

EL FLAMANTE SALVADOR

THE NEW SAVIOUR

José Véliz ¹

Palabras

clave:

Comunicación,
habilidades
directivas,
liderazgo

Resumen

El presente caso de estudio nos muestra la situación de la empresa Paul Asociados la cual está pasando una crisis económica y la gerencia encabezada por Paul Carter tiene como objetivo mejorar los Estados Financieros de la Empresa. Por lo cual contrata a Roberto Salvador debido a su experiencia gerencial y sus habilidades directivas, este podría hacer que la empresa siga teniendo utilidades y un buen manejo organizacional. Pero debido algunas consideraciones como la falta de conocimiento de la cultura organizacional, le dificulta conseguir los resultados deseados por la gerencia.

Códigos JEL: M42

Keywords:

Communication,
management skills,
leadership

Abstract

This case study shows us the situation of the company Paul Asociados which is going through an economic crisis and the management headed by Paul Carter aims to improve the Financial Statements of the Company. For this reason, he hires Roberto Salvador because of his managerial experience and skills could make the company continue to have profits and good organizational management. But due to some considerations such as the lack of knowledge of the organizational culture, it makes it difficult for him to achieve the results desired by the management.

¹Pontificia Universidad Católica del Perú, Graduate Business School, CETRUM Católica, Lima, (Perú). E-mail: jcveliz@pucp.edu.pe

INTRODUCCIÓN

Paul Asociados Nórdicos, es una organización que presta servicios de tecnología de la información y consultorías especializadas a empresas del sector Textil, Agroindustria, Turismo y Hotelería entre otros sectores. Esos son sus clientes los cuales ha fidelizado por más de 15 años con precios competitivos, una buena estrategia de marketing y siempre centrado en la atención de cliente pensando es que es su razón de ser.

La empresa debido a la productividad de los empleados, buena gestión de algunos líderes, una política de fidelización adecuada siempre tiene ganancias y por consiguiente sus Estados Financieros están en azul. Pero, debido a una crisis generalizada en el sector turístico hotelero pues los turistas ya no están viajando por la crisis económica, la subida de precios de las materias primas que utiliza la empresa, mayores impuestos que ahora tienen que pagar, nuevas regulaciones del Estado, el ingreso de la competencia que tiene mejores precios; los ejecutivos se vieron obligados a realizar los pronóstico de demanda de los servicios que ofrecen utilizando una serie de técnicas estadísticas como regresión, ajuste por tendencia y analizan que estos se reducirán en un 30% en el próximo año y por consiguiente podría la empresa atravesar una de sus mayores crisis institucionales de su historia.

LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La oficina central de la empresa quedaba a las afueras de la ciudad, pues recientemente habían adquirido un edificio valorizado en más de 10 millones de dólares y donde se encontraban las áreas de recursos humanos, operaciones, finanzas, contabilidad, compras, producción; las cuales funcionaban de manera independiente. El área de marketing estaba supervisada por la gerencia general y podía interactuar rápidamente con los clientes. El sector de agroindustria representaba el 30% de sus ingresos, el sector de turismo representaba el 50 % de sus ingresos y era el sector más afectado.

La gerencia general, había indicado como política que cada área era independiente con relación a su presupuesto, cada una la elaboraba y tenía que presentar al final del año la rendición de cuenta correspondiente a la gerencia encabezada por Paul Carter quien era un gerente que había estudiado su Maestría en una de las mejores Escuelas de Negocio de América Latina y realizado su especialización en finanzas en España, además de contar con mucha experiencia en empresas del sector por más de 15 años y dueño de un hotel.

Lamentablemente la organización, a pesar de tener los Estados Financieros en azul, estaban preocupados por lo que se venía y los accionistas estaban un poco preocupados, pues con la crisis ya empezaban a realizar nuevos cálculos y los resultados no eran alentadores. Eso preocupaba a Paul quien se agarraba la cabeza cuando veía los Estados Financieros diciendo: “Ojalá que las cosas mejoren, vamos a salir de esta situación, ojalá que se aparezca un salvador y nos ayude a seguir teniendo los Estados Financieros en azul” Esas frases las repetía una y mil veces.

Cuando Paul se reunía con los gerentes de cada área les preguntaba que sucedía y que acciones estaban realizando y ellos les decían que esto iba a pasar, que la demanda era baja, pero con fe saldremos adelante y que confiemos en el equipo de trabajo, Ese tipo de repuestas le preocupaba a Paul, quien estaba fumando más de la cuenta, cada vez que salía de esas reuniones y decía: “¿Con fe esto es posible?”

UN NUEVO INTEGRANTE EN LA EMPRESA, EL “SALVADOR”

Paul analizando la situación financiera y la respuesta de sus compañeros de trabajo, la cual le hacía pensar que las cosas no estaban bien, decidió la contratación de Roberto Salvador. Roberto había sido CEO que proporcionaba un servicio similar al que realizaba la empresa, pero en otro país, tenía una especialización en finanzas en la mejor Universidad de Estados Unidos y además cuando Paul revisa su LINKEDIN ve que tiene buenas recomendaciones de sus anteriores

trabajos; pues su jefe anterior dice: “Roberto es una persona que le gusta trabajar en equipo y consigue resultados”

Cuando Paul conversa con Roberto Salvador y le realiza unas preguntas acerca de su proyección en la empresa, cual ha sido su experiencia y cuáles son sus competencias, lo ve con buenos ojos, pues comentó Roberto en la conversación con Paul que es una persona que consigue resultados y le gusta seguir avanzando junto con su equipo de trabajo; pero en la entrevista el gerente de Recursos Humanos le comenta que de repente la cultura de la organización, las limitaciones con que cuenta la empresa como son algunos recursos (materiales, humanos, monetarios) no lo va ayudar a cumplir los objetivos deseados y no se va a acostumbrar en esta empresa; y termina diciéndole a Paul: “Ojala que me equivoque”. Como a Paul le preocupaba la reducción de los costos en la organización, pues siempre piensa que así va a tener mayor utilidad, y analizado la experiencia de Salvador, considera que de una vez empiece a trabajar y realice lo que tenga que hacer para lograr los objetivos trazados en la organización y le dice al gerente de Recursos Humanos: “yo tengo buen ojo para las contrataciones”, “no te preocupes, yo descubro talentos”

Paul, redacta un email a todos los miembros de la empresa comunicando la flamante contratación, apenas Roberto firma el contrato se toma una foto con él y decide ponerla en la entrada de la oficina de la empresa pues Paul comenta: “Roberto nos va a ayudar con su experiencia, es un buen jale”. En la tarde, todos los miembros de la organización se habían enterado de la flamante contratación vía correo electrónico y una video llamada realizada. En esta reunión algunos se conectaron otros por temas de internet no pudieron conectarse y otros no porque estaban viendo el partido de fútbol de la copa del mundo. Pero igual supieron la noticia, todas las demás gerencias le dijeron a Paul vía email: “Buen jale jefe, felicitaciones por la contratación”.

Al día siguiente Paul se reúne con Roberto y le explica que su función principal es reducir costos, realizar una reingeniería de procesos, y que tome acción para seguir por la senda de los triunfos, y

además le dice: “Tienes las competencias para triunfar”. Para esto le asignó a una asistente llamada Britany. Esta era la persona que más experiencia tenía en la empresa en el área de la gestión financiera, logística y compras, pues ya lleva más de 12 años en la organización ocupando puestos de jefatura y coordinación. Britany había estudiado en un Instituto de la región y siempre de caracterizó por su buen desempeño, llevarse bien con todos los miembros de la empresa; y además fue premiada como la trabajadora del año con lo que le recibió un 10% de aumento de su salario base y estaba próxima a estudiar unos cursos de Educación Ejecutiva vía online.

LAS ACCIONES REALIZADAS POR “EL SALVADOR”

Roberto de acuerdo a su experiencia decidió primero una reunión con Britany para que lo ponga en contexto, le explique la situación de la organización, sus problemas, le muestre el plan de trabajo y el alcance de la cultura organizacional.

