UNIVERSIDAD DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

UN TRASLADO INESPERADO

Joel Urbina-Braga

Lima, noviembre de 2019

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Urbina, J. (2019). *Un traslado inesperado* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

Un traslado inesperado

Trabajo de investigación para optar el Grado de

Máster en Administración de Negocios

Joel David Urbina Braga

Asesor:
Dr. Juan Carlos Pacheco

Lima, noviembre de 2019

Dedicatoria

A mi madre Aida, a mi esposa Verónica y a mis hijas Noelia y Lorena, gracias por el apoyo constante en esta gran experiencia de vida, las amo.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Agradecimiento

Agradezco principalmente a mi familia, principal motor para el logro de objetivos y metas en cada etapa de mi vida laboral.

A Juan Carlos Pacheco, por su guía y pautas específicas para elaborar el presente caso de estudio.

A toda la plana docente del Programa de Alta Dirección de la Universidad de Piura, por impartir conocimientos que influyen en el aspecto académico, profesional y ético de cada egresado.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Resumen ejecutivo

El presente caso trata sobre los problemas que se generan entre un jefe de departamento y su analista de subestaciones, el cual llegó de manera inesperada por una imposición de un directivo de mayor jerarquía cuando se dio una reorganización en la empresa en el 2014.

El trabajo de investigación elaborado busca convertirse en una herramienta de consulta para el curso de Gobierno de Personas, en donde aprendemos que no se pueden imponer puestos sin antes consultar, comunicar e informar adecuadamente a los involucrados. Así mismo no se pueden estar dejando dilatar los problemas que se generan en vista que estos se agravan con el tiempo y afecta a las personas y al clima laboral.

Palabras clave: *Conflicto laboral; adaptación al cambio; imposición de puesto*

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Abstract

The present case deals with the problems that are generated between a department head and his substation analyst, which came unexpectedly due to the imposition of a senior manager when there was a reorganization in the company in 2014.

The elaborated research work seeks to become a consultation tool for the People Government course, where we learn that positions cannot be imposed without first consulting, communicating and properly informing those involved. Likewise, the problems that are generated cannot be allowed to be delayed because they get worse over time and affect people and the work environment.

Keywords: *Job issue; adaptation to change; job imposition*

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla de contenido

Dedicatoria iii

Resumen ejecutivo vii

Abstract ix

Introducción 1

Capítulo 1. Un traslado inesperado – Parte A 3

1.1. La empresa 3

1.2. Una propuesta de cambio para Juan 9

1.2.1. Opiniones de otras personas sobre Juan 12

1.2.2. Dilema final 13

Capítulo 2. Un traslado inesperado– Parte B 15

2.1. Desenlace 15

2.2. Epílogo 15

Capítulo 3. Teaching Note 17

3.1. Resumen 17

3.2. Objetivo del análisis 17

3.3. Análisis 18

3.3.1. Entorno externo 18

3.3.2. Estrategia 18

3.3.3. Sistemas de dirección 18

3.3.3.1. Sistema de prevención 18

3.3.3.2. Sistema de control de inversiones 18

3.3.3.3. Sistemas contables 19

3.3.3.4. Sistemas de información 19

3.3.3.5. Manual de organización y funciones 19

3.3.4. Estructura formal 19

3.3.5. Saber distintivo 20

3.3.6. Estilos de Dirección 21

3.3.6.1. Perfil de Mauricio Benites 21

3.3.6.2. Perfil de Carlos Pérez 21

3.3.6.3. Perfil de Juan Cuadros 21

3.3.6.4. Perfil de Luis Mora 21

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

3.3.7. Estructura real 21
3.3.8. Misión externa 21
3.3.9. Valores de la dirección 22
3.3.10. Misión interna 22
3.3.11. Entorno interno 22
4.1. Problemas detectados 22
4.1.1. A nivel de la Eficacia 22
4.1.2. A nivel de la Atractividad 24
4.1.3. A nivel de la Unidad 24
4.2. Alternativas de solución 25
4.2.1. A nivel de la Eficacia 25
4.2.2. A nivel de la Atractividad 28
4.2.3. A nivel de la Unidad 29
Conclusiones 31
Bibliografía 33

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de tablas

Tabla 1. Número de trabajadores 4
Tabla 2. Problema 1 25
Tabla 3. Problema 2 26
Tabla 4. Problema 3 27
Tabla 5. Problema 4 27
Tabla 6. Problema 1 28
Tabla 7. Problema 1 29

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de figuras

Figura 1. Repercusión de la reorganización 5
Figura 2. Matriz del Octógono 17

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Introducción

En mayo de 2014 se produjo una reorganización en la empresa Electro América[1]. En este escenario, un Supervisor de Distribución fue trasladado desde la gerencia de Operaciones ubicada en la sede San Juan de Miraflores hasta la gerencia de Transmisión ubicada en la sede de Chacarilla, como nuevo Analista de Subestaciones, lo que generó un conflicto entre él y su nuevo jefe inmediato.

Durante el caso, se analizan los hechos y repercusiones que generaron el conflicto, el mismo que pudo ser solucionado de manera práctica y formal. Sin embargo, la poca atención a la problemática maximizó los efectos del hecho.

El presente caso analiza los perfiles del personal directivo, del analista e implicados para poder determinar cuáles fueron los motivos que los llevaron a comportarse de esa manera. Esta situación es desarrollada en el Capítulo 1.

Después de transcurrido un tiempo, se puede observar que el problema no se vinculaba con los bajos niveles de adaptabilidad al cambio del analista, sino con la forma de trabajo del área a la cual recientemente se había incorporado. Este detalle se presenta en el Capítulo 2.

Analizar lo sucedido nos lleva a identificar problemas de fondo, tales como: la imposición de un nuevo personal sin ser consultado previamente a quienes se harían responsable de él, la importancia de manejar sistemas de dirección adecuados, entre otros. Todo ello se aborda en el Capítulo 3.

Además, se evalúan alternativas de solución para el problema inicial. Finalmente, se presenta un plan de acción orientado en buscar solución a los problemas presentados.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

[1] Empresa privada de distribución de electricidad que opera en Perú y Chile.

Capítulo 1. Un traslado inesperado – Parte A

Siendo 1 de agosto de 2014, cuando se acercaba la hora del almuerzo -momento de distención para los colaboradores de Electro América- Juan Cuadros decide conversar con Carlos Pérez, nuevo subgerente de Mantenimiento Transmisión de la empresa, para comentarle sobre los conflictos que se estaban generando con su nuevo jefe, Mauricio Benites.

Juan Cuadros venia laborando en la compañía hace nueve años, pero había sido trasladado el 17 de junio de 2014 de la Gerencia de Operaciones a la Gerencia de Transmisión, una nueva área. Esto respondía a una reorganización empresarial. Tenía algunos problemas de comunicación con Mauricio Benites, su jefe de división. Por tal motivo, decidió comentar su malestar a Carlos Pérez, subgerente de Mantenimiento Transmisión, pues la situación lo venía afectando a nivel profesional y personal. Desde su incorporación a la nueva sede hasta el 01 de agosto de 2014, no tenía encargos ni objetivos claros.

Carlos intuía el porqué de la reunión y le comentó a Juan que Mauricio ya había hablado con él sobre una propuesta de desarrollo en la nueva área donde él laboraba. Además, mencionó que dichos planes no podían ser expuestos, porque aún no estaban estructurados y Mauricio tenía esa tarea pendiente.

Al finalizar la conversación, Carlos le dio un consejo a Juan: "sería bueno que cambie de actitud, ya que al parecer no se está comportando como Mauricio esperaba". Esto llamó mucho la atención de Juan, pues no sabía cómo esperaban que se comporte. Al solicitar que le aclaren el tema, Carlos le comentó que no debía solicitar que le asignen trabajo ni analizar cómo trabaja el área, porque eso puede resultar incómodo para el personal técnico y que esa era la forma de trabajo que ellos tienen. Entonces, Juan debía esperar que Mauricio le otorgue indicaciones para continuar con tranquilidad sus actividades.

Juan se retiró de la oficina confundido y sin tener claro el panorama de lo que pudiese ocurrir en el futuro.

1.1. La empresa

Electro América es una empresa peruana constituida en 1985. Se encarga de distribuir energía eléctrica a más de un millón de clientes en una zona de concesión de 2,000 km^2, que cubre más de 40 distritos de Lima Metropolitana. Dentro de su área de atención, concentra los espacios con mayor actividad comercial, industrial y turística de la ciudad. Asimismo, la empresa cuenta con 10 modernas sucursales ubicadas estratégicamente para asegurar energía eléctrica a toda la población. La empresa es considerada como la de mejor desempeño en el sector eléctrico por los resultados financieros que ha obtenido durante los últimos años.

