



Caso: liderando en pandemia

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas.

María Carolina Porras Martinez
Solange Kelly Byrne Ayala

Asesor:
Mtr. Ian Sven Rios Salas

Lima, octubre de 2022

NOMBRE DEL TRABAJO

**LIDERANDO EN PANDEMIA PORRAS M.
BYRNE S.docx**ok. Ian Rios Salas
29/09/2022

RECuento DE PALABRAS

14036 Words

RECuento DE CARACTERES

76660 Characters

RECuento DE PÁGINAS

62 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

253.3KB

FECHA DE ENTREGA

Sep 28, 2022 3:59 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Sep 28, 2022 4:03 PM GMT-5**● 2% de similitud general**

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

- 2% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 1% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

Dedicatoria

A Dios, que ante las adversidades nos da la fuerza,
para salir siempre adelante.

A los que ya no están, a los que ganaron la batalla y a
los que pelearon contra el COVID-19.

A los líderes y organizaciones que vivieron y
aprendieron de esta pandemia.



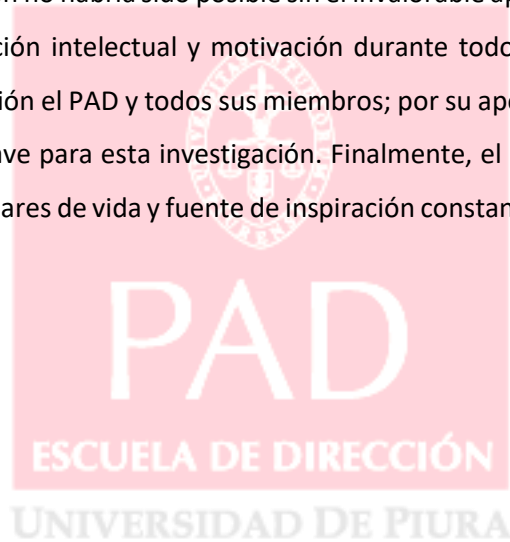
Agradecimientos

Mi sincero agradecimiento a Ian Ríos, al PAD y a todo su personal docente y administrativo, por haberme demostrado que son más, que una escuela de negocios. A José Iglesias e Iván Nieto, por haberme alentado en este camino y por haber confiado en mí. A mi equipo y a todas las personas que he tenido el orgullo de liderar, son sin duda mi mejor maestría. A mis compañeros y amigos, por permitirme aprender de ellos, por sostenerme y no dejarme sola. Y a mi padre, por ser mi más grande referente, por permitirme trabajar todos los días, para que cuando nos volvamos a encontrar me digas que estás muy orgulloso de mí.

Carolina Porras

Este trabajo de investigación no habría sido posible sin el invaluable aporte de nuestro asesor Ian Ríos, agradecemos su colaboración intelectual y motivación durante todo el proceso de elaboración. En segundo lugar, a la institución el PAD y todos sus miembros; por su apoyo administrativo, técnico, que nos permitieron acceso clave para esta investigación. Finalmente, el apoyo de mis padres Mariana y Alcides que han sido mis pilares de vida y fuente de inspiración constante para hacerme cada vez mejor persona y líder.

Solange Byrne



Resumen

El análisis del presente caso busca ejemplificar las nuevas formas de liderazgo que se hacen necesarias en entornos complejos y cargados de incertidumbre (como una pandemia); así como las decisiones, ambigüedades y medios de adaptación hacia ellas. El caso se nutre de nuestra experiencia personal y, a través de testimonios y del Octógono, busca detectar los problemas y las motivaciones involucradas. Este trabajo de investigación pretende ser una herramienta de consulta en el área de gobierno de personas que contribuya a identificar y detectar las nuevas formas de liderar a larga distancia y en condiciones adversas, en las que el contacto directo de persona a persona no es posible.

Palabras clave: adaptación al cambio, liderazgo, trabajo remoto.



Abstract

The analysis of this case seeks to show examples of new forms of leadership that are necessary in complex and uncertain environments (such as a pandemic); as well as the decisions, ambiguities and means of adaptation towards them. The case is fed from our personal experience and, throughout testimonies and the octagon, is in search of the problems and motivations involved.

This research work aims to be a consultation tool in the area of government of people that contributes to identify and detect new ways of leading from a long distance and in adverse conditions, in which face to face contact is not possible.

Keywords: adaptation to change, leadership, remote work



Tabla de contenido

Introducción.....	17
Capítulo 1. Liderando en pandemia.....	19
1.1. El sector supermercados	19
1.2. SANTA Perú.....	20
1.3. Los inicios de la pandemia del COVID-19	23
1.4. La reunión.....	23
Anexos.....	27
Anexo 1. Formatos y categorías SANTA S.A.	27
Anexo 2. Extracto de reunión del área de planificación luego del anuncio de GPTW	28
Anexo 3. Comunicación con partes interesadas	29
Anexo 4. Reclamos de clientes y principales mecanismos de acción	30
Anexo 5. Organigrama acotado del área de Planificación SANTA S.A.	33
Anexo 6. Comentarios recogidos por Recursos Humanos en evaluaciones de clima laboral.....	34
Anexo 7. Proyecto Un solo SANTA	36
Capítulo 2. Teaching note.....	37
2.1. Resumen	37
2.2. Objetivo del análisis.....	37
2.3. Preguntas propuestas.....	37
2.4. Análisis “Liderando en pandemia” - Parte A	37
2.4.1. Entorno externo	37
2.4.2. Estrategia.....	38
2.4.3. Sistemas formales.....	38
2.4.4. Estructura formal.....	39
2.4.5. Saber distintivo	39
2.4.6. Estilo de dirección	39
2.4.7. Estructura real	40
2.4.8. Misión externa.....	40
2.4.9. Valores de la dirección	40
2.4.10. Misión interna	41
2.4.11. Entorno interno	41
2.4.12. Identificación de problemas - oportunidades	42
2.4.13. Alternativas de solución	43
2.4.14. Plan de acción.....	53
Conclusiones.....	59

Lista de referencias bibliográficas.....	61
--	----



Lista de tablas

Tabla 1. Análisis de alternativas - nivel Eficacia	45
Tabla 2. Análisis de alternativas - nivel Atractividad: problema 1	48
Tabla 3. Análisis de alternativas - nivel Atractividad: problema 2	50
Tabla 4. Análisis de alternativas - nivel Unidad	52



Lista de figuras

Figura 1. Fases de plan de acción - nivel Unidad.....	58
---	----



Introducción

En marzo de 2020 se produjo una fusión temporal de dos áreas de planificación de la empresa SANTA. En este escenario, un gerente de línea debe asumir las funciones de un gerente de una línea distinta a la suya. Antes de iniciar el traspaso de información, se anuncia cuarentena total en el país debido al surgimiento de una pandemia

Durante el caso, se analizan los hechos, miedos y motivaciones de los personajes y de sus equipos de trabajo; así como la adaptación de la organización a una nueva realidad virtual. Esta situación es desarrollada en el capítulo 1.

En el capítulo 2, se identifican los problemas, se presentan alternativas de solución y se elabora un plan de acción.

El Caso: Liderando en pandemia, ha sido trabajado manteniendo la reserva de los nombres reales tanto de la empresa como de los personajes involucrados.



Capítulo 1. Liderando en pandemia

Era domingo 15 de marzo de 2020. Sandra estaba en casa con sus hermanas, cuando en cadena nacional el presidente de la República declaró la cuarentena total en todo el territorio peruano. De acuerdo con el mensaje del mandatario, “se iba a garantizar el abastecimiento de alimentos”.

Sandra Jara, gerente de Planeamiento en una importante empresa del sector de supermercados en Perú, había aceptado la gerencia temporal de dos líneas adicionales (Carnes/Pescados y Frutas/Verduras). El proceso de inducción y coordinación de responsabilidades empezaría, precisamente, el lunes 16 de marzo.

Esa noche, Sandra se puso a reflexionar sobre todo lo que vendría en su trabajo: cuatro categorías a su cargo, la responsabilidad de mantener el flujo de abastecimiento, liderar un nuevo equipo de forma temporal, nuevas medidas laborales, una pandemia y cuarentena total. Eran muchos temas de los cuales debía ocuparse al día siguiente.

1.1. El sector supermercados

SANTA era una de las tres empresas del sector que acaparaban la mayor parte del mercado. Ahora bien, cabe señalar que el rubro había evolucionado en el tiempo, junto con el consumidor peruano.

Los clientes empleaban tarjetas de crédito prácticamente en todos los pagos. Asimismo, la mayoría de los supermercados contaba con sus propias tarjetas, lo que permitía acceder a promociones especiales. Sin embargo, no era raro ver a un mismo comprador con diferentes tarjetas y cambiar de tienda según sus necesidades.

Durante los últimos años, los supermercados comenzaron a abrirse camino fuera de la capital. Las principales ciudades del país contaban con, al menos, un supermercado de renombre. La estrategia de crecimiento tanto a nivel de área (metraje), como de apertura de nuevos locales les permitió penetrar en más mercados y ampliar su red de influencia. No obstante, tiendas más pequeñas empezaban a funcionar en barrios y grandes ciudades.

Poco a poco, las clásicas bodegas de barrio fueron siendo reemplazadas por cadenas de pequeños comercios, donde se aceptaba tarjetas de crédito y había la posibilidad de acceder a espacios para desayunar o comprar bocaditos y productos envasados a bajo precio.

Según el portal de Euromonitor International (2018), en 2016, en Lima:

El 70% del consumo se daba por medio de canales tradicionales (mercados, bodegas, etcétera); mientras que, en provincias, esta cifra alcanzaba hasta el 90%. Los porcentajes restantes correspondían a canales no tradicionales, como los supermercados, que cada vez iban ganando mayor participación.

Más adelante, en 2018, la inestabilidad política afectó al sector *retail*. La incertidumbre hizo que el consumidor peruano cambiara su comportamiento y se enfocara en ahorrar ante las posibles crisis políticas y la desaceleración económica.

De la mano con la desaceleración del PBI en 2019 (2.2%) respecto del año anterior (4.0%), las ventas en el sector *retail* -que guardaban correlación con el PBI y el consumo privado- también sufrieron un impacto, aunque en menor medida (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2020).

Desde el punto de vista de los consumidores, el estilo de vida también había ido cambiando. La población estaba más urbanizada (lo que implicaba un aumento de la clase media), tenía mayores niveles de ansiedad y los individuos se encontraban más conectados (Belapatiño y Crispin, 2019, p. 2).

Finalmente, cabe precisar que los supermercados tenían poder sobre los proveedores, y sus negociaciones, pues era un segmento poco fragmentado (SANTA, 2019)¹.

1.2. SANTA Perú

SANTA inició operaciones en Perú en el año 2002. Formaba parte de un gran grupo corporativo trasnacional y, gracias a su crecimiento paulatino, había llegado a convertirse en uno de los conglomerados *retail* más grandes del país.

Al cierre de 2019, contaba con más de 70 tiendas y 260 mil metros cuadrados de superficie de venta y plataforma en línea, con diferentes formatos y una gran variedad de categorías: productos de gran consumo (comestibles y no comestibles); carnes y pescados; frutas y verduras; fiambres, lácteos y congelados; panadería y pastelería; comidas preparadas; vestuario, hogar, bazar, electrohogar, etcétera (ver Anexo 1). Se caracterizaba por brindar una gran experiencia de compra a precios bajos (EDLP - *Everyday Low Price*), y tenía dentro de su plataforma de proveedores a las principales marcas nacionales e internacionales.

En esta compañía se promovía la excelencia y la innovación en los procesos, para poder trasladar los beneficios a sus clientes. En esa línea, SANTA lanzó su marca propia, que fue ampliamente aceptada por los clientes debido a su calidad y precio justo.

La empresa operaba en un sector altamente competitivo, enfocado en la mejor experiencia de compra para el cliente. El dinamismo en las campañas, promociones y ventas cruzadas en las categorías era frecuente. Por ello, las alianzas estratégicas con proveedores eran fundamentales. Los proveedores más importantes contaban con un *stock* de seguridad contractual, establecido a partir de pronósticos de demanda, promociones y otros. Asimismo, se disponía de un *stock* de seguridad en centros de distribución y en tiendas. Una distorsión fuerte en la cadena de abastecimiento (nivel de servicio de

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

proveedores, *forecast accuracy*², inventarios en los centros de distribución o tiendas, entre otros) podía implicar la pérdida de miles de soles en ventas.

Para contrarrestar este efecto, SANTA inauguró locales con un formato de menor área, estratégicamente ubicados para estar más cerca del cliente. Estos tendrían, además, mayor presencia de la marca propia en sus categorías, por lo que contarían con precios más bajos. Este formato, conocido como hiperbodega, fue creciendo en penetración con la apertura de más tiendas, las mismas que se sumaron a los hipermercados y supermercados ya existentes.

Respecto de la gestión de inventarios, la compañía contaba con un centro de distribución propio, así como algunos externos a nivel nacional. A estos se sumaban *picking centers* desde donde se repartían los pedidos de la venta en línea.

La empresa había invertido recursos en mejorar la eficiencia de sus procesos; todos los gerentes de línea contaban con, al menos, un KPI de eficiencia. Se estaba trabajando en un piloto de autoservicio para permitir la automatización y mejora de la experiencia de compra.

Los KPI permitían, a su vez, brindar bonos anuales a los colaboradores por cumplimiento de objetivos. Para ello, la empresa seleccionaba de cinco a siete KPI principales, divididos en indicadores totales de la empresa e indicadores del área a la que cada colaborador pertenecía.

