



## **¿Es malo un sindicato laboral?**

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

**Julio Alexander Chanduvi León**  
**Dario Edgardo Urruchi Horna**

**Asesor:**  
**Mtr. Juan Carlos Pacheco Silva**

**Lima, noviembre de 2022**

NOMBRE DEL TRABAJO

**¿Es malo un sindicato laboral?**

AUTOR

**Julio Alexander Chanduvi León**

RECuento DE PALABRAS

**14639 Words**

RECuento DE CARACTERES

**77444 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**55 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**552.8KB**

FECHA DE ENTREGA

**Oct 28, 2022 6:35 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Oct 28, 2022 6:38 PM GMT-5**

● **10% de similitud general**

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

- 9% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 5% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

### **Dedicatoria**

Para nuestras familias, profesores y compañeros.  
Dedicado a todas las personas que nos ayudaron en este  
retador pero satisfactorio proceso.

Julio Chanduvi León

Dario Urruchi Horna





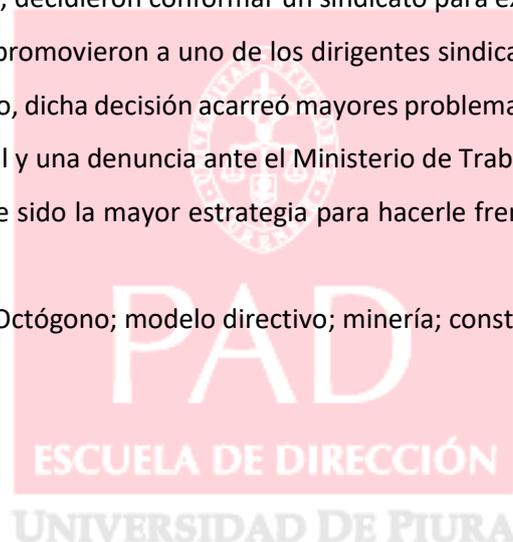
## Resumen ejecutivo

El caso es protagonizado por JUDARI, empresa proveedora de soluciones integrales y servicio posventa para los sectores de minería y construcción. La compañía gozó un periodo de bonanza, en el que alcanzó un margen bruto de ganancia sobre las ventas superior al 60% en el 2013. El crecimiento sostenido se frenó luego que el sector fuese duramente golpeado por las crisis sociales ocurridas entre el 2016 y 2017. En este contexto, la empresa se vio obligada a iniciar una política de austeridad en gasto y sus utilidades se redujeron a casi cero.

A mediados de abril del 2017, el área de Recursos Humanos envió un correo sobre el abono de las utilidades, en el que anunciaban que dicho beneficio económico sería menor al de otros años debido a la crisis y que por esa misma razón tomarían decisiones drásticas en el futuro. Ante la incertidumbre y tras el abono correspondiente, el equipo técnico de la compañía se sintió engañado y con mucha desconfianza. Frente a ello, decidieron conformar un sindicato para exigir mejores beneficios.

Los líderes de la empresa promovieron a uno de los dirigentes sindicales para ser beneficiados en las negociaciones. Sin embargo, dicha decisión acarreó mayores problemas, como la conformación de una nueva organización sindical y una denuncia ante el Ministerio de Trabajo. Ante este escenario, el caso busca analizar cuál hubiese sido la mayor estrategia para hacerle frente a este desafío de gestión de personas.

**Palabras clave:** sindicato; Octógono; modelo directivo; minería; construcción





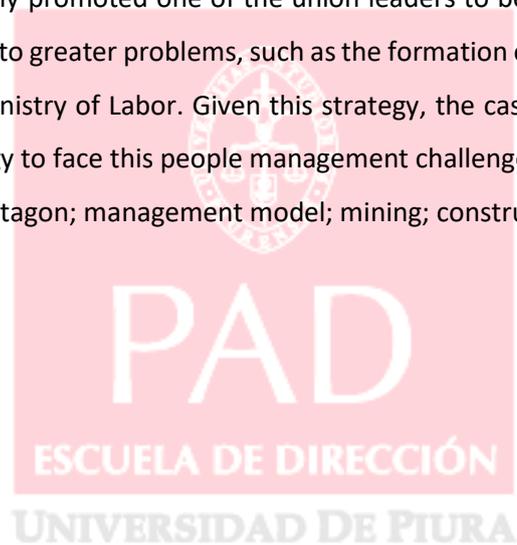
## Abstract

The case is starring by JUDARI, a company that provides comprehensive solutions and after-sales service for the mining and construction sectors. The company enjoyed a boom period, reaching a gross profit margin on sales of over 60% in 2013. Sustained growth slowed after the sector was hit by the social crises that occurred between 2016 and 2017. In this context, the company was forced to initiate a policy of austerity in spending and its profits fell to almost zero.

In mid-April 2017, the Human Resources area sent an email about the payment of profits, in which they announced that said economic benefit would be lower than in other years due to the crisis and that for the same reason they would make drastic decisions in the future. Faced with the uncertainty and after the corresponding payment, the company's technical team felt cheated and with great mistrust. Faced with this, they decided to form a union to demand better benefits.

The leaders of the company promoted one of the union leaders to be benefited in the negotiations. However, this decision led to greater problems, such as the formation of a new union organization and the complaint with the Ministry of Labor. Given this strategy, the case seeks to analyze what would have been the best strategy to face this people management challenge.

**Keywords:** labor union; Octagon; management model; mining; construction

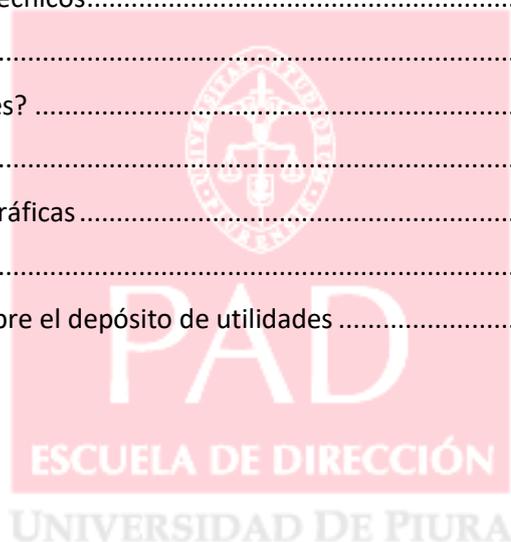




## Tabla de contenido

Capítulo 1. Un sindicato en JUDARI.....	17
1.1. Historia y auge de JUDARI .....	17
1.2. El clima laboral .....	18
1.3. El decrecimiento del sector y sus consecuencias.....	18
1.4. La formación de un sindicato .....	19
1.5. Las reacciones frente al sindicato .....	21
1.6. La estrategia directiva .....	23
1.7. Las negociaciones con el sindicato.....	25
Capítulo 2. Marco teórico.....	27
2.1. ¿Qué es el modelo del Octógono? .....	27
2.1.1. Primer nivel: la eficacia .....	28
2.1.2. Segundo nivel: la atractividad .....	28
2.1.3. Tercer nivel: la unidad.....	29
2.2. ¿Cómo usar el Octógono? .....	29
2.2.1. Relación horizontal por niveles .....	29
2.3. Resultados del Octógono y cómo enfrentarlos.....	30
2.4. Modelos de competencias directivas.....	30
2.4.1. Modelo mecanicista de competencias.....	31
2.4.2. Modelos psicosociológicos de competencias .....	31
2.4.3. Modelos antropológicos de competencias .....	31
2.5. ¿Cómo hacer compatibles los motivos del trabajador con las de la empresa? .....	32
Capítulo 3. Teaching note.....	33
3.1. Resumen del caso.....	33
3.2. Análisis de la situación por niveles.....	34
3.2.1. Entorno externo .....	34
3.2.2. Estrategia.....	34
3.2.3. Sistema de dirección.....	34
3.2.4. Estructura formal .....	35
3.2.5. Saber distintivo.....	35
3.2.6. Estilos de dirección.....	35
3.2.7. Estructura real .....	36
3.2.8. Misión externa .....	36
3.2.9. Valores de la dirección .....	36
3.2.10. Misión interna .....	36

3.2.11. Entorno interno.....	37
3.3. Análisis de los problemas.....	38
3.3.1. Primer Nivel: Eficacia.....	38
3.3.2. Segundo Nivel: Atractividad.....	39
3.3.3. Tercer Nivel: Unidad.....	39
3.4. Distintos puntos de vista sobre el problema.....	39
3.5. Definición del problema principal.....	41
3.6. Evaluación de alternativas de solución al problema.....	41
3.7. Elección de la mejor alternativa.....	43
3.8. Plan de acción sugerido.....	43
3.9. ¿Cómo terminó el caso JUDARI?.....	44
3.9.1. La respuesta de los técnicos.....	46
3.9.2. El desenlace.....	47
3.9.3. ¿Qué ocurrió después?.....	48
Conclusiones.....	51
Lista de referencias bibliográficas.....	53
Anexos.....	55
Anexo 1. Comunicación sobre el depósito de utilidades.....	55



## Índice de tablas

Tabla 1. Enfoques del problema según el protagonista.....	40
Tabla 2. Evaluación de alternativas.....	42
Tabla 3. Resumen de acciones del sindicato y la empresa.....	49





## Índice de figuras

Figura 1. Modelo del Octógono.....	27
Figura 2. Modelos de organización y de competencias .....	32
Figura 3. Línea de tiempo del caso.....	33
Figura 4. Esquema del Octógono .....	38
Figura 5. Organigrama de JUDARI .....	45



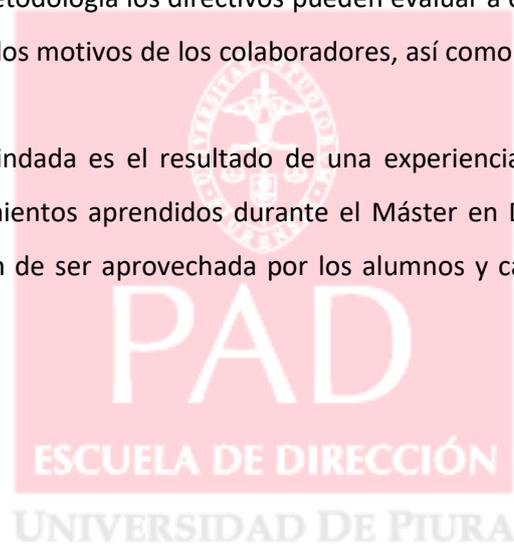


El presente trabajo ha sido realizado con el objetivo principal de servir como una herramienta introductoria en el aprendizaje de cualquier directivo. Analiza y profundiza sobre la forma correcta de manejar el relacionamiento con una organización sindical dentro de un centro laboral, sin que esta afecte los procesos operativos y administrativos de la compañía. Cabe señalar que parte de la información impartida en este trabajo de investigación ha sido cambiada por confidencialidad y respeto a la empresa.

Además, expone algunas causas por las que pueden formarse un sindicato, a fin de discutir alternativas para solucionar los problemas y reconocer las lecciones de aprendizaje a través de los hechos expuestos. Plantea también la posibilidad de que todo directivo o empresa pueda convivir con una asociación similar y los beneficios que esto podría tener para el buen manejo organizacional.

Para lograr dicho análisis, se plantea una herramienta de diagnóstico integral de las empresas: El Octógono. Con dicha metodología los directivos pueden evaluar a cabalidad las tres dimensiones y en qué medida satisfacen los motivos de los colaboradores, así como identificar los problemas según estos niveles indicados.

La información brindada es el resultado de una experiencia propia y real, la cual ha sido adaptada con los conocimientos aprendidos durante el Máster en Dirección de Empresas del PAD Escuela de Dirección, a fin de ser aprovechada por los alumnos y catedráticos de dicha institución educativa.





## Capítulo 1. Un sindicato en JUDARI

El primero de mayo del 2017, Gian Franco Canales, gerente corporativo de Cadena de Suministros en JUDARI<sup>1</sup>, pasó por un café a Starbucks. Mientras esperaba en la fila para ser atendido en la caja, revisó la bandeja de entrada de su correo electrónico desde su celular. Esta era una rutina diaria adoptada por él, pues así adelantaba sus pendientes laborales. Sin embargo, aquel día fue un tanto diferente, pues recibió un mensaje muy inusual: el gerente de Recursos Humanos le informó sobre la creación del Sindicato Único de Trabajadores de la empresa. Gian Franco quedó atónito y no supo cómo reaccionar.