La venta de energía se realiza a través de equipos eléctricos diseñados y construidos adecuadamente para transmitir y distribuir este recurso.

Al ser la actividad eléctrica un monopolio natural, el costo por el servicio es regulado por Osinergmin, institución que supervisa las empresas eléctricas. Dicho organismo cuenta con la gerencia adjunta (GART)[2], departamento encargado de vigilar la evolución tarifaria.

El negocio de distribución de energía es altamente fiscalizado en materia de calidad y seguridad en las obras, por ello siempre existirá una pugna entre lo que se invierte (Electro América) y lo que se reconoce como inversión óptima a cargo de GART-Osinergmin, volviéndose la rentabilidad de este sector muy sensible al tema tarifario. (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería, 2019).

Las actividades de ejecución de nuevas obras y mantenimiento que realizan los colaboradores son de alto riesgo e involucran la manipulación de equipos diseñados para ser sometidos a niveles altos de tensión eléctrica, lo cual enfatiza la importancia de mantener la seguridad e integridad de los trabajadores, así como de las personas que viven alrededor de las instalaciones eléctricas. Cualquier situación adversa relacionada a la inseguridad tiene un impacto muy alto en los gastos financieros, por seguros e indemnizaciones. En este escenario, conviene mantener valores nulos para controlar los gastos operativos. Al contar con un sistema de reconocimiento de inversiones bastante fiscalizado, la empresa se ve obligada a optimizar gastos, controlarlos al detalle y buscar eficiencia operativa para poder obtener una alta rentabilidad y mayores beneficios.

Para poder asegurar que estas actividades se realicen adecuadamente, la empresa tiene implementado un sistema de prevención de riesgos, sistema de control de inversiones, sistemas contables, sistemas de información y manual de organización y funciones.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

En el 2014 la empresa estuvo conformada por 811 trabajadores. Presentamos la distribución:

Tabla 1. Número de trabajadores

Año	**2014**
Permanentes	**778**
Funcionarios	27
Empleados	751
Temporales	**33**
Total	**811**

Fuente: elaboración propia

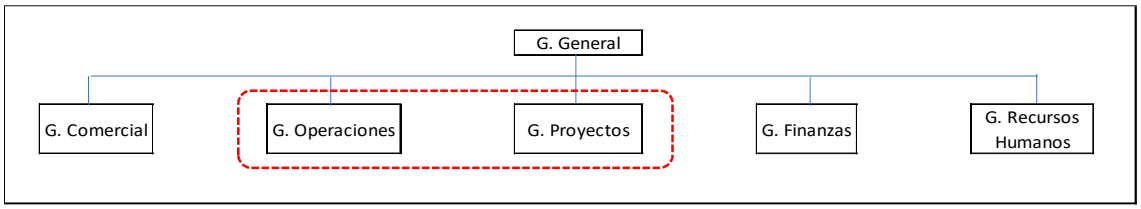
Los gerentes y subgerentes de área son los denominados funcionarios, es decir, el personal directivo de la empresa.

[2] Gerencia Adjunta de Regulación Tarifaria - GART

En mayo del 2014, Electro América enfrentó una reorganización, modificando básicamente 2 gerencias, la de Operaciones y Proyectos, las cuales pasaron a formar parte de las gerencias de Transmisión y Distribución, como se muestra en el siguiente esquema:

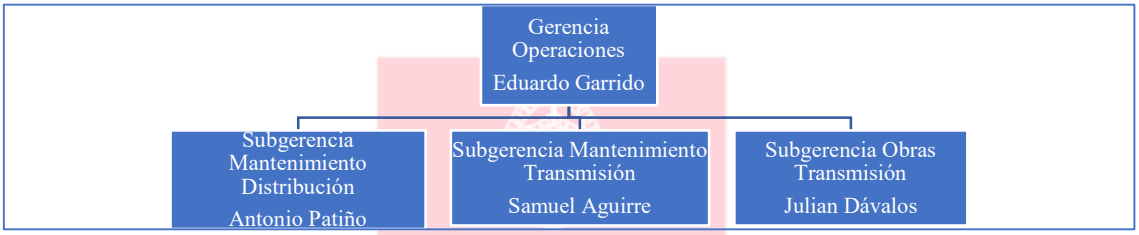
Figura 1. Repercusión de la reorganización

Antes de la reorganización



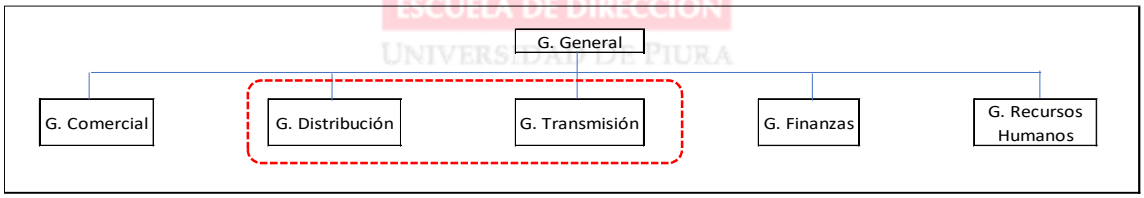
Fuente: elaboración propia

Detalle de la Gerencia de Operaciones



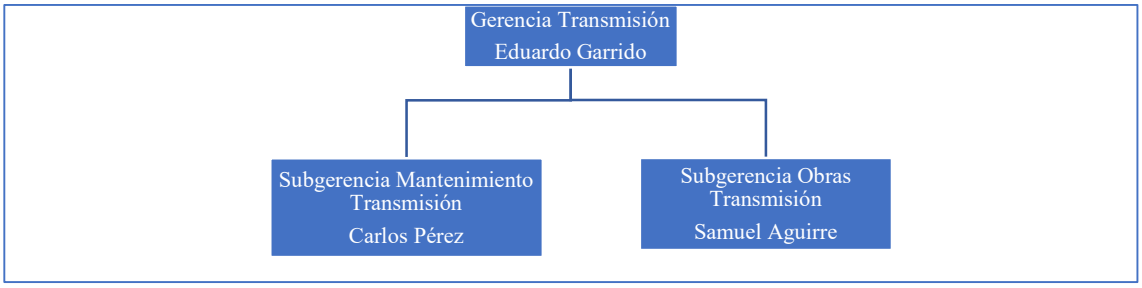
Fuente: elaboración propia

Luego de la reorganización



Fuente: elaboración propia

Detalle de la Gerencia de Transmisión



Fuente: elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Las gerencias más operativas son las de Transmisión y Distribución, encargadas de administrar y mantener las 34 y 1000 subestaciones, respectivamente. Además, cuenta con 15,000 km de red aérea, 15,000 km de red subterránea de media tensión y 300 km de alta tensión, conformadas básicamente por estructuras de concreto y torres metálicas en toda la zona de concesión.

Electro América, al ser una empresa regulada en la distribución de energía, busca incrementar su presencia en el mercado eléctrico con la construcción de su generadora hidroeléctrica Genera Perú - 1. Con esta central hidroeléctrica proyectan incrementar los ingresos, fortalecer la eficiencia en procesos y reducir progresivamente los gastos operativos y administrativos.

En vista de la constante búsqueda por maximizar la rentabilidad, la compañía afronta constantes cambios organizacionales que le permitan alcanzar el objetivo principal de maximizar beneficios.

Electro América se vislumbra como una empresa rentable debido al constante crecimiento de la demanda por energía eléctrica de los clientes industriales, comercial y residenciales.

Departamento de Mantenimiento Subestaciones Transmisión

Luego de la reorganización de la empresa en mayo de 2014, Juan llegó al Departamento de Mantenimiento Subestaciones Transmisión para desempeñarse como analista de subestaciones. Su objetivo era el de optimizar actividades para alcanzar mayor eficiencia en el cumplimiento de los trabajos de mantenimiento de los activos de la empresa. A continuación, describimos a algunos directivos de Electro América.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Juan Cuadros. Estudió ingeniería y concluyó estudios en 2001. Laboró parcialmente en varias empresas del sector eléctrico en Lima y Ucayali. En el 2005, ingresó a Electro América como miembro del Departamento de Mantenimiento Instalaciones Media Tensión (DMIMT). La principal función que desarrollaba Juan es la de analista de distribución, con lo cual inicia su primer trabajo estable que representaba un reto según las proyecciones de crecimiento de la compañía.

En el 2006 conoce a Samuel Aguirre, un nuevo ingeniero que hizo su pasantía en el departamento en el que laboraba Juan y a quien se le encargó que le enseñara cómo se realizaban las actividades en dicho departamento.

