UNIVERSIDAD DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL BAJO UN ENFOQUE DE MOTIVACIÓN RACIONAL POR MOTIVOS TRANSCENDENTES

Luis Agurto-Rivera

Lima, noviembre de 2016

PAD Escuela de Dirección

Maestría en Gobierno de Organizaciones

Agurto, L. (2016). *Reestructuración organizacional bajo un enfoque de motivación racional por motivos transcendentes* (Trabajo de investigación de Magíster en Gobierno de las Organizaciones). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

MAESTRIA EN GOBIERNO

DE ORGANIZACIONES

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE

MASTER EN GOBIERNO DE ORGANIZACIONES

"Reestructuración Organizacional bajo un enfoque de Motivación Racional por Motivos Transcendentes"

Luis Onofre Agurto Rivera

Lima, 15 de Noviembre del 2016

PREFACIO

A los largo de los años como colaborador y parte de equipo ejecutivo, he podido observar el funcionamiento organizacional, de varias empresas, desde un punto de vista externo e interno, visualizando que la gran mayoría funciona bajo un estilo mecanicista, se enfocan solamente en resultados de ventas pero muy poco en el desarrollo del capital humano. No se visualiza planes estratégicos que incluyan forma de motivar a las personas, para que por voluntad propia, desarrollen sus labores de la mejor manera y siempre buscando el bien común, y así puedan como organización alcanzar los objetivos trazados.

Y es que nos hemos enfocado en contratar o formar a directivos de alta performance, orientados únicamente a alcanzar metas de facturación, incrementar márgenes, reducir costos, etc.; pero muy pocas veces establecemos dentro de nuestras prioridades, trabajar enfocados en la voluntad de las personas, mediante un desarrollo de valores éticos, la gran realidad, es que podemos desarrollar procesos, perfiles, paneles de control automatizados, herramientas tecnológicas de última generación, pero eso no es suficiente, porque ninguna de estas herramientas lograr potenciar al colaborador como persona única que es, ninguna desarrolla su voluntad ni buscar potenciarlo como ser humano dentro de la sociedad..

A lo largo de mi experiencia profesional, he observado y participado en el planteamiento de problemas dentro de las empresas, en la definición de posibles soluciones y he podido observar los resultados positivos y negativos de cada una de ellas, y hoy puedo asegurar que en la gran mayoría, solo analizamos el impacto económico de dicha alternativa de solución en nuestra organización y no el impacto, a nivel cultural, que cada acción dejó en los colaboradores y cómo eso tiene efectos colaterales en la organización y en la sostenibilidad en el largo plazo.

Es por ello que he querido plasmar en este documento un caso real, que personalmente creo es comúnmente observable en muchas empresas indiferente de su tamaño, que trata de una reestructuración organizacional mediante el cambio de todo un equipo directivo o la integración de un directivo en especial y las diferentes decisiones que debe enfrentar en búsqueda del éxito de la organización, pero cuán importante es tener la prudencia para tomar las mejores decisiones directivas cuidando el impacto en la cultura, sostenibilidad y en la mi misión / visión de la organización a futuro.

Para ello hemos basado nuestro estudio en el uso del “El Octógono” que una de las mejores herramientas encontradas en el medio, que permite analizar una organización y es muy didáctica para esquematizar la salud de un organización, y con ello poder: determinar los problemas, plantear las soluciones y ponderar consistentemente la calidad de dichas soluciones en la cultura organizacional y en el aprendizaje que deja en cada uno de nuestros colaboradores s .

“El Octógono” es un modelo completo para evaluar una organización; pues engloba al modelo mecanicista y al modelo psicosociológico, sin embargo tiene un tercer elemento, el modelo antropológico, que analiza las necesidades de las personas y lo que les motiva realmente al actuar, y solo con ello alcanzar realmente el objetivo final, que debe ser, servir.

- Luis Agurto Rivera –

INDICE

PROLOGO	PAG 1
INDICE	PAG 2
INTRODUCCION	PAG 3
CASO: LACORPSA Y EL ESTILO DE UN NUEVO DIRECTIVO	PAG 4
LA EMPRESA	PAG 4
SITUACION MACROECONOMICA DEL PERU	PAG 7
CONTRATACION DEL NUEVO GERENTE	PAG 9
EVALUACION DEL CASO	PAG 23
ENTORNO EXTERNO	PAG 24
ENTORNO INTERNO	PAG 25
ESTRCUTURA FORMAL	PAG 26
ESTRATEGIA	PAG 27
SISTEMA FORMAL DE DIRECCION Y CONTROL	PAG 28
ESTRUCTURA REAL	PAG 29
SABER DISTINTIVO	PAG 30
ESTILOS DE DIRECCION	PAG 32
MISION EXTERNA	PAG 33
MISION INTERNA	PAG 34
VALORES DE LA DIRECCION	PAG 36
PLANTEAMIENTO DE LOS PROBLEMAS Y ALTERNATIVAS DE SOLUCION	PAG 37
SOLUCION PROBLEMA (A)	PAG 38
SOLUCION PROBLEMA (B)	PAG 30
SOLUCION PROBLEMA (C)	PAG 40
OCTOGONO DESARROLLADO DEL CASO	PAG 41
ANEXO (A) ESTRUCTURA DEL OCTOGONO	PAG 48

INTRODUCCIÓN

En la presente tesis, compartiremos con el lector, la evaluación organizacional de una empresa con más de 37 años en el mercado nacional, que está en medio de un proceso de evolución de migrar de una estructura organizacional tipo Familiar a una de tipo corporativo, para lo cual se ha necesitado incrementar y/o renovar al equipo directivo para poder afrontar los nuevos retos encomendando por la Gerencia General y el directorio en aras de lograr un mayor volumen de negocio, optimización de costos operativos y mejorar el control operativo - financiero de la organización a todo nivel.

Para ello, la necesidad de mejorar procesos, incrementar los controles operativos, diseñar nuevas estrategias de negocio requieren de muchos cambios, y es aquí donde juegan un gran papel la correcta evaluación de la empresa, la definición clara de los problemas, el acertado planteamiento de soluciones e impecable toma de decisiones que permita lograr el objetivo dejando un aprendizaje positivo en la organización, que en el presente documento nombraré continuamente como la adecuada Cultura Organizacional que queremos desarrollar y lograr en nuestra empresa.

El Caso: LACORP SAC Y EL ESTILO DE UN NUEVO DIRECTIVO.

LA EMPRESA

LACORP S.A.C. es una empresa familiar, liderada desde su inicio y hasta la actualidad (2017) por su Gerente General y fundador (Dominic Morelli) quien ha sabido desde sus inicios llevar un control adecuado de la organización, logrando desarrollarla y posicionarla en el mercado de manera exitosa, todo ello, mediante un control directo de su persona en la toma de decisiones tanto financieras como operativas. En los últimos 3 años, el crecimiento continuo de la empresa y de otras empresas relacionadas del grupo, ha requerido comenzar a planificar lo que será el futuro de la organización y comenzar a diseñar el plan de sucesión de la línea de mando, es por ello que en los últimos años, han ingresado a participar de la dirección de la empresa los miembros de la familia Morelli.

Giovanni Morelli y Dominic Morelli Jr. hijos del fund ador, vienen ocupando posiciones gerenciales dentro de la organización y como miembros del directorio del Grupo LACORP, que está conformado por 4 empresas: LACORP, LACORP RENTAL, LACORP WATER, LACORP Oriente.

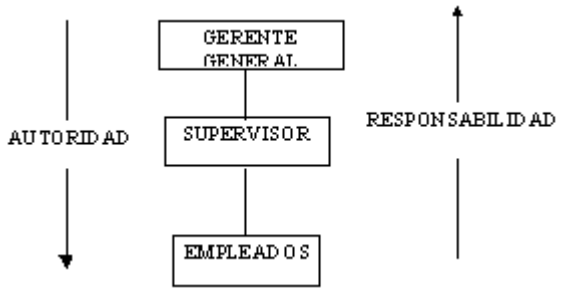
LACORP S.A.C. inicia sus actividades en 1979 en Lima Perú, inicia actividades como distribuidor de maquinaria agrícola, inicio sus operaciones representando una marca europea de tractores FENDTT, la cual logro una exitosa participación en el mercado nacional, gracias al exitoso manejo de la marca por parte LACORP una empresa norte americana les propone ser el nuevo distribuidor exclusivo de su

marca en el Perú, marca de gran reconocimiento mundial, la oferta fue de gran interés para la organización, por ello aceptó la representación y en el año 2003 LACORP inicial como representante exclusivo de D&C.

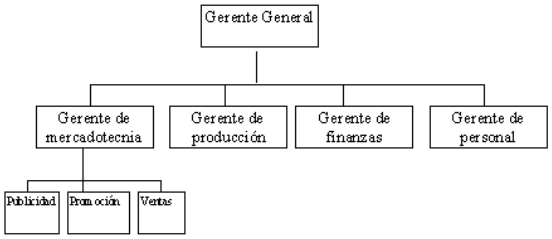
Luego de unos años manejando exitosamente la línea de D&C Agrícola, en el 2006 se le otorga la representación de D&C Construcción, fortaleciendo aún más la capacidad comercial de la organización y generando un crecimiento sostenible. Los años siguientes, gracias un adecuado manejo financiero y operativo por parte de la Gerencia General, LACORP continúa sus planes de crecimiento y asume la representación de otras marcas de reconocimiento mundial de origen, Japonés, Coreano, Alemanes, Italianos, etc. Hoy en día la empresa es representante exclusiva de más de 10 marcas de equipos y está considerando como una de las 5 mejores empresas del sector maquinaría en el país, actualmente cuenta a lo largo del territorio con 11 sucursales y un total de 300 empleados.