Durante los últimos años, se había puesto énfasis en metas de digitalización e innovación a todos los gerentes, y se buscaba impulsar el canal *online*. La página web funcionaba con los principales productos y permitía la entrega a domicilio o retiro en tienda. Sin embargo, el volumen de compras no era representativo. SANTA se había propuesto lanzar al mercado un aplicativo de compras, pero este aún estaba en fase de prototipo.

De otra parte, se contaba con un comité llamado “mesa redonda”, en el que participaban los principales líderes de la compañía y se revisaba trimestralmente los indicadores de gestión más importantes del grupo, así como los principales proyectos a futuro. En esa línea, a nivel estratégico estaban también los comités de directorio, de periodicidad mensual.

A través de un programa de innovación, se buscaba emplear inteligencia artificial para mejorar el servicio y la productividad, así como para seguir incorporando tecnología y metodologías cada vez más eficientes. Se había trabajado en la mejora de la web, además de en los criterios y herramientas de comunicación con el usuario y los colaboradores.

SANTA se encontraba en el TOP20 del ranking GPTW: *Great Place To Work* - (ver Anexo 2); los trabajadores contaban con movilidad, seguro privado al 50%, comedor al 80%, descuentos especiales por compras en tiendas, capacitación constante en tecnología, inocuidad, buenas prácticas, cuidado

² *Forecast accuracy* es la forma de medir la precisión de un pronóstico, comparando los resultados con los valores reales del siguiente periodo.

de salud, etcétera. La compañía ponía a disposición de sus colaboradores, proveedores y la comunidad distintos mecanismos de comunicación (ver Anexo 3), ya que tenía un plan de sostenibilidad a largo plazo.

Durante el año 2019, se mantuvo el compromiso con los colaboradores potenciando la formación a través de la Academia SANTA. También se emplearon herramientas de inteligencia artificial en procesos de selección (SANTA, 2019).

La empresa contaba con distintos comités: seguridad y salud ocupacional, comité comercial, comité de clima laboral, etcétera. Estos órganos cumplían la función de revisar su gestión de acuerdo con los objetivos propuestos, e implementar acciones tácticas para las desviaciones. Estaban conformados por equipos multidisciplinarios provenientes de los diferentes niveles de la compañía.

El comité de clima laboral gestionaba el reconocimiento y celebraciones. Reconociendo el buen desempeño laboral a través del programa SUPER S del mes y del año.

Así también, tenía políticas de flexibilidad horaria. Y soporte psicológico constante, en aras de mejorar el clima laboral y trabajo en general (SANTA, 2019).

Todos los colaboradores pasaban por una evaluación anual en la que se revisaba el cumplimiento de las competencias pilares de la compañía. A los cargos de gerencia y superiores se les realizaba una evaluación 360° (jefe/subordinados, pares de otras áreas y autoevaluación); mientras que a los demás se les hacía una evaluación 180° (jefe/autoevaluación). Estos procesos generaban una retroalimentación formal y culminaban con la entrega de una carta con la nota cuantitativa del colaborador y los planes de acción para el siguiente año.

La empresa obtuvo un puesto dentro de las cinco marcas más influyentes del país (SANTA, 2019), realizado por una prestigiosa investigadora de mercado local. Este reconocimiento destacó la relación con sus clientes y reflejó el trabajo de desarrollo omnicanal, el cual buscaba acompañar a los clientes en el lugar y momento más convenientes para ellos.

Cabe destacar, además, que los clientes de SANTA siempre fueron escuchados a través de una gestión ágil, revisión de reclamos (ver Anexo 4) y políticas. Adicionalmente, se les brindaba la seguridad de la calidad de los procesos y productos mediante certificación HACCP³, certificación orgánica, autorizaciones SENASA⁴, entre otras.

El compromiso con la comunidad se vio reflejado a través de alianzas con actores sociales y de reciclaje como el Banco de Alimentos del Perú [BAP] y Biolis (SANTA, 2019).

La comunicación interna y externa de la compañía era abierta, participativa y a todo nivel. Las áreas administrativas que intercambian mayor flujo de información, en la mayoría de los casos,

³ HACCP: Análisis de peligros y puntos críticos de control, sistema de gestión de inocuidad alimentaria.

⁴ SENASA: El Servicio Nacional de Sanidad Agraria, organismo oficial de sanidad agraria, calidad de insumos, producción orgánica e inocuidad agroalimentaria.

estaban físicamente juntas; los cubículos de oficinas eran abiertos para los diferentes niveles de puestos, y para juntas específicas, se utilizaban salas de reuniones. En las tiendas físicas se buscó reproducir el mismo ambiente, con comunicación y trabajo en equipo, y se promovió la polifuncionalidad para que todos se pudieran apoyar. La cercanía con los líderes de la organización se manifestaba mediante visitas periódicas a las tiendas, *picking centers*, centros de distribución, centros de producción, entre otros.

Finalmente, el dinamismo del negocio (sector *retail*) se basaba en decisiones rápidas, enfocadas en asegurar la venta y la reposición, independientemente de los factores internos o externos. Las operaciones en general funcionaban de lunes a domingo; y aunque el equipo administrativo solo laboraba de lunes a viernes, existía la apertura y los medios tecnológicos para atender cualquier urgencia.

1.3. Los inicios de la pandemia del COVID-19

Los noticieros de todo el mundo llevaban varias semanas informando y especulando acerca de la propagación del brote de un nuevo tipo de coronavirus, hasta que el 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud [OMS], declaró oficialmente que se trataba de una pandemia (“La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia”, 2020).

La neumonía “de origen desconocido” reportada por primera vez en diciembre de 2019 en Wuhan, China, era causada por una nueva cepa de coronavirus (“Pandemia de COVID-19”, 2022). La enfermedad, bautizada como COVID-19, se extendía rápidamente por varios países del mundo, afectando a cientos de miles y causando la muerte de un sinnúmero de personas.

El virus se transmitía de persona a persona y, sin una vacuna conocida, los gobiernos y autoridades solo podían recomendar distanciamiento social. Fue así que pronto los vuelos empezaron a ser cancelados, las fronteras a cerrarse y los aeropuertos a quedar vacíos. Rápidamente, los hospitales se abarrotaron en todo el mundo, los gobiernos declararon cuarentenas generalizadas y los científicos y laboratorios iniciaron un arduo trabajo para encontrar alguna cura.

1.4. La reunión

Era viernes 13 de marzo de 2020 y Sandra Jara se dirigía a un encuentro con su jefe, Juan Masías, gerente central de Planificación y Logística. La agenda de la reunión era “Cambios, mejoras y nuevos lineamientos”.

Sandra Jara era gerente de Planeamiento de Panadería/Pastelería y Platos Preparados del supermercado SANTA. Llevaba dos años en el cargo y, hacía seis meses, había iniciado sus estudios de MBA en una importante escuela de negocios.

En la sala de reuniones la esperaban Emilia Peralta, gerente de Planeamiento de Carnes/Pescados y Frutas/Verduras, y Juan Masías. Emilia tenía casi ocho meses de gestación; estaba muy próxima a su licencia de maternidad (ver Anexo 5). Mientras aguardaban la llegada de Sandra,

comentaron la última encuesta de clima laboral (ver Anexo 6), en la que el área de Planeamiento fue muy bien evaluada.

“El equipo está muy motivado. El proyecto ‘Un solo SANTA’ (ver Anexo 7) ha ayudado mucho a definirnos como una sola empresa y a promover nuestro propósito y valores”, alcanzó a escuchar Sandra al entrar en la sala.

“Y, además, están la Academia SANTA y el programa de becas. En mi equipo, hay dos personas con becas; están muy involucrados en el trabajo y en el estudio”, añadió Emilia.

“Sandra, ¿qué tal? Estaba comentando con Emilia nuestros resultados en la encuesta. ¿Cómo te va a ti con tu grupo?”, preguntó Juan.

Juan se caracterizaba por su gran cercanía y empatía con los miembros del equipo. Empleaba mucho los canales digitales para comunicarse y reconocer las buenas prácticas de todas y todos. En las últimas evaluaciones 360°, había sido muy bien calificado y considerado un líder digital.

Por su parte, Emilia fue definida como una persona tranquila, empática y orientada a los objetivos; y Sandra como líder, innovadora y ágil.

“Nos va muy bien. Estamos usando mucho SANTA *Connect*⁵ y eso nos ayuda a romper barreras físicas y a obtener información de otras áreas”, anunció Sandra.

Durante los últimos años, SANTA y todo el equipo directivo habían trabajado arduamente en desarrollar habilidades de gestión e interrelación. No era difícil encontrar en los calendarios actividades de integración y reuniones de retroalimentación.

Después de conversar unos minutos más acerca de la encuesta, Juan propuso empezar con la agenda que los convocaba. “Luego de mucho pensar en nuestra estrategia y planes de futuro, he considerado que, durante la licencia de maternidad de Emilia, sea Sandra quien la reemplace. Las líneas que gestiona Emilia son críticas para el negocio, y por eso consideramos que lo mejor es que un gerente tome la posta”, dijo Juan mientras miraba a Sandra.

“Las líneas son sólidas, el equipo es muy ágil y los proveedores ya se encuentran homologados a nuestros procesos habituales. No tendrás ningún problema”, añadió Emilia.

“Gracias por pensar en mí. ¿Cuánto tiempo tenemos para realizar la transferencia de información?”, preguntó Sandra. “Casi un mes. Mi embarazo va bien, por lo que no creo que la fecha programada se adelante”, dijo Emilia.

“Además, cuentas con el apoyo de José Marín, quien es el brazo derecho de Emilia. Seguro que no tendrá ningún problema en asistirte”, agregó Juan Masías.

⁵ SANTA *Connect* era una plataforma en la que los colaboradores tenían la posibilidad de interrelacionarse, recibir noticias de interés sobre la compañía y acceder a foros de discusión.

“¿José Marín ya sabe de la sustitución?”, replicó Sandra. “Aún no. Pensamos que es mejor que nosotras se lo comuniquemos el lunes”, indicó Emilia.

Aunque las dudas embargaban a Sandra, se sentía en la obligación de aceptar. Habían pensado en ella y no en otro gerente. ¿Qué más podía hacer?

Mientras iba camino a sus clases del MBA, las palabras de Emilia resonaban en la cabeza de Sandra: “casi un mes”. Tendría muy poco tiempo para asumir las nuevas categorías. Eran líneas perecibles, de gran rotación y enormes volúmenes. La logística, los proveedores, el almacenamiento y los tiempos de entrega eran muy diferentes de los que ella manejaba.

Sandra se cuestionaba y pensaba si José Marín y el equipo tomarían con agrado la noticia. Generalmente, cuando un gerente de línea se ausentaba o salía de vacaciones en SANTA, era el segundo al mando quien asumía el papel del gerente. Pero, a fin de cuentas, solo iba a conocer las reacciones una vez que se hiciera el anuncio.

El domingo 15 de marzo, Sandra hablaba con sus hermanas sobre su nuevo reto, cuando la programación habitual de los canales nacionales se vio interrumpida por un mensaje a la nación del presidente de la República.

Luego de hacer una evaluación seria y responsable, hemos aprobado en Consejo de Ministros de manera unánime un decreto supremo que declara el estado de emergencia nacional por las graves circunstancias que afectan a la nación (...). Durante el estado de emergencia se dispone el cierre total de las fronteras. Queda suspendido el transporte internacional de pasajeros por medios terrestre, marítimo, aéreo y fluvial. Estas medidas de ninguna manera contemplan cierre de establecimientos comerciales de productos de primera necesidad, farmacias o bancos, señalaba el mandatario (“Coronavirus: Martín Vizcarra ordena estado de emergencia por 15 días y el cierre de las fronteras”, 2020, párr. 2, 4 y 8).

El presidente declaraba aislamiento total obligatorio (cuarentena), durante 15 días. A partir de ese momento, Sandra y su familia se centraron en conversar acerca de las medidas del gobierno y qué pasaría desde el lunes 16 en el país.

“No puedo creerlo, ¿Qué pasará con los centros comerciales? ¿Las tiendas? ¿Los trabajos?”, decía Sandra. “Y justo mañana empezabas en el nuevo cargo, ¿no?”, añadió su hermana.

Sandra empezó a pensar en su transición, en lo que venía. ¿Qué pasaría con el traspaso de información? ¿La comunicación con el equipo? ¿La forma de trabajo? ¿El horario de las tiendas? ¿Los proveedores?

Ahora más que nunca, se sentía desorientada sobre cómo enfrentar la situación. Pero confiaba en su equipo, en la compañía y sabía que juntos saldrían adelante.

Anexos

Anexo 1

Formatos y categorías SANTA S.A.

A. Formatos de tiendas

Formato	Descripción
Supermercado	Productos tradicionales en alimentos e higiene.
Hipermercado	También se puede encontrar línea blanca, vestuario, productos electrónicos y artículos para el hogar.
Hiperbodega	Tiendas pequeñas surtidas de alimentos y productos de higiene/limpieza.

B. Categorías de productos

Categoría	Descripción
Comestibles	Abarrotes. Bebidas y licores.
No comestibles	Productos electrónicos y línea blanca. Artículos para el hogar, higiene y limpieza. Librería, juguetería y ferretería. Ropa y calzado. Mascotas.
Perecibles	Frutas y verduras. Panadería y pastelería. Platos preparados. Fiambres, lácteos y congelados.