En el 2007, cuando cumplió dos años en la empresa, contrajo matrimonio y tuvo a su primera hija. El trabajo era muy intenso y estresante en aquellos años, tuvo aprendizajes positivos importantes como el interrelacionarse con las personas para formar sinergias y

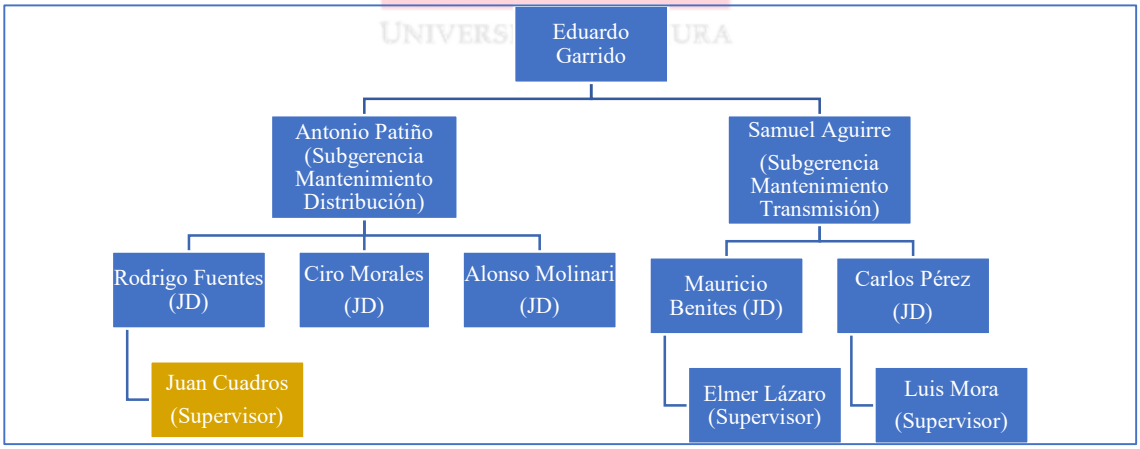
analizar los procesos operativos a detalle para lograr eficiencias tanto en costos como en tiempos.

Llegado el 2013, teniendo en cuenta su buen desempeño, fue ascendido al puesto de Supervisor del área de Mantenimiento Subestaciones Distribución (MSD), donde desarrolló importantes mejoras y buenos lazos interpersonales con sus colaboradores hasta mayo 2014, año en el que se realizó la reorganización.

En esos últimos dos años sus funciones fueron las de gestionar las labores del área y elaborar los planes de atención de los equipos de maniobra de las más de 1000 subestaciones, donde debía elaborar rutas de inspección, verificación y mantenimiento de los equipos en mención con la finalidad de dar confiabilidad y continuidad a la distribución de energía eléctrica en Lima. Para alcanzar dichos objetivos, contaba con siete colaboradores de profesión técnico-electricistas, especialistas encargados de ejecutar las actividades operativas para el cumplimiento del Plan Anual de Mantenimiento.

Por ser un área operativa, se vivía el día a día con mucho estrés e intensidad por el cumplimiento de trabajos programados y atención de emergencias de los equipos de maniobra. A pesar de ello, Juan siempre mantuvo un buen ánimo para la realización de los trabajos, bajo la supervisión de Rodrigo Fuentes, quien lo apoyaba en todo momento en realizar las actividades operativas. Se muestra el organigrama del departamento donde laboraba antes de la reorganización.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA



Fuente: elaboración propia

El 17 de junio del 2014 es trasladado al Departamento de Mantenimiento Subestaciones de Transmisión, donde se desarrollaría inicialmente como analista del área para proponer mejoras operativas en beneficio de la rentabilidad empresarial.

Luis Mora. Estudió Ingeniería eléctrica y concluyó sus estudios en 1989. Este mismo año ingresó a Electro América como practicante en el área de Mantenimiento Subestaciones Transmisión, donde se desenvolvió adecuadamente. Luego fue contratado por plazo indefinido debido su excelente desempeño en la parte técnica y dominio de control de los equipos de transmisión. En 2001 decide especializarse en el control y protección de equipos de alta tensión, volviéndose especialista. En el año 2005 se designa a Luis como supervisor de los equipos de control y protección de instrumentos de alta tensión y contaba con el apoyo de personal técnico especialista. Las funciones de Luis incluían organizar y priorizar los trabajos de inspección y ruta realizados por el personal técnico, quienes, a su vez, estaban a cargo de inspeccionar, verificar y mantener en correcto funcionamiento los equipos de las subestaciones de transmisión dentro de los parámetros permitidos, para una buena operación del sistema de energía. Luis le dedicaba mucho tiempo al trabajo y siempre estaba disponible a cualquier llamado de su jefe. Si ocurría alguna emergencia, sea la hora que sea, él siempre atendía el teléfono.

Personal Técnico. Personas especializadas en la operación y mantenibilidad de los equipos de maniobra y control del sistema eléctrico, quienes tenían muchos años de experiencia y trabajaban junto con Luis desde hacía muchos años atrás. Además, realizaban las funciones de verificar el correcto funcionamiento de los equipos y repararlos en el caso que encontraran un problema. Siempre apoyaban en todo momento a Luis cuando él los necesitaba.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN

Mauricio Benites. Ingresó a Electro América en 1998 como técnico electricista para el Departamento de Proyectos Media Tensión ubicado en la Sede Vitarte. Mauricio siempre fue muy dedicado al trabajo y con ansias de superarse profesionalmente. Inició estudios universitarios en 2005, concluyendo su formación como ingeniero industrial en el 2010. En el 2012, Mauricio estaba felizmente casado y tenía cuatro hijos cuando se le dio el encargo de ser el jefe del Departamento de Mantenimiento Mecánico, área donde se desenvolvía desde el año 2005. Samuel Aguirre fue quien le dio la confianza para que asumiera este reto.

Mauricio, al tener una formación bastante técnica, conocía muy bien los procesos operativos del departamento encargado. Sin embargo, siempre buscaba la opinión de sus colaboradores para la toma de decisiones y poder continuar con las actividades operativas.

Con la reorganización del 2014, se unieron los departamentos de Mantenimiento Mecánico y Mantenimiento Eléctrico para formar el área de Mantenimiento Subestaciones de Transmisión, y se designó como supervisor de la nueva área de Mantenimiento Eléctrico, Luis Mora.

Carlos Pérez. Estudió en la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, donde cursó la carrera de Ingeniería Mecánica Eléctrica hasta 1996. Trabajó en empresas tales como Energía del Perú, como jefe de Mantenimiento de la Central Hidroeléctrica Cacique entre el año 1998 y 2006; Voramtin, como jefe de Planeamiento entre los años 2006 y 2012; y finalmente en Electro América a fines del 2012, como nuevo jefe del departamento de Mantenimiento Eléctrico. Luego en el 2014 ascendió a subgerente de Mantenimiento Transmisión. Carlos tenía un estilo bastante agresivo y orientado al alcance de resultados, sin embargo, no era constante en el seguimiento de las indicaciones dadas.

Era común que Carlos pasara por alto los problemas que involucrasen personas, dado a que siempre anteponía los resultados de la organización antes que cualquier otra cosa.

Samuel Aguirre. Estudió en la Universidad de Piura, donde terminó su carrera como Ingeniero Mecánico Electricista en 1998. Trabajó en Piura en la empresa ECOSAC, una distribuidora de energía eléctrica del norte del Perú, donde se desempeñó como jefe de Calidad de Suministro Eléctrico y Mantenimiento hasta el 2006. Ese mismo año inició labores en Electro América, lugar en el que asumió primero el cargo de jefe de Mantenimiento Mecánico y luego el de subgerente de Mantenimiento de Transmisión. Samuel ha asumido recientemente la subgerencia de Proyectos de Transmisión. Es el tipo de personas que siempre encuentra una solución a las dificultades diarias tanto laborales como personales.

Samuel es reconocido en la organización por mantener en equilibrio los resultados que se deben alcanzar y mantener motivado a su personal para alcanzar dichos objetivos.

