



Servitel SAC: Retos en la Gestión del Talento y Estructura en Tiempos de Cambio

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

Rosario Milagros Castillo Espinoza
Ana Pilar de Jesus Maco Chonate

Asesora:
Mtr. Desireé Ingrid Ramos Berggren

Lima, octubre de 2025



Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Rosario Milagros Castillo Espinoza, egresado del Programa de Posgrado de Maestría en Dirección de Empresas MBA de la Facultad de PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 46698881, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Servitel SAC: Retos en la Gestión del Talento y Estructura en Tiempos de Cambio”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de investigación para optar el Grado de Maestro en Máster en Dirección de Empresas

Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.

- Ana Pilar de Jesus Maco Chonate, identificado con DNI: 45537244

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mtr. Desiree Ingrid Ramos Berggren, identificado con DNI: 40638010

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 05/08/2025.


.....
Firma del autor¹


.....
Firma del asesor¹

.....
Firma del co-asesor¹

.....
Firma del co-asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.



Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Ana Pilar de Jesus Maco Chonate, egresado del Programa de Posgrado de Maestría en Dirección de Empresas MBA de la Facultad de PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 45537244, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Servitel SAC: Retos en la Gestión del Talento y Estructura en Tiempos de Cambio”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de investigación para optar el Grado de Maestro en Máster en Dirección de Empresas.

Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.

- Rosario Milagros Castillo Espinoza, identificado con DNI: 46698881

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mtr. Desiree Ingrid Ramos Berggren, identificado con DNI: 40638010

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 15/10/2025.


Firma del autor¹


Firma del asesor¹

.....
Firma del co-asesor¹

.....
Firma del co-asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Resumen

Este caso tuvo lugar en el área de Operaciones de la División de Sistemas de Tecnología e Información de Servicios, responsable de la estabilidad operativa de todas las plataformas core de la empresa Servitel SAC.

Este departamento está conformado por un gerente de área, un jefe de área, coordinar de infraestructura (Pablo Velarde), 16 subordinados y 6 empresas proveedoras de servicios. Su rol principal es ofrecer soporte continuo (las 24 horas del día durante los 7 días de la semana) a usuarios internos y clientes finales, con el respaldo y apoyo de los proveedores externos.

En noviembre de 2019, Pablo Velarde, jefe responsable de la infraestructura de las plataformas, presentó su carta de renuncia irrevocable, habiendo recibido una oferta económica más atractiva en otra empresa. Esta decisión no sorprendió a la gerencia del área, ya que Velarde había asumido el cargo con la expectativa de una mejora salarial futura. Su solicitud de incremento salarial, basada en la magnitud de sus responsabilidades y su desempeño, fue planteada a su jefatura directa dos años antes y también era conocida por el nuevo gerente de área, Tomas Pacheco, desde el inicio de su mandato.

En el momento de la decisión, se le informó a Velarde que el aumento salarial solicitado no era viable y que ello estaba alineado con el gerente de la división, Mario Chaupín. Pacheco le recomendó a Velarde reconsiderar su renuncia, basándose en experiencias personales y sugiriendo que podría arrepentirse de su decisión en el futuro. Sin embargo, Velarde mantuvo su decisión, motivado por objetivos personales como la compra de un departamento, su reciente compromiso de matrimonio y la continuación de sus cursos de certificación, los cuales había tenido que postergar debido a su salario actual; además de la pérdida de confianza en Pacheco.

Después de conversar con Pacheco, Velarde fue a las oficinas de Chaupín para expresar agradecimiento por la oportunidad que le había brindado en la compañía durante esos años; sin embargo, se topó con una desagradable sorpresa, Chaupín no estaba al tanto de la situación. Chaupín contactó rápidamente a su apoyo en recursos humanos para hacer una contraoferta, pues puso en valor el excelente rendimiento de Pablo y reconocía la importancia de las tareas que realizaba. El equipo de Recursos Humanos aprobó la mejora inmediata del salario.

Al enterarse del encuentro, Pacheco reprochó a Velarde el haber contactado al gerente de división después de haberle indicado que existía alineamiento. Velarde explicó que su intención era despedirse y expresar su gratitud por la confianza y el tiempo que había trabajado en la empresa.

Afectado y asombrado por la reprimenda de Pacheco, Velarde comenzó a cuestionar si su proceder había sido el correcto desde el principio. Ahora se enfrenta a la decisión de si debe continuar o no en la empresa, sopesando todas las implicancias de su elección.

Prólogo

En el cambiante mundo empresarial, tomar decisiones estratégicas suele implicar el enfrentamiento a desafíos inesperados, que ponen a prueba tanto a las personas como a las organizaciones. El caso “Servitel SAC: retos en la gestión del talento y estructura en tiempos de cambio” muestra de manera clara algunos de estos desafíos: la difícil elección que debe hacer un especialista clave sobre su futuro en la empresa en un momento de incertidumbre y la complejidad asociada a la gestión de equipos y personas con distintos motivos y motivaciones durante el proceso de incorporación de un nuevo líder.

Pablo Velarde, un profesional con amplia experiencia en el área de Sistemas de Tecnología e Información de Servitel SAC, se encuentra en una situación compleja. Ha recibido una oferta laboral económicamente más atractiva de un tercero, ello lo obliga a tomar la decisión de si continúa en la compañía donde ha desarrollado su carrera o si toma el nuevo reto. Sin perjuicio de la importancia que tiene el crecimiento profesional y económico para Velarde, su decisión también es relevante pues podría impactar la estabilidad operativa de Servitel y la dinámica de su equipo de trabajo.