En vista del crecimiento de las últimas décadas, la empresa fue emigrando de una estructura Organizacional Lineal caracterizada porque la actividad decisional se concentraba en una sola persona (el gerente general) a una estructura organizacional Lineo/Funcional donde una persona asuma el cargo de gerencia o jefatura de una área especializada del negocio permitiendo mayor eficiencia del área.

Organización Lineal



Organización Lineo Funcional



Pero para el año 2014, la organización ya requería emigrar nuevamente a otra estructura organizacional tipo Divisional, a fin de mejorar la asignación de capital, reducir el riesgo, mejorar eficiencia de cada departamento mediante el empoderamiento a las gerencias y/o jefaturas, pero siempre monitoreados por la Gerencia General en base de resultados, en esos años ya se había formado las Gerencia comerciales de Agricultura y la de Construcción, Gerencia de Administración y Finanzas, pero quedaba pendiente la Gerencia de Post Venta (la cual tiene a cargo los departamentos de servicios taller, venta de repuestos y el departamento de soporte al producto.

El área de Post Venta representaba el 60% del personal de la empresa, así como el 15% de la facturación de la empresa. Por ello fue importante la búsqueda de un profesional con experiencia en el cargo y que tenga como objetivos principales que pueda incrementar las ventas, reducir gastos operativos y mejorar el clima laboral.

SITUACION MACROECONOMICA DEL PERU[1]

En la última década, el Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento anual promedio de 5,9 por ciento en un entorno de baja inflación (2,9 por ciento en promedio). Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diversos ámbitos convergieron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento con baja inflación.

Como resultado, el fuerte crecimiento del empleo y de los ingresos conllevó a una notable reducción de los índices de pobreza. La pobreza moderada (4 dólares diarios en paridad del poder adquisitivo – PPA – de 2005) cayó, del 43 por ciento de la población en 2004 al 20 por ciento en 2014. La pobreza extrema (2,5 dólares diarios en PPA de 2005) bajó, del 27 por ciento al 9 por ciento en el mismo período.

El PIB tuvo una leve recuperación, llegando a 3,3 por ciento en 2015, después de haber registrado el índice más bajo en seis años, 2,4 por ciento, en 2014. El crecimiento se debió al fuerte aumento de los inventarios y a una recuperación de las exportaciones. En cambio, las inversiones siguieron contrayéndose debido a una situación económica externa menos favorable y a la lentitud en la ejecución de proyectos de infraestructura a nivel local. El consumo privado se desaceleró debido a un deterioro de las condiciones del mercado laboral. La inflación general, después de llegar a un punto máximo de 4,6 por ciento a principios de año, disminuyó nuevamente y se encontraba en 2,9 por ciento en agosto de 2016, justo por debajo del límite superior del rango meta. La reducción de la inflación se debió a una menor presión por depreciación de la moneda nacional y a la normalización de las condiciones del clima, que ejercieron presión sobre los precios de los alimentos en los meses anteriores.

En 2016, se espera que el crecimiento económico sea similar a los niveles de 2015, recuperándose gradualmente a un ritmo promedio de 3,8 por ciento para 2017-2018. En los próximos dos o tres años, se espera que el inicio de la fase de producción de proyectos mineros a gran escala y la mayor inversión pública y privada en proyectos de infraestructura refuerce la demanda agregada. Además, el país seguirá impulsando reformas estructurales, garantizando con ello la confianza de los inversionistas privados.

En 2016, el crecimiento se acelerará ligeramente debido a los mayores volúmenes de exportación minera a medida que varios proyectos mineros de envergadura ingresen en la etapa de producción. Las proyecciones son que el crecimiento se acercará al 4 por ciento en 2017, gracias a una recuperación de la inversión propiciada por la implementación de una serie de grandes proyectos de infraestructura pública. La mayor demanda interna

[1] http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview

contrarrestará la desaceleración gradual del crecimiento de las exportaciones a medida que la producción minera alcance un nuevo nivel.

En el frente externo, los principales factores que pueden impactar en el crecimiento económico son:

- La caída de los precios de las materias primas, estrechamente vinculada a la desaceleración de la economía mundial;
- Un eventual período de volatilidad financiera, vinculado al alza esperada de las tasas de interés en Estados Unidos.

En el frente interno, las proyecciones en cuanto al crecimiento del PBI son vulnerables a lo siguiente:

- Inestabilidad política debido a que el gobierno elegido en las urnas enfrenta una mayoría congresal del principal partido de oposición;
- Impacto del fenómeno de El Niño en la economía real;
- Un gran porcentaje de la población sigue siendo vulnerable a los choques o remezones y podría volver a caer en la pobreza.

En adelante, para reducir esta dependencia y lograr un crecimiento alto y equitativo, sostenible a mediano y largo plazo, se requerirán reformas políticas internas que expandan el acceso a servicios públicos de calidad para todos los ciudadanos y generen mejoras en la productividad de todos los sectores económicos, lo cual incrementaría el acceso de los trabajadores a empleos de mejor calidad, reduciendo con ello la informalidad.

LACORP había sabido aprovechar lo años de estabilidad en el mercado Peruano y ha desarrollado una excelente cobertura nacional. Desde el año 2006 al 2015 había desarrollado un red nacional con 11 sucursales propias: Lima, Trujillo, Chiclayo, Piura, Cajamarca, Huancayo, Arequipa, Cusco, Iquitos, Tarapoto, Pucallpa, cada una de ellas ofrecía venta de maquinarias, servicio técnico y venta de repuestos. Su crecimiento ventas de maquinaria agrícola ha sido acompañado de un crecimiento constante del sector agropecuario del Perú así como de un favorable crecimiento del sector construcción, aunque en los últimos años la recesión en la economía mundial ha impactado de una forma directa al sector construcción del Perú, afectada la comercialización de equipo de construcción.

LACORP era consciente que se venía una nueva etapa del negocio, donde se requería competir agresivamente en un mercado donde la importación de maquinaria había crecido en número de participantes y en la oferta de productos. La competencia estaba conformada por grupos comerciales con muchos años en el mercado y liderando la participación de mercado de forma muy diferenciada, con una estructura corporativa sólida y con políticas de financiación muy agresivas, por tanto era necesario desarrollar planes de acciones para mitigar el riesgo de los siguientes años.

CONTRATACION DE NUEVO GERENTE DE POST VENTA

A inicio de Agosto del 2015, LACORP contrata al nuevo Gerente de Post Venta, Augusto Riviera, quien era un ingeniero mecánico de 34 años, egresado de universidad de prestigio del país, contaba con un MBA, así como diplomados y programas de alta dirección, tenía 10 años de experiencia trabajando en el sector de maquinaria, y se había desarrollado en empresas vinculadas al sector, trabajo en una de las empresas constructoras de mayor renombre en el país, posteriormente de desarrollo como Gerente de Equipos en una empresa de alquiler de maquinaria de origen americano, y en el último quinquenio paso de una posición de cliente de equipos de construcción, a formar parte de empresas distribuidoras de maquinaria, tuvo una exitosa carrera a la cabeza del departamento de Post Venta , de un dealer que representaba de una marca inglesa, uno de sus grandes éxitos fue lograr

incrementar notoriamente las ventas y posicionar al dealer como el 2do de mayor desarrollo a nivel mundial, mediante nuevas estrategias de ventas y servicios.

Sus resultados operativos y su perfil profesional permitieron que sea un candidato interesante en el proceso de selección de Gerente de Post venta de LACORP.

El proceso de selección y evaluación fue liderado por una Headhunting y los miembros del directorio de la empresa, el proceso comprendió una entrevista inicial con la Headhunting (junio del 2015) y 2 reuniones con el directorio (24 de junio y 10 de Julio), en esta última reunión, se le formaliza que ha sido seleccionado y se le envía la oferta laboral que contemplaba un contrato inicial por 5 meses (por mutuo acuerdo) y un acuerdo verbal de mayores beneficios para la gestión 2016, en función a resultados operativos que se asignarían en diciembre del 2015 al ser definido presupuesto anual 2016.

Augusto Riviera recuerda que las primeras reuniones con el directorio (17 de agosto del 2015) se desarrollaron muy amenas y los primeros temas a tratar fueron los siguientes:

- Definir un objetivo de crecimiento de 20% para el 2016.
- Se le da la libertad de proponer su staff de gerentes que él considere necesario renovar para organizar su área.
- Se le da una referencia de la personalidad de algunos miembros del equipo, que estarían bajo su mando.
- Se comparte con él, el programa de evaluación anual (Dealer Standars) por parte de las fábricas que son muy importantes y que se desarrollaría en noviembre del 2015, a unos meses de dicha reunión.

Dos semanas después a esta primera reunión, Augusto solicita una reunión con el directorio para solicitar información muy importante para armar su plan de trabajo, dicha reunión se suscita el 01 de setiembre del 2015.