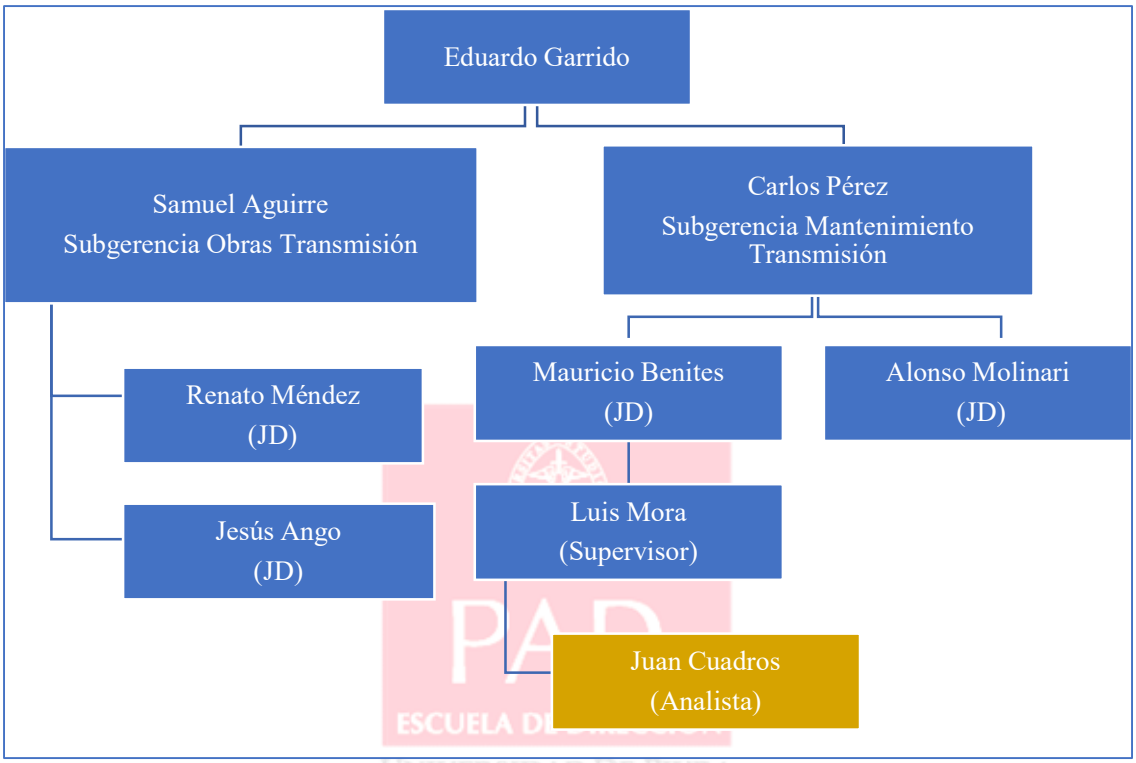
PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

1.2.Una propuesta de cambio para Juan

Samuel deseaba ayudar a Juan para crecer profesionalmente dentro de la empresa. Esto debido a la buena amistad que tenían desde su paso por San Juan. Así fue como Samuel decidió aprovechar la reorganización que estaba en curso para poder trasladar a Juan de la gerencia de Operaciones a la gerencia de Transmisión con la finalidad que pueda aprender sobre otros tipos de equipos eléctricos de mayor dimensión y costo, sobre todo, porque los controles que uno debe tener sobre ellos son mucho más especializados.

Finalmente, el 17 de junio de 2014, decide ponerlo en la nueva área de Mantenimiento Eléctrico para que conozca acerca de la variedad de equipos eléctricos y su funcionamiento. Dentro de esta área, estuvo bajo la supervisión de Luis Mora. Además, le informó a Mauricio que Juan entraba a dicha división con la finalidad de apoyar con la gestión y control de programas de mantenimiento, y que para alcanzar dicho objetivo requeriría de su apoyo en

mostrarle las actividades que se realizaban dentro. Mauricio no tuvo más opción que aceptar las indicaciones dadas. Él sabía que el nuevo analista no conocía nada del negocio en transmisión y que tendría que explicarle y enseñarle el proceso. No le agradó mucho la idea, dado a que no se le hizo la consulta previa sobre si estaba de acuerdo con tener un nuevo talento en su equipo de trabajo. Así, el organigrama quedó como se muestra a continuación:



Fuente: elaboración propia

El 17 de junio del 2014, Juan se incorpora en su nueva área y se presenta con Mauricio, quien le da la bienvenida y le informa que cumpliría las funciones de analista de subestaciones. Como tal, le comentó que sus funciones serían las de apoyar en temas de gestión y elaboración de programas de trabajo para el personal de campo, quienes a su vez dedicaban mucho tiempo en realizar inspecciones y solucionando problemas que se presentasen con la manipulación de los equipos eléctricos.

Luego de una semana, el 24 de junio de 2014, a Juan le llamó la atención que aún no contaba con ubicación física ni sitio de trabajo, tampoco le habían informado con quiénes coordinaría para ir familiarizándose con los programas de trabajo y demás actividades que se realizaban en el departamento.

Dos semanas después, el 01 de Julio de 2014, Juan aún no contaba con sitio para poder utilizar su computadora, sin embargo, observó que existía un sitio vacío que había dejado Carlos

Pérez al momento de ocupar su nueva oficina como subgerente. Juan le consultó a Mauricio si era posible que ocupara ese sitio mientras se definía uno adecuado para él y este le respondió que no había ningún problema.

El 25 de julio de 2014, seis semanas después de su llegada a la nueva área, Juan seguía sin poder hacer visitas de campo con el personal técnico, ya que siempre alegaban que necesitaba autorización de su jefe para poder ser trasladado. Además, le comentaban que el personal no veía con buenos ojos que él ocupara el sitio que le correspondía al supervisor del área, Luis Mora. Cuando le comentó a Mauricio sobre el tema, él mencionó que no tomara atención al personal técnico, dado que eran antiguos en la empresa y contaban con una personalidad muy especial.

Mauricio le indicó a Juan que, a partir de ese momento, tenía que darle indicaciones de trabajo a Luis y que estas incluirían cambios de prioridades en las inspecciones diarias de campo o indicaciones frente alguna emergencia. Cuando conversó con Luis y le explicó lo que le habían encargado, esto no fue de su agrado y mencionó que no entendía por qué su superior no se lo dijo personalmente. En adelante, Luis le recordó a Juan cuál era el organigrama de la empresa, especificando que él estaba como analista y que no recibiría indicaciones de él. Además, le mencionó que, de estar en desacuerdo, podía hablar con su superior.

En julio Juan hizo un resumen de las actividades realizadas en el mes y medio que llevaba ahí e identificó que había realizado solo un par de trabajos de campo con el personal técnico y que había tenido muy poca interacción con ellos. Con ello, se dio cuenta que le era imposible hacer un análisis de optimización de actividades o mejora de procesos. Además, Mauricio seguía dándole indicaciones que debía transmitir al personal técnico o a Luis, en donde le decía indicaciones como, por ejemplo: “luego de realizar las inspecciones rutinarias deberán cambiar los planes de la tarde para atender una inspección más importante”. El personal rechazaba dichas indicaciones, dado que para ellos no tenía ninguna jerarquía en el área.

Juan buscó a Carlos Pérez, nuevo subgerente del área y jefe de Mauricio, para que le ayude a clarificar sus funciones, pues se sentía confundido por el trato que estaba recibiendo. Mientras que en su anterior área supervisaba personal para lograr los objetivos de la empresa, en esta nueva división aún no había podido aportar en la consecución del mismo objetivo. Carlos le respondió que debía mejorar su comportamiento y esperar a que Mauricio le asignara las actividades mientras este armaba un plan de desarrollo especial para él.

De manera casi simultánea, y en vista que aún seguía sin poder realizar sus actividades, Juan se acercó a conversar con Samuel, quien lo ayudó colocándolo en esa área aprovechando

la reorganización de mayo 2014. Su amigo trató de indagar qué estaba pasando y le comentó que conversaría con Carlos y Mauricio. Sin embargo, ellos le dieron la misma respuesta: esperar por los planes de desarrollo.

El 29 de agosto de 2014, Juan, quien mantenía una relación de amistad con su anterior jefe, decide buscar la manera de volver a su antiguo puesto de trabajo como supervisor. Así, logró acercarse a Rodrigo Fuente y empezó a brindar apoyo operativo a su anterior grupo de trabajo, sin comentarle a Mauricio.

El 07 de noviembre de 2014, Mauricio se enteró de que Juan estaba realizando actividades de apoyo para otra área sin su autorización. Frente a ello, lo encaró y le exigió darle una razón válida para estar realizando tales actividades. Además, le recordó que él era su jefe y, como tal, no podía hacer lo que quisiera en otros departamentos. Juan le comentó que llevaba casi cinco meses intentando trabajar con él y que, a la fecha, aún no había podido conseguir hacer las actividades de campo con el personal técnico ni realizar las funciones que le había mencionado inicialmente para mejorar los procesos. De esta manera, le explicó que buscó la mejor manera de no sentirse inútil, dado a que dicha situación lo había deprimido. Su jefe le mencionó que esa falta no la pasaría por alto y que luego vería que acciones tomar con él.