Fuente: elaboración propia basado en SANTA (2019)

Anexo 2*Extracto de reunión del área de Planificación luego del anuncio de GPTW*

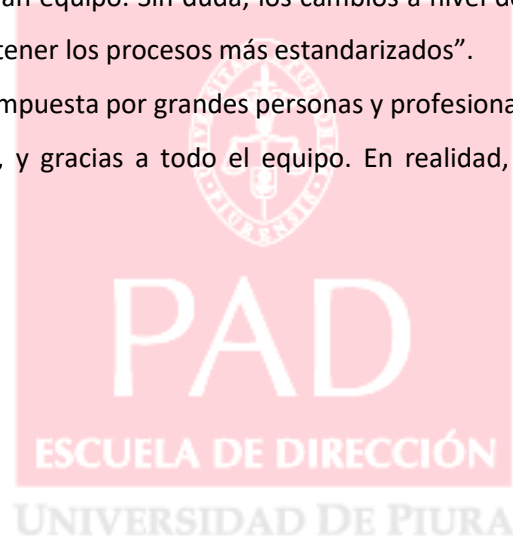
Juan Masías: “Quiero felicitar a todos por este reconocimiento. La organización la hacemos todos y el clima laboral, también. Estamos por un buen camino, hacia donde queremos llegar como equipo”.

Vivian Salgado: “Gracias a todos; somos un gran equipo. Sin duda, los cambios a nivel de sistemas nos han costado y han sido una gran tarea para nosotros. Adaptarnos rápidamente nos ha ayudado a tener los procesos más estandarizados”.

Emilia Peralta: “Somos una gran compañía, compuesta por grandes personas y profesionales. Vamos por más”.

Sandra Jara: “Gracias por tus palabras, Juan, y gracias a todo el equipo. En realidad, es trabajo de muchas áreas, pero nosotros somos parte importante”.

Fuente: elaboración propia



Anexo 3*Comunicación con partes interesadas*

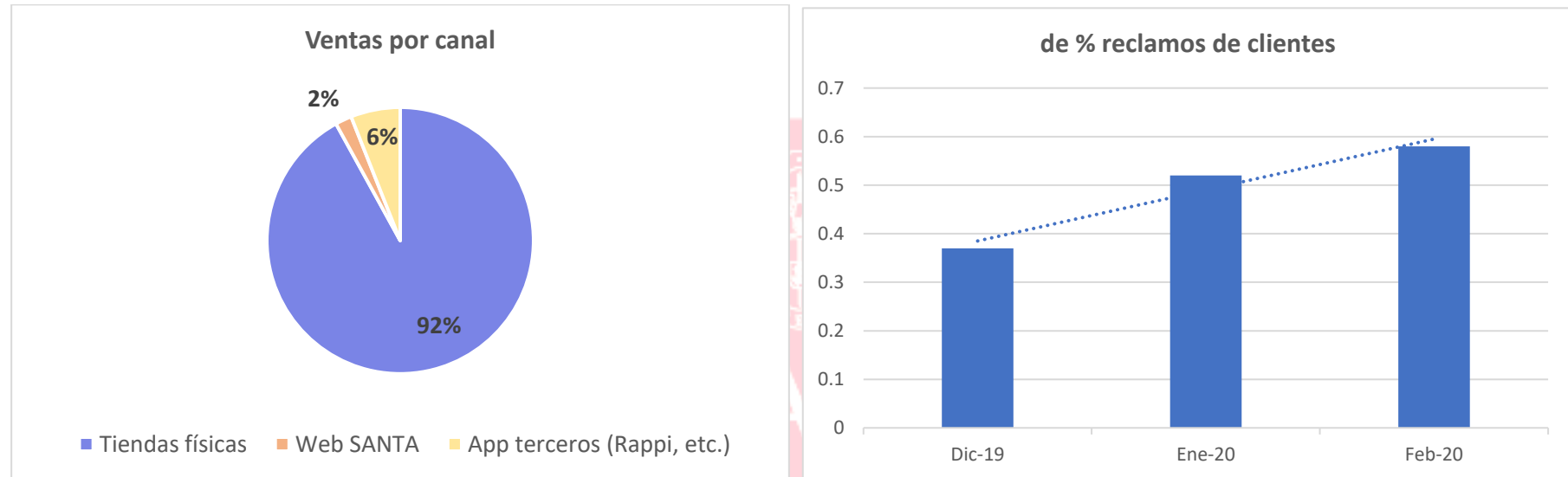
PARTE INTERESADA	FOROS DE ESCUCHA	MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN
CLIENTES	Libro de reclamos en tienda. Cuestionario de satisfacción NPS. Canal de Integridad.	Redes sociales: Facebook e Instagram. Asistencia telefónica. Asistente virtual (<i>chatbot</i>). <i>Call center</i> . Reporte de sostenibilidad.
COLABORADORES	Encuesta de clima laboral. Canal de Integridad. Comités de clima. Embajadores de clima y cultura.	Reuniones con sindicatos. Evaluación de desempeño. Reporte de sostenibilidad. SANTA <i>Connect</i> . LinkedIn corporativo.
PROVEEDORES	E-mail contacto directo. Responsable de Servicio al proveedor. Canal de Integridad.	Reuniones con gerentes de área. Programas de desarrollo de proveedores. Reporte de sostenibilidad.

Fuente: elaboración propia basado en SANTA (2019)

Anexo 4

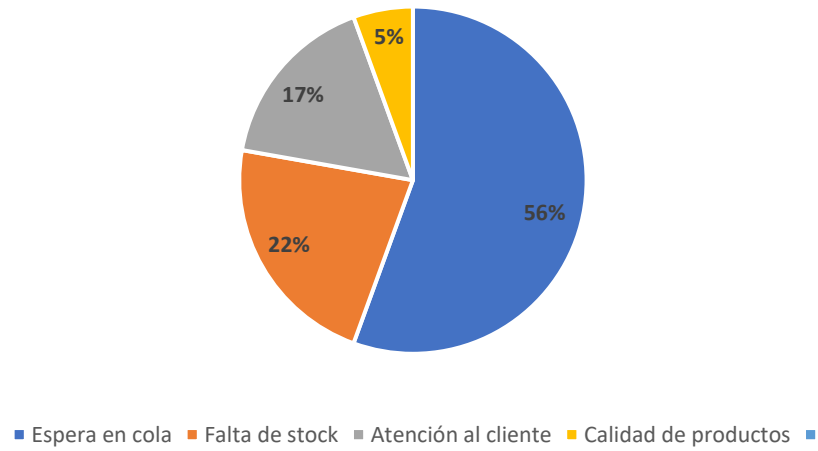
Reclamos de clientes y principales mecanismos de acción

Periodo evaluado: diciembre de 2019 a febrero de 2020

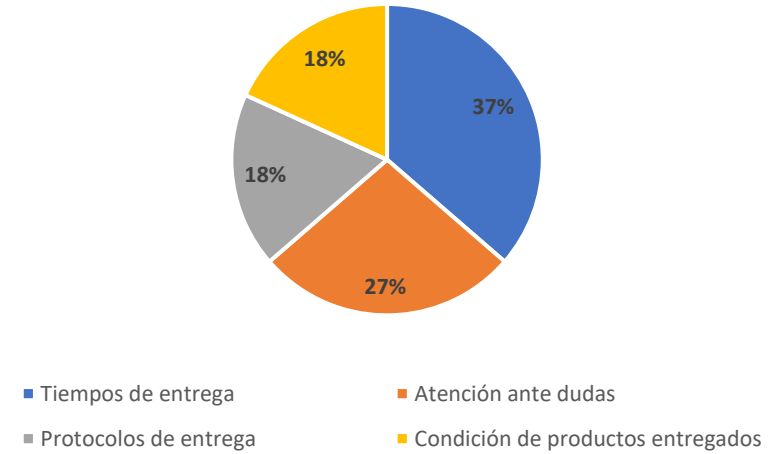


Fuente: elaboración propia basado en SANTA (2020)

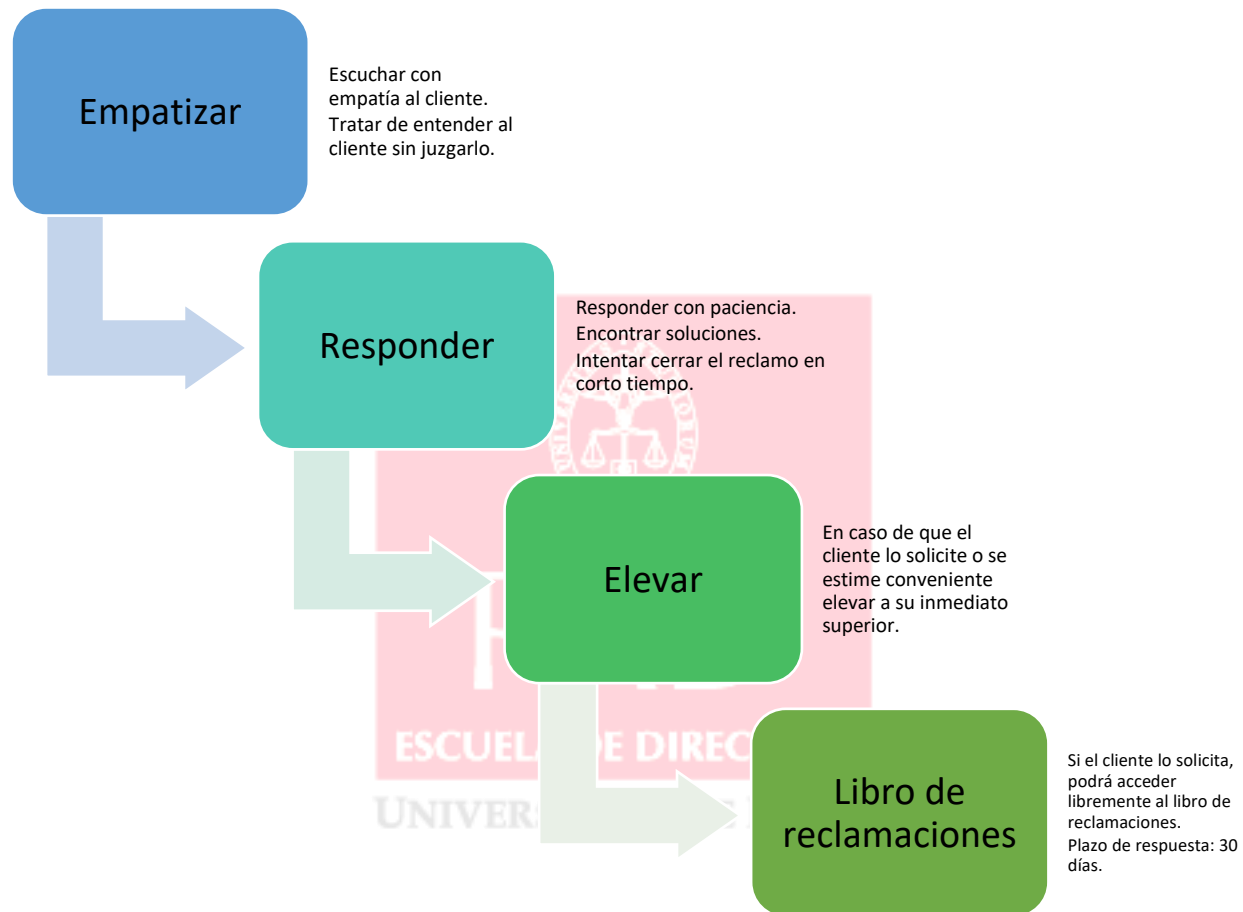
Tipos de reclamos en atención en tienda



Tipos de reclamos en canal online



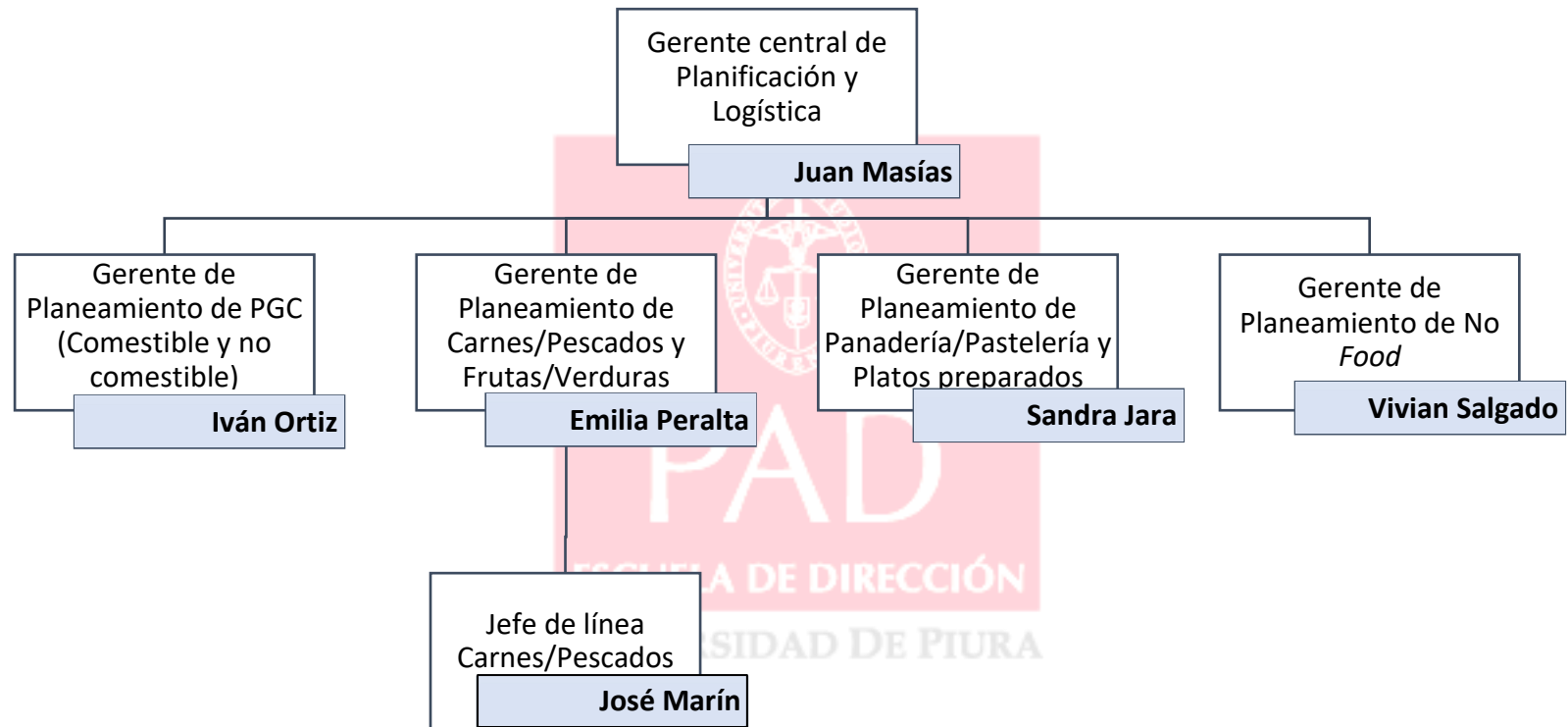
Fuente: elaboración propia basado en SANTA (2020)



Fuente: elaboración propia basado en SANTA (2020)

Anexo 5

Organigrama acotado del área de Planificación SANTA S.A.



