



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# LA REAL

Andrés Gamarra-Olivares

Lima, octubre de 2017

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

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

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**PAD-ESCUELA DE DIRECCIÓN**



**LA REAL**

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

**ANDRÉS VLADIMIR GAMARRA OLIVARES**

Asesor: Mario Acosta Dávila

Lima, octubre del 2017



## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a todos los profesores y compañeros del PAD, que a lo largo de las clases aportaron valiosas enseñanzas a mi carrera profesional con su experiencia.

A mi familia, a mi amada esposa y a mi “preciado tesoro”, mi hijo Ignacio André, quien desde el vientre de su madre me impulsó y me inspiró a concluir con este trabajo de investigación.

A mi asesor, profesor Mario Acosta, por acompañarme en la redacción del caso.



## RESUMEN EJECUTIVO

*El trabajo presentado a continuación está basado en el hecho suscitado en la empresa “La Real”, del rubro de seguros, que, dada su estrategia de integración y diferenciación, es la única empresa del sector que cuenta con una unidad de servicios funerarios y de cementerio. Es en la sub-unidad de cementerio, en la sucursal de Chosica en Lima donde se desarrollan los eventos narrados en el caso.*

*El caso presenta los antecedentes de la empresa y de la unidad, el perfil de cada uno de los directivos y colaboradores, la situación actual de la empresa y los hechos que desencadenan la problemática actual.*

*Los lectores son libres de seleccionar alguna de las alternativas aquí planteadas, según su análisis, o plantear alguna alternativa no contemplada.*

**Palabras clave:** *sindicato; directivos; gerencia general; condiciones laborales; camposanto; procesos; servicio; reclamos*



## ABSTRACT

*The work presented below is based on the fact raised in the company “La Real”, of the insurance sector, which, given its integration and differentiation strategy, is the only company in the sector that has a funeral and unit services cemetery. It is in the cemetery sub-unit, in the Chosica branch in Lima where the events narrated in the case take place.*

*The case presents the background of the company and the unit, the profile of each of the managers and collaborators, the current situation of the company and the facts that trigger the current problem.*

*Readers are free to select any of the alternatives presented here, according to their analysis, or to propose an alternative not contemplated.*

**Keywords:** *union; executives; general management; Labor conditions; cemetery; processes; service; claims*



## TABLA DE CONTENIDO

Agradecimiento .....	iii
Resumen ejecutivo.....	v
Abstract.....	vii
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Caso “La Real” .....	3
1.1. La Real.....	3
1.2. Los inicios .....	4
1.2.1. La Paz (1992 a 1999).....	4
1.2.2. La unidad de funerarias y cementerios (2007 a 2010).....	6
1.3. Situación actual.....	9
1.3.1. El sector de seguros .....	9
1.3.2. Camposanto Chosica .....	10
1.3.3. Formación del sindicato .....	12
1.3.4. Medidas adoptadas .....	14
1.3.5. Implementación del plan .....	15
Anexos.....	17
Anexo 1. Organigrama Unidad de funerarias y cementerios 2007.....	17
Anexo 2. Organigrama Camposanto Chosica 2007 - 2010 .....	18
Anexo 3. Organigrama La Real 2007 - 2011.....	19
Anexo 4. Promedio diario de servicios 2009.....	20
Anexo 5. Organigrama Camposanto Chosica.....	21
Anexo 6. Estado de Ganancias y Pérdidas Camposanto Chosica 2007 – 2009.....	22
CAPÍTULO 2. Teaching Note.....	23
2.1. Sinopsis.....	23
2.2. Objetivos de aprendizaje (Gobierno de personas).....	23
2.3. Decisión a tomar .....	23
2.4. Análisis en clase .....	24
2.5. Análisis del Octógono de la organización .....	24
2.5.1. Entorno externo .....	24

2.5.2. Primer Nivel .....	25
2.5.3. Segundo Nivel .....	26
2.5.4. Tercer Nivel.....	28
2.5.5. Entorno interno .....	29
2.6. Alternativas de decisión ante la propuesta de Calixto.....	29
2.7. Desarrollo de las alternativas planteadas.....	30
2.8. Decisión .....	32
2.9. Plan de acción.....	33
Conclusiones.....	35
Bibliografía.....	37

## INTRODUCCIÓN

En la primera parte del trabajo de investigación se desarrolla la formación de un sindicato en la empresa de seguros “La Real”, producto de las acciones y omisiones de sus directivos, así como por la falta de liderazgo que identifique las principales causas del descontento de los colaboradores y que actúe responsablemente para subsanar o resolver sus justos reclamos.

Es importante señalar que la agrupación sindical es un derecho laboral, que no debe ser mal visto en una organización, pero dado los antecedentes de este tipo de colectivos que son etiquetados como “revoltosos”, genera que las empresas traten de minimizarlos o eliminarlos. Es en esta situación que se desenvuelve el caso y que genera el interés de analizar el rol de cada participante y las decisiones que han venido tomado para resolver la crisis.

En la segunda parte del trabajo se procede a evaluar a la empresa “La Real” utilizando como herramienta de diagnóstico el “Octógono”, para detectar los principales problemas y los principales responsables. Luego de este análisis se plantea las alternativas de solución y se describe el plan de acción sugerido por el autor.



## CAPÍTULO 1. CASO “LA REAL”

### 1.1. La Real

Carlos Izquierdo tenía pocos meses como responsable del “Camposanto Chosica”, y ya venía experimentado una gran crisis en la gestión del personal, por la reciente formación de un sindicato de trabajadores, a lo que se sumaba la repentina desconfianza en su capacidad para enfrentar estos eventos y que se reflejaba en la inusual propuesta que su Jefe Calixto Vargas, - Director de la Unidad-, le había realizado hace unas horas:

“Carlos, te elegí para cubrir esta vacante porque en tu experiencia como asistente de la unidad, demostraste tus habilidades para sacar adelante todos los proyectos encomendados, así como por tu buen juicio para la toma de decisiones. Como sabes este camposanto es muy importante para la empresa, y este sindicato no nos va a dejar trabajar tranquilos, es más puede expandirse a Corporación La Paz e incluso a otras unidades”. “Por eso debes reunirte con cada uno de los trabajadores que conforman esta agrupación, ofréceles un bono económico máximo de 15 sueldos, con el objetivo de que al menos el 50% firme un documento de su propio puño y letra, donde deje constancia de su voluntad de retirarse del colectivo; si se niegan a firmar amedréntalos o amenázalos, con todas las medidas que la empresa va tomar contra ellos”.

Carlos no sabía cómo abordar la situación, se preguntaba si esto era lo correcto, acaso era sobornando y amenazando a los trabajadores la única salida, o había alguna otra alternativa; dudaba y pensaba en ¿quién era él para decirle a Calixto cómo debía de hacerse las cosas?, Calixto tenía una amplia experiencia laboral como gerente, director y accionista de varias empresas; además sabía que éste estaba dispuesto a llevar a cabo el plan con o sin su apoyo, pero como sería visto su liderazgo del camposanto si se desentendía de este problema.

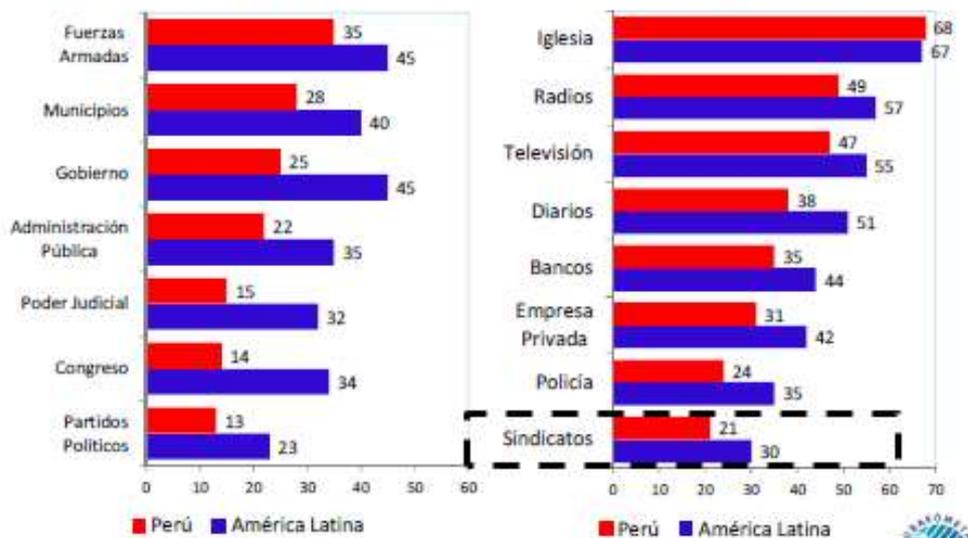
Muchas interrogantes rondaban por la cabeza de Carlos, “¿por qué estaba mal visto tener un sindicato?”, sería por la imagen que frecuentemente reflejaban los periódicos y medios de comunicación sobre este tipo de colectivos, tales como la “Confederación General de Trabajadores de Perú” (CGTP) o el “Sindicato de Construcción Civil”, ligados a pedidos de cupos a empresas e incluso a delitos aún más graves, así como a huelgas que afectaban la imagen y economía de algunas empresas, además era conocido que la mayoría de dirigentes sindicales tenían abiertas inclinaciones políticas que desvirtuaban el real interés de sus integrantes (ver Figura 1).

**Figura 1. Confianza en Instituciones Total América Latina 2010**

## CONFIANZA EN INSTITUCIONES

TOTAL AMÉRICA LATINA 2010.

Por favor, mire esta tarjeta y dígame, para cada uno de los grupos, instituciones o personas mencionadas en la lista ¿cuánta confianza tiene usted en ellas? Mucha, Algo, Poco o Ninguna. \*Aquí solo 'Mucha' más 'Algo'



Fuente: Latinobarómetro 2010

Fuente: Corporación Latinobarómetro (2010)

Sin embargo, para Carlos el motivo de la formación del sindicato tenía asidero, debido a las muchas necesidades y reclamos de los trabajadores no atendidos, y que fueron informadas oportunamente a Calixto y a la gerencia, pero postergadas debido a que se veían como un gasto innecesario. Carlos se repetía, como para convencerse, que aceptar la propuesta de Calixto no traería consecuencias, pero a su vez no se sentía cómodo con la decisión, ¿acaso estaba comprometiendo su ética profesional y personal?, ¿existen otras alternativas? y ¿a quién podía recurrir para pedir consejo?