1.2.1. Opiniones de otras personas sobre Juan

Un antiguo amigo y compañero del área nueva, Miguel Antón, le comentó a Juan en confidencia que el personal técnico hablaba mal de él, debido a que estaba mal visto que, aun cuando había llegado como nuevo analista, él daba indicaciones al personal, sin siquiera tener el conocimiento y experiencia de las actividades que se realizaban allí. Además, le mencionó que como fue Samuel quien lo cambió a dicha área, creían incluso que era su familiar y le había dado algún tipo de beneficio.

Roberto Castro, otro compañero de Mantenimiento Eléctrico, le comentó que algunos de los técnicos se sentían incomodos y confundidos con su presencia porque al parecer estaba usurpando las funciones de Luis Mora, quién era reconocido por todos ellos como el de mayor autoridad en dicho departamento, y habían mencionado que sería bueno que Mauricio aclare bien el panorama porque a Luis siempre le van a hacer caso.

Samuel le comentó que era posible que Mauricio no le había presentado adecuadamente a los colaboradores, quienes son un poco reacios al personal nuevo. Además, le mencionó que lo más probable es que ellos estuvieran confundidos entre quién es al que deben hacer caso.

Otro compañero, Manuel Brenes, le parecía que actuaban de esa manera con él dado que el personal técnico creía que venía a reemplazar a quien era su líder de muchos años, por lo que se trataba de un

mecanismo de defensa. Además, le comentó que era necesario aclarar el tema para que aprenda las actividades que se realizan y apoyar al resto, al tiempo que mejoraba el área en beneficio de la organización.

1.2.2. Dilema final

Luego que Mauricio le mencionó que tendría una sanción por haber brindado apoyo a otra área sin su conocimiento, Juan buscó a Samuel para comentarle la situación que se había presentado. Su amigo escuchó con bastante sorpresa lo que había estado haciendo, sin embargo, trató de ser empático y comprendió que había caído en depresión en vista de la injusticia que sentía se estaba cometiendo. Esta situación era bastante notoria y muchas personas habían identificado las incompatibilidades que existían entre ellos. Sin embargo, le llamaba aún más la atención el hecho de que Carlos, sabiendo sobre el problema que existía entre ellos, aún no había tomado ninguna acción.

Samuel, luego de analizar los hechos, pensó de qué manera podría ayudarlo nuevamente, debido a que se sentía responsable por haber sido él quien motivó a hacer su traslado a la gerencia de Transmisión. Además, veía con mayor preocupación que aquella situación lo estaba cambiando y que era probable que en el futuro se presentaran más problemas.

Pensaba si sería bueno solicitar el traslado de Juan a su área, en vista que él lo conocía de tiempo atrás y sabía que calidad de persona era y podría aportar en la subgerencia de Samuel. También analizó si conversando con Mauricio y Carlos podría realizar un cambio de actitud hacia Juan o en simplemente realizar el traslado de área para que regrese a la antigua.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 2. Un traslado inesperado– Parte B

2.1. Desenlace

Samuel conversó con Carlos para solicitarle un apoyo temporal para la ejecución de un nuevo proyecto que requería a alguien a tiempo completo. Su jefe accedió a que este soporte sea Juan.

Sin embargo, Mauricio no estuvo de acuerdo con este traslado, argumentando que aún no había solucionado el problema que había surgido tras identificar que él estuvo brindando apoyo a otra área sin su autorización. Por ello, solicitó que, cuando acabara ese apoyo temporal, debía volver al departamento de Mantenimiento Transmisión y seguir con las funciones que le correspondían.

Pasado el periodo de apoyo, Samuel mencionó que Juan había desarrollado una excelente labor y que era mejor que se quede con él. Mauricio argumentó que eso no era posible pues tenía planes de desarrollo para él. Sin embargo, Samuel le exigió que le mostrara cuales eran esos planes y le contestó que aún los estaba desarrollando. Samuel insistió y Carlos no pudo refutar y sustentar adecuadamente la posición que tenía Mauricio, por lo que aceptó el traslado permanente.

2.2. Epílogo

En el 2016, luego de un año y medio de ocurridos los sucesos, se presentó un problema en una instalación eléctrica en donde no se había ejecutado el plan de mantenimiento adecuadamente en el periodo acordado, lo cual afectó a los clientes y a la rentabilidad de la organización. En ese momento, se evidencio que Carlos había tenido conocimiento de la falta de atención y, sin embargo, no había realizado el control correspondiente para la ejecución adecuada de la actividad en el tiempo acordado. Además, al parecer, no era la primera vez que abdicaba en las decisiones que le correspondían. Carlos fue cesado de la organización debido a que identificaron múltiples situaciones en las que se necesitó una toma de acción oportuna para resolver problemas.

Mauricio, a inicios del año 2017, fue cambiado a otra área en donde tenía el apoyo de un supervisor de mucha experiencia y que era bien reconocido por el personal. De esta manera, lograron ponerle un líder para aminorar sus responsabilidades.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 3. Teaching Note

3.1. Resumen

El presente caso es útil para analizar conflictos que puedan surgir entre trabajadores de una organización utilizando los conceptos de Gobierno de Personas.

Este caso evalúa la situación de un nuevo analista en el área de Mantenimiento Transmisión y quien es impuesto en el organigrama de manera unilateral, con la finalidad que aprenda sobre esta parte del negocio y pueda aportar en el corto plazo al cumplimiento de la estrategia de la empresa.

La discusión del caso permitirá analizar las malas decisiones que tomaron los jefes frente al personal nuevo y que no son congruentes con uno de sus objetivos como directivos de dicha organización: velar por el buen desempeño del personal que tienen a cargo. (Ferreiro, 2013).

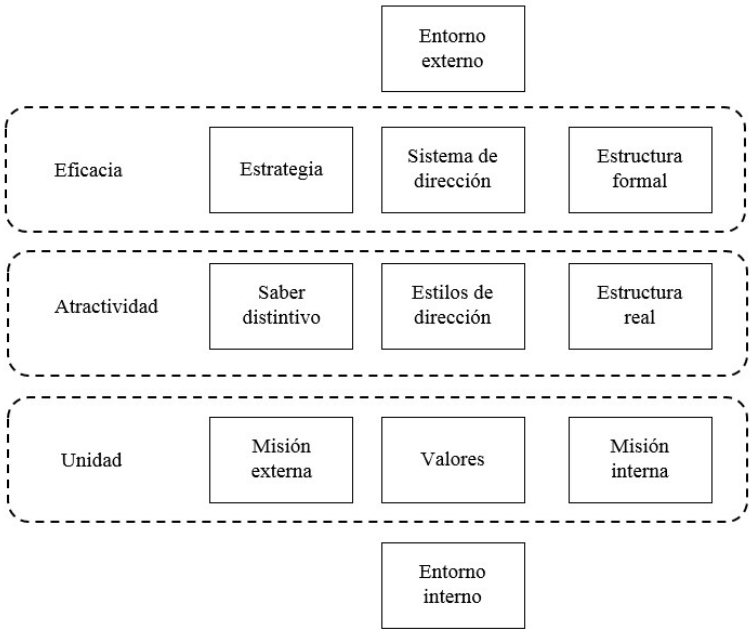
Al analizar las causas que llevan a este conflicto, se hará evidente que los comentarios de otras personas son clave para poder llegar a una conclusión y develarán serias deficiencias de comunicación entre los involucrados, lo que complicó la situación entre las personas de la organización.

3.2. Objetivo del análisis

Con el apoyo de la herramienta de análisis el octógono analizaremos los problemas que se presentan en cada uno de los tres niveles de la organización (Ferreiro y Alcázar, 2017). Esta herramienta, nos ayudará a encontrar soluciones al conflicto presentado:

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 2. Matriz del Octógono



Fuente: Ferreiro (2013)

3.3. Análisis

3.3.1. Entorno externo

El mercado eléctrico se disgrega en tres sectores: generación, trasmisión y distribución de energía. En el caso de Electro América, esta se dedica, principalmente, a la comercialización de energía eléctrica en Lima. La venta de energía se hace a través de activos diseñados especialmente para soportar niveles de tensión elevados. Dicha actividad, al ser un monopolio natural, debe ser realizada bajo el cumplimiento de normas nacionales e internacionales velando siempre por la seguridad de las personas y propiedad privada, así como guardando coherencia en los precios que se pagan por el consumo de electricidad.

La distribución de energía en Lima es un mercado maduro, en vista que la electrificación de la zona de concesión se encuentra cerca del 100%.