### 1.1. Historia y auge de JUDARI

JUDARI se instaló en Perú como una subsidiaria representante de marcas de clase mundial en el 2000. Como tal, desde su arribo al país, había sido proveedora de soluciones integrales y servicio posventa para los sectores de minería y construcción (venta y servicio de maquinaria).

En el 2009 se posicionó como líder mundial en la fabricación de equipos para minería y construcción. Además, en ese mismo año, adquirió gran parte del accionariado de la compañía a través de un aumento de capital, a fin de fortalecer el soporte de sus operaciones.

La compañía tuvo resultados positivos desde su arribo al país. Todo ello gracias al rápido crecimiento de los dos sectores objetivo y en los que incrementaba la demanda de maquinarias y equipos cada año.

Hasta finales del 2013, JUDARI fue líder en el mercado nacional, con una participación de mercado de hasta 40% en el sector minero y de 35% en el de construcción. Ese mismo año la demanda proyectada se cubrió en más de un 100%. En la reunión anual de resultados generales la compañía celebró que llegó a tener un margen bruto de hasta el 60% sobre las ventas y generó un margen operativo del 20%. En este contexto, la empresa había logrado utilidades muy altas.

No obstante, el crecimiento de la compañía no vino acompañada de un orden operativo ni organizacional. Los grandes resultados fueron alcanzados incluso con ineficiencias en la cadena de abastecimiento, gran volumen de importaciones vía aérea y varios centros alquilados como almacenes dentro del país. Por otro lado, la planilla creció un 20% anual en cuatro años consecutivos, lo que generó la creación de posiciones nuevas a todo nivel con el único fin de priorizar la mejora en la satisfacción del cliente, sin importar los gastos adicionales que generaba esta diversificación en el servicio.

---

<sup>1</sup> Por confidencialidad de los datos, se ha cambiado el nombre de la empresa.

## **1.2. El clima laboral**

En este sentido, y durante los años de crecimiento, existió un crecimiento notable en el recurso humano, incluso por encima de lo que exigía la demanda. En total la empresa llegó a contar con 1200 trabajadores en Lima y las siete sucursales en provincia. El personal operativo contaba con un mayor número de horas extras trabajadas, las cuales conllevaban un beneficio económico adicional para los trabajadores.

Además, existía un sistema de ascensos a cargo de la gerencia de Recursos Humanos. La búsqueda de personal apto para ser ascendido era liderada por el directivo de esta área. Una vez se encontraba a la persona idónea, la Gerencia General hacía una última evaluación para finalmente aprobar la promoción de cada colaborador.

Sumado a ello, los buenos resultados permitieron la generación de utilidades, bonos extras grupales por cumplimiento de objetivos no tan retadores y otros beneficios que daba la compañía por el cierre de grandes negocios.

También se celebraban, de forma semestral, fiestas tras el cierre de campañas comerciales. En estas participaban los trabajadores de la compañía, sin distinción de cargos o puesto jerárquico.

Todo ello, trajo consigo un buen clima laboral. Los colaboradores se sentían felices trabajando en una empresa que les retribuía económica y emocionalmente de la mejor forma posible.

## **1.3. El decrecimiento del sector y sus consecuencias**

Entre el 2014 y 2016 el sector experimentó un freno en su crecimiento anual. Esto debido a la caída de grandes proyectos mineros y de construcción, como consecuencia de conflictos sociales. Además, la industria experimentó una fuerte caída en el precio de los metales. Ambos hechos generaron mucha incertidumbre en los inversionistas extranjeros.

Adicionalmente, la competencia de JUDARI era fuerte. El principal actor era la empresa Ferretera, que importaba y comercializaba maquinaria y repuestos para posventa. También brindaba servicios y contaba con la ventaja de tener más de 45 años en el mercado peruano. Esto les permitió conocer mejor a los clientes y comportamiento del sector, generando vínculos comerciales muy fuertes, que difícilmente podían quebrarse.

Pese a todo lo anterior, JUDARI logró cumplir con las proyecciones previstas durante esos años. Sin embargo, llegado el 2017, los problemas sociales y económicos en el sector se agudizaron, lo que impactó en las metas comerciales. Asimismo, por si fuera poco, la difícil situación hizo más evidente todos los problemas operativos y organizacionales antes mencionados.

Como consecuencia, la empresa se vio obligada a iniciar una política de austeridad en gastos. Gracias a ello, se logró identificar mejoras en las áreas que duplicaban procesos y la pérdida de oportunidades para generar aún más utilidades, las mismas que fueron fuertemente impactadas tras la crisis hasta reducirse a casi cero.

#### 1.4. La formación de un sindicato

En el Perú existía una ley que regulaba el acceso de los trabajadores a las utilidades de una empresa. Para el caso de las compañías mineras, “estas estaban obligadas a repartir el 8% de la utilidad anual” (D.L. N° 892, 11 de noviembre de 1996).

En abril del 2017, tal como la ley peruana lo estipula, debía realizarse el reparto de utilidades. Dicho acontecimiento generaba mucha expectativa en los trabajadores de JUDARI y lo esperaban con muchas ansias, dado al gran ingreso económico que representaba para todos. Muchos de ellos habían anticipado incluso su uso en gastos personales, pues asumieron que, aunque el año previo no fue el mejor, de alguna manera obtendrían un beneficio considerable.

A inicios de abril, los trabajadores empezaron a especular sobre las utilidades de aquel año. Entre el grupo de técnicos de la compañía se rumoreaba que el beneficio económico sería muy bajo a comparación de años anteriores. La creciente tensión entre los colaboradores del área operativa empeoró luego que Fernando Seminario, analista de Finanzas, confirmó las sospechas en un almuerzo. De hecho, Fernando había sido siempre un informante para ellos. Cada año, y periódicamente, comentaba algunos detalles financieros de la empresa, sin ninguna autorización de sus directivos.

Ante la preocupación, el equipo de técnicos de JUDARI decidió organizarse para elevar un pliego de consultas al jefe de Almacenes, Mariano Guerovich. Aunque Mariano era un ejecutivo muy ocupado, el personal operativo sabía que debía ser su punto de contacto más cercano. Como ingeniero industrial con más de 10 años de experiencia en el área logística y dos en la empresa, se creía que podía haber pasado por una situación similar en otros ámbitos laborales y contar con alguna respuesta ante sus dudas.

Para lograr su acercamiento al jefe, los operarios recurrieron a Juan Cortez, un técnico al que respetaban y consideraban uno de los más experimentados, pues llevaba cerca de 10 años en JUDARI. Era lunes 10 de abril por mañana y Juan buscó la oportunidad para establecer el primer contacto mediante una reunión. Mariano argumentó que no tenía tiempo para mayores detalles y le pidió que viniera otro día. Sin embargo, durante toda esa semana, cada esfuerzo por solicitar un encuentro con su jefe fue totalmente en vano, pues no obtuvo respuesta alguna.

El lunes 17 de abril por la mañana llegó el momento más esperado. Finalmente, los rumores se hicieron realidad: mediante un comunicado, que fue enviado al correo electrónico de cada colaborador, se les informó que el abono de utilidades estaba pronto a realizarse. La comunicación especificó que, debido a la crisis por la que estaba pasando el sector, el beneficio económico de aquel año sería inferior a los anteriores y que se esperaba la comprensión de todos frente a las futuras decisiones, pues estas serían drásticas. Al mensaje se le adjuntó información técnica sobre el cálculo de la utilidad para intentar transparentar el proceso (ver Anexo 1).

La comunicación generó bastante incertidumbre, debido a que no estuvieron claras cuáles serían las medidas a tomar. Además, la inclusión de información financiera como la fórmula del cálculo de utilidades resultó confusa para el personal técnico, quienes no tuvieron claro si era data fidedigna o simplemente una forma de ocultar la verdad.

Esa misma semana, el miércoles 19 de abril, al recibir el abono correspondiente en sus cuentas bancarias de haberes, los técnicos se sorprendieron, porque no podían creer los montos de las utilidades que estaban percibiendo como parte de la repartición. Por dar un ejemplo, en el 2016 un almacenero llegó a ganar aproximadamente S/ 6,000, pero en el 2017 solo alcanzó los S/ 20.

Todo ello sembró un clima de gran desconfianza y descontento, pues los colaboradores técnicos sentían que habían sido burlados. Durante esa semana, los rumores sobre posibles despidos o reajustes salariales para salvaguardar la sostenibilidad de la compañía no se hicieron esperar. Ante ello, rápidamente, los trabajadores decidieron unirse y formar un sindicato.

Juan Cortez tenía experiencia en la conformación de sindicatos en otros centros laborales. Por ello, estaba al tanto de la reglamentación requerida y se sintió en la capacidad de liderar a un equipo de 30 técnicos para conformar dicha asociación de trabajadores en JUDARI.

Durante tres días, y como parte de su estrategia, intentaron sumar a muchos más colaboradores al sindicato. Una de las preguntas más comunes frente a esta oferta era si tendrían alguna represalia por parte de la compañía tras ser sindicalizados. Esta duda era la más constante y Juan siempre respondía indicando que sus puestos de trabajo seguirían siendo respetados, siempre y cuando entrasen al sindicato.

Otra táctica para convencer a los trabajadores más escépticos sobre ser parte de la asociación sindical era la de utilizar argumentos económicos. Por ejemplo, les prometían que negociarían mejores beneficios salariales y bonos. Estos esfuerzos les permitieron sumar a 60 técnicos más, lo que consolidó a la organización e hizo que tomara mucha más fuerza dentro de la compañía. Finalmente, el 27 abril tenían conformada formalmente la organización.

Junto con Juan, tres técnicos representantes de otras áreas conformaron la primera directiva de la organización sindical y elaboraron un pliego de reclamos, el mismo que contenía poco más de 50 puntos. Dentro de los más resaltantes, se encontraban los siguientes:

- Todos los beneficios acordados en la negociación tendrían un periodo de dos años de vigencia.
- Durante este periodo, todos los colaboradores sindicalizados mantendrían su posición, al menos que cometiesen una falta que estuviese estipulada en el reglamento interno de trabajo.
- Incremento salarial anual de 10%.

- Bono de cierre de pliego de dos sueldos por año.
- Bono por escolaridad equivalente a un sueldo al año.

Dicho pliego fue presentado el 28 de abril al área de Recursos Humanos, donde se solicitaba una respuesta por ley en un plazo no mayor a siete días para poder establecer la mesa de negociación.

### **1.5. Las reacciones frente al sindicato**

Gian Franco Canales era el gerente corporativo de Cadena de Suministros de JUDARI. Él era ingeniero industrial, tenía 45 años y contaba con 23 años de experiencia trabajando en el rubro logístico. Dentro de la compañía había sido responsable del área desde el 2015. Sus estrategias comerciales, unido a su modelo directivo enfocado plenamente en los resultados y eficiencia en costos, lo habían hecho responsable de la sostenibilidad que gozó la compañía durante los años en los que el sector experimentó un estancamiento.

Era primero de mayo de 2017 y como todas las mañanas, alrededor de las 8:30 a.m., antes de llegar a las oficinas de JUDARI, Gian Franco estaba en Starbucks pidiendo su café favorito. Mientras esperaba en la cola para pagar, siempre leía los correos a los que tenía que contestar minutos más tarde cuando ya estaba en su centro de labores. Sin embargo, aquel día fue diferente: le llegó un correo del gerente de Recursos Humanos, Diego León, cuyo título era: "Confidencial urgente - Conformación de sindicato". Gian Franco muy sorprendido tomó rápido sus cosas para acudir de inmediato a la sede principal de la compañía y, mientras estaba estancado en el tráfico, no dejaba de pensar en cómo pudo haber ocurrido una situación como esa.