## 1.2. Los inicios

### 1.2.1. La Paz (1992 a 1999)

La Paz S.A. tenía más de treinta y tres años en el mercado, era una administradora de fondos colectivos, el objetivo de estos fondos era cubrir el servicio de sepelio, cuando uno de los integrantes de la póliza fallecía, según las condiciones particulares de la póliza. Los principales servicios que incluía la póliza eran los siguientes:

- Ataúd.
- Capilla ardiente.
- Carroza.

- Coche de flores.
- Vehículo de acompañamiento.
- Trámites e instalación del servicio.
- Nicho perpetuo en un cementerio de Lima (su equivalente en provincia).

La Paz era reconocida en el país como empresa líder en servicios funerarios, contaba con más de 500 mil afiliados y más de 35 oficinas a nivel nacional, el dueño de la empresa era Calixto Vargas, quien heredó la empresa en el año 1992, luego de la muerte de sus padres. La gestión de Calixto estuvo empañada por acusaciones y sospechas de mal uso de los aportes de los asegurados, ya eran utilizados para cubrir sus obligaciones particulares con entidades financieras por bienes muebles e inmuebles que se adquirían a nombre de la empresa pero que eran de uso particular, inclusive se detectó pagos realizados en exceso a proveedores por productos que nunca fueron entregados y que no existían en los inventarios.

En el año 2000 debido al riesgo de quiebra inminente, la CONASEV interviene la empresa, y por exigencia de ésta es puesta a la venta, siendo finalmente adquirida por “La Real”. Finalizada la venta, Calixto pasó a tener participación en “La Real” con el 10% de las acciones de la empresa, además de ocupar el cargo de gerente general de la recientemente reflatada “Corporación La Paz”.

“La Real” es una empresa de seguros española, que llegó al Perú en 1995, producto de la adquisición de las empresas “Latina de Seguros S.A.” y “El Sol Nacional Cía. de Seguros y Reaseguros”, su principal objetivo era aprovechar el incipiente mercado peruano que se caracterizaba por la baja penetración de los seguros, siendo uno de los más bajos de la región (inferior al 1% del PBI). Como parte de su estrategia de diversificación de productos y servicios, en el 2004 adquiere la “Funeraria Agustín”; con más de 80 años experiencia en el mercado de alto valor y servicio, que atendía al segmento de nivel socioeconómico A y B; y la fusiona a “Corporación la Paz”.

Por iniciativa de Calixto, “La Real” decide adquirir camposantos ecológicos<sup>1</sup> con el fin de brindar el servicio de sepelio integral<sup>1</sup>, y en el año 2006 inicia operaciones el “Camposanto La Real de Chíncha” y en el 2007 el “Camposanto La Real Chosica”, ese mismo año “La Real” forma la unidad de funerarias y cementerios y nombra a Calixto director de la unidad.

---

<sup>1</sup> Según el Reglamento de la Ley de Cementerios y Servicios Funerarios existen 3 tipos de cementerio: el tradicional, el mixto y el ecológico.

<sup>1</sup> Servicio de sepelio integral: antes solo se podía brindar a los asegurados la atención del Servicio Funerario con La Paz, la sepultura lo atendía un cementerio o camposanto privado o público que no pertenecía a la empresa.

### 1.2.2. La unidad de funerarias y cementerios (2007 a 2010)

La unidad fue creada en el año 2007 luego del inicio de operaciones de los camposantos de Chincha y Chosica, y también comprendía el servicio funerario que se brindaba a través de “Corporación La Paz”. El objetivo principal de la unidad es el ofrecer un servicio de sepelio integral<sup>2</sup>, generando sinergias que permitían reducir costos, aprovechando que contaban con una amplia cartera de clientes heredados de las diversas adquisiciones que aseguraban el volumen de necesario para cubrir la inversión en otros camposantos. Los factores que respaldaban la estrategia de integración fueron los siguientes:

- **Incrementos del costo de los espacios;** la empresa tenía la obligación de brindar un servicio integral a sus asegurados (servicios funerario y sepultura), y el gasto por la compra de sepulturas se incrementó drásticamente de S/. 1,500 soles a S/. 4,000, debido a que los cementerios municipales (El Ángel y Baquíjano) estaban prácticamente copados y los clientes preferían esos lugares debido a su ubicación céntrica.
- **Aparición de cementerios ecológicos;** empiezan a aparecer los cementerios ecológicos que ofrecen sepultura bajo césped, pero con un costo superior incluso al de los cementerios municipales, por lo que en un inicio la empresa se negó cubrir dichas sepulturas, pero esta acción trajo como consecuencias que una parte importante de clientes dejara de pagar sus pólizas o las anulara, lo que afectó económicamente a la empresa y trajo como consecuencia que las nuevas pólizas no tuvieran mucha acogida.
- **Sinergias y mejoras en el servicio funerario;** la atención del servicio estaba contratado a través de una cartera de proveedores, pero al adquirir la empresa La Paz S.A. el número de atenciones se multiplicó, pasando de uno a cuatro servicios diarios. Al no poder controlar la calidad de los mismos por ser un mercado mayoritariamente informal trajo como consecuencia el incremento de los reclamos por una atención no idónea.

Para revertir la situación por la que estaba atravesando la unidad se tomaron las siguientes decisiones:

- Invertir en la adquisición de la “Funeraria Agustín”, para garantizar un servicio de calidad y por el cual era reconocida dicha empresa, y homologarla a todos los servicios y prestaciones que ofrecía “Corporación La Paz”.
- Se decide evaluar la viabilidad de comprar un terreno en Chincha y Chosica para la implementación de camposantos ecológicos, y se concluye que el costo a

---

<sup>2</sup> Cuando se habla de sepelio integral se refiere que aparte del servicio funerario incluye la prestación de la sepultura, pero este último también se brinda a través de los camposantos propios de La Real.

incurrir para su compra y habilitación era inferior a los precios que se venían pagando a los cementerios municipales y privados, dejando utilidad. Así la empresa detecta una excelente oportunidad de ingresar al negocio particular de venta de sepulturas donde obtiene entre un 40% al 50% de margen directo.

### 1.2.2.1. Directivos<sup>3</sup>

**Calixto Vargas** es el director de la unidad, y contaba con amplia experiencia de más de 25 años en el negocio funerario, su puesto le reportaba de manera directa al Gerente General de la empresa<sup>4</sup> y no a un Director de la Comisión Directiva<sup>5</sup>. Calixto era una persona muy respetada dentro de la empresa y tenía mucho poder e influencia por ser accionista de “La Real”, pero se caracterizaba por no revisar ni enfocarse en los resultados, con escaso seguimiento de la gestión comercial, siempre delegaba todas las decisiones, solo intervenía cuando sentía la presión de la gerencia general. En caso tomará alguna decisión, no aceptaba opiniones ni que le contradigan, sino que se acatará lo que ordenaba.

Sus principales esfuerzos se concentraron en rodearse de personal con amplia experiencia en gestión y administración a nivel operativo de la unidad de negocio de camposantos ecológicos. A continuación, se describe la experiencia, perfil profesional y cómo se relacionan los directivos y jefes de la unidad con la empresa y el resto de trabajadores:

**Sub. Directora de la Unidad de funerarias y cementerios: Norma Vargas<sup>6</sup>**, fue una de las primeras personas que se integró a la unidad, contaba con más de 20 años de experiencia en el sector de seguros, y ya se había desempeñado en varios puestos de alta dirección en “Latina de Seguros S.A.” La gerencia general de “La Real” había decidido su incorporación, para que apoye a Calixto en la implementación de la nueva unidad.

Desde su incorporación, Norma se esforzó por cubrir la ausencia de Calixto, tomando las decisiones a nivel de estrategia y de operaciones, implementó las principales herramientas para el seguimiento de resultados (plan comercial, plan estratégico, estado de ganancias y pérdida, etc.) y se reunía con los rangos medios todas las semanas para evaluar los avances y resultados. Norma se caracterizaba por ser una persona accesible, que siempre formaba y desarrollaba al equipo de personas que tenía a cargo, además gozaba de una

---

<sup>3</sup> Revisar Anexo 1 donde se muestra el Organigrama del 2007 con el que empezó la unidad y el Anexo 2 donde se muestra el Organigrama del Camposanto Chosica.

<sup>4</sup> Lo regular es que todos los Directores de Unidad reporten a un **Director de la Comisión Directiva** y no al Gerente General.

<sup>5</sup> Ver Anexo 3.

<sup>6</sup> Norma Vargas en el mes de setiembre es promovida a Gerente de la Oficina de cumplimiento dentro de la empresa.

excelente reputación en toda la empresa, tenía mucha influencia tanto en la comisión directiva como en la gerencia, y sabían que ella era quién realmente dirigía la unidad.

Las diferencias entre Norma y Calixto eran frecuentes, ya que este solía tomar decisiones sin evaluar las consecuencias en el negocio, a pesar de que se le advertía de los riesgos de los mismos. Si surgía algún problema, nunca asumía la responsabilidad, y alegaba desconocimiento. Cuando se presentó un problema de desabastecimiento de carrozas fúnebres en provincia, y Calixto tomó la decisión de enviar parte de la flota de Lima para compensarlo, a pesar de las advertencias de Norma por los problemas que generaría en la atención de los servicios y por el alza en el gasto de alquiler en los que tendría que incurrir. Cuando la gerencia general se percató que los gastos se habían triplicado y exigió una explicación a Calixto, este indicó que no tenía conocimiento y que averiguaría con los jefes responsables.

**Directora comercial de necesidad inmediata: Virginia Salinas**, al igual que el resto de personal directivo y de rango medio, contaba con experiencia previa cumpliendo las mismas funciones en otra empresa de la competencia, la función principal de su puesto era el supervisar a la fuerza de ventas de necesidad inmediata<sup>7</sup>. Debido a los diversos problemas que se generaron por su mal carácter que incluso la llevó a discutir y oponerse abiertamente a las indicaciones de la dirección, a los seis meses de su contratación fue despedida. La reemplazó en funciones la Sub Directora de la unidad.

**Responsable del cementerio Chosica: Clotilde Riveiro**, venía de cumplir la misma función en un Camposanto (CAMPOSANTUC) por más de cinco años<sup>8</sup>, con amplia experiencia en la gestión comercial, estuvo a cargo de seleccionar al personal operativo del nuevo camposanto en Chosica, así como de diseñar e implementar los principales procesos operativos y de elaborar el perfil y funciones de cada puesto. A pesar de su experiencia, una de sus principales falencias era el escaso manejo de indicadores comerciales y ningún seguimiento a la evolución de las ventas, tampoco supervisaba el cumplimiento de los trabajos operativos dejando dicha labor al Jefe de Operaciones, solo se involucraba en la supervisión de las actividades de la administración.