Los entes reguladores y fiscalizadores encargados del cumplimiento de dichas normas y estándares exigidos son el Ministerio de Energía y Minas, el Osinergmin y el Ministerio de Economía y Finanzas.

El Osinergmin es el encargado de fiscalizar la calidad de la energía, el cual es el fin supremo de Electro América, el garantizar la continuidad permanente del suministro eléctrico. Por su parte, la OEFA es el ente encargado de supervisar que las actividades que realizan las empresas de distribución no afecten el cuidado del medio ambiente, como, por ejemplo, al construir nuevas subestaciones de transformación para poder suministrar energía a zonas futuras.

3.3.2. Estrategia

Alcanzar la máxima rentabilidad posible, manteniendo altos estándares de calidad, seguridad y continuidad del servicio eléctrico realizando el mantenimiento adecuado a los activos existentes, de acuerdo con el plan anual de mantenimiento y cumpliendo con el presupuesto asignado, sin que esto involucre accidente alguno.

3.3.3. Sistemas de dirección

La empresa cuenta con sistemas de dirección bien definidos los cuales son necesarios para lograr la estrategia definida, los más importantes son:

3.3.3.1. Sistema de prevención

Este es el sistema más exigente y es el que verifica que se cumplan con los estándares de seguridad y promueve el cumplimiento de políticas de trabajo ético.

3.3.3.2. Sistema de control de inversiones

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Las inversiones que realiza la organización guardan relación estrecha con la rentabilidad proyectada del año. Es por ello por lo que este control es muy exigente, y siempre prioriza los proyectos que aseguren el retorno adecuado a los accionistas.

3.3.3.3. Sistemas contables

Los sistemas que utiliza la organización son bastante transparentes, dado que la organización está en constantes auditorias para asegurar que las imputaciones que se realizan van de acuerdo con prácticas éticas de contabilidad.

3.3.3.4. Sistemas de información

Los sistemas informáticos son clave para guardar información tanto financiera y operativa para poder difundir y controlar las actividades que se realizan y podamos estar enterados de la mejor manera ante algún evento o incidente que ocurra, es por tal motivo que siempre deben estar actualizados.

3.3.3.5.Manual de organización y funciones

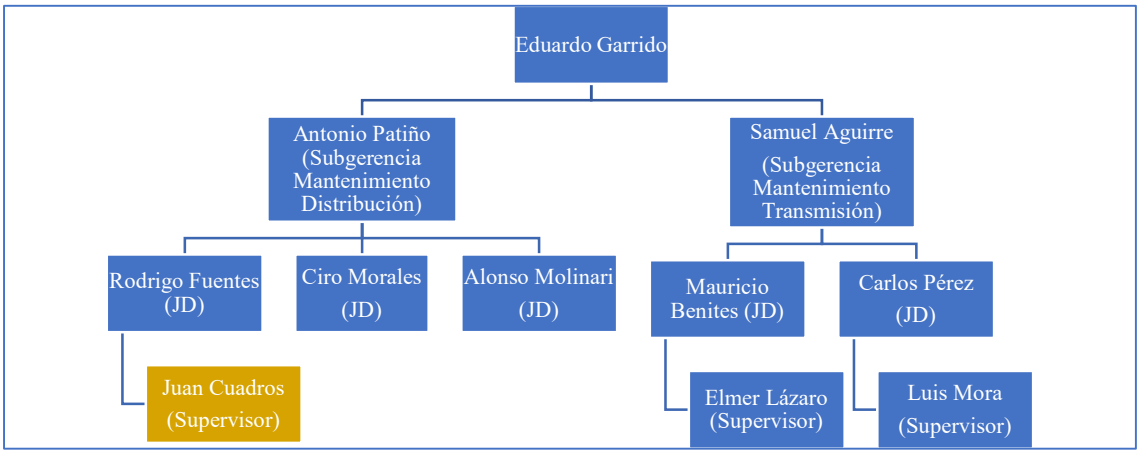
Este sistema define las actividades generales que realiza cada persona con base a la posición que ocupa en la organización, con la finalidad de mantener un orden cuando ocurre algún tipo de reemplazo o rotación interna de las personas. Sin embargo, específicamente, el puesto de analista de subestaciones no se encuentra definido aun cuando sí existe, por lo que se identifica como un problema a resolver que le compete a Mauricio.

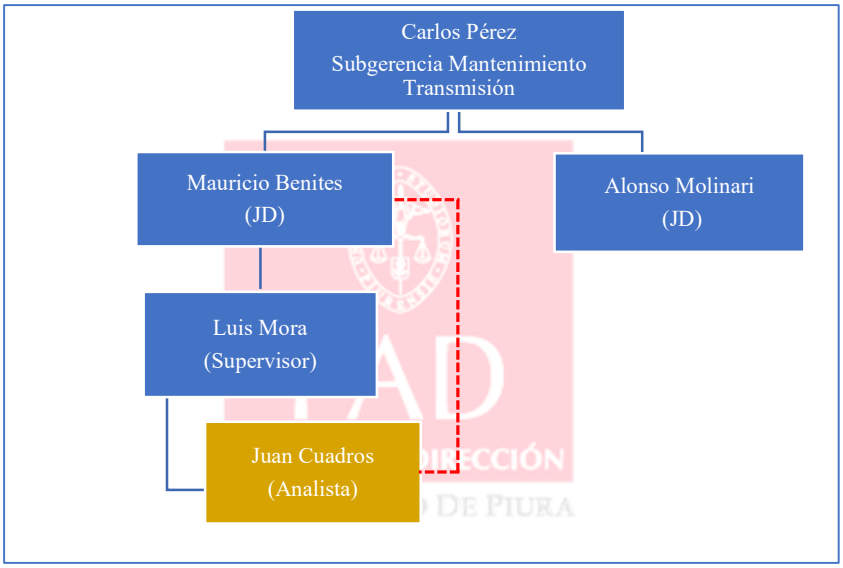
Estos sistemas aseguran la implementación de la estrategia y son importantes, sobre todo los de prevención en los que se contemplan las penalidades por incumplimiento en procedimientos operativos que puedan afectar la seguridad del trabajador. Electro América es muy exigente en este punto, el cual impacta directamente con el control de gastos y en la imagen de la organización, porque sin la existencia de estos sistemas el impacto económico sería elevado.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

3.3.4. Estructura formal

El departamento de Mantenimiento Transmisión cuenta con una estructura vertical definida como en el cuadro que se muestra:





Fuente: elaboración propia

En el presente organigrama se observa que Juan debía reportar directamente a Luis, sin embargo, Mauricio crea una anomalía en el organigrama e insiste en que debía seguir dándole indicaciones que él creía conveniente a Luis, generándose un conflicto en el liderazgo de Luis con su personal técnico y dañando la personalidad del analista de subestaciones.

3.3.5. Saber distintivo

El personal técnico y Luis, de muchos años de experiencia, tienen un conocimiento profundo de los activos de la organización, conseguido a través de capacitaciones constantes haciendo énfasis en el trabajo seguro, siendo necesarios para poder desarrollar los planes de mantenimiento y, sobre todo, para mantener el índice de accidentabilidad en cero. Dado a que se requiere de mucha experiencia para realizar

actividades eléctricas, es importante tener en cuenta que la rotación de personal es baja, lo que hace posible que el conocimiento en el área perdure a través del tiempo.

3.3.6. Estilos de Dirección

3.3.6.1. Perfil de Mauricio Benites

Mauricio es una persona poco comunicativa, no delega, no trabaja en equipo, hace que el equipo se enfrente y busca tener el control directo sobre Juan.

3.3.6.2. Perfil de Carlos Pérez

Carlos observa pacientemente la inacción de Mauricio y al conversar con Juan solo menciona que espere al igual que su jefe.

3.3.6.3. Perfil de Juan Cuadros

Juan actúa emocionalmente dejándose llevar por lo que en el fondo desea: volver a su antigua área. Esto le lleva a pedir trabajo a su anterior jefe y exponerse a una sanción.

3.3.6.4. Perfil de Luis Mora

Luis mantiene el liderazgo del área del personal técnico, lo cual le ha servido a través de los años para poder realizar las actividades de mantenimiento de forma adecuada. Él simplemente está respetando la estructura formal y no está aceptando la informalidad que quiere llevar Mauricio, lo más importante es que su personal lo reconoce como líder del área.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

3.3.7. Estructura real

En la práctica, quien decide la prioridad de los trabajos en el departamento es Luis, debido a su formación técnica y su conocimiento de los activos eléctricos, lo hace bueno priorizando los recursos.