A continuación se detalla de forma resumida las solicitudes realizadas al directorio y las respuestas obtenidas:

- Base de datos histórica de clientes, actualizada y segmentada
    - Rspta: “No está actualizada, pero se puede obtener de la gerencia comercial de cada marca y con tu área de repuestos”.
- Estados de Pérdidas y Ganancias del departamento de Post Venta de los últimos 5 años
    - Rspta: “Vamos a pedir que la actualicen y te la compartan, la realidad es que manejamos todos los resultados como global y no por unidades de negocio, pero es un proyecto que es prioridad 1 para nosotros como empresa para el 2016, por ello hemos invertido mucho dinero en implementar SAP el año pasado”
- Presupuesto Anual del 2015 vs el resultado real, para ver ratios financieros alcanzados.
    - Rspta: “Tenemos el presupuesto de Ventas, y esperamos cerrar el año logrando un crecimiento de 20-25% vs el 2014 que fue un año muy complicado para la industria”

Luego de esta reunión, Augusto Rivera viendo que no tenía información clara para poder definir una estrategia y no tener parámetros de control para el presupuesto

2016, decide modificar su plan inicial y desarrollar uno nuevo que le permita tener éxito en la gestión encomendada, para ello solicita una 3ra reunión al directorio donde daría los alcances de su gestión en estos 2 primeros meses y plantearía un plan inicial de trabajo. La reunión se llevó acabo el lunes 14 de setiembre del 2015, la reunión estuvo orientado a sustentar 4 acciones puntuales a desarrollar en el último trimestre del año 2015:

- Se evaluará al personal ejecutivo (gerencias y jefes) de su área, con el objetivo de conocer realmente su capacidad operativa y analítica.
- En este trimestre no se realizará cambios en el organigrama.
- Se requerirá un presupuesto (pre aprobado) para mejoramientos de ambientes e implementación de herramientas para el personal.
- Facilitar información de otras áreas de la empresa, que tienen impacto directo en el departamento de post venta, como por ejemplo: RRHH, Logística, Comercial. De las cuales no había logrado obtener información relevante que le permita armar un plan estratégico.

La gerencia general y el directorio acordaron darle el mayor apoyo posible, pero al ser atípicas las condiciones, Augusto debía asumir la responsabilidad que a final de diciembre se tengan los resultados y planteamiento adecuados, que genere la confianza al directorio para la renovación del contrato laboral, a lo cual, Augusto Rivera acepto dicha condicional.

Durante los días siguiente a esta última reunión, Luis se ha reunido con varios miembros de su equipos (Sub Gerentes, Jefe, Supervisores, Asistentes, técnicos

y con personal administrativo de otras áreas), recuerda que muchas reuniones fueron tensas, otras más amigables, pero hubo algunas que fueron muy particulares porque los comentarios negativos que daban sobre su área y eran hechos por personas con varios años en la organización, algunos de los comentarios fueron:

“Espero que ahora que hay una cabeza, saques a tanto ineficiente de tu área, porque la empresa con esos personajes que tiene tu área no funciona, y toda la gente lo sabe”

“Tú área es un dolor de cabeza, estamos perdiendo negocios, pues los clientes sienten que la post venta no funciona, y prefieren irse a la competencia, pues le dan mejor servicio y a menor costo”

“Varios tratamos de dar el mejor servicio, trabajamos en los lugares más alejados, atendemos sus llamadas las 24 horas, pero de nada sirve si las demás áreas no les interesan los clientes….”

“Tú gente se van porque no los tratan bien, y aquí no están contentos, te van a pedir aumento porque siempre les daban en agosto, y hasta ahora nada…”

“Tu gente no toma iniciativas, demoran mucho, los repuestos nunca están disponibles, y son lentos en dar solución a nuestros clientes, tienes que cambiar gente sino esto se hunde…”

“La mayoría de las quejas de los clientes es que los vendedores le ofrecen cosas que no son reales, y nunca nos avisan, ellos con tal de cerrar su venta, le prometen el cielo, y luego los malos somos nosotros….”

“Yo hablo con el jefe (Gerente General) a nadie más le hago caso, él toma la última palabra, los demás pueden decir muchas cosas, pero aquí nada se hace si no está aprobado por él, y eso no va a cambiar”

“Aquí la asignación de sueldo es en función de cuanto reclames a los jefes, yo hago más trabajo que varios de los técnicos, pero mi sueldo es mucho más bajo, aquí todo depende de la suerte, no reconocen nuestro trabajo, llevamos años con el mismo cargo, los aumentos anuales son insuficientes”

“Revise jefe los sueldos de los de WG (equipo técnico especializado en la línea alemana) nosotros los verdes (línea D&C agrícola) también nos merecemos esos salarios, trabajamos igual o muchos más horas que ellos, pero no sé por qué ellos vinieron con otros beneficios, no es justo y para colmo miren sus uniformes nuevos, nosotros usamos estos toda la vida y ellos ahora tiene unos anaranjados chéveres”

“Acá solo nos dan la meta de ventas, como si fuera fácil vender, el mercado está mal, eso lo sabe todo el mundo, menos los jefes, solo presionan para crecer”

“Aquí el problema es que no podemos mejorar la venta de servicios, porque los comerciales venden las máquinas y dan gratis todos los repuestos y mano de obra al cliente, y no saben cuánto me va a costar los viajes, claro pero como el centro de costo es de post venta, ello no les interesa, gastan no más, porque aquí no asignan adecuadamente los centro de costos”

“No nos dejan estudiar, es muy complicado que nuestros supervisores nos den permiso para ello, y los que están estudiando a escondidas, se les complica mucho porque no pueden pedir permiso para salir antes”

“Porque voy a sacrificar mi día de descanso para reparar la máquina del cliente, que espere no más, por un día que espere hacen tanto problema”

“Acá la gente es exagerada, todos dicen que los van a botar si hacen algo mal, en mis años que llevo, solo he visto que boten en caso de robo o una falta muy grave, pero si trabajas bien te puedes quedar toda la vida, ni en las épocas de crisis, han reducido personal, eso mucho no lo valoran porque no conocen la historia real…”

Pasaron los días, y las frases que muchos habían mencionado daban vueltas en la cabeza de Augusto Rivera, él mismo se preguntaba, “será cierto todo esto o como suele pasar, siempre al jefe nuevo le sueltan todas las quejas y exageran más de lo normal”, sin embargo era consciente que donde “los ríos suenan, es porque piedras trae”.

Durante la semanas continúo conversando con muchas personas, pero comenzó a trabajar más directamente con los Sub Gerente de área, los cuales eran tres ingenieros (Lucio Mirones. / Franco Valenzuela. / Aldo Ferrada.), con un promedio de edad entre 50-58 años, con perfiles profesionales muy buenos, años acumulados de experiencia en el rubro, Augusto Riviera, revisaba el CV de cada uno de ellos, y sabía que eran personas maduras profesionalmente y que no requieren de seguimiento directo a comparación de profesionales jóvenes que tienen menos años de experiencia o que son sus primeras posiciones como Jefes. .

En las primeras reuniones con la Sub Gerencia de Servicio que estaba a cargo de Lucio Mirones, tenía 2 años en la empresa, la conversación era muy alturada, se respetaba mucho la jerarquía, se demostraba que se tenía un conocimiento del negocio adecuado, pero cuando comenzaron a ver temas de presupuestos, informes mensuales, estrategias planteadas, y propuestas se comenzaba a ver la falencia en algunos aspectos de planificación y proyecciones. Era claro que no tenían un presupuesto detallado, no se llevaba un control del personal al detalle, los planes de acción del área de servicio era independiente a las otras área de Post Venta, su meta era crecer la facturación de MO y venta de repuestos por ese canal (la venta de repuestos por servicios representaba un 18% de la venta total de repuestos, y la tendencia se había mantenido en el tiempo). Cuando se sacó un ratio de facturación por técnico arrojaba que en promedio se facturaba 980 y 1100 dólares mensuales que representaba un 33% del potencial de facturación que cada técnico debería lograr. La facturación de algunas sucursales no cubría los costos y esto era visible sin necesidad de presupuestos, el estado de las unidades de soporte (camionetas, equipos electrónicos, etc) no eran los mejores. EL clima laboral de los técnicos era complicado, querían aumentos, indicaban que les habían prometido cosas y hasta ahora no se cumplen.

Ante todo esto, cuando Augusto Riviera pregunta a Lucio Mirones, ¿Qué es lo que necesita para mejorar la situación de su área? A lo cual le contesta: “Luis necesitamos aumentar sueldos, la gente está disconforme, renuncian, y luego conseguir gente es complicado, hay mucha rotación de mecánicos, si no les subimos

el sueldo, a fin de año vamos a tener serios problemas”. Augusto Riviera escucho y tomo nota y dio por finalizada la reunión de ese día.

De igual manera, se programó una reunión con la Sub Gerencia de Repuestos que estaba a Cargo de Franco Valenzuela, 2 años en la organización, se revisaron los resultados mensuales de ventas, los cuales mostraban un crecimiento respecto al año pasado, la meta mensual de facturación era de 1.2 MM de dólares americanos y se esperaba con eso llegar a los casi 14.5MM presupuestados para el año 2015. Cuando Augusto Riviera consulta si su personal también se sentía disconforme, a lo que Franco Valenzuela le comenta: “todos siempre quieren mejores sueldo, pero con las comisiones están tranquilos o aún no han dicho nada, yo les estoy pasando su bono mensual, como estamos alcanzando las metas, a todos les cae”, cuando Augusto Riviera escucha que el bono (que es típico de áreas de venta de repuestos en el sector) los mantiene tranquilos al equipo de venta, pregunta en base a que se calcula el bono, y la respuesta fue: “El bono es función a un porcentaje pre definido por la Gerencia General sobre la facturación mensual como bolsa y que ya la sub gerencia había dispuesto dividirla según la facturación de cada sucursal entre los colaboradores de su área, y en el caso de los analistas de importación de repuestos, igual obtienen un bono en función a la venta, el sistema (SAP) aun no funciona o permite darme mayor información que este más relacionado a las funciones de los analistas, además si los mido por disponibilidad de repuestos en provincia sufrirían pues la “logística es un dolor de cabeza” demoran demasiado, la importación y la logística entre almacenes es el problema, pero es un tema de Gerencia de administración, por más que les digo, no hacen nada.”