La situación se complica con la llegada de Tomas Pacheco, nuevo gerente de área, cuya falta de experiencia con el equipo, además de la escasa coordinación y comunicación con la alta dirección genera tensiones adicionales. En línea con ello, a lo largo de este caso se abordan temas clave como la gestión del talento, la comunicación dentro de la organización, el poder de un plan de acompañamiento a los nuevos líderes y el papel de la dirección en la retención de empleados valiosos.

Además de mostrar la dificultad de tomar decisiones bajo contextos complejos, este análisis permite comprender mejor las dinámicas organizacionales que influyen en estos procesos. Se examinan las motivaciones y capacidades de los personajes involucrados, así como las consecuencias de sus acciones utilizando el modelo del octógono para validar la efectividad, la atractividad y la coherencia de las decisiones tomadas.

Este caso busca generar una reflexión sobre la influencia de factores internos y externos en la toma de decisiones dentro de una empresa y cómo la adecuada gestión de estos elementos puede marcar la diferencia en escenarios críticos.

Tabla de contenido

Introducción	8
Capítulo 1. Pablo Velarde	10
1.1 Pablo Velarde	10
1.2 Entorno externo	11
1.3 La empresa	12
1.4 Área de Operaciones de Servitel SAC	14
1.5 Algunos cambios en las cabezas	14
1.6 Inicio de la gestión de Tomas Pacheco	15
1.6.1 Primer incidente masivo.....	15
1.7 Fuga de talentos.....	16
1.8 Pablo Velarde y su carta de renuncia	17
Capítulo 2. Teaching note.....	20
2.1 Resumen	20
2.2 Nivel del curso.....	21
2.3 Objetivos de aprendizaje	21
2.4 Preguntas propuestas	21
2.5 Análisis del caso	23
2.5.1 Área de discusión 1	23
2.5.2 Área de discusión 2	24
2.5.3 Área de discusión 3	32
2.5.4 Recomendaciones	34
2.5.5 Análisis de alternativas propuestas.....	39
Capítulo 3: Epílogo	45
3.1 Decisión final de Pablo.....	45
3.2 Apoyo en el equipo	46
3.3 El día del almuerzo.....	46
Conclusiones.....	48
Referencias.....	50
Anexos.....	51
Anexo 1. Detalles de experiencia y rasgos de la personalidad de algunos miembros del equipo	51
Anexo 2. Organigrama de TI	53
Anexo 3. Organigrama de Operaciones.....	54

Lista de tablas

Tabla 1. Análisis comparativo de las alternativas propuestas.....	41
Tabla 2. Fases y ejecución de la alternativa elegida.....	42
Tabla 3. Indicadores de éxito de la ejecución	44



Introducción

El caso “Servitel SAC: Retos en la Gestión del Talento y Estructura en Tiempos de Cambio” presenta la situación compleja que enfrenta un especialista clave en una empresa durante un momento de alta incertidumbre. Pablo Velarde, un profesional de gran importancia para la División de Sistemas de Tecnología e Información de Servicios de Servitel SAC se encuentra en la disyuntiva de continuar en su puesto o aceptar una oferta económica superior en una empresa competidora. Esta decisión se complica debido a la influencia y acciones de un directivo, Tomas Pacheco, cuya reciente incorporación al área ha alterado la dinámica de toma de decisiones.

Este caso no solo ilustra los desafíos inherentes a la retención de talento en situaciones críticas, sino que también pone en manifiesto cómo las decisiones de los directivos pueden impactar significativamente en la moral y las decisiones de los empleados clave. Los errores de coordinación y de comunicación entre Pacheco y la alta dirección; así como el incumplimiento de la promesa económica hecha a Velarde, son factores cruciales que afectan la situación.

La teaching note asociada al caso proporcionará un análisis profundo sobre el contexto asociado a la decisión de Velarde, utilizando el Modelo del Octógono. Este análisis abordará tres niveles fundamentales: eficacia, atractividad y unidad para evaluar el impacto de la decisión. Además, se evaluarán los motivos y motivaciones de los personajes involucrados, así como las competencias directivas que influyen en el contexto y las decisiones tomadas.

La estructura del caso se desglosa de la siguiente manera:

1. Descripción del caso:

- Trayectoria de Pablo Velarde: Un análisis de su carrera y su rol dentro de la empresa.
- La empresa y su entorno: Contexto organizacional y del mercado en el que opera Servitel SAC.
- Hechos y situaciones relevantes: Detalles importantes sobre el entorno operativo y las circunstancias alrededor del caso.

2. Teaching note:

- Análisis mediante el Modelo del Octógono: Evaluación de la decisión en términos de eficacia, atractividad y unidad.
- Análisis de motivos y motivaciones: Exploración de lo que se quiere lograr con las decisiones tomadas, además del reconocimiento del impulso que le permite a cada personaje clave perseguir esos motivos.
- Competencias directivas: Evaluación del perfil de los personajes clave en función a sus capacidades estratégicas, ejecutivas y de liderazgo.

3. Aprendizajes y conclusiones:

- Reflexiones sobre las lecciones aprendidas y las implicancias en la gestión de talento y la toma de decisiones en contextos similares.

4. La decisión final de Pablo Velarde:

- Descripción de la decisión final de Velarde y las consecuencias para él y la empresa.