Al intentar poner a Juan como un nexo entre Luis y Mauricio, existe un rechazo inmediato del personal hacia él, en vista que no tiene ni el poder ni la autoridad para mandar adecuadamente.

Carlos no interviene en este conflicto pues a su parecer no es un problema que le competa a su gestión, sino que es un tema que debe resolver Mauricio.

Samuel tiene un liderazgo fuerte en dicha área, dado a que Carlos y Mauricio fueron sus subordinados antes de la reorganización.

3.3.8. Misión externa

La misión externa es dar luz al cliente y dar rentabilidad a la empresa con cero accidentes. En el área de Mantenimiento se debe cumplir con el plan correspondiente, con la finalidad de brindar la continuidad de venta de energía y contar con índices de accidentabilidad nulas, ya que estos producen un impacto negativo en los ingresos de la empresa.

3.3.9. Valores de la dirección

Los valores de la organización están orientados a salvaguardar la seguridad de las personas en las actividades que desarrollan, con el fin de maximizar la rentabilidad.

En la organización siempre hay un principio de justicia de la mayoría de los directivos. Sin embargo, Mauricio no lo está aplicando y está siendo abusivo al mantener una situación tensa durante varios meses y que es perjudicial psicológicamente para Juan.

Carlos, al ver la injusticia y el abuso que está sucediendo, debería intervenir para solucionar el tema en cuestión. Sin embargo, no lo hace y deja que sigan avanzando los problemas entre Mauricio y Juan.

3.3.10. Misión interna

La rotación del área es bastante baja, se tiene personal con un promedio de 30 años de servicio. Las personas no son muy colaborativas con personal nuevo. Sin embargo, pasado el tiempo, se apoyan bastante entre ellos.

En la dirección se observa motivos extrínsecos por la consecución de objetivos.

3.3.11. Entorno interno

Al contar con personal de edad contemporánea y que se conocen entre sí de tantos años, forman un entorno cerrado dado a que sienten temor que algo se les va a arrebatar al presentarse un personal nuevo, además de contar con un sindicato bastante organizado que los apoya en todo momento.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

4.1. Problemas detectados

4.1.1. A nivel de la Eficacia

Problema 01

Juan no reporta a Mauricio que está ayudando a su antigua área.

Juan al no tener funciones definidas ni encargos que realizar actúa emocionalmente, es así como estuvo ayudando a su anterior área sin comunicárselo a Mauricio. Analizaremos por qué Juan actuó de esa manera:

1. ¿Sabía que debía reportar a Mauricio el apoyo que estaba brindando a su antigua área?
2. ¿Pudo haberle comunicado a Mauricio sobre las actividades que realizaba?
3. ¿Quería realizar ese apoyo con su anterior jefe?

En las tres opciones anteriores Juan sabía, podía y quería realizar el apoyo a su anterior área en vista que en su situación actual no realizaba actividad alguna.

La organización se vio afectada con el cambio de Juan, el cual se desenvolvía como supervisor de Mantenimiento de Subestaciones de Distribución, afectando en el corto plazo la

eficacia de su antigua área. Sin embargo, esta situación se había dado hace unos meses atrás y no era correcto realizar este tipo de actividades, dado que su actual jefe no estaba enterado de dicha situación y no le correspondía realizarlas. Si esta situación se iba a dar debía haberse discutido en su momento cuando la reorganización aún no estaba hecha.

Problema 02

Mauricio no ha definido las funciones que realizará Juan en su nueva área.

Se evidencia que los sistemas de dirección que utilizaba Mauricio no incluían un manual de funciones, porque a pesar de que le habían impuesto un nuevo analista, durante un buen tiempo este aún no lo tenía definido. Además, siempre comentaba que tenía planes para desarrollar con Juan, lo cual claramente era una mentira. En el caso de Mauricio, él podría haber actuado así por:

1. ¿Sabía que tenía que definir las nuevas funciones que realizaría Juan?

   Sí sabía y además mencionaba que tenía planes de desarrollo para Juan en el largo plazo, sin embargo, siempre mencionaba que aún no los tenía listos.

2. ¿Podía haber definido las nuevas funciones de Juan?

   Mauricio pudo haber realizado la definición de funciones de Juan, sobre todo porque era su trabajo hacerlo.

3. ¿Quería definir las nuevas funciones de Juan?

   Mauricio no quería definir las funciones probablemente porque no aceptaba que le hayan impuesto un nuevo puesto, el de analista de subestaciones, sin antes haberle consultado.

La organización estaba siendo afectada nuevamente por la falta de ejecución de sus directivos, quienes deberían haber dado solución a estos temas.

Problema 03

Mauricio está abusando de su poder directivo.

Mauricio abusa del poder que tiene y mantiene su descontento con Juan a través del rechazo y empeora la situación diciendo que tiene planes de desarrollo para él y que está trabajándolos, lo cual solo está afectando la eficacia de la organización al no contar con un buen trabajador.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Problema 04

Carlos no interviene en el conflicto entre Mauricio y Juan.

Carlos observa el desarrollo de los hechos entre Mauricio, Luis y Juan y no interviene en los conflictos que se están generando sin percatarse que esto está afectando la Eficacia de la organización y que este puesto de analista de subestaciones podría estar aportando nuevas ideas de mejora para el área, mejorando procesos para incrementar la efectividad de las actividades de mantenimiento.

4.1.2. A nivel de la Atractividad

Problema 01

Samuel ha impuesto a Juan en un área sin solicitar opinión alguna a Mauricio.

Samuel, al querer ayudar a Juan con su traslado, no previó que la situación se complicaría a tal punto que el rechazo de su nuevo jefe sería muy evidente. Es así qué Mauricio prefirió no dar ninguna tarea ni definir ninguna función para el nuevo analista. Para empeorar la situación, prefirió invertir la línea de mando con Luis, quien de inmediato rechaza la situación y simplemente no presta atención a las actividades de Juan.

En este contexto, la motivación de Juan por aprender se está viendo afectada dado que no se le está dando las herramientas para que obtenga aprendizajes nuevos y pueda apoyar en el desarrollo de mejoras del departamento.

Finalmente, Mauricio, a pesar de que le hayan impuesto a este nuevo analista, no tenía motivos para actuar de esa manera, simplemente debió pensar el daño psicológico que podía estar ocasionando y el perjuicio a la organización.

4.1.3. A nivel de la Unidad

Problema 01

Dejar a Juan sin hacer nada durante casi 05 meses.

Mantener por tanto tiempo una situación en el que no se asignan correctamente las funciones de un analista e, incluso, en el que no se presta mayor atención al problema postergando las posibles soluciones, puede identificarse como una falta grave y una falta de respeto hacia el nuevo colaborador. Esto puede incidir de forma negativa en las futuras decisiones del analista.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Además, se afectó a otras personas, como Luis, quien, al identificar un vacío en la línea de mando, sentía que alguien podía usurpar sus funciones y afectar el relacionamiento con el personal técnico, quienes veían este conflicto a diario y sentían que podrían cambiar a su líder por alguien que ni siquiera han conocido.

Carlos también debió apoyar a que Mauricio se alinee con lo que ya estaba impuesto y, en todo caso, que busque una mejor alternativa, en donde no afecte la integridad de las personas.

4.2. Alternativas de solución

4.2.1. A nivel de la Eficacia

Problema 01

Juan no reporta a Mauricio que está ayudando a su antigua área.

Mauricio debe solucionar el problema de la manera más justa para hacer entender a Juan qué estuvo mal ayudar a su antigua área sin pedirle autorización.

Tabla 2. Problema 1

N°	Alternativa de solución	Impacto en la eficacia	Impacto en la atractividad	Impacto en la Unidad
1	Sancionarlo drásticamente	No afecta al área donde se encuentra Juan	Juan aprende que este tipo de actos son incorrectos, sin embargo, tendría la sensación de injusticia	El personal entiende que este tipo de acciones son incorrectas
2	Trasladarlo a su antigua área en la sede San Juan	Incremento de la eficacia en su antigua área	Juan tiene un aprendizaje negativo en vista que estas acciones incorrectas se están permitiendo	El personal entiende que este tipo de acciones no son correctas
3	Sancionar y trasladarlo de área	Posible incremento en la eficacia sin está definida la función que realizará	Juan aprende que este tipo de actos son incorrectos	El personal entiende que este tipo de acciones no son correctas

Fuente: elaboración propia

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Decisión: Se elige la alternativa 3, en vista que es la que más beneficios e impactos positivos tiene en los 03 niveles de la organización. Se debe sancionar con un memorándum o un llamado de atención fuerte para que esta práctica incorrecta no se repita y trasladarlo a una nueva área hará que la organización y Juan vean atendidas sus necesidades.