Fuente: elaboración propia basado en SANTA (2020)

Anexo 6

Comentarios recogidos por Recursos Humanos en evaluaciones de clima laboral

Comentarios sobre Juan Masías, Gerente central de Planificación y Logística
Gerente A: “Juan me reta a tener siempre mejores resultados. A veces, termino haciendo cosas que pensé que no podría”. Gerente B: “Juan, aunque siempre está ocupado, busca algún espacio para acercarse a mi oficina y preguntarme por mis hijos y mi trabajo. Creo que es un líder muy exigente, pero no pierde la calidez con nosotros. Aunque, también hay momentos donde nos presiona enormemente por alcanzar la meta”. Jefe A: “Juan viene constantemente a consultar los avances de nuestros proyectos. Siempre está pendiente de que participemos de los foros. De cierta manera es bueno, porque siempre está disponible a ayudarnos. Pero al mismo tiempo es muy incisivo en conocer el detalle y nos genera una presión extra”. Jefe de tienda: “El señor Masías viene periódicamente a la tienda, siempre está consultando por la sensación de los clientes. Es muy observador, le gusta que la tienda esté ordenada y con los productos en <i>stock</i>. No le agrada encontrar algo fuera de los estándares solicitados”. Encargado de carnes: “El señor Masías, en su última visita, me preguntó por mi opinión sobre la distribución. Luego de escucharme, me dijo ‘deberíamos hacerlo’. A los pocos días, estábamos cambiando la presentación de mi área. Eso me gustó mucho, sentí que realmente valoraba mi opinión. Pero sí es muy exigente, te pregunta sobre las capacitaciones y a veces nos sentimos como en examen, porque es muy detallista”.
Comentarios sobre Sandra Jara, Gerente de Planeamiento de Panadería/Pastelería y Platos preparados
Jefe A: “Desde que Sandra llegó, hizo muchos cambios. Al principio nos costó un poco adaptarnos, pero siempre tuvo la predisposición de escucharnos y de aprender. Aunque, es cierto, que a veces nos cuesta hacerla cambiar de opinión”. Coordinador A: “Sandra es muy exigente. Siempre nos muestra los resultados del área y nos motiva a mejorar el próximo mes. Le gusta tener todo ordenado y a tiempo. No le agrada tener que entregar resultados fuera de plazo o que nos salgamos de los procedimientos”. Coordinador B: “Sandra se ha ganado nuestro respeto y cariño. Solemos regalarnos detalles en nuestros cumpleaños y eso nos une como equipo”.
Comentarios sobre Emilia Peralta, Gerente de Planeamiento de Carnes/Pescados; Frutas/Verduras
Jefe A: “Emilia es muy buena persona. Ella estaba en el cargo cuando yo llegué y me enseñó muchas cosas de la empresa y del rubro. Siento que ha sido parte importante de mi carrera. Aunque siempre está ocupada y es difícil agendar reuniones con ella cuando no es con tiempo”.

Jefe B: “Emilia tiene mucha presión. Nuestro departamento es muy ágil; las líneas que manejamos son complicadas. Pero, aun así, siempre cumplimos con los objetivos. Las campañas navideñas son las épocas en las que Emilia tiene mucha presión y a veces esa presión nos la traslada y el área completa termina siendo un estrés”.

Coordinador A: “Emilia siempre reconoce nuestro esfuerzo. Recuerdo que la última campaña de Navidad fue de mucha presión. Tuvimos un problema con un proveedor y ella nos dijo ‘lo vamos a resolver’... y así fue. Aunque debo aceptar que las campañas navideñas no son las mejores épocas para equivocarse con Emilia”.

Comentarios sobre la empresa en general

Gerente A: “Creo que en los momentos más tensos, me he sentido acompañado. Pero somos tantas personas, que no llegamos a conocer a todo el personal. A veces escribo a personas que nunca he visto. La empresa debería ayudarnos a una mejor integración”.

Jefe A: “Las campañas siempre son extenuantes y complejas. Son muchas horas de planificación y ejecución. Trabajamos muchas horas en la oficina y en nuestras casas. Y no hay horas extras para nosotros, es amor a la camiseta”.

Jefe B: “La campaña de navidad siempre es difícil, no solo por las actividades personales, sino por la cantidad de trabajo que tenemos. Nuestras familias han tenido que entender que son épocas de mucha actividad. Pero no siempre es fácil para ellos. Personalmente, son las épocas donde tengo problemas con mi esposa. Deberíamos contar con personal adicional por campaña o ver alguna manera de compensación”.

Coordinador A: “Percibles es un área muy álgida. Casi no tenemos lugar a error. Un error se ve directamente en la satisfacción del cliente. Es mucha presión. La última navidad casi no llego a la cena. Creo que deberíamos contar con personal de apoyo para esas fechas”.

Coordinador B: “Me gusta la forma de trabajo de SANTA, pero no todos trabajamos de la misma manera. Hay áreas que son más complicadas. Quizás, deberían definirse los beneficios en función a las responsabilidades, porque todos tenemos los mismos beneficios, pero no todos trabajamos de la misma manera. Puede sentirse un poco injusto”.

José Marín: “Me encanta mi trabajo, pero debo reconocer que no es fácil. Trabajo muchas horas en campaña. Pero lo bueno es que siempre somos reconocidos y que hay oportunidades de seguir escalando en la organización. Eso es lo que me motiva”.

Anexo 7*Proyecto “Un solo SANTA”*

Objetivo: Generar la integración entre áreas y buscar sinergias que permitan maximizar la eficiencia, difundir las mejores prácticas y compartir conocimientos.

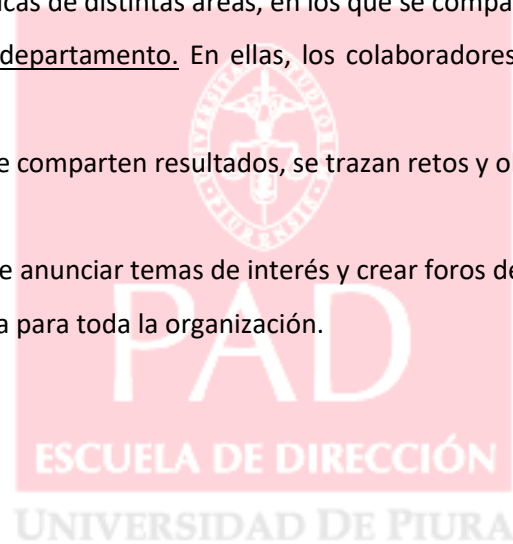
Actividades:

- Dialoguemos. Conversatorios de buenas prácticas de distintas áreas, en los que se comparte y brinda retroalimentación entre pares.
- Reuniones mensuales con gerentes de cada departamento. En ellas, los colaboradores pueden absolver dudas y brindar sugerencias de nuevos proyectos.
- Revisión de resultados. De manera mensual, se comparten resultados, se trazan retos y objetivos, y se brinda reconocimiento a los colaboradores.

Herramientas:

- SANTA Connect. Red social interna que permite anunciar temas de interés y crear foros de discusión e intercambio de ideas.
- LinkedIn corporativo. Red social abierta y única para toda la organización.

Fuente: elaboración propia



Capítulo 2. Teaching note

2.1. Resumen

El caso estudia el papel de la gerente de Planeamiento de Panadería/Pastelería y Platos Preparados de un importante supermercado cuando asume la responsabilidad de dos líneas adicionales durante la licencia de maternidad de la gerente de dichas líneas. Todo ello sin imaginar que el proceso de transición se daría durante una pandemia y cuarentena global.

La discusión del caso permitirá analizar las nuevas formas de liderar equipos a distancia y en condiciones adversas, sin posibilidad alguna de tener contacto de persona a persona.

2.2. Objetivo del análisis

Determinar la mejor manera de enfrentar una situación en la que un directivo debe asumir responsabilidades adicionales en medio de una coyuntura de crisis e incertidumbre.

Con este fin, se utilizará la herramienta de análisis del octógono. Esta permitirá diagnosticar los problemas, plantear alternativas de solución y elaborar un plan de acción factible.

2.3. Preguntas propuestas

- Si fueras Sandra, ¿qué deberías hacer el lunes por la mañana? ¿En qué puntos deberías enfocarte?
- El COVID-19 y la nueva realidad, ¿cómo puede afectar a los colaboradores? ¿Qué debería hacer la empresa para contrarrestarlo? ¿Cuáles serán los principales retos de Sandra?
- La pandemia, ¿afectará el modelo de negocio? ¿La cadena de suministro? ¿Qué debería hacer SANTA?
- ¿Los líderes estarán capacitados para gestionar a sus equipos en esta crisis y nuevas formas de trabajo?
- SANTA ¿contará con canales de comunicación y atención a los colaboradores que les permita sobrellevar esta incertidumbre?

2.4. Análisis “Liderando en pandemia” - Parte A

2.4.1. Entorno externo

El mercado de supermercados está concentrado principalmente en tres empresas (SANTA es una de ellas), lo que permite que estas tengan un mayor poder de negociación con los proveedores e incrementa las barreras de entrada a nuevos competidores. En los últimos años, los supermercados ampliaron su red de influencia; este factor y el cambio de estilos de vida de los clientes (cada vez más urbanizados y conectados), generaron un aumento significativo en los porcentajes de compra del mercado *retail* versus el mercado tradicional.

Como antecedente, en 2019 el país sufrió una desaceleración económica que afectó directamente el consumo privado y, por consiguiente, a las ventas del sector *retail*, que tuvieron menor crecimiento.

En marzo de 2020, se declara la cuarentena en Perú. El COVID-19 se ha expandido en todo el mundo, lo que provoca gran inestabilidad y temor. En este contexto, SANTA pertenece a los pocos sectores esenciales (productos de primera necesidad) que no deben detener sus operaciones.

2.4.2. Estrategia

La experiencia adquirida por el supermercado SANTA a lo largo de los años le ha permitido estar más cerca de sus clientes, ofreciendo un servicio de excelencia y calidad. En ese sentido, uno de sus principales activos fijos es el gran número de tiendas físicas distribuidas estratégicamente a lo largo y ancho del país.

2.4.2.1. Propuesta de valor. Dar un servicio enfocado en la mejor experiencia de compra omnicanal, que impacte positivamente en la vida del cliente y le brinde las alternativas en el lugar y momento que más le convenga.

Cuenta con distintos formatos de tiendas físicas, lo que le posibilita ofrecer una propuesta diferenciada y, a la vez, seguir penetrando el mercado. Asimismo, tiene un canal de venta en línea, con disponibilidad de entrega a domicilio o recojo en tienda.

Respecto del mix de productos, presenta una amplia gama de marcas comerciales y propias. En ambos casos, la premisa en los precios es la misma: “Precios bajos cada día”. Para lograrlo, en las marcas comerciales, la compañía se enfoca en la negociación y alianzas estratégicas con los proveedores; mientras que, en la marca propia, el foco está centrado en el desarrollo e innovación de los productos. Para dinamizar el flujo de venta, también se implementan promociones y descuentos programados.

2.4.3. Sistemas formales

Beneficios al colaborador. Se proporcionan diferentes beneficios económicos (bonos), capacitaciones permanentes, seguro privado de salud, movilidad, comedor, descuento en las tiendas y flexibilidad de horarios.

Incentivos por objetivos. Los colaboradores reciben bonos anuales por cumplimiento de objetivos. La compañía selecciona de cinco a siete KPI, divididos entre indicadores de la empresa e indicadores del área a la que pertenece el colaborador.

Evaluación de colaboradores. Todos los colaboradores pasan por una evaluación anual en la que se revisa el cumplimiento de las competencias pilares de la empresa. A los cargos de gerencia y superiores se les realiza una evaluación 360° (jefe/subordinados, pares de otras áreas y autoevaluación); mientras que a los demás se les hace la evaluación 180° (jefe y autoevaluación). Se genera una retroalimentación formal.

Otros. Existe un sistema robusto de revisión de reclamos y políticas definidas y ágiles para la resolución de problemas. Asimismo, SANTA cuenta con certificación HACCP, certificación orgánica,

autorizaciones SENASA, SANIPES⁶, entre otras, lo que consolida la calidad de la empresa y su sistema integrado de gestión.

2.4.4. Estructura formal

Existe un organigrama definido de conocimiento de todos los colaboradores. En el área de Planeamiento, que cuenta con cuatro gerencias, se soporta toda la gestión de abastecimiento de la compañía. Las gerencias, a su vez, reportan a la Gerencia Central de Planeamiento y Logística (gerencia de 1er. nivel).

También hay diferentes comités, como la mesa redonda, conformada por los principales líderes del grupo, el comité de directorio, comités comerciales, el comité de seguridad y salud ocupacional (de acuerdo a ley), entre otros.

2.4.5. Saber distintivo

SANTA tiene experiencia comprobada en el entorno corporativo. Actualmente, forma parte del top 3 de las empresas que lideran la participación del mercado peruano, y del top 5 del *ranking* de las marcas más influyentes del país.

Uno de sus pilares estratégicos son las personas. Por eso, promueve la atracción y retención del mejor talento en la empresa. Ofrece diversos programas de capacitación para sus colaboradores, equipo de operaciones y miembros de primera y segunda línea; y fomenta el desarrollo de carrera horizontal y vertical mediante convocatorias internas a nivel de toda la corporación.

2.4.6. Estilo de dirección

La comunicación es abierta y participativa a todo nivel.

Juan Masías. El líder del área de Planeamiento y Logística se muestra siempre cercano y empático con todo el equipo. Además de sus reportes directos, realiza visitas periódicas a las operaciones (tiendas, centros de distribución, plantas, etcétera). Ha implementado varias mejoras de innovación digital. Es reconocido en sus evaluaciones como un líder digital, que brinda autonomía a su equipo.

Sandra Jara. Con algo más de dos años de experiencia en SANTA, se ha adaptado rápidamente a la cultura de la compañía. Emplea medios digitales, lo que le permite estar conectada con el equipo y otras áreas (SANTA Connect). En la organización se la percibe como una líder innovadora y ágil; aunque con opiniones un tanto rígidas y que difícilmente cambia de opinión.

Emilia Peralta. Lidera las líneas de perecibles de SANTA, las cuales tienen alto flujo de ingreso y salida. Es reconocida como una persona de accionar tranquilo y empático con todo el equipo. Debido a lo álgido de sus líneas, suele trasladar la presión a su equipo.

⁶ SANIPES: Organismo Nacional de Sanidad Pesquera.

2.4.7. Estructura real

La estructura real refleja lo que SANTA espera de cada uno. Los objetivos para recibir incentivos y la evaluación de desempeño están configurados de forma transversal en las diferentes áreas, de manera que todos los que intervengan en la mejora del KPI participen en equipo y, así, alcancen los resultados esperados.

La polifuncionalidad es aplicada a todo nivel, lo que lleva al exceso de horas de trabajo y/o funciones en épocas de campaña. Adicionalmente, dado que los espacios de las oficinas son abiertos, los jefes trabajan codo a codo con sus colaboradores, lo que motiva que, aparte de los *feedbacks* formales, se generen pequeñas retroalimentaciones informales en el día a día.

2.4.8. Misión externa

La misión externa es estar siempre cerca de los clientes en distintos formatos: supermercados, hipermercados, hiperbodegas y plataforma en línea, ya sea a través de marcas reconocidas o de su marca propia, ampliamente aceptada por los clientes.

SANTA ofrece el mix de calidad a un precio justo, a través de una gran experiencia de compra, excelencia e innovación en sus procesos.

La empresa ha empezado a responder sobre las nuevas tendencias de compra promoviendo la mejora de su web y un aplicativo. De esta manera, busca cumplir su promesa de cercanía con el cliente.

Además, muestra una clara responsabilidad social, ya sea a través de la reducción de desperdicios, como del apoyo a la comunidad y poblaciones vulnerables. Esto último cierra el círculo de sostenibilidad de la compañía.

2.4.9. Valores de la dirección

Tras el estudio del caso, se puede inferir que todos los gerentes están alineados a los objetivos y resultados. Los comentarios de los colaboradores apuntan a que hay una alta exigencia orientada al logro, pero sin perder la calidez ni la empatía.

La organización se centra en la experiencia del colaborador, con una política y trato horizontales. Se busca escuchar a todos los niveles y garantizar una relación equitativa y justa.

La dirección por valores pretende que los colaboradores se sientan orgullosos de formar parte de la empresa, y que sean partícipes de los logros y objetivos alcanzados. Así, se incrementa el sentido de pertenencia y la fidelización con la compañía.

La organización da importancia y valor a las opiniones de los empleados, cuyas voces son escuchadas a través de diversos canales. A esto se suman los mecanismos de motivación del personal mediante beneficios económicos, sociales, formativos, entre otros.

En cuanto al fortalecimiento del espíritu de equipo, el proyecto “Un solo SANTA” permite integrar las distintas áreas, romper barreras físicas e incrementar la eficiencia y la transmisión de conocimiento. El fomento de la comunicación interna a todo nivel promueve la mejora del clima

laboral, la visión compartida de los objetivos y el involucramiento del personal en las metas y resultados conjuntos.

El clima de reconocimiento de los trabajadores y equipos es uno de los pilares de la organización, lo que conlleva involucrar a la alta dirección con todos los grupos de trabajo.

Con base en lo expuesto, se puede concluir que el trabajo en equipo, la responsabilidad social, la orientación hacia el cliente interno y externo, la excelencia y la transparencia son algunos valores de esta corporación.

2.4.10. Misión interna

La empresa intenta satisfacer tanto motivos intrínsecos como extrínsecos de los trabajadores a través de diferentes mecanismos y beneficios.

SANTA (2019) mantiene con sus trabajadores políticas para movilidad (seguridad); seguro de salud privado cubierto en un 50%, y alimentación en comedor de la empresa cubierto al 80%. Así también brinda formación continua a través de cursos y charlas de capacitación en temas diversos como tecnología, buenas prácticas, salud y bienestar, entre otros, a fin de brindar herramientas y oportunidades de desarrollo profesional de sus trabajadores.

Dos ejemplos de este compromiso de SANTA son: la Academia SANTA y el programa de becas. Así también, se preocupa por la salud mental integral de sus trabajadores, brindando asistencia psicológica a los gerentes de tiendas y sus equipos.

Así también, cabe recordar que los comités de clima laboral gestionan iniciativas de reconocimiento, celebraciones y campañas relacionadas con temas claves del negocio. De esta manera, se fomenta y aplaude el buen desempeño.

Por otro lado, SANTA cultiva los motivos trascendentes a través del buen trato, preocupación genuina por los colaboradores y comunidad en general. SANTA promueve el espíritu de servicio a la comunidad a través del Banco de Alimentos del Perú (BAP), Bioconvertin y Biolis (SANTA, 2019).

La empresa busca el desarrollo del colaborador en todas sus facetas, a través del aprendizaje cognitivo, condiciones económicas adecuadas, salud mental, entre otras. De esta manera, incentiva que ellos cuiden de los clientes mediante la escucha activa, gestión ágil de los reclamos, certificaciones, etcétera.

2.4.11. Entorno interno

Si bien SANTA se preocupa por mantener el buen clima laboral, las campañas de ventas generan estrés en el personal y quejas en sus familias debido al aumento de horas de trabajo y las extenuantes jornadas laborales.

El lunes 16 de marzo por la mañana, todo el personal se plantea muchas interrogantes y siente miedo. Tienen dudas por su seguridad y estabilidad, así como las de sus familias.

La cuarentena es una situación nueva para todos y familias enteras están aterradas por lo que sucederá en los próximos días.

Sandra, por su lado, siente una gran preocupación sobre las acciones que debe ejecutar. Las nuevas líneas son muy distintas a las que ella ha liderado hasta la fecha, y cuenta con un corto tiempo para hacer el traspaso de información, a lo que se suma la incertidumbre que genera la falta de experiencia en situaciones atípicas, como la de una pandemia.

Sandra ha demostrado un gran compromiso con la compañía y sus clientes. Y siempre ha estado orientada a alcanzar las metas, apoyada en su equipo. Por ello, no ha dudado en mantener su disposición a aceptar el nuevo encargo. Sin embargo, la suma de factores la hace sentir abrumada.

2.4.12. Identificación de problemas - oportunidades

a. Eficacia

Problema: Mantener la disponibilidad de *stock* de los productos ante una situación de crisis en el país: la cuarentena.

Responsable: Los gerentes de planeamiento de cada categoría a cargo, quienes son:

- **Iván Ortiz:** Gerente de Planeamiento de PGC (Comestible y No Comestible).
- **Sandra Jara:** Gerente de Planeamiento de Panadería/Pastelería y Platos Preparados, y las dos categorías adicionales a cargo, Carnes/Pescados y Frutas/Verduras.
- **Vivian Salgado:** Gerente de Planeamiento de *No Food*.

Toda la estructura de abastecimiento está diseñada bajo criterios de estimación de demanda, efectividad de las promociones, incumplimiento de los proveedores, etcétera. Para ello, se cuenta con *stocks* de seguridad en los locales de los proveedores (políticas de *stock* de seguridad por contrato), en los centros de distribución (almacenes secos y frescos), *picking centers* y en tienda.

Todos estos mecanismos y flujos corresponden a un comportamiento habitual del comprador y el proveedor. Pero ¿qué sucederá en la cuarentena, estando en medio de una pandemia? ¿El comprador mantendrá sus estilos de compra? ¿Los proveedores podrán conservar los *stocks* y flujos de tiendas? Estas preguntas deben ser respondidas por el departamento de Planeamiento y sus gerentes. Pero, sobre todo, este equipo tiene la responsabilidad de tomar las decisiones adecuadas para evitar el desabastecimiento en tienda.

Frente a una situación de crisis, probablemente las dinámicas de compra se vean transformadas de manera significativa. ¿Cómo se puede mantener el flujo de abastecimiento constante si la variabilidad del consumo aumenta a nivel exponencial?

b. Atractividad

Problema 1: Desarrollar nuevos conocimientos para hacer frente a un escenario de pandemia.

Responsable: Gerente general, gerentes de línea y líderes de equipos.

La pandemia y la cuarentena implican nuevas formas de trabajo. Además de la necesidad de conservar la distancia física, los líderes y colaboradores se enfrentan a nuevas dudas e incertidumbre. Y aun cuando muchas áreas administrativas -como la de Planeamiento- tienen la arquitectura para operar desde casa, este no es el común denominador, por lo que, ante una situación atípica, se hace necesario repensar las formas de trabajo, los procesos, los conocimientos y herramientas para el *home office*.

Las áreas operativas (planta, centros de distribución, tiendas, etcétera), cuya actividad continuará siendo presencial, deben adaptar sus horarios, protocolos de bioseguridad (para colaboradores y clientes) y aforos. Por ello, los líderes deben proponer y gestionar nuevos procesos sobre la marcha, a medida que se aprende de la nueva normalidad.

Problema 2: Adoptar un estilo de dirección adecuado para hacer frente a un escenario de pandemia.

Responsable: Gerente general, gerentes de línea y líderes de equipos.

Se debe asegurar el bienestar físico, emocional y psicológico de los equipos, así como acostumbrarse a liderar en un entorno digital. Todo esto debe ocurrir manteniendo una comunicación cercana, abierta y fluida, sin perder la eficiencia ni la efectividad en el logro de objetivos.

c. Unidad

Problema: Riesgo de pérdida de confianza de los colaboradores.

Responsable: Gerente general, gerentes de línea y líderes de equipo.

La pérdida de confianza es un problema que puede generarse de forma latente en los colaboradores cuando estos no perciben preocupación genuina de parte de sus líderes ante una crisis. En este escenario, todo el trabajo de convertir a la organización en “Un solo SANTA” podría derrumbarse en corto tiempo.

La empresa se ha esmerado por sostener un clima de transparencia, horizontalidad y apertura con los colaboradores, pero en espacios físicos contiguos. ¿Cómo proteger esa misma unidad si las personas no van a poder verse físicamente o se encuentran a kilómetros de distancia?

Asimismo, las diferencias entre áreas se harán notorias, ya que solo algunos podrán permanecer en sus casas “a salvo”, mientras que otros estarán trabajando de cara al público y con un riesgo potencial de contagio. ¿Serán entonces todos tratados por igual como “Un solo SANTA”?

2.4.13. Alternativas de solución

2.4.13.1. Problema de nivel “Eficacia”

Problema: Mantener la disponibilidad de stock de los productos ante una situación de crisis en el país: la cuarentena.

Alternativas de solución:

a. Incremento de *stock* de seguridad en la tienda, centros de distribución y proveedores

Si el objetivo es mantener la disponibilidad de productos ante una demanda atípica en el mercado, una de las variables a modificar para que el nivel de servicio sea el mismo son los incrementos de los *stocks* de seguridad en todos los *facilities* por donde fluye el producto. Idealmente, empezar por lo más cercano al cliente; es decir, el aumento de los *stocks* de seguridad en las tiendas (aunque su capacidad es limitada, ya que la prioridad son los metros cuadrados de venta). El segundo accionable sería incrementar los *stocks* de seguridad en los centros de distribución (almacenes internos y externos); y el tercero, hacerlo en los proveedores (en los que se tenga contrato; y en los que no, activarlos).

b. Abastecimiento por repartición de pobreza, priorizando solo la demanda

Normalmente, las órdenes de compra generadas hacia los proveedores tienen una serie de parámetros adicionales a la mera necesidad de demanda del producto. Algunos de ellos son la frecuencia de atención del proveedor, el *lead time*, el *stock* de seguridad, etcétera.