Britany, le explico todo sobre la empresa y le comento que siempre tenga en consideración la cultura de la organización cuando tome una decisión de realizar una nueva política, y le dijo textualmente “Acá hay un clima de camaradería, todos somos amigos y queremos el bien de la empresa, ponemos el hombro y esta es nuestra casa”.

Roberto se quedó pensando lo que le dijo Britany y decidió conversar primero con los empleados y ver sus necesidades, para esto le pidió a Paul que deseaba conversar con cada gerente de área, realizar algún almuerzo con ellos, reuniones virtuales y cenas. Paul le dijo “Está bien, pero resultados por favor y no gastes plata que no tenemos mucho”.

Al día siguiente, Roberto decidió analizar algunos números, pidió los Estados Financieros de la empresa, algunos indicadores del Balanced Score Card y el Plan Estratégico. Pero vio en su escritorio muchas autorizaciones de compras, autorizaciones de pagos, firmas de nuevos

reglamentos que él tenía que revisar y firmar, en eso él pensó: “Mucho trabajo operativo y yo he sido CEO, graduado en USA con Maestría, que tengo que ver con esto, mucho trabajo firmar papeles, mucha burocracia”. Al ver los papeles vio que eran firmas de compras de artículos y que eran más de 100 documentos y de acuerdo a su experiencia decidió que mejor que las compras superiores a 1 millón de dólares pase por su firma, así como los reglamentos que tenían visto buenos de Recursos Humanos que pase directamente por aprobación. Esta nueva política se la quería comentar con Britany pero ella estaba por salir de vacaciones a ver a su familia, entonces le mando un email a Paul para comentarle lo que iba hacer y este le dijo vía telefónica: “Vi tu email, pero has lo que tengas que hacer Roberto, tú tienes experiencia en este tema y quiero resultados por favor y que sea rápido”

Roberto decidió entonces que comunicará la decisión por correo electrónico a las demás áreas, llamará por teléfono a los gerentes, memorándum y que cada gerente firme un documento de revisión y aceptación de las nuevas políticas además puso al final de la comunicación que dicha decisión ya estaba conversada con la gerencia y que le respondan por escrito si tenían una consulta al respecto dentro de las primeras 48 horas después de recibir tal comunicación y que las puertas de su oficina siempre están abiertas para conversar pero de 9a.m a 6 p.m.

Britany le había comentado el primer día que se reunió con Roberto que siempre las comunicaciones eran cara a cara en almuerzo con los gerentes de cada área, además se explicaban los beneficios futuros de las políticas tanto para los miembros de la organización como para la empresa, pero Roberto pensó: “esto tiene que ser rápido la gerencia quiere resultados, así que acción”

Roberto mando la comunicación un viernes por la noche justo antes de un partido de futbol por la copa del mundo y de ahí se dirigió a su casa. Cuando llego a su casa, le conto a su esposa lo que había hecho y ella le dijo: “Ojalá que hayas hecho bien”. Roberto se fue a descansar pensando la respuesta de su esposa quien había

trabajado en una empresa Great Place To Work por más de 20 años.

Roberto pensaba el fin de semana de las nuevas estrategias a realizar para “salvar la empresa”, y estaba muy entusiasmado pues había trabajado en un plan para presentarlo a Paul. Cuando llego el día lunes nadie respondió la comunicación remitida el viernes por la noche y tampoco al día siguiente. El martes, cuando salió de la oficina a almorzar a un restaurante cercano sólo, escucho en el ascensor a unos empleados que decían: “Viste la comunicación que remitieron el viernes, a quien se le ocurre mandar un email en pleno mundial, lo vemos después de almuerzo seguro”, Roberto se quedó pensando, del comentario, cuando sale y compra un cigarro escucha también decir a un empleado de la empresa: “Hay bastante trabajo ahora, ojala que al nuevo que han traído se le ocurra algo y nos ayude, esta es nuestra casa”. Roberto sigue pensando, almuerza y regresa a la oficina, ve que van a cantar el cumpleaños de una asistente, pero decide ir a su escritorio raudamente y piensa: “Ojalá que las cosas funcionen, mi experiencia me va a ayudar, mis competencias también, tengo el apoyo de Paul y ojalá Britany regrese de sus vacaciones pronto”.