Tras su llegada, registró su entrada y acudió a su oficina para poder leer detenidamente el correo electrónico. Inició con la lectura del mensaje y quedó sorprendido, no podía creer lo que estaba sucediendo. La información recibida relataba explícitamente la conformación del Sindicato Único de Trabajadores JUDARI, liderado por colaboradores técnicos de su área. Incluso le pedían una reunión a la brevedad posible con el encargado del área de Recursos Humanos, Diego León. Diego era profesional con 25 años de experiencia en su rubro y contaba ya con siete en la empresa. Aunque tenía un amplio conocimiento sobre su área y especialidad, no contaba con algún estudio de posgrado (maestría). Él esperaba que Gian Franco, como líder del área, tuviese los detalles de la situación. Sin embargo, Gian Franco pensó rápidamente en llamar a Mariano Guerovich, jefe de Almacenes, quien suponía tendría más información sobre el equipo operativo.

Eran las 9:00 a.m. y había terminado la charla de seguridad diaria y el equipo técnico se disponía a iniciar sus labores operativas. Mariano estaba dando su última ronda y verificando que todo esté en orden, cuando repentinamente recibió una llamada de Gian Franco, quien le pidió que se acercara a su oficina de manera inmediata.

Mientras se dirigía a la reunión, Mariano pensaba en qué podría haber pasado, pues notó en la voz de Gian Franco cierto desagrado. Caminando hacia la oficina, recordaba que las reuniones con

su gerente eran normalmente concertadas y muy esporádicas. Además, si había alguna decisión importante que tomar, rara vez su opinión era tomada en cuenta. Esto tampoco le molestaba, pues le gustaba estar más abocado a las labores operativas, antes que las estratégicas. Consternado, abrió la puerta de gerencia y frente a él, con voz de incertidumbre, su jefe inició la conversación:

Gian Franco Canales: Hola Mariano, siéntate por favor. ¿Has escuchado algo sobre la conformación de un sindicato en JUDARI?

Mariano Guerovich: No Gian Franco, acabo de regresar de las rondas de cada día, pero no he escuchado nada.

Gian Franco Canales: Me ha llegado un correo del gerente de Recursos Humanos, confirmando la creación del sindicato, liderado por algunos de nuestros técnicos

Mariano Guerovich: Solo sabía que estaban molestos y preocupados. La semana pasada quisieron que bajas para reunirte con todos, pero vi tu agenda recargada y les comenté que se te hacía imposible.

Gian Franco Canales: ¿Y por qué estaban molestos?

Mariano Guerovich: Gian Franco, en la última reunión semanal te comenté que todos estábamos preocupados por la crisis actual. Además, los técnicos querían conocer a detalle el correo que les envió Recursos Humanos, donde indicaron que tomarían decisiones drásticas para que las operaciones pudieran continuar; pero me comentaste que no había nada de qué preocuparse. Por eso mismo no le tomé importancia.

Gian Franco Canales: ¿Tú no te reuniste con ellos?

Mariano Guerovich: En ese momento tenía unos pendientes y le pedí a David que se reúna con ellos, pero no aceptaron. Comentaron que se trataba de un tema delicado, por lo que preferían contactarte de manera directa.

Gian Franco Canales: ¿Has conversado con David?, él debe conocer más a detalle de lo que está pasando.

Mariano Guerovich: No, no he hablado con él desde la semana pasada, trato de no interrumpir su día, porque sé que está metido en la operación. Pero conversaré con él inmediatamente.

Gian Franco Canales: Bueno, quizás sea eso por lo que han conformado el sindicato, ahora mismo estoy yendo a una reunión con el área de Recursos Humanos. Conversa con David y a mi regreso te llamo.

Mariano Guerovich: De acuerdo Gian Franco, conversaré con David y averiguaré un poco más sobre esto.

### 1.6. La estrategia directiva

David Urquiaga era también un ingeniero industrial que cumplía el cargo de supervisor de Almacenes desde hacía ya dos años en la compañía. Previo a este puesto, había trabajado en la Marina de Guerra por tres años.

Tras la reunión con Gian Franco, Mariano intentó contactar a David, pero no tuvo suerte. Mientras tanto, pensaba en que tal vez él tendría más información. Como exmilitar, David tenía una comunicación muy frontal y directa; pero a su vez siempre intentaba aplicar justicia y equidad para todos sus trabajadores. Además, le gustaba llevar una buena relación con ellos y en varias ocasiones los había ayudado cuando necesitaban algún permiso o apoyo en el trabajo. Él siempre decía “los ayudaré siempre que esté dentro de mis posibilidades”.

Mariano no insistió más con David porque quería regresar a sus labores. Estaba muy incómodo con toda esa situación. Para él, esto debía ser resuelto por el área de RR. HH. y los líderes de la compañía. No entendía por qué debía invertir tiempo en buscar una solución. Pensaba que, en cuanto pudiera, le diría a David que vaya con Gian Franco y al fin lo dejarían en paz.

Alrededor del mediodía, Gian Franco regresó a su oficina y le pidió a Mariano una reunión para consultarle si había conversado con David.

Mariano Guerovich: No he podido reunirme con David, pensaba hacerlo más tarde porque estoy por ingresar a unas reuniones.

Gian Franco Canales: ¡Pero te pedí que lo hicieras pronto!, jesto es realmente urgente! Bueno, llama ahora mismo a David y que suba rápido.

Mariano sacó su teléfono y llamó a David.

Mariano Guerovich: David, estamos reunidos con Gian Franco en su oficina, te necesitamos pronto.

David Urquiaga: Hola Mariano, ¿es urgente?, porque tenemos un pico de atenciones por el cierre de mes.

Mariano Guerovich: ¡Sí!, te estoy pidiendo que subas inmediatamente, delega esa tarea a cualquiera otra persona.

David Urquiaga: De acuerdo Mariano, subo ahora mismo.

Ya en la oficina, los tres conversaron seriamente.

Gian Franco Canales: Hola David, ya debes saber el porqué de esta reunión. ¿Tú sabías algo de la conformación del sindicato?

David Urquiaga: Sí, sabía que tenían intenciones de formarlo e incluso liderados por técnicos de nuestra área. En algunas oportunidades he intentado conversar con ellos, pero querían hacerlo contigo. Le pedí a Mariano que pueda reunirse y aclararles algunos puntos, pero me mencionó que ustedes estaban ocupados.

Gian Franco Canales: ¡Pero debiste informarme!, seguro los más complicados son los que encabezan este sindicato, para intentar sacar ventajas económicas y que no podamos sacarlos de la compañía. ¡No podemos permitir que continúe este sindicato!, esto dará mucho de qué hablar sobre nuestro liderazgo.

David Urquiaga: Te equivocas Gian Franco, casualmente los que han formado el sindicato son las personas más responsables y cumplidas, encabezadas incluso por líderes operativos. Están muy enojados y asustados, creen que la compañía los ha engañado y que ha utilizado algún artificio para no darles las utilidades a las que estaban acostumbrados. Además, el mensaje que han recibido de parte de Recursos Humanos les hizo creer que muchos podrían perder su trabajo.

Gian Franco Canales: Pero si hace unas semanas Recursos Humanos envió un correo indicando la situación en la que nos encontramos, que el año pasado fue uno de los peores y trataron de aclarar cómo se hacía el cálculo de una repartición de utilidades. No entiendo, ¿qué es lo que no está claro?

David Urquiaga: El mensaje está claro para quienes conocen principios básicos de finanzas, pues podrían reconocer algunos números y fórmulas. Sin embargo, para el personal técnico solo fue “una estrategia para intentar confundirlos”.

Gian Franco Canales: ¡Todas esas afirmaciones son excusas!, esto lo deben haber tenido planificado desde antes, y no lo vamos a permitir. Me he reunido con Recursos Humanos y me han informado que uno de los dirigentes es Juan Cortez. Sabemos también, por su registro personal, que ha postulado varias veces a puestos vacantes superiores en esta y otras áreas. Sin embargo, dado a que no cuenta con el grado profesional suficiente, no ha pasado los filtros de selección.

Mariano Guerovich: Sí, efectivamente en varias oportunidades ha conversado conmigo para poder ayudarlo y no he podido hacer nada, porque no cumple con los requisitos para las posiciones a las que ha postulado.

Gian Franco Canales: Haremos esto; nos hemos asesorado con un abogado y vamos a enviarles un detalle de toda la información financiera para que constaten que las utilidades están bien repartidas. También nos reunimos con Recursos Humanos y decidimos crear una posición de coordinador en el área de Almacenes y vamos a promover a Juan inmediatamente. Él aceptará y entenderá el mensaje.

Mariano Guerovich: Ya entiendo, vamos a ponerlo de nuestro lado para acabar con el sindicato. Yo hablaré con él para que no haya dudas en su posición.

David Urquiaga: No podemos hacer eso, todos los ascensos se dan a través de un proceso de selección. Además, me parece que él no está preparado para ese puesto. Tenemos a muchos técnicos más experimentados que él y con más tiempo en la compañía, quienes podrían cubrir dicho cargo. Esto desencadenará un mal clima laboral entre los operarios.

Mariano Guerovich: Eso no importa en estos momentos. Tenemos un sindicato que nos hará la vida imposible si no reaccionamos rápidamente.

David Urquiaga: Por qué mejor no nos reunimos con todos para conocer qué desean saber. Como ya les comenté, yo trabajo con ellos directamente en la operación y solo están asustados y molestos. Si les aclaramos con información certera, podrán entender que los afectados no son sólo ellos, sino toda la compañía.

Gian Franco Canales: No podemos conversar de esto con ellos, ya es tarde; ellos han dado el primer paso a esta guerra y a estas alturas simplemente debemos actuar. David, has entendido bien el mensaje y estás con nosotros, ¿verdad?

David Urquiaga: No estoy de acuerdo, Gian Franco; pero acataré lo que indican.

Gian Franco Canales: Entonces ve y trae a Juan Cortez.

### **1.7. Las negociaciones con el sindicato**

Después de unos minutos, David regresó a la oficina, pero esta vez acompañado.

Gian Franco Canales: Buenos días, Juan, te hemos llamado para darte una grata noticia. Sabemos que llevas tiempo intentando conseguir una oportunidad interna de promoción en diferentes áreas. Hace algún tiempo queríamos implementar una posición más de coordinador en el Almacenes y, dado a tu don de liderazgo, hoy reunidos aquí junto con David y Mariano, hemos decidido que tú eres la persona idónea para dicho cargo. Este ascenso ya fue aprobado por Recursos Humanos, así que desde mañana podrás ejercerlo.

Juan Cortez: Señor Gian Franco, esto es una grata e inesperada sorpresa, no me imaginaba esta noticia. Agradezco mucho la confianza depositada en mí y sepan que pueden contar conmigo para lo que quieran, mi lealtad está con ustedes.

Gian Franco Canales: ¡Muy bien Juan, eso es lo que quería escuchar! Mariano conversará contigo luego para comentarte los detalles sobre tus funciones, la gestión de tus equipos y darte tu uniforme.

Juan Cortez: Muchas gracias, Gian Franco.





### **2.1.1. Primer nivel: la eficacia**

Ferreiro y Alcázar (2017) la definen como “la capacidad de operar (ofrecer productos o servicios) a través de la satisfacción de los motivos extrínsecos de las personas que participan en la empresa permitiendo la continuidad en el tiempo” (p. 131). De esta forma, las metas solo se miden desde el punto de vista de rentabilidad o económico, es decir, desde la eficacia. Está conformado por los elementos de estrategia, sistemas y estructura formal.

Estrategia: para Ferreiro (2013) “es lo que la empresa decide ofrecer a los consumidores: productos y/o servicios, canal de ventas, oferta comercial, etc., para solucionar sus problemas reales” (p. 65). La estrategia define qué acciones conjuntas debe haber en la empresa para que se adapte al entorno y de esta forma poder salir al mercado para satisfacer una necesidad del consumidor.

Sistemas formales: según Ferreiro (2013), son “todos aquellos procesos formales que ayudan a que se cumpla la estrategia de la organización” (p. 66). En definitiva, es la definición de todas las acciones que tiene cada colaborador según su cargo y que ayuda a lograr el objetivo común de la empresa.