**Jefe de operaciones del Camposanto Chosica: Fortunato Arévalo**, fue seleccionado por Clotilde, y tenía experiencia previa en una empresa de la competencia, donde había cumplido la misma función por más de cinco años; se encargó de referir a varios de los trabajadores que postularon e ingresaron al Camposanto Chosica. Con poco conocimiento en la gestión y seguimiento de procesos, no manejaba Office, ni elaboraba reportes; por

---

<sup>7</sup> Necesidad Inmediata (N.I) es un producto dirigido a las personas que no cuentan con una póliza de sepelio y necesitan la sepultura en el momento.

<sup>8</sup> El CAMPOSANTUC es un Camposanto que La Real compró en Chíncha antes que Chosica. Este Camposanto privado estaba en funcionamiento y lo adquirieron porque era muy conocido en la zona.

lo que se le hacía difícil cumplir con los protocolos establecidos y organizar los servicios; además tenía un carácter difícil ya que estaba acostumbrado a dar órdenes y que el resto se limite a obedecer, en caso contrario usaba la intimidación y amenaza de despido. Se valía de despidos arbitrarios aprovechando que el personal no estaba en planilla, o no conocían sus derechos laborales; de esto también sacaba ventaja haciendo venir a las seis de la mañana sin pagarle horas extras, entre otros abusos que cometía con los colaboradores.

### **1.2.2.2. Personal operativo**

Conformado por cuarenta y cinco trabajadores que tenían alguna experiencia previa en las funciones que desempeñaban. Casi todos carecían de instrucción básica completa y habían trabajado en agricultura y albañilería de manera informal, con paga generalmente al destajo. La mayoría era de provincia que había migrado a Lima en búsqueda de nuevas oportunidades de trabajo, pero la escasez de plazas formales para personal sin estudios técnicos ni universitarios los había llevado a aceptar trabajos que no aseguraban estabilidad laboral ni los beneficios de ley. Ingresar a trabajar en una empresa reconocida como “La Real” para todos representaba la posibilidad de mejorar el bienestar de su familia.

El personal operativo, estaba distribuido en cinco equipos: áreas verdes, servicio funerario, apertura de espacio y producción de sarcófagos y lápidas; cada equipo tenía un encargado que reportaba directamente al jefe de operaciones del camposanto. Los responsables tenían poco margen de acción en sus labores, ya que siempre tenían que seguir las órdenes de Fortunato, y al igual que el resto de trabajadores, no les convenía contradecirle. Además, Fortunato tenía gran temor de que alguno de los responsables se ganara la confianza y respeto del equipo operativo o de la dirección, los veía como competencia directa, por lo que buscaba anularlos.

## **1.3. Situación actual**

### **1.3.1. El sector de seguros**

En el 2010 se esperaba que el PBI del país alcanzara el 8%, mientras que el sector asegurador peruano tuvo un buen cierre de año en el 2009, “las empresas de seguros amasaron US\$1.800 millones, 20% más que en 2008 y para el 2010 se estimaba que cerraría con un volumen de primas de alrededor de US\$ 2.100 millones, casi 20% más que 2009” (Chevarría, 22 de diciembre de 2010).

Sin embargo,

el Perú es uno de los países de la América Latina donde el índice de penetración de los seguros, es uno de los más bajos. De hecho, bordea entre 1% y 1,5% del Producto Bruto Interno (PBI), mientras que en Chile y Colombia es de 5%. (“Índice de penetración de seguros en Perú bordea entre 1% y 1,5%”, 5 de noviembre de 2010, párr. 1).

El sector estaba liderado por “Rímac” con el 37.8% de participación, seguido por “Pacífico Peruano Suiza” y “Pacífico Vida” con el 16% y 11% respectivamente, el cuarto lugar lo ocupaba “La Real” con el 9%; las cuatro principales aseguradoras concentraban más del 80% del mercado por lo que se trataba de un sector altamente concentrado. (SBS, 2009).

“La Real” era la única aseguradora que había incursionado en el ramo de seguro de sepelio integral, producto de las diversas adquisiciones realizadas hasta antes del 2006 y de la decisión de implementar sus propios camposantos, lo que le permitía ampliar su potencial de mercado.

Dentro del sector de camposantos y cementerios, existían cuatro empresas que contaban con una antigüedad entre 8 a 15 años en el mercado (ver Anexo 4). Estas eran; “Campo Fe”, “Jardines de La Paz”, “Parque del Recuerdo” y “Santa Rosa” que juntas concentraban el 32% del mercado, mientras que “La Real” sólo tenía el 7%; cabe mencionar que todas tenían sus propias funerarias. Todas tenían planes para expandirse hacia las provincias, debido a que en Lima había dificultades para encontrar terrenos a precio cómodo y que cumplieran con lo estipulado en el Reglamento de la Ley de Cementerios y Servicio Funerario del Ministerio de Salud [MINSA] (1994), donde se especificaba que un camposanto para que sea ecológico debe de contar con un área no menor de 70,000 metros cuadrados (art. 25). Adicionalmente los principales camposantos se encontraban ofreciendo el servicio de cremación como alternativa para los clientes que no podían adquirir una sepultura o que preferían este tipo de servicio.

### **1.3.2. Camposanto Chosica**

En el período del 2007 al 2009, el número de servicios diarios se duplicó de 5 a 9, lo que generó que también se duplicaran los ingresos pasando de S/. 4 millones en el 2007 a S/.8.5 millones en el 2009, contribuyendo a una mejora en el incremento del margen directo del 285%.

El estado de ganancias y pérdidas se incluye en el Anexo 6<sup>10</sup>.

Si bien el camposanto Chosica era parte de “La Real”, la contratación del personal se realizaba por fuera, por lo que parte de los colaboradores estaban contratados por recibos de honorarios y no cumplían a cabalidad el perfil requerido. Además, no se aplicaba con el personal, los mismos beneficios con los que contaba el resto de los colaboradores de toda la empresa, como acceso a vale de alimentos, pago de horas extras según su tipo de contrato, ajustes salariales anuales por la inflación (de 4 al 5%), entre otros beneficios.

No se contaba con una comunicación personalizada, lo que generaba confusión ante fechas especiales, ya que el personal del camposanto no accedía a un horario flexible (horario de verano), feriados, y tenía que estar operativos los 365 días del año. En el camposanto tampoco había presencia de personal de recursos humanos, ni se absolvía dudas respecto a necesidades de préstamos personales, atención médica y otras consultas.

Carlos Izquierdo, se había desempeñado hasta hace poco como asistente de Norma Vargas; licenciado en economía, empezó a trabajar en “La Real” en el 2007 como practicante, durante su primer año estuvo viendo temas administrativos y de gestión relacionados a los servicios funerarios y del camposanto, además se encargaba de capacitar a todo el equipo funerario sobre los procesos y protocolos de atención. En el 2008 asume funciones como asistente, siendo su principal responsabilidad revisar el cumplimiento del presupuesto comercial y operativo de los camposantos de Chíncha y Chosica, también se le delegó la ejecución de auditorías acerca del cumplimiento de los procedimientos y el estado de la infraestructura, durante este tiempo aprendió más sobre el tema operativo y comercial de ambos negocios, generando diversas iniciativas para mejorar la eficiencia y productividad del camposanto.

A finales del 2009, producto de las múltiples auditorías realizadas por Carlos en el camposanto Chosica Clotilde Riveiro fue separada del puesto. En las auditorías se detectó, con mucha frecuencia, el escaso seguimiento e incumplimiento de los protocolos y procesos de atención (deterioro constante de las áreas verdes y de la calidad del servicio, por ejemplo), que originaron reclamos por parte del equipo comercial y de los mismos clientes. Carlos asumió el encargo de reemplazarla, contando con el respaldo de Norma y Calixto; quienes a pesar de conocer su inexperiencia liderando personas, confiaban en que podía desempeñar con éxito las funciones encomendadas.

Uno de los primeros cambios que realizó Carlos fue reorganizar los equipos y redistribuir las funciones del personal operativo, con el objetivo de dinamizar las decisiones y la

---

<sup>10</sup> Los costos fijos incluyen la planilla del personal operativo conformado por cuarenta y nueve trabajadores, los gastos de gestión interna incluyen la planilla del personal administrativo que eran en total seis personas y en el gasto de gestión externa estaba incluida la planilla de los siete trabajadores del personal comercial.

planificación de las actividades diarias. En el Anexo N° 5 se reflejan los cambios realizados a nivel del organigrama.

### **1.3.3. Formación del sindicato**

Un miércoles antes de finalizar el día, Carlos recibió la visita de Miguel Alviño operario del equipo de áreas verdes y quién recientemente había presentado su renuncia irrevocable a la empresa. El objetivo de Miguel era despedirse y agradecerle a Carlos por la oportunidad brindada, pero antes de retirarse, se levanta y empieza a observar por todos lados, cerciorándose que no hubiera nadie alrededor, que pueda escuchar lo que estaba a punto de decir; casi como un susurro le comenta a Carlos lo siguiente: “Hay un grupo de trabajadores que están recabando firmas hace semanas para la formación de un sindicato, yo no he firmado, pero sentía la obligación de comentárselo para que tome cartas en este asunto, sólo quiero evitarle más problemas a la empresa. Las personas que han iniciado todo esto son Miguel Navarrete y Octavio Huamani”.

Lo comentado por Miguel dejó preocupado a Carlos, necesitaba indagar más, pero no sabía quién podría darle más información sobre el sindicato o en quién confiar para averiguar qué trabajadores estaban involucrados. Mucho más relevante era saber qué acción había originado esta medida, ningún trabajador se había acercado a él para comentarle sus incomodidades, quejas o reclamos, pero con el poco tiempo en el puesto; era razonable que no confíen en él o en su capacidad para solucionar sus problemas.

Decidido a buscar más información, antes de comunicárselo al director de la unidad, sale de su oficina y se topa con el encargado de seguridad Juan Anaya, quién le pide unos minutos para conversar sobre un asunto urgente. Carlos esperaba que no se tratará de otro problema, ya que lo del sindicato le parecía lo más urgente, pero decide escuchar a Juan y regresan a su oficina. Juan inicia la conversación diciendo: “Jefe, desde hace varios días Miguel y Octavio han estado reuniéndose con los trabajadores durante el almuerzo y al finalizar el día, ha llegado a mis oídos que están buscando formar un sindicato, sé que son varios los que ya firmaron. Se lo comenté porque como encargado de seguridad es mi obligación advertirle de las consecuencias que esto puedo acarrearle a la empresa”. Carlos tenía la confirmación que estaba esperando, y antes de que pueda decir una palabra, Juan le ofrece lo siguiente: “Yo puedo averiguar cuántos y quiénes están en la lista”.