Finalmente Augusto Riviera, tuvo una reunión con el Sub Gerente de Soporte Técnico a cargo Aldo Ferrada quien ya tenía casi 5 años en la organización, una persona muy amable, amena, muy bien relacionada con todas las áreas, extrovertido, muy buena llegada al directorio, había pasado por varios puestos dentro del grupo, primero fue Gerente de servicios en la empresa de rental, luego paso a LACORP como Gerente de servicio, luego asumió la gerencia de soporte y de vez en cuando, viajaba a un proyecto en la zona norte del País donde se había generado un contrato de servicio con un cliente minero, Aldo asumía interinamente el puesto de Gerente de Proyecto, durante el periodo de descanso del Gerente de proyecto (pues un requisito para asumir esa posición era que sea Ing Mecánico, titulado y colegiado, y dominio del idioma inglés), sus funciones más importantes eran el manejo del área de garantías de la empresa, la capacitación constante del personal técnico, dar soporte al cliente con información técnica actualizada, mejoras del producto, etc.

Augusto Riviera tenía claro que el área de soporte, es crítica en la percepción de la marca en el país, sus años trabajando como cliente en empresas constructoras y en empresas de arrendamiento de maquinarias, le permitía tener claro que si esta área no funcionan adecuadamente, el impacto muchas veces se ve luego de unos años, cuando el mercado demanda ya no solo el equipo marca de prestigio sino de buena calidad, de rápida atención ante fallas, de un acompañamiento constante en capacitación, de una asesoría personalizada en el uso eficiente de los equipos, en tener personalmente altamente capacitado, en la rapidez de soluciones de las

máquinas dentro del periodo de garantía, donde los clientes usualmente atribuyen todo a la fábrica y por ende responsabilidad directa al distribuidor (dealer).

Le preguntó cómo era la medición del personal y si contaban con algún bono a lo que se respondió: “Augusto, estos últimos años venimos recuperando más garantías, hace un par de años no se reclamaba casi nada, ahora sí, y de lo que reclamamos a fábrica se considera un porcentaje mensual y se reparte entre mis muchachos, y te puedo mostrar los cuadros, llevamos un buen control de los montos recuperados a la fábrica”, ante eso, Augusto Riviera le consulta: “tienes un detalle exacto, de cuánto gasta en viajes, viáticos, MO en cada viaje y si todo eso lo cubre la fábrica, les das a todos bonos?”, la repuesta fue “NO, Augusto, las fábricas son muy claras en que pagan y que no, y que ellos no pagan desplazamientos o tiempos muertos, así que solo queda atender al costo que sea, Respecto a los instructores, ellos tienen la función de capacitar a nuestro personal y a nuestros clientes, no tienen un bono en realidad, pero yo creo que si es importante darles un aumento, así están contentos, se ha invertido mucho dinero en capacitarlos en los cursos de fábrica, así que no hay que arriesgarnos a que se vayan o se los jale la competencia”.

Luego de estas 3 primeras e importantes entrevistas, Augusto retorno a su oficina leyendo sus apuntes, revisando los comentarios de cada uno de los gerentes y pensando si los comentarios de muchos de los trabajadores guardan relación con lo que observaba.

Augusto Riviera se reúne con el área de RRHH para pedirles información del personal, necesitaba revisar los histórico de sueldos, política de bandas salariales, programas de desarrollo de talento y planes de carrera, fue grande su sorpresa al

ver que no se contaba con un programa claro de políticas de remunerativas, no había planes de sucesiones de los puestos de Post Venta, y no había un programa de desarrollo y retención de valores. Si pudo observar que se venía trabajando adecuadamente en Manual de Organización y Funciones (MOF) para cada puesto de trabajo, esta era una iniciativa de la Gerencia de RRHH que estaba a cargo de Maisa Takahashi, quien era esposa del Gerente General y parte de la familia directiva.

Durante los últimos años que había asumido el cargo había logrado implementar varios protocolos para el personal a fin de mejorar los resultados operativos de la empresa, como por ejemplo tema de control de asistencias, puntualidad y anualmente lideraba el equipo de auditoria para cumplir con la evaluación de excelencia que solicitaba D&C a toda empresa que sea representante de su marca en el mundo. Cuando se preguntó: ¿cómo habían logrado reducir la tasa de impuntualidad? Maisa comentó: “Se ha establecido una bonificación de S/. 100.00 nuevos soles mensuales a todo empleado que demuestre puntualidad en el mes, las tardanzas son descontadas del sueldo, y si falta 2 veces, a la siguiente se le prohibían el ingreso al trabajo se le descuenta el salario completo del día”. Estas medidas había logrado reducir la tardanza del personal y las ausencias laborales, sin embargo Maisa comentaba que lo que no han podido aun lograr es reducir la alta rotación de personal.

Augusto, estaba preocupado, se preguntaba si fue imprudente de su parte haber aceptado un contrato de solo 5 meses y haber dejado la seguridad de su anterior empresa, así como el desarrollo profesional que le habían asegurado gracias a los resultados obtenidos, le preocupaba no tener informes claros, resultados financieros reales ni planeamiento estratégico por parte de cada uno de sus Sub gerentes a cargo. La mayor preocupación era que tenía muy poco tiempo, para armar un plan de trabajo, tener el equipo altamente orientado al éxito y mostrar los planes al directorio pues de ello dependía su permanencia en la organización.

Augusto se preguntaba si todo lo que observaba era de conocimiento del directorio, y que por ello, le había dado la oportunidad de renovar todo el equipo directivo del área de Post Venta a fin de poder mejorar los resultados operativos de su departamento. Augusto en estos primeros meses observa como otras áreas de la empresa estaban siendo renovadas, como el casos de la gerencia de administración y finanzas, que en poco tiempo, evaluó a su personal y procedió a realizar los cambios necesarios a todo nivel para armar un equipo de alto rendimiento, con personal con mayor experiencia y conocimiento de herramientas de gestión, equipo muy joven con mucha proactividad a cambiar su departamento.

Era ya finales de noviembre del 2015 y se tenía una reunión con el directorio, donde Augusto debía presentar una evaluación general de su área, de todo lo observado a la fecha y el primer borrador de plan de acción que sería evaluado por el directorio conformado por toda la Familia Morelli Takahashi.

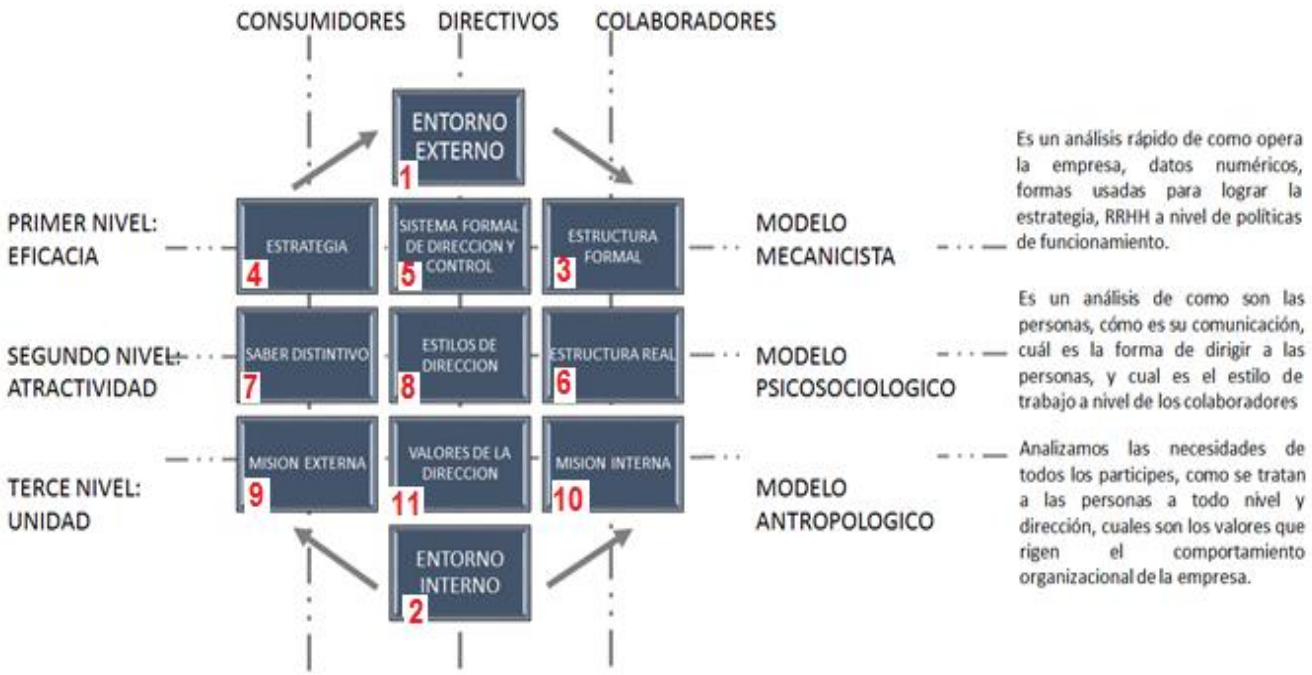
Augusto Riviera se hacía las siguientes preguntas, mientras preparaba, una noche antes a la reunión, su informe directivo:

a) ¿Debo informar al directorio, lo encontrado en estos primeros meses, indicando las falencias de control directivo y/o de gestión de cada gerente, jefe, así como relatar lo que muchos piensan de su área de Post Venta?
b) ¿Debo proponer al directorio, el cambio de la línea de mando (Sub Gerencias), por profesionales con mejor perfil de gestión, antes de terminar el año 2015?
c) ¿Debo aumentar el sueldo ahora, a fin de tranquilizar al personal y así tener un año para poder lograr mejores resultados en el área?