Este caso resguarda la confidencialidad de las personas y entidades involucradas a través de la modificación del nombre de los personajes y detalles específicos sobre estos, la compañía y el contexto.



Capítulo 1. Pablo Velarde

1.1 Pablo Velarde

Es un ingeniero informático que comenzó a trabajar en el 2010, cuando estaba en quinto ciclo de la carrera. Sus habilidades en el desarrollo de *software* le facilitaron conseguir un trabajo en marzo de ese año en la empresa HotelService, que se dedicaba a crear programas personalizados para hoteles y restaurantes.

Entró como practicante en el área de desarrollo, donde se encargó de dar mantenimiento al *software* de los distintos clientes. Una de las mejoras que logró implementar fue un sistema web de gestión de incidentes y requerimientos mediante *tickets* que le permitía a la empresa organizar y priorizar la atención de los clientes, según el tiempo y el esfuerzo que requerían los empleados para monetizar la iniciativa, estableciendo precios diferenciados en función al plazo de atención.

A razón de ello, su jefe notó que tenía conocimiento destacado en servidores web y le asignó íntegramente el diseño de la arquitectura del servidor que soportaría la web que automatizaría la gestión de *tickets* de atención para los clientes.

El interés de Velarde por esta rama de tecnología creció al realizar este trabajo y decidió especializarse en infraestructura informática, especialmente de servidores. Con ese objetivo, a fines del 2011, entró a trabajar en la empresa Gestión-Móvil como especialista en Tecnología de la Información para el área de Sistemas Operativos, teniendo a cargo la Plataforma Windows. En esta área se ocupaba de resolver incidencias, requerimientos y cambios relacionados con los activos y servicios (propios y tercerizados). Fue entonces cuando adquirió la responsabilidad de ser el administrador principal de la plataforma de correo en la compañía, permitiéndole la sugerencia de mejoras y la estabilidad en la operación.

Trabajó en Gestión-Móvil hasta septiembre del 2013, cuando se le presentó la oportunidad de entrar a Machines Corporate, una de las empresas más prestigiosas del mundo en su sector. Allí lo contrataron para el área de proyectos con clientes, donde se ocuparía tanto de diseñarlos como de implementarlos. Esta empresa le dio la posibilidad de profundizar sus conocimientos sobre infraestructura.

En el año 2015 decidió participar como *freelance* para Google Maps, en el área de calidad y gestión de mapas. Fue designado como coordinador y encargado de Perú. Su función teniendo un equipo a cargo, era asegurar la calidad de los mapas en cuanto a navegabilidad, precisión de puntos y solución de problemas. Participó en distintos proyectos de mejora con éxito y la empresa como reconocimiento lo invitó a congresos donde se reunía con otros especialistas internacionales logrando compartir experiencias. Estas invitaciones le dieron la oportunidad de conocer 9 países de Latinoamérica.

Estos encargos los llevaba a cabo en su tiempo libre mientras trabajaba en Machines Corporate.

En septiembre del 2016, entró a trabajar en Servitel SAC como líder técnico de infraestructura de servidores. Su trabajo consistía en ejecutar proyectos de implementación y renovación tecnológica. En esta etapa, aprendió sobre gestión presupuestal y de compras, además tuvo la oportunidad de liderar un equipo al que formó y guió. Aunque no recibió inmediatamente un aumento salarial, contaba con la promesa de que en dos años esto se haría efectivo en función de sus evaluaciones anuales.

Systemch, una empresa transnacional especializada en el diseño e implementación de soluciones tecnológicas y en la gestión operativa, le presentó una oferta a fines de noviembre de 2019. Esta propuesta incluía mejores condiciones laborales y una línea de carrera definida. Esta oportunidad coincidió con el hecho de que Servitel SAC aún no le daba respuesta sobre las mejoras solicitadas, a pesar de haberse comprometido inicialmente a realizarlas.

Pablo siempre ha mostrado pasión por su carrera y ha demostrado que quiere seguir perfeccionando sus conocimientos técnicos con foco en las nuevas tendencias de seguridad y computación en la nube. Su compromiso con el aprendizaje continuo refleja su ambición por mantenerse a la vanguardia en un sector en constante evolución, lo que no solo impulsará su desarrollo profesional, sino que también le permitirá aportar significativamente en la empresa en la que trabaje.

En el ámbito personal, mantiene una relación sólida con su novia desde el 2016. Están comprometidos y comparten sueños, entre ellos casarse y formar un hogar. Ambos están entusiasmados con la idea de adquirir un departamento, un paso importante en su vida en pareja. Contaban con alternativas que oscilaban los S/500,000 y disponían de un ahorro que les permitía cubrir el 15% equivalente a la cuota inicial, el saldo lo financiarían a veinte años a una Tasa Efectiva Anual de 8.50%. Su novia tenía un salario 20% más alto que Pablo y ello le daba mayor viabilidad a la compra mancomunada; sin embargo, aún no era suficiente. Ambos tenían planificado destinar en promedio el 20% de sus salarios al pago de la cuota.