A Carlos no le quedó otra opción que aceptar la propuesta de Juan, pero no estaba seguro de sus intenciones o qué podía pedirle a cambio de brindar la información necesaria. Con la seguridad de que era casi inminente que se forme un sindicato, se comunica con Calixto para comentarle lo sucedido. Calixto no esconde su preocupación, pero le pide indagar más y que converse con Fortunato, ya que es posible que él sepa o sospeche quiénes son los involucrados. Calixto asumió la responsabilidad de informar a la unidad de recursos humanos, para que tome las medidas pertinentes con los trabajadores, ya que la existencia

de un sindicato estaría mal visto por la alta dirección e incluso podía ser tomado como ejemplo para que en otras unidades se forme este tipo de colectivos.

De camino a su casa, Carlos meditó sobre los motivos que estaban detrás de la formación del sindicato, sabía de las muchas necesidades de los trabajadores no atendidas adecuadamente por la empresa. Las observaciones y planes de acción que se necesitaban para subsanarlas, fueron notificadas oportunamente a Calixto y a la Gerencia General, en los informes de auditoría y en el acta de lo encontrado cuando asumió la administración del camposanto, todo estaba debidamente documentado; así como la respuesta recibida por parte de la dirección:

- Parte del personal no se encuentra en planilla, se les paga por recibo de honorarios, sin contrato de trabajo formal.
- Al personal no se le paga horas extras y se le obliga a canjearlo por descansos, pero dada la carga laboral, estos se acumulan y no las puedan tomar cuando las necesitan.
- El personal no cuenta con las herramientas, equipos y vehículos adecuados para realizar el trabajo diario, esto retrasa el cumplimiento de sus actividades.
- El personal no cuenta con baños ni camerinos adecuados, viéndose obligado muchos a retirarse a su domicilio con su ropa de trabajo puesta y algunas se colocan su ropa limpia pudiendo causar alguna enfermedad a su familia.
- El personal no cuenta con un comedor, por lo que se ve obligado a almorzar en el campo o en lugares donde se maneja material toxico.
- No existe una capacitación sobre Seguridad y Salud en el trabajo y tampoco cuentan con equipos de protección personal (EPP).

La respuesta de la gerencia a todo lo relevado, fue de ignorar y minimizar las condiciones de trabajo con las que convivían a diario el personal del camposanto. Carlos se preguntaba si habría podido hacer algo más, quizás ser más persistente o agotar otras instancias.

Los integrantes del sindicato, también tenían su propia agenda, casi el 100% de los firmantes, sus edades oscilaban entre los 45 a 50 años, cuya mayor preocupación era alcanzar la estabilidad laboral hasta su jubilación; algunos presentaban una baja productividad y actitud de servicio, y pensaban que la nueva administración de Carlos estaba evaluando su continuidad. También había un grupo que había sido amenazado con el despido por Fortunato, por lo que creían conveniente asegurar sus puestos.

En el caso de los líderes del sindicato, tanto Miguel como Octavio, si bien su desempeño era regular y cumplían con sus funciones, querían tener más “poder” dentro de la organización, además eran los de mejor instrucción en el grupo de sindicalizados, y con contacto con la CGTP y otros sindicatos.

#### **1.3.4. Medidas adoptadas**

Al día siguiente, Calixto le informa a Carlos lo siguiente: “Ya conversé con recursos humanos sobre el sindicato, y junto con la gerencia hemos decidido que tenemos que trasladar cuánto antes a Miguel y Octavio a otras sedes, para que realicen funciones como agentes de seguridad; se les notificará este cambio el día de hoy a través de una carta que será entregada por personal de recursos humanos”.

Carlos esperó la llegada de la carta ese mismo día, pero los trabajadores la recibieron cinco días después, un día después de que el Ministerio de Trabajo comunicará formalmente a “La Real” la formación del sindicato de trabajadores del camposanto Chosica. Esta medida trajo como consecuencia una serie de confrontaciones entre la empresa y los trabajadores, se hizo presente un ambiente de profunda desconfianza y temor por las represalias que podían tomar ambos bandos. Octavio y Miguel denunciaron acoso laboral y exigieron la visita de inspectores del ministerio que certifiquen los atropellos que se venían cometiendo en contra de los integrantes del sindicato y sobre todo de los líderes que habían incentivado su conformación; el ministerio exigió a Carlos se dejará sin efecto la medida y suspendiera la medida de traslado por ser ilegal.

Luego de la visita de los inspectores del ministerio de trabajo, el personal de recursos humanos visitó el Cementerio por primera vez desde su inauguración, dedicándose a ver los ambientes de trabajo, revisar el cumplimiento de las medidas de seguridad y salud, y a entrevistarse de manera particular con cada uno de los colaboradores. Todos manifestaron abiertamente su incomodidad por no contar con servicios higiénicos adecuados, el comedor era un espacio improvisado armado por ellos mismos, no contaban con uniformes ni herramientas, no se les pagaba las horas extras laboradas, varias personas estaban aún por recibo de honorarios y nunca habían recibido un aumento de sueldo.

Recursos humanos emitió un informe a la gerencia general y a los directores de la unidad, en el que responsabilizaba de todas las observaciones y falencias a Carlos, solicitando su separación inmediata del puesto, por no haber solucionado ni tomado las medidas correctivas correspondientes. Ante esta situación Norma Vargas se reúne con la directora de recursos humanos y el gerente general, y les muestra todos los informes y recomendaciones que había realizado Carlos sobre la situación y las condiciones laborales en el camposanto, además de las respuestas que el director de la unidad realizó ante estas demandas, donde se indicaba claramente que no había presupuesto para asumir todo el gasto que implicaba y que se debía esperar hasta el próximo año. Antes estas pruebas el Gerente General sólo atinó a indicar que era responsabilidad de la empresa que esta situación se haya salido de control y aprueba el presupuesto necesario para que se ejecuten con celeridad las mejoras necesarias.

En paralelo el gerente general se comunicó con Calixto para darle autonomía para ordenar cualquier aumento salarial, bono extraordinario, capacitación, etc.; que contribuya a disolver el sindicato. Con este fin Calixto consigue persuadir a algunos trabajadores del camposanto a que ingresen al sindicato, para que lo mantengan informado sobre todos los acuerdos, reclamos y participantes activos del mismo. Luego de este acuerdo, le informa a Carlos que les de libertad de utilizar sus horarios laborales para recabar información, y que no se les amoneste o se les llame la atención por no cumplir sus funciones.

El impacto de todas las acciones realizadas por la empresa para frenar el avance del sindicato, generó que los líderes del mismo, tomarán más conciencia del poder que estaban alcanzado dentro de la empresa, ya que en tan poco tiempo habían conseguido la atención del ministerio de trabajo, recursos humanos y directivos; por lo que estaban dispuestos a capitalizarlo, en su propio beneficio en pro de su imagen frente a sus compañeros.

### **1.3.5. Implementación del plan**

Carlos decide acceder a la petición de Calixto y le brinda las facilidades al personal infiltrado, pero no se sentía cómodo con las acciones de su jefe y menos que fuera a sus espaldas y sin contar con su opinión ya que estaba socavando la escasa autoridad con la que contaba. Los trabajadores infiltrados, con la venia y conocimiento de Calixto, empezaron a ofrecer dinero a cada uno de los integrantes del sindicato para que firmen su desafiliación, con esta medida se consigue la renuncia de aproximadamente quince personas. Todas las cartas eran entregadas personalmente a Calixto y luego este se encargaba de reportarlo a recursos humanos para los trámites respectivos ante el ministerio de trabajo.

Si bien Carlos nunca indagó el motivo por el cual el personal renunciaba al sindicato, sospechaba que de alguna manera se estaba “sobornando” a los trabajadores. La confirmación llegó varias semanas después, cuando uno de los infiltrados le informa a Carlos que ha conseguido hablar con Octavio, quien le había comentado que deseaba dejar de lado los problemas con la empresa, y que pensaba en renunciar. El infiltrado le sugirió a Carlos que se le ofrezca a Octavio un bono económico, de diez a quince sueldos para que acceda a retirarse, como se venía realizando con algunos de los renunciantes antes mencionados; Carlos decide no involucrarse y se limita a informar de esto a Calixto, la salida del trabajador se concreta varias semanas después.

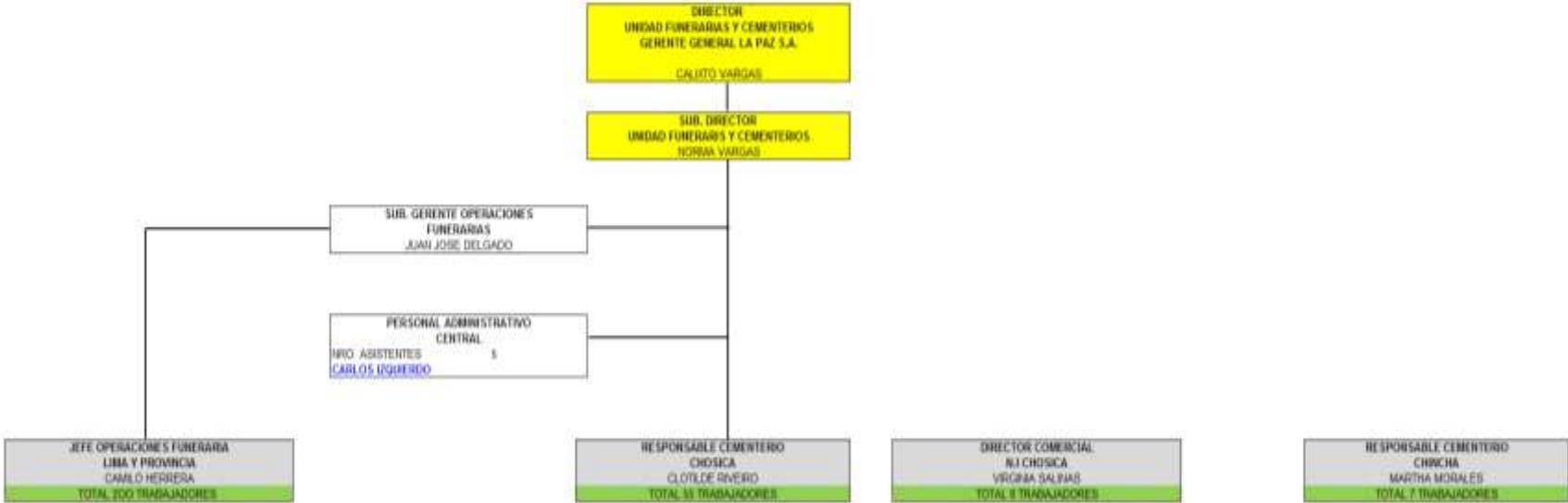
Calixto esperaba que, ante la salida de Octavio del sindicato, este quedaría debilitado, pero al contrario se fortaleció, con el pasar de las semanas se fue recrudeciendo y todos aquellos que en algún momento renunciaron al sindicato, volvieron a afiliarse. Los trabajadores concluían que, si la empresa tenía plata para comprar la salida del sindicato, estaba en la posibilidad de acceder a sus justas demandas. Hasta esa fecha “La Real” había

estado ignorando la solicitud del ministerio de reponer a Miguel en su puesto en el camposanto, pero ante la amenaza de una multa, no le quedó otra opción que acceder, la presencia de Miguel contribuyó a caldear los enfrentamientos con la empresa ya que se encargó de difundir el oficio enviado a la empresa por el ministerio de trabajo, volviéndose una especie de héroe ante sus compañeros.