Estructural formal: este elemento hace referencia a “toda la información y datos sobre las personas que componen la organización, pero consideradas como componentes manuales, manipulables, como meros peones que cumplen su rol material para satisfacer sus necesidades” (Ferreiro, 2013, p. 68). Por dar algunos ejemplos, dentro de la estructura formal se consideran al organigrama, la definición de cómo debe coordinar cada persona según su jerarquía, los perfiles profesionales, entre otros procesos importantes que constituyen una base para que cada uno sepa cómo es la interacción dentro de la empresa.

### **2.1.2. Segundo nivel: la atraktividad**

Se puede conceptualizar como “la capacidad de la empresa para operar a través de la satisfacción de motivos internos de las personas que participan en ella, que se da en las personas por prestar su cooperación a la empresa” (Ferreiro y Alcázar, 2017, p. 138). En nivel se trata de satisfacer aquellos motivos intrínsecos de las personas y está relacionada a “los aprendizajes, capacidades, competencias del personal de una organización” (Seminario, 2021, 14 de julio, parr. 17). Comprende las siguientes dimensiones: el saber distintivo, los estilos de dirección y la estructura real.

Saber distintivo: según Seminario (2021, 14 de julio), “se refiere a aquello que los miembros de una organización saben hacer bien, de manera coordinada” (parr. 9). En este contexto, el saber distintivo es todo ese conocimiento que brinda la empresa para que los colaboradores puedan llevar a cabo sus roles de la mejor manera.

Estilos de dirección: en este elemento “se recogen los modos concretos de dirigir que ejercen los ejecutivos de la empresa en términos de dos competencias: comunicación y participación” (Ferreiro, 2013, p. 70).

Estructural real: es “donde se ubican los datos referentes a dichas capacidades que se dan entre los partícipes de la organización. Aquí se ubica, por ejemplo, si se da o no el trabajo en equipo, qué tipo de preocupaciones hay entre las personas” (Ferreiro, 2013, p. 70). De este modo, aunque existe una estructura formal que define todas las acciones para que los colaboradores interactúen de manera eficaz para alcanzar el objetivo común, también hay una estructura real donde se identifica si realmente se está cumpliendo y, de no darse, cuáles son aquellas características que lo están impidiendo.

### **2.1.3. Tercer nivel: la unidad**

La unidad “es la capacidad de la organización para satisfacer los motivos trascendentes de las personas que participan en ella, sus necesidades afectivas” (Ferreiro y Alcázar, 2017, p. 148). En este nivel hablamos de una empresa que está buscando cumplir con los motivos relacionados no tanto a por qué se hace sino el para qué se hace, es decir, la trascendencia del trabajo. Esto mide la identificación que tiene cada colaborador con la organización. Comprende las dimensiones: misión externa, misión interna y los valores de la dirección.

Misión externa: se refiere a “las necesidades reales de los consumidores que la empresa desea satisfacer. Está claro que en este apartado no pondremos los deseos o declaraciones que se hagan, sino tan sólo la realidad” (Ferreiro, 2013, p. 71).

Misión interna: según Ferreiro (2013), “están referidos al modo en que se solucionan los conflictos intermotivacionales y las normas que definen comportamientos justos de los partícipes”. (p. 65).

Valores de la dirección: para Seminario (2021, 14 de julio) “los valores son los principales criterios que tienen los directivos y partícipes de la organización al momento de actuar” (parr. 13).

## **2.2. ¿Cómo usar el Octógono?**

Para usar el modelo del Octógono no solo es necesario analizarlo por cada elemento o casillero; sino que también resulta imprescindible, para un análisis a profundidad, entender las relaciones que se dan entre los distintos componentes. Todo ello, nos transmitirá información complementaria para comprender cuáles son los problemas que enfrenta una empresa y a qué nivel se encuentran.

### **2.2.1. Relación horizontal por niveles**

Como vimos anteriormente, el Octógono está organizado en tres niveles: la eficacia, la atraktividad y la unidad. Cada uno de ellos hace referencia a las dimensiones estructurales de una organización, tal como lo explica a continuación Seminario (2021):

Primer nivel: se refiere a todo lo que tenga que ver con resultados materiales, medibles, desde las metas comerciales, financieras, hasta los procesos de soporte operativos y la estructura organizacional. Es la dimensión de la Eficacia.

Segundo nivel: se refiere a los aprendizajes, capacidades, competencias del personal de una organización. Es la dimensión de la Atractividad.

Tercer nivel: se refiere al nivel de confianza y lealtad que se da en una organización. Es la dimensión de la Unidad. (párr. 18).

### **2.3. Resultados del Octógono y cómo enfrentarlos**

Al analizar cada uno de los casilleros anteriormente comentados, se irán encontrando algunos problemas organizacionales. Aquí es importante ir separando cada uno de estos midiendo su nivel de urgencia e importancia.

Como comenta Seminario (2021), “los problemas de primer nivel suelen ser los más urgentes de solucionar, mientras que los de tercer nivel son los más importantes” (párr. 21). Teniendo esto como base, luego debe haber una priorización de cuáles retos deben abordarse primero y cuáles después.

De otro lado, también es importante asignar a cada uno de los problemas encontrados a los líderes impactados directamente por estos. Por ejemplo, si existe una necesidad de mejora de capacidades de los colaboradores, el área de RR. HH. deberá encargarse de construir un programa educativo interno para lograrlo, pues está relacionado a sus funciones dentro de la organización.

### **2.4. Modelos de competencias directivas**

Como vimos anteriormente en el Octógono, existen tres niveles en toda organización: eficacia, atractividad y unidad. Cada uno de estos está orientado a satisfacer los motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes de los colaboradores para que trabajen bajo un solo objetivo. De esta misma forma, existen tres modelos de competencias directivas que se corresponden con cada dimensión y que se superponen para ir cumpliendo cada tipo de motivos antes mencionados. Como comenta Pacheco (2021):

Si solo se opera a nivel de motivos extrínsecos, se fomentarán vínculos de interés; si además la organización se preocupa por los motivos intrínsecos, se promoverán vínculos de adhesión, que implican otro tipo de relaciones personales más estables; si además de los dos anteriores la empresa opera por un genuino interés de atender necesidades reales tanto de sus trabajadores (misión interna) como de sus clientes (misión externa), fomenta otro tipo de vínculos con la empresa, vínculos de identificación, que son mucho más sólidos, y son los que fortalecen el grado de unidad de la misma. (p. 51).

Así, el modelo mecanicista está orientado a satisfacer solo motivos extrínsecos, mientras que el psicosociológico está enfocado en los extrínsecos e intrínsecos y, finalmente, el antropológico además de interesarse en los dos anteriores, busca motivos trascendentes que generan la unidad. A continuación, explicamos con mayor detalle cada uno de estos modelos.

#### **2.4.1. Modelo mecanicista de competencias**

Este modelo se enfoca en el sistema formal, es decir, está abocado a definir fielmente la estructura de puestos y la coordinación que debe haber entre estos, con base en el entorno en el que opera la empresa.

En este planteamiento parece ser suficiente identificar específicamente las acciones a realizar en un puesto de trabajo para encontrar al colaborador más apto. Las personas en este modelo son funcionales y son vistas desde una óptica meramente productiva, en la que son guiadas por estímulos externos (premios y castigos) para determinar la forma en la que actúan y trabajan.

#### **2.4.2. Modelos psicociológicos de competencias**

En los modelos psicociológicos la empresa, además de buscar la consecución de tareas debidamente organizadas en procesos, apela a la coordinación del trabajo. Sumado a ello, “introduce el concepto de ambiente laboral, donde las personas demandan un mínimo de atraktividad en el puesto, y aspectos como el reto, el aprendizaje y la participación” (Pacheco, 2021, p. 56).

De esta forma, a diferencia de los modelos mecanicistas, este planteamiento considera también al sistema espontáneo. Así, tan importante como la definición de un puesto de trabajo y sus determinadas labores para lograr su objetivo, es también las relaciones espontáneas que se desarrollan en el ámbito laboral. La personalidad y los conocimientos de cada miembro del equipo son igual de relevantes, pues esto influye en el desempeño de cada uno de los integrantes de una empresa y hace posible el desarrollo de una competencia distintiva.

#### **2.4.3. Modelos antropológicos de competencias**

Como se adelantó, estos modelos consideran a los dos anteriores. Sin embargo, consideran al aprendizaje y la coordinación como un mínimo de satisfacción y más bien plantea la existencia de una contribución positiva y trascendente en todos sus públicos de interés (clientes, proveedores, trabajadores y comunidad).

En este contexto y según Pacheco (2021) “la competencia para el puesto de trabajo en este tipo de modelos estará determinada no solo por el propio puesto de trabajo y las condiciones psicológico-cognitivas, sino también de cualidades personales que permitan hacer efectiva este motivo trascendente” (p. 60). De esta forma, el colaborador pasa de ser un simple engranaje de una máquina productiva a ser una persona que mira más allá de sus propios intereses y tiene la capacidad de proyectarse en otros.

Aquí la unidad es básica para que todos contribuyan a un bien mayor y de beneficio común y “esto se debe reflejar en dos niveles: en el cumplimiento de una misión interna, con sus propios trabajadores y en el de una misión externa, con los clientes” (Pacheco, 2021, p. 53).

## 2.5. ¿Cómo hacer compatibles los motivos del trabajador con las de la empresa?

Pacheco (2021) sugiere un modelo de compatibilidad entre los distintos modelos antes mencionados y los motivos que puede tener un colaborador para alinear así sus intereses al objetivo de la empresa. Así, como se ve en la Figura 2, se plantea que los tres modelos son compatibles con los tres diferentes motivos que guían a los trabajadores.

**Figura 2. Modelos de organización y de competencias**

*Modelos de organización y de competencias*



Fuente: Pacheco (2021)

En este sentido, la organización deberá buscar alinear a los colaboradores en los tres diferentes niveles apelando a sus motivos. En el primer nivel, es necesaria una alineación con la estrategia y los resultados. Aquí el directivo le brinda la suficiente información al trabajador sobre sus funciones y lo que se espera lograr con su trabajo, en definitiva, se deja en claro el “qué” es lo que debe alcanzar.

En un segundo ámbito, debe haber una alineación con la cultura y la consolidación del proceso. Esto se hace precisando el “cómo” se lograrán los objetivos. Tal como lo comenta Pacheco (2021), “esto implica que los líderes se aseguren de que sus trabajadores cuenten con las capacidades (conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes) que necesitan para realizar exitosamente su labor” (p. 67).

En un tercer plano, debe haber una alineación con la filosofía y la cultura de la organización. Aquí los directivos definen el “por qué” o “para qué”. Para Pacheco (2021), “este enfoque de alineación exigirá promover un modelo antropológico de competencias que permita generar el desarrollo de la persona desde una perspectiva integral” (p. 68). Esto implica que los líderes no solo se centren en los conocimientos necesarios para lograr el objetivo, sino también en promover un valor diferencial a todos los públicos de interés.

## Capítulo 3. Teaching note

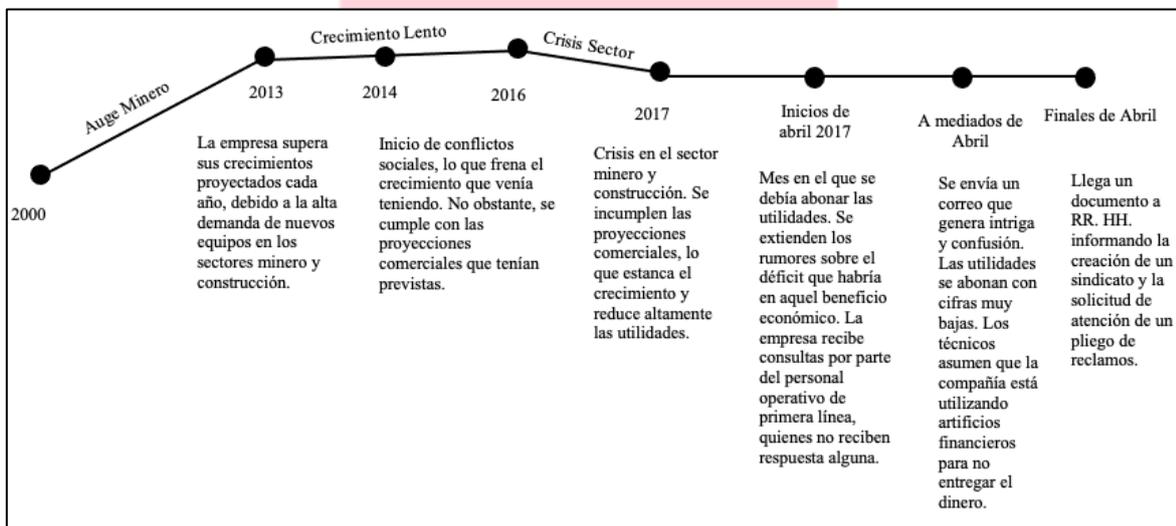
### 3.1. Resumen del caso

El caso 'Un sindicato en JUDARI' describe la situación de una compañía dedicada a la venta y alquiler de maquinarias para minería y construcción, que está afrontando la crisis más severa desde que arribó a Perú. En este contexto, tal como se especifica en la línea temporal de la Figura 3, la empresa se ve obligada a iniciar una política de austeridad en gasto y las utilidades de sus colaboradores se reducen drásticamente.