EVALUACION DEL CASO, MEDIANTE USO DE HERRAMIENTA “EL OCTOGONO”

El primer paso que haremos para poder analizar el caso, plantear alternativas de solución y hacer una evaluación asertiva que me permita generar un aprendizaje positivo en la organización, es utilizar el Octógono, para evaluar la organización.

Comenzaremos con el Entorno Externo, luego trabajaremos cada nivel (Eficacia, Atractividad y Unidad) y finalmente terminaremos con el Entono Interno. A continuación mostramos esquematizada nuestra herramienta.



1. ENTORNO EXTERNO:

Como hemos podido observar, la economía Peruana ha tenido una tendencia positiva durante la última década, el sector agroindustrial en el país ha tenido un crecimiento constante de crecimiento, el sector construcción ha presentado crecimiento, pero no constante, en los últimos años debido a la crisis mundial el sector minería y construcción se ha visto muy afectado en el Perú. En ambos casos, era una realidad que la organización ha tenido un crecimiento acorde al crecimiento del mercado nacional, y los últimos años, ha sido el sector agropecuario el que le ha permitido mantener los resultados operativos.

A nivel de competencia, la marca tiene un valor ganado a nivel mundial, por ser reconocida como una de las marca líderes lo que facilita su comercialización. El Perú que ha sido uno de los países con mejor desempeño económico en la región de América Latina, por tanto para muchos fabricantes de maquinaria incursionar en el mercado nacional es una gran oportunidad, eso ha generado que el mercado se vea incrementado en el número de participantes y en el portafolio de productos, así mismo, es conocido que productos fabricados en países asiáticos ingresan al mercado con estrategias muy agresivas de precio, lo cual les permite erosionar el mercado y lograr un incremento en la cuota de mercado (Market Share), así mismo, las empresas ya establecidas en el país con muchos años en el mercado nacional, con fuerte respaldo financiero, comienzan a desarrollar campañas mucho más agresivas de precios, para mantener su posicionamiento en el mercado local.

La crisis mundial que ha impactado en economías como EEUU, China, Zona Euro, Asia Etc, requiere que las empresas nacionales comiencen a ver un real

planeamiento estratégico a fin de optimizar costos en este periodo de incertidumbre y de desaceleración económica.

Algo que LACORP no puede controlar ni gestionar es justamente factores externos como: variaciones en el tipo cambiario, ingreso de nuevos competidores al mercado, mejores tasas arancelarias según procedencia del producto, costos internacionales de los combustibles, efecto de las economías de los países de primer mundo en la economía peruana.

La situación de China por ejemplo afecta directamente el sector minero del Perú por su demanda de polimetálicos como materia prima, por otro lado, el consumo de granos es también influenciado por China, por tanto la agroindustria se ve impactada negativamente y así podemos observar el impacto colateral que sufre nuestra economía nacional por situación económica de potencias mundiales.

2. ENTORNO INTERNO

En este segundo paso de la evaluación es muy importante reconocer que la actitud de muchos miembros de la organización puede ser nocivo para los equipos de trabajo, no por la falta de conocimiento de sus funciones o negocios, sino, porque no promueven la unidad de la organización, critican el error pero no ayudan a mejorar los procesos.

Su influencia negativa a miembros del directorio, podrían generar percepciones equivocadas sobre la necesidad operativa de la organización. Se observa una falta de manejo de personal por parte de las sub gerencias, las cuales se sienten

amenazadas, pues si no cumplen los requerimientos del personal estos renuncian y generan problemas de operatividad a las áreas.

Por otro lado, es claro que no existe lealtad ni identidad de la gran mayoría de trabajadores con la organización, sus motivaciones son netamente extrínsecas. Solo se ha logrado modular las acciones del personal mediante incentivos monetarios y no mediante un trabajo adecuado de la voluntad de las personas a lograr el éxito de la organización, hay un gran trabajo por desarrollar a nivel de proactividad y comunicación organizacional.

3. ESTRUCTURA FORMAL

El Organigrama, las políticas generales, los procedimientos son claros en su gran mayoría, pero hay muchas por definir e implementar, ya se estaba trabajando en los MOF de la empresa, lo cual es un gran paso para mejorar los resultados de las áreas y de poder incrementar la eficiencia operativa de cada colaborador, así mismo poder tener parámetros claros para la evaluación anual que debe tener todo el personal.

Ausencias puntuales dentro de la estructura formal que hemos podido visualizar son:

El organigrama era muy cargado en unas áreas y muy escueto en las otras. Existía sub gerencias a cargo de asistentes. Las funciones de los colaboradores no eran claras, cada uno hacía su mejor esfuerzo. SI bien existen puestos claves, estos no poseen un adecuado empoderamiento para la toma de decisiones, pues como se

menciona en el caso, algunos las decisiones de áreas serán evaluadas y autorizadas exclusivamente por el Gerente General.

Es claro que existían colaboradores, que no respetaban la jerarquías, y piensan que ellos solo deben acatar órdenes de la gerencia general, generando problemas de comunicación en sus áreas, así como reduciendo la eficiencia operativa de las tareas encomendadas.

4. ESTRATEGIA

La organización ha mantenido una estrategia implícita dirigida tácitamente por su Gerencia General, sin embargo no ha sido compartida adecuadamente al resto de la organización, por ello, no hay una estrategia clara de crecimiento en las áreas de Post Venta, pues ellos no tienen conocimiento de la estrategia corporativa. Por otro lado, se percibe que dentro del departamento de Post Venta, el crecimiento logrado y las proyecciones anuales están en función a un crecimiento porcentual sobre la venta del año pasado, los resultados obtenidos no son consecuencia de un plan estratégico pre diseñado, no existe segmentación de clientes, por tanto las estrategias de precios, descuentos o promociones no son parte de las de un plan táctico de los ejecutivos.

No existe una estrategia de para la definición de precios de venta, no se evalúa el mercado ni a los competidores. Sin un presupuesto anual por áreas, es evidente toda propuesta de inversión se percibe como un incremento de costo o gastos, por ende, todo es revisado directamente por la Gerencia General, generando sobre carga de trabajo en una persona clave para la organización, que debe velar por

salud organizacional a nivel macro y no en los detalles de áreas que debe ser evaluado y ejecutado por cada ejecutivo de la organización.

Por ejemplo, según podemos observar en los resultados de facturación histórica podemos observar que no hay un equilibrado desarrollo de sucursales en función del potencial macroeconómico de dicha región, o que la estrategia de cobertura no guarda relación con el crecimiento del mercado, la estrategia de Post venta no tiene mínima relación con las estrategias comerciales.

No se tiene un Balance Scorecard de la organización que les permita tener claro cuál es el objetivo común de la organización y cuáles son los objetivos corporativos de los cuales pueda uno definir los objetivos por división y por unidades de negocio.

5. SISTEMA FORMAL DE DIRECCIÓN Y CONTROL:

Desde un punto de vista general, este cuadrante es el que menos preocupación nos genera, sin embargo también existen puntos de mejora, por ejemplo:

Se tiene una política clara de asignación de bolsa de bonos en función a la venta, sin embargo las políticas distributivas de los bonos no son justas ni equitativas entre los miembros. No se tiene una comunicación asertiva de los objetivos a fin que las decisiones y acciones que tomen los colaboradores en aras de lograr sus metas tengan un fin común y no objetivos individualistas que van contra de una Cultura de trabajo en equipo.

Las metas anuales son comunicadas inadecuadamente, no se explica cómo se calculan ni en base a que se distribuyen, los sueldos dependen de la negociación

individual de cada empleado cuando ingresa a la empresa, o de cuanta presión pueda ejercer el colaborador a los ejecutivos para solicitar aumentos de sueldo.

No existen políticas para el desarrollo de talentos, ni programa de reconocimiento. No hay un política clara de inversión anual, esto debido a la falta de presupuestos.

Pero también debemos mencionar que existen otras políticas claramente detalladas y compartidas, metas de facturación, montos de recuperación de garantías a fábrica, políticas de gastos de viaje, políticas, políticas de garantías, política de desarrollo de línea de carrera (conocimientos técnicos) solamente del personal técnico de maquinarías que tenían que alcanzar certificaciones como requisito de las fábricas, pues es una manera de garantizar el servicio a los cliente.

6. ESTRUCTURA REAL

De lo que se puede observar en el caso, podemos comentar lo siguiente:

- Si bien existe un organigrama, muchas veces los representantes de cada área no tiene autonomía en la toma de decisiones, la falta de un adecuado empoderamiento no permite incrementar la eficiencia operativa ni el aprendizaje de los ejecutivos.
- Se requiere definir una política de comunicación descendente y ascendente, que busque que todo el personal mantenga un adecuado estilo de redacción, exista respeto entre colaboradores y que no se fomente inadecuadamente una cultura señalar el error en el otro sin ofrecer posibles soluciones.
- La implementación de MOF para las principales funciones, es una gran paso, sin embargo, se debe revisar al detalle las Habilidades Blandas que se

requieren para el puesto (Manejo de conflictos, liderazgo, falta de buen nivel de comunicación eficaz para transmitir objetivos y estrategias), que los colaboradores tengan las herramientas adecuadas para el cumplimiento de sus funciones (Excel – tablas dinámicas; Planeamiento de Presupuestos, SAP, Técnicas de mercadotecnia, idiomas, etc).