Calixto estaba muy disgustado por esta situación, y no quería seguir involucrado en las coordinaciones directamente, seguía convencido que podía comprar la disolución del sindicato, pero que necesitaba ser más agresivo, por esta razón solicito a Carlos su apoyo para que participará activamente en la ejecución de este plan.

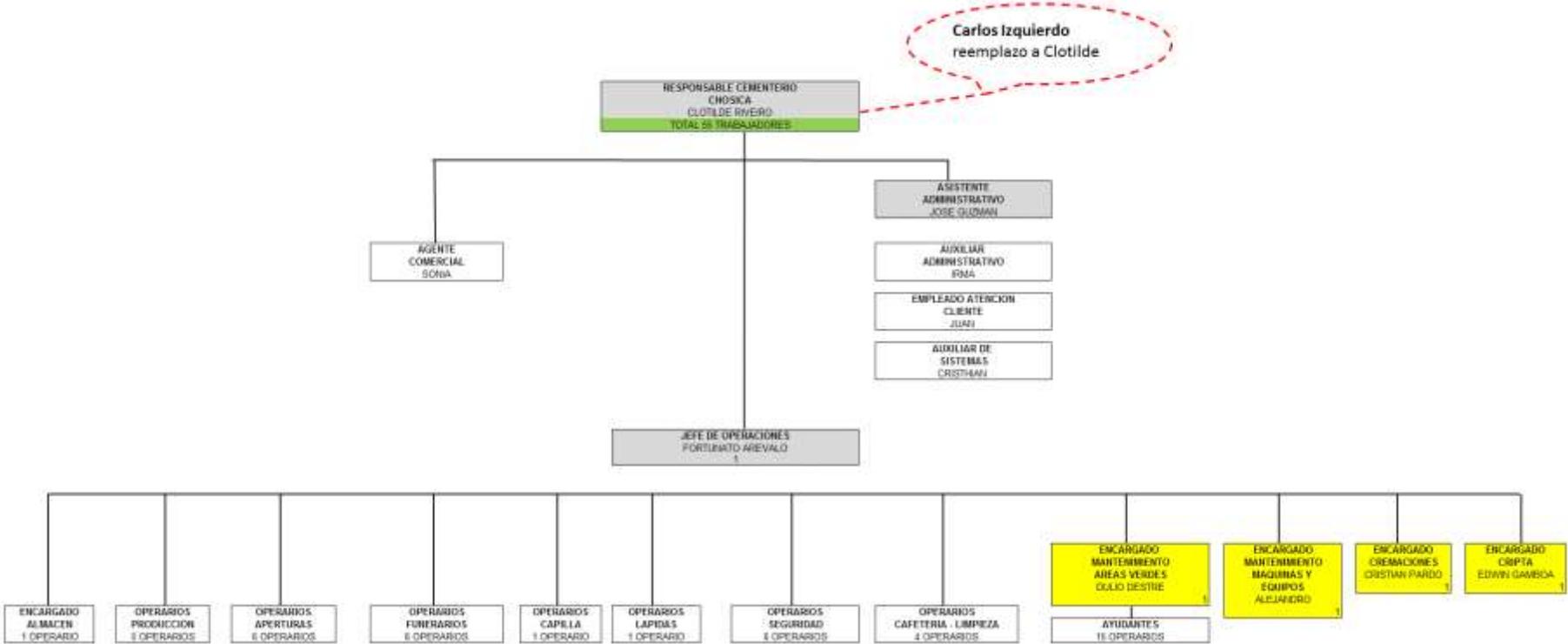
# ANEXOS

Anexo 1. Organigrama Unidad de funerarias y cementerios 2007



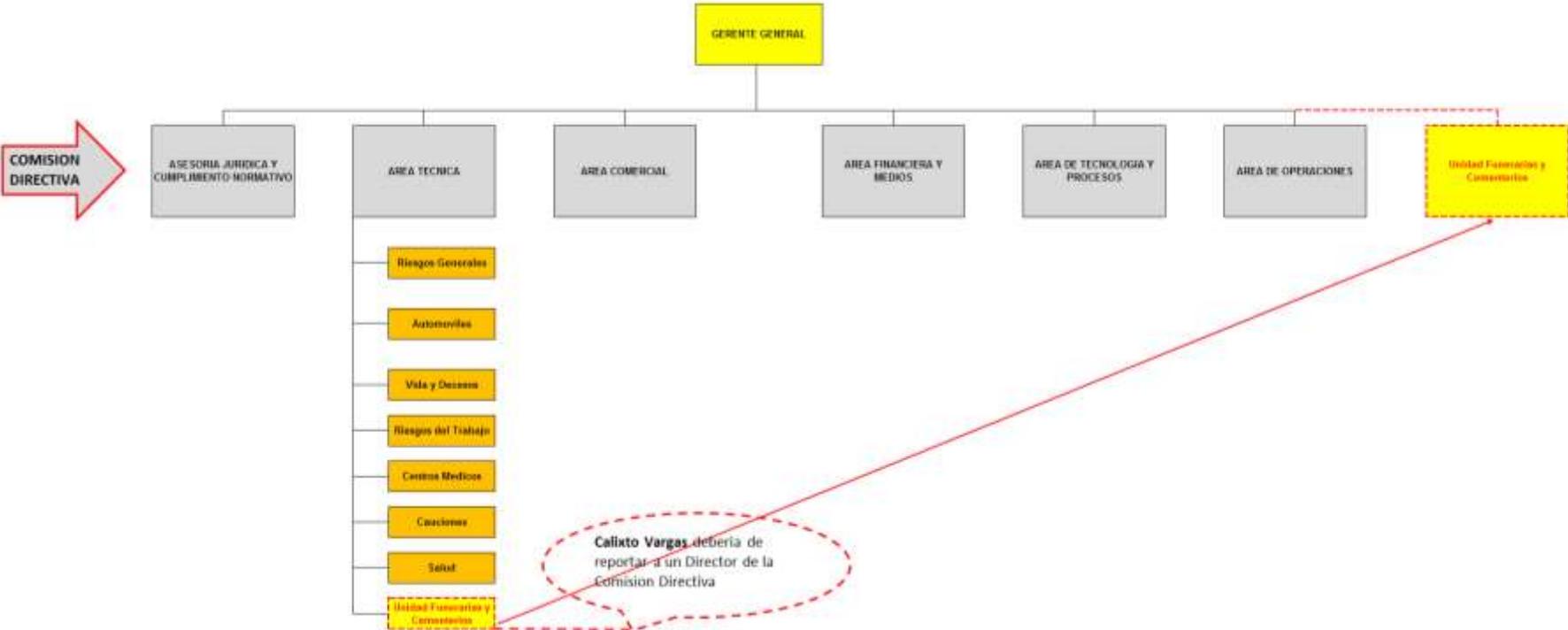
Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Organigrama Camposanto Chosica 2007 - 2010



Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Organigrama La Real 2007 - 2011



Fuente: elaboración propia

#### Anexo 4. Promedio diario de servicios 2009

LIMA METROPOLITANA	Promedio Diario	Participacion
<b>LA REAL</b>	<b>9.60</b>	<b>7.0%</b>
Chosica		
<b>CAMPO FE</b>	<b>8.70</b>	<b>6.3%</b>
Huachipa Norte		
<b>JARDINEZ DE LA PAZ</b>	<b>8.10</b>	<b>5.9%</b>
La Molina		
Lurin		
Centro Funerario		
<b>PARQUE DEL RECUERDO</b>	<b>18.00</b>	<b>13.0%</b>
Lurin		
Puente Piedra		
Callao		
<b>SANTA ROSA</b>	<b>9.40</b>	<b>6.8%</b>
Chorillos		
<b>TOTAL</b>	<b>53.80</b>	<b>39.0%</b>

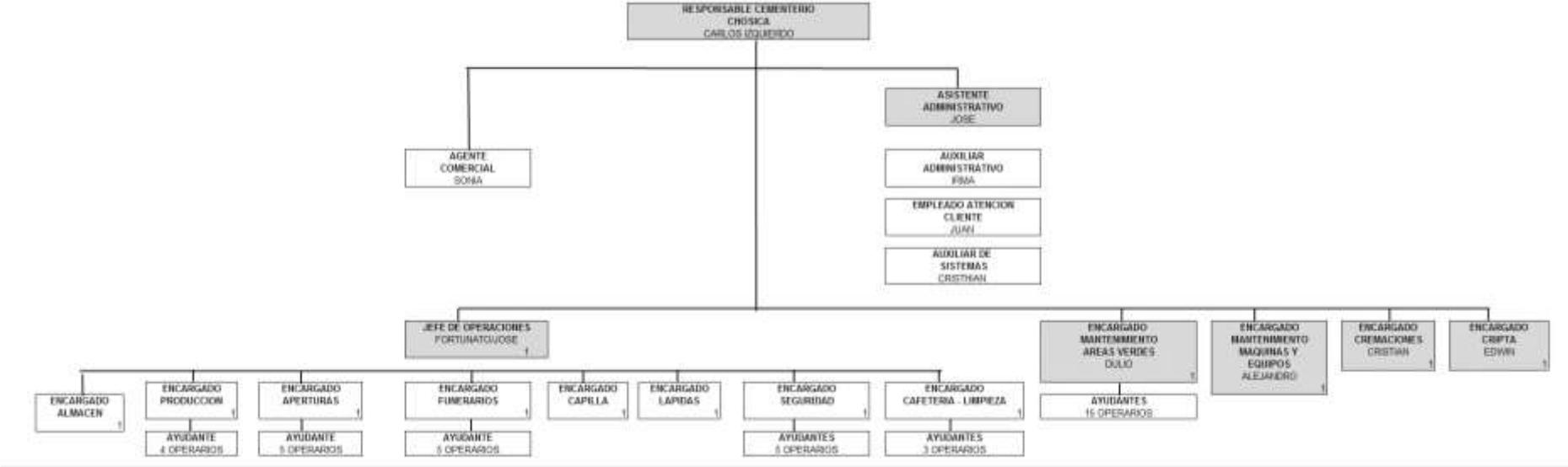
LIMA METROPOLITANA	Anual	Diario
Tasa Bruta Mortalidad	49,719	138.11

**Fuente:**  
 "Mortalidad General en el Perú 2007 - 2011"  
 Ministerio de Salud. Oficina General de Estadística e Informática.  
 Oficina de Estadística.