Ante la situación atípica de la pandemia es altamente probable que los proveedores incumplan con las entregas, en cantidad/fecha fuera de la estadística habitual. Frente a este escenario, se puede hacer una distribución sistémica por pobreza, tratando de distribuir a las tiendas la cantidad más equitativa posible, gestionando la escasez, con presencia mínima del producto en todas las tiendas.

c. Enfoque en el abastecimiento de los productos top de venta y pertenecientes a la canasta básica

Se recomienda la reducción del surtido para priorizar los productos top de venta y de canasta básica; manejar un surtido de emergencia que permita a los proveedores, ante una situación de crisis, enfocar sus capacidades, de la misma forma que toda la operación interna de la empresa. Eran conocidos -debido a experiencias en otros países- la reducción de los horarios de trabajo (por cuarentena), la disminución de rutas de acceso, el aumento de los contagios, etcétera; condiciones que, probablemente, afectarían la capacidad operativa de las compañías.

Tabla 1*Análisis de alternativas - nivel Eficacia*

Alternativas	Eficacia		Atractividad	Unidad
	Gasto de la compañía	Venta perdida	Aprendizaje de la organización	Compromiso con los clientes
a. Incremento de los <i>stocks</i> de seguridad	Aumenta, mayor capital inmovilizado.	Disminuye, mayor stock de seguridad => mejora la disponibilidad del producto.	Método que la organización ya conoce, el reto va en aplicarlo al 100%.	Aumenta, los clientes se van a sentir más seguros al encontrar los productos en las tiendas.
b. Abastecimiento por repartición de pobreza	Disminuye, es un método sistémico de poca inversión.	Aumenta, se va a tener presencia del producto en todas las tiendas, pero no con la cantidad necesaria (riesgo de venta perdida).	Aumenta, la ejecución de un nuevo método en la organización genera aprendizajes en diversas áreas.	Aumenta, todos los clientes son tratados igual -sin preferencias- y se busca equidad en la repartición del producto.
c. Enfoque en el abastecimiento top de venta y canasta básica	Disminuye, reducción de surtido, no genera gastos adicionales.	Aumenta, no se va a contar con el surtido habitual de productos (riesgo de venta perdida).	Aumenta, la ejecución de un nuevo método en la organización genera aprendizajes en diversas áreas.	Aumenta, se prioriza los productos de la canasta básica para la tranquilidad de todos los clientes.

Fuente: elaboración propia

La alternativa seleccionada es la “c”, cambio en la estrategia comercial. Se debe reducir el surtido para priorizar los productos top de venta (alto margen a la compañía) y los productos de la canasta básica (por la alta responsabilidad social de asegurar los productos de primera necesidad).

2.4.13.2. Problema de nivel “Atractividad”

Problema 1: Desarrollar nuevos conocimientos para hacer frente a un escenario de pandemia.

Alternativas de solución:

a. Creación de plataforma de capacitaciones en línea

Los cambios a nivel tecnológico en la sociedad y, por tanto, en la educación, han implicado la renovación de las formas de enseñanza. Es así que las plataformas digitales se han consolidado como una herramienta fundamental para el aprendizaje. Sin embargo, estas también presentan algunas dificultades para su uso.

Los espacios digitales requieren de una gran inversión económica y de tiempo por parte de especialistas. Con esto, no se hace referencia únicamente a expertos en programación; sino también

a los especialistas en los temas a tratar. Esto implica que, en el caso de que no se cuente con el conocimiento o la persona indicada dentro de la organización para brindar una capacitación, se debería contratar a un técnico externo con suficiente conocimiento del tema. Esto, evidentemente, encarece aún más la solución.

Este y otros motivos inducen a pensar que la creación de una plataforma en línea necesita no solo de una importante inversión de recursos económicos, sino también de tiempo, por lo que su aplicación y aprovechamiento no pueden darse de manera inmediata. No obstante, presenta la ventaja de estar siempre disponible y adaptarse al ritmo y estilo de vida de cada participante. Gracias a esto, es una opción más manejable y amigable que un curso con horarios fijos.

Por otro lado, existe el riesgo de que el alumno no resuelva todas sus dudas desde la virtualidad. Si bien tiene la posibilidad de realizar evaluaciones en línea, no cuenta con la disponibilidad de un profesor o facilitador que responda preguntas o inquietudes específicas.

Es innegable que esta herramienta representa una ventaja para la organización, ya que ofrece la posibilidad de que muchas personas de distintas áreas o niveles accedan a la misma calidad educativa y, con ello, generen un conocimiento compartido. Sin embargo, debe tenerse presente que podría no ajustarse a las necesidades específicas de cada individuo.

b. Contratación de especialistas para brindar capacitación

Una de las alternativas de solución más comunes es la contratación de especialistas externos para dictar charlas a medida para una organización. Se trata de una solución rápida de ejecutar, pero que tiene un potencial impacto en el resultado económico, dependiendo del número de personas y cursos que se desee impartir.

Ahora bien, estas capacitaciones preparadas a medida permiten atacar los problemas o “dolores” de la organización de manera directa y customizada. Después de todo, se trata, precisamente, de cursos diseñados para un fin específico.

Tanto las conferencias motivacionales como las empresariales repercuten directamente sobre los índices de productividad y eficiencia de la compañía. Esto debido a que involucran a los colaboradores, quienes a través de ellas desarrollan nuevas habilidades o conocimientos.

Asimismo, las sesiones formativas abren un nuevo espacio (virtual) a la interacción entre personas de una misma área o de áreas relacionadas. Así, se convierten en una gran fuente de *networking* y trabajo en equipo.

Finalmente, en el ámbito creativo, las charlas y cursos promueven el surgimiento de ideas frescas y distintas. En otras palabras, este tipo de actividades impacta de manera positiva en la moral y el sentido de unidad de una empresa. Y, por supuesto, fomenta el trabajo en equipo con el apoyo entre compañeras y compañeros.

c. Inscripción en cursos abiertos

Los cursos abiertos son, quizás, la forma más rápida y sencilla de ejecutar capacitaciones, ya que son diseñados y brindados por instituciones de manera regular y poseen un temario establecido.

El coste de este tipo de actividades formativas puede ser elevado si se requiere inscribir a un gran número de participantes. Y es que, aunque muchas instituciones ofrecen descuentos corporativos, el costo termina siendo mayor que el de los cursos a medida.

Sin embargo, puede ser beneficioso en términos de *networking* externo y para obtener retroalimentación y nuevos puntos de vista. Solo se debe considerar, en esta misma línea, que no promueve la integración entre miembros de la organización ni el intercambio de conocimiento interno.

Otro aspecto a tener en cuenta es el hecho de que la inscripción a cursos abiertos genera un aumento de la motivación y de la productividad en el equipo, así como un mayor sentido de identificación y pertenencia con la compañía. El equipo es capaz de notar el interés y, más aún, la preocupación de la organización por generar habilidades y conocimiento para todos sus miembros. Gracias a esto, logra alinearse más con los valores y el sentir de la empresa.

d. Alternativa mixta: b y c

Determinar y documentar los vacíos o necesidades de capacitación y desarrollo por parte del equipo y, posteriormente, subsanarlos mediante las alternativas b y c.

Esto tendría un impacto positivo en la eficacia, ya que permitiría una mejor administración de los recursos y la consecución de objetivos planteados por la compañía. Además, incrementaría la atraktividad y el compromiso de los colaboradores con la organización.

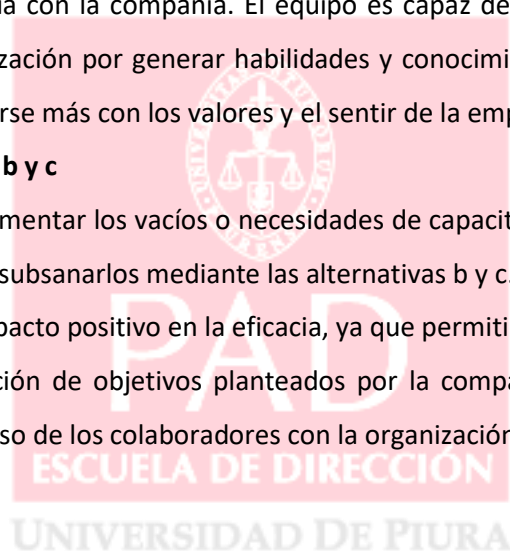


Tabla 2*Análisis de alternativas - nivel Atractividad: problema 1*

Alternativas	Eficacia		Atractividad	Unidad
	Gasto de la compañía	Cumplimiento de objetivos	Aprendizaje de la organización	Compromiso con los trabajadores
a. Creación de plataforma de capacitaciones en línea	Aumenta. El costo en tiempo y dinero de una plataforma <i>inhouse</i> es elevado. No es una alternativa fácilmente ejecutable.	Aumenta. Al cubrir las necesidades de formación, permite la consecución de objetivos.	Aumenta. Debe ser una plataforma viva, que se alimente constantemente de conocimiento interno y externo.	Aumenta. Denota interés de la organización por el desarrollo de habilidades y competencias del equipo.
b. Contratación de especialistas para brindar capacitación	Aumenta. El costo de charlas <i>inhouse</i> es elevado dependiendo del número de participantes y cantidad de charlas necesarias. Sin embargo, puede ser una buena opción de aprendizaje.	Aumenta. Nuevos conocimientos permiten alcanzar objetivos en nuevos entornos.	Aumenta. Permite tener nuevas miradas sobre los mismos problemas y/o procesos, por lo que permite repensar y reaprender.	Aumenta. Denota interés de la organización por el desarrollo de habilidades y competencias del equipo.
c. Inscripción en cursos abiertos	Aumenta. El costo de estos cursos puede ser elevado. Sin embargo, es una inversión de mediano-largo plazo.	Aumenta. Nuevos conocimientos permiten alcanzar objetivos en nuevos entornos.	Aumenta. Permite intercambiar experiencias con distintos profesionales y obtener nuevas formas de hacer las cosas.	Aumenta. Denota interés en el desarrollo del equipo. Sin embargo, podría ser perjudicial si la selección no es correcta.
d. Alternativa mixta: b y c	Aumenta. Aumenta la inversión, pero también el retorno a mediano-largo plazo.	Aumenta. Nuevos conocimientos permiten alcanzar nuevos objetivos.	Aumenta. Nuevos conocimientos y nuevas perspectivas.	Aumenta. Denota interés en el desarrollo del equipo.

Fuente: elaboración propia

La alternativa seleccionada es la “d”, pues cubre un mayor número de participantes y permite alcanzar de manera más ágil la transformación de la compañía a nuevos entornos.

Problema 2: Adoptar un estilo de dirección adecuado para hacer frente a un escenario de pandemia.

a. Rediseño del manual de funciones incluyendo nuevas competencias

La pandemia y nueva normalidad de trabajo trae nuevas características de liderazgo. Ante las condiciones actuales, las habilidades interpersonales adquieren gran relevancia.

La cercanía, la empatía, la escucha activa y el trabajo en equipo son vitales en un entorno de incertidumbre en el que la gran mayoría de personas tiene un gran estrés no solo por la falta de certeza sobre el futuro laboral, sino también por los temores en torno al bienestar personal y familiar.

La transparencia y el seguimiento de los líderes frente a los equipos será importante para comunicar las nuevas formas de trabajo y nuevos descubrimientos y disposiciones respecto de la pandemia.

La capacidad de adaptación al cambio es una habilidad que debe ser valorada en todo directivo, así como sus aptitudes para gestionar en momentos de crisis. Por ello, se hace necesario reevaluar la descripción de puestos de trabajo y el manual de funciones con las nuevas competencias y habilidades de liderazgo identificadas. Esto permite tener las facultades para manejar correctamente al equipo y los recursos. No implica un gasto importante para la compañía, pero sí la consecución de objetivos y metas a nivel económico y de eficiencia.

Por otro lado, permite mantener la unidad y aumentar la atraktividad para todos los actores.

b. Sesiones de seguimiento: “Nuevo liderazgo”

A través de sesiones de seguimiento se intentará sacar el máximo potencial a los participantes para orientarlos a adquirir competencias necesarias para una nueva realidad.

La idea es brindar a los líderes una serie de técnicas y/o herramientas (capacitación) que les permitan mantener y/o incrementar la eficiencia y productividad cuidando el lado humano de los equipos, a través de la comunicación efectiva y afectiva y gestión de crisis y emociones en entornos complejos.

Los líderes deben ser los catalizadores del cambio que requiere la organización para adaptarse a nuevos entornos y a realidades complejas.

Si bien a nivel de eficacia requiere de una inversión, ésta tendrá retorno en términos de eficiencia y productividad. Asimismo, permitirá que la unidad y la atraktividad incrementen, al generar sensación de apoyo tanto por parte de la compañía como de los líderes.

c. Alternativa mixta: opciones e y f

Determinar y documentar las nuevas habilidades y competencias que deben ser cubiertas por los líderes es una tarea prioritaria. Esto con el fin de identificar los vacíos o necesidades de capacitación y desarrollo por parte del equipo y, posteriormente, subsanarlos mediante seguimiento para alcanzar un nuevo liderazgo.