Se debe mencionar, que algunas falencias por parte del personal, posiblemente se deban a la falta de políticas claras de planes de desarrollo de personal y de presupuestos que deben ser generados por cada gerente para su área.

Por lo evaluado, se considera que el área de RRHH debería tener mayor autonomía, estando debajo de Administración y Finanzas, aun ve al recurso humano como costo operativo, y toda inversión de desarrollar talento, se puede ver como gastos, la realidad es que por el crecimiento de la organización y por la importancia que cobra los colaboradores en el éxito actual y futuro, el recurso humano paso a ser el mayor activo de la organización y su profesionalización y retención dentro de LACORP es fundamental, por tanto, una Gerencia de RRHH que trabaje directamente con la Gerencia General, podría ver el recurso humano como una inversión necesaria para el éxito de la organización como una sola unidad.

7. SABER DISTINTIVO

La organización cuenta con una plana gerencial de gran experiencia, proviene de empresas del sector maquinarias con muy buen Know How, así mismo, el personal técnico cuenta con buena formación impartida por las fábricas.

Se observa una falta de formación en gestión operativa en los mandos medios, adolecen de una adecuada formación en administración de recursos, se requiere incrementar sus habilidades blandas, y es urgente la capacitación en uso de herramientas tecnológicas (Excel, SAP, Idiomas).

Por otro lado, cuando evaluamos el perfil de los integrantes, vemos algo particular, el negocio tiene un gran porcentaje de su facturación en el negocio agroindustrial (64.23%) sin embargo los mandos ejecutivos vienes de empresas 100% del sector construcción y ninguno del sector agrícola, por ende, esto genera que la falta de conocimiento del sector no les permita generar adecuadas estrategias comerciales.

Lo mismo sucede con el personal técnico hay un mayor porcentaje de técnicos entrenados para el sector construcción, cuando debería ser mayor porcentaje para el área de servicios agroindustriales.

Por otro lado, existe una alta rotación del personal, el saber distintivo requerido por LACORP se basa en el conocimiento del producto, por ende, perder al personal genera sobre costos a la organización y perdida de eficiencia pues la curva de aprendizaje puede tomar de 6 a 18 meses.

Otro punto importante en el análisis organizacional es que se observa muy poco trabajo en equipo, el hecho de que cada área este orientada a alcanzar resultados individuales, no permite que la organización crezca de manera saludable, y la búsqueda del logro individual genera efectos negativos en otras áreas, reduciendo la eficiencia global de la organización.

El no tener y haber desarrollado en el tiempo, presupuestos detallados, así como la falta de capacitación u orientación financiera en algunas áreas de negocio, no ha

permitido desarrollar equipos directivos de alta performance con fuertes bases financieras para el desarrollo saludable de la organización, velando por la rentabilidad operativa de la empresa.

Finalmente, al no haber tenido una gerencia sobre las áreas de post venta, no ha permitido la formación de equipos inter funcionales de alto desempeño, y que tengan estrategias claras para el desarrollo de sus áreas y de sus personal, así como de la organización como una sola unidad.

8. ESTILOS DE DIRECCION

Cerrando la evaluación en el segundo nivel de la organización, ha sido muy importante observar como la nueva gerencia busca mejorar e incrementar políticas de buena comunicación tanto descendente como ascendente dentro del equipo. Se puede observar que las decisiones organizacionales no eran participativas, muchas decisiones estratégicas eran impuestas por el directorio y acatadas por los ejecutivos, sin hacer partícipes a los operativos en la formulación de los planes de trabajo.

Por otro lado, como bien sabemos cada persona es única y por ende tienen su propio temperamento, sus propias necesidades, no siempre las necesidades se cubren con recursos económicos, la falta de un adecuado estilo de dirección no ha permitido a la organización a mejorar la atractividad ni a mejorar el conocimiento operativo de los colaboradores.

La falta de una cultura participativa, de una adecuada delegación y de una asertiva toma de decisiones no ha permitido a la organización desarrollar adecuadamente sus mandos medios, esa capacidad de formulación de problemas, planteamiento de

soluciones y evaluación de las alternativas con un enfoque en el recurso humano, no se ha dado y por ello se han podido encontrar esas frases de colaboradores, donde mencionan que en esta empresa no hay opciones de crecimiento, que no son las personas adecuadas las forman parte de los equipos de dirección, que los sueldos no están acordes a las capacidades, etc.

Se puede apreciar que el estilo implementado por el nuevo gerente de post venta en donde conversa con todo el personal, y de donde escucha y obtiene mucha información relevante para poder definir un plan de trabajo, ha permitido que los colaboradores se sientan partícipes de los planes, no necesariamente que ellos tomen las decisiones pero el simple el hecho que sean escuchados ya es un cambio.

9. MISION EXTERNA

En el caso que estamos analizando, podemos ver que si bien existe una misión externa, esta no es parte de una cultura corporativa, la búsqueda de satisfacer las necesidades de los clientes es personalizada, y peor aún, está orientada en su mayoría a las cuentas claves para la organización y no para todo cliente en general. Muchas veces ocurre que son los directivos los que conocen de cerca a los clientes corporativos, pero se repite el problema, que ante la falta de un adecuado estilo de dirección esto no es comunicado eficientemente al resto del equipo y por tanto, la organización como tal no conoce completamente cuales son las necesidades reales de sus clientes.

Algo particular de esta organización y de su área de Post Venta, es que muchas veces piensan que su misión es ofrecer un “producto” de calidad, pero la realidad es

que, lo que el área de post venta ofrece al cliente es un servicio, por más repuestos (producto) que le ofrezcas, si no das un buen servicio, el cliente optará por buscar otro proveedor. Como sabemos los equipos y los repuestos en cierto momento se vuelven commodities y lo que realmente deben ofrecer a sus clientes en un servicio diferenciado con un gran valor agregado, pero para ello, deben conocer detalladamente las necesidades de sus clientes.

Si los altos ejecutivos no logran orientar a sus equipos a que actúen adecuadamente buscando satisfacer las necesidades reales de sus colaboradores menos lograran satisfacer las necesidades de sus clientes. Así mismo deben tener cuidado de motivar a sus colaboradores únicamente de forma extrínseca (remunerativa) pues no están creando valor en ellos, ni ayudando a valor hábitos conductuales que orientes a la persona a buscar el bien colectivo, tanto de su persona como de su equipo de trabajo.

10. MISION INTERNA

Hay una falta de conocimiento real de la misión de la organización y en especial del área de Post Venta, para desarrollar personal motivado por motivación intrínseca y trascendente no se debe desarrollar a los técnicos con una gran cantidad de cursos técnicos, pensando que los estamos desarrollando como personas, sin en el fondo los capacitamos porque es una realidad operativa de nuestro departamento para poder brindar servicios a los clientes y con ello facturar, la realidad es que debemos entender realmente, cual es nuestro objetivo como organización y/o como departamento, el desarrollo del personal debe ser en aspectos técnicos, pero también es valores, el gran problema es que una cultura mecanicista, brinda

herramientas para lograr las metas cuantificadas, pero un modelo antropológico como el que desarrollamos, busca el desarrollo del colaborador como persona humana, buscando fehacientemente el desarrollo de virtudes morales en cada uno de ellos, para que día a día en la ejecución de sus tareas, prevalezca la honestidad, lealtad, justicia, fraternidad, etc.

Justamente esto, es una de las grandes razones por la cual, no siempre un nuevo ejecutivo en una organización puede en el corto tiempo, cambiar todo un staff de profesionales a fin de lograr sus objetivo, puesto que el aprendizaje que esa acción de despedir sin haber dado la oportunidad de desarrollar a su equipo, puede dejar en la Cultura de la organización un mensaje inadecuado de no ver a los colaboradores como personas sino como recursos, y que es un directivo que no busca el desarrollo de las personas sino alcanza metas, denota la falta de capacidad de comunicación y genera un clima de incertidumbre, de miedo, en donde posiblemente una gran mayoría pueda desmotivarse porque piensan que el estilo de dirección del nuevo gerente es mandatorio, que el error se castiga, pero que no se reconoce el éxito, esto mata rotundamente la innovación de una organización.

Otro punto observado en función a los comentarios, es que no es política permitir estudiar, pues atenta con la eficiencia operativa del área, sin embargo, consideramos que no permitir que el personal se desarrolle profesionalmente, más aún cuando no hay cursos de desarrollo de a los mandos medios, es un efecto negativo mayor, pues estamos manteniendo personal sin desarrollarse dentro de la organización y dirigiendo personas que atienden diariamente a nuestros clientes.

11. VALORES DE LA DIRECCION

El caso no nos comenta de manera puntual los valores que predominan en los directivos, sin embargo en los comentarios dados por miembros de la organización donde ofrecen la libertad de renovar a todo un equipo de trabajo a fin de alcanzar metas, es algo que se debe revisar y analizar a fin que esto esté controlado, pues lamentablemente no todos los gerentes velaran por el bienestar de la cultura organizacional en periodos largos de tiempo, sino más bien, buscaran alcanzar metas cortoplacistas que pueden ser exitosas pero no sostenibles.