Ante esta incertidumbre y la comunicación inadecuada, falta de relacionamiento y poco contacto por parte de la plana gerencial con el personal operativo; un grupo de colaboradores logra organizarse y formar por primera vez un sindicato dentro de la compañía.

**Figura 3.**

*Línea de tiempo del caso*



Fuente: elaboración propia

Los directivos reaccionan de una forma hostil y toman decisiones inadecuadas por desconocer el manejo de este tipo de situaciones. Con el objetivo de obtener beneficios en las negociaciones, promueven a uno de los líderes sindicales de manera indebida y en contra de los procesos de la compañía.

Esto termina por perjudicar mucho más las relaciones y agudiza la desconfianza entre los trabajadores, lo que a su vez provoca que estos busquen asesoramiento y formen otro sindicato más organizado respaldado por muchos más integrantes y con exigencias más radicales; como la separación del gerente de Recursos Humanos de la compañía, por haber sido responsable de las irregularidades en contra de la organización sindical.

### **3.2. Análisis de la situación por niveles**

#### **3.2.1. Entorno externo**

Entre el 2009 y 2014 los dos sectores en los que estaba involucrada la empresa presentaron un rápido crecimiento, por lo que la demanda de maquinarias y equipos aumentaba cada año. Todo ello fue beneficiado además por el buen panorama económico mundial y los precios de minerales.

Sin embargo, entre el 2014 y 2016, el sector experimentó un freno en su crecimiento anual tras la caída de grandes proyectos mineros y de construcción, debido principalmente al inicio de conflictos sociales. Además, la industria tuvo una fuerte caída en el precio de los metales. Ambos hechos generaron mucha incertidumbre en los inversionistas extranjeros.

Adicionalmente, la competencia de JUDARI es fuerte. El principal actor, la empresa Ferretera, importa y comercializa maquinarias y repuestos para posventa. Además, brinda servicios y cuenta con la ventaja de tener más de 45 años en el mercado peruano.

#### **3.2.2. Estrategia**

La estrategia principal de JUDARI es la diferenciación. Su oferta está enfocada en brindar soluciones integrales y servicios posventa para los sectores de minería y construcción (venta y servicio de maquinaria), dos industrias que tienen un crecimiento sostenido. La compañía además es representante de marcas mundiales, las mismas que cuentan ya con una reputación ganada entre sus clientes.

En este contexto, se crean posibles despidos o ajustes de salario, lo que desmotiva al personal, principalmente, a los colaboradores técnicos. Como método de defensa ante posibles consecuencias por la crisis económica que pasa la empresa, se crea un Sindicato, con el cual buscan proteger sus trabajos y mejores beneficios.

#### **3.2.3. Sistema de dirección**

El sistema de promoción y ascensos está a cargo de la gerencia de Recursos Humanos y es el líder de esta misma área quien inicia cualquier búsqueda de personal para puestos vacantes. Tras la convocatoria, el líder de esta área presenta una evaluación del aspirante a la Gerencia General, departamento que aprueba la promoción.

Por otro lado, el sistema de remuneración consiste en un sueldo fijo. Todos los trabajadores son parte de la planilla, por lo que tienen derecho a dos gratificaciones, el equivalente a un sueldo, depositados en julio y diciembre de cada año. Además, cuentan con el pago de utilidades, monto que equivale al 8% de la utilidad anual de la compañía.

Los trabajadores gozan de bonos extra grupales por cumplimiento de objetivos. Este monto depende mucho de las ganancias de la empresa, según las ventas alcanzadas y son dadas principalmente a los asesores comerciales a cargo del servicio al cliente.

### **3.2.4. Estructura formal**

JUDARI cuenta con alrededor de 1200 trabajadores, distribuidos entre la sede central de Lima y siete sucursales en el interior del país. El organigrama de la empresa tiene como punto de partida al gerente general, que a su vez cuenta con gerentes de línea que le responden directamente. Todas las comunicaciones, funciones y responsabilidades tienen que respetar dicha jerarquía.

Entre los departamentos más importantes está la gerencia corporativa de Cadena de Suministros, liderada por Gian Franco Canales, protagonista del caso. Su área está encargada de toda la logística, desde la materia prima hasta la distribución, para asegurar que los productos y servicios sean entregados correctamente a los clientes. Para ello, dentro de su equipo cuenta con un total de 15 almaceneros encargados del inventariado de la mercancía. Ellos coordinan directamente con el supervisor, David Urquiaga, quien realiza rondas matutinas diarias, junto a al supervisor Mariano Guerovich, para poder prever cualquier rotura de stock.

### **3.2.5. Saber distintivo**

La empresa cuenta con 17 años en el mercado peruano y ocho desde que se posicionó como líder nacional ofreciendo soluciones integrales para los sectores de minería y construcción. Dicha experiencia y conocimiento adquirido en las gestión, operación y logística para estas dos grandes industrias es transmitido a todos los trabajadores. Como transnacional, cuenta con procesos establecidos para lograr altos estándares de calidad en los productos y servicios ofertados.

La descripción de los personajes principales en el caso hace referencia a sus estudios y años de experiencia. Gracias a ello, se infiere que, aunque no todos los líderes de la empresa contaban con maestría, la mayoría tenía más de 10 años de trayectoria en la industria. Los trabajadores y obreros cuentan con experiencia empírica, que es reforzada por la formación interna (capacitaciones, talleres y cursos).

### **3.2.6. Estilos de dirección**

Gian Franco Canales tiene un estilo de dirección que se caracteriza por coaccionar y persuadir para el logro de resultados financieros. Además, está dispuesto a alcanzar las metas propuestas, incluso si eso significa la no priorización del clima laboral y de las normas internas.

Tras su primera reunión con Gian Franco, Mariano Guerovich desea deshacerse de la responsabilidad de hallar una solución al problema lo más rápido posible, por lo que busca rápidamente a David. Ante ello, se infiere que él ejerce un estilo de dirección caracterizado por su ausencia de toma de decisión. Además, es poco estratégico, pues no demuestra un interés por participar de las decisiones clave de su área y, en su lugar, prefiere enfocarse en los temas más operativos y de rutina. Durante las negociaciones con su jefe para contrarrestar la creación del sindicato, prefiere tomar una actitud pasiva.

A David Urquiaga se le presenta en el caso como un líder que aplicaba siempre la justicia y equidad, con un enfoque en ayudar siempre a su equipo cuando lo necesiten. Así, se infiere que él cuenta con un estilo de dirección orientado a las personas, pues apoya a sus colaboradores y fomenta la colaboración.

Juan Cortéz, a pesar de que no cuenta con educación superior, dado a sus años de experiencia en la empresa, los trabajadores lo perciben como un referente dentro del equipo.

### **3.2.7. Estructura real**

Gian Franco Canales utiliza su poder para ejercer presión en sus subordinados. Se reúne con Mariano y David y, pese a escuchar sus opiniones, prefiere hacer caso omiso y decide que la mejor solución sería ascender al líder del sindicato para ponerlo de su lado. Así, va en contra del sistema formal, para que David promueva a un colaborador suyo.

### **3.2.8. Misión externa**

JUDARI tiene como principal misión brindar soluciones integrales y servicio posventa para los sectores de minería y construcción (venta y servicio de maquinaria). Asimismo, al pertenecer a una corporación internacional, cuenta con el propósito que brindar tecnología de alta calidad en el sector.

### **3.2.9. Valores de la dirección**

Los directivos implicados en el caso tienen dos estructuras de valores muy marcados:

Gian Franco Canales, quien se maneja solo por motivos extrínsecos. Su enfoque es el de cumplimiento de las metas de la empresa sin importar la forma y los medios utilizados. Por lo que se concluye que busca una recompensa económica o simplemente el reconocimiento de sus superiores al asegurar el crecimiento de la empresa.

David Urquiaga, quien se maneja por motivos extrínsecos y trascendentes. Este supervisor, por su parte, guarda un respeto por sus colaboradores, trabaja en equipo y trata de ser justo. Además de cumplir con sus metas, trata de buscar los intereses del grupo.

### **3.2.10. Misión interna**

Durante el auge de la empresa, JUDARI tuvo como misión interna la mantener un clima laboral positivo, mediante el reconocimiento del esfuerzo, la promoción y desarrollo de talento, fomento de la integración y la oferta de mejores condiciones de trabajo.

Sin embargo, tras la promoción de Juan Cortez, se afecta la misión interna, deteriorando el clima laboral, principalmente, entre los operarios; quienes ven como injusto el ascenso. En este contexto, se deteriora la confianza de los trabajadores hacia la empresa y sus directivos.

No obstante, el equipo de trabajo de David siente cercanía hacia él gracias a su escucha activa constante, la justicia que imparte y su trato horizontal. Sabe atender adecuadamente las demandas de

los trabajadores, dado que primero busca empatizar con ellos para luego emitir una decisión salomónica.

### **3.2.11. Entorno interno**

El clima laboral de JUDARI tuvo un impacto positivo tras el auge de la empresa y el crecimiento de los sectores que atendía. Los trabajadores gozaron de beneficios, como bonos grupales, fiestas de integración y, sobre todo, altas utilidades. Esto los hacía sentir motivados para trabajar y cumplir con sus labores en una empresa que les retribuía más de su salario. Sin embargo, las utilidades sufrieron una gran caída y las razones de ello no fueron comunicadas correctamente.

Esto ocasionó dos impactos en el entorno interno. Primero, el personal técnico malinterpretó el comunicado, lo que generó desconfianza hacia la empresa. Segundo, al recibir una cifra tan baja a comparación de años anteriores, se desmotivaron.

En este contexto, y a causa de la desconfianza generada, el personal técnico forma un sindicato como respuesta a las medidas que consideran injustas. La creación de esta asociación, a su vez, genera cierta tensión entre los directivos del área, quienes debido a sus deficientes habilidades comunicacionales, toman la situación como algo personal, generando un quiebre en su relacionamiento con los trabajadores.

En la Figura 4 se presenta, de forma sintetizada, el análisis de la situación de JUDARI por niveles, el cual fue abordado de forma detallada previamente.

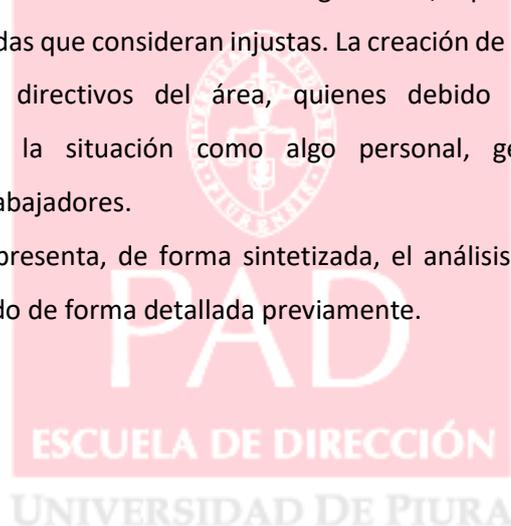


Figura 4.