1.2 Entorno externo

En el 2019, la economía peruana no logró crecer como se esperaba: el PBI avanzó apenas 1.3%, muy por debajo del 4.0% registrado en 2018. Esta desaceleración se sintió en distintos frentes. La confianza empresarial cayó a su nivel más bajo en diez años, y la inversión pública solo logró ejecutarse en un 66% del presupuesto disponible, dejando muchos proyectos sin concretarse. Todo ello se tradujo en una menor inversión total y en una sensación general de estancamiento. Sin embargo, incluso en medio de este escenario complicado, el Perú mantuvo una de las tasas de inflación más bajas de la región (1.9%) y un riesgo país estable (118 puntos básicos), lo que reflejaba que, a pesar de las dificultades, el país seguía mostrando señales de estabilidad y responsabilidad en el manejo de su economía (Calle y Tello, 2024).

De acuerdo con Osiptel, en el 2019 el 97,6% de los hogares peruanos contaban con servicio móvil y el 75,4% disponía de servicio de Internet. Las acciones de OSIPTEL (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones) para regular, supervisar y fiscalizar el sector de las telecomunicaciones, produjeron cambios importantes que impulsaron el crecimiento y su conversión en uno de los sectores que más contribuyó a la economía nacional con 4,8% del Producto Bruto Interno (PBI), (Sector telecomunicaciones aporta el 4,8% del PBI nacional, 2018).

Este sector se ha caracterizado por su constante dinamismo, ello ha generado un aumento en el nivel de competitividad de la oferta y ha hecho posible “que en el Perú existan más de 40 millones de líneas móviles activas” (Sector telecomunicaciones aporta el 4,8% del PBI nacional, 2018) y que más peruanos puedan acceder a este servicio. Al finalizar el 2019, los competidores más importantes de Servitel SAC eran Convex, Telco y SeñalG, lo que denota el ingreso con fuerza de propuestas de baja diferenciación en producto y una estrategia de precios bajos.

En este contexto de competitividad, OSIPTEL se concentró en el 2019 en dos aspectos clave que permitirían monitorear y supervisar a las empresas de Telecomunicaciones: 1) el empoderamiento del usuario final y 2) el fomento de la libre competencia. Sobre el primer punto, el propósito era obtener información sobre la calidad de servicio de las empresas operadoras y los problemas que enfrentaban los usuarios. Con ello podrían exigir el diseño de un plan de mejora (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL], 2020).

En respuesta al segundo punto, OSIPTEL estableció la normativa que fomentó la competencia, creando espacio de ofertas de mayor valor más completas y atractivas, que permitirían la captación y retención de clientes. Aunque el dinamismo del sector se fue nivelando, en el 2019 registró un crecimiento mayor (+5,6%) a comparación de otros sectores regulados. (OSIPTEL, 2020).

1.3 La empresa

Servitel SAC, empresa peruana de telecomunicaciones con alcance global y capitales chinos, inició operaciones en el país en los años 90 y ha enfrentado una serie de reformas estatales, además de ciclos económicos y políticos, llegando al 2019 con una estrategia de negocio que sentó su pilar de gestión en el programa “Reunir” que tiene una visión clara hacia el 2021:

“... Brindar vínculos que acercan a las personas, en lugar de separarlas, invitándolas a ser auténticas, expresarse y compartir. Lograr conexiones que estén bajo nuestro control y que aseguren la seguridad, el respeto y la dignidad de todos; promoviendo la unión de individuos, empresas y la sociedad para crecer y disfrutar juntos. En resumen, nuestra misión es: hacer de nuestro mundo un lugar más humano, conectando las vidas de las personas.” (Servitel, 2020)¹.

¹ Por confidencialidad, se ha modificado información de los documentos originales.

El *core* del negocio es la implementación de telefonía fija, móvil y de internet, siendo responsable al ser líder del sector, de mantener altos estándares en el nivel de servicio y marcar la pauta del mercado a nivel operativo y tecnológico. Para tener contexto sobre la importancia de Servitel en el Perú, manejaba el 62% del mercado de telefonía fija, el 35% de telefonía móvil y el 56% de la conexión a internet al cierre del primer trimestre 2020 (Servitel, 2020). El negocio *core* de la compañía tiene soporte crítico en el equipo de infraestructura, del que era parte Pablo Velarde.

Durante el año 2019, Servitel SAC experimentó retos significativos en sus principales áreas de negocio. La unidad de Servicios Móviles enfrentó dificultades comerciales traducidas en disminución de ingresos, para ello se realizaron esfuerzos de implementación de estrategias de venta cruzada mediante la oferta de paquetes integrados de servicios fijos y móviles; así como del énfasis en la mejora de la experiencia del cliente final.

Esto decantó en ventas 2019 que reflejaron una variación de -3% respecto el año anterior. Estas representaron el 43.9% de la facturación del sector, que tuvo un crecimiento promedio de 4.9% frente al 2018. Y en términos de rentabilidad, durante el ejercicio 2019 Servitel registró un EBITDA de 9%, que representa una caída de -1.9% respecto al año previo y una desviación negativa respecto al sector, que tuvo un resultado promedio de 14% denotando un crecimiento de 5.4% respecto al 2018.