Fuente: MINSA (2013)

**Anexo 5. Organigrama Camposanto Chosica**

**(desde octubre del 2010)**



Fuente: elaboración propia

## Anexo 6. Estado de Ganancias y Pérdidas Camposanto Chosica 2007 – 2009

(en miles de Soles)

CONCEPTOS	2007	2008	2009
No. Servicios	1,670	3,026	3,204
INGRESOS TOTALES POR SERVICIOS	4,012	7,270	8,518
PROV. COBRANZA DUDOSA	0	-322	-927
<b>INGRESOS NETOS</b>	<b>4,012</b>	<b>6,948</b>	<b>7,591</b>
COSTO VARIABLE	613	1,111	1,028
COSTO FIJO	1,529	1,529	1,464
GASTO GESTION EXTERNA	714	1,294	1,804
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>2,856</b>	<b>3,934</b>	<b>4,296</b>
<b>MARGEN DIRECTO</b>	<b>1,156</b>	<b>3,014</b>	<b>3,295</b>
GASTOS GESTIÓN INTERNA	444	805	592
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<b>711</b>	<b>2,209</b>	<b>2,703</b>
OTROS INGRESOS			0
INGRESO (GASTO) FINANCIERO			0
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>711</b>	<b>2,209</b>	<b>2,703</b>
RESULTADOS EXTRAORDIN.		-383	-308
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>711</b>	<b>1,826</b>	<b>2,395</b>
GASTOS DE LA CENTRAL	-676	-1,225	-1,266
<b>RESULTADO SEGÚN CUBOS</b>	<b>35</b>	<b>601</b>	<b>1,129</b>

Fuente: elaboración propia

## **CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE**

### **2.1. Sinopsis**

El presente trabajo se puede impartir en los cursos “Gobierno de personas” y “Análisis de Situaciones de Negocios”. La situación se desarrolla dentro de la Unidad de Funerarias y Cementerios en el Camposanto Chosica que pertenece a la empresa de seguros “La Real” con presencia no solo en el Perú sino a nivel mundial. La unidad en evaluación realiza la atención de los asegurados y no asegurados prestando los servicios funerarios y de sepultura.

El caso requiere que el alumno se ponga en los zapatos de Carlos Izquierdo, responsable del Camposanto Chosica, quien debe tomar la decisión de aceptar o no la propuesta que su jefe Calixto le ha hecho con el fin de disolver el sindicato. Esta decisión debe de contemplar un plan de acción que considere hasta que nivel puede él llevar a cabo su propuesta y el poder que tiene Calixto dentro de la empresa.

Para desarrollar el caso el alumno es libre de escoger una de las alternativas planteadas o bien generar nuevas alternativas aquí no contempladas, con base a sus conocimientos y criterio.

Las alternativas planteadas para la época del caso fueron reales y factibles.

### **2.2. Objetivos de aprendizaje (Gobierno de personas)**

Realizar un diagnóstico de la empresa para identificar los problemas que afronta. Se utilizará el “Octógono” como herramienta de análisis en tres niveles:

- Eficacia, cuál ha sido la estrategia, los sistemas de dirección y la estructura de la empresa para enfrentar el entorno actual.
- Atractividad, cómo está el saber, qué pasa con los estilos y quién es quién en la organización.
- Unidad, qué intenciones tienen los directivos de la empresa de cara al cliente y los empleados.

Para resolver el caso el alumno deberá analizar cómo afectará su decisión en estos tres niveles.

### **2.3. Decisión a tomar**

¿Qué acciones podría tomar Carlos ante la propuesta de Calixto y cómo esto ayudará a enfrentar la coyuntura actual?. La propuesta consiste en tomar acciones frente al sindicato

con el fin de debilitarlo y deslegitimizarlo, trayendo como consecuencia su invalidación frente al Ministerio de Trabajo.

## **2.4. Análisis en clase**

Se sugiere discutir el caso en una sesión para ello el alumno deberá haberlo analizado previamente.

### *Primera pizarra*

- Análisis del nacimiento de la Unidad de Funerarias y Cementerios

### *Segunda pizarra*

- Relevar información clave de los protagonistas
- Motivación y motivos de los protagonistas

### *Tercera pizarra*

- Diagnóstico. La utilización del Octógono es opcional
- Detección de problemas en cada nivel
- Definición del problema principal del caso

### *Cuarta pizarra*

- Análisis de las competencias de los protagonistas

### *Quinta pizarra*

- Definición de alternativas por parte de los alumnos. Las alternativas pueden ser similares a las desarrolladas en este trabajo o bien diferentes, definidas por los alumnos.
- Evaluación de alternativas según los criterios
- Toma de decisión
- Plan de acción

### *Sexta pizarra*

- Análisis de la decisión que se tomó como Carlos Izquierdo
- Relevar opiniones el alumno frente a que se hizo bien y que se hizo mal

## **2.5. Análisis del Octógono de la organización**

### **2.5.1. Entorno externo**

- El sector asegurador esta altamente concentrado, las cuatro principales empresas: Rímac, Pacífico Peruano Suiza, Pacifico Vida y la Real tienen más del 80% del mercado de primas.

- Los seguros tienen una baja penetración en el mercado peruano, representando menos del 1.5% del PBI anual; por lo que es un mercado altamente atractivo.
- En el negocio de cementerios y camposantos hay cuatro empresas privadas que cuentan con al menos 8 años en el mercado, concentran un 32% de la participación del mercado.
- Las principales empresas del sector de camposantos está optando por la descentralización dado el impacto de la escasez de terrenos amplios y al incremento de precios del metro cuadrado.

### **2.5.2. Primer Nivel**

#### **Estrategia**

##### **La Real**

- Política de adquisiciones de empresas aseguradoras y funerarias para contar con cartera cautiva
- Integración hacia atrás, brinda el servicio de funerario y de sepultura, con un margen del 40%

##### **Camposanto Chosica**

- Moderna infraestructura y diseño ecológico
- Servicios según segmento: nivel socioeconómico A y B a través de la funeraria “Agustín” y el resto de segmentos a través de “La Paz”
- Servicios alternativos: cremación

##### **Sistemas de Dirección**

- Existe un manual de operaciones de los procesos y actividades
- Existe un manual de funciones y perfiles del personal
- Se cuenta con estado de ganancias y pérdidas donde se controla el cumplimiento del presupuesto, plan comercial y metas de ventas anuales
- No se pagan horas extras se canjean por días libres
- Indicadores de seguimiento del cumplimiento de procesos

##### **Estructura formal**

- Organigrama vertical
- Burocrática
- División por zona geográfica

##### **Análisis al primer nivel del Octógono (Eficacia)**

##### **Problemas encontrados:**

- Si bien las ventas y el margen se han incrementado, hace falta una visión integral, para hacer sustentable el crecimiento

- No hay seguimiento a los procesos ni a los indicadores comerciales por parte del responsable del camposanto ni de los jefes operativos, que conlleva a un deterioro de las ventas y de la calidad de servicio
- Posible crisis reputacional que afecte la imagen de la empresa, ya que no se cumplen las condiciones laborales establecidas por ley

### 2.5.3. Segundo Nivel

#### Saber distintivo:

- Personal directivo y asesores comerciales con amplia experiencia en los rubros funerarios y de cementerios.
- Personal operativo sin estudios básicos completos, pero con experiencia en labores de agricultura y albañilería.
- No hay capacitación ni formación en las funciones a desempeñar.

#### Estilos de dirección:

##### Calixto (e, e, l):

- Posee alguna capacidad **estratégica**, ya que detecta una buena oportunidad de negocio en implementar un camposanto, pero también se puede adjudicar a su amplia experiencia en el rubro, le resta a esta capacidad su manera impulsiva de tomar decisiones sin previa evaluación de su impacto. No tiene habilidad **ejecutiva** no hace seguimiento de los indicadores, ni se informa del negocio, además usa inadecuadamente los fondos y recursos, según la experiencia previa con “Corporación La Paz”. No demuestra que cuente con capacidad de **liderazgo**, ya que no forma ni desarrolla a su personal, toma decisiones y no asume responsabilidades, además no escucha y no admite cuestionamientos.

##### Norma (e, E, L):

- No hay referencias de su habilidad **estratégica**, pero si ha demostrado contar con una excelente capacidad **ejecutiva**, ya que es quién organiza y desarrolla los reportes, planes e indicadores de la unidad; además lidera las reuniones de seguimiento. En cuanto a la dimensión de **liderazgo**, asume este papel activamente, además goza de buena reputación en la empresa sobre su capacidad para desarrollar y formar personas.

##### Clotilde (e, e, l):

- Demuestra que no ha desarrollado ninguna de las capacidades necesarias para estar en un puesto directivo, no se preocupa ni participa de las actividades comerciales, no hace seguimiento de los procesos operativos, y delega la gestión del personal. A pesar de que se le informa de la problemática que se está presentando con la ejecución de los procesos, no toma ninguna medida inmediata. Se puede describir como abdicante e irresponsable, lo que genera su salida de la empresa.

### **Fortunato (e, e, l):**

- Asume en ausencia de Clotilde el control del camposanto, pero al no contar con las capacidades adecuadas, para revertir la situación del mismo ni para gestionar a los equipos que ni tiene a cargo. Se puede decir que utiliza en exceso el poder coactivo, y las personas sólo lo siguen por miedo, no genera confianza a sus colaboradores; es pieza clave en la crisis que origina la formación del sindicato.

### **Carlos (E, E, l):**

- Ha demostrado tener una alta capacidad **estratégica** porque ha identificado oportunidades de mejora de la productividad y eficiencia del camposanto, además posee la habilidad **ejecutiva** al identificar una mejor estructura organizativa para reducir tiempos de los procesos de atención de los servicios, aunque todavía le falta complementarla con una visión de las personas adecuadas para cada puesto. No tiene desarrollado la dimensión de **liderazgo**, porque si bien identifica las necesidades de los trabajadores, no realiza todos los esfuerzos para conseguir mejorar sus condiciones de trabajo; y tampoco toma el protagonismo para resolver y dar la cara al formarse el sindicato.
- Se le puede dar el beneficio de la duda, ya que tiene poco tiempo en el puesto y es su primera experiencia liderando un equipo tan amplio, todo depende de cómo enfrente la disyuntiva actual.

### **Estructura real:**

- Fortunato Arévalo se encarga de evaluar, supervisar y tiene a su cargo la parte operativa, es quién decide la permanencia de los trabajadores.
- Norma Vargas, lidera la unidad, elabora los planes y toma las decisiones necesarias para mantener la operación.
- Calixto Vargas, sólo interviene cuando los problemas llegan a la gerencia general, tiene poder por ser accionista de la empresa.
- Todas las jefaturas delegan la gestión de las personas, nadie se hace cargo.

### **Análisis al segundo nivel del Octógono (Atractividad)**

#### **Problemas encontrados:**

- Los principales directivos (Calixto, Clotilde y Fortunato) han demostrado falencias en su capacidad para liderar equipos, no se preocupan de las necesidades del personal, sólo actúan cuando se presenta un problema.
- Los trabajadores del camposanto son ignorados por los directivos, jefaturas e incluso por la unidad de recursos humanos, quién debe hacerse cargo de velar por el cumplimiento de las condiciones de trabajo estipuladas por ley.
- El desempeño de la empresa se compromete en el mediano plazo, ya que no se está desarrollando la capacidad estratégica de los directivos, ni tampoco se refuerza el conocimiento de la parte operativa.

- El poder real en el camposanto lo ejerce Fortunato, quien toma las decisiones sin ningún tipo de supervisión.

#### **2.5.4. Tercer Nivel**

##### **Misión externa:**

- La empresa busca satisfacer la necesidad de los clientes de contar con un espacio agradable y cálido para enterrar a un ser querido ya fallecido, este lugar debe representar los sentimientos positivos y momentos agradables en la vida esta persona. Al tratarse de una situación tan delicada y compleja, lo que la familia espera es que cumpla con rigurosidad el proceso y plazo de atención (velatorio, traslado, entierro) y que se conserven los espacios (áreas verdes) en el mejor estado posible.

##### **Valores de la dirección:**

- Directivos: la gerencia general ha demostrado que sólo tienen motivos extrínsecos, preocupados por los resultados y por contener los gastos. A los colaboradores del camposanto se les percibe como objetos o medios, que no son importantes sus necesidades ni exigencias, lo que también se describe en el intento de “compra” de su salida del sindicato.
- Calixto: al igual que la gerencia sólo está interesado en los resultados, pero su motivación es espontánea, toma decisiones sin pensar en los posibles impactos, incluso sin pensar en las consecuencias legales de las mismas. Es irresponsable con la empresa y abusa de su posición de poder.
- Clotilde: demuestra poco interés en su equipo y no toma ninguna decisión relevante, al parecer sólo tiene motivos extrínsecos, pero tampoco suma a los resultados de la empresa. Es una figura que no suma a la organización.
- Fortunato: tiene motivos extrínsecos, sólo quiere “cumplir” con su trabajo y los resultados. Toma decisiones espontáneas, es manipulador y no tiene ética; no confía y no genera confianza. Destruye la organización, no le importan las personas ni la empresa.
- Carlos: si bien tiene motivos extrínsecos e intrínsecos, al ser nuevo en puesto tiene la presión de mejorar los resultados, también demuestra preocupación ante las condiciones de trabajo en el camposanto, pero no tiene poder para cambiar esta situación, y abdica en hacer una mayor presión. También asume una posición pasiva ante la formación del sindicato y deja que Calixto tome la iniciativa.

##### **Misión interna:**

- No hay preocupación por los empleados, son objetos y medios, incluso se puede decir que los “menosprecian”. Sus demandas representan sólo una línea de gasto en los resultados de la empresa.

- Los directivos abusan de los trabajadores porque al “sobornarlos” o “comprarlos” se aprovechan de su condición, ya que la mayoría son personas de escasos recursos.
- Los trabajadores no confían en la empresa ni en sus directivos, tampoco han elevado sus quejas y reclamos, hay una desazón contenida ya que se dan cuenta que a nadie le importa su situación.

### **Análisis al tercer nivel del Octógono (Unidad)**

#### **Problemas encontrados:**

- Carencia de valores en la organización, por directivos indiferentes ante la problemática de sus trabajadores, y un aprovechamiento intencional de la situación de los mismos (precaria situación económica y desconocimiento de sus derechos laborales).
- Ausencia de liderazgo para afrontar situaciones críticas, que pueden comprometer la continuidad de la empresa, ya que el objetivo del mismo es brindar un excelente servicio a los clientes ante una situación compleja, pero que no se refleja en el trato a sus trabajadores.

#### **2.5.5. Entorno interno**

- Trabajadores sindicalizados

### **Conclusión en base al diagnóstico por medio del Octógono**

#### **Problema Principal de La Real**

- Crisis de valores en la organización, impulsada por los directivos y que arrastra a los trabajadores.
- Desconfianza, enfrentamientos y ambiente laboral donde hay miedo a las consecuencias que puede traer la sindicalización, que impacta a los clientes (calidad del servicio).
- Ausencia de liderazgo, las personas llamadas a tomar decisiones relevantes abdican.

### **2.6. Alternativas de decisión ante la propuesta de Calixto**

#### **Alternativa N°1: Aceptar la propuesta de Calixto**

Lo que implica reunirse con cada uno de los trabajadores que conforman la agrupación, ofrecerles un bono económico, con el objetivo de que firmen un documento de su propio puño y letra, donde dejen constancia de su voluntad de retirarse del colectivo y si llegaran a negar firmarlo amedrentarlos o amenazarlos.

## **Alternativa N°2: Carlos presenta un nuevo plan de trabajo a Calixto**

Carlos presenta una nueva propuesta a Calixto para enfrentar la situación actual:

- Reunirse con el sindicato y sincerar las expectativas de sus reclamos.
- Trazar un plan de trabajo para mejorar las condiciones de trabajo de todos los colaboradores: incorporar a la planilla a los trabajadores informales, pagos de horas extras de acuerdo a ley, extender los beneficios de trabajadores de la sede central al camposanto.
- Mejorar las condiciones de las instalaciones para los trabajadores: comedor, baños, etc.
- Entregar herramientas e implementos necesarios para las labores diarias.
- Evaluación de posibles incentivos adicionales por productividad.

En caso Calixto no acepte, implica que la continuidad de Carlos será evaluada. Calixto puede implementar su plan, a través de los trabajadores infiltrados.

## **Alternativa N°3: Carlos decide renunciar**

Debido a que Carlos no está de acuerdo con el plan, decide que lo más conveniente es renunciar a la empresa.

### **2.7. Desarrollo de las alternativas planteadas**

*Alternativa N°1: Aceptar la propuesta de Calixto*

*¿Cómo se ve afectada la eficacia?*

El aceptar la propuesta trae como consecuencia, que Carlos “*compre*” la salida del sindicato de varios trabajadores, pero las condiciones laborales actuales no cambian en el corto plazo, y varios de los no sindicalizados se pueden llegar a enterar de estos acuerdos; concluyendo que la empresa sí tiene dinero, pero no quiere pagar mejores sueldos; por lo que pueden inscribirse, con lo que el gasto se incrementaría. En consecuencia, se continúa deteriorando la calidad del servicio por trabajadores desmotivados; y por consiguiente se deterioran las ventas.

*¿Cómo se ve afectada la atraktividad?*

En esta dimensión, se deteriora el saber distintivo de la organización, el personal no sindicalizado puede agruparse y los mejores pueden decidir renunciar dado el clima de tensión. Además, no se soluciona uno de los problemas de este nivel, que es el poder que ejerce Fortunato sobre sus colaboradores, siendo uno de los principales responsables de la crisis por el maltrato hacia los trabajadores. No hay aprendizaje ni cambio en los valores de los directivos, Carlos toma el ejemplo de Calixto y su visión sobre los trabajadores se modifica (aprendizaje negativo).

### ***¿Cómo se ve afectada la unidad?***

Se refuerza la idea de los trabajadores de que los directivos los ven como objetos que tienen un precio. Se recrudece la desconfianza en la empresa y ambiente laboral. No se cumple la misión o propuesta para el cliente, ya que la empresa al no ser capaz de garantizar la satisfacción de sus propios trabajadores, tampoco puede hacer lo propio con sus clientes.

El poder del sindicato se incrementa, porque la conducta de los directivos refuerza su posición y reclamos, independiente de si son justos o no.

### ***Alternativa N°2: Carlos presenta un nuevo plan de trabajo a Calixto***

#### ***¿Cómo se ve afectada la eficacia?***

Si Calixto acepta el plan de trabajo de Carlos, en el corto plazo se deteriora la eficacia ya que se debe incurrir en un mayor gasto e inversión para atender todos los requerimientos, en consecuencia, se afecta el margen y rentabilidad del camposanto.

El efecto positivo es que se detiene la caída en la calidad del servicio, por lo que las ventas regresan a la curva de crecimiento, compensando en parte al mayor gasto en el que va incurrir. Además, si se retribuye la productividad objetivamente (indicadores claros y medibles), se facilita la identificación de personal con alto potencial y que amerita una reevaluación salarial.

#### ***¿Cómo se ve afectada la atraktividad?***

Mejora la atraktividad, al sincerar los objetivos del sindicato y mejorar las condiciones laborales (herramientas, implementos, etc.), se mejora el saber hacer, además de implicar un nuevo aprendizaje.

El *feedback* con cada uno de los trabajadores, permitiría que Carlos tome una decisión respecto a la permanencia de Fortunato en la empresa, ya que ha estado abusando de su poder (sin control) y es un actor fundamental en la situación actual.