Esto tendría un impacto positivo en la eficacia, ya que permitiría una mejor administración de los recursos y la consecución de objetivos planteados por la compañía. Además, incrementaría la atraktividad y el compromiso de los colaboradores con la organización.

Tabla 3

Análisis de alternativas - nivel Atraktividad: problema 2

Alternativas	Eficacia		Atraktividad	Unidad
	Gasto de la compañía	Cumplimiento de objetivos	Aprendizaje de la organización	Compromiso de los trabajadores
e. Rediseñar manual de funciones incluyendo nuevas competencias	Solo en horas hombre. Parte del trabajo de RH.	Incierto. A menos que sean aplicados no habrá impacto.	Incierto. Rediseñar perfiles permite a los líderes conocer los nuevos requisitos que deben cumplir. Sin embargo, no los asegura.	Igual. El rediseño de los perfiles no debería afectar el compromiso de los trabajadores.
f. Sesiones de seguimiento: "Nuevo Liderazgo"	Incrementa. Por el pago de las horas de capacitación. Sin embargo, son una inversión que generará retorno en la productividad.	Incrementa. El desarrollo de nuevas habilidades permite adaptarse a nuevos entornos.	Incrementa. El desarrollo de nuevas competencias y nuevas formas de trabajo permite repensar los procesos y atrae nuevos aprendizajes.	Incrementa. La preocupación de la organización hacia los líderes y, consiguientemente, la de estos hacia los equipos, incrementa la lealtad de los trabajadores.
g. Alternativa mixta: opciones e y f.	Aumenta. Pago de las horas de capacitación y las horas de trabajo en el rediseño, que finalmente son una inversión.	Aumenta. Nuevas realidades, nuevos perfiles, nuevas competencias.	Aumenta. Nuevos aprendizajes para nuevos entornos complejos.	Aumenta. Aumento de la cercanía de los líderes y la organización en un entorno complejo fideliza al trabajador.

Fuente: elaboración propia

La alternativa seleccionada es la "g", pues cubre las necesidades de nuevos estilos de dirección y brinda herramientas a los líderes para llenar los vacíos o fortalecer las competencias necesarias en un escenario nuevo e incierto.

2.4.13.3. Problema de nivel "Unidad"

Problema: Riesgo de pérdida de confianza de los colaboradores.

Alternativas de solución:

a. Crear canales de apoyo

Los canales de apoyo han sido una ayuda al colaborador desde siempre.

El canal telefónico es el más antiguo de todos y se mantiene como el más ampliamente usado. Esto debido a que muchas personas prefieren usar canales directos y personales de comunicación por sobre otras alternativas más actuales. Después de todo, el contacto telefónico ofrece una conexión humana más directa, es fácilmente accesible y permite interpretar las emociones de mejor manera.

Pero no todas son ventajas en su uso. Por ejemplo, las líneas telefónicas de asistencia requieren de un equipo de apoyo especializado y capacitado para brindar soporte médico o emocional de manera adecuada. Adicionalmente, a menudo exigen un corto tiempo de espera, ya que las personas al teléfono suelen desanimarse cuando existen “colas” de muchos minutos antes de ser atendidas.

Otro canal de atención posible es el *chat box*. Si bien este requiere de poco presupuesto, necesita un mayor uso de recursos persuasivos para ser usado. Como este tipo de herramientas permite documentar o registrar las atenciones o consultas realizadas, suele no ser del agrado de muchos usuarios.

En conclusión, puede decirse que, para seleccionar un canal adecuado, se debe hacer una inversión (de instalación y promoción) y tener amplio conocimiento del usuario. No obstante, debe considerarse que pocos colaboradores suelen acudir por voluntad propia.

b. Crear nuevas dinámicas de acercamiento

El hecho de que el colaborador busque acercarse a la empresa para comentar sus dudas o malestares puede ser una tarea verdaderamente complicada. El carácter y la personalidad de cada trabajadora o trabajador suelen ser determinantes para ello.

Ahora bien, la empresa puede crear espacios en los cuales las y los líderes puedan compartir con los colaboradores, así como resolver sus dudas e intentar guiarlos ante la incertidumbre que puede generar una situación difícil como la pandemia.

Fomentar dinámicas como “un café con el CEO” puede ser una demostración de cercanía y preocupación genuina de la alta dirección. Además, la inversión económica y el tiempo de preparación para este tipo de iniciativas son reducidos. No obstante, se debe tener en cuenta que se podría generar una distorsión en torno a la elección de los grupos o personas seleccionadas para participar. Por ello, se requiere de una correcta comunicación y promoción de la dinámica con todo el equipo.

c. Sistemas mixtos: canales de apoyo y dinámicas de acercamiento

Ya que la organización tiene diferentes perfiles de trabajadores con personalidades y necesidades específicas, la creación de sistemas mixtos de apoyo es una opción más que interesante.

Un enfoque combinado de canales de apoyo y acercamiento puede ser una forma de generar una solución universal. Sin embargo, no debe olvidarse que requiere de una logística y de personas encargadas de soportar ambas opciones.

El hecho de brindar asistencia de cualquier tipo a los colaboradores refleja los valores de la organización y su preocupación por ellos más allá del ámbito profesional. Tener a personas trabajando para otras personas es, probablemente, el mejor ejemplo de cómo funciona una compañía centrada en el colaborador y en el cliente.

Tabla 4

Análisis de alternativas - nivel Unidad

Alternativas	Eficacia		Atractividad	Unidad
	Gasto de la compañía	Cumplimiento de objetivos	Aprendizaje de la organización	Compromiso con los trabajadores
a. Crear canales de apoyo	Aumenta. Se requiere recursos y horas hombre para gestionarlos.	Incierto. No hay certeza de que los trabajadores empleen los canales.	Incierto. Si los trabajadores emplean los canales, podría ser fuente de <i>feedback</i> , pero es un recurso voluntario.	Aumenta. Denota interés de la compañía por escucharlos.
b. Crear nuevas dinámicas de acercamiento	Mínimo gasto económico. Solo inversión en horas hombre.	Aumenta. Permite comunicar claramente los objetivos, resolver dudas y obtener <i>feedback</i> oportuno.	Aumenta. La organización busca acercarse a los colaboradores y obtener <i>feedback</i> .	Aumenta. Se produce un sentir de escucha activa de la organización.
c. Sistemas mixtos: canales de apoyo y dinámicas de acercamiento	Aumenta. Inversión económica en personal y plataformas.	Aumenta. Permite comunicación efectiva y afectiva con el equipo para la consecución de objetivos.	Aumenta. Diferentes formas de obtener <i>feedback</i> .	Aumenta. Denota interés de la compañía por escucharlos.

Fuente: elaboración propia

La alternativa seleccionada es la “c”, pues dentro de una organización existen diferentes perfiles de colaboradores con distintas necesidades y diversas formas de relacionamiento. Es por ello que se requiere una variedad de formas de acceder al colaborador y buscar retroalimentación sobre sus necesidades, miedos, aportes y otros.

2.4.14. Plan de acción

2.4.14.1. Plan de acción - nivel “Eficacia”

Problema: Mantener la disponibilidad de *stock* de los productos ante una situación de crisis en el país: la cuarentena.

¿Quién lo ejecuta? Los gerentes de Planeamiento de cada categoría a cargo. No obstante, esto se realiza de manera coordinada con los gerentes comerciales de cada categoría.

¿Qué se va a hacer? La alternativa seleccionada es enfocar en el abastecimiento de los productos top en venta (mayor margen de la compañía) y los pertenecientes a la canasta básica. Desde la perspectiva de la presente investigación, se plantea que también se debe considerar -pero como accionables- los incrementos de los *stocks* de seguridad y cambios en la configuración de abastecimiento por distribución de pobreza (sobre este mismo grupo de productos priorizados).

¿Cómo se va a hacer? Se debe detallar la estrategia y las acciones para priorizar el abastecimiento de los productos top de venta y de canasta básica. Esto debe ser coordinado con las principales áreas de la organización (comercial, operaciones de tienda, logística, etcétera). Una vez definida la lista de productos, se debe validar las apuestas de empuje iniciales; toda la organización debe estar alineada en el primer volumen de carga de los productos seleccionados.

Luego, será necesario realizar una sensibilización adicional, de manera que se pueda identificar los posibles “productos críticos” ante la situación extraordinaria por motivos como la alta variabilidad en la demanda esperada, poca capacidad de reacción de los proveedores, problemas logísticos, etcétera. Finalmente, en la medida de lo posible, se requiere tener productos sustitutos a manera de respaldo.

Posteriormente, con estos *inputs* se puede modificar las variables de planeamiento al grupo de productos seleccionado, considerando incrementos de los *stocks* de seguridad (tienda, centros de distribución, proveedores con los que se tenga contrato y almacenes externos). Otro cambio importante es la prioridad en la generación de pedido y distribución a las tiendas (considerando la distribución por pobreza - priorizando la demanda). Este listado de productos debe contar con prioridad sistémica en todos los centros de distribución, en los cuales fluye el producto (para disminuir las esperas y evitar colas de los procesos); y se debe asegurar que las alertas de los sistemas tengan como primera lista de estatus a dichos productos. Así, se garantiza que la estrategia y el plan de acción sean congruentes.

2.4.14.2. Plan de acción - nivel “Atractividad”

Problema 1: Desarrollar nuevos conocimientos para hacer frente a un escenario de pandemia.

¿Quién lo ejecuta? El responsable en la organización de ejecutar este plan es el departamento de Recursos Humanos junto con los líderes de cada departamento, quienes son los que identifican las necesidades.

¿Qué se va a hacer? La alternativa seleccionada implica la identificación de carencias o vacíos en nuevas habilidades. Estas serán subsanadas a través de la contratación de especialistas para brindar capacitación *in-house*, así como la inscripción en cursos abiertos.

¿Cómo se va a hacer? La primera etapa es la investigación o estudio de la línea base. De la mano de los líderes de departamento, se debe evaluar y detectar las principales falencias entre los equipos y los colaboradores. Luego, se hará necesario rediseñar y documentar las nuevas habilidades para poder identificar los vacíos y las necesidades de capacitación de los líderes. El nuevo perfil incluye competencias como nuevas habilidades digitales, de las cuales se debe priorizar aquellas cuya ejecución sea más urgente. Así, empieza la fase de planificación, en la que se establecen los tópicos a abordar, objetivos e indicadores de seguimiento. Para los tópicos en común, se podrá seleccionar a un conjunto de especialistas y grupos de trabajo; mientras que, para algunos colaboradores con necesidades específicas, se podrá elegir una variedad de cursos abiertos.

Tras este periodo, inicia la etapa de ejecución, en la que se debe solicitar retroalimentación constante a cada uno de los colaboradores.

Finalmente, se debe medir la eficacia de las capacitaciones a nivel de productividad y de eficiencia.

Problema 2: Adoptar un estilo de dirección adecuado para hacer frente a un escenario de pandemia.

¿Quién lo ejecuta? El responsable en la organización de ejecutar este plan es el departamento de Recursos Humanos junto con los líderes de cada departamento, quienes son los que identifican las necesidades.

¿Qué se va a hacer? Se deben definir las nuevas competencias de liderazgo. A través de sesiones de “nuevo liderazgo”, se busca subsanar y brindar herramientas y técnicas para el desarrollo de estas.

¿Cómo se va a hacer? La primera etapa consiste en definir el nuevo perfil del líder SANTA y documentarlo en el manual de funciones. Luego de comunicar al equipo los nuevos perfiles, se debe evaluar y detectar las principales falencias entre los equipos y los colaboradores. El nuevo perfil incluye competencias como cercanía con el equipo, transparencia, empatía, trabajo en equipo, escucha activa y disposición al cambio. Así, se brindará las herramientas y técnicas a través de sesiones de seguimiento.

Al concluir las sesiones, se debe solicitar retroalimentación constante a cada uno de los colaboradores. Finalmente, se debe medir la eficacia de las capacitaciones a nivel de motivación y de *feedback* del equipo. También será necesario hacerlo en torno a las nuevas habilidades adquiridas.

2.4.14.3. Plan de acción - nivel “Unidad”

Problema: Riesgo de pérdida de confianza de los colaboradores.

¿Quién lo ejecuta? Esta responsabilidad decanta en todos los líderes de la organización; desde el CEO de la empresa y los gerentes de primera y segunda línea; pasando por el responsable de articular la estrategia y el plan de acción, que debería ser el gerente central de Recursos Humanos de la empresa.

¿Qué se va a hacer? Consideramos que la alternativa óptima es el sistema mixto. Como se ha mencionado anteriormente, esta es una solución universal que, gracias a su flexibilidad, impacta positivamente sobre los diferentes perfiles de los colaboradores.

Que las personas que laboran en la empresa sientan que existe una preocupación genuina de sus líderes hacia ellas -en medio de una situación de crisis como la pandemia-, indefectiblemente generará confianza, compromiso y unión entre todos. Esto, posteriormente, se verá reflejado en los KPI de la compañía, lo que tendrá como efecto que SANTA se consolide como una empresa de crecimiento sostenible a pesar de la crisis.

¿Cómo se va a hacer? En principio, se debería empezar con sugerencias generales elaboradas por el equipo de Recursos Humanos. Estas deben ser concordantes con los lineamientos corporativos, pero con la posibilidad de ser posteriormente enriquecidas con las experiencias particulares de cada líder, de manera que se asegure una implementación exitosa en toda la organización.

Para abarcar de forma más completa las necesidades de los colaboradores y que se pueda mantener la confianza, así como afianzar lazos, se ha hecho una categorización en sectores foco. A continuación, se presentan algunas recomendaciones para cada uno.