Para asegurar la ejecución efectiva de su estrategia, Servitel SAC ha desarrollado un conjunto de sistemas formales de dirección que permiten alinear sus operaciones con sus objetivos organizacionales y responder de manera ágil ante los cambios del entorno. Entre ellos destacan los siguientes:

- Sistema de Planificación Estratégica: La empresa establece objetivos a corto, mediano y largo plazo, los cuales se despliegan en planes anuales que detallan metas operativas y tácticas específicas. Estos planes son revisados periódicamente para adaptarlos a los resultados obtenidos y a los cambios en el entorno de negocio.
- Controles Financieros: Se han implementado procedimientos rigurosos para la gestión de costos, presupuestos y gastos, asegurando la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de los lineamientos corporativos.
- Evaluación de Resultados y Planes de Desarrollo: Se realiza una evaluación de desempeño 360° de manera anual, permitiendo medir el cumplimiento de metas e identificar oportunidades de mejora. En base a estos resultados, se desarrollan planes individuales orientados al crecimiento profesional y la mejora continua del talento humano.
- Planificación y Gestión de Proyectos: Se definen metodologías y herramientas específicas para la planificación, ejecución y control de proyectos, asegurando una gestión eficiente de iniciativas tecnológicas y operativas clave para la organización.

Estos sistemas constituyen pilares fundamentales para garantizar la eficacia operativa, la cohesión interna y la alineación estratégica de Servitel SAC en un entorno altamente competitivo y en constante evolución. Estos son guiados por la matriz, pero adaptados al contexto peruano.

La compañía cuenta con más de 4,379 colaboradores en todo el país, con un salario promedio de S/ 3,601 nuevos soles al mes. Además, cuenta con un sindicato constituido en la década de 1990, cuya misión es la defensa de los intereses profesionales, económicos y laborales de los trabajadores. Cabe precisar que el personaje principal Pablo Velarde no era parte de este sindicato. Este organismo sindical posee un elevado nivel de afiliación, lo que le otorga un papel importante en la representación del personal dentro de la empresa.

1.4 Área de Operaciones de Servitel SAC

Área responsable de la gestión de toda la infraestructura y las plataformas tecnológicas que tenían impacto directo en el cliente interno y externo de la compañía. Su envergadura era crítica para el desarrollo del *core* del negocio y entrañaba un alto riesgo operativo.

Para poder cumplir con estas funciones, el área necesitaba contar con un equipo especializado y muy preparado para asumir sus roles. El liderazgo estaba a cargo de un gerente de área, quien tenía a cargo 5 líderes técnicos y estos a su vez, 11 especialistas. La estructura organizativa se puede apreciar en el Anexo 3.

El jefe del área de operaciones, Luis Román, había renunciado por motivos personales y el puesto quedó vacante durante el tiempo en el que se sitúa el presente caso.

1.5 Algunos cambios en las cabezas

Durante el 20219 Servitel SAC invitó al retiro a varios trabajadores que ya habían cumplido su tiempo de labor legal, recibiendo una compensación económica por sus años de servicio. Esta situación afectó principalmente al área de negocios; sin embargo, el área de Tecnología de Información fue impactada por la salida de Manuel Mendiola, gerente del área de infraestructura, que llevaba más de 15 años en la empresa (ver anexo 2).

Mario Chaupín, como gerente de la división, inició la búsqueda de un reemplazo inmediato. Es así que en enero del 2019 se incorpora Tomas Pacheco como nuevo gerente del área de infraestructura. Dada la importancia del encargo, tuvo un proceso de traspaso de funciones ordenado que duró dos meses, en ellos contó con el apoyo de Manuel, quien además lo acompañaba a distintas reuniones con proveedores e internas. Durante el último mes de apoyo, Manuel dejó que Tomas actuara con autonomía y estaba disponible para resolver las dudas que surgieran.

A su vez Luis Román, jefe de operaciones, que tuvo que renunciar de forma repentina por un problema de salud. El puesto aún se encontraba vacante y Mario Chaupín le pidió a Pacheco que buscara el reemplazo idóneo como primera tarea, en tanto se apoyaría en todo el equipo.

1.6 Inicio de la gestión de Tomas Pacheco

En marzo de 2019, Tomas Pacheco pidió una reunión con el equipo de operaciones. Sin jefe en el área, había un coordinador temporal que asumía algunas tareas y coordinaciones interdepartamentales, además de sus actividades diarias. Este coordinador convocó al equipo, anunciando que el nuevo gerente deseaba conocer y conversar con cada miembro.

Con cierta inquietud, comenzaron a entrar en la sala de reuniones uno a uno. A pesar de ser un equipo joven, denotaba su muestra de interés pues tenían muchos proyectos en marcha y nuevas ideas que comentar. En ese momento, enfrentaban un proceso crítico: el cambio de un proveedor de soporte a la operación, quien había prestado este servicio durante muchos años a Servitel SAC. Si no se lograba realizar el cambio de manera adecuada, podría generar graves problemas en las distintas especialidades a cargo de la jefatura de operaciones.

Durante el tiempo de comida, cuando la mayor parte del equipo estaba presente, algunos hablaron de su reunión individual.

- Líder de Cloud: ¿Qué tal les fue en la reunión con Tomas?
- Líder de base de datos: Me dio la impresión de que estaba más interesado por saber sobre la discusión de los jefes de otros departamentos, que cómo va la migración al nuevo proveedor.
- Especialista de base de datos: Tengo la misma impresión. Incluso me preguntó qué pensaba de esa discusión y no me dejó hablar sobre mis expectativas salariales, para lo cual me había preparado tanto. ¡Se nos acabó el tiempo!, exclamó con desilusión.
- Especialista de Citrix: Sin embargo, parece que Tomas ya estaba muy bien enterado, pero buscaba más detalle. Nos cree unos cotillas.
- Todos: Risas.
- Líder de infraestructura: No tiene ni idea del problema que le han dejado, tengo ganas de hablar con él. Me preocupa porque son nuestros recursos operativos.
- Todos: Asintieron con la cabeza.