Problema 02

Mauricio no ha definido las funciones que realizará Juan en su nueva área.

Carlos debería tomar acción para solucionar este problema, dado que luego de cuatro meses Mauricio aún no cuenta con el plan de desarrollo ofrecido.

Tabla 3. Problema 2

N°	Alternativa de solución	Impacto en la eficacia	Impacto en la atractividad	Impacto en la Unidad
1	Re inducir a Mauricio para la culminación del plan de desarrollo que tiene con Juan.	Incremento en la eficacia	Mauricio aprende que es importante ver estos temas que en el largo plazo impactan con la rentabilidad	Mauricio genera confianza entre sus colaboradores en vista que define claramente las actividades que cada persona realizará.
2	Evaluar a Mauricio si es el más idóneo en la función directiva encargada	Se mantiene igual	Al ser reevaluado notará que puntos tiene favorable y cuáles debe mejorar.	Se mantiene igual
3	Sancionar a Mauricio para que cumpla sus funciones directivas	Incremento en la eficacia	Aprendizaje que los problemas se deben solucionar y no dejar que se dilaten	Se podría afectar si no es bien explicada al personal colaborador.

Fuente: elaboración propia

Decisión: Se elige la alternativa 1, porque es la más factible de realizar o de obtener resultados inmediatos. Carlos está cumpliendo su función de subgerente al ordenar y aclarar la situación.

Problema 03

Mauricio está abusando de su poder directivo.

Mauricio debe enfocarse en lo que es más conveniente para la organización y no tomar el tema de manera personal.

Tabla 4. Problema 3

N°	Alternativa de solución	Impacto en la eficacia	Impacto en la atractividad	Impacto en la Unidad
1	Carlos debe hablar con Mauricio sobre lo que está haciendo está mal	Posiblemente se incremente	Mauricio aprende que delegar funciones en personal de apoyo hace mejor la dirección	Juan dejaría de sentirse deprimido y mejoraría su situación psicológica

Fuente: elaboración propia

Decisión: Se elige la alternativa 1, en vista que es la única que opción para que Mauricio deje de abusar de su poder. Así mismo Juan se sentiría mejor como persona y la organización incrementaría su eficacia.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN

Problema 04

Carlos no interviene en el conflicto entre Mauricio y Juan.

Carlos debe solucionar el problema existente entre Mauricio y Juan, en vista que ha pasado mucho tiempo desde que se inició esta situación tensa y no está trayendo mejoría a la organización.

Tabla 5. Problema 4

N°	Alternativa de solución	Impacto en la eficacia	Impacto en la atractividad	Impacto en la Unidad
1	Carlos debe intervenir en el conflicto existente entre Mauricio y Juan	Incrementa la eficacia, al dar fin a un conflicto de largo tiempo	Mauricio aprende que este tipo de situación afecta a la organización y a la persona	Juan ve atendidas sus necesidades e incrementaría su confianza con el actuar de Carlos.

Fuente: elaboración propia

Decisión: Se elige la alternativa 1, en vista que es la única opción que tiene Carlos para poder acabar con el conflicto que lleva varios meses.

4.2.2. A nivel de la Atractividad

Problema 01

Samuel ha impuesto a Juan en un área sin solicitar opinión alguna a Mauricio.

Este tipo de decisión ha afectado a las personas especialmente a Juan y a la Atractividad de la organización dado que no se presenta ningún aprendizaje positivo de esta situación.

Tabla 6. Problema 1

N°	Alternativa de solución	Impacto en la eficacia	Impacto en la atractividad	Impacto en la Unidad
1	Conversar con Carlos explique de manera adecuada la situación a Mauricio	Se incrementaría la eficacia	Se mejora la situación profesional y personal de Juan	Se mantiene igual
2	Consultar a Mauricio si quiere seguir trabajando con Juan	Se mantiene igual	Mauricio tendría un aprendizaje negativo dado que cuando venga un personal nuevo y no le agrada, ignorará y cansará al nuevo ingresante	Se mantiene igual
3	Cambiar a Juan de área	Se incrementaría la eficacia	Se mejora la situación profesional y personal de Juan	Alivio en el personal porque ya no estaría en peligro la situación de Luis.

Fuente: elaboración propia

Decisión: Se elige la alternativa 3, dado a que es la opción que a largo plazo será el mejor resultado que brindará en los aprendizajes positivos. Es posible que Juan tenga que ser reasignado a una nueva área.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

4.2.3. A nivel de la Unidad

Problema 01

Dejar a Juan sin hacer nada durante casi 05 meses.

Al realizar esta acción por parte de Mauricio origina que Juan sufra de depresión en vista que lo mantienen inútil y en el fondo se afectan los objetivos de la organización.

Tabla 7. Problema 1

N°	Alternativa de solución	Impacto en la eficacia	Impacto en la atractividad	Impacto en la Unidad
1	Carlos tiene que explicar a Mauricio como está afectando esta situación a Juan	Mejora la eficacia	Aprendizajes positivos y mejora el estilo de dirección de Mauricio	Se mejora la confianza de Juan y mejora el trato con el resto de personal
2	Samuel deberá hablar con Carlos para que no permita esta situación	Mejora la eficacia	Mejora el aprendizaje de las personas	Mejora la confianza del personal sabiendo que tienen directivos que atienden sus problemas

Fuente: elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Decisión: Se elige la alternativa 2, donde Carlos deberá liderar el tema y asumir las funciones que le corresponden como personal directivo con mayor rango en el área y no permitir que la situación se haya dilatado por cuatro meses.

Plan de acción:

La organización se vio afectada por este traslado inesperado y lo que debemos hacer para que no se dé una situación como esta es:

Samuel, quien se encontraba a cargo de la subgerencia que ahora ocupa Carlos, debe definir inicialmente el puesto de analista de subestaciones para ver que implicancias le trae a Mauricio. Luego ver que tanto beneficio le traerá a la organización este nuevo puesto y luego proceder a buscar al más idóneo. Este personal nuevo, qué estará a cargo de Luis, deberá ser presentado por Mauricio con anticipación para que pueda notarse los beneficios que traerá al departamento con su apoyo.

Conclusiones

Después de llevar a cabo el presente trabajo de investigación se concluye lo siguiente:

a. Los conflictos laborales deben ser vistos como una oportunidad para identificar posibles áreas de mejora. En este caso, un malentendido entre un colaborador y su jefe pudo sacar a la luz algunos problemas de fondo que no se evidencian fácilmente.
b. Es importante que en toda empresa se respete correctamente las líneas de mando al comunicar un cambio de personal. Todo directivo debe ser informado y consultado con anterioridad. En esta línea, Samuel debió preguntarle a Mauricio sobre la llegada de un nuevo analista y conocer su opinión correspondiente, en vez de solo imponerlo.
c. En línea con lo antes expuesto, una mala comunicación de cambio de personal puede tener efectos negativos en el nuevo talento, ya que, al no contar con un ambiente laboral idóneo, puede verse inmiscuido en una situación que afecte su estado emocional, yendo incluso en detrimento de su productividad.
d. Todo colaborador tiene derecho a contar con las herramientas y conocimientos necesarios para cumplir con su labor. Como tal, un aspecto importante es clarificación de funciones y objetivos a corto y largo plazo, con el fin de asegurar eficacia y eficiencia del empleado. Frente a ello, Mauricio debió clarificar las actividades de Juan de forma oportuna.
e. Los directivos deben estar atentos ante cualquier situación desfavorable de los colaboradores, escuchando siempre a todas las partes involucradas. En este caso, Carlos debió ejercer su posición de mando y solucionar el tema, sobre todo cuando tenía claro que había un analista sin funciones y objetivos claros por tanto tiempo.
f. Los sistemas de dirección están diseñados exclusivamente para alcanzar excelencia en el nivel de eficacia y consecución de objetivos comerciales y, lamentablemente, se pasa por alto que el factor humano y la motivación del personal es igual de importante para lograr mejores resultados.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Bibliografía

Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: Un diagnóstico completo de la organización empresarial.* Lima: PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2017). *Gobierno de personas en la empresa.* Lima: PAD- Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

Luz del Sur. (2015). *Memoria Anual 2014*. Recuperado de https://www.bvl.com.pe/hhii/B40008/20150225153001/SMV95MEMORIA322014.PDF

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [Osinergmin]. (2019). *Resoluciones sancionadas no apeladas. Gerencia Adjunta de Regulación Tarifaria*. Obtenido de http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/institucional/resoluciones/resoluciones-sobre-sanciones/resoluciones-sancionadoras-no-apeladas/gerencia-adjunta-de-regulacion-tarifaria

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA