

---

# APUNTES

DE ESTUDIO

---

**CASOS EN ADMINISTRACION  
DE ORGANIZACIONES  
QUE OPERAN EN EL PERU**

**TOMO I**

**Isabel Miyashiro Miyashiro  
Compiladora**



**ENTRO DE INVESTIGACION (CIUP)  
UNIVERSIDAD DEL PACIFICO**

---

**CASOS EN ADMINISTRACION  
DE ORGANIZACIONES  
QUE OPERAN EN EL PERU**

**TOMO I**

**Isabel Miyashiro Miyashiro  
Compiladora**

© Universidad del Pacífico  
Centro de Investigación  
Avenida Salaverry 2020  
Lima 11, Perú

**CASOS EN ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES  
QUE OPERAN EN EL PERU**

**Tomo I**

**Isabel Miyashiro Miyashiro - Compiladora**

**1a. Edición: Julio 1989**



31419



BIBLIOTECA UP

**BUP-CENDI**

Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú /  
Isabel Miyashiro Miyashiro comp. -- Lima : Centro de Investiga-  
ción de la Universidad del Pacífico, 1989.

t. I (1989)

/ADMINISTRACION/ORGANIZACION DE LA EMPRESA/ESTU-  
DIOS DE CASOS/

65 (076.5) (CDU)

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (EPUSU) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (EULAC).

El Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica.

Derechos reservados conforme a Ley.

# INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	5
Caso 1 Una Empresa Familiar Rafael Dammert - 1987	7
Caso 2 Empresa de Servicios S.A. - ESSA Julio César Villanueva Cárdenas - 1986	11
Caso 3 Empresa ICSA Juan Avila, Miguel Guerrero, Christian Zoeger, Pedro Arce y Jorge Guillén - 1986	14
Caso 4 Empresa de Energía S.A. Carlos G. Alfaro Urquiso - 1988	19
Caso 5 La KATE Latinoamericana Luis Sierralta y Alumna Anónima - 1988	23
Caso 6 Ingenieros S.A. José Felipe Castillo Porras - 1988	29
Caso 7 Propesa Anónimo a solicitud del alumno	33
Caso 8 Compañía Metagal S.A. Gerardo Acuña Lara, Herbert Mecklembur León - 1988	39
Caso 9 Sugesa S.A. Julio Ramírez - 1987	43
Caso 10 Efectos de la Estatización en la Estructura Administrativa - C. Patricia Quiroz M., Javier Mosqueira Loayza - 1987	49

## INTRODUCCION

Una de las preocupaciones que la Universidad del Pacífico ha mostrado a lo largo de los años, es la de formar profesionales capaces de poseer una actitud de crítica constructiva y la de motivarlos a realizar las mejoras y los cambios que las organizaciones que operan en el país requieren.

En muchas oportunidades, los alumnos consideran que las teorías que se imparten en las aulas son inaplicables dadas las condiciones particulares en las que se desenvuelven las organizaciones en el Perú.

La presentación de casos reales de organizaciones que operan en nuestro medio, ayuda a reforzar en muchas oportunidades los aspectos teóricos y, en otras, invita a adaptarlos, innovarlos e incluso a crearlos.

Al alumno se le recomienda que intente primero solucionar el caso en forma individual y que luego constate la solución que él plantea con la de sus otros compañeros, todo ello como un medio de aprendizaje para trabajar en equipo e ir desarrollando en él las capacidades de observación, síntesis, armonización de ideas, convencimiento, etc.

Estos casos pueden ser utilizados como material auxiliar tanto a nivel de Pre-Grado como a nivel de Post-Grado.

Los diez casos que se presentan en este cuaderno constituyen parte de una serie, producto del aporte voluntario de los alumnos del Seminario de Administración General de la Escuela de Post-Grado durante el período enero 1986 a diciembre 1988. Cabe destacar que se logró reunir más de 80 casos.

Conjuntamente a la selección de los casos peruanos en Administración se ha elaborado una pequeña guía de uso y solución de casos. Esta guía está a disposición de los profesores, previa solicitud

a los Decanos de la Facultad de Administración, de la Escuela de Post-Grado y/o al Jefe del Departamento de Administración.

La profesora y compiladora desea manifestar su agradecimiento a los alumnos que contribuyeron a este proyecto. Asimismo, agradece el apoyo brindado por el Taller de Administración y Contabilidad Aplicada (TACAP) del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, a través de la Srta. Flavia Busato T., en la etapa de revisión y corrección de los casos, así como la paciencia y simpatía de la Srta. Jessica Sánchez en la etapa de mecanografiado de los mismos.

ISABEL MIYASHIRO MIYASHIRO  
Compiladora

Lima, Febrero 1989

## UNA EMPRESA FAMILIAR

Giuseppe Casanova se encontraba esa noche en compañía de Franco Sabetutto, antiguo amigo suyo y asesor financiero de importantes empresas de la capital. Mientras Giuseppe consumía nerviosamente cigarrillo tras cigarrillo, Franco estaba absorto estudiando los estados financieros de Casanova S.A. Giuseppe se levantó, fue al bar, se sirvió otro pisco y bebiéndoselo de un solo trago se preguntaba qué es lo que había ocurrido, a la vez que exclamaba: *Come fare Franco, come fare!*

### *ANTECEDENTES DE LA EMPRESA*

Casanova S.A. era una pequeña empresa constituida en 1945, en la ciudad de Lima, por don Pasquale Casanova, abuelo de Giuseppe, con el objeto de dedicarse a la importación y distribución de productos de locería en general. A la muerte de don Pasquale, su hijo, del mismo nombre, asumió la dirección de la empresa. Don Pasquale hijo era un hombre muy conservador y meticulado en los detalles de la empresa. El heredó el 20% de las acciones de su padre y sus hermanas el restante 80%.

Después de varios años de magros ingresos, la empresa empezó a rendir beneficios. Giuseppe, hijo de don Pasquale, fue enviado a estudiar a Italia donde ingresó a la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad de Milán. Pero Giuseppe, quien gustaba de la buena vida italiana, transfirió su matrícula a la Facultad de Psicología en la Universidad de Roma, donde, como él mismo decía, podía hacer honor a su apellido. Fue justamente en Roma donde él creó el lema que lo guiaría toda su vida: "Hay una vida más barata, pero esa no es vida". En 1976, a causa de la delicada salud de don Pasquale, Giuseppe regresa a Lima después de seis largos años en Italia. Luego de una larga conversación con su padre, Giuseppe ingresa a trabajar en la empresa familiar. En 1980 fallece don Pasquale y Giuseppe asume la gerencia de la empresa. Su primera acción fue la de adquirir un hermoso Alfa Romeo, digno de un gerente. Acto seguido llamó a sus tías, quienes no lo veían con muy



buenos ojos por su vida tan ligera y frívola, y les planteó la compra de sus acciones a lo que éstas accedieron, convirtiéndose así en el único propietario de Casanova S.A.

## *ORGANIZACION DE LA EMPRESA*

La plana ejecutiva estaba compuesta por Giuseppe como Presidente Ejecutivo, quien se encargaba de las importaciones y del aspecto financiero y el Jefe de Ventas, a quien Giuseppe llamaba "Supercholo" por su gran capacidad de trabajo y entrega. Este contaba con un equipo de 2 vendedores para provincias y 4 para Lima. Se contaba con un Contador estable y un Jefe de Despacho y Almacén. El resto del personal era de apoyo administrativo y manual. En total el personal sumaba 18 trabajadores.

## *EL NEGOCIO*

La empresa se dedicaba a la importación de productos de lojería y a su distribución en ferreterías, lojerías y bodegas en todo el país. Después de muchos años en el negocio, don Pasquale, padre de Giuseppe se había convertido en un experto comprador, muy respetado por sus proveedores y clientes. Conforme fueron pasando los años, y ante las restricciones en el sector externo, la empresa se vio precisada a incrementar sus líneas de venta con productos de fabricación nacional. La empresa obtuvo ganancias que largamente satisfacían las expectativas de sus dueños durante la década del 70 y hasta el año 80 inclusive, pese a la crisis económica que venía afrontando el país desde hacía varios años. A partir del año 1981 la situación cambió sustancialmente, obteniéndose magros resultados y pérdidas a partir del año 1982.

## *VENTAS*

Las ventas se realizaban a través de un equipo de vendedores y era don Pasquale quien hacía las veces de Jefe de Ventas. El era



muy autoritario y no aceptaba objeciones de sus vendedores. Estos determinaban su propio itinerario y todas las mañanas entregaban sus pedidos a don Pasquale, quien calificaba los pedidos. Don Pasquale consideraba las reuniones con los vendedores una pérdida de tiempo, aunque ocasionalmente conversaba individualmente con alguno de ellos. Giuseppe asumió la jefatura de ventas al ingresar al negocio. El siguió el mismo método de su padre: exigir más ventas y dejar hacer.

Al fallecer don Pasquale y asumir Giuseppe la Gerencia General, se decidió la contratación de un Jefe de Ventas. El nuevo Jefe de Ventas, después de un breve análisis de la situación, manifestó a Giuseppe la necesidad de organizar todo lo referente a las ventas de forma tal que se pudiera hacer frente a la competencia y adecuarse a lo que el mercado requería. Giuseppe le dio mano libre para que hiciera lo que él creyera conveniente, siempre que se vendiera más, que era justamente lo más importante para la empresa. Fue así que se establecieron rutas y zonas para los vendedores, frecuencias de visitas, promociones, etc. Pero las ventas no crecieron lo suficiente.

## *LAS COMPRAS*

Las compras se dividían entre importadas y nacionales. Durante muchos años había sido don Pasquale quien se encargaba de las compras. Se tenía proveedores establecidos cuya mercadería gozaba de prestigio en el mercado local. Al asumir Giuseppe las funciones de compra se dio cuenta que éste era un mundo nuevo para él. El decía que para vender más hay que comprar más así que, aprovechando la liberación del sistema de importaciones establecido por el gobierno, Giuseppe se dedicó, con mucho ahínco, a importar, buscando nuevos proveedores y nuevos productos que ofrecer a sus clientes.

El Jefe de Ventas se quejaba continuamente que había mucho que ofrecer, pero que los precios eran en muchos casos muy altos, o que la mercadería no era la que solicitaban los clientes. El insistía en la necesidad de coordinar con el sector de ventas sobre los productos que deberían comprarse.

## NUEVAS CONTRATACIONES

En abril de 1982, Giuseppe consciente de que era necesario darle una nueva tónica a la empresa decide contratar a un Gerente General asumiendo él, a distancia, la presidencia. El Sr. Giancarlo Angelli, quien había obtenido el grado de Magister en Administración de Empresas de una prestigiosa universidad local, asumió el puesto con mucho entusiasmo. Obtuvo la renuncia del Contador, contratando a otro en su lugar e implementando un sistema de contabilidad más moderno. Reorganizó las actividades de compras, almacén y entrega de pedidos, así como creó canales adecuados de información que permitiesen guiar la empresa adecuadamente. A pesar de todos los cambios, las ventas no se incrementaron de manera satisfactoria y por el contrario la situación económica se fue deteriorando, entre otras razones, por las altas tasas de interés y la devaluación que perjudicaba a los importadores. Ese año la empresa mostró pérdidas.

Una tarde de mayo de 1983, Giuseppe invitó a Giancarlo a tomar un trago y a conversar sobre la situación de la empresa. "Creo que las cosas no andan bien. El año pasado tuvimos pérdida y como van las cosas creo que volveremos a perder este año", le manifestó Giuseppe. A lo que Giancarlo contestó: "La situación de la empresa es muy delicada. Yo he hecho lo posible por adecuarla al momento actual; todo está en tus manos ahora. Voy a presentar mi renuncia al cargo".

ELABORADO POR: RAFAEL DAMMERT - DICIEMBRE 1987

## EMPRESA DE SERVICIOS S.A. - ESSA

En el año 1980 fue constituida la Empresa de Servicios S.A. - ESSA- para encargarse de cubrir una necesidad comunal descuidada por varias décadas, mientras que su gravedad crecía sin encontrar solución: La Limpieza de la Ciudad de Lima.

Luego de un breve período de instalación, inició sus actividades dedicándose principalmente a atender áreas de gran concentración poblacional urbana, con lo cual satisfacía las expectativas que sus promotores cifraron en ella y, de alguna manera, saturaba la infraestructura planeada para la primera etapa de su crecimiento.

Sus labores se vieron prontamente incrementadas debido a una serie de factores favorables que obligaron a un crecimiento acelerado para que atendiera los nuevos requerimientos.

En contraste con esta situación, al interior de la empresa se percibía cierto malestar entre el personal por la serie de desajustes que este crecimiento impuso.

En efecto, estructuralmente incorporaba 2 áreas básicas: una Gerencia de Servicios, como de logística y desarrollo, y una Gerencia Administrativa de apoyo. Operativamente, sin embargo, en cada área existían distintas formas organizativas, algunas veces poco recomendables.

Muchos Jefes de Departamento empezaron a asumir funciones distintas a las originalmente encomendadas sin el correlato jerárquico que lo ameritara. Salvo en el nivel gerencial y ejecutivo más alto, los niveles no se hallaban convenientes ni claramente determinados. Debido a la renuncia de algunos titulares, algunos puestos fueron cubiertos por "encargados" o por "servicios externos" que daban un carácter eventual, restando estabilidad a la conducción. Aunque existía una Gerencia General y otra Adjunta, en la práctica, esta última había asumido las labores de la Gerencia Administrativa, lo que recargaba sus tareas y dificultaba un buen desempeño. Precisamente en esta área se notaba una mayor descoordinación. No existían normas para el funcionamiento de la organización, se

carecía de sistemas, procedimientos y métodos de trabajo. Había una incorrecta ubicación de los ambientes dándose el caso, por ejemplo, de la secretaria de la Gerencia de Servicios quien tenía su escritorio a más de 20 metros del escritorio de su Gerente. La situación se agravaba aún más por la inexistencia de intercomunicadores y la disponibilidad de sólo 2 líneas telefónicas para el servicio de toda la empresa.

El Sr. García - Gerente General de ESSA - comprendía que enfrentaba un grave problema, nunca antes presentado en toda su larga carrera. A pesar de esto, estaba convencido de que podía superarse y, por ello, apoyó y aprobó el presupuesto operativo para el año 1986, el mismo que hacía posible la incorporación de nuevo personal aumentándolo de 764 a 1,050. Confiaba que este nuevo salto podría modificar las pérdidas económicas acontecidas en los últimos ejercicios económicos. Basaba el éxito del nuevo presupuesto en la ampliación de los servicios y en una racionalización de los gastos, de la manera que a continuación se detallan:

#### EGRESOS (Miles de Intis)

Año	Remuneración	Bienes	Servicios	Transfer.	Bs. Capital	Total
85	9'250	4'650	5'230	1'370	210	20'710
Pre. 86	24'320	27'250	23'770	4'630	2'330	82'300

#### INGRESOS

Año	Limpieza	Disp. Final	Recolc.	Segregac.	Total
85	20'950	--	--	--	20'950
Pre. 86	36'180	25'320	17'580	3'220	82'300

Sin embargo, comprendía que requería algo más que buenos deseos para ordenar la empresa, más aún, no encontraba un buen apoyo en su Gerente Adjunto quien se hallaba empeñado en dirigir la parte administrativa y poco podía aportarle en la labor de fijar las metas de largo plazo. Sentía que se navegaba a la deriva sin tener idea de cómo se desarrollaba periódicamente la gestión. El encargado de la Gerencia de Servicios -responsable del 80% de la actividad de la empresa- cumplía con las labores encomendadas, pero lo hacía sacrificando el orden y el óptimo uso de los recursos. Este joven profesional, en parte a base de esfuerzo y dedicación, había logrado consolidarse en el puesto recurriendo a la política de rodearse de personal que no objetaba, presionando para relegar a labores secundarias a aquéllos en los cuales encontraba cualidades suficientes para poner en peligro el puesto al que aspiraba. Pocos podían imaginar que un profesional con formación distinta a su actividad actual y cuya experiencia se limitaba a 2 años de supervisión de un equipo similar de 12 personas, llegaría al nivel en el que se encontraba.

Adicionalmente, el Sr. García entendía que debía asegurar el futuro funcionamiento de ESSA, al margen de la coyuntura favorable que le ofrecía, en la actualidad, el contar con el apoyo político del partido que tenía mayoría en el Concejo Provincial; faltaban sólo 6 meses para que se convocaran las nuevas elecciones y no había seguridad en la reelección. Su propio puesto dependía del resultado de estas elecciones.

¿Cómo debería de organizar la empresa?

¿Debería de nombrar a los actuales encargados?

¿Tendría el éxito esperado su pronóstico de ingresos?

¿Cómo debería de asumir el cambio político para no entorpecer el desarrollo futuro de la empresa?

Estas fueron algunas de las interrogantes que lo obligaron a acudir a una consultora especializada.

ELABORADO POR: JULIO CESAR VILLANUEVA CARDENAS - 1986

## **EMPRESA ICSA**

### **ANTECEDENTES**

Empresa dedicada a la comercialización de equipos y servicios de cómputo.

Fundada en el año 1982, ha tenido un crecimiento explosivo durante los últimos tres años.

Actualmente está organizada de la siguiente manera:

- Un Directorio conformado por 6 miembros cuyo Presidente, el Sr. Abad, es un hombre muy conocido por haber llevado a cabo los más ambiciosos proyectos de computación en el país. Una Gerencia General a cargo del Sr. Bravo, discípulo del Sr. Abad, con quien viene trabajando por varios años.

- Cuatro Gerencias funcionales: Ventas a cargo del Sr. Castro; Operaciones a cargo del Sr. Durán; Administración a cargo del Sr. Egrý; y Soporte Técnico a cargo del Sr. Frías.

La empresa cuenta en la actualidad con 60 personas, de las cuales casi el 80% es personal altamente calificado y especializado.

El sector de informática, debido a la situación actual, sufre de fuertes restricciones en la importación de partes y piezas necesarias para las reparaciones de los equipos que comercializa.

Debido a las últimas restricciones mencionadas, las ventas en este sector han sufrido una merma considerable del orden del 50%.

Como el Gobierno ha ajustado dramáticamente las tasas de cambio para la importación de estos equipos, se espera que el mercado se restrinja aún más.

En la actualidad existen muchas empresas de la misma actividad, altamente tecnificadas, que se están retirando del mercado, lo que hace suponer que en muy breve plazo, algunas empresas, catalogadas por ICOSA como la competencia, tomarán la misma decisión.

Las casas matrices, en el exterior, están manifestando su preocupación debido a que el Gobierno da medidas que impactan fuertemente este tipo de negocios. Ejemplo: reducción del mercado debido a la tasa de cambios, financiación obligatoria en el exterior a mediano plazo, etc.

La empresa es evaluada anualmente por la casa matriz, por medio de una encuesta de opinión de servicios brindada a los clientes, cuyos resultados se envían directamente a la matriz. Esta estadística es comparada con patrones mundiales de sus subsidiarias permitiéndose así una evaluación del servicio local.

#### *DESCRIPCION DE LA SITUACION PRESENTADA*

La Universidad ANDINA es uno de los primeros clientes de ICOSA, por el cual siempre ha recibido un servicio esmerado y continuo. Esta relación ha sido siempre mostrada a los clientes potenciales como un ejemplo del buen servicio que ICOSA ofrece.

La Universidad ANDINA es reconocida por su alta eficiencia y rapidez en los procesos de admisión, los que son encargados a ICOSA desde que la Universidad adquirió el equipo; de ello hace 4 años (1984), siendo el récord del procesamiento de sólo 4 horas.

El Sr. Rocca, Rector de la Universidad, es íntimo amigo del Sr. Abad, con quien juega golf todos los fines de semana. El último domingo, el Sr. Rocca suspendió el partido, cosa inusual en él, debido a que los postulantes habían bloqueado la salida de la Universidad, porque eran las 10:00 a.m. y los resultados aún no habían sido publicados, debiendo aparecer a las 2 a.m. como en los últimos años.



El encargado de la Universidad informó al Rector que en esta oportunidad se tuvieron muchos problemas: se utilizaron tarjetas diferentes a las de otros años, lo que causó que el tiempo de lectura se duplicara; se tuvo problemas con un disco que estuvo presentando fallas esporádicas hasta hace dos meses; por si fuera poco el representante de ICOSA tuvo una violenta discusión con el representante de la Universidad.

A las 11:00 a.m. los resultados fueron finalmente publicados y la situación solucionada.

Esa tarde el Sr. Rocca llamó al Sr. Abad para disculparse por no haber asistido al partido y le contó lo sucedido con el examen. Asimismo, le manifestó su preocupación acerca de la manera como había sido manejada la situación. El considera que el encargado de la Universidad es una persona serena y la tensa situación había sido generada por el personal de ICOSA.

El día lunes el Sr. Abad llamó al Sr. Bravo y le comentó su conversación con el Rector, mencionándole que estaba muy sorprendido por la baja en el nivel de servicio y pidiéndole que tomara las acciones correctivas necesarias en forma inmediata.

Le dije: "En la encuesta de servicio del último año, nuestra calidad de servicio ha bajado en 5%. A pesar de encontrarnos en un buen nivel, he notado que la actitud de nuestro personal está cambiando. Por tradición, siempre, el espíritu de sacrificio ha superado todos los problemas y es parte de la cultura de la empresa."

La Gerencia General decidió convocar a una reunión de urgencia con sus Gerentes de Operación y de Soporte Técnico.

Dichos gerentes manifestaron lo siguiente:

Sr. Bravo (Gerente General): "Lo acontecido el domingo en la Universidad es intolerable. No se puede aceptar que el Director, Sr. Abad, esté recibiendo llamadas por el mal servicio que brinda la empresa. Así que explíqueme qué pasa."

Sr. Frías (Gerente Técnico): "Este problema era previsible. En algún momento la falta de repuestos suficientes iba a originar un

problema de esta naturaleza. Hace dos meses que espero los repuestos para el disco en el cual se presentaron los problemas, dado que éste es nuevo en el mercado. Además, la lectora de tarjetas es muy especial y la única persona que la sabe calibrar estuvo de amanecida por otra urgencia la noche anterior y no se le podía exigir más. Incluso se envió a una persona a su casa para levantarlo a la 1:00 a.m.

Yo considero que esto no hubiese ocurrido, si la Gerencia de Administración cumpliera realmente con la importación oportuna de sus repuestos. Ya estamos cansados de estar haciendo milagros para resolver los problemas."

Sr. Durán (Gerente de Operaciones): "Hace tiempo que vengo diciendo que prestar este servicio no es rentable para ICOSA. Cuando la Gerencia de Ventas vendió este equipo, cometió un error al comprometerse en brindar este servicio y mi personal está cansado de tratar con la gente de la Universidad, a quienes dedican muchas horas, aun de su tiempo libre; por lo tanto, debe ser la Gerencia de Ventas la encargada de rescindir este contrato, y que, en el futuro, la Universidad realice su propio proceso.

La persona a la que yo le encargué este proceso, ya renunció en una ocasión y tuve que convencerla para que se quedara (pues considera que dicha labor no está a su nivel)."

Luego de esta reunión, el Gerente General decidió convocar a otra reunión de emergencia con los Gerentes de Ventas y de Administración, a quienes explicó la situación presentada.

Ellos respondieron de la siguiente manera:

Sr. Castro (Gerente de Ventas): "Las condiciones actuales del mercado son muy difíciles y la única forma de vender es ofreciendo soluciones integrales. Además, quién se iba a imaginar que las condiciones financieras cambiarían de tal forma que ahora no es tan rentable este contrato. Por otro lado, el ganarle esta cuenta a nuestra competencia significó una pérdida muy grande para ellos, a ICOSA le ha permitido posicionarse mejor en el mercado. Yo considero que el contrato debe mantenerse tal como está, puesto que es una muy buena herramienta de ventas."

UNIVERSIDAD DE PASTO  
BUP - CENDE

Sr. Egry (Gerente de Administración): "La verdad, en este asunto de los repuestos, no se quién manda. La urgencia de este repuesto debió ser comunicada por Operaciones o por el Departamento Técnico, con la debida anticipación. Tú sabes lo difícil que es traer ahora repuestos y, hoy más que nunca, es necesario priorizarlos. En la última reunión de gerencia, acordamos actualizar los manuales de funciones y no lo hemos hecho hasta el momento. Ni siquiera hemos podido reunirnos para determinar la política de pago de sobretiempos, y el personal me reclama en forma constante.

Insisto en que, a quien le corresponda, me envíe un memorando aprobado por la Gerencia General con las prioridades en las importaciones".

El Gerente General evalúa estas respuestas y piensa que sus problemas son:

- La rentabilidad del contrato.
- La coordinación entre áreas.
- La falta de criterio del Gerente de Administración.
- Cansancio de su personal técnico.
- Descuido personal a la atención de este cliente.
- Restricción en la importación de partes y piezas.

En vista de estos problemas, el Gerente General decide reorganizar las funciones gerenciales intermedias, otorgandoles mayor responsabilidad para lograr una mejor coordinación y encargando a una empresa consultora la evaluación de sus gerentes para las nuevas funciones que deben asumir.

¿Fue la decisión tomada por el Gerente General la más acertada?

ELABORADO POR: JUAN AVILA, MIGUEL GUERRERO, CHRISTIAN ZOEGER, PEDRO ARCE, JORGE GUILLEN - ABRIL 1988

## **EMPRESA DE ENERGIA S.A.**

Con la crisis de petróleo de 1973, a raíz del conflicto del Medio Oriente, se produjo por primera vez a nivel mundial una escasez energética de tal magnitud que indujo a recapacitar seriamente sobre las condiciones del desarrollo mundial, el mismo que, hasta entonces, se había sustentado casi exclusivamente en la disponibilidad de este recurso energético.

Este conflicto definitivamente marcó el final de la era de la energía barata (de 3 a 4 US\$/barril), echando por tierra las esperanzas de disponer del petróleo como una fuente de aprovisionamiento segura y estable, al menos en el mediano plazo.

Esta situación afectó en diversos grados a los diferentes países, pero, evidentemente, en forma muy dramática a aquellos netamente importadores de este recurso. El paso inmediato para contrarrestar los efectos del momento fue la racionalización y priorización en el uso de esta fuente de energía, mientras a la vez, se buscaba una solución más consistente a este problema.

Para los países desarrollados, la respuesta a esta grave situación fue la creación de una nueva gestión administrativa: "La Gestión Energética" -Energy Management- que establecía las bases, parámetros, técnicas, etc., para la utilización eficiente de todos los recursos energéticos en general y prioritariamente del petróleo y sus derivados. Los resultados obtenidos como consecuencia de la implementación de esta gestión fueron muy alentadores, dado que permitió el desarrollo económico normal de muchos países desarrollados, así como el incremento en la producción, confort y calidad de los servicios, mientras que el consumo global de energía se mantenía relativamente estable.

En el caso de nuestro país, que hasta hace poco exportaba algunos excedentes de petróleo y derivados, no precisamente por ser un gran productor, sino más bien por ser muy poco consumidor de energía, tal como muestra el hecho de que, en 1983, nuestro consumo promedio fue de aproximadamente 50,000 BTU/día.persona,

frente a 1'000,000 BTU/día.persona en EE.UU.<sup>1</sup>. Aun considerando el limitado consumo, hoy en día ya nos hemos convertido en importadores netos de petróleo, es decir, de fuentes de energía. Esta situación tiende a agravarse seriamente, dado que nuestras actividades de prospección y producción de petróleo se encuentran completamente disminuidas y, aún cuando se enmienden rumbos en este sentido, la recuperación no será inmediata y nuestra dependencia será cada vez mayor. En esta situación se presentan sólo dos opciones: continuar importando energía más cara y en cantidades cada vez mayores o establecer una drástica política de optimización en el uso de nuestros recursos energéticos actuales.

En el país, el concepto de conservación y ahorro de energía (Gestión Energética) se estuvo manejando en forma independiente por algunas de las principales empresas estatales y privadas que, por su mayor relación internacional, habían sido involucradas en estos programas por los diversos organismos internacionales (a fin de que ellas se beneficiaran de esta innovación que había generado esta nueva gestión a nivel mundial).

En 1985 se crea en el Perú la Empresa de Energía S.A., como ente estatal de derecho privado del sector Energía y Minas, contando para ello con el apoyo y aporte de recursos, tanto económicos como técnicos, de las principales empresas nacionales, y de organismos tales como las Naciones Unidas y la Comunidad Económica Europea.

Los principales objetivos establecidos para esta empresa fueron:

- Aprovechamiento racional y eficiente de los recursos energéticos del país.
- Implementación de las políticas de conservación y ahorro de energía.

---

1 BTU, British Thermal Unit. Unidad de medida de calor (energía) pero que en este caso involucra los diversos tipos de energía utilizados. 1 BTU = 250 calorías =  $2.93 \times 10$  kwh.

- Reducción del consumo indiscriminado de la energía en los diferentes sectores, incluyendo el doméstico, comercial, transporte, etc.
- Apoyo y desarrollo de nuevas fuentes alternativas de energía no convencionales y que pudiesen ser adaptadas a nuestra realidad nacional, como son: Carbón, Energía Solar, Energía Eólica, Biogas, etc.

En relación a su estructura organizativa, ésta se estableció de la siguiente manera: Directorio, Gerente General, Asesores de Gerencia y 5 Departamentos: 1er. Sector Industrial; 2do. Sector Residencial, Comercial y Servicio; 3er. Sector Transporte; 4to. Sector Area de Previsión y Desarrollo; 5to. Sector Administración.

Como Gerente General de esta empresa fue nombrado el Sr. H. G. Rosas, persona dinámica y reconocido hombre de empresa con amplia experiencia en el campo industrial. Como primera medida dispuso que fuera el sector industrial el objeto inmediato de esta gestión, pues como mayor usuario de energía era potencialmente el campo donde podrían obtenerse mayores logros y, mejor aún, a corto plazo.

Para este propósito también determinó que la mejor manera de abordar el problema era, básicamente, mediante la aplicación de las técnicas de las "Auditorías de Energía", es decir, la identificación de las fuentes potenciales de ahorro de energía en cada una de las empresas y/o equipos que se tuvieran bajo estudio. Se analizaría la información recolectada y luego se recomendarían las mejoras o modificaciones necesarias para lograr dichos ahorros. Se utilizarían tres tipos de auditorías:

- a.- El "Survey", que es del tipo exploratorio y sin mucha profundidad, que se lleva a cabo en dos o tres días, con un costo aproximado de 3,500 US\$.
- b.- La Auditoría corta, que es un poco más profunda y se realiza con trabajos de hasta dos semanas, cuyo costo aproximado es de 12,000 US\$.
- c.- La Auditoría completa, que podría tomar hasta diez semanas de trabajo y tener un costo de hasta 100,000 US\$, dependiendo del tamaño, complejidad y potencial de ahorro de la empresa.

Cabe recalcar que para la realización de estos trabajos se requiere del uso de instrumental, equipo y personal especializado.

El Sr. H.G. Rosas estaba convencido de que en la gran mayoría de las industrias del país, aun con un "Survey", los ahorros potenciales serían sustantivos; pues dada la naturaleza de nuestra industria nacional, donde los procedimientos, equipos y prácticas operativas son altamente deficientes, éstas podrían ser fácilmente corregidas y, en el caso de requerir alguna inversión, ésta sería bastante reducida.

El programa fue orientado principalmente a la gran cantidad de pequeñas y medianas industrias (y algunas grandes) pues allí residía la mayor y más importante fuente potencial de ahorro energético. Cálculos preliminares mostraban que, en una primera etapa, podrían obtenerse ahorros hasta del 35% en el uso de la energía.

En los primeros intentos por llegar a este sector, se encontró con una gran resistencia y cierto escepticismo frente al programa de ahorro de energía. Muchos industriales rechazaron de plano el programa en sí, no deseaban aceptar "intromisiones" en su administración y, además, alegaban no estar en condiciones de efectuar ningún gasto o inversión (continuando por lo tanto con el uso de equipos, métodos, prácticas ineficientes y, en muchos casos, obsoletas y costosas en energía).

Es responsabilidad del Sr. H.G. Rosas, Gerente de esta empresa, que los objetivos de ahorro y mejor uso de la energía se hagan efectivos al más corto plazo, dado que el abastecimiento regular y continuo a los diversos sectores del país (principalmente las grandes ciudades) no está del todo asegurado y probablemente, de no tomarse medidas a tiempo, se llegaría al racionamiento energético. El Sr. Rosas ha solicitado y cuenta con el apoyo de los organismos internacionales ya mencionados así como del propio Estado.

El Gerente de esta empresa tiene un gran reto por delante, ¿cómo deberá enfrentarlo?

ELABORADO POR: CARLOS G. ALFARO URQUIZO - DICIEMBRE 1988.



## LA KATE LATINOAMERICANA

La KATE Latinoamericana es un organismo internacional sin fines de lucro, fundado en 1960. La sede latinoamericana está en Lima y depende administrativa y financieramente de la KATE Mundial. Su función principal es solucionar los problemas relacionados con la alimentación infantil de los países de América Latina y el Caribe. Se rige, por un lado, por la legislación peruana establecida específicamente para los organismos internacionales y, por otro, por los estatutos, regulaciones y reglamentos de personal de la KATE Mundial.

La KATE Mundial, casa matriz de la Kate Latinoamericana, fue fundada en 1947. Tiene su sede en Bruselas, Bélgica. Se ocupa fundamentalmente de proveer donativos de alimentos para los niños, y su lema a largo plazo es: "Alimentos para Todos los Niños del Mundo". Tiene una estructura departamentalizada, con líneas de autoridad verticales y es completamente rígida. Sus fondos presupuestarios provienen de las aportaciones de los gobiernos afiliados a ella. Los cuerpos directivos que la gobiernan son: el Comité Ejecutivo, el Consejo Directivo y la Secretaría.

La KATE Latinoamericana tiene el mismo modelo de la KATE Mundial. Su estructura es burocrática, con jerarquías claramente definidas, cuyas modificaciones sólo pueden hacerse previa aprobación de los cuerpos directivos de la KATE Mundial. Estos cuerpos directivos están formados por los Ministros de Estado de los diversos países que integran la KATE Mundial, quienes se reúnen anualmente durante la primera semana de mayo en Bruselas. Son los únicos que tienen potestad para realizar modificaciones a los estatutos, regulaciones y reglamentos del personal, los cuales se aplican tanto a la KATE Mundial como a la KATE Latinoamericana.

La KATE Mundial y la KATE Latinoamericana tienen dos tipos de personal:

- a) Profesional de contratación internacional quienes, previamente a ocupar dichas posiciones, deben someterse a un

concurso a nivel mundial. Al interior de esta clasificación existe la siguiente subclasificación:

Profesional I con una remuneración de 2,000 dólares mensuales

Profesional II con una remuneración de 3,000 dólares mensuales

Profesional III con una remuneración de 4,000 dólares mensuales

Profesional IV con una remuneración de 5,000 dólares mensuales

Profesional V con una remuneración de 6,000 dólares mensuales

- b) Profesional de contratación nacional, clasificado de la siguiente manera<sup>1</sup>:

Categoría I con una remuneración de 200 dólares mensuales

Categoría II con una remuneración de 300 dólares mensuales

Categoría III con una remuneración de 400 dólares mensuales

Categoría IV con una remuneración de 600 dólares mensuales

Categoría V con una remuneración de 800 dólares mensuales

Categoría VI con una remuneración de 1,000 dólares mensuales

Para estas categorías concursan los candidatos del país donde se presenta el puesto vacante.

El personal de la KATE Latinoamericana está integrado por 50 personas aproximadamente, entre personal nacional y extranjero. Cuenta, además, con 6 departamentos técnicos:

---

<sup>1</sup> En el Perú este personal es pagado en intis usando la tasa de cambio del dólar norteamericano en el mercado libre bancario.

- Dpto. # 1 – Alimentos Envasados para Infantes
- Dpto. # 2 – Conservación de Alimentos para Zonas Urbano-Marginales
- Dpto. # 3 – Contaminación de Alimentos
- Dpto. # 4 – Alimentación Materno-Infantil
- Dpto. # 5 – Logística de Alimentos
- Dpto. # 6 – Lactancia Materna

Un 50% del personal lleva laborando más de 20 años y todos, tanto nacionales como extranjeros, cuentan con estabilidad laboral, sin rotación de puestos. Existen muy pocos ascensos derivados de vacancia de puestos.

El Jefe de Personal de la KATE Mundial, encargado de la administración del personal de la KATE Latinoamericana, reside en Bruselas. Sus visitas a la sede en Lima son muy raras; este hecho no le permite conocer la serie de problemas que la KATE Latinoamericana tiene.

Un funcionario comentó, en cierta oportunidad, con el Director de la KATE Mundial que Juan Pablo II visitaba su feligresía en Lima, con más frecuencia que el Jefe de Personal de la KATE Mundial (visitas a países de América Latina y el Caribe).

El Sr. Pérez, Director de la KATE Latinoamericana, es un excelente profesional. Su puesto es de contratación internacional y de nivel profesional V. Es sociable, con capacidad de liderazgo, carismático, de 58 años, flexible en sus criterios, cualidad contrastante con las normas burocráticas de la KATE Mundial. Tiene a su cargo la conducción de la KATE Latinoamericana y supervisa al detalle las operaciones de las áreas administrativas y técnicas.

El área administrativa está a cargo de la señora Victoria, informalmente conocida por Margaret. Su sobrenombre se debe a su parecido con Margaret Thatcher en la dureza e inflexibilidad de sus criterios. Tiene 40 años y una escala de valores y personalidad totalmente opuestas a las del señor Pérez. Su cargo es también de contratación internacional y clasificación profesional III. Es tan competente y eficiente como el Sr. Pérez, quien es su jefe inmediato.

En 1983, ingresa a la KATE Latinoamericana la Sra. Flor, una jovencita atractiva, divorciada, inteligente, a laborar en el área técnica, ocupando un puesto de contratación nacional, con categoría VI. La Sra. Flor ingresa en momentos en que el Sr. Pérez tiene conflictos conyugales, lo que los lleva a iniciar, al poco tiempo, una relación sentimental que termina en matrimonio al siguiente año. La señora Flor continúa trabajando bajo la directa dependencia y supervisión de su esposo, quien anualmente debe evaluar su rendimiento en el trabajo.

A partir de 1985 comienzan ciertos problemas entre la Sra. Flor y la Sra. Victoria. La primera desea que los contratos de servicios con terceros sean dados a sus amistades peruanas. Desea también un tratamiento diferente en el campo laboral y, de otro lado, pretende ignorar el reglamento del personal<sup>2</sup>. La Sra. Flor ha creado una red de información tal que el Sr. Pérez está permanentemente informado de la vida privada del personal (esto ha causado la división del personal).

En cierta ocasión dos empleados de la KATE Latinoamericana comentaban:

- "Juan, ¿vas a ir al almuerzo del sábado?"
- "No sé, porque la Sra. Flor tiene como finalidad reclutar gente para su esposo con la idea de hostilizar a la Sra. Victoria, y yo no me presto para eso, tú lo sabes."
- "Pero fíjate Juan, pones en riesgo tu puesto, y en nuestro país nadie te va a remunerar con el nivel que actualmente percibes."
- "Sí. Lo he pensado, pero ya me cansé de estar como "zombie" en el trabajo donde no puedo tener iniciativa, porque ahí mismo la Sra. Flor está sopesando si estás a favor o en contra de su esposo (Sr. Pérez). Así es que uno de estos días renuncio porque me siento muy desalentado."

---

2 El Reglamento del Personal contiene los deberes, obligaciones y prerrogativas del personal; normas de conducta, clasificación de puestos, sueldos, subsidios, horarios, licencias (enfermedad, estudios, maternidad), condiciones de viaje, cesación del cargo, medidas disciplinarias y disposiciones generales.

- "Bueno, Juan. Piensa bien antes de tomar alguna decisión."

Esta división y descontento del personal afecta desfavorablemente las líneas de autoridad y la excelencia técnica del trabajo. Aparentemente reinan muy buenas relaciones inter-personales, de carácter muy formal y diplomáticas, que no dejan aflorar los conflictos internos.

En el Reglamento de Personal sólo se estipula que no se contratará a una persona que tenga estrecho parentesco por consanguinidad o por matrimonio con un funcionario. Las modificaciones a este Reglamento sólo pueden ser realizadas a propuesta del Comité Ejecutivo compuesto por representantes de los gobiernos contribuyentes a la KATE Mundial, el cual se reúne durante una semana una sola vez al año. También, según este reglamento, la edad de retiro obligatoria, para todo el personal sin excepción, es de 60 años.

Un grupo de trabajadores de la KATE Latinoamericana se encontraba en la disyuntiva de plantear en la próxima reunión ante el Jefe de Personal, la problemática actual por la que atraviesa la Institución y sugerir la modificación del Reglamento de Personal para que sea analizada por el Comité Ejecutivo.

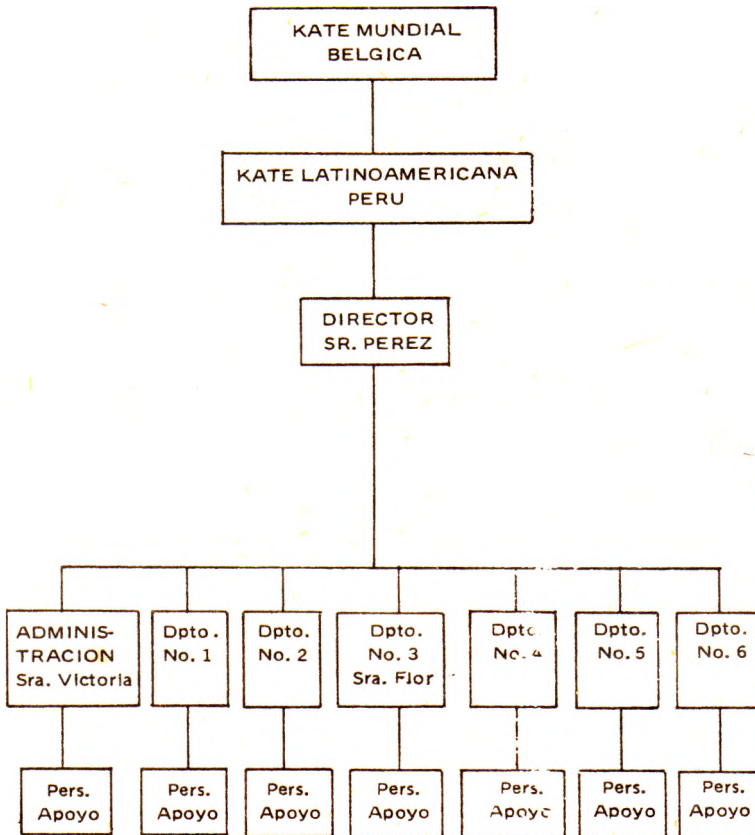
- "¿Vendrá el Jefe de Personal, desde Bruselas, a visitar la sede de la KATE Latinoamericana?"

- "¿Se llegará a modificar el Reglamento de Personal para que esposa y esposo no trabajen en el mismo organismo?"

- "¿Qué pasará cuando el Sr. Pérez se retire?"

ELABORADO POR: LUIS SIERRALTA Y ALUMNA ANONIMA -  
DICIEMBRE 1988

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA  
KATE



## INGENIEROS S.A.

En 1970, los ingenieros David Somerson y Steve Ducan se asocian a un grupo de accionistas, conformando las empresas ALFA, BETA y GAMMA. Ambos ingenieros participaban en los directorios de las 3 empresas, las cuales eran de alguna forma industrias conexas. A continuación detallamos sus características principales:

	<b>EMPRESA ALFA</b>	<b>EMPRESA BETA</b>	<b>EMPRESA GAMMA</b>
Actividad	Tejido Punto de algodón	Teñido y acabado de tela	Confección de prendas de vestir
Materia Prima Básica	Hilado de Algodón (Kilogramos)	Tela Tejida (Metros)	Tela Teñida (Metros)
Procesos	Engomado Tejido	Teñido Lavado Acabado	Corte Costura Acabado
Producto Terminado	Teja Tejida (Rollos)	Tela Teñida (Rollos)	Prendas de Vestir (Paquetes)
Mercado	50 o/o Empresa Beta 50 o/o Otros	50 o/o Empresa Gamma 50 o/o Otros	100 o/o Exportación Estados Unidos y Europa
Planeamiento	Dpto. Ventas	Dpto. Ventas	Dpto. Planeamiento

Los productos de exportación de la empresa GAMMA tienen una alta calidad y gozan de prestigio internacional. Sin embargo, el tiempo requerido para entregar un pedido es de 5 meses, considerando la compra de hilado, tejido de tela teñido de tela y confección de las prendas. Sus principales competidoras en el mercado inter-



nacional son las empresas orientales, cuyo período de embarque de los pedidos bordea los 3 meses. Además la calidad de los productos de esas empresas son inferiores respecto a los producidos por la empresa GAMMA.

La producción de las empresas se basa en las órdenes de pedidos de los clientes, quienes presentan un programa de pedidos con diferentes tipos de prendas, en diferentes tallas, colores y cantidades.

En la fase previa a la producción, a nivel de las plantas, se definen las características y especificaciones del producto en sí, como son los aspectos referentes a los colores, bordados, estampados y otras variaciones solicitadas por el cliente.

Las empresas ALFA, BETA y GAMMA han modernizado sus instalaciones y maquinarias; sin embargo, los pedidos se están retrasando, debido a que se tiene una gran cantidad de reprocesos de tela, para tratar de alcanzar los altos estándares de calidad requeridos. Las empresas ALFA y BETA no asignan la prioridad y secuencia apropiadas a los pedidos de la empresa GAMMA, por no contar con un Dpto. de Planeamiento que coordine e integre dichos aspectos.

En 1981, los propietarios de las empresas aceptan una atractiva oferta de compra realizada por una compañía multinacional y deciden vender las 3 empresas a dicha compañía.

La primera medida de la multinacional es integrar las 3 empresas bajo una sola administración.

Se conforma así el Area de Comercialización, que se encargaría de las ventas del grupo, y el Area de Planeamiento, responsable de la elaboración de los planes y programas de producción de las 3 plantas. El Area de Comercialización elaboraría un Plan General de Ventas, y sería remitido al Area de Planeamiento para su transformación en un Plan Consolidado de Producción de las Plantas ALFA (planta de tejido), BETA (planta de teñido) y GAMMA (Planta de Confecciones).

El Area de Comercialización logró mantener la cartera de clientes en el exterior. Sin embargo, el Area de Planeamiento no ha logrado emitir los planes de producción de las plantas en forma adecuada y oportuna. Existen algunos aspectos que deben de considerarse.

- Las anteriores gerencias han sido reorganizadas como jefaturas de áreas, generando el descontento de los ejecutivos más antiguos, quienes consideran que se les ha bajado de categoría y se muestran poco dispuestos a prestar su colaboración a la nueva organización.

- Asimismo, los empleados y obreros más antiguos, aún no se identifican con la nueva empresa, y no confían en los cambios organizacionales pese a que los niveles de remuneraciones se han modificado en términos favorables a los trabajadores. El problema parece radicar en la falta de confianza en los nuevos profesionales incorporados a la organización para el establecimiento de planes y estándares de producción.

- El Area de Planeamiento cuenta con personal profesional joven, pero sin experiencia y no se tiene un programa de capacitación que permita actualizarlos e instruirlos con respecto a la parte operativa de producción de cada planta, lo cual permitiría la elaboración de planes consistentes, reales, oportunos y confiables.

En cierta ocasión un cliente canceló su pedido y Comercialización informó de inmediato a Planeamiento la cancelación del mismo. Este se limitó a informar a la Planta ALFA, que detuviera la producción (de tela) ya iniciada, y no comunicó a las plantas BETA y GAMMA de tal anulación, por lo tanto, la tela, que ya había sido tejida, fue teñida y se confeccionaron las prendas respectivas. Cuando la Planta GAMMA informó a Comercialización que ya tenía un adelanto de su pedido listo para entregar al cliente, un mes después de la cancelación del pedido, se generó un gran problema dado que, por atender este pedido, se había retrasado la producción de otros pedidos de urgente entrega. La Gerencia despidió a los responsables en Planeamiento por tal descoordinación y se contrató a nuevos ingenieros (jóvenes e inexpertos, por supuesto) para la mencionada área.

Los funcionarios del Area de Comercialización, actualmente, prefieren hacer un seguimiento personal de sus pedidos en las plantas de producción, pues no confían en la información disponible por Planeamiento (área que se supone debería contar con información integrada, actualizada y oportuna).

Las plantas ALFA y BETA actualmente dedican toda su capacidad instalada a los requerimientos de la planta GAMMA. Sólo cuando tienen capacidades ociosas, éstas son ofrecidas a terceros.

Actualmente los pedidos siguen atrasados y los principales clientes han amenazado con cancelar sus pedidos si no se cumple con las fechas de entrega establecidas.

La compañía multinacional, preocupada por la ineficiencia del Area de Planeamiento, ha asignado un grupo de analistas de sistemas para que elaboren un Sistema Automatizado de Planeamiento, Programación y Control de la Producción, que permita la integración de la información del grupo y así agilizar la gestión operativa administrativa de la organización. Este sistema recién será implementado dentro de un año, mientras tanto continúan los problemas mencionados que necesitan de una acción correctiva inmediata.

Como Gerente de la Empresa:

- ¿Cuál sería su planteamiento de solución a corto plazo, mientras se elabora el sistema de planeamiento?

- ¿Qué factores considera usted que no se están tomando en cuenta con respecto a la solución planteada por la empresa multinacional?

ELABORADO POR: JOSE FELIPE CASTILLO PORRAS - DICIEMBRE 1988

## PROPESA

En el domicilio del Ing. Carlos Peña se reunieron algunos amigos, todos ellos antiguos Gerentes o Jefes de Departamento de la empresa Propesa a fin de darle una despedida al Ing. Víctor Santisteban, quien, hasta hace poco, era el Gerente Central de Desarrollo. El Ing. Santisteban renunció al cargo luego de una acalorada discusión con el Presidente del Directorio, hecho que influyó en su decisión de aceptar un importante cargo gerencial en Venezuela.

Tratándose de una reunión íntima, los amigos comentaban entre ellos: "No sé que va a quedar de esta empresa cuando Ludeña deje la Presidencia del Directorio, pues con el personal que está ingresando ....", a lo que Felipe Reyes, Gerente de Informática dijo: "Imagínense, el otro día recibí 5 personas más, a los que mis supervisores no los han entrevistado. Ingresan a la empresa en la condición de nombrados. Lo peor de todo, los documentos de ingreso vienen con la firma de Ludeña. Nunca supuse que un Presidente de Directorio deba estar firmando documentos de ingreso de cada trabajador".

Fue entonces cuando Santisteban contó el hecho que originó su decisión de renunciar: "Fíjense -dijo- el otro día uno de los nuevos Directores pidió a mi Gerencia un informe del Plan de Desarrollo y me quedé sorprendido cuando me di cuenta de que no comprendía algunos términos propios del manejo económico de la empresa y, más aún, cuando deseaba que se le informase de la razón por la cual se estacionaban los vehículos de la compañía en la zona rígida". Santisteban añadió: "El Presidente del Directorio desea que ingresen 120 personas más, aparte de las ya presupuestadas para este semestre, en todos los cargos posibles, no respetándose la línea de carrera de los anteriores trabajadores. Mis supervisores manifiestan que los nuevos empleados son incompetentes y muchos de ellos no cubren los requisitos mínimos del cargo y lo único que hacen es hablar de política. Así es que, al manifestar esto al Gerente General, éste me respondió que nada podía hacer, pues son disposiciones del Directorio. Uno de los motivos de la discusión con Ludeña es que no puedo hacerme responsable del Plan de Desarrollo cuando no cuento con el personal idóneo para ponerlo en marcha. Por ejemplo

en el Departamento de Instalación de Planta: el proyecto tiene 3 meses de retraso sin que el Jefe de este Departamento rinda un informe satisfactorio (el Jefe de este Dpto. al que Santisteban hace referencia, es también nuevo en la empresa) y para colmo de males no lo puedo remover pues el Gerente General dice que es recomendado de un alto funcionario público, en fin..."

Carlos interrumpió diciendo: "Bueno, éste no es el momento para hablar de trabajo sino de tu futuro en Venezuela, así es que brindemos por tu porvenir".

La empresa Propesa es una compañía cuya administración es ejercida por el Estado y, pese a que es una organización de tipo privado, es el propietario de sus acciones y es quien nombra al Directorio y consecuentemente al Presidente del Directorio y al Gerente General. Su giro es la producción y comercialización de productos alimenticios de consumo popular, como la leche en polvo, arroz embolsado y aceite vegetal, que se expenden al costo, e incluso subsidiados por el Estado (la intención no es buscar la utilidad por la venta de los productos en sí, sino más bien hacer accesibles estos productos a las familias más humildes del país. Cada vez es mayor la población que consume los productos de Propesa por su bajo precio de venta. La estabilidad económica de la Empresa es buena, sus productos siempre se demandan y, además, cuenta con el apoyo financiero del Estado en casos necesarios (en el anexo, al final del caso se puede observar el organigrama de la Empresa, hasta los niveles gerenciales).

En enero de 1986 fue nombrado Presidente del Directorio el Dr. Héctor Gonzales de la Carrera, el cual, con mucho entusiasmo, manifestó su intención de continuar los proyectos en ejecución y planificación, manteniendo su plana de Gerentes y Jefes de Departamento.

Sin embargo, el entonces Gerente General fue nombrado asesor del Ministro de Industria y en su lugar se ubicó al Ing. Pedro Ludeña Cáceres, -ex-Gerente de área de otra empresa también administrada por el Estado-, muy a pesar del Dr. Gonzales a quien no le agradó que se nombrara tan abruptamente a Ludeña como Gerente General.

Para el Ing. Ludeña este nombramiento representaba un gran salto en su carrera profesional y política, pues su militancia en el partido de Gobierno era reconocida más no destacada, así como era reconocido su deseo de ocupar cargos a nivel ministerial.

Sin embargo, su gestión como Gerente General no era muy destacada, tal vez por la presencia del Dr. Gonzales a quién todos reconocían por su integridad moral y su capacidad profesional. Pero en 1987 el Dr. Gonzales dejó de ser el Presidente del Directorio y en su lugar fue nombrado el Ing. Ludeña, removiendo también todos los miembros del Directorio a excepción de los 2 representantes de los trabajadores.

Ludeña, en posesión de su nuevo cargo y con el apoyo de los nuevos Directores que eran mayoría, fue nombrado Presidente Ejecutivo y designado como nuevo Gerente General el Ing. Cárdenas Zegarra, conocido éste por su falta de carácter. Se realizaron también cambios en los niveles gerenciales, uno de los más notorios fue el del Gerente Central de Recursos Humanos, área responsable de la incorporación de nuevo personal, iniciándose así la contratación de personal en forma desordenada. El presupuesto de contratación de nuevo personal fue cubierto en el mes de agosto y se esperaba no realizar ninguna contratación adicional. Sin embargo, se aprobó la incorporación de 120 trabajadores, con un presupuesto adicional bajo el título de necesidades para el Plan de Desarrollo. Comprendía también la colocación en el mercado de nuevos productos a partir del segundo trimestre del año siguiente. No se realizaban procesos de selección propiamente conocidos como tales, los nombramientos eran preparados por un comité especial (personas de la empresa que fueron promocionadas para ese fin y destacados a este comité). Una vez estructuradas las listas, cada documento de ingreso era firmado por el Presidente del Directorio, con lo cual, al poco tiempo, el nuevo personal era incorporado a la empresa.

La siguiente es una tabla del personal necesario para cada nivel de producción, hecha en base a los estudios correspondientes y comparado con otras empresas similares (se considera que éste es el nivel adecuado de personal para cada nivel de producción).

	Leche		Aceite		Arroz	
	Adminis.	Produc.	Adminis.	Produc.	Adminis.	Produc.
10,000 Unids. por mes	120	600	160	800	70	350
20,000 Unids. por mes	140	800	170	1,200	75	450
40,000 Unids. por mes	180	1,000	180	1,600	80	550

La empresa se encuentra produciendo 40,000 unidades de leche, 40,000 de aceite y 20,000 de arroz por mes, por lo que debería contar con 3,485 trabajadores distribuidos de la siguiente forma:

Comercial	Operaciones	Desarrollo	Logística	Recursos Humanos	Financiera
680	785	1,580	220	80	140

Sin embargo, actualmente la empresa presenta la siguiente estructura:

Comercial	Operaciones	Desarrollo	Logística	Recursos Humanos	Financiera
980	929	1,850	405	327	293
TOTAL: 4,784					

Como se puede apreciar, hay un excedente de 1,299 trabajadores al término de la cobertura del presupuesto de 1987 (hasta el mes de agosto de 1987).



No obstante el malestar que esto ocasiona en los supervisores y profesionales, se inicia el proceso de ampliación de 120 vacantes aprobadas con presupuesto suplementario para un plan de desarrollo, planificado en su ejecución a términos del primer trimestre de 1988.

La incomodidad en los ambientes por la falta de espacio físico fue cada vez más preocupante. Los roces entre el nuevo personal y el antiguo comenzaron a ser más frecuentes. Al cabo de un tiempo el personal de la Gerencia de Logística, tradicionalmente reconocido por la fuerza de los dirigentes sindicales, comenzó a realizar paros escalonados que perjudicaban la distribución de los productos terminados y el abastecimiento de las materias primas afectándose, por ende, los niveles de producción.

Estos problemas afectaron a los consumidores, quienes se vieron precisados ya sea a pagar sobreprecio para conseguirlos o a formar colas para adquirirlos.

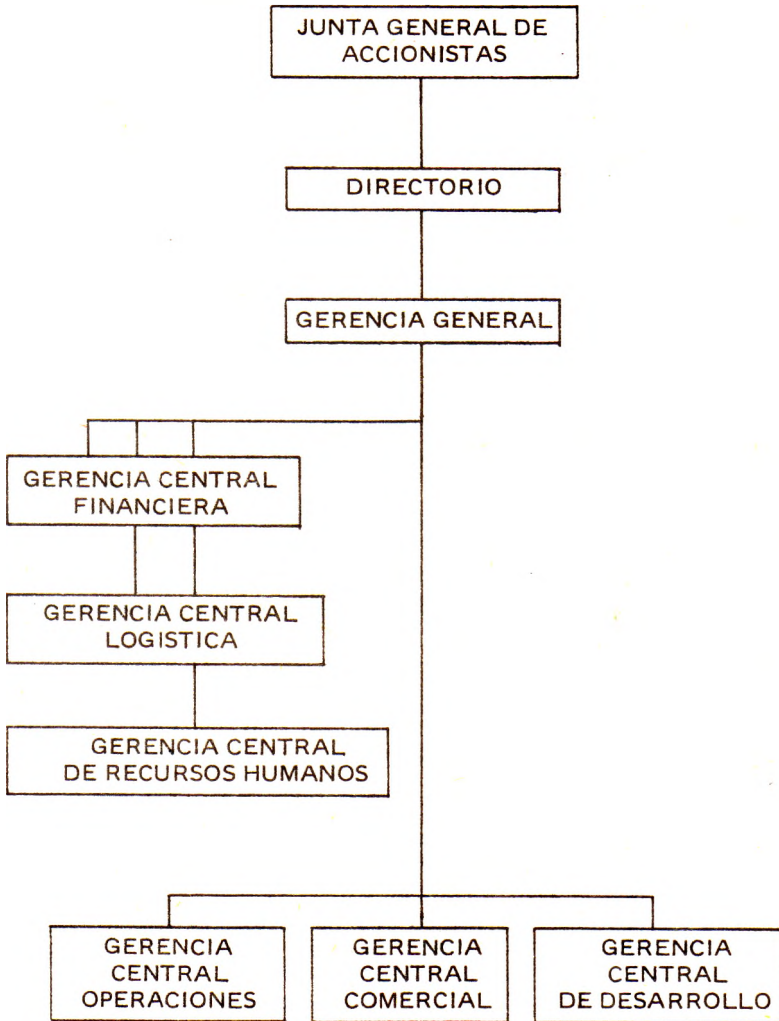
Ante esta presión, el Vice-Ministro de Alimentación se comunicó con Ludeña pidiéndole un informe al respecto. Al presentárselo el Vice-Ministro le dijo: "Reúnete con la dirigencia sindical y diles que los que han ingresado últimamente serán intensamente capacitados a fin de que sean menos ineficientes, además asegúrales que se alquilarán nuevos locales para solucionar el problema del espacio físico y que las plazas vacantes serán cubiertas con los familiares de los trabajadores ....."

## CUESTIONARIO

1. ¿Cuál o cuáles cree usted que son los problemas de fondo?
2. ¿Cree usted que las recomendaciones del Vice-Ministro solucionarán el problema identificado?
3. ¿Qué otras soluciones aplicables recomendaría usted?

ANONIMO A SOLICITUD DEL ALUMNO-DICIEMBRE 1988

## ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PROPESA



## COMPañIA METAGAL S.A.

La Compañía Metagal S.A. es una empresa del sector metal-mecánico que se fundó a comienzos de la década pasada, teniendo como línea de producción inicial la línea avícola, equipos y maquinaria para granjas, equipos de almacenamiento y transporte de alimento balanceado, entre otros.

Actualmente cuenta con 4 líneas de producción: Automotriz, Avícola, Agrícola y Diversos.

La línea automotriz se dedica a la fabricación de autopartes bajo el sistema de pedidos en firme para las plantas ensambladoras que operan en el país. A la fecha se fabrican cerca de 150 productos, los cuales, de acuerdo a la estructura del producto, están conformados por sub-conjuntos y éstos por componentes; sólo el número de componentes llega a 1,500.

Caso similar se presenta en los productos de las líneas agrícolas y avícolas.

En la línea avícola, la compañía ha comprado la patente de una marca norteamericana, la que le permite realizar exportaciones esporádicas hacia el mercado andino, siendo éste un mercado potencial.

Metagal ha tenido un crecimiento significativo en el transcurso de su existencia, pero la organización mantiene serios problemas derivados, principalmente, del hecho de que se continúa manejando algunos departamentos como una pequeña empresa que recién se inicia. Metagal fabrica actualmente unos 2,500 ítems. El almacén de materias primas, lleva control de alrededor de 1,500 ítems.

En el Departamento de Producción, la carga de trabajo se realiza sin un criterio establecido de programación y se observa que continuamente la carga es modificada por el Gerente de Planta, que interrumpe los trabajos previamente programados, para atender a otros que él considera de mayor urgencia. Esto ha ocasionado que

muchos productos se encuentren en los andamios de las secciones de productos en proceso.

El Departamento de Producción está a cargo de un supervisor. El supervisor labora en la empresa desde que ésta fue creada. Por su experiencia y antigüedad es realmente la única persona que conoce todas las operaciones de los productos a fabricar. Cuando el supervisor no asiste a laborar, se ocasionan serios problemas con el proceso de producción.

Actualmente el Director Gerente no cuenta con la información adecuada sobre la real situación en los avances de las órdenes de los pedidos, como tampoco sobre el nivel de inventarios en los almacenes, ni sobre la programación en la entrega de los pedidos a los clientes.

Al no contar con dicha información en muchas oportunidades el Director Gerente se ha visto forzado a no tomar y/o posponer decisiones.

El Departamento de Contabilidad no puede realizar una estructura de costos eficiente y real, debido a que no cuenta con la información pertinente. Esto ha ocasionado que, en repetidas oportunidades, se tenga que rectificar los precios de venta de los productos (este problema se ha incrementado aún más, debido a la situación incierta por la que atraviesan los proveedores de materias primas e insumos, originado por la situación económica del país).

El Gerente de Planta a través de continuos memorándums, informa a su personal sobre las funciones y roles inherentes a los cargos que ocupan.

En cuanto al organigrama actual, que se adjunta en el anexo, los encargados de las Jefaturas de Departamento, se desempeñaron anteriormente como obreros y fueron promocionados a dichos cargos. Esto ocasiona que no se tomen decisiones con carácter profesional.

La fábrica cuenta actualmente con 80 obreros y 30 empleados. En el inventario realizado en julio de 1988, en el almacén de materias primas e insumos, se observó que una gran can-

tividad de items se hallan inamovibles desde hace varios años y algunos de ellos son inclusive obsoletos. En el almacén de productos terminados, se observó la existencia de autopartes de vehículos, cuyos modelos ya no se ensamblan actualmente en el país.

En cuanto a los pedidos de fabricación, el Departamento de Ventas los hace llegar, no siempre al Departamento de Logística, sino que pueden ser transmitidos a través de la secretaria del Gerente, o también a través del encargado de Producción.

Las oficinas del Gerente General, y de los Gerentes de Finanzas, de Ventas y de Contabilidad están ubicadas a 40 Km. de la Planta. Las comunicaciones se realizan a través del teléfono o mediante la caja negra.

En cuanto a la canalización de pedidos de materiales, el encargado de Logística de Planta hace llegar los pedidos a la secretaria del Director Gerente, la cual se encarga de solicitarlos y abastecerlos. Habiéndose observado que se tienen pedidos de compras de materiales con retrasos de hasta más de 3 meses.

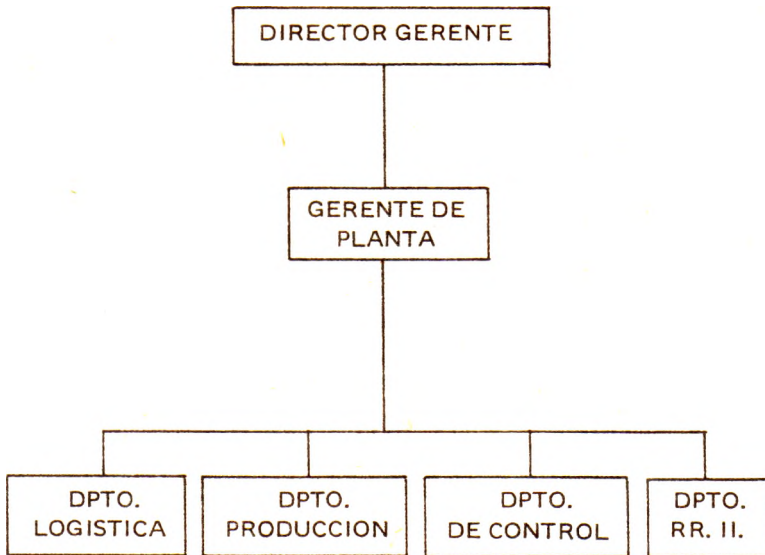
El encargado de Producción, se queja continuamente de las paradas intempestivas de las máquinas, ocasionando que la producción se vea afectada (el número de horas de mantenimiento de emergencia es muy alto). Las horas reportadas de mantenimiento preventivo son mínimas. De acuerdo a un estudio de carga eléctrica instalada, la capacidad de las máquinas instaladas supera la carga contratada con ELECTROLIMA.

El Gerente de Planta, es una persona que viene ejerciendo dicha labor durante los últimos 8 años y su gestión es duramente criticada por el resto de gerentes.

El Directorio de la Compañía, ha solicitado al Director Gerente, un plan de acción y la forma de implementarlo con miras a la total organización de la fábrica.

ELABORADO POR: GERARDO ACUÑA LARA - HERBERT MECKLEMBUR LEON - DICIEMBRE 1988

**ORGANIGRAMA ACTUAL  
COMPANIA METAGAL S.A.**



## SUGESA S.A.

SUGESA (Suministros Generales S.A.) es una empresa comercializadora de acabados de construcción que maneja aproximadamente 2,000 artículos. Su local cuenta con 4 salas de exhibición. Vende directamente al público y cuenta con una amplia cartera de clientes, entre ellos, distribuidores y constructores.

Actualmente la Gerencia General la ocupa uno de los Directores de la Empresa, quien también es accionista de la misma. Sus conocimientos se basan en la experiencia, ya que tiene años desempeñándose en diferentes cargos en este sector del comercio.

SUGESA es parte de un Consorcio Empresarial formado por 3 empresas. Una de ellas se dedica a la fabricación de cerámica para la construcción y la otra al esmaltado de pisos y enchapes.

La Empresa (SUGESA) cuenta con 50 empleados y 15 obreros. Los primeros desempeñan las labores de administración y ventas, y los otros trabajan en los almacenes con que cuenta cada una de las salas de exhibición.

En la página 48 se podrá apreciar el organigrama de la empresa.

Hace algunos meses, el Gerente de Ventas, Sr. Carlos Goicochea, renunció a su puesto y fue reemplazado por el Sr. José Mena, quien se desempeñaba como Sub-Gerente de Ventas.

El Sr. Goicochea desempeñó el cargo en base, principalmente, a su habilidad para tratar con los clientes y al carisma que poseía ante el personal de ventas. Era muy usual escuchar el comentario de cualquier vendedor, en el sentido que, sea cual fuese la queja del cliente, ésta era fácilmente solucionable por "Carlín".

El Sr. José Mena ingresó a la empresa hace más de un año, ocupando desde el principio la Sub-Gerencia de Ventas. En este puesto las cosas fueron bastante cómodas para él. La política de ventas, aún no establecida, se basaba principalmente en las iniciativas

del Sr. Goicochea; es decir su función se reducía únicamente a retransmitir las órdenes del Gerente al personal de ventas y, a su vez, elevar las inquietudes de los vendedores a la Gerencia y con ello daba por bien realizada su labor.

Al ser promovido al cargo de Gerente de Ventas, José se vio ante una responsabilidad que siempre había tratado de evitar. Por un lado, el nuevo puesto le proporcionaba un mejor status en la compañía pero, por otro, se daba cuenta perfectamente que los días de trabajo fácil habían llegado a su fin.

Pronto se suscitaron los siguientes problemas:

1) Los vendedores sintieron el cambio, los reclamos de clientes no eran resueltos y el vendedor se veía obligado a dar continuas excusas que postergaban el problema a un futuro incierto.

2) La empresa trabajaba con un margen de comercialización fijo; José, con este argumento, trasladó la asignación de Precio de Venta al Público a la Gerencia de Logística, sin considerar que el Precio de Venta debía regirse, en alguna medida, por el precio vigente en el mercado, resultado en parte de la oferta y demanda del mercado.

3) Cuando se le presentaba la oportunidad de realizar una venta "grande" llamaba a un vendedor para que atendiera al cliente. Esto generó en su personal la idea de que era inepto para "cerrar" una venta de esa magnitud.

4) El personal del Area de Ventas tenía por costumbre reunirse semanalmente. Durante estas reuniones los vendedores exponían sus inquietudes, problemas, sugerencias y a la vez la Gerencia de Ventas transmitía los cambios en precios, políticas y toda información que juzgara de interés para su personal, sin embargo José creyó que esta práctica era innecesaria y prefirió comunicar todo cambio o información a través de memorándums con cargo. Su principal interés era dejar constancia de que los vendedores estaban informados y que, si no se cumplía lo indicado, no era su responsabilidad.



Por otro lado estos comunicados, debido a la naturaleza misma de la información, eran, en la mayoría de los casos, confusos lo que generaba que cada vendedor les diera diferente interpretación.

5) Los vendedores al no contar con el apoyo de la Gerencia de Ventas recurrieron a la Gerencia de Logística en búsqueda de información como:

- Características técnicas de los artículos.
- Gestiones realizadas para adquirir artículos ya vendidos de los cuales el fabricante había descontinuado la producción.
- Precio de los nuevos artículos y variación de precios de los artículos ya existentes.
- Descuentos a otorgarse según el volumen de compra.

No todas las deficiencias eran ocasionadas por la mala gestión de José. La mayor parte de los fabricantes, debido a problemas políticos y económicos, no producían la totalidad de sus artículos y los que sí fabricaban no abastecían la totalidad de la demanda del mercado.

Por otro lado, dado que los clientes efectuaban sus compras por "paquetes", es decir, armaban los diferentes ambientes de su hogar con la totalidad de productos requeridos, en muchas oportunidades se perdían las ventas globales por la falta de un artículo.

Las variaciones de precios de los fabricantes en los últimos meses se habían ido incrementando. La Empresa SUGESA por otro lado generaba sus propias listas de precios; éstas se cruzaban con los memorándums de variaciones en los porcentajes de descuentos, ocasionando que los vendedores no supieran cómo aplicarlos en la práctica.

La Gerencia de Logística, que está a cargo del Sr. Luis Palacios, veía en los continuos requerimientos de ventas, la oportunidad para ganarse el respeto y consideración a su gestión por parte del personal de ventas.

El Sr. Palacios, Gerente de Logística, contaba con el apoyo de los vendedores (Ventas cuenta con el mayor número en personal) y, además, tenía a su cargo el personal de compras y almacenes; podía luego concluirse que de él dependía el 80% del personal de la empresa.

Por otro lado, si mantenía contentos a los vendedores tenía un dolor de cabeza menos pues la actual Gerencia de Ventas no ejercía sobre él presión alguna y podía trabajar con relativa tranquilidad.

Esta situación se prolongó por espacio de 6 meses, luego de este período se hizo insostenible y los problemas trascendieron a la Gerencia General.

El Director decidió prescindir de los servicios del Sr. José Mena y, para encontrar un nuevo Gerente de Ventas, recurrió a una empresa especializada.

Los candidatos que la empresa de personal presentó a la compañía no llenaron las expectativas de la Gerencia, por lo que, al cabo de un mes, el Director invitó al Sr. Palacios y al Gerente Administrativo a su despacho y se desarrolló entre ellos el siguiente diálogo:

"Señores", señaló, "he buscado infructuosamente una persona idónea que se haga cargo de la Gerencia de Ventas de la empresa; debido a ello, he juzgado conveniente que las funciones de esta Gerencia de Ventas sean asumidas parcialmente por ambos".

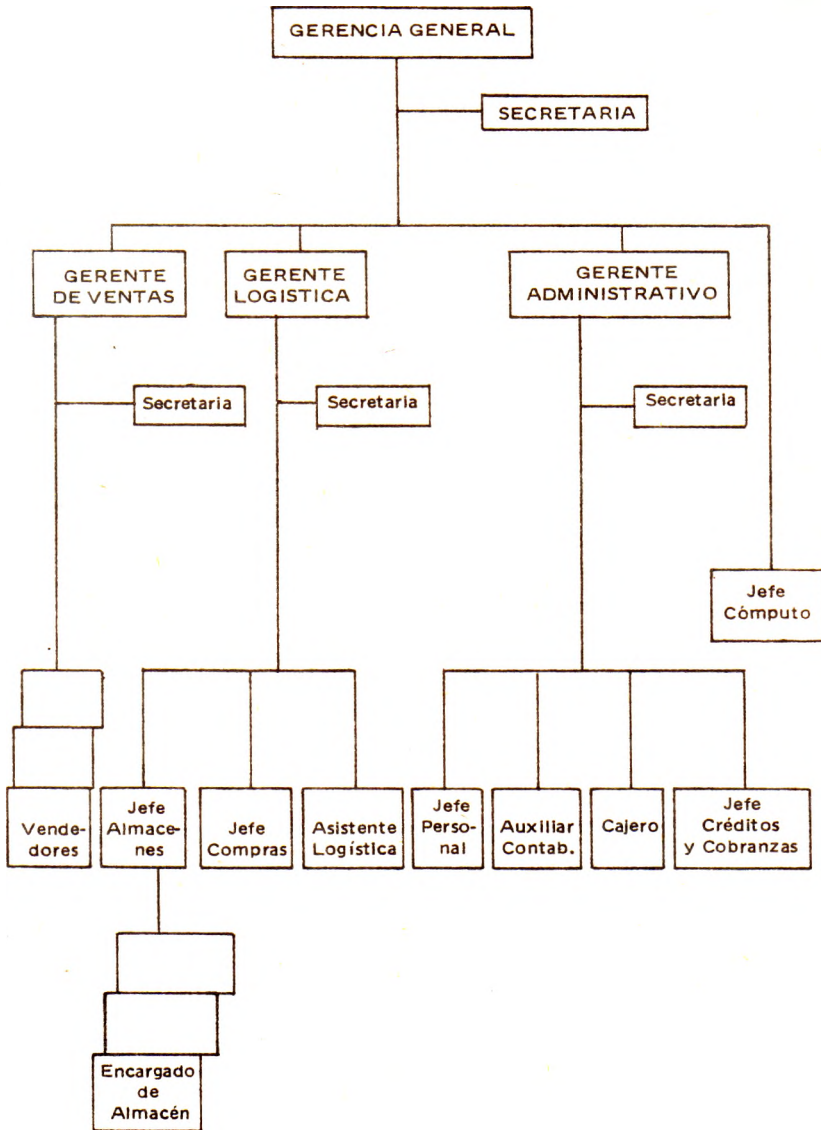
Esta propuesta fue aceptada por ambos gerentes, ante lo cual el Director continuó explicando que la Gerencia de Logística se haría cargo de la parte operativa y la Gerencia Administrativa, de la parte administrativa de ventas.

A Luis Palacios esta propuesta no lo convencía del todo, ya que, en la práctica, la mayor parte de las funciones estarían a su cargo y hubiera sido más adecuado que él asumiera la total responsabilidad (el esfuerzo que tendría que realizar con la nueva división de funciones resultaba similar en la práctica).

1. ¿Cree usted que la decisión de la Gerencia General era la más acertada?
2. ¿Si está de acuerdo, como implementaría la solución?
3. ¿Si no está de acuerdo, qué solución plantearía?

ELABORADO POR: JULIO RAMIREZ - DICIEMBRE 1987

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA  
SUGESA S.A.



# **EFFECTOS DE LA ESTATIZACION EN LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

## *INTRODUCCION*

El Perú tiene experiencia ante medidas estatizadoras de los gobiernos de turno y, cuando esto ocurre, es normal analizar sus efectos políticos, económicos y sociales. No así las modificaciones que pueda sufrir la estructura administrativa de la empresa en sus diferentes niveles.

Hemos querido tocar este tema, orientándolo hacia la estructura organizacional misma vía un caso real.

Se muestra como, a pesar de que los puestos y las personas permanecen al inicio invariables, los motivadores económicos, sociales, de autoestima, de autorrealización y el comportamiento organizacional cambian y puede radicar allí la diferencia entre el éxito y el fracaso.

## *EL CASO*

La actividad pesquera en el Perú adquirió importancia sustantiva durante mediados de la década del 50 hasta mediados de la década del 60. Se establecieron un gran número de empresas dedicadas a la explotación de recursos hidrobiológicos; la iniciativa privada se tornó cada vez más agresiva ante las insospechadas posibilidades que ofrecía nuestro litoral.

En 1964, el Perú capturó casi 9'000,000 de toneladas de anchoveta y exportó 1'400,000 toneladas de harina de pescado, cifra que hizo perder el aliento a los entendidos. El sector proporcionó al país el 24.4% de sus divisas. De acuerdo con los boletines de la

FEO<sup>1</sup>, uno de los países más pobres de América Latina producía 5 veces más harina que Estados Unidos o que Sudáfrica, 7 veces lo que la Unión Soviética, 12 veces más que Islandia o Dinamarca, 17 veces más que Francia y 300 veces lo que Suecia producía. Perú exportaba a 36 países, desde Malasia y Grecia hasta Israel, Rumanía, Guatemala y Formosa. La quinta parte de la harina producida por el Perú bastaba para satisfacer la demanda actual de proteínas de todos los peruanos, bolivianos, ecuatorianos y mitad de los chilenos.

La producción del Grupo Banchemo Rossi representaba el 20% del total nacional (representaba esta producción el mismo nivel productivo de Noruega, comparativamente superior a Angola o Islandia).

OYSSA (Operaciones y Servicios S.A.) era una organización encargada de la administración de todas las empresas del grupo Banchemo Rossi. El objetivo por el cual fue constituida era el de operar en forma efectiva y eficiente todas las compañías del mencionado grupo. Entre las más importantes estaban: Florida S.A., Pesquera Humboldt S.A., Los Ferroles, Pesquera Industrial Callao PICSA, Pescamar, Austral, Pralsa, Cadena Envasadora San Fernando S.A., etc.; es decir, plantas, conserveras y fábricas de harina y aceite de pescado con sus respectivas flotas. Cada compañía operaba un promedio de 100 embarcaciones pesqueras con capacidad de bodega desde 120 hasta 350 toneladas.

Contaba OYSSA con un selecto grupo de expertos de alto nivel (economistas, ingenieros). Allí sólo trabajaban los profesionales mejor pagados del país.

Cuando Luis Banchemo decidía contratar a un ejecutivo generalmente ésta era su norma:

Banchemo: "¿Es Juan Pérez el hombre que necesitamos?"

Asesor: "Sí, él es el hombre".

Banchemo: "¿Cuánto gana?"

