 6% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

## Resumen

“LP Bearings” es una empresa multinacional líder en el diseño y fabricación de rodamientos y sellos, entre otros productos y servicios, con sedes en Europa, Asia y América. En México, la organización está presente en tres ciudades, con cuatro fábricas, una unidad de ventas, un taller de remanufactura y un almacén central; sin embargo, la complejidad de sus operaciones en el pujante país ha llevado a la corporación a decidir el fortalecimiento de una unidad central para México, desde donde se promueva la estandarización de los procesos más críticos, se asegure cumplir con los requerimientos corporativos y se empuje hacia un cambio cultural, basado en el que tiene la casa matriz. La nueva líder del área de Recursos Humanos se viene enfrentando a una serie de retos para desarrollar la gestión del talento humano; entre los que debe afrontar, destacan: un director general con apenas meses en la posición, la complejidad por las distintas líneas de reportes de las unidades hacia la corporación y a países fuera de México, y una pandemia mundial por el COVID-19 que ha generado impacto en las ventas y sobrecarga laboral debido a la ausencia del personal que contrajo el virus.

Este caso de negocios, invita al lector a analizar la situación de una empresa con grandes desafíos; desde la dirección y liderazgo de los ejecutivos, hasta la gestión de los colaboradores; desde la gobernabilidad que permita cumplir las exigencias de *compliance* corporativas y locales, hasta la comunicación de una nueva etapa donde se incite al millar de personas que son parte de la organización en México a trabajar de una forma distinta, honrando el pasado, pero abiertos a un cambio que garantice la sustentabilidad del negocio, el bien de las personas y el aporte a la sociedad.

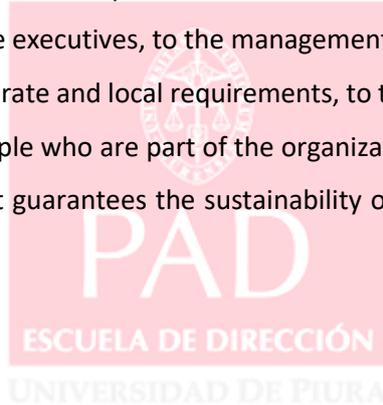




## Abstract

"LP Bearings" is a leading multinational company in the design and manufacturing of bearings and seals, among other products and services, with presence in Europe, Asia and America. In Mexico, the organization operates in three cities, with four factories, a sales unit, a remanufacturing workshop and a central warehouse; However, the complexity of its operations in the thriving country has led the corporation to decide to strengthen a central unit for Mexico, from where the standardization of the most critical processes is promoted, compliance with corporate requirements is ensured, and the cultural change based on the corporate model is pushed. The new leader of the Human Resources area has been facing a series of challenges to develop human talent management. Among those, there is a Managing Director with only a few months in the position, the complexity due to the different reporting lines from the units to the corporation and to countries abroad, and a global pandemic caused by COVID-19 that has generated an impact in sales and work overload due to the absence of personnel who contracted the virus.

This business case invites the reader to analyze the situation of a company with great challenges; from the direction and leadership of the executives, to the management of collaborators; from governance that allows compliance with corporate and local requirements, to the communication of a new way of working, where the thousand people who are part of the organization are called to work in, honoring the past, but open to change that guarantees the sustainability of the business, the good of people and the contribution to society.





## Tabla de contenido

Introducción .....	13
Capítulo 1. LP Bearings .....	15
1.1. El sector de rodamientos en el mundo en 2021 .....	15
1.2. LP Bearings en México, su origen hasta 2021 .....	16
1.3. Gestión de talento en la empresa .....	17
1.4. El pedido .....	18
1.5. Recursos Humanos .....	18
1.6. Estilos de los líderes .....	19
1.6.1. Julián Ríos .....	19
1.6.2. Roberto Puente .....	19
1.6.3. Nicolás Fernández .....	19
1.6.4. Nelson Marquina .....	20
1.7. El compromiso y la decisión de dejar la empresa .....	20
Capítulo 2. Teaching note del caso “LP Bearings” .....	21
2.1. Resumen ejecutivo .....	21
2.2. Objetivos de aprendizaje del caso .....	21
2.3. Preguntas para la orientación del caso .....	21
2.4. Análisis del Octógono .....	22
2.4.1. Entorno externo .....	22
2.4.2. Estrategia .....	23
2.4.3. Sistemas de dirección .....	23
2.4.4. Estructura formal .....	24
2.4.5. Saber distintivo .....	24
2.4.6. Estilos de dirección .....	24
2.4.7. Estructura real .....	26
2.4.8. Misión externa .....	26
2.4.9. Valores de la dirección .....	26
2.4.10. Misión interna .....	27
2.4.11. Entorno interno .....	27
2.5. Identificación de los problemas .....	28
2.5.1. Problemas a nivel de eficacia .....	28
2.5.2. Problemas a nivel de atractividad .....	30
2.5.3. Problemas a nivel de unidad .....	32
2.6. Plan de acción para el corto y mediano plazo .....	34

2.6.1. Decisiones tomadas.....	34
2.6.2. Plan de acción.....	34
Conclusiones.....	37
Lista de referencias bibliográficas .....	39
Anexos .....	41
Anexo 1. Satisfacción de clientes LP Bearings México .....	41
Anexo 2. Encuesta de compromiso a colaboradores - LP Bearings México .....	43
Anexo 3. Perfil de Laura Parodi (Directora de Recursos Humanos) .....	44
Anexo 4. Perfil de Guillermo Murcia (Director general) .....	45
Anexo 5. Organigrama de Recursos Humanos LP Bearings México .....	46
Anexo 6. Organigrama LP Bearings - México .....	47
Anexo 7. Rotación planta Monterrey .....	48



### Lista de tablas

Tabla 1 Análisis de los problemas a nivel de eficacia .....	29
Tabla 2 Análisis de los problemas a nivel de atractividad .....	31
Tabla 3 Análisis de los problemas a nivel de unidad .....	33





**Lista de figuras**

Figura 1 El Octógono ..... 22





## Introducción

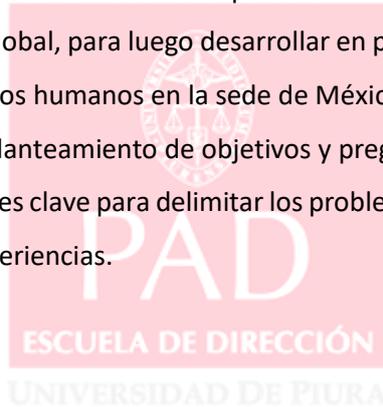
El caso de LP Bearings que se desarrolla a continuación invita al lector a analizar la situación crítica de una empresa líder a nivel global y a plantear estrategias para resolver problemas vinculados a disfuncionales estilos de dirección adoptados por ejecutivos de la empresa, así como a una caótica gestión del talento humano caracterizada por sistemas de evaluación de desempeño dispersos, regímenes de compensación disparejos, líneas de carrera difusas, entre otras debilidades que repercutieron en el clima laboral.

En ese mismo contexto, se plantea un desafío mayúsculo para la Dirección de los Recursos Humanos que implica la promoción de la equidad, el fortalecimiento del sentido de pertenencia, la mejora del clima laboral y una evolución hacia una cultura basada en los valores corporativos.

Cabe subrayar que, para proteger la confidencialidad de la empresa, en el marco de esta investigación, hemos utilizado el nombre LP Bearings, manteniendo en reserva el nombre de la empresa y los personajes, sin que esto afecte los alcances de esta investigación.

En un primer momento, presentamos a la corporación LP Bearings, y su destacado lugar en la industria de rodamientos a nivel global, para luego desarrollar en profundidad las debilidades que han empañado la gestión de los recursos humanos en la sede de México.

Luego se procede con el planteamiento de objetivos y preguntas, así como con un análisis del Octógono, entre otros componentes clave para delimitar los problemas y concebir vías de solución que puedan ser replicables a otras experiencias.





## Capítulo 1. LP Bearings

“Me voy, Laura. Ya lo he decidido”. Era la tercera renuncia en los dos últimos meses, dos de los cuatro desde que Laura Parodi asumió la Dirección de Recursos Humanos en la filial de México de LP Bearings en agosto de 2021. Esta vez, la sorpresiva dimisión de su *business partner* la volvía a interpelar. Poco había logrado su discurso de transformación, de una nueva etapa, de una nueva visión. ¿Era su credibilidad la que se había perdido o era su equipo el que ya no creía en los cambios? Aquella noche, en la habitación de su hotel en Monterrey -hasta donde había viajado para visitar una de las fábricas de la compañía-, una resignada Laura dejó partir a la ex colaboradora. Jamás imaginó que, segundos después, el correo traería ingratas novedades: desde Puebla, allí donde estaba su despacho, uno de los gerentes con mayor proyección de la empresa comunicó su renuncia. Al personal, claramente escéptico frente a la promesa de renovación, se sumaba una plana directiva con la que aún tenía mucho que trabajar. Bajo la sombra de esta desmotivación reinante, y con la amenaza que la pandemia seguía representando, ella tenía sus objetivos definidos: consolidar la imagen de Recursos Humanos –su área– percibida tan solo como operativa y poco estratégica; e implementar una cultura de agilidad y trabajo en equipo, que fortaleciera el clima laboral y el sentido de pertenencia de más de 1000 colaboradores, miembros de tres razones sociales, distribuidos en las mayores ciudades de México y afiliados a cuatro sindicatos. Laura necesitaba pensar y decidir qué hacer.