1.6.1 Primer incidente masivo

Al poco tiempo de entrar a trabajar, se presentó una incidencia masiva que se podría categorizar como grave en la empresa pues afectaba al *core* del negocio, específicamente al área de Facturación y Cobranza. El protocolo establecía que se debía convocar una reunión urgente llamada “*warroom*”, donde se examinaban con todas las áreas y personas responsables, las posibles causas con el fin de diagnosticar e idear una solución conjunta.

Se reunieron todos los líderes de las áreas involucradas en una sala:

- **Mario:** Activemos el plan de contingencia, no podemos perjudicar al negocio. Carguemos manualmente los archivos para que el proceso continúe.
- **Otro (Líder técnico):** Ya estamos trabajando en ello, mientras investigamos la causa de la falla.

- **Otro (Gestor de Facturación, enérgico):** ¿Somos conscientes de que podríamos ser multados por no cumplir con los plazos?
- **Mario (más en privado):** Estamos dentro del tiempo, el equipo ya activó el plan y seguimos el protocolo. Por favor, respetemos el proceso de gestión de crisis.
- **Otro (Gestor):** De acuerdo, dejaré a alguien de mi equipo en la sala por si surge algo.
- **Mario:** Gracias. Todos estamos enfocados en resolverlo.
- **Mario (a equipo técnico):** Necesito saber qué causó el incidente y cómo van los descartes. Si necesitan más personal, avísenme.
- **Otro:** Estamos cubiertos por ahora.
- *Mario se retira a su oficina. Tomas, recién incorporado, permanece haciendo muchas preguntas técnicas al equipo.*
- **Otro (Especialista de BD):** Me incomodó que Tomas cuestionara cada cosa que hacía. Cuando fue donde Pablo, pude trabajar tranquilo y encontré el error.
- **Pablo:** Me di cuenta. Le mostré el diagrama de la infraestructura y le expliqué un poco. Necesita tiempo para entender el flujo de trabajo. Quiere aprender.
- **Otro:** Por suerte no habló con el líder de facturación, estaba al límite de presión y no era el mejor momento.
- **Pablo:** Qué bueno que identificaste el problema con los índices de BD. Lo solucionamos a tiempo.
- **Otro (Líder de BD):** Vamos a restringir accesos por la migración al nuevo proveedor. Hay muchos especialistas explorando y eso puede afectar.
- **Otro (Citrix):** Tomas debería revisar la causa raíz y aplicar correctivos. ¿Les preguntó algo más luego del incidente?
- **Todos:** No.
- **Otro:** Le informaremos las medidas preventivas cuando lo veamos.
- **Pablo:** Mario me escribió furioso, parece que está muy molesto con el nuevo proveedor.
- **Todos:** (Ríen)

Muchos líderes técnicos comentaban entre pasillos cómo el trabajo de Tomas era pésimo. Cuando intentaban comunicarse con él se sentían desmotivados por su falta de atención al problema o porque se desviaba del tema central de la reunión.

1.7 Fuga de talentos

Servitel SAC ofrecía la posibilidad de acceder a vacantes internas que se publicaban dentro de la empresa. Esto dependía de la evaluación de desempeño y también del *feedback* que recibían otros jefes y gerentes de distintas áreas sobre el trabajo realizado. Para postular e incluso para efectuarse el

traslado al área, era necesario contar con la aprobación del jefe inmediato. Varios de los especialistas del área de operaciones estaban interesados en cambiar de área. Uno de los especialistas de Facturación al ver una vacante disponible en otra gerencia, postuló y fue seleccionado.

Después, al líder de Redes (uno de los veteranos del área de operaciones) lo contrató una empresa líder del segmento de consumo masivo. Asimismo, dos de los especialistas del equipo de Base de Datos y otros dos de la rama de Nuevos Proyectos se fueron a empresas líderes del sistema bancario. El área de operaciones se quedó sin los especialistas más antiguos.

1.8 Pablo Velarde y su carta de renuncia

Un mes después de que Tomas empezara a trabajar, Pablo le buscó un espacio para hablar sobre el aumento salarial que la compañía le había prometido al cumplir los dos años. Pablo buscaba recibir *feedback* y hablar sobre sus objetivos en el equipo. En esta reunión, le habló a Tomas sobre los motivos por los que había entrado a la empresa, sus objetivos a corto y largo plazo, todas las responsabilidades y tareas que desempeñaba y el tiempo que dedicaba a formar a los nuevos ingresos.

En esta reunión Tomas le informó a Pablo que iba a consultar su caso con Mario y le daría una respuesta. Le recalcó que su trabajo era muy importante y que haría todo lo posible para conseguir ese aumento de sueldo para él.

Desde esa fecha, cada vez que Pablo contactaba con Tomas, este le decía que estaba gestionando el requerimiento y que ya había hablado con Mario al respecto.

Pablo esperó casi seis meses sin obtener respuesta sobre el aumento salarial que había solicitado. Es ahí donde le dijo a Tomas que iba a buscar otras oportunidades, pero Tomas no le dio una respuesta clara al respecto. A fines de noviembre, Pablo volvió a reunirse con Tomas, pero esta vez con su carta de renuncia en la mano, había aceptado otra oferta de trabajo.