1. Salud

La organización tiene que contar con profesionales de la salud distribuidos estratégicamente en todas las unidades de la empresa (tiendas, centros de distribución, planta, oficinas corporativas, etcétera); de manera que los colaboradores puedan hacer consultas de forma presencial y virtual.

- **Salud física:**

Se debe contar con especialistas en medicina que refuercen la comunicación sobre todos los protocolos a cumplir y que, a su vez, brinden asesoría y acompañamiento al colaborador en los casos de contagio al interior de su familia.

Los casos críticos -cuyos requisitos han sido previamente definidos y comunicados a la organización- tienen que ser atendidos como emergencias. Con la finalidad de dar la mayor operatividad y disminuir el impacto que producen sus costos, se puede realizar convenios con la EPS (consolidado de clínicas afiliadas) para alcanzar a todos los colaboradores.

- **Salud emocional:**

Adicionalmente, es importante contar con especialistas en psicología que asesoren al colaborador en momentos en los que pueda necesitar soporte emocional y mental. Por ejemplo: el

manejo del miedo ante la situación de crisis, aconsejaría si un familiar se encuentra enfermo o en la etapa posterior a la enfermedad si el colaborador así lo requiere, etcétera.

La compañía facilitará a los colaboradores diversas alternativas para cuidar de su salud mental ante esta situación adversa. Algunas actividades virtuales -como yoga o diferentes tipos de ejercicios- también podrían sumar positivamente.

2. Familia

Se tiene que actualizar la base de datos del colaborador y su familia, así como tener mapeado cuántas personas vulnerables existen en cada unidad familiar (por condición de salud y/o edad – hijos menores/ adultos mayores). Todo esto con el fin de brindar la ayuda necesaria en el momento que se requiera. Si algún colaborador de la organización contrajera el virus del COVID-19, se podría enviar víveres a cuenta de la compañía directamente a la residencia del colaborador, así como ofrecer apoyo en todo lo que pudiera necesitar él, ella o su familia directa.

3. Trabajo

En este punto, se hará mención de algunas dificultades y la manera en que estas serán mitigadas desde la organización.

● Trabajo presencial:

Aunque SANTA ya cuenta con transporte privado, se tendrá que ampliar la red y penetración de este, para que pueda ser usado por la mayor cantidad de colaboradores, con los estándares de seguridad necesarios.

Respecto de los horarios, SANTA, así como toda organización que está permitida de seguir operando durante la crisis, tendrá que respetar los horarios de toque de queda impuestos por el gobierno. Se debe partir del límite establecido en ese horario y acotarlo aún más para que el personal pueda trasladarse seguro y sin inconvenientes.

En cuanto a los refrigerios, la planta de producción de alimentos de SANTA implementará, en su plan de fabricación, la alimentación de todos los colaboradores que laboran físicamente en la organización: equipo de tiendas, almacenes, plantas, etcétera.

Todo esto se suma al seguimiento diario y constante del líder, así como del área de Recursos Humanos. Así, se podrá tomar en cuenta las observaciones de los colaboradores que asisten físicamente a la operación.

Como recomendación adicional, si el colaborador tiene una condición de vulnerabilidad y su trabajo requiere presencialidad, se deben hacer efectivos los protocolos legales, de manera que pueda permanecer en su hogar.

● Trabajo virtual:

En cuanto a los equipos, un grupo considerable de colaboradores de SANTA cuenta con laptop y accesos vía remota a todos los sistemas de la organización para realizar su labor diaria. En la

coyuntura actual, se debe ampliar esta opción a quienes aún tienen PC de escritorio, y brindar los accesos correspondientes. También es importante ofrecer capacitación en plataformas de comunicación virtual como Teams, Zoom, entre otras.

Con la finalidad de que el espacio de trabajo en casa sea agradable, adecuado y que permita mantener la productividad de los colaboradores, se puede dar descuentos exclusivos en mobiliario y materiales de escritorio; así como permitir y facilitar el traslado de algunos muebles de oficina hacia el hogar del colaborador; como por ejemplo la silla ergonómica.

En principio, los horarios físicos se deberían mantener y respetar en la virtualidad. El papel del líder de agendar las reuniones de manera planificada -tanto dentro de su equipo de trabajo como entre áreas- es fundamental para que todo esté organizado y se respeten los tiempos y el descanso del colaborador. La flexibilidad en este punto es importante, considerando la realidad de cada uno: hijos pequeños, adultos mayores, etcétera.

Como recomendación adicional, la presencia del líder ante su personal a cargo es primordial. Una llamada telefónica, preguntar cómo se siente, cómo está su familia, si tiene a alguien cercano contagiado con COVID-19, son detalles que importan. ¿Cómo se está adaptando a los nuevos protocolos y al trabajo de manera remota? ¿Qué sugerencias puede brindar para mejorar la dinámica laboral? (Idealmente, esto debe hacerse con frecuencia semanal).

4. Economía

- Deudas y gastos:

La organización está en constante comunicación con el colaborador en los distintos focos mencionados anteriormente, y cuenta con responsables por cada área. Además, todos los colaboradores tienen seguros de distinta índole, y la cobertura alcanza hasta a sus familiares directos. De necesitar préstamos adicionales por cobertura de salud o deudas generadas en la familia, será fundamental revisar los casos por excepción según la información general y completa que se tiene del colaborador.

Para el caso de los colaboradores con trabajo presencial, se tiene que evaluar un incremento monetario por gastos de transporte y/o refrigerio; además de las facilidades ya mencionadas.

- Continuidad laboral:

SANTA podrá seguir operando con normalidad al tratarse de un sector esencial. Por ello, no aplican y no deberían producirse reducciones de personal; todo lo contrario, lo más probable es que se requiera mayor cantidad de personas en la operación o para el canal *online*. De hecho, en otros países en cuarentena, este canal de venta tuvo un crecimiento exponencial como alternativa de compra.

La recomendación es comunicar la no reducción de personal por todos los medios oficiales de la empresa y mediante los líderes, para la tranquilidad de todos los colaboradores.

5. Otros:

- Reuniones de integración:

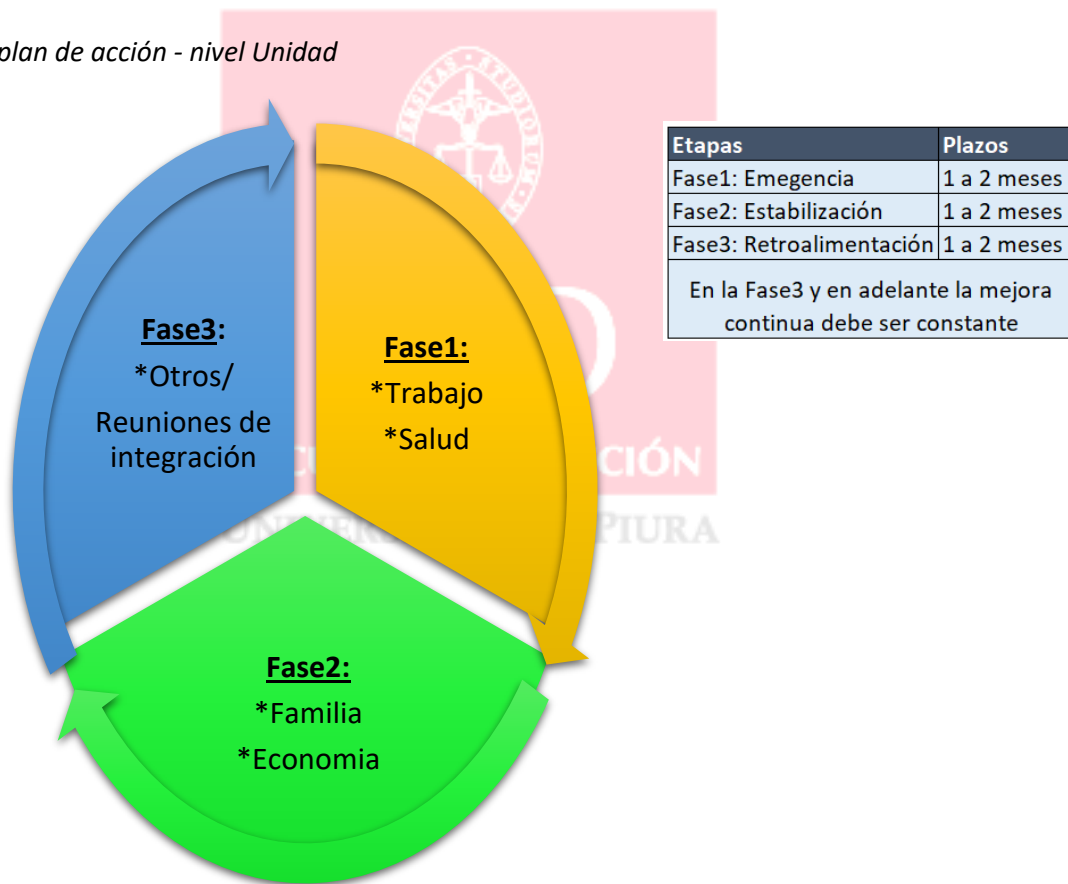
Reuniones virtuales que fomentan el trabajo y la unión entre todos los miembros del equipo, con frecuencia mensual (se recomienda realizarlas los días viernes).

Conciertos en vivo o espectáculos de *stand-up* para todos los colaboradores en forma virtual, realizados en fechas importantes del año, para fomentar el sentido de pertenencia en toda la organización.

Fases del plan de acción: Cada fase debe ser liderada por el equipo de recursos humanos e ir decantando a las áreas funcionales del negocio. Como el entorno es de mucha incertidumbre, debe tener los mecanismos ágiles para que estos sectores se vayan adaptando a las nuevas necesidades en tres fases (ver figura 1).

Figura 1

Fases de plan de acción - nivel Unidad



Fuente: elaboración propia

Conclusiones

La pandemia puso de manifiesto que los trabajadores y organizaciones deben adaptarse y actualizarse para un nuevo mundo laboral. La adopción de nuevas habilidades blandas y digitales será una tarea continua y constante. Nos convierte a todos en aprendices permanentes.

El COVID-19 puso en agenda temas que no se habían considerado antes. Se rompió el mito de la presencialidad igual a productividad. La transformación digital fue acelerada en muchas organizaciones y el teletrabajo o trabajo remoto, llegó para quedarse.

Las habilidades técnicas y específicas requeridas para cada posición se vienen a combinar con habilidades tecnológicas, permitiendo desarrollar nuevas habilidades de gestión de equipos y personas, en un escenario donde se hacen necesarias la colaboración, flexibilidad, empatía y escucha activa y afectiva de cada miembro del equipo.

Con toda la experiencia adquirida con el trabajo remoto, muchas organizaciones optarán por un sistema híbrido flexible. Esto implicará una transformación de los ambientes físicos de trabajo (oficinas administrativas) a espacios *co-working*, salas y cubículos; debidamente habilitados tecnológicamente, buscando maximizar productividad y bienestar a sus colaboradores.

El rol de los líderes de la organización y su cercanía con sus colaboradores fue fundamental para la sostenibilidad de SANTA y de cualquier organización que tuvo que adaptarse a una situación de crisis mundial; resaltamos dos puntos positivos como antecedentes: SANTA ya era una organización robusta, con alto sentido de pertenencia y unidad (entorno 100% físico); adicionalmente a ello, la organización contaba con el canal online para vender sus productos (6% venta *online*). Esta buena base ayudó a lo mencionado al inicio.

Sandra ya era reconocida como un líder innovador y ágil; sin duda esto le va a permitir adaptarse rápidamente a la “nueva realidad”, trabajo 100% virtual, y gestionar eficientemente a su equipo a cargo. El reto viene por la nueva área; José Marín (jefe de Carnes/Pescados); es clave para el éxito de este proceso; sugerimos que se debería hablar con él primero y hacerlo parte de este reto, con ese fin, él podría asumir la jefatura de las dos áreas, Carnes/Pescados y Frutas/Verduras y como soporte adicional, con todo lo que se viene en este escenario complejo a Sandra. De esa manera, debería ser comunicado a todo el equipo (Sandra y Emilia alineadas dando esta comunicación).

Como lo hemos mencionado anteriormente, Sandra, así como los demás líderes de la organización, tiene que ir incorporando nuevas habilidades de gestión de equipos y personas; la principal motivación debe ser la preocupación genuina de los líderes y la empresa, por sus colaboradores. Ponerlos en el centro, ante esta situación de crisis, les va a permitir salir adelante como compañía, y seguir siendo “Un Solo SANTA”.

Lista de referencias bibliográficas

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2020). *Memoria 2019*.
<https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2019.html>
- Belapatiño, V., Crispin, Y. (2019, diciembre). *Perú Sector Retail. Evolución reciente, perspectivas de corto plazo y características del consumidor*.
<https://www.bbvarresearch.com/publicaciones/peru-sector-retail>
- Coronavirus: Martín Vizcarra ordena estado de emergencia por 15 días y el cierre de las fronteras. (2020, 15 de marzo). *Canal N*. <https://canaln.pe/actualidad/coronavirus-martin-vizcarra-decreta-estado-emergencia-y-cierre-fronteras-n408396>
- Euromonitor International. (2018). *Grocery Retailers in Peru*.
<http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia. (2020, 11 de marzo). *Organización Panamericana de la Salud [OPS]*. <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- Pandemia de COVID-19. (2022, 20 de setiembre). En *Wikipedia*.
https://es.wikipedia.org/wiki/Pandemia_de_COVID-19

