

Práctica 6 - CURSO 2023

DIRECCIÓN

Lectura previa recomendada:
Documento teórico DIRECCIÓN
Enlace a cuestionario de autoevaluación en EVA:
<https://tinyurl.com/DireccionAGOI>

EJERCICIO 1

Caso: dLocal

Sebastián Kanovich y Jacobo Singer tienen 30 años; sobre sus espaldas recae el peso de dLocal, la fintech uruguaya que salió a la bolsa de Nueva York con valuación inicial mayor a US\$ 6.000 millones y que se transformó en el primer “unicornio” local (empresa tecnológica valuada en más de US\$ 1.000 millones). En 2016 Sebastián Kanovich de 30 años asumió como CEO de la recién creada startup luego de haber trabajado en otro emprendimiento de los directores. Vive actualmente en Israel, es licenciado en Economía y estudió emprendimiento, innovación y gestión de tecnología en Tel Aviv y Stanford. Como líder de dLocal, lo definen como exigente, inteligente y pragmático, pero sobre todo con pasión y sin miedo a equivocarse. “No tenía miedo en probar, fallar y volver a probar. Es una persona con un pensamiento muy ágil y que piensa siempre en grande”, recordó Ianai Urwicz, quien integró el equipo inicial. Alejandro Esperanza, quien trabajó en 2020 en dLocal y actualmente es CEO de Vopero, lo define como “muy frontal, transparente y orientado a resultados, que delega, da libertad y a cambio exige ser los mejores del mercado”. Por su parte, Luis Arrague, quien estuvo de 2016 a 2020 en el área de tecnología de la empresa, identificó a Kanovich como el responsable de “bajar a tierra” la planificación de largo plazo que quería el directorio. “Entre él y Jacobo lo traducían a la realidad de la empresa y nos exigían, pero también escuchaban y atendían nuestros requerimientos. Por ejemplo, en un momento nos pusieron un objetivo muy alto y cuando respondimos que necesitábamos más personas, rápidamente lo resolvieron”.

La empresa comenzó con 20 personas y hoy supera las 360 en Uruguay, Israel, Nigeria, China, Argentina, Brasil, entre otros y cuenta con seis oficinas centrales más una en cada uno de los 29 países donde está presente con equipo local.

Kanovich fue en 2014 quien invitó a sumarse a Singer, actual presidente de dLocal, cuyos inicios fueron programando en Astropay. Allí había llegado a dirigir equipos de producto e ingeniería y en dLocal se desempeñó como Chief Technology Officer (CTO). Singer es Licenciado en Informática y sus tutores lo recuerdan por demostrar un perfil muy profesional, proactivo, emprendedor y buen gestor de equipos. Lo ven como un líder humano, cercano a sus equipos y solicitando feedback permanente para tener otra mirada y mejorar. Arrague describió a Singer como “muy emprendedor, que lleva adelante todo lo que define y sabe buscar gente en la cual apoyarse”. Aseguró que se destaca, además, por identificar en qué es bueno cada persona dentro de un objetivo final y por delegar a

cada uno que opte en qué parte del negocio de la empresa quiere especializarse. “No nos dejaba desatendidos, nos acompañaba y si era necesario sabía qué personas de otras áreas nos podían apoyar para crecer”. Urwicz también rescató el aspecto humano de Singer: “presenta una muy buena llegada con la gente, muy humilde en su forma de pensar”, lo que a su entender es una ventaja al liderar este tipo de empresas con fuerte crecimiento.

En la construcción de la cultura de la empresa, cumplió un rol relevante el momento del almuerzo de los viernes. “Al inicio era como que no había roles, éramos un equipo y los viernes nos juntábamos todos para almorzar y compartir tiempo”, recordó Urwicz. Esos almuerzos se mantuvieron hasta la llegada de la pandemia a Uruguay. Esa cultura de colaboración, transparencia, profesionalismo y flexibilidad, pero sobre todo muy alta exigencia, redundó en el éxito de una compañía dirigida por un equipo de jóvenes líderes, que, como resumió Esperanza, “resultan muy maduros para la edad que tienen”.

Fuente: Informe publicado en “El País” y adaptado con fines educativos.

SE PIDE:

- 1- ¿Considera usted a Sebastián Kanovich como un líder? En caso afirmativo, ¿qué elementos lo llevan a fundamentar eso?
- 2- ¿Calificaría a Jacobo Singer como un líder o como un gerente? ¿En qué se basa para fundamentar su elección?
- 3- De acuerdo a la Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, ¿Cómo piensa que es la situación al respecto en dLocal y cuál sería el estilo de supervisión adecuado?
- 4- Redacte una orden emitida al equipo de tecnología con miras al desarrollo de un nuevo producto que contenga los elementos necesarios para ser considerada bien emitida.
- 5- De acuerdo a la teoría del Grid Gerencial de Blake y Mouton indique cómo calificaría usted el estilo de liderazgo predominante en dLocal.

EJERCICIO 2

El supervisor de ventas de La Escarapela

El señor Víctor Pérez, vendedor de la empresa La Escarapela recibe instrucciones de su supervisor de ventas, Juan Álvarez, respecto de cómo aprovechar el plan de promoción de primavera de la empresa. En el análisis de las alternativas ofrecidas el supervisor hace notar a Víctor la conveniencia de vender al contado la mercadería pues la comisión del vendedor se sitúa en el 3 % en tanto que la venta a crédito la comisión resulta ser 2,5 %. Por su lado Víctor le indica al supervisor que la clientela que maneja tiene como forma de compra el crédito a 30 días y que es difícil que un mes puedan adquirir al contado siendo que ese mismo mes deben pagar su crédito anterior. Juan Álvarez le hace notar a Pérez que el plan fue diseñado para todo el mercado y por conveniencia de la empresa y no parece ser el momento de opinar ya que fue aprobado. Le hace notar también a Pérez que

él es un vendedor de la empresa y no un comprador de los clientes y que actúe como se le indica.

El plan de ventas tiene entre otras características un incentivo al supervisor que logre mayor porcentaje de ventas al contado de su grupo de vendedores. Víctor ignora dicho estímulo, pero hasta ahora se ha caracterizado por ser un vendedor con éxito y discrepa con el ascenso que se ha resuelto a favor de Juan Álvarez como supervisor de ventas. No sólo ha reclamado ese ascenso sino que también está a la espera de una reunión con el gerente de ventas para continuar reclamando la posición.

Víctor Pérez tiene 10 años como vendedor en la empresa en tanto que Juan Álvarez fue contratado como vendedor hace 3 años y promovido a supervisor hace 6 meses. Entre las razones de la promoción de Juan Álvarez está su más acabada formación en marketing y cierto éxito en el cumplimiento de los planes de venta anteriores. Víctor Pérez ha logrado siempre ventas importantes pero en general no se ha adecuado a los planes que la empresa pretende implantar. Sus argumentos para no adherirse centran la atención en que los planes nunca contemplan adecuadamente las necesidades de los clientes. En el presente caso existiendo una fuerte recesión no parece importante para los clientes la reducción de precio que se obtiene por comprar contado.

SE PIDE:

1. Identifique las motivaciones de Alvarez y Perez según la escala de necesidades de Maslow.
2. Redacte una orden referida al caso en cuestión, que pueda considerarse correctamente emitida.
3. Considerando la Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, ¿Cuál estilo de supervisión identifica en el caso de Alvarez?

EJERCICIO 3

¿Es esto una orden?

Para cada una de las siguientes situaciones establezca si la orden está correctamente emitida, y en caso de que no lo esté, identifique él o los elementos faltantes, o lo que usted entiende habría que corregir.

1 – El Gerente le pide a uno de los subordinados: “Cuando puedas, sacame estos papeles del escritorio”

2 – El Ingeniero Jefe le pide a su asistente que envíe inmediatamente a uno de los principales proveedores de Francia, un correo electrónico consultándole algunos aspectos técnicos de un producto. El asistente no habla inglés ni francés, y el proveedor se maneja en esos dos idiomas únicamente.

3 – El viernes 25 de marzo el jefe le dice a su subordinado: “cuando lleguen los insumos de oficina, dentro de un mes más o menos, habrá que ordenarlos y guardarlos en sus respectivos lugares”.

4 – El supervisor de turno aprovechó la cena de fin de año de la empresa para pedirle a dos de sus subordinados que el primer día luego de la licencia preparan todo lo necesario para el regreso al trabajo.

5 - El Jefe de Fábrica le ordena a su asistente: “Corrija esta orden de producción, se debe aumentar pero no mucho para no excederse ni poco para no quedar muy cortos”.

6 – El Jefe de Turno le pide a su asistente que calibre las máquinas en forma previa al inicio del turno. Le explica el procedimiento, que es complejo, la explicación dura al menos 20 minutos.

7 – “Para mañana necesito un resumen de este informe, de no más de 5 carillas” le dice el Director a su adjunto, entregándole un voluminoso reporte de 40 páginas, que ha recibido hace una semana, y había quedado en su escritorio desde entonces.

8 – El Director Técnico le pide al preparador físico del equipo que le arme una serie de ejercicios con pelota para practicar reacciones con vistas a mejorar la defensa. Como le parece que su orden no quedó suficientemente clara, le pide además que le explique cómo lo haría.