## Esquema del Octógono

	<b>Entorno Externo</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El comportamiento de la economía mundial.</li> <li>• Crecimiento del sector minería en el Perú.</li> <li>• Riesgos de conflictos sociales entre mineras y comunidades que pueden afectar las operaciones y la industria en general.</li> </ul>	
<b>Estrategia</b>	<b>Sistemas de Dirección</b>	<b>Estructura Formal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representante de marcas líderes y de renombre en el mercado mundial.</li> <li>• Fortalecimiento de sus operaciones a través de mayor participación en el accionariado.</li> <li>• Enfoque en mercados con tendencia de crecimiento sostenido (minería y construcción).</li> <li>• Diferenciación por soluciones integrales y servicios posventa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de bonos extra grupales por cumplimiento de objetivos.</li> <li>• Sistema de promoción y ascensos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gian Franco Canales</i>, Gerente Corporativo</li> <li>• <i>Mariano Guerovich</i>, Jefe de Almacén</li> <li>• <i>David Urquiaga</i>, Supervisor de Almacén</li> <li>• <i>Juan Cortéz</i>, Coordinador de Almacén</li> </ul>
<b>Saber Distintivo</b>	<b>Estilos de Dirección</b>	<b>Estructura Real</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la operación logística en minería y construcción.</li> <li>• Estándares de calidad de una empresa transnacional.</li> <li>• Líderes con alta trayectoria en la industria</li> <li>• Trabajadores con formación interna y experiencia en el negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gian Franco Canales</i>, su estilo se caracteriza por coaccionar y persuadir, buscando que predominen los intereses de la empresa.</li> <li>• <i>Mariano Guerovich</i>, tiene un liderazgo ausente y poco estratégico, prefiere enfocarse en temas más operativos y de rutina. Es un actor pasivo durante la negociación y toma de decisión.</li> <li>• <i>David Urquiaga</i>, ejerce un estilo de dirección orientado a las personas, pues apoya a su equipo y fomenta la colaboración.</li> <li>• <i>Juan Cortéz</i>, tiene un estilo empírico. Su liderazgo está estrechamente ligado a sus años de experiencia y la buena percepción que goza entre sus colegas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gian Franco usa su autoridad para que, en contra del sistema formal, David promueva a un colaborador suyo.</li> <li>• Juan Cortéz es candidato para ser promovido de forma irregular y no se cumple el sistema formal de promociones.</li> <li>• No existe una línea de carrera clara para el personal operativo.</li> </ul>
<b>Misión Externa</b>	<b>Valores</b>	<b>Misión Interna</b>
El propósito de la empresa es brindar asesoría integral y un servicio de alta calidad con equipos de última tecnología en el sector.	Existen dos estructuras de valores marcadas en dos líderes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gian Franco Canales</i>, está enfocado en cumplir sus objetivos de crecimiento sin importar el medio. Se maneja por motivos extrínsecos.</li> <li>• <i>David Urquiaga</i>, cumple con su trabajo y está orientado a que su equipo trabaje en las mejores condiciones. Se maneja por motivos extrínsecos y trascendentes.</li> </ul>	Reconocen el esfuerzo y lo recompensan. Promueven y desarrollan el talento interno. Fomentan la integración de los trabajadores. Buscan ofrecer mejores condiciones de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>David Urquiaga</i>, tiene un verdadero liderazgo. Es justo y cercano con su equipo. Sabe escuchar y atender adecuadamente las demandas.</li> </ul>
	<b>Entorno Interno</b>	
	El clima laboral se ve impactado negativamente por un rumor sobre las bajas utilidades.	

Fuente: elaboración propia.

## 3.3. Análisis de los problemas

## 3.3.1. Primer Nivel: Eficacia

El manejo de la conformación del sindicato dentro de JUDARI da paso a posibles riesgos, como huelgas o paralizaciones que perjudicarían a la compañía. Para contrarrestar esto, el Gerente

Corporativo decide ascender al líder del sindicato mediante una promoción injustificada e irregular, con el fin de alinearlos a los intereses de la empresa y debilitar las negociaciones del sindicato.

La creación de un puesto y promoción para Juan Cortez es un gran problema pues, desde el punto de vista formal, él no cumple con las condiciones del puesto, lo cual genera pérdida de autoridad para la posición de Coordinador, que trae como consecuencia una baja productividad en el área de Almacenes.

### **3.3.2. Segundo Nivel: Atractividad**

La decisión de la compañía frente a la creación de un sindicato genera un deterioro en el relacionamiento con colaboradores y gran insatisfacción. Como consecuencia, el clima laboral es impactado negativamente e incluso se crea una segunda asociación.

En esta misma línea, el estilo de dirección desde la Gerencia Corporativa orientado al logro de los resultados financieros, por encima del bienestar laboral, hace poco atractivo trabajar en JUDARI. Esto porque hay interés solo en la productividad, dejando de lado el reconocimiento o promoción por meritocracia. No existe una línea de carrera para el personal operativo, con reglas claras para que puedan conocer los requisitos que deben cumplir para acceder a un ascenso.

Por otro lado, en cuanto al sistema de dirección, aunque existen bonos grupales por cumplimiento de objetivo; deja de existir un procedimiento claro y formal para los procesos de promoción, dejando la percepción de que las posiciones son cubiertas sin un criterio de meritocracia.

### **3.3.3. Tercer Nivel: Unidad**

La injusta práctica de ascenso de Juan Cortez para neutralizar al sindicato generó desunión e insatisfacción por parte de los colaboradores. Ante ello, existen represalias por parte del personal operativo hacia todos los líderes de la compañía por las decisiones tomadas en contra de ellos.

El poco relacionamiento del personal operativo con las gerencias causa que las negociaciones y el relacionamiento no sea el más fructífero. Existe mala comunicación y deterioro del clima laboral.

## **3.4. Distintos puntos de vista sobre el problema**

En la Tabla 1 se elabora un análisis de los distintos puntos de vista que tiene cada uno de los protagonistas del caso sobre el problema.

Tabla 1.

*Enfoques del problema según el protagonista*

Protagonistas	Qué piensan él o ellos	Qué piensa el sindicato o los directivos de ellos	Comentarios
<b>Gian Franco Canales</b> Gerente	Que, como superior, puede tomar las decisiones, aún en contra de lo que piensen los jefes o supervisores, quienes tienen contacto diario con el personal operativo. Cree que el sindicato lo hará quedar mal frente a sus superiores.	Que es alguien alejado a la operación, que toma decisiones para beneficio de la empresa y no le importa mucho la gente.	"¡No podemos permitir que continúe este sindicato!, esto dará mucho de qué hablar sobre nuestro liderazgo."
<b>Mariano Guerovich</b> Jefe	No cree que debe meterse en este problema y, a su vez, es indiferente a las decisiones que se tomen.	Es alguien que no los ayuda y es indiferente, está abocado a reuniones con usuarios internos y no se le ve mucho en la operación.	"El sindicato es un problema, pero que lo resuelvan los de arriba"
<b>David Urquiaga</b> Supervisor	No considera que esté bien el promover al dirigente sindical pues es injusto. Cree que estas decisiones afectan a su operación, debido a que le imponen un coordinador, quien no le corresponde ser promovido y no tiene las capacidades necesarias para el cargo. Él indicó su inconformidad a su jefe, pero éste hizo caso omiso a su opinión.	Ven en él un líder, el que atiende sus requerimientos y quien trata siempre de responder sus consultas. A pesar de representar a la empresa, confían y conversan bastante con él. No obstante, saben que no está dentro de sus posibilidades resolver ciertos problemas.	"Esto será un problema si no atendemos los reclamos de la gente" (antes de la creación del sindicato) "No puede ser posible que promuevan a alguien que no lo merece, hay gente esperando la misma oportunidad y con mejores capacidades" (cuando promueven a Juan)
<b>Juan Cortez</b> Coordinador de Almacenes	Que debe aprovechar las circunstancias para crecer profesionalmente y mejorar su remuneración. Luego de ser promovido, creyó que era adecuado cambiar el relacionamiento con sus compañeros, pues consideraba que le debía mucho a la empresa por su ascenso.	Antes de ser promovido, lo veían como líder y luchador de sus reclamos. Sin embargo, después de ser promovido lo ven como un aprovechado y que les dio la espalda luego de ponerse del lado de la empresa.	"Tengo que aprovechar el momento. Si la empresa necesita que haga algo, lo haré sin cuestionamientos pues eso me ayuda a crecer"
<b>Sindicato Almaceneros</b>	Que reclaman lo justo, que la empresa no atiende sus necesidades	Los gerentes veían al personal sindicalizado como un problema, creían que sus reclamos tenían como finalidad sumar beneficios económicos.	"La empresa solo nos quiere explotar" "Juan es un traidor"

Fuente: elaboración propia

Con base en lo expuesto anteriormente, se infieren cuál es la oportunidad de mejora y los aprendizajes de cada personaje:

Gian Franco Canales: su decisión no está basada en el bienestar del personal o de la organización en general, sino en evitar ser mal visto por sus superiores. Como consecuencia, va en contra del sistema formal y daña seriamente la atraktividad y unidad de la empresa.

Mariano Guerovich: su inacción en la toma de decisiones clave lo hace un directivo poco estratégico para la organización. Por no participar activamente, el clima laboral de su área se ve afectada, lo que podría impactar incluso en la productividad.

David Urquiaga: tiene claro cuál es la raíz del problema y la mejor solución: el diálogo. Pero comete el error de no ser determinante con su decisión de no apoyar la directriz de Gian Franco. Una mejor salida pudo ser la de elevar el problema a los superiores a través de Recursos Humanos.

Juan Cortez: su concepto de crecimiento profesional es erróneo. Acepta un trato poco ético con sus superiores, lo que lleva a resquebrajar la confianza con su equipo.

### **3.5. Definición del problema principal**

El problema principal es la forma injusta y arbitraria con la que los directivos deciden enfrentar la creación de un sindicato. La solución planteada por ellos no pasa por la escucha activa de las demandas, sino que tiene como principal objetivo neutralizar la iniciativa de los trabajadores. Ante un estilo de dirección autoritario, que solo se preocupa por la productividad, se ven seriamente afectados los niveles de atraktividad y unidad de la compañía.

### **3.6. Evaluación de alternativas de solución al problema**

En la Tabla 2 se evalúan las alternativas de solución propuestas con base en su impacto en cada uno de los niveles analizados en el Octógono (Eficacia, Atraktividad y Unidad). Así, se indican con el signo “+” aquellos que tienen un impacto positivo y con “-” los que tendrían una consecuencia negativa.

Tabla 2.

## Evaluación de alternativas

Alternativas de Solución	Criterios para la evaluación de las alternativas		
	Impacto en la Eficacia	Atractividad	Unidad
a) No ceder a las exigencias de la separación de directivos y continuar con la negociación	(-) Probablemente haya una paralización operativa, lo que afecta la atención al cliente y a su vez daña la reputación de la compañía.	(-) No hay proceso de un aprendizaje y mejora para los directivos de la compañía y del personal operativo.	(-) Al no haber esfuerzo por mejorar la confianza de ambos lados, la unidad se ve afectada.
b) Cambiar de funciones a Juan Cortez (área administrativa)	(+) Se mejora pues hay un mejor clima laboral en el área operativa, luego de separar a Juan Cortez del personal técnico. La productividad en consecuencia aumenta.	(-) No hay una solución de fondo a la formalización de los procesos de promoción interna. Esto genera un mal precedente.	(-) La confianza se mantiene resquebrajada, ya que el problema de fondo no ha sido atendido completamente y solo se ha buscado una salida más fácil.
c) Ceder a las exigencias de la separación de los directivos responsables y Juan Cortez	(+) La productividad aumenta pues la gente estaría más a gusto, se sentiría escuchada y se habría actuado de manera justa.	(+) El clima laboral mejora considerablemente, ya que podría verse un reconocimiento de responsabilidades por parte de la compañía, generando así un gesto de buena fe para las negociaciones siguientes.	(+) Los colaboradores perciben un sentido de justicia y que han sido escuchados, lo que les hace creer que la compañía tiene aprendizajes.  (+) La confianza mejora considerablemente y trabajan unidos a fin de erradicar cualquier problema.
d) Realizar capacitaciones a todos los mandos medios y jefaturas, de lo que significa un sindicato y el impacto que puede tener en la compañía	(+) Se reconoce que hay una brecha y deficiente conocimiento sobre el manejo eficaz de un sindicato; así como un auténtico temor hacia este.	(+) El relacionamiento con el personal sindicalizado mejora considerablemente, lo que alienta el buen trato de ambos lados.  (+) Se reconoce que hay una brecha y deficiente conocimiento sobre el manejo eficaz de un sindicato; así como un auténtico temor hacia este.	(+) La comunicación y confianza mejora, incluso más que antes de la conformación del primer sindicato.
e) Mantenerse en su posición inicial: hostigamiento	(-) Incrementaría aún más las inconformidades, lo que conlleva un riesgo en la operación.	(-) aumenta el descontento de la gente, el clima laboral se endurece y todos están menos contentos en el trabajo.	(-) Pérdida total de la confianza; sentido de injusticia al no reconocer o responsabilizarse por las acciones.  (-) Se afecta la unidad, terminando por romper la poca confianza que quedaba hacia los directivos.