- Pablo: Hola Tomas, como ya te lo había adelantado, estuve explorando otras oportunidades laborales y una de las empresas me ha enviado la propuesta de mi contrato con un salario bruto de S/ 7,500 y he aceptado; por lo que te pido puedas recibir y firmar mi carta de renuncia.
- Tomas: Pablo, no seas precipitado. No deberías moverte por dinero. Te cuento que yo alguna vez trabajé como analista con un sueldo bajo, pero en una empresa grande; me llegó una propuesta salarial mayor, pero de una empresa que no me conocía, después de un tiempo me arrepentí de lo que había decidido y volví a pedir trabajo donde estaba antes.
- Pablo: Te agradezco el consejo Tomas, pero como te había comentado quiero formar una familia, poder financiar mi departamento y necesito ganar más dinero, además no he podido tomar los cursos que quiero por el exceso de trabajo que tengo y porque necesito ahorrar aún más tiempo para lograrlo. Inicie el puesto con ingreso bruto mensual de S/5,800 y me indicaron que en dos años con buen desempeño se me aumentaría el sueldo en 25%, pero a la fecha no he percibido incremento alguno.

- Tomas: Bueno, quizás el año que viene pueda ver lo de tu aumento, pero no te podría reducir el trabajo. Muy por el contrario, tendrías que encargarte de más cosas para que valga la pena el aumento salarial. Ya he hablado con Mario, pero me dice que ahora mismo es imposible.
- Pablo: Gracias Tomas por tus esfuerzos, pero ya he tomado mi decisión.
- Tomas: Te pediría que te quedes, al menos los 30 días de ley.

Pablo se dirige a la oficina de Mario para despedirse y expresarle su gratitud por la oportunidad que le dio en Servitel SAC. Ve que la puerta de la oficina de Mario está abierta y decide entrar.

- Pablo: Hola Mario, ¿podrías atenderme un momento? Serán solo 5 minutos.
- Mario: Claro, Pablo siéntate por favor. ¿Qué necesitas? Espero que no haya ningún problema, tengo planeado salir a almorzar con mi esposa.

Los dos sonríen.

- Pablo: No Mario, tranquilo todo está bien. Solo quería agradecerte por la oportunidad que me diste al entrar a Servitel. He aprendido mucho y creo que formamos un buen equipo...

Mario interrumpe a Pablo y con expresión de sorpresa le pregunta: ¿Te vas? ¿Por qué?

- Pablo: Sí Mario, busqué nuevas oportunidades. Tengo planes familiares que quiero cumplir y ahora mismo mis condiciones laborales no me lo permiten.
- Mario: ¿Se trata de un tema económico? Si es así, permíteme hacer una llamada.

Mario se comunicó con RR. HH. y pidió que revisaran el caso. Les brindó los datos completos de Pablo. Cortó la llamada, esperando una respuesta rápida.

- Mario: ¿Cómo es que no me enteré?
- Pablo: (Sorprendido) Mario, esto se lo había dicho a Luis Román y hace 6 meses he estado hablando con Tomas sobre el tema, pero me dijo que no era posible hacer un aumento ahora. Mario recibe una llamada telefónica. Es la persona de Recursos Humanos que le informa a que han aprobado el aumento salarial de Pablo, con un sueldo bruto de S/ 8,000

- Pablo: Gracias Mario, me arrepiento por no haber venido a hablar contigo antes. Pero... Mario lo interrumpe.

- Mario: Escucha Pablo, tómate unos días para que lo medites, eres un elemento importante en el equipo y necesitamos reforzar el área ahora más que nunca. Tengo que actuar lo antes posible sobre estos casos, avísale a "los tigres" (así llamaba Mario a los especialistas más veteranos) que pueden venir a hablar conmigo directamente.

Pablo volvió a darle las gracias a Mario, estrechándole la mano.

Cuando Pablo sale de la oficina de Mario, se encuentra con Tomas, quien le reprocha haber hablado con Mario.

- Tomas: Me parece mal que te marches así, queriendo dejarme en mal lugar con Mario. Te había comentado que ya había hablado con él y que tu aumento no era posible de momento.

Pablo, interrumpe a Tomas.

- Pablo: Perdona Tomas, no entiendo tu reclamo. Fui a darle las gracias y a despedirme por todos los años que he estado en la empresa, él siempre fue muy respetuoso y valoró mi trabajo. Tengo que irme, me están esperando para comer.

Pablo iba caminando al almuerzo con sus amigos y reflexionaba sobre las mentiras que Tomas le había dicho y no comprendía cuál era el motivo por el que había decidido no gestionar el incremento. Se preguntaba si tendría que haber hablado con Mario cuando Tomas no le contestaba, si debía contarles a sus amigos lo que pasó y si debía enviar un correo rechazando la oferta de la nueva empresa y quedarse donde ya sentía que conocía el negocio y las plataformas; o debía respetar el hecho de que ya había aceptado la nueva propuesta.



Capítulo 2. Teaching note

2.1 Resumen

En noviembre de 2019, Pablo Velarde, responsable de la Infraestructura en el área de Operaciones de Tecnologías de la Información (TI) de Servitel SAC, presentó su renuncia definitiva tras recibir una oferta económica superior de otra empresa. Este hecho no sorprendió a la Gerencia del área, dado que Velarde había ingresado a su puesto con una promesa de revisión salarial futura. Su solicitud de incremento, justificada por la magnitud de sus responsabilidades y su desempeño, había sido presentada a su jefatura directa dos años antes, y era también conocida por el nuevo gerente de área, Tomas Pacheco, desde el inicio de su mandato.