---

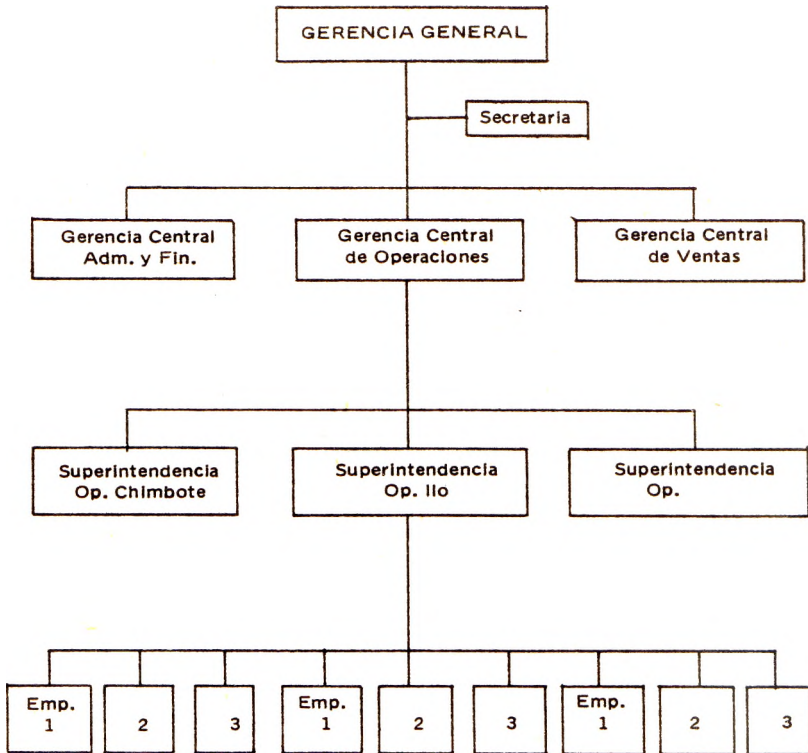
<sup>1</sup> (FEO) Fishmeal Exporters Organization

Asesor: "\$XXX"

Banquero: "¡OK!, págale el doble y tráelo ahora mismo".

Diálogos como el arriba mencionado eran frecuentes en esta organización tan funcional y operativa. Es más, este criterio de reclutamiento se hacía extensivo a todos los niveles del grupo.

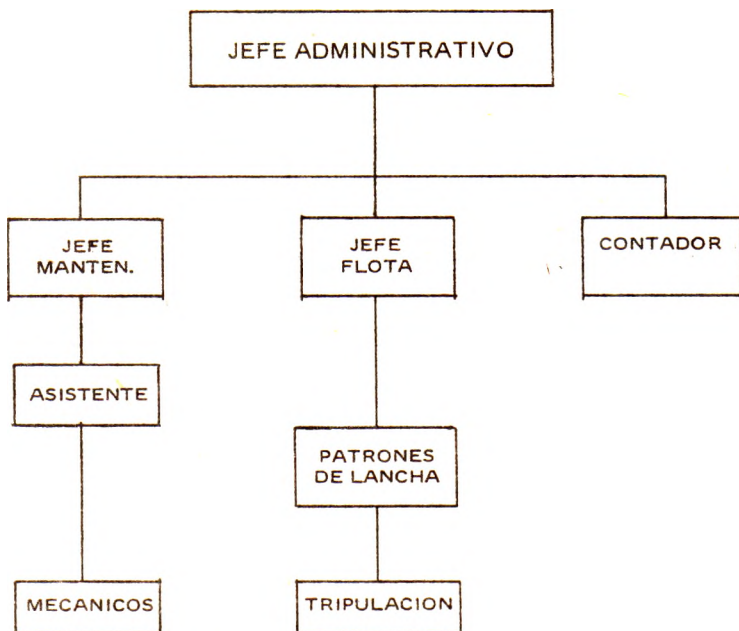
Un organigrama simplificado de OYSSA era el siguiente:





Podríamos decir que OYSSA empleaba una estructura divisionalizada donde cada una de las empresas componentes tomaba sus propias decisiones y tenía su propio presupuesto y meta de utilidades.

Como se observa en el organigrama anterior, las diferentes empresas estaban repartidas a lo largo del litoral peruano. Un organigrama típico de cualquiera de estas empresas era el siguiente:



El Jefe Administrativo de cada empresa reporta al Superintendente de Operaciones del área correspondiente.

El Jefe de Mantenimiento se encarga de mantener operativa la flota.

El Jefe de Flota se encarga de la operación de captura y descarga en muelle.

El contador tiene como función vender la pesca y pagar los sueldos. Reporta al Gerente Central de Administración. El Ing. Rodríguez se desempeñaba como Jefe de Mantenimiento la Flota Pesquera Humboldt S.A. con sede en el Puerto de Chimbote.

El Ing. Rodríguez trabajó durante cinco años consecutivos y llegó a dicho puesto gracias a su esfuerzo y capacidad, y se caracterizó por su dinamismo y efectividad.

A continuación se muestra un diálogo sostenido entre el Ing. Rodríguez y un operario:

Mecánico: "Ing., la Tumbes V (embarcación) ha llegado a puerto con la pala rota. No creo que pueda salir a pescar esta noche".

Ing. Rodríguez: "Recuerda que la Arequipa III ha sido dada de baja. Bueno, ésta tiene la pala en buen estado. Así que retírala e instálala en la Tumbes V, ¿OK?"

Mecánico: "Pero, Ing. esta lancha está en el Callao y .... nosotros estamos en Chimbote".

Ing. Rodríguez: "Eso no es problema, agarra una camioneta y dos mecánicos y traigan esa pala como sea. La lancha debe salir a pescar".

Mecánico: "Bien, Jefe, así lo haremos".

Al día siguiente la embarcación estaba operativa y lista para capturar anchoveta.

Este comportamiento de rápidas decisiones por parte de los ejecutivos de OYSSA permitía obtener excelentes resultados. Bajo la Presidencia del General de División Juan Velasco Alvarado, el 3 de mayo de 1973 por Decreto Supremo se estatizó la actividad pesquera en el país.

Todas las empresas privadas del sector pasaron a formar parte de la estatal PESCA-PERU.

La incursión del Estado en este sector se evidenció claramente, ya que, a partir de este momento, la pesca para consumo industrial experimentó una caída espectacular debido a una disminución en la captura de la anchoveta, fuente principal para la elaboración de harina y aceite de pescado.

Véase Cuadro No.1 de producción a precios constantes 1979 (pág 58).

No.2 de producción a precios corrientes 1980-1985 (pág 58).

PESCA-PERU dividió el litoral peruano en 6 zonas, reagrupando el personal de acuerdo a esta nueva estructura.

El personal elegido para gerenciar las citadas zonas fue tomado de OYSSA, por ser considerada esta empresa un modelo de organización y por la reconocida capacidad de sus ejecutivos. El Ing. Rodríguez fue nombrado Jefe de Mantenimiento de la zona de Huarmey que comprendía los puertos: Culebras, Huarmey, Supe y Huacho; con aproximadamente cien (100) embarcaciones bajo su responsabilidad. Para el Ing. Rodríguez la carga de trabajo era similar a la que tenía anteriormente.

En el primer año de la estatización, la estructura organizativa básica de la zona no varió en relación a la que había en la actividad privada.

Una diferencia que sí fue sustancial es que todos los tripulantes y patrones de lancha ingresaron a planilla de PESCA- PERU con sueldo fijo, es decir, ganaban pescara o no pescara la lancha.

A mediados del año 1974, se creó una nueva Gerencia Administrativa de PESCA-PERU. Esta dependencia tuvo como primera misión realizar auditorías administrativas a las jefaturas de cada una de las zonas antes mencionadas con fines de evaluación del personal.

Los auditores inspeccionaron las oficinas del Ing. Rodríguez, ocurriendo el siguiente diálogo:

Auditor: "Ing. Rodríguez, por favor, muéstreme la lista de funciones realizadas durante el año que terminó".

Ing. Rodríguez: "Mi función principal es que la flota esté operativa en la forma más efectiva y eficiente posible".

Auditor: "Pero..... usted debe tener una lista de funciones. Haga el favor de enseñármela".

Jesús quedó pensativo.

Auditor: "Ud.,- dirigiéndose a Jesús - ordenó el 18 de setiembre que retiraran el motor de la embarcación Loreto VII para colocarla en el Máncora II".

Jesús: "La Loreto VII está inoperativa y había sido dada de baja, la Máncora II tenía que salir a pescar".

Auditor: "Pero, ¿a quién consultó?, ¿quién lo autorizó?"

Jesús: "Sr. Auditor, esas decisiones no precisan consulta. Además, debo indicarle que mi zona ha batido récord de captura a nivel nacional".

Auditor: "Ing. Rodríguez, usted puede haber roto todos los récords de pesca que quiera, pero... no ha contestado mi pregunta sobre las funciones, no ha consultado a los niveles superiores para tomar una decisión. Así que la evaluación correspondiente a este año será negativa para usted".

Luego de esta visita y de los informes de los Auditores a la Gerencia Central, Jesús es removido de su puesto, y trasladado a Lima para ocupar la recién formada "Jefatura del Dpto. de Maquinaria".

Como los golpes enseñan, lo primero que hizo el Ing. Rodríguez al presentarse a su nuevo Jefe, fue solicitar el manual de funciones correspondientes a su cargo.

Una vez que se informó de todas las labores concernientes a su puesto, procedió a organizar los archivos para cada una de las funciones listadas en el manual.

Tan pronto terminaba una tarea, preparaba un informe y lo anexaba al archivo respectivo (función No. 1, 2, etc.). Así, al final del año, el Ing. Rodríguez contaba con un archivo pormenorizado de la actividad que él desempeñó durante el año.

Llegó la etapa de evaluación del personal y los auditores nuevamente visitaron al Ing. Rodríguez.

Auditor: "Presénteme la lista de funciones".

Jesús alcanzó un archivo detallado a los auditores.

Auditor: "¡Caramba! Ing. Rodríguez usted me sorprende; es una persona muy organizada y que sirve de ejemplo para la empresa. Obtiene la mejor evaluación. Felicitaciones!".

El Ing. Rodríguez alcanzó un documento al auditor.

Ing. Rodríguez: "Aquí tiene mi renuncia al cargo. Antes de retirarme debo manifestarles que obtengo la mejor evaluación y paradójicamente este año ¡No he producido nada! Me limité a ordenar el trabajo encomendado por ustedes y a asistir a diferentes cursillos. Yo pertenezco a una generación que acepta desafíos y veo que en esta empresa nunca voy a lograr mis metas. Mi profesión es ingeniero y no oficinista. Me retiro con la tristeza de ver cientos de embar-

caciones paradas inútilmente y la disminución de captura y producción de achoveta".

Junto con el Ing. Rodríguez, se retiraron varios expertos en la pesca que emigraron a países vecinos ..... Los resultados de la gestión gubernamental en PESCA-PERU son ampliamente conocidos por todos nosotros.

### *PREGUNTAS*

1. ¿Los principios administrativos están reñidos con la dinámica y funcionalidad de la organización privada?
2. ¿Qué criterio erróneo de evaluación emplearon los auditores estatales?
3. Si usted fuera el auditor, ¿qué parámetros de evaluación emplearía?
4. ¿Qué hubiera hecho si usted hubiese sido Jesús Rodríguez?
5. ¿Puede ser una organización estatal eficiente y efectiva? Esta pregunta se formula en el contexto peruano.
6. ¿Se pierde la autonomía en niveles intermedios en la Administración Pública?

ELABORADO POR: C. PATRICIA QUIROZ MORALES - JAVIER MOSQUEIRA LOAYZA - AGOSTO 1988

**Cuadro No. 1**

**PRODUCCION DEL SECTOR PESQUERO A  
PRECIOS CONSTANTES DE 1979**

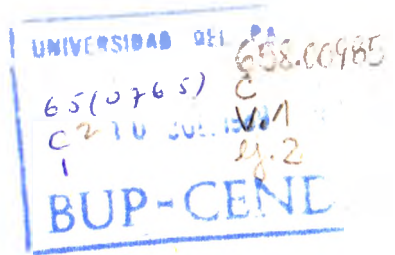
	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Pesca	47,249	32,602	17,344	12,557	17,542	15,560	18,330	16,002	20,211	22,656

**Cuadro No. 2**

**PRODUCCION DEL SECTOR PESQUERO A  
PRECIOS CORRIENTES  
(Miles de Intis)**

	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Pesca	29,401	56,993	87,515	149,858	425,867	971,604





*Se terminó de imprimir  
en los talleres gráficos de la  
Universidad del Pacífico  
Avenida Salaverry 2020  
Lima 11 - Perú*