Fuente: elaboración propia

### **3.7. Elección de la mejor alternativa**

Tras el análisis previo, se identifica que las alternativas C y D son las que tendrían un impacto positivo en todos los niveles. De esta forma, se plantea como mejor alternativa:

Capacitar a todos los mandos medios y jefaturas sobre el impacto positivo que este tipo de asociaciones puede tener en la compañía y cómo capitalizarlo para la mejora de la comunicación interna. Adicionalmente, se debe identificar y aplicar mejoras en las habilidades blandas de los directivos, principalmente, en comunicación asertiva. Esto con el fin de que planteen mejores canales para la escucha activa de los problemas planteados por el personal operativo y solucionarlos de forma oportuna, efectiva y eficiente.

Asimismo, se debe separar de la organización a los responsables e implicados en el arbitrario ascenso: Gian Franco Canales, quien toma la decisión de ascender al líder del sindicato sin tomar en cuenta la opinión de su equipo directivo; Mariano Guerovich, jefe del área implicada y quien decide acatar las ordenes de su superior, sin mayor participación en la toma de decisión; y finalmente Juan Cortez, quien acepta la promoción a cambio de poder alinearse a los intereses de la empresa y obstruir las negociaciones de la asociación sindical.

### **3.8. Plan de acción sugerido**

En el corto plazo se sugiere iniciar las negociaciones del pliego de reclamos del segundo sindicato. Se deberá priorizar la búsqueda de soluciones frente a las exigencias solicitadas, entre ellas, la separación de los responsables de las irregularidades cometidas. Para ello, se deberá buscar asesoramiento especializado con el objetivo de determinar los daños y responsables.

En el mediano plazo, se deben establecer procesos claros y transparentes para la difusión de las oportunidades de promoción interna a través de medios de comunicación con los que tenga contacto todo el personal de la compañía. Todo ello deberá ser liderado por el área de Recursos Humanos o por un tercero especializado en selección. Finalmente, se deberá iniciar un proceso de fortalecimiento de la integración y el relacionamiento entre el personal operativo y directivos.

Además, en el largo plazo, se sugiere establecer mecanismos formales de comunicación directa entre todos los niveles directivos y el personal técnico operativo, tales como: charlas mensuales, actividades de camaradería semestral o anual y reconocimientos a los mejores talentos.

Finalmente, será necesario crear canales de comunicación directa mediante intranet y correos específicos, a fin de resolver dudas. Por ejemplo: explicar de una manera más fácil las razones del monto específico de las utilidades o contar con un canal para resolver consultas de procesos de selección, donde incluso puedan hacer seguimiento o reportar algún acto indebido.

### 3.9. ¿Cómo terminó el caso JUDARI?

Tras contarle sobre su ascenso, Juan, David y Mariano salieron de la oficina de Gian Franco e ingresaron a la de jefatura de Almacenes.

Mariano Guerovich: David por favor, anda a solicitar el uniforme y equipos de Juan.

David Urquiaga: De acuerdo, apenas los tenga procederé con la entrega.

Ya solos en la oficina, Mariano inició una nueva conversación con Juan.

Mariano Guerovich: Juan, tú sabes que no hay coincidencias en la vida y en esta oportunidad es debido a la coyuntura que estamos atravesando. Sabemos que estás liderando una organización sindical y que esta plantea muchas exigencias razonables. Pero también debes tener en cuenta que ahora lo que digas puede ser interpretado como una decisión por parte de la compañía, así que debes tener mucho cuidado. Un sindicato en el área y en la compañía no nos deja bien parados, así que necesitamos de tu parte para que, durante las negociaciones del pliego sindical presentado por ustedes, tú tengas en cuenta la situación actual del Perú y la empresa.

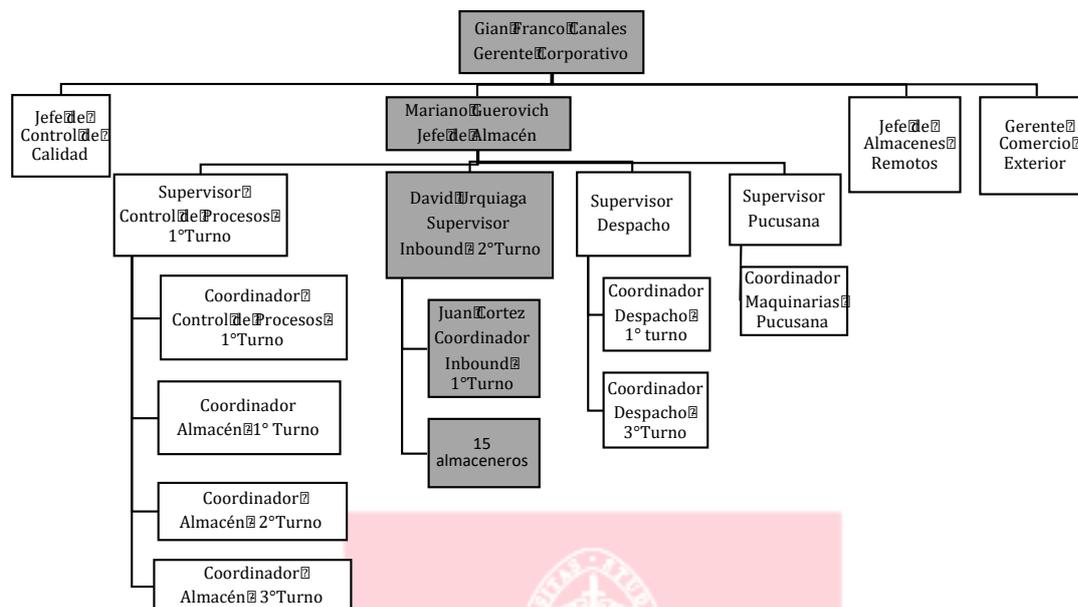
Juan Cortez: Entiendo perfectamente, Mariano, y estoy completamente de acuerdo; haré todo lo posible para calmar a todos los compañeros y trataré de evitar comportamientos indebidos para no afectar la operación. Convenceré al resto de que estuvimos equivocados.

Mariano Guerovich: Perfecto Juan, estamos alineados. Todas las semanas te estaré llamando para que me actualices sobre este tema. Seguramente, Recursos Humanos también se comunicará contigo, al igual que Gian Franco.

El martes 2 de mayo, según lo acordado, se contaba con un nuevo organigrama, que se visualiza en la Figura 5. Como era de esperarse, ya como coordinador, Juan Cortez comenzó a tener otro trato con los técnicos. Se portaba un poco más serio con ellos y les hacía notar algunos errores. Inmediatamente se notó una incomodidad en todo el equipo de Almacenes, para quienes fue una sorpresa desagradable enterarse de que su dirigente sindical había sido promovido a los pocos días de haber presentado el pliego de reclamos; más aún por no haber seguido el debido proceso de selección y sin concurso alguno, lo cual denotaba que la elección se había dado de forma irregular.

Figura 5.

## Organigrama de JUDARI



Fuente: elaboración propia

En los pasillos de la empresa comenzaron los murmullos y comentarios sobre la nueva actitud de Juan. Se rumoreaba que había sido comprado para deslegitimar la nueva organización sindical.

En el almuerzo de ese mismo día, se reunieron varios grupos de operarios y decidieron que los dirigentes debían hablar con él y así averiguar qué pasó.

Al cierre del horario de trabajo, alrededor de las 6:30 p.m., los tres líderes sindicales se acercaron a Juan para pedirle conversar fuera de la oficina y este aceptó. Unas horas más tarde, se encontraron los cuatro líderes para conversar.

Otros dirigentes sindicales: Juan, estamos muy preocupados, ya que todos nuestros compañeros de trabajo están rumoreando cosas sobre ti, las cuales no queríamos creer hasta conversar contigo. Primero, creen que te han comprado. Ven tu promoción al puesto de coordinador como algo irregular y creen que la empresa busca beneficiarse de esa forma en la negociación sindical. Segundo, no entienden el porqué de tu actitud de hoy, has tratado mal a varios compañeros y sienten que lo anteriormente dicho es verdad por este comportamiento.

Juan Cortez: Muchachos, tranquilos. Quiero desmentir lo que nuestros compañeros piensan y comentan; a mí nadie me puede comprar, el puesto me lo he ganado a punta de esfuerzo y sacrificio. Los directivos me comentaron que, al haber quedado tercero en el proceso de selección el año pasado, debían darme este puesto, ya que el que quedó segundo en dicha selección dejó de trabajar en la compañía. Por otro lado, con respecto a mi supuesta mala actitud, solo estoy cumpliendo con las

funciones de mi nuevo puesto. Espero que puedan seguir confiando en mí. Estoy buscando información sobre las dudas que teníamos y que nos llevaron a crear el sindicato.

Otros dirigentes sindicales: Bueno Juan, nos dejas más tranquilos, les comentaremos a nuestros compañeros para que no se preocupen, ya que no podemos reunirnos por temas sindicales en el horario laboral. ¡Nos vemos!

Juan Cortez: Hasta mañana, nos vemos.

En el transcurso de los siguientes días, y tras haber retomado la confianza, los líderes sindicales siguieron adelante hasta la primera reunión de la mesa de negociación. En dicho encuentro, Juan estuvo a favor de la compañía, lo que generó discusiones entre la organización y, al pasar el tiempo, confirmó que todas las sospechas iniciales eran ciertas.

Durante los ocho meses de negociación, Juan estuvo tratando de convencer a toda la organización sindical de que no habían sido justas las peticiones económicas en medio de una crisis. La confianza se resquebrajó, lo que conllevó a discusiones dentro del sindicato. Los líderes de la compañía estuvieron satisfechos con los resultados de su estrategia.

A mediados de diciembre del 2017, y tras haberse llevado a cabo varias reuniones entre la empresa y el sindicato; la falta de experiencia de los demás dirigentes sindicales y la presión ejercida por la compañía con la ayuda de Juan para acceder y cerrar los acuerdos económicos, terminaron por favorecer a JUDARI. Los puntos más resaltantes fueron:

- Quince días de licencia sindical para cada dirigente.
- Permiso para cuando tengan cita médica en EsSalud.
- Reuniones mensuales para levantar observaciones de seguridad.
- Un vale de descuento de S/ 150 como bono escolar.

### **3.9.1. La respuesta de los técnicos**

Los colaboradores técnicos no estuvieron de acuerdo con los resultados. Los puntos acordados no eran los prioritarios para ellos, lo que generó muchas discusiones y enfrentamientos internos, donde se responsabilizó directamente a Juan Cortez por haber obstruido las negociaciones y no velar por los intereses sindicales. A consecuencia de ello, empezó a generarse un pésimo clima laboral. Inclusive muchos operarios no acataban las órdenes de Juan.

Los miembros de la organización sindical una vez más se sintieron engañados y esto propició a que los técnicos no sindicalizados se unan y el sindicato tome mucha más fuerza. Finalmente, decidieron retirar a Juan Cortez de la dirección del gremio. Sin embargo, no podían hacerlo, dado a que él fue escogido por mayoría y, para lograrlo, debían esperar un año. Frente a ello, buscaron asesoría especializada sobre estos temas para hallar una solución.