Considero que los altos directivos de cada departamento en conjunto con el directorio, deben planificar y definir estrategias no menores a 5 años, independiente de metas anuales, pensar en el largo plazo, es lo que dará fortalecimiento a la organización, a sus recurso humano y a la salud de la cultura organizacional que buscamos. Solo de esa manera lograremos personal altamente motivado, orientado a resultados, pero con grandes valores y una identidad intachable a la organización.

PLANTEAMIENTO DE LOS PROBLEMAS y ALTERNATIVAS DE SOLUCION

A lo largo del caso, podemos detectar varios puntos de mejoras, que nacen de problemas dentro de la organización, sin embargo vamos a centrarnos en los 3 más importantes y que son los que Augusto Riviera plantea.

a) ¿Debe el directivo, emitir un informe detallado de la situación en la que realmente se encuentra la empresa, y compartir los comentarios de los colaboradores respecto al área?
b) ¿Para corregir estos problemas de manera eficaz, lo mejor es despedir a las gerencias y renovar la línea de mando?
c) ¿Darles el aumento económico a los colaboradores podría ayudar al nuevo gerente a tranquilizar la situación actual?

	PROBLEMAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION DESDE CRITERIO DE :	
A)	ENTREGAR INFORME DETALLADO AL DIRECTORIO DE CADA PERSONA DE LA ORGANIZACIÓN	<-----CRITERIO DE EFICACIA----->	Beneficio producido por su aplicación, diferencia entre contribuciones y retribuciones
B)	RENOVAR RAPIDAMENTE LA LINEA DE MANDO	<-----CRITERIO DE EFICIENCIA----->	Cambios en la Atractividad producidos por el aprendizaje de los partícipes
C)	AUMENTAR EL SUELDO PARA TRANQUILIZAR EL MALESTAR GENERAL DE LOS COLABORADORES	<----CRITERIO DE CONSISTENCIA---->	Cambios en la Unidad producidos por el aprendizaje de los partícipes

SOLUCION AL PROBLEMA (A) : ALTERNATIVAS DE SOLUCION Y CRITERIOS DE EVALUACION

ALTERNATIVAS DE SOLUCION		ALTERNATIVAS DE SOLUCION DESDE CRITERIO DE :					
PROBLEMA (A)		EFICACIA		EFICIENCIA		CONSISTENCIA	
SOLUCION 1	Entregar informe de lo evaluado, con detalle y comentarios mencionandos por cada colaborador		Se podría tomar acciones económicamente negativas a la organización, como pagar indemnizaciones por despidos anticipados		Si se despide colaboradores por una decisión expontánea, emocional, la empresa no mejora su capacidad de hacer beneficios en el futuro.		Sería una acción incorrecta, dejas prescendente al directorio sobre comentarios de sus colaboradores por individual, destruyendo la confianza del directorio hacia cada colaborador
SOLUCION 2	Entregar informe de lo evaluado, con detalle y comentarios sin mencionar al colaborador		Se podría tomar medidas negativas de forma global para los empleados que afecta la productividad de las operaciones.		La percepción del directorio y la negativa a dar apoyo a sus colaboradores, podría generar que los trabajadores no mejoren su productividad, y la empresa no aprende positivamente nada.		Sería una acción incorrecta, dejas prescendente a directorio sobre comentarios de sus colaboradores, generando incertidumbre de quienes son los autores y afectando la unidad de la organización
SOLUCION 3	Entregar informe de lo evaluado de forma profesional, sin detallar las expresiones ni las fuentes, lo ideal es que el informe sustente plan de trabajo a proponer		Es una solución que no requerirá mayores costos, con una buena estilo de comunicación, se vera com una oportunidad de mejora, permitirá realizar cambios que mejorarán las productividad de la organización		La empresa permitiría implementar un plan, existirá la opción de evaluar lo positivo o negativo logrado, la empresa y los colaboradores incrementan su atractividad de la organización.		Se genera una confianza entre empleados y Gerente, pues la confidencia de lo expuesto no ha sido divulgado. Genera Unidad en la división.

SOLUCION AL PROBLEMA (B) : ALTERNATIVAS DE SOLUCION Y CRITERIOS DE EVALUACION

ALTERNATIVAS DE SOLUCION		ALTERNATIVAS DE SOLUCION DESDE CRITERIO DE :					
PROBLEMA (B)		EFICACIA		EFICIENCIA		CONSISTENCIA	
SOLUCION 1	Proponer cambio del staff de mandos ejecutivos que muestran bajo potencial		Costos en liquidación de personal, costos en selección de nuevos candidatos, costos de capacitación		Afectaríamos negativamente la atractividad de la organización, los que se quedan, verían que la política de la empresa es esa, y no mejoraría su identidad con la organización.		Dañas la unidad, la confianza del personal que se queda en la organización se derrumba, temerán al nuevo gerente y esto hará que no sean abiertos en darle feedback de donde estan los problemas o errores.
SOLUCION 2	No realizar cambio alguno en los mandos ejecutivos		Mantener una tendencia negativa de resultados económicos, no generar mayores ingresos a la organización.		Para los subordinados de los mandos ejecutivos, la atractividad se veria afectada, percibirían, que en la organización no habrá mejoras y su identidad e interes en quedarse en la organización disminuirá		Afecta la Unidad, no hacer nada, denotará que de nada vale conversar y dar feedback, la Confianza hacia la nueva Gerencia se ve desplomada.
SOLUCION 3	Conversar con cada colaborador, darles feedback, darles mejor soporte capacitación, coaching y darles un plazo de evaluación		Evitas costos de desvinculación, evitas costos de contratación, pero inviertes en mejorar las capacidades con bajo performance, pero das un plazo para este proceso, luego de ello se realiza una evaluación final.		La atractivididad hacia la organización se ve incrementada, se genera confianza de un futuro mejor, y se promueve una cultura donde no castigas el error pero las reglas son claras , pero que das 2da oportunidades.		La confianza se ve fortalecida, los colaboradores, sentirán que pueden conversar y proponer mejoras, la Unidad del equipo se incrementa, los colaboradores observar que Gerencia se mueve por motivos no solamente extrinsecos y eso genera confianza mutua.

SOLUCION AL PROBLEMA (C) : ALTERNATIVAS DE SOLUCION Y CRITERIOS DE EVALUACION

ALTERNATIVAS DE SOLUCION		ALTERNATIVAS DE SOLUCION DESDE CRITERIO DE :					
PROBLEMA (C)		EFICACIA		EFICIENCIA		CONSISTENCIA	
SOLUCION 1	Aumentar el sueldo, para tranquilizar al personal y tener ambiente mas tranquilo	🙁	Seria una acción negativa, pues incrementas costos de la organización, y sera un aliciente paulatino, que en el corto tiempo saltará. No te asegura que mejorará la productividad, por ende, la rentabilidad se ve afectada	😐	La atractividad se incrementará, pero será en el corto plazo, el aprendizaje que dejas en las personas es negativo, pues le enseñas solo a moverse por motivos extrinsecos que no les generan crecer como personas.	🙁	Aumentar el sueldo sin criterio, afectará la Unidad, si bien estarán algo contentos, la inconformidad de injusticia y falta de equidad en los aumentos, dañará la unidad.
SOLUCION 2	No aumentar el sueldo.	😐	Sería una solución negativa tambien, pues si bien tus costos se mantienen, la realidad es que no aseguras la productividad, por ende afectas la rentabilidad de la empresa o en el mejor de los casos lo mantienes igual	🙁	La atractividad se reduce mucho más, empleados verán menos oportunidades de proyección en la empresa, posiblemente renuncien.	😐	Se daña la confianza del colaborador con la organización, pero afectará en menos grado la unidad (si existe) entre colaboradores
SOLUCION 3	Proponer a colaboradores, periodo de evaluación y luego de ello, realizar aumentos bajo criterio de justicia y equidad	😀	Primero, no incrementas costos, darte un tiempo para hacer plan de trabajo, medir y determinar puntos de mejora, te permitirá en el corto plazo, saber como puedes cumplir con tus colaboradores sin afectar o incluso mejorar la rentabilidad de la empresa	😀	Con las 2 primeras acciones, existe un grado de confianza hacia la Gerencia, si luego se cumple con el periodo y los resultados ameritan las mejoras, todos aprenderan que las recompesas son resultado del compromiso con la organización y la busqueda de mejores resultados y trabajo en equipo.	😀	Siempre un aumento bien comunicado, explicando la medicion realizada, los objetivos logrados, y mostrando los beneficios futuros al seguir desarrollandose profesionalmente en la organización crea un ambiente de UNIDAD y de colaboración de beneficio para todos los integrantes

OCTOGONO DESARROLLADO DEL CASO

ENTONO EXTERNO **(1)**	
2000-2010	Crecimiento sostenible de la economía peruana
	Crecimiento anual promedio de 5.9% y baja Inflación (2.9% prom)
	PBI 2008-2014 estuvo ajustado por la crisis mundial
	Las inversiones extranjeras siguen disminuyendo por la crisis
2004-2014	Reducción de indice de pobreza moderada de 43% a 20%
	Reducción de indice de pobreza extrema de 27% a 9%
2014	PBI creció en 2.4%
	Las exportaciones agroindustriales muestran crecmiento constante
	El producto de mayor demanda es la Caña de Azucar
2015	Crecimiento económico en recuperación
	Cáida de los precios de materias primas por impacto de economía mundial
	Volatilidad financiera por alza de intereses de EEUU
2017-2018	Proyeccion de crecimiento económico de 3.8%

ENTONO INTERNO **(2)**
* El clima laboral no genera sinergia entre los equipos de trabajo
* La actitud de personas dentro de la organización no denotan liderazgo ni identidad con la organización.
* La motivación del personal es básicamente motivada por reemcompesas salariales, por ello siempre su reclamo es aumento de sueldos
* La motivación extrinseca utilizada no ha permitido que exista un desarrollo de lealtad a la empresa, por ende solo buscan el beneficio personal mediante su trabajo
* Existe una falta de unidad dentro de las áreas, el solo hecho de sentir que los técnicos se siente diferenciados por la marca, por los uniformes y por sus salarios.