Se genera impacto positivo en la forma en que toman las decisiones los directivos, que implica reforzar la virtualidad de los mismos, haciendo lo que se debe hacer y que a todas luces constituye una obligación por parte de la empresa.

#### ***¿Cómo se ve afectada la unidad?***

Mejora la unidad, hay un cambio en la percepción de los directivos por parte de los trabajadores, sobre todo se refuerza la posición de Carlos como líder del camposanto, lo que a su vez repercute en otras unidades. También se genera un aprendizaje positivo en la organización, mejorando los valores de toda la organización.

Adicionalmente hay un cambio en el clima de la organización, incluso en cómo se relacionan los propios trabajadores (sindicalizados y no), ya que los beneficios repercuten en todos.

El poder del sindicato se reduce, así como el que ejercen sus líderes, porque se demuestra que ciertos reclamos no están justificados, como el mantener a trabajadores de baja productividad.

### ***Alternativa N°3: Carlos decide renunciar***

#### ***¿Cómo se ve afectada la eficacia?***

Como en las alternativas anteriores, esta decisión afectaría en el corto plazo la gestión del camposanto, y que lo poco avanzado con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios regrese a foja cero, hasta que se encuentre un reemplazo. Esto ocasionaría un detrimento en la atención al cliente que con llevaría en una reducción en el número de servicios y en los ingresos.

#### ***¿Cómo se ve afectada la atraktividad?***

Se pierde el valioso conocimiento que posee Carlos de todos los negocios de la unidad. Así también no se ejecutarían cambios necesarios en los estilos directivos, es probable que se refuerce la mala forma en que toman las decisiones.

Se recrudece la situación de los colaboradores, ya que Fortunato quedaría al mando del camposanto.

En la posición de Carlos esta decisión no mejora su aprendizaje, porque no sabría cómo afrontar situaciones similares. Ante situaciones complejas puede aprender que lo mejor es huir.

#### ***¿Cómo se ve afectada la unidad?***

Se refuerza la desconfianza, los trabajadores pueden concluir que es una decisión injusta (por el poco tiempo que tiene Carlos en el puesto).

El sindicato gana poder, es probable que se adjudiquen la salida de Carlos como consecuencia o parte de su pliego de solicitudes.

## **2.8. Decisión**

De acuerdo al análisis realizado, la mejor alternativa para Carlos es presentar una nueva propuesta a Calixto.

## 2.9. Plan de acción

1. Antes de generar la propuesta, es importante que Carlos se reúna con cada uno de los integrantes del sindicato, para sincerar las expectativas y los motivos que han llevado a la conformación del sindicato, y priorizar aquellos que son transversales a todos los colaboradores (incluye no sindicalizados).
2. En la reunión con el sindicato, deben salir los principales puntos ya mencionados en el caso:
  - Contrato formal para los trabajadores que no se encuentran en planilla
  - Pago de horas extras y política de incrementos salariales
  - Mejoras en las condiciones laborales (infraestructura, herramientas, etc.)
  - Revisión de la gestión del jefe de operaciones y otras jefaturas.

Todo tema no relacionado a lo ya identificado, debe ser evaluado, descartando que se trate de problemas personales entre los colaboradores.

1. Se debe evaluar el impacto en el gasto corriente de la empresa en las líneas de gasto de personal, mantenimiento y herramientas. Así también armar un plan comercial en el que se proyecte un mayor crecimiento en las ventas, o eficiencias que se puedan ejecutar para compensar el incremento en el costo. Es posible armar un cronograma de ejecución, a fin de prorratearlo en varios meses.
2. Con el plan de acción, generar una reunión para presentárselo a Calixto y Norma, presentando los pros y contras de la propuesta. Se debe enfocar en lo siguiente:
  - Ya se trató de convencer a los trabajadores que firmen su salida del sindicato, a través del pago de un “bono extraordinario”. En varios casos sólo se logró que sea una medida temporal. Nada asegura a Calixto que su propuesta tenga éxito en esta oportunidad, por lo que se puede considerar como gasto inútil.
  - Lo mejor es “debilitar” al sindicato, haciendo lo que es correcto, extendiendo los beneficios que con el que ya cuentan todos los trabajadores de la “La Real”. De esta forma se impide que otros trabajadores se adhieran a esta agrupación.
  - Hay otros motivos e intereses personales por parte de algunos líderes del sindicato, que no está relacionado a las condiciones laborales. Lo mejor es aislarlos.
  - Pueden darse otro tipo de consecuencias si Calixto sigue con el plan inicial, de tipo reputacional, ya que algunos trabajadores pueden denunciar a la empresa, por intentar sobornarlos. Lo que tendría un gran impacto a nivel social.
  - El Ministerio de Trabajo puede denunciar o multar a la empresa por no cumplir con las condiciones de trabajo mínimas en el camposanto. Como consecuencia también se genera daño a toda la empresa.
3. En caso Calixto no acceda a la propuesta, Carlos debe conversar y reunirse con la unidad de recursos humanos, para que intervenga y en paralelo también presente

la propuesta a la alta dirección; ya que esta unidad es la responsable de garantizar el bienestar de los trabajadores y asegurar que la empresa cumpla las disposiciones legales. En parte, esta unidad es responsable de la situación actual porque ha demostrado poco interés en este grupo de colaboradores.

4. Es importante que estas medidas también se extiendan al camposanto ubicado en Chíncha, para adelantarse a posibles contingencias.
5. Carlos debe retirar a Fortunato de su puesto, para dar un mensaje claro de que el abuso de poder no es una práctica avalada por él.
6. Carlos tiene que revisar los perfiles de cada una de las jefaturas, y capacitarlos en el gobierno de personas, para evitar que se vuelvan a presentar incidentes de abuso de poder.
7. Comunicar oportunamente a los trabajadores la viabilidad del plan y las priorizaciones. Es importante que la comunicación sea permanente y sincera, y que no se generen falsas expectativas.
8. Reducir el papel “*negativo*” del sindicato, tomando la iniciativa, y siendo más proactivos al momento de identificar problemas en la gestión del personal, comunicando claramente los beneficios adicionales que entrega la empresa a los colaboradores, facilidades, política de incrementos salariales, desarrollo de competencias a través de capacitaciones, que permita el crecimiento personal.

Si bien el que se implemente esta alternativa depende de la decisión de Calixto, es una obligación de Carlos que este plan llegue a la gerencia y luchar por su ejecución. Sólo en el caso en que se agotaran todas las posibilidades y vías de comunicación, Carlos debe evaluar la conveniencia de continuar en la empresa.

Por otro lado, toda la crisis que se ha presentado por la formación del sindicato, deja a la empresa varias cuestiones por resolver, que les corresponde a sus directivos tomar una decisión:

- La continuidad de Calixto al frente de la unidad de funeraria y cementerios, si bien tiene el 10% del accionariado, que le da poder ante la gerencia (es un voto a favor de la continuidad del directorio actual); ha demostrado en varias oportunidades que no tiene las capacidades necesarias para liderar un equipo directivo.
- La gestión que viene realizando la unidad de recursos humanos, el camposanto fue inaugurado en el año 2007, y recién luego de la crisis (3 años) visitan y revisan las condiciones laborales de los trabajadores de esa sede, no han mostrado preocupación ni prevención de este tipo de conflictos.
- El mensaje y ejemplo que se está transmitiendo a toda la organización, hay otras unidades que son potenciales focos de conflicto, cómo están eligiendo a sus directivos y a quiénes les representa.

## CONCLUSIONES

- En la elección de un Director o Gerente de una Unidad de Negocio es importante tanto su experiencia en el rubro como su calidad humana y la capacidad de liderazgo que posee.
- Los directivos deben valorar y analizar los mensajes que sus acciones u omisiones transmiten a toda la organización, así como reaccionar rápidamente a los problemas que estos pueden ocasionar.
- Se requiere una evaluación permanente tanto de los resultados económicos como del desempeño del personal (jefaturas y subordinados), porque son variables altamente relacionadas y dependientes para medir el éxito del negocio.
- Una empresa, cuando ingresa a un nuevo negocio, debe trabajar y planificar tanto en la propuesta de valor al cliente externo, como en las capacidades internas que requiere para cumplir con esta propuesta; que incluye: perfiles de colaboradores, infraestructura y necesidades mínimas que se debe cubrir.
- La gerencia general o el comité de dirección pueden basar sus decisiones o elecciones considerando también su posición de poder (accionistas), no sólo en los resultados o la capacidad de los directivos, lo que puede afectar negativamente a la organización.
- La unidad de recursos humanos es clave para velar proactivamente por el cumplimiento de las políticas y normativas vigentes respecto a derechos laborales, y debe ser transversal a toda la organización.
- Antes de implementar cualquier plan de acción, es importante analizar las motivaciones de cada uno de los participantes, así como sus necesidades para comprender cabalmente si el plan es el adecuado.
- Los sindicatos no tienen que ser mal vistos en una organización y tampoco descalificar a sus integrantes, sino que pueden ser señales de alerta de reclamos no resueltos.
- La mejor vía para equilibrar el poder de un sindicato, es subsanar los justos reclamos de los trabajadores e implementar un plan de acción para mejorar sus beneficios.
- Hay mejoras y cambios que a pesar de representar un gasto adicional para la empresa son necesarios y deben ser tenidos en cuenta. Si la empresa deja de ser competitiva al asumirlos, es señal que, o no debe estar en ese negocio, o no está haciendo las cosas bien.



## BIBLIOGRAFÍA

- Chevarría, F. (22 de diciembre de 2010). Aseguradoras peruanas esperan cerrar el año en positivo tras buen desempeño de la economía. *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/aseguradoras-peruanas-esperan-cerrar-el-ano-en-positivo-tras-buen-desempeno-de-l>
- Corporación Latinobarómetro. (2010). *Informe 2010*. Recuperado de [http://www.latinobarometro.org/documentos/LATBD\\_INFORME\\_LATINOBAROMETRO\\_2010.pdf](http://www.latinobarometro.org/documentos/LATBD_INFORME_LATINOBAROMETRO_2010.pdf)
- Índice de penetración de seguros en Perú bordea entre 1% y 1,5%. (5 de noviembre de 2010). *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/indice-de-penetracion-de-seguros-en-peru-bordea-entre-1-y-15>
- Información de acuerdo Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) al 31 de agosto del 2009
- Ministerio de Salud [MINSA]. (1994). Reglamento de la Ley de Cementerios y Servicios Funerarios (Decreto Supremo N° 03-94-SA). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. Recuperado de
- Ministerio de Salud [MINSA]. (2013). *Mortalidad General en el Perú 2007-2011*. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2722.pdf>