EJERCICIO 4 OPCIONAL

Caso: America Business Forum

La sexta edición de America Business Forum convocó más de 3.500 personas en el Centro de Convenciones de Punta del Este. El encuentro que reunió a líderes, CEO, autoridades del gobierno y exponentes del arte y la cultura, tuvo como principales oradores a personajes de ámbitos muy disímiles tales como el empresario de moda Ricky Sarkany, el representante de Diego Maradona Guillermo Cópola, el exfutbolista Juan Sebastián Verón, el biólogo Estanislao Bachrach y Pierpaolo Barbieri, CEO del “unicornio” y fintech argentina Ualá.

Juan Sebastián Verón: “El deporte en equipo es el mejor exponente de cómo llevar el liderazgo en una empresa”, resumió el exfutbolista argentino e hizo referencia a la necesidad de saber tocar el punto justo del otro para que se sienta importante. Me ha tocado, sobre todo en la última etapa, hacer sentir importante a todos. Y esos son los que afuera, cuando termina el partido, te van a defender, van a defender tu idea. El fútbol necesita de empatizar, porque el otro no es solo alguien en los 90 minutos, hay que saber qué pasa con su familia, si necesita ayuda, cómo están sus hijos, sus padres. De eso depende si te va bien o mal.

Estanislao Bachrach: De la influencia de las ideas en las emociones y de cómo éstas generan cambios en cada uno para hacer que las cosas sucedan, trató la presentación del biólogo argentino. “Las emociones aparecen por cómo interpretamos las cosas, en qué estamos pensando. Los pensamientos no son neutros y van a definir lo que estamos

sintiendo. Entonces, si pienso diferente siento diferente. Las personas lo único que podemos hacer en cualquier momento es pensar diferente y al hacerlo cambia la forma y el sentido de lo que nos pasa y eso puede influir en cada uno, en hacer las cosas mejores.

Pierpaolo Barbieri: “Las mejores respuestas no vienen verticales del CEO al resto del equipo, vienen de abajo. Si queremos cambiar industrias y usar la tecnología bien necesitamos organizaciones más horizontales y que triunfen las ideas, no la jerarquía. La jerarquía nos quita energía”. Dijo que las finanzas fueron muy excluyentes con gran parte de la sociedad en América Latina y abogó por la meritocracia pero advirtió que si queremos una sociedad meritocrática no podemos tener aristocracias que siempre se perpetúan en buenas posiciones, en buenas universidades; necesitamos nueva sangre.

Guillermo Cópola: “Pasé de un extremo al otro de la riqueza gracias a Diego”. La frase de Cópola refleja el resultado de su trabajo de 18 años junto a Maradona. Forjó su carrera en base a esfuerzo, ser sociable y dispuesto. “Trabajé de cadete a los 12 años en una farmacia, vivía de propinas y venta de frutas. A los 15 entré a un banco como cadete y, a siete años de estar ahí, un representante de jugadores de Boca se hizo cliente para depositar dinero de jugadores. Yo invertí, ese dinero creció y llegaron más jugadores. En 1985, cuando Maradona me pidió que trabajara con él, tenía 180 futbolistas”.

Ricky Sarkany: “Fuimos hace muchísimo tiempo de los primeros en avanzar hacia el comercio online”, dijo el empresario de moda que inició un 0800 para que sus clientes compraran contra reembolso. “Nunca pensamos que íbamos a llegar a esto, pero como bien decía Steve Jobs, son una serie de puntos que se van dando para llegar a un determinado lugar”, remarcó. La pandemia encontró a sus tiendas con una base de datos, comunicación y logística desarrollada. “Tuvimos récord de ventas con 17 locales cerrados y 150 vendedoras a las que insertamos en el mundo digital. Tratamos de reinventarnos para lo que será el mundo pospandemia”.

Fuente: Informe publicado en El País el 15/10/21, adaptado con fines educativos

SE PIDE:

1. De acuerdo a lo expresado por Ricky Sarkany, y teniendo en cuenta la Teoría del Grid Gerencial de Blake y Mouton, ¿cuál entiende usted que sería su estilo de liderazgo?
2. De acuerdo a lo expresado por Pierpaolo Barbieri en su primera frase, y teniendo en cuenta la Teoría del Grid Gerencial de Blake y Mouton, ¿cuál entiende usted que sería su estilo de liderazgo?
3. Si usted tuviera que referir a algún autor que haya escrito sobre Motivación lo expresado por Juan Sebastián Verón, ¿a qué autor cree que se podría referir y por qué?