En el momento de la renuncia, se le informó a Velarde que el aumento salarial no era viable, una situación que había sido discutida previamente con el gerente de la división, Mario Chaupín.

Pacheco le sugirió a Velarde que reconsiderara su decisión, compartiendo experiencias personales que podrían hacerle reflexionar y evitar un posible arrepentimiento a futuro. Sin embargo, Velarde se mantuvo firme en su postura, ya que tenía objetivos personales urgentes, como la compra de un departamento y la culminación de cursos de certificación que había postergado debido a su salario actual. Además, su confianza en la dirección del área se había debilitado con el tiempo.

Luego de hablar con Pacheco, Velarde decidió acercarse a las oficinas del gerente de división para agradecerle por la oportunidad que había tenido en la empresa. Para su sorpresa, el gerente desconocía completamente la situación. Ante esto, reaccionó de inmediato y tomó contacto con Recursos Humanos para hacer una contraoferta, reconociendo su excelente desempeño y el papel clave que desempeñaba en la compañía. A pesar de la atractiva propuesta, Velarde ya había dado su palabra a Systech, la empresa competidora, por lo que no tuvo más opción que rechazar la contrapropuesta de Mario.

Cuando Pacheco se enteró de lo sucedido, reprendió a Velarde por haber hablado directamente con el gerente de división, ya que le había indicado que la decisión había sido acordada con Chaupín. Velarde por su parte, aclaró que su intención era despedirse y expresar su gratitud por el tiempo que había trabajado en la empresa.

Impactado por la reprimenda de Pacheco, Velarde comenzó a reflexionar sobre su proceder y se cuestionó si había tomado las decisiones correctas desde el principio. Ahora debe decidir si rechazar la oferta de Systech y permanecer en su puesto actual.

Para el análisis de este caso definiremos el problema, sus causas y se generarán alternativas que serán evaluadas. Utilizaremos el modelo del Octógono como herramienta de diagnóstico, además de examinar las competencias directivas y las motivaciones de los personajes implicados.

2.2 Nivel del curso

- El curso está orientado para estudiantes de postgrado.
- Temas que deben estar desarrollados:
 - Persona y sus necesidades.
 - Motivos y motivaciones.
 - Liderazgo y competencias directivas
 - Criterios para la toma de decisiones.
 - Modos de influir en los demás.

2.3 Objetivos de aprendizaje

- **Analizar el alcance y la relevancia del rol directivo en el desarrollo y la retención del talento:** Examinar cómo la gestión directiva influye en la formación y permanencia de los empleados clave dentro de una organización.
- **Evaluar el impacto del cambio en la gestión directiva en el área de Sistemas de Tecnologías de la Información:** Investigar cómo la sustitución de líderes afecta a la dinámica del equipo y a la eficiencia operativa en el departamento de TI.
- **Aplicar el pensamiento crítico para identificar oportunidades de mejora en la gestión actual:** Analizar las áreas que requieren optimización en la gestión del equipo y en la continuidad operativa del negocio, considerando tanto el desarrollo del personal como la estabilidad operativa.
- **Comprender las motivaciones y razones detrás de las decisiones de las personas respecto a su trayectoria y/o línea de carrera profesional:** Identificar los factores que influyen en las decisiones de los empleados sobre su carrera y cómo estos impactan en su desempeño y lealtad a la empresa.
- **Reconocer la estructura organizacional, formal y real de la compañía:** Para entender mejor las dinámicas internas y los procesos de toma de decisiones.
- **Evaluar el impacto de la salida de personal crítico y analizar la respuesta de la empresa:** Examinar las consecuencias de la pérdida de empleados clave y cómo la organización maneja y responde a estos desafíos.

2.4 Preguntas propuestas

I. Desarrollo y retención del talento:

- ¿Qué estrategias efectivas pueden implementarse para maximizar el desarrollo profesional de los empleados clave y críticos dentro de la organización?
- ¿Cuáles son los alcances y la importancia del rol directivo en el desarrollo profesional del talento destacado y crítico dentro de la empresa?
- ¿Cómo puede la empresa medir y evaluar el impacto de sus políticas de desarrollo y retención

del talento en términos de rendimiento y satisfacción del empleado?

II. Impacto del cambio directivo:

- ¿Cómo podría afectar el cambio en la gestión directiva a la estabilidad y continuidad del negocio?
- ¿Qué acciones preventivas pueden tomarse para minimizar los riesgos asociados con la transición de liderazgo?
- ¿Cuáles son los indicadores clave de éxito que deben monitorearse para evaluar el impacto del cambio directivo en la operación y desempeño del área?

III. Desempeño del líder y cumplimiento de objetivos:

- ¿Qué mecanismos de *feedback* y evaluación pueden implementarse para garantizar que el desempeño del líder se alinee con los objetivos del área?
- ¿Cómo puede la organización ajustar sus estrategias y metas en respuesta a cambios en el liderazgo y problemas identificados?
- ¿Qué efecto tiene el desempeño del líder en el logro de los objetivos del área y cómo ha evolucionado con el tiempo debido a los problemas identificados?

IV. Motivaciones y motivos del personal:

- ¿Cuáles son las motivaciones y razones detrás de las decisiones del personal en el área de TI, y por qué es crucial que el líder comprenda estos factores?