### 1.1. El sector de rodamientos en el mundo en 2021

Los rodamientos son parte importante de la maquinaria contemporánea. De acuerdo con NSK Europe Ltd. (2023), éstos se utilizan para garantizar un movimiento rotativo suave y eficiente. Se emplean en diversos sectores: industrial, médico, hidráulico, agrícola y, especialmente en el automotriz. El propósito de un rodamiento es soportar el cuerpo mecánico giratorio. Cumple tres funciones principales: resistir, reducir la fricción y permitir el posicionamiento de las partes móviles de una máquina.

Las industrias a las que atienden los fabricantes de rodamientos enfrentan diversos ciclos económicos, los cuales alteran directamente la demanda de este producto, pudiendo reducir sus ingresos y rentabilidad; por consiguiente, se depende de los niveles de producción industrial, de la situación macroeconómica y de la confianza empresarial en el gobierno y en las regulaciones existentes.

El mercado de rodamientos se caracterizaba por una feroz competencia, que crecía de manera sostenida dado el incesante surgimiento de nuevas marcas. Sin embargo, de acuerdo con Sun Rises Group Limited (2020), LP Bearings se encontraba dentro de las cinco empresas más reconocidas y competitivas en el mundo, gozaba de mucho prestigio y se mantenía vigente gracias a su alcance mundial y al estricto cumplimiento de las “reglas de esta jungla”, donde solo el más hábil y apto en el mercado puede sobrevivir.

Los efectos del COVID-19 generaron un descenso en la demanda del mercado automotriz. La pandemia iniciada en el año 2020 disminuyó considerablemente la fabricación de vehículos en todas las ensambladoras de México y del mundo. Al disminuir la producción, cayó la demanda de rodamientos, impactando en los costos y en los resultados, trayendo como consecuencia severos cambios en la cadena de suministro que abarcaba a fabricantes, distribuidores mayoristas y minoristas de este producto.

## **1.2. LP Bearings en México, su origen hasta 2021**

La experiencia de LP Bearings data de hace más de un siglo; ha sido capaz de diferenciarse de sus competidores gracias a su conocimiento en ingeniería. La fama de la calidad de sus productos se ha desplegado en todo el mundo, estando presente con empresas filiales en más de 40 países y contando con una red de suministro de más de 10,000 empresas. Su experiencia se basa en el desarrollo, diseño y fabricación de rodamientos, así como de sellos y sistemas de lubricación, otras dos líneas importantes que complementan el negocio.

En México, para enviar sus productos al mercado de reposición automotriz e industrial, se valía de una cadena de distribuidores, donde uno de ellos destacaba por su tamaño y amplia cobertura a todo el país, siendo primordial en el negocio por el porcentaje de ventas que representaba.

La historia de la empresa en México inició en el año 1945, con actividades en el Golfo y el Caribe. A finales de la década de los 70, comenzó la manufactura de rodamientos y sellos en dos estados: Puebla y Jalisco, respectivamente. En 2012, se inauguró un taller de remanufactura de rodamientos de gran tamaño. En 2015, LP Bearings compró una empresa estadounidense que aumentó la oferta con rodamientos especiales. Estas dos últimas operaciones se ubicaron en el Estado de Nuevo León, a dos horas vía terrestre de Estados Unidos, convirtiéndose en el foco industrial de mayor proyección en México. Fue, en este estado, donde, en noviembre 2021, se dio comienzo a la construcción de la planta de rodamientos más grande de toda América, la cual duplicaría la fuerza laboral de la empresa en los tres años siguientes. Además, acercaría la producción de rodamientos a los fabricantes de vehículos de dicho país, quienes regularmente los importaban de China con costos más elevados.

LP Bearings en México daba empleo a más de 1,000 personas, tenía retos muy exigentes y atravesaron varias crisis y periodos de gobierno de diferentes cortes políticos. Su cercanía a los Estados Unidos significó una gran influencia de esta potencia mundial, lo que impactó significativamente en su operación y producción.

Asimismo, LP Bearings ofrecía un campo para la innovación: una oportunidad para que sus clientes utilizaran herramientas para explorar, mejorar o repensar el rendimiento de su equipo rotativo. Las personas que se especializaban en las carreras de ingeniería encontraban en LP Bearings

los más modernos laboratorios para aplicar su conocimiento y diseñar productos y hacerlo bajo los más altos estándares de calidad.

Cada profesional que se desarrollaba en la organización tenía las puertas abiertas al mundo, pues en la empresa se promovía el intercambio de personas entre filiales. Así, los colaboradores de LP Bearings en México y en el mundo desarrollaron un fuerte sentido de pertenencia y orgullo hacia la marca que representaban.

De hecho, los testimonios, tanto de ejecutivos de la Alta Dirección, como de operarios, evidenciaban el fuerte compromiso y la conexión que tenían con la marca. (Véase los Anexos 1 y 2).

### **1.3. Gestión de talento en la empresa**

Siendo una transnacional, con herramientas de gestión corporativas y con un mercado laboral atractivo y competitivo, LP Bearings tenía grandes oportunidades de mejora en cuanto a su gestión de talento; desde las compensaciones y evaluaciones al personal, hasta la ausencia de retroalimentación y falta de claridad en las líneas de carrera.

Estos fueron algunos puntos que Laura – la nueva líder del área de Recursos Humanos – observó a su llegada, a los que se sumaron: la carencia de gobernabilidad; poco involucramiento de algunos directivos anteriores; falta de objetivos comunes de las unidades operativas que reportaban hacia diferentes “clusters” en la corporación, y no a la dirección central en el país; y la creación de especies de cacicazgos donde prevalecían las normas y procedimientos impuestos por el director de cada línea de negocio.

Las compensaciones no eran iguales en ninguna de las tres razones sociales que tenía la empresa en México. A pesar de contar con una estructura salarial por posición a nivel país, cada una actuaba de manera independiente a la otra. Peor aún, esta estructura no consideraba contextos económicos locales donde se tenía un costo de vida más elevado. Tal era el caso de Monterrey, Estado de Nuevo León, donde éste ascendía hasta un 20% más en relación a la media nacional, lo que dificultaba las contrataciones en esta zona altamente competitiva, donde muchas empresas de la competencia estaban instalando sus plantas de producción.

Por otro lado, el sistema de evaluación de desempeño sí estaba regido por la corporación, pero éste se había aplicado de acuerdo con los lineamientos individuales de cada director de unidad, restando importancia, muchas veces, al cumplimiento del mismo, no teniendo en cuenta las directrices originales, generando malestar y repercutiendo en el pago de salarios.

La línea de carrera y planes de sucesión fueron otros procesos que retaron a Laura. Observó que muchos de los cargos de responsabilidad habían sido nombrados sin el análisis requerido, y sin postulantes adicionales a considerar. Prevaleció ascender a candidatos internos y no incorporar nuevos profesionales del mercado externo. De igual manera, no observó posiciones femeninas en puestos de liderazgo, siendo justamente Laura la excepción.

LP Bearings había pasado a formar parte de la Región Latinoamérica hacía algunos meses y, bajo el liderazgo de Laura, se inició la invitación de otros profesionales del mercado para posiciones críticas, buscando un giro distinto.

#### **1.4. El pedido**

Guillermo Murcia, director general en México, ocupaba el cargo desde hacía siete meses. Anteriormente se había desempeñado durante cuatro años como director comercial de la misma corporación en Brasil. Guillermo, invitó a Laura para que se hiciera cargo de la Dirección de Recursos Humanos en LP Bearings México. Él, tenía las mejores referencias del trabajo de Laura, quien se había desempeñado como directora de Recursos Humanos en Chile y Argentina durante los últimos diez años dentro de la corporación. (Véase los Anexos 3 y 4).

Cuando Laura se trasladó a México, Guillermo le indicó lo que necesitaba de ella para dar un nuevo giro al área de Recursos Humanos: promover la equidad en todas las unidades del país, implementar una estrategia uniforme para fortalecer el sentido de pertenencia con la marca, contribuir a la mejora del clima laboral a través de programas que demostrasen la preocupación de la empresa por los colaboradores; y, finalmente, aunque no menos importante, iniciar una evolución cultural, que estuviera basada en la vivencia de los valores corporativos.

#### **1.5. Recursos Humanos**

Laura, además de reportarle a Guillermo Murcia, lo hacía en líneas punteadas a Gonzalo Leinz, director regional de Recursos Humanos para Latinoamérica, cuyo despacho se ubicaba en Brasil, donde se encontraba la operación regional. Gonzalo siempre estaba al pendiente de lo que Laura necesitara, respaldando su gestión y siendo su principal soporte gracias a la confianza y alineamiento con el que venían trabajando desde hacía varios años.

Los integrantes de Recursos Humanos en las filiales de México sumaban alrededor de 20 personas. El área se encargaba de los siguientes procesos: reclutamiento y selección, ingresos de personal, entrenamiento, desarrollo y gestión de talento, compensaciones y beneficios, nóminas, etc. Sin embargo, la característica más resaltante de este grupo era la falta de madurez profesional; pues la mayoría eran miembros jóvenes con poca experiencia laboral; o personas con muchos años en la organización con edad suficiente para asumir cargos gerenciales pero que, o bien mantenían un estilo conservador y poco innovador, o bien habían sido nombradas sin tener en cuenta una visión estratégica en cuanto a lo que representaba recursos humanos en LP Bearings.