CONSUMIDORES

PRIMER NIVEL: EFICIENCIA

ESTRATEGIA (4)

* Se observan que al no manejar presupuestos anuales, denota falta de planeamiento de la division de Post Venta y de la empresa en general.

* Su sector más importante es la división agrícola, pero su estrcutura operativa no ha crecido de manera adecuada en ese segmento, perdiendo capaciadad de ofrecer estrategicamente al mercado un servicio diferenciado.

* Su estrategia de comercializacion de repuestos no denota valor agregado, es más bien una estrategía de precios.
* Sin embargo su estrategia de comercialización de máquinaria es por diferenciación. JD y WG son marcas de clase mundial.

* No existe base de datos de clientes actualizada, por tanto no se realiza marketing táctico ficalizado. No se comparte información de resultados entre areas comerciales y post venta, por tanto las acciones son indepedientes.

* La estrategia global del negocio, está centralizado en la gerencia general, y no en un plan definido por cada gerencia comercial y de post venta.

SEGUNDO NIVEL : ATRACTIVIDAD

SABER DISTINTIVO (7)

* El saber distintivo de esta organización está basado en capacidades duras : vendendores conocimiento técnico del portafolio de productos
* En el área de Post Venta, el saber distintivo es el conocimiento técnico para ofrecer una calidad de servicios de mantenimiento y reparación de los equipos.
* En el ámbito de mandos medios, se nota una clara capacidad de habilidades blandas, lo cual no transmite una cultura de servicio, así mismo exsite una falta de capacidad administrativa.

* La empresa ha desarrollado una gran capacidad comercial, en el ambito comercial de maquinaria agricola, esta sigue creciendo, pero los nuevos integrantes de la organización no tienen una experiencia previa en esas áreas, lo cual no les permite dar el enfoque adecuado al área agrícola sino a las áreas de construcción, esto afecta la eficacia de su propuesta de valor

* Los principales comeptidores son fuertes en su propuesta de post venta. Por falta de estrategia esto ha sido descuidado en los años

CONSUMIDORES

TERCER NIVEL: UNIDAD

MISION EXTERNA **(9)**

* Se tiene una idea general que la misión externa de la empresa es atenderle al cliente con precios competitivos en el mercado.
* No existe un Balance Scorecard de la división de post venta o de la organización en general
* No existe una cultura de servicio corporativa, es una cultura unipersonal, que depende de la actitud de cada colaborador.
* Muchas veces la falta de comunicación hace que sean los directivos los que se reunen con sus clientes, pero no comunican lo pactado o las necesidades al resto de la organización, por tanto la parte operativa no conoce realmente las necesidades de sus clientes.
* La falta de identidad con la organización y con el cliente, hace que algunos colaboradores no antepongan ofrecer un buen servicio ante de sus beneficios personales.
* No existe un protocolo para visitas constantes para saber las necesidades reales de los clientes

DIRECTIVOS

PRIMER NIVEL: EFICIENCIA

SISTEMA FORMAL DE DIRECCION Y CONTROL (5)

* Las metas anuales no son definidas ni sustentadas estretegicamente por las gerencias

* No existen procedimiento claro a fin de retener el talento humano, de alto valor a la organización, ni desarrollar el talento humano en cada área de la empresa, solo se invierte en capacitación de técnicos y vendedores, dejando un vacío en las gerencias y mandos medios .

* Sistema remunerativo no tiene bandas salariales pre definidas, no hay una politica de aumento de sueldo con ajustes en función a inflación o índices económicos

* Declaración de Misión y Valores no considera al colaborador, eso afecta la identidad

* Las áreas que tiene remunerción variable (bonos por ventas) no tiene una politica de redistribución justa e equitativa.
* No hay una política de incremento salarial anual establecida, no definida en función a perfiles y resultados, lo cual genera disconformida con personal

* Faltsa políticas claras para planes de sucesión de puestos. Desarrollar talento y retener a los de gran potencial.

SEGUNDO NIVEL : ATRACTIVIDAD

ESTILOS DE DIRECCION (8)

* Aquí observamos que no hay un buen estilo participativo en la toma de decisiones. Es claro que debe desarrollarse un trabajo en temas de delegación de funciones, y responsabilidades a los mandos ejecutivos.

* La comunicación ascendente no está desarrollandose claramente, por ello muchas veces los trabajadores no saben hacia donde va la empresa, o en base a que se planifican las cosas.
* Hay una cultura de temor a la toma de decisiones, basicamente por un temor a las acciones que se puedan tomar, en caso de error. Eso se debe a una falta de comunicación donde se fomente el reconomiciento y no solo el castigo del error.
* La falta de habilidades blandas en el mando medio, no permite un buen clima, las cosas se logran por imposición, son mandatorias. No hay una cultura participativa en la toma de decisiones a todo nivel.
* La autonomia en la toma de decisiones esta desgada, solo ciertos colaboradores, por su antigüedad o cercanía a la gerencia general, tiene la capacidad en realizar acciones particulares, incluso superiores no la tienes, por falta de una Autoridad ausente a pesar del puesto.

DIRECTIVOS

TERCER NIVEL: UNIDAD

VALORES DE LA DIRECCION (11)

* Es notorio que el estilo de motivación no es racional, es más que todo espontanea. Depende del estado anímico de los ejecutivos .
* El tipo de motivación que predomina es la motivación por motivos extrínsecos.

* Basado en los comentarios, a las personas se le ven de forma instrumental, es decir es fácil cambiar a uno u otro, los trabajadores no son imprescindibles.

* Hay un criterio de castigar el error, eso es una cultura subliminal pues como se ha escuchado en la realidad, nunca han actuado de esa forma.
* Hay un sentir general de los operativos, que no les permite confiar en sus mandos superiores, esto es debido a que no ven que se preocupen por ellos, ni que peleen por ellos ante la organización, los empleados esperan sentir confianza para hablar.
* Existe dos políticas claras en la organización, una de puertas abiertas y otra de puertas cerradas, los valores de la dirección no son establecidas corporativamente, sino son valores propios de cada directivo.

* los gerentes o jefes de areas, ven a su personal, como un medio para alcanzar resultados operativos.

COLABORADORES

PRIMER NIVEL: EFICIENCIA

ESTRUCTURA FORMAL (3)

* La empresa cuenta con un Organigrama definido, pero no eficiente

* Existen una sobrecarga en algunas areas y en otras son muy escuetas . Esto genera ineficiencia en procesos que son claves en la organización como por ejemplo el área de importaciones, área de soporte técnico, área de sistemas.

* Se esta trabajando y actualizando los MOF (manual de organización y funciones) es por ello que la toma de decisiones no ha sido eficiente.

* La empresa tiene una estructura divisional, sin embargo existe una estructura matricial en las sucursales, lo cual denota falta de definir una estrcutura formal corporativa

* Se puede apreciar, que la division comercial ofrece productos y servicios de otra división sin previa coordinación, y el centro de costo no está dirgido adecuadamente.

* Las inversiones las define el dueño, sin presupuesto ni planeamiento, los planes previstos dependenrán de actitud del dueño en invertir en ese momento

SEGUNDO NIVEL : ATRACTIVIDAD

ESTRUCTURA REAL (6)

* Aun existiendo un organigrama y detalle defunciones, hay una falta de delegación de funciones y responsabilidades, por lo que quien define finalmente las decisiones es la Gerencia General.

* Esta falta de autonomía parte por la falta de capacidad en temas administrativos y financieros en las gerencias, por ello, al no velar por la rentabilidad global de la organización, son los directores, o gerencia general, quienes velan completamente por las decisiones finales y el impacto en la salud financiera de la empresa, pero esto tambien genera una burocracia que va en contra de la eficiencia y atractividad de la organización.

* La gerencia tiene una predisposición de inclinar su confianza al personal mas antiguo, pues los considera leal a ellos por los años en la organización. Ante ello al no respetar jerarquías, las directrices pueden saltarse líneas de mando y ser acatadas directamente por operativos , generando desorganizción.

* Dueño esta totalmente identificado con la empresa, pero no visualiza que sea de la misma forma de sus empleados con la organización.

COLABORADORES

TERCER NIVEL: UNIDAD

MISION INTERNA **(10)**

* El clima laboral no es bueno, la demanda de mejores sueldos es latente y ha generado alta rotación de personal en la organización.
* No se tiene una politica de desarrollo de capital humano bien definida, que permita dar tiempo a los trabajadores para desarrollar actividades personales y/o familiares.
* La empresa hace una gran inversión en capacitación técnica al personal operativo, pero por una necesidad para ofrecer los servicios, pero no existe capacitación para desarrollarlos como personas.
* Los líderes de equipo, jefes o mandos medios, no permiten o no trabajan la capacidad evaluativa del personal en la toma de decisiones.
* La motivación del personal esta desbalanceada, la motivación por motivos extrinsecos (sueldo, bonos) y Intrínseca (cpacitación técnica) es lo que han venido desarrollando, pero ninguna motivación de tipo trascendental, se ha aplicado.

ANEXO

ESTRUCTURA DEL OCTOGONO