Tras unas cuantas reuniones con un especialista, la dirección sindical identificó que hubo actos de mala fe por parte de la compañía y muchas otras irregularidades en contra de los derechos sindicales. También se enteraron de que si denunciaban lo sucedido al Ministerio de Trabajo podrían demorar varios años buscando justicia. Esto afectaba los intereses de la organización, debido a que podían quedar desprotegidos ante un despido arbitrario o reducción de su remuneración.

La salida recomendada por el especialista contratado era reunirse y argumentar que era necesaria la eliminación del sindicato para poder formar otro con nuevas bases, donde se indicase que los dirigentes no podían ser promovidos o tener cargos de confianza durante su periodo de representación.

Mientras tanto, Juan Cortez ganaba validez por parte de sus superiores. Periódicamente informaba a Gian Franco y Diego sobre lo que el personal operativo conversaba y rumoreaba. Todo siguió con normalidad hasta que un grupo de los miembros sindicalizados descubrió que había desaparecido parte del monto presupuestal del sindicato. Tras averiguar el hecho, concluyeron que había sido Juan quien, abusando de su cargo como secretario general, había usado el dinero en su beneficio.

Todo ello ocasionó un mayor resquebrajamiento de la asociación y se presentó una denuncia formal ante los directivos de JUDARI. Ante ello, Diego acordó con Juan su salida y renuncia formal.

Pasados los meses, a inicios del 2018, se creó un nuevo sindicato, con nuevos líderes, quienes presentaron una denuncia ante el Ministerio de Trabajo y -en paralelo- crearon un pliego de reclamos correctamente sustentado, donde el primer punto era la exigencia de la desvinculación del gerente de Recursos Humanos, por no ser de confianza para todos los colaboradores.

### **3.9.2. El desenlace**

Diego León fue finalmente destituido de su cargo. Ante ello, Gian Franco buscó asesorarse mejor. Tenía la certeza de que la estrategia no había funcionado del todo. Aunque había logrado evitar incrementar los beneficios económicos para el personal operativo, se creó un ambiente laboral muy tenso. Esto tuvo un impacto severo en la productividad y los clientes empezaron a notar los cambios en el servicio de almacenaje de JUDARI.

Ante ello, decide formar una nueva mesa de negociación que buscara finalmente mejorar el relacionamiento con el personal operativo de la empresa. Así, atendieron las 30 solicitudes relacionadas a mejoras económicas y de condiciones de trabajo presentadas por el sindicato e incluso capacitaron a sus miembros en negociaciones efectivas.

En julio del 2018 finalizaron las negociaciones y Gian Franco, junto a sus supervisores, entendieron que la mejor estrategia era la de trabajar unidos. Comprendieron además que tener a los colaboradores bien motivados, conllevaba a mejores resultados en la productividad y la rentabilidad

de JUDARI. Finalmente, el sindicato se convirtió en una vía para obtener sugerencias y propuestas para las mejoras laborales.

### **3.9.3. ¿Qué ocurrió después?**

Cada persona que se nombra a continuación desempeñó un rol desde su posición:

Gian Franco Canales, gerente corporativo de Cadena de Suministros: tomó la decisión de promover a Juan Cortez. Esto porque pensaba que al ascender a un líder del sindicato y hacerlo participe en las decisiones de la empresa; este velaría por los intereses de la empresa y aseguraría que las negociaciones sean más convenientes para la compañía.

Mariano Guerovich, jefe de Almacenes: fue indiferente con la situación que se presentó y creía que el problema debía ser resuelto por los altos mandos.

David Urquiaga, supervisor de Almacenes: estuvo en desacuerdo con la decisión de Gian Franco (ascenso de Juan Cortez). Se lo comunicó a Mariano y Gian Franco, pero su disconformidad no fue tomada en cuenta. David consideraba que había otras personas idóneas para el puesto y que esta promoción solo generaría más problemas para la compañía.

Juan Cortez, coordinador de Almacenes: desde el primer día de su ascenso mostró una posición a favor de la empresa. Intentó alinear a sus compañeros a una situación favorable para la compañía.

Personal operativo: el ascenso de Juan impulsó su disconformidad, por lo que mostraron un trato indiferente hacia él y las ordenes que encomendaba.

Cada una de estas decisiones y acciones mencionadas en la Tabla 3 tuvieron como consecuencia un fuerte impacto en JUDARI, ya que las relaciones entre el Sindicato y la empresa se vio resquebrajada, lo que ocasionó que los operativos tengan cada día más motivos para sumar reclamos al pliego.

Todas estas decisiones, generaron que la relación entre el sindicato y la compañía generen:

- Mal clima laboral.
- Personal descontento.
- Poco compromiso.
- Baja productividad, lo que generó insatisfacción por parte de los clientes.
- Se hizo más difícil la comunicación.

**Tabla 3.***Resumen de acciones del sindicato y la empresa*

<b>Acciones del sindicato</b>	<b>Acciones de la empresa</b>
Crean el primer sindicato en la empresa	Los directivos de la empresa enfrentan por primera vez esta situación y lo ven como una amenaza.
Envían el pliego de reclamos	Contratan abogados para asesorarse y buscan la manera de eliminar el sindicato
Solicita se instale mesa de negociación a la brevedad para discutir sus peticiones. De 50 solicitudes, 40 son de impacto económico.	La compañía responde a los reclamos de manera formal y entrega resultados financieros del año anterior para ser revisados por el sindicato.  Además, la gerencia junto a la plana directiva decide promover, sin ningún proceso regular, al secretario general del sindicato, con el fin de contar con su apoyo y salir beneficiados en las negociaciones.
La promoción del secretario general a un puesto de líder genera problemas dentro del sindicato. Creían que su dirigente había sido comprado.	La empresa a través de la jefatura y supervisión de Juan Cortez, secretario general del sindicato, y ahora coordinador de Almacenes, comienza a impartir órdenes a éste para beneficiar a la compañía en la negociación.
La mesa de negociación dura 8 meses.	Los directivos, a través de Juan, tratan de convencer a los sindicalizados que sus propuestas no eran justas.
Culminación de la mesa de negociación, donde se les brinda algunos beneficios solicitados por un periodo de dos años. El sindicato queda inconforme y buscan asesoría.	Los directivos están satisfechos con el resultado de su estrategia.
Personal operativo sindicalizado denuncia robo de fondos del sindicato por parte de su dirigente sindical y exigen sea desvinculado. Se generan conflictos internos y se dividen porque no pueden confiar en sus líderes.	La empresa acuerda con Juan su pronta renuncia y desvinculación. Tras su salida, ya no podían seguir controlando el sindicato.
A inicios del 2018, se crea un nuevo sindicato, con nuevos líderes al mando, mejor organización y un objetivo altruista, el cual busca la mejora en la calidad del trabajo. La asociación prometía mejores resultados si eran atendidos sus reclamos (“win-win” por el término en inglés).	La empresa se reorganiza y reemplaza a los gerentes de Recursos Humanos y Legal, quienes tomaron las decisiones confrontacionales contra el anterior sindicato. Bajo asesoría externa, se forma nuevamente una mesa de negociación, que busca mejorar las relaciones con la asociación y no desaparecerla.
En febrero del 2018 se presenta pliego de reclamos: 30 solicitudes, entre económicas y laborales (mejores condiciones de trabajo)	La empresa contrata a una consultora para capacitar a los dirigentes e integrantes del sindicato sobre negociaciones efectivas.
En julio 2018 finaliza la mesa de negociación y se atienden la mayoría de los requerimientos en su pliego de reclamos.	La empresa entiende la importancia de manejar bien el sindicato. Entendieron que podía trabajar juntos y que muchos requerimientos eran justos, pues tenían como objetivo mejorar las condiciones laborales. Se comprendió que tener contentos a los colaboradores conllevaría a buenos resultados en la compañía
Hasta el día de hoy se mantienen reuniones mensuales con el comité y los dirigentes sindicales para atender reclamos o propuestas de mejoras laborales	

Fuente: elaboración propia



## Conclusiones

El caso muestra el mal manejo que hubo por parte de los directivos de JUDARI ante la creación de un sindicato. En vez de escuchar las demandas de los colaboradores, la Gerencia Corporativa decidió armar una estrategia para neutralizar a la asociación. En esta línea, se produce un ascenso arbitrario e injusto del líder de los sindicalistas para que éste se alinee a los intereses de la empresa en las negociaciones con los trabajadores. En este contexto, surgen algunas conclusiones importantes resultado del análisis del caso:

Con base el análisis del Octógono, este hecho desencadena un impacto negativo principalmente en nivel de atraktividad y unidad de la organización; pues acaban con la percepción de que todo trabajador tenía una línea de carrera basada en la meritocracia y generan un mal clima laboral.

En esta misma línea, un aprendizaje relevante del caso es que bajo ningún motivo se debe promover a un colaborador sin seguir el debido proceso, más aún siendo este dirigente del sindicato. Su accidental y rápido proceso de selección conllevó a empeorar la relación entre compañía y sindicato, lo que generó aún más insatisfacción. Las intenciones por la que se decide promover a este dirigente no son las mejores, sino por el contrario “se cree” que es la salida más fácil.

Luego que la compañía asumió sus responsabilidades tras los malos actos en contra del sindicato, buscaron asesoría especializada para que el nivel directivo conozca hasta dónde puede llegar el actuar sin conocer las consecuencias. Esto también les permitió tener claro qué se le puede exigir al personal sindicalizado y cuáles son los pro y contras en convivir de la mejor manera con una organización de esta naturaleza, buscando el beneficio común para el desarrollo de todas las actividades internas.

Como último punto, en el presente trabajo se plantea como solución capacitaciones a la plana directiva. Esto con dos objetivos: primero, que desarrollen habilidades blandas para una mejor comunicación asertiva y, segundo, que comprendan qué es un sindicato y cómo las empresas pueden capitalizar su creación, incluso para mejorar el ambiente laboral y lograr metas conjuntas entre la organización y los empleados.



### Lista de referencias bibliográficas

- Alcázar, M. (2005). *Introducción al Octógono: Una teoría de empresa centrada en el conocimiento y en el querer de las personas*. Universidad de Navarra. Instituto Empresa y Humanismo.
- Decreto Legislativo N° 892. Ley que regula el derecho de los trabajadores a participar de las utilidades de las empresas que desarrollan actividades generadoras de rentas de tercera categoría (11 de noviembre de 1996). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú.  
<https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/00892.pdf>
- Ferreiro, P. (2013) *El Octógono. Un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2017). *Gobierno de personas en la empresa*. Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Pacheco, J. (2021). *¿Qué competencias debe tener un buen directivo?: Dirección por competencias. El Estratega, El Ejecutivo y El Líder*. Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.
- Pérez López, J. A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp.
- Seminario, E. (2021, 14 de julio). *Modelo del Octógono para elaborar diagnósticos de organizaciones* [mensaje en un blog]. <https://blog.pad.edu/modelo-del-octogono-para-el-diagnostico-empresarial>





## Anexos

### Anexo 1.

#### *Comunicación sobre el depósito de utilidades*

A continuación, se cita el correo electrónico enviado a todos los trabajadores de la empresa para hacer de su conocimiento el reparto de las utilidades (D. León, comunicación personal, 15 de abril, 2017):

Estimado colaborador, esperando que se encuentre muy bien, nos es grato informarle que la repartición de utilidades del año finalizado 2016 se efectuará el presente mes.

Como es también de su conocimiento, el año anterior no fue el mejor desde los inicios de JUDARI.<sup>2</sup> Por el contrario, hemos sabido sobresalir ante la crisis actual del sector minero y construcción.

Agradecemos siempre su esfuerzo para salir adelante a pesar de esas dificultades. Sabemos además que las acciones venideras tendrán que ser drásticas y esperamos que sean comprendidas por todos.

Aquí te presentamos cómo se calcula por ley el monto de dinero que será abonado a cada uno de ustedes:

El 50% se estima en función a los días laborados: el monto de los días laborados se divide entre la sumatoria de todos los días trabajados por todos los colaboradores. El resultado se multiplica por el número de días laborados.

El otro 50% en función a la remuneración: se distribuye en función a las remuneraciones de cada uno, dividiendo el monto a repartir entre la suma total de las remuneraciones de todos los trabajadores. El resultado se multiplica por el total de sueldos que corresponda a cada uno.

Atte.

Diego León  
Gerente de Recursos Humanos

---

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