Los gerentes de Recursos Humanos reportaban directamente a los responsables de cada Unidad de Negocio. Laura pertenecía a la unidad central, un área de soporte y servicio para las operaciones en el país. Cabe señalar que no existía una línea formal de reporte de los gerentes de su área hacia ella. (Ver el Organigrama de Recursos Humanos en el Anexo 5).

## **1.6. Estilos de los líderes**

Laura, percibió que el estilo del líder marcaba el desenvolvimiento de los miembros de la unidad. Los casos más críticos que llamaron su atención fueron los de Julián Ríos, Nelson Marquina, Roberto Puente y Nicolás Fernández. (Véase el Anexo 6).

### **1.6.1. Julián Ríos**

Julián tenía tres años de experiencia como director de planta y un conocimiento importante de la operación. Era responsable de la planta más grande en México, ubicada en Puebla. Sus reportes y pares lo describían como autocrático y controlador. En cuanto a su equipo gerencial, algunos adoptaron el mismo estilo de liderazgo; otros, aunque no estuvieron de acuerdo, se quedaron resignados aceptándolo, mientras que una minoría buscaba nuevas oportunidades fuera de la compañía. Durante el cuarto año de gestión en la empresa, Julián fue transferido a Monterrey para dirigir la planta con mayor proyección. Cuando llegó a Monterrey se encontró con un gran reto: su nuevo equipo de trabajo, quienes habían generado otra expectativa sobre su nuevo jefe, no compartía su estilo de dirección, generando desconfianza, poca apertura hacia él, repercutiendo en el clima laboral.

### **1.6.2. Roberto Puente**

Roberto tenía más de 40 años en la corporación, 10 de los cuales se había desarrollado en México. Era extranjero, pero muy bien adaptado al estilo mexicano. Responsable de la operación logística, era un hombre de pocas palabras, solitario, de carácter rudo y hasta insolente en algunas ocasiones, pero a la vez conocía su negocio. Por su edad, Roberto estaba próximo a considerar una jubilación, aunque por momentos parecía que su decisión no estaba tomada. Su estilo se esparció en los gerentes de su equipo, quienes siguieron su ejemplo; muchos prefirieron mantenerse en su zona de confort y continuar trabajando bajo la misma mecánica. Con la inminente salida de Roberto, la empresa tenía que buscar un sucesor y cerrar un capítulo de la mejor manera, agradeciendo las cuatro décadas que él había entregado.

### **1.6.3. Nicolás Fernández**

Nicolás era el responsable de desarrollo del área comercial que atendía los mercados industriales y de reposición automotriz. Era un hombre muy inteligente, preparado, conocía muy bien el rubro y el negocio; sin embargo, su inteligencia emocional había puesto un techo en su carrera. En todas las posiciones de liderazgo que tuvo, dentro y fuera de México, siempre destacó su temperamento inestable y agresivo, donde su gestión también se vio marcada por un estilo que algunos podrían considerar amenazante. Nicolás, obtuvo un cambio reciente, pasando de reportar al presidente de Latinoamérica a rendir cuentas a Guillermo Murcia, director general del país. Su equipo tenía el mismo estilo de liderazgo que él, lo cual dificultaba mucho más la búsqueda de un sucesor, para que cumpliera un rol tan importante para el desarrollo de las ventas de la empresa.

#### **1.6.4. Nelson Marquina**

A diferencia de los anteriores, Nelson desarrolló toda su trayectoria laboral en LP Bearings. Inició como practicante; laboró 15 años en México y luego fue trasladado 8 años a una de las plantas en Europa. Regresó a su país natal para cubrir la posición de director de planta que dejó Julián en Puebla. Era un hombre integrador, proactivo, empático, con grandes habilidades comunicativas y exigente. Cuando llegó a Puebla, se encontró con un equipo que venía siendo liderado por un estilo diferente. El reto que tenía era encaminar a su nuevo equipo gerencial para que diera lo mejor y cumpliera las expectativas para una planta con un crecimiento importante al ritmo que se necesitaba.

#### **1.7. El compromiso y la decisión de dejar la empresa**

Laura se continuaba preguntando qué llevaba a personas comprometidas con la organización y orgullosas de la marca a dejar la empresa por voluntad propia. (Véase el Anexo 7).

Cuando revisó los resultados de la encuesta de compromiso, estos arrojaban un panorama aparentemente positivo, donde México era una de las filiales en Latinoamérica con mejores resultados. Ante estos números, Laura se mostraba escéptica, pues no eran congruentes con lo que veía, escuchaba y percibía a través del acercamiento que había tenido con algunas personas. (Véase el Anexo 2).

En las conversaciones que había sostenido con distinto personal de la compañía recientemente, había elementos comunes en las entrevistas de salida: “mis ideas no son valoradas”; “las decisiones se toman de arriba hacia abajo sin considerar el conocimiento de los expertos”; “el trato al personal ha cambiado y a veces hasta resulta difícil trabajar en equipo”; “existe una sensación de competencia poco sana entre las unidades que conforman la empresa en México, a pesar de que trabajamos para una misma marca, algunos de los compañeros en una unidad tienen beneficios diferenciados e incluso trabajan menos”; “cuando pienso en mi futuro, no tengo claro a qué oportunidades puedo aplicar”; “recibo órdenes, pero no ayuda o respaldo de mis jefes”; “el reconocimiento por el trabajo bien hecho no se celebra; más bien se busca al culpable cuando se comete un error”.

Laura repasaba los últimos acontecimientos y aún no decidía qué hacer.

## Capítulo 2. Teaching note del caso “LP Bearings”

### 2.1. Resumen ejecutivo

El caso de estudio “LP Bearings” narra la historia de una empresa transnacional dedicada al diseño y fabricación de rodamientos que, a la fecha del desarrollo del caso, se encuentra en proceso de expansión y está construyendo una nueva fábrica, la planta más grande de América, ubicada estratégicamente en Monterrey. Esto implica conducir la organización a otro nivel, alineándola con su sede principal en Europa. Para llevar esto a cabo, se debe contar con una cultura corporativa fuerte, líderes que sean ejemplo a través de los valores y construyan equipos que contribuyan a la sostenibilidad del negocio en el futuro. Por esta razón, Laura Parodi, directora de Recursos Humanos, y recién integrada a la organización en México, es la responsable de crear una estrategia y plantear los siguientes pasos a su jefe, Guillermo Murcia, director general. Esta tarea no es fácil, muchas áreas cuentan con directores o gerentes que no cumplen el perfil, que han sido promovidos sin contar con un buen análisis, lo que está repercutiendo en los equipos, aumentando las renunciaciones e impactando en el clima laboral. A esto se suma el contexto de pandemia por el COVID-19, lo que ha significado una caída en la demanda del mercado automotriz, diferentes modalidades de trabajo que hicieron más difícil la formación de vínculos, sobrecarga de trabajo debido a los requerimientos que la ley exige a las empresas que no detuvieron su producción, y el cuidado especial que se requiere para proteger a los colaboradores de contagios.

### 2.2. Objetivos de aprendizaje del caso

El presente caso nos hace reflexionar sobre los siguientes puntos:

- Los estilos de liderazgo: los que se mencionan en el caso y los que la organización necesita.
- El impacto en el clima laboral de la gestión y los procesos del área de recursos humanos; por ejemplo: la evaluación de desempeño, el sistema de compensaciones o la claridad en las líneas de carrera.
- En qué medida la carencia de gobernabilidad y falta de alineamiento de la dirección originan confusión e incertidumbre que repercuten en la pérdida del talento.
- La importancia de buscar un equilibrio entre el talento joven que contribuya con ideas innovadoras y los líderes con experiencia que estén alineados a los valores de la organización.

### 2.3. Preguntas para la orientación del caso

En base al análisis de los cuatro protagonistas del caso, ¿qué estrategia debería aplicarse para cada uno en cuanto a su permanencia, desarrollo o salida de la empresa?

Sobre Laura y Guillermo ¿son competentes para desempeñar el cargo que ocupan y lograr los objetivos trazados?, ¿qué debería hacer Laura?

En base a los tipos de motivos y motivación, ¿cómo armar un plan para que los actuales y futuros líderes potenciales identifiquen hacia dónde quieren dirigirse para influir positivamente en la formación de equipos?

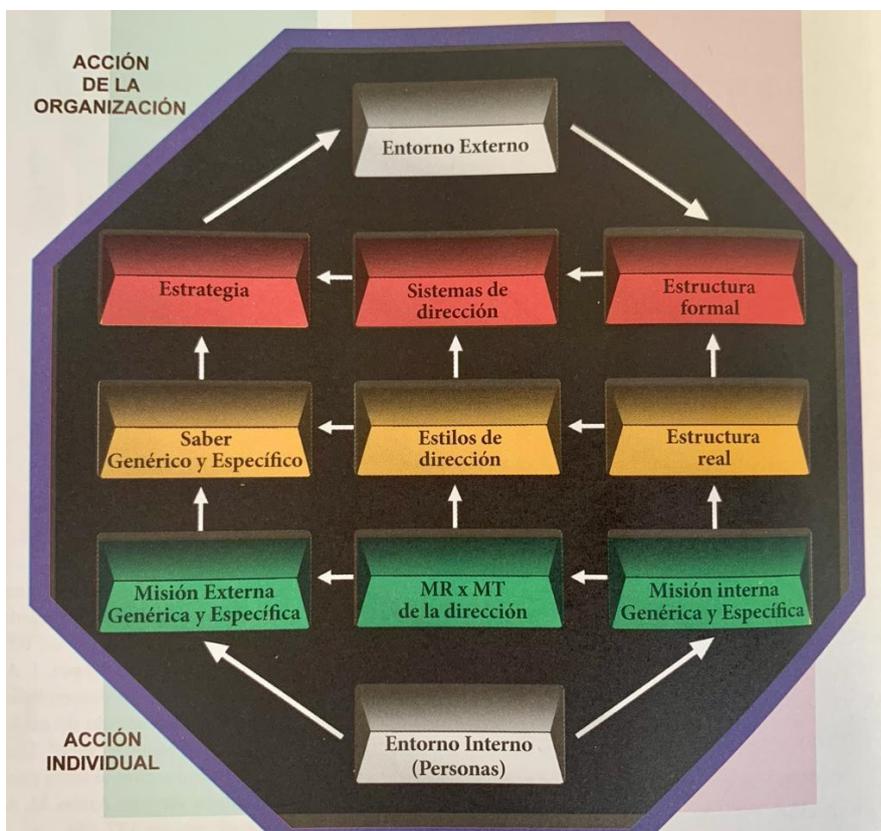
En base al conocimiento de poder y autoridad, ¿cómo desplegar estos conceptos para el bien de las personas?

#### 2.4. Análisis del Octógono

A continuación, evaluaremos la filial de México, bajo el modelo “El Octógono” del profesor Juan Antonio Pérez López. Ver Figura 1.

**Figura 1**

*El Octógono*



Fuente: Alcázar (2019), p. 16

##### 2.4.1. Entorno externo

Los rodamientos son utilizados en diversos sectores: industrial, médico, hidráulico, agrícola y automotriz. La demanda de rodamientos tiene un crecimiento íntimamente ligado al desarrollo de las industrias antes mencionadas. Además, se depende de la situación macroeconómica y de la confianza empresarial en el gobierno y en las regulaciones existentes.

La coyuntura creada por la pandemia del COVID-19 ha originado la paralización en la importación de ciertas piezas, por lo que la fabricación de vehículos ha disminuido considerablemente

en todas las ensambladoras de México y del mundo. Al disminuir la producción de vehículos, la demanda de rodamientos ha caído, originando un impacto en los resultados.

#### **2.4.2. Estrategia**

La empresa se encuentra dentro de las cinco marcas mundiales más reconocidas y competitivas en el sector de rodamientos.

La propuesta de valor es su alto conocimiento en ingeniería, logrando diferenciarse de sus competidores, teniendo una buena reputación en el mercado mundial por la calidad de sus productos, además de su larga experiencia y trayectoria que data de hace más de 100 años. Su experiencia se basa en el desarrollo, diseño y fabricación de rodamientos, así como de sellos y sistemas de lubricación, otras dos líneas importantes que complementan el negocio.

Tiene presencia en más de 40 países, contando con una red de distribuidores de más de 10,000 empresas, lo que les permite tener una importante participación en el mercado mundial. Asimismo, es una empresa innovadora, con procesos que exploran, mejoran, reconocen y rediseñan los productos que ofrecen bajo los más altos estándares de calidad.

En cuanto a la estrategia en México, la construcción de la nueva planta en Monterrey es un hito importante para la organización. Su ubicación cercana a los Estados Unidos de América acercará la producción de rodamientos a los fabricantes de vehículos en ese país, quienes solían importarlos de China, con costos más elevados por la distancia y enfrentando una logística afectada por la pandemia. Con esta obra, la empresa proyecta duplicar la fuerza laboral en sus próximos tres años.

#### **2.4.3. Sistemas de dirección**

La organización cuenta con políticas y procedimientos que pueden variar en sus tres razones sociales. Las diferencias en los sistemas de dirección dificultan la gobernabilidad de la unidad central para ofrecer el servicio que la operación necesita.

Tienen una estructura salarial por posición a nivel país que no se cumple. Adicionalmente, el costo de vida en ciertas zonas es más elevado (hasta un 20%) y no ha sido considerado para las compensaciones. Esto dificulta aún más la contratación de talento.

Las evaluaciones de desempeño están regidas por la corporación; sin embargo, éstas no siempre se respetan y no existe un buen control, ocasionando que prevalezcan criterios inadecuados, no llevándose de manera objetiva, repercutiendo también en los salarios.

Los procesos de línea de carrera y planes de sucesión o no existen o están siendo ejecutados sin hacer un análisis criterioso de las competencias personales de los postulantes, considerando regularmente sólo a candidatos internos, los cuales son ascendidos sin cumplir las condiciones que se requieren para ciertas posiciones.

#### **2.4.4. Estructura formal**

La empresa está representada con una estructura organizacional funcional y matricial con áreas claramente definidas. El presente caso de negocios involucra protagonistas de las siguientes áreas:

- Laura Parodi – Directora de recursos humanos
  - Guillermo Murcia - Director general
  - Roberto Puente - Director de logística
  - Nicolás Fernández – Director comercial
  - Julián Ríos – Director de planta Monterrey
  - Nelson Marquina – Director de planta Puebla
- Número de colaboradores en México: 1,000.

#### **2.4.5. Saber distintivo**

El alto reconocimiento de la empresa en su sector se encuentra soportado en su larga experiencia y trayectoria, especialmente por su alto conocimiento en ingeniería. De igual manera, la innovación, creación y rediseño de servicios, soluciones de negocios y productos, con altos estándares de calidad, responden muy eficientemente a las necesidades de los clientes.

Sus modernos laboratorios de investigación y desarrollo permiten a LP Bearings diferenciarse de sus competidores. Su presencia y alianzas estratégicas con distribuidores a nivel mundial han contribuido a que sus productos se encuentren disponibles en casi todos los lugares del mundo. Su crecimiento sostenido por más un siglo ha logrado que la marca sea referente y símbolo de calidad.

#### **2.4.6. Estilos de dirección**

**Julián Ríos**, director de la planta de Monterrey, es autocrático y controlador, con un nivel bajo de escucha y con un estilo que transmite baja confianza. Julián ejerce el poder debido a su cargo, lo que no necesariamente hace que tenga adeptos, aunque muchas veces logra que los objetivos de corto plazo se cumplan. A pesar de su conocimiento del negocio y experiencia en áreas de manufactura, no es considerado como un buen líder.

**Roberto Puente**, director de Logística, se caracteriza por su carácter rudo e irrespetuoso en ocasiones. Sus 40 años de experiencia en la organización hacen que tenga un alto conocimiento del negocio, pero a la vez su carácter poco amigable no ha contribuido al buen clima o a la promoción de estrategias orientadas al desarrollo de su equipo. Se muestra como un hombre solitario y de pocas palabras. Está considerando jubilarse por su edad, aunque aún no está seguro, lo que hace que trabaje en su zona de confort, influyendo en un equipo que acepta esta situación, ha aprendido a salir adelante, pero a la vez cuestiona la decisión de la empresa de mantenerlo así.

**Nicolás Fernández**, director Comercial, es una persona impulsiva, agresiva, con un temperamento inestable que le ha traído muchos conflictos. Su falta de autocontrol e inteligencia emocional no le ha permitido ser un buen líder en las posiciones que ha tenido dentro y fuera de México, a pesar de ser un hombre inteligente, preparado y con amplio conocimiento del rubro y negocio. Su estilo de trabajo puede ser considerado amenazante, lo cual ha ocasionado que su equipo copie su conducta. Cabe destacar que el conocimiento de mercado que posee Nicolás, así como su cercanía a los distribuidores, son las mayores fortalezas que la empresa ve hoy en él, para no haber tomado decisiones más contundentes.

**Nelson Marquina**, director de la planta en Puebla, se muestra como un hombre proactivo, integrador, empático, con grandes habilidades comunicativas y al mismo tiempo exigente en su trabajo. Sus 23 años en la organización dentro y fuera de México le han dado la experiencia y el conocimiento del negocio. Es una persona que fortalece las relaciones personales e influye como líder en sus equipos.

**Guillermo Murcia**, director general, es un líder orientado a resultados y con un perfil comercial muy claro. Motivado por los desafíos, el poder de decisión y la libertad para actuar, no siempre genera una cercanía inicial, aunque, con el paso del tiempo, puede llegar a construir confianza. Se muestra como una persona segura, exigente, que define estándares altos en lo que respecta a objetivos y calidad. Suele delegar confiando en las personas a su cargo y espera mucho de ellas. Le gusta la comunicación concreta y precisa, situación que lo viene retando en un país donde ésta no predomina. Si bien, se defrauda por personas que no cumplen con sus expectativas y toma acciones correctivas perdiendo de vista el efecto que puede provocar en los demás, también le interesa desarrollar a aquellas en las que ve potencial desplegando una excelente mentoría. Su estilo es poco paciente y algunas veces puede descuidar las necesidades del equipo en lo que respecta a las relaciones personales. En ocasiones suele parecer algo agresivo, ya que se centra más en las metas que en las relaciones humanas dentro del equipo.

**Laura Parodi**, directora de Recursos Humanos es una líder directa, asertiva y cortés. Es una persona dinámica, detallista, metódica y disfruta los contextos bien definidos, el cumplimiento de las normas y políticas y las estructuras organizadas. Laura es analítica y creativa, pone énfasis en usar los hechos y la lógica para dar solución a situaciones o problemas complejos. En ocasiones, prefiere no delegar temas importantes y abordarlos ella misma para asegurar su cumplimiento. Tiene un estilo de comunicación preciso y exacto, a la vez es reservada. En la toma de decisiones lo hace con cautela y racionalidad. Es exigente y, una vez definida la estrategia, puede ser poco flexible y sin disposición a cambios. Su estilo de liderazgo y su habilidad para gestionar situaciones complejas son valoradas ante circunstancias de crisis.

#### **2.4.7. Estructura real**

Sobre la información brindada en el presente caso, podemos identificar lo siguiente:

Cuando mencionamos a los directores, nos referimos a Roberto Puente, Nicolás Fernández, Nelson Marquina y Julián Ríos.

- Los directores no tienen liderazgo, ejercen poder y no autoridad, a excepción de Nelson Marquina que tiene otro estilo.
- Los directores tienen mucho poder e influyen en el desenvolvimiento de sus equipos.
- Los equipos no tienen el acompañamiento que esperan por parte de sus líderes de dirección, tampoco se sienten empoderados para tomar decisiones.
- Los directores han venido ejerciendo su posición con autonomía y total libertad, sin identificarse como parte de una misma corporación.
- Guillermo no se está haciendo presente o acompañando a Laura como debería hacerlo en el trabajo que ella realiza. Siendo el director general le corresponde empoderarla. Sin embargo, al no hacerlo, puede interpretarse como que no quiere involucrarse, o que no es consciente de la importancia que tiene el respaldarla, o que no apoya las decisiones que Laura está tomando.
- Laura está asumiendo el reto y se está haciendo cargo de lo encomendado. Tiene las competencias para hacerlo.
- Laura y Guillermo son extranjeros y han llegado al país recientemente. Tienen en común su orientación al logro de objetivos, exigencia y comunicación directa. No se menciona cómo es la relación o comunicación entre ambos.
- No existe información sobre el director general que antecedió a Guillermo Murcia.

#### **2.4.8. Misión externa**

La organización tiene más de 100 años de trayectoria y su conocimiento en ingeniería le ha permitido saber sobre los requerimientos de sus clientes industriales y automotrices. Su amplia red de distribución, que es desarrollada continuamente por LP Bearings, asegura un acercamiento al mercado e información sobre marcas, precios o nuevos competidores, muy valiosa para su estrategia comercial. Gracias a eso, la empresa ha podido cumplir con las necesidades reales del cliente. Sin embargo, es importante destacar que un porcentaje significativo de las ventas se da a través de un solo distribuidor, quien posee mucha información valiosa del mercado y los clientes.

#### **2.4.9. Valores de la dirección**

Los valores de la dirección no transmiten confianza a los colaboradores. Una evidente falta de trabajo en equipo transmite poca congruencia entre lo que se dice desde la unidad central y lo que se cumple en alguna de las unidades. Las decisiones de los directivos parecieran no tomar en cuenta las

necesidades de algunos, tampoco se observa un interés natural o genuino por las personas. Todo esto se refleja en salarios diferentes que no siempre premian el buen desempeño o en renuncias de colaboradores. La comunicación para realizar ciertos cambios crea un ambiente incierto y frustración de muchos colaboradores que buscan manifestar sus ideas y sentirse valorados.

Tenemos al director general, Guillermo Murcia, con una motivación más espontánea que racional, orientado totalmente a conseguir los resultados, delegando y exigiendo un alto desempeño en su equipo. Podría trabajar más su motivación racional, pues esta influye a través de la capacidad de autocontrol, moderando sus impulsos al tomar acciones correctivas que impactan a otras personas (motivos trascendentes), pudiendo generar aprendizajes positivos.

Por otro lado, está Laura Parodi, directora de Recursos Humanos, quien, a diferencia de Guillermo, tiene una fuerte motivación racional, preocupada por el bienestar real de los colaboradores, buscando siempre el desarrollo de estos, dentro de la organización. Ella demuestra su capacidad de autocontrol, tanto en su racionalidad como en su virtualidad.

#### **2.4.10. Misión interna**

Actualmente no se satisfacen algunas necesidades de los colaboradores:

- Hay un trato desigual en las compensaciones en las tres empresas.
- Se adolece de prácticas positivas como el reconocimiento al personal, retroalimentación y empoderamiento para expresar ideas
- No hay claridad en cuanto al desarrollo o línea de carrera de los colaboradores

Podemos mencionar, entre lo positivo, a los profesionales que tienen la posibilidad de trabajar en otras filiales. Asimismo, los egresados de la carrera de ingeniería encuentran una gran oportunidad para aplicar sus conocimientos y diseñar productos en los modernos laboratorios de la empresa, lo que la hace muy atractiva para laborar allí.

#### **2.4.11. Entorno interno**

La organización está padeciendo un incremento en las renuncias, sobre todo en puestos clave. Hay desmotivación en los colaboradores, quienes expresan su malestar al no sentirse valorados ni escuchados, indicando que el trato no es justo y que sólo reciben órdenes y poca ayuda de sus jefes, quienes buscan culpables y no reconocen la labor bien realizada. Comentan experimentar dificultades para trabajar en equipo, pues sienten que hay competencia entre las unidades. Asimismo, manifiestan su malestar frente a la inequidad en cuanto a los salarios y beneficios.

Los colaboradores de LP Bearings siempre han sentido orgullo de trabajar en una empresa mundialmente reconocida; sin embargo, ahora eso ya no es suficiente para quedarse, pues no se sienten cómodos y estarían buscando otras oportunidades.

Los contagios masivos en las fábricas han menguado la asistencia de los operarios a trabajar, generando pérdidas y retrasos, así como malestar en el personal que sigue asistiendo, teniendo que quedarse más tiempo cubriendo a sus compañeros.

## **2.5. Identificación de los problemas**

### **2.5.1. Problemas a nivel de eficacia**

El problema radica en la estructura formal, donde los gerentes de Recursos Humanos de las unidades de manufactura no reportan a la directora de recursos humanos. Los responsables de dar una solución son el director general y los dos directores de las unidades de negocio fuera de México, es decir los directores globales de las divisiones automotrices 1 y 2, que se encuentran en Estados Unidos e Italia, respectivamente. Las alternativas planteadas y sus impactos se aprecian en la Tabla 1.



**Tabla 1***Análisis de los problemas a nivel de eficacia*

<b>Nivel</b>	<b>Problema</b>	<b>Responsable</b>	<b>Alternativas de solución</b>	<b>Impacto eficacia</b>	<b>Impacto atraktividad</b>	<b>Impacto unidad</b>
Eficacia	En la estructura formal, los gerentes de Recursos Humanos de las unidades de manufactura no reportan a la directora de Recursos Humanos.	Director general y directores de las Unidades de Negocio fuera de México.	1. Cambio en la estructura formal, donde los gerentes de Recursos Humanos de las unidades de manufactura reporten a la directora de Recursos Humanos.	No se vería afectada.	Podría afectar los motivos internos de los gerentes de Recursos Humanos de las unidades de manufactura si el cambio no se presenta como un valor a la organización. Se podrían generar aprendizajes compartidos.	Podría quebrarse la confianza en los directores de manufactura, quienes hoy supervisan a los gerentes de Recursos Humanos.
			2. Formación de nuevas gerencias de Recursos Humanos especializadas que atiendan a nivel nacional los procesos (gestión de talento, compensaciones, etc.). Las nuevas gerencias reportarían a la directora de Recursos Humanos y los gerentes de Recursos Humanos actuales continuarían siendo responsables de sus unidades.	Podría elevarse el costo de la nómina	Se enriquece el conocimiento del área de Recursos Humanos. Se implementan mejores prácticas.	Podría enriquecerse a través de la satisfacción de los motivos trascendentes de los colaboradores, quienes observarían una preocupación genuina por ellos.

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a lo mostrado en la Tabla 1, se elige la opción 2: Formación de nuevas gerencias de Recursos Humanos especializadas que atiendan a nivel nacional los procesos (gestión de talento, compensaciones, etc.). Las nuevas gerencias reportarían a la directora de Recursos Humanos y los gerentes de Recursos Humanos actuales continuarían siendo responsables de sus unidades.

### **2.5.2. Problemas a nivel de atraktividad**

A nivel de atraktividad, el problema se encuentra en que algunos líderes no presentan las conductas adecuadas de acuerdo con lo que espera la corporación. Los responsables de dar solución son la directora de Recursos Humanos de México y el director de Recursos Humanos de Latinoamérica.

Las alternativas planteadas y sus impactos se aprecian en la Tabla 2.



**Tabla 2***Análisis de los problemas a nivel de atractividad*

<b>Nivel</b>	<b>Problema</b>	<b>Responsable</b>	<b>Alternativas de solución</b>	<b>Impacto eficacia</b>	<b>Impacto atractividad</b>	<b>Impacto unidad</b>
Atractividad	Algunos líderes no presentan las conductas adecuadas de acuerdo a lo que espera la corporación.	Directora de Recursos Humanos de México y director de Recursos Humanos de Latinoamérica	1. Reemplazo de los líderes que demuestren conductas no esperadas según lo que establece la corporación.	Podría afectarse negativamente el margen operativo ante la ausencia repentina de ciertos líderes en posiciones críticas. Existiría, además, un costo de desvinculación y de reclutamiento.	Podría impactarse positivamente al ingresar líderes del mercado con nuevas ideas, afianzándose el conocimiento.	Podría impactarse positivamente al dar un mensaje de justicia que beneficie el bienestar de los colaboradores.
			2. Brindar a los líderes los recursos (formación) para fortalecer sus competencias, esperando resultados en un plazo de 3 a 6 meses y con seguimiento antes y después del ejercicio.	Podría afectarse negativamente el margen operativo al realizar inversiones no previstas en el presupuesto.	Podría afectarse negativamente al mostrar un grado de incongruencia con el nuevo mensaje de cambio. Si no mejoran los líderes, en el mediano plazo se transmitiría un mensaje negativo. Por el contrario, si lo logran, se enriquecerían los vínculos entre personas y el trabajo en equipo.	Podría afectarse la confianza en las decisiones que toma la dirección al permitir que estos directivos continúen en la empresa por no arriesgarse a perder conocimiento.

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con lo mostrado en la Tabla 2, se elige la opción 1: Reemplazar a los líderes que demuestren conductas no esperadas según lo que establece la corporación.

### **2.5.3. Problemas a nivel de unidad**

Se identifica que a nivel unidad, la cultura de la empresa en México no refleja los valores de la corporación, siendo la directora de Recursos Humanos la llamada a resolver esta situación. En la Tabla 3 se observan las alternativas de solución e impactos correspondientes.



**Tabla 3***Análisis de los problemas a nivel de unidad*

<b>Nivel</b>	<b>Problema</b>	<b>Responsable</b>	<b>Alternativas de solución</b>	<b>Impacto eficacia</b>	<b>Impacto atraktividad</b>	<b>Impacto unidad</b>
Unidad	La cultura de la empresa (México) no refleja los valores de la corporación.	Directora de Recursos Humanos de México.	1. Desplegar un plan de evolución cultural con un plazo mínimo de dos años con la ayuda de un consultor externo.	Podría afectarse el margen operativo ante la inversión que se efectuaría.	Podría impactarse positivamente con el ingreso de un consultor externo que comparta conocimiento.	Podría impactarse positivamente al mejorar el clima laboral y transmitir un mensaje de preocupación por el bienestar de los colaboradores.
			2. Socializar, convencer y esperar una respuesta positiva de los líderes para adoptar una nueva forma de trabajo.	En el corto plazo, podría incrementarse el nivel de rotación al haber personas que no acepten el estilo directivo predominante.	Podría afectarse el grado de involucramiento de las personas que estén en desacuerdo con los cambios propuestos. Al incrementarse la rotación se perdería conocimiento.	Podría afectarse la confianza de los colaboradores si los líderes no son convencidos del nuevo estilo que deben adoptar.

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a lo mostrado en la Tabla 3, se elige la opción 1: Implementación de un plan de evolución cultural.

## **2.6. Plan de acción para el corto y mediano plazo**

### **2.6.1. Decisiones tomadas**

1. Formación de nuevas gerencias de Recursos Humanos especializadas que atiendan a nivel nacional los procesos (gestión de talento, compensaciones, etc.). Las nuevas gerencias reportarían a la directora de Recursos Humanos y los gerentes de Recursos Humanos actuales continuarían siendo responsables de sus unidades.
2. Reemplazo de los líderes que demuestren conductas no esperadas según lo que establece la corporación.
3. Desplegar un plan de evolución cultural con un plazo mínimo de dos años con la ayuda de un consultor externo

### **2.6.2. Plan de acción**

La primera parte del plan de acción incluye las decisiones inmediatas. Por un lado, a nivel de la eficacia, se crearán nuevas gerencias especializadas, que ofrezcan servicios para el país y que funcionarán bajo la supervisión de la directora de recursos humanos.

La primera gerencia por implementar será la de gestión de talento, que incluye la adquisición, mapeo y desarrollo del talento. Así, la gestión empezaría con un nuevo proceso de reclutamiento que incluya la contratación de un jefe de reclutamiento y reclutadores. La segunda gerencia sería la de compensación y beneficios, que efectuará un análisis de los mercados laborales en las distintas ciudades para determinar la competitividad de la empresa. A nivel atraktividad, la invitación al retiro o despido de los líderes de posiciones críticas significará un riesgo, pero se verá compensado con la adición de nuevos líderes con conocimientos e ideas prácticas y sencillas que apunten a cambiar el modelo de gestión y la burocracia. En estas decisiones están considerados los líderes responsables de la operación logística, Roberto Puente, y de desarrollo comercial, Nicolás Fernández. La organización buscará directivos con un estilo que refleje los valores de apertura para escuchar nuevas ideas, brindar mensajes claros y reconocer el trabajo bien hecho; y de trabajo en equipo, donde prevalezca la colaboración y aprendizaje.

A nivel unidad, se implementará un plan de evolución cultural, para lo cual se contará con el apoyo de una empresa experta, certificada por la corporación, que trabaje basada en el modelo de liderazgo y que comience formando a la primera línea de dirección y gerencias en México. En este plan se considerarán las siguientes cuatro etapas:

1. Un diseño de la estrategia organizacional, que incluya los modelos de desarrollo de los equipos de dirección.

2. El desarrollo organizacional y directivo, que contemple las herramientas de fortalecimiento de los equipos de liderazgo.
3. La gestión del cambio, que comprenda las metodologías a utilizar.
4. La implementación de la administración del talento, donde se trabajará con los individuos que promoverán y soportarán la ejecución.

La transformación cultural estará marcada por los nuevos estilos de dirección, con líderes que representen un ejemplo a seguir, inspiradores y admirados por su conocimiento y compromiso, con apertura y espacios para innovar y romper paradigmas, con respeto y buen trato al colaborador, con un ambiente de cooperación y servicio que identifique a los miembros de la empresa, convirtiéndola en un lugar anhelado para trabajar y desarrollarse.

La segunda etapa incluye las decisiones a mediano plazo. Las gerencias de Recursos Humanos de las unidades, así como las nuevas gerencias especializadas, cambiarán los procesos que actualmente existen. Esto repercutirá en un mejor servicio y experiencia para el colaborador. Se mejorará y estandarizará el nivel de salarios de acuerdo con las regiones del país; esto disminuirá la rotación de personal, especialmente en un mercado laboral muy activo, como lo es el norte de México. Los nuevos líderes en posiciones críticas ayudarán a promover el ambiente de confianza y transmitirán el valor de lo que la empresa está dispuesta a hacer por sus colaboradores.

Para lograr lo anteriormente descrito, Laura debe utilizar un liderazgo 360<sup>o1</sup>, empezando con un auto análisis; influyendo en los pares a través de resultados concretos; construyendo un equipo alineado; y reconociendo a los talentos de la organización para que actúen como agentes de cambio.

---

<sup>1</sup> El liderazgo 360° comprende la preparación de la persona para liderarse a sí mismo a través del autoconocimiento, liderar a su supervisor directo y a los pares de su supervisor; a sus pares y a sus subordinados, así como a los que están reportando a éstos últimos en un siguiente nivel de la estructura.



## Conclusiones

El caso LP Bearings nos da la oportunidad de aprender cómo las empresas son un reflejo de las sociedades en donde operan y que la implementación de una cultura corporativa global debe tener en cuenta las condiciones del país, e incluso región, donde se actúe. El caso permite reflexionar sobre cómo la toma de decisiones efectivas impacta en el corto y mediano plazo. La creación de nuevas gerencias especializadas podría repercutir en la rentabilidad de la empresa, pero se requiere de un equipo fuerte y gente experta que pueda brindar los servicios a nivel nacional y estandarizados. La gestión de adquisición, mapeo y desarrollo del talento será un primer paso para la toma de decisiones objetivas, que rompa con el modelo de elegir a los sucesores a dedo. Un proceso de reclutamiento estándar ayudará a que los criterios de elección sean parejos y respondan a la estrategia de la dirección central. Los cambios en compensaciones y beneficios transmitirán una gestión clara y transparente, que terminará con las especulaciones acerca de las preferencias en los sueldos que hoy se ofrecen. La toma de decisiones difíciles como invitar al retiro a líderes que no se alinean al nuevo modelo de gestión transmitirá fortaleza y autoridad del gobierno corporativo, repercutiendo en la sensación de justicia e impactando positivamente en la unidad de la empresa. La implementación de un programa que busca cumplir objetivos a mediano plazo favorecerá la sustentabilidad de la empresa, garantizando que la gestión de los líderes de hoy no terminará con la salida de ellos, sino que pretenderá crear una organización con procesos fuertes, reglas claras y equidad en las empresas que pertenecen a una misma marca.

En el caso de LP Bearings se conjugan muchos aspectos; entornos difíciles debido a la repercusión de la pandemia; mercados fluctuantes; oportunidad para desarrollar las capacidades y estilos de liderazgo buscando el bien común y la conveniencia de implementar un área de recursos humanos que atienda las necesidades básicas y que promueva la formación de una nueva cultura, tomando como ejemplo la que propone la corporación, apostando por el talento, buscando la equidad y trabajando en la mejora del clima laboral para fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores. La revisión de las estructuras formales, el impacto de los líderes reconocidos por su prestigio y no necesariamente por su poder, la definición de políticas justas que fomenten la equidad, la creación de espacios donde se promueva una comunicación omnidireccional, y el ejemplo que traigan, tanto los directivos que representen los valores, como los nuevos integrantes, gracias a una adecuada gestión de atracción de talento, son elementos primordiales para la transformación y la sustentabilidad de la empresa y que se han podido aplicar ampliamente en este caso.

Los conocimientos adquiridos en los cursos de gobierno de personas y organizaciones, así como en el proceso de toma de decisiones se pueden aplicar para solucionar los problemas que han sido identificados. Por otro lado, existe el reto de demostrar que los cambios estructurales toman tiempo y que es importante aprender a lidiar con las expectativas de las partes interesadas externas,

quienes ven a México como un país con mucho potencial pero que no están atentos a cómo la cultura local influye en la atracción y desarrollo de líderes y de talento.



### Lista de referencias bibliográficas

Alcázar, M. (2019). *Octógono Diagnóstico Empresarial*. Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.

NSK Europe Ltd. (2023) *¿Qué es un rodamiento?*  
<https://www.nskeurope.es/es/bearings/products/what-s-a-bearing.html>

Sun Rises Group Limited. (2020, 16 de noviembre). *¡Líder de la industria! Introducción de las 5 marcas de rodamientos más famosas.* <https://www.sun-bearing.com/info/industry-leader-introduction-of-the-5-most-fa-51298566.html>

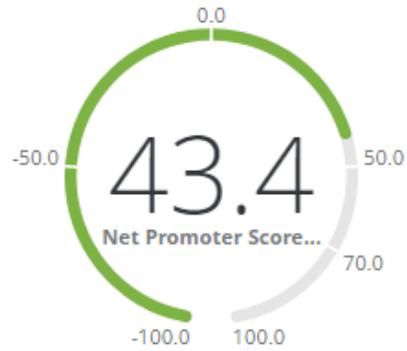




## Anexos

### Anexo 1

Estudio de satisfacción conducido por la corporación LP Bearings para todos los países de Latinoamérica LP Bearings México 2021



El NPS (Net Promoter Score o puntuación de promotores neta) de LP Bearings México es 43.4\*, considerado como “bueno” de acuerdo con los estándares de NPS y comparado con otros países de Latinoamérica.



11%

**Detractores**  
**(0-6)**



54%

**Pasivos**  
**(7-8)**



35%

**Promotores**  
**(9-10)**



Nota: El puntaje va desde -100 hasta 100. Sacar cero (0) es estar en el medio, arriba de cero, se considera como bueno.

Fuente: LP Bearings (2021)<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

**Anexo 2**

*Encuesta anual de resultados que mide el compromiso y factores que impactan en la satisfacción de los colaboradores - LP Bearings México*

Segmento	Compromiso	Autonomía	Crecimiento	Establecimiento de metas	Estrategia	Libertad de opinión	Reconocimiento	Relación con los compañeros	Trabajo valioso
México país	9	8.3	8.6	9	8.6	7.3	7.8	8.6	9.1
Unidad de soluciones	9	7.9	8.4	8.9	8.4	7.7	7.4	8.3	9
Ventas industriales	9.2	9	9.2	9.4	9.1	7.5	8.7	9.1	9.4
Operaciones industriales	8.3	8.3	7.7	8.6	7.9	6.2	7	8.5	8.7
Finanzas	8.4	8.7	8.5	9.1	8.5	8.6	7.2	8.9	8.8
Automotriz	9.1	9	8.8	8.8	8.6	8.2	7.4	9.2	8.5
Reposición automotriz	8.8	8.6	8.8	9.7	8.8	7.5	6.5	9.1	9.5
Recursos humanos	9.3	8.5	8.5	9.2	8.2	7.6	7.2	9.3	9.4
Compras	7.3	7.5	8	8.8	8.2	6.2	7.7	6.8	8.5
Cadena de suministro	8.7	8.2	9.3	9.5	9.2	7.5	8.5	9.3	9.3
Promedio	8.7	8.4	8.6	9.1	8.5	7.4	7.5	8.7	9.0

Nota: La encuesta se realiza considerando un puntaje del 1 al 10, siendo 1 el puntaje menor y 10 el mayor.

Fuente: LP Bearings (2021)<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

**Anexo 3***Perfil de Laura Parodi (directora de Recursos Humanos)*

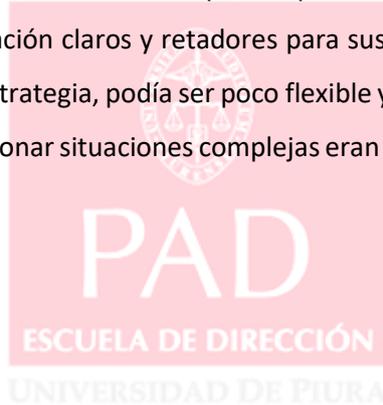
Laura tenía 50 años y una trayectoria impecable en Recursos Humanos. Su experiencia laboral en LP Bearings inició en el año 2000. Antes de aceptar el reto de asumir la Dirección en México, se desempeñó ocupando el mismo cargo en Argentina y Chile, donde realizó un gran trabajo. Sus ex compañeros y colaboradores la recordaban como una mujer comprometida, profesional, pero sobre todo muy humana, sacando siempre lo mejor de las personas, ayudándolas a potenciar sus habilidades.

Laura era una mujer directa, asertiva, cortés y colaborativa. Con fuerte orientación hacia resultados, le gustaban los desafíos y asumía riesgos. Era una persona dinámica, analítica y detallista, disfrutaba los contextos bien definidos, el cumplimiento de las normas y políticas y las estructuras claramente organizadas.

En ocasiones, prefería no delegar por temor a que no se cumpliera con su nivel de exigencia. Tenía alto sentido de urgencia, pero, al mismo tiempo, no quería cometer errores.

Establecía planes de actuación claros y retadores para sus colaboradores, siguiendo de cerca su progreso. Una vez definida la estrategia, podía ser poco flexible y sin disposición a cambios. Su estilo de liderazgo y su habilidad de gestionar situaciones complejas eran valoradas ante situaciones de crisis.

Fuente: elaboración propia



**Anexo 4***Perfil de Guillermo Murcia (director general)*

Guillermo tenía 42 años, ingeniero de profesión, su experiencia laboral siempre fue en el área comercial. Ocupaba el cargo de director general en México hacía siete meses.

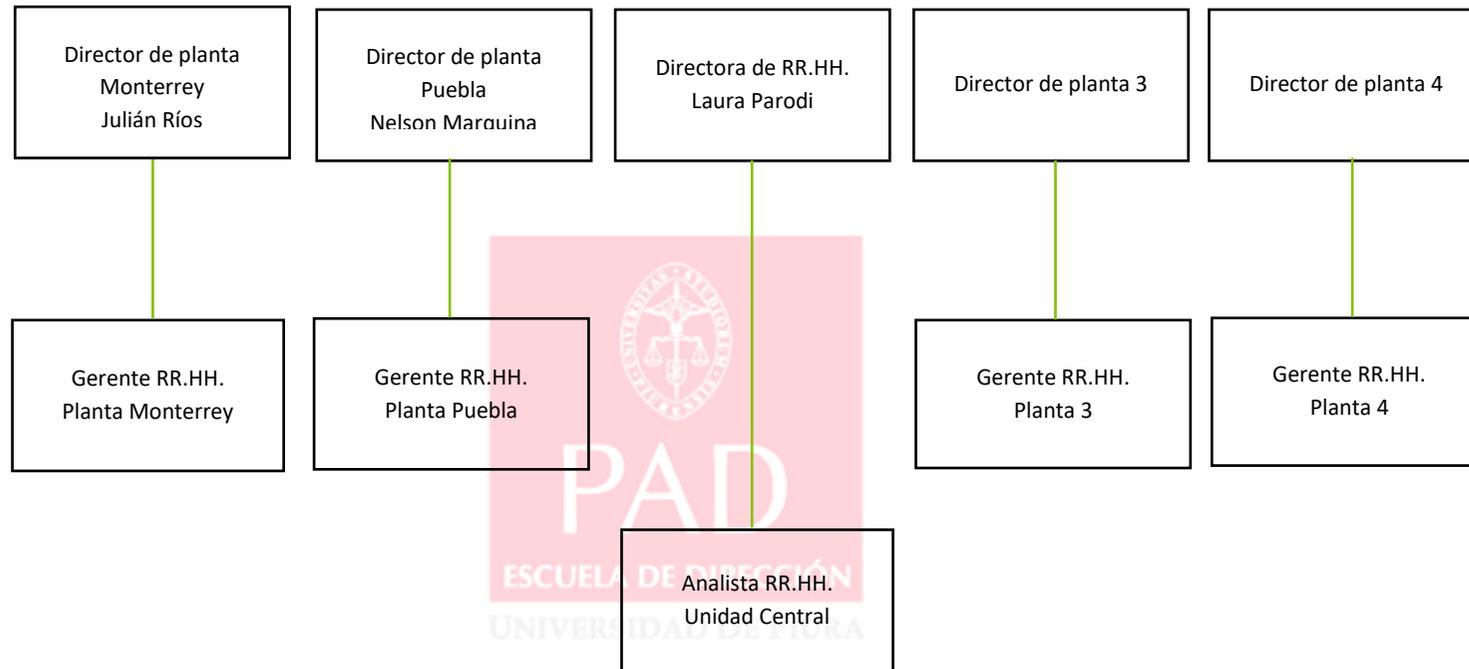
Su historia en LP Bearings inició en el año 1998. Inició como ejecutivo de cuentas en Venezuela donde llegó a alcanzar la Gerencia de Ventas. Se desempeñó como director Comercial en Brasil durante 4 años. Fue invitado a ocupar esta posición porque contaba con una gran capacidad y destreza para los negocios, lo cual era muy valorado dentro de la operación regional, además era el siguiente nivel dentro de su línea de carrera.

Era un líder orientado a resultados, le motivaban los desafíos donde pudiera asumir responsabilidades con poder de decisión y libertad para actuar. Tenía un liderazgo firme, seguro y decidido, desplegando su autoridad de manera directa.

No generaba cercanía con sus interlocutores en una primera instancia, pero, a medida que iba avanzando, se podía ganar su confianza.

Definía estándares altos en lo que respectaba a los objetivos y la calidad. En algunas ocasiones su estilo podía parecer algo agresivo, ya que se centraba más en las metas que en las relaciones humanas dentro del equipo. Al delegar, esperaba mucho de las personas a su cargo y era muy exigente con los resultados. En caso de que se defraudara su confianza o no se cumplieran con sus expectativas, tomaba acciones correctivas perdiendo de vista el efecto que podía provocar en los demás. Al mismo tiempo, le interesaba desarrollar a aquellas personas en las que veía potencial desplegando una excelente mentoría.

Fuente: elaboración propia

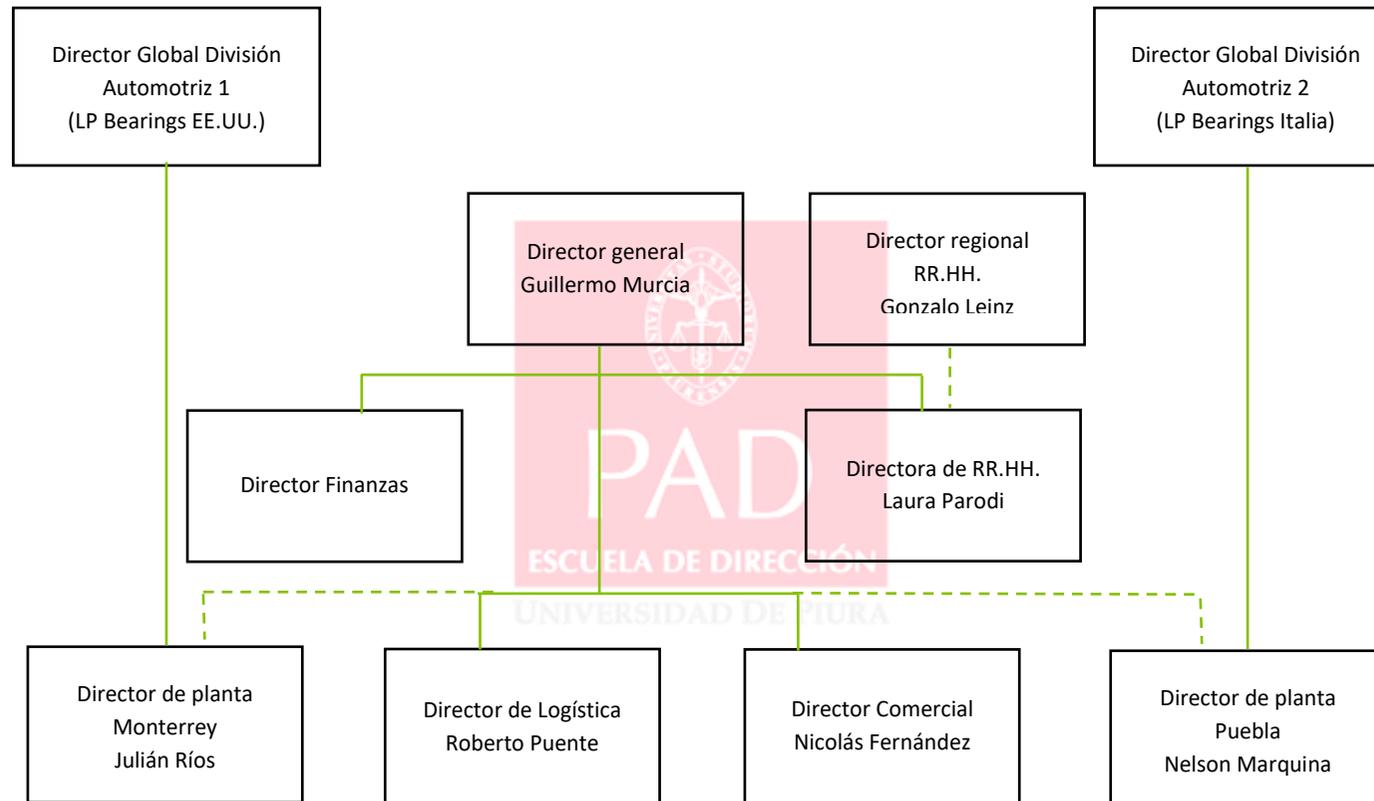
**Anexo 5***Organigrama de Recursos Humanos LP Bearings México*

Fuente: elaboración propia basado en LP Bearings (2021)<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Por confidencialidad de los datos de la empresa, se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

## Anexo 6

### Organigrama LP Bearings - México

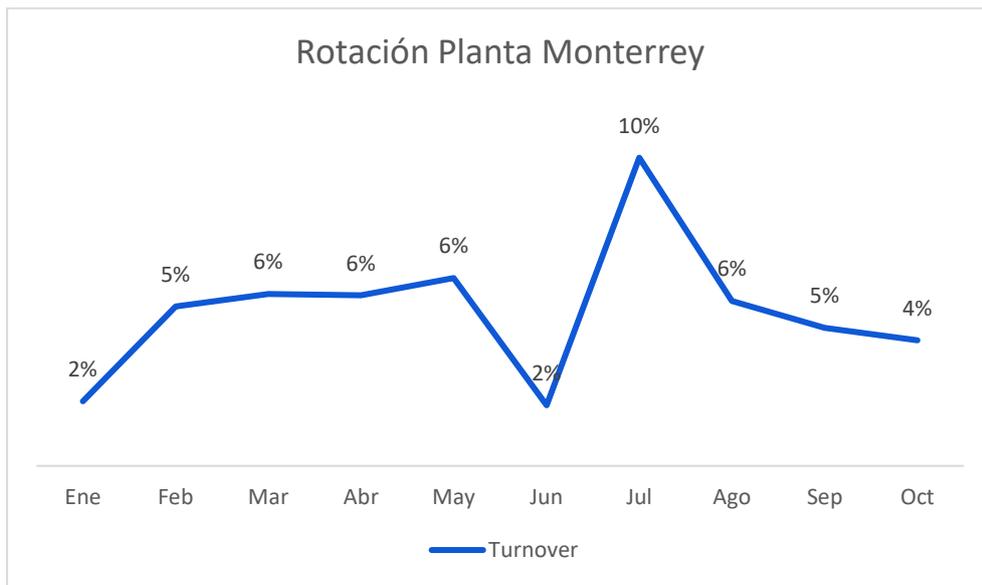
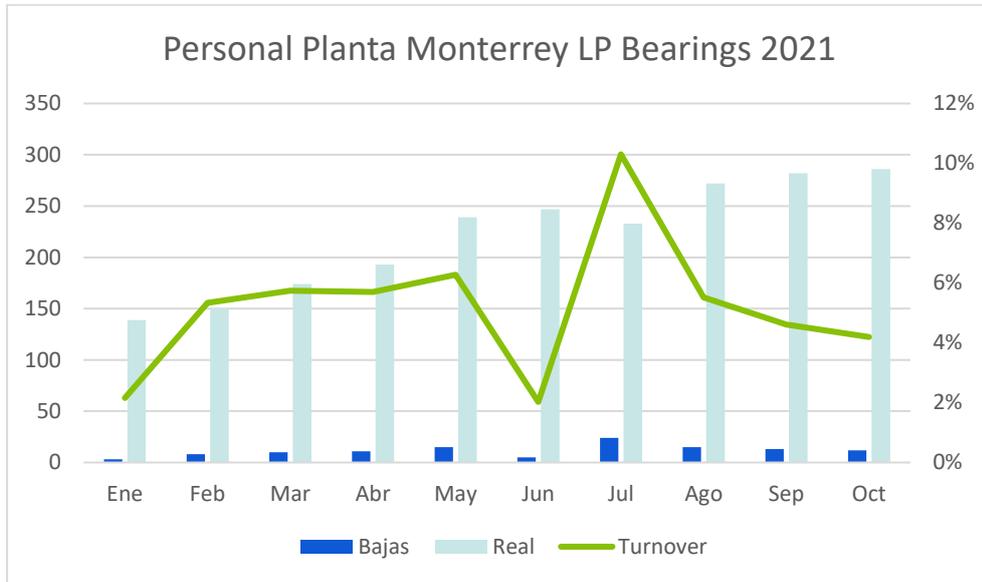


Fuente: elaboración propia basado en LP Bearings (2021)<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Por confidencialidad de los datos de la empresa, se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

**Anexo 7**

*Rotación planta Monterrey*



Fuente: LP Bearings (2021)<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Por confidencialidad de los datos de la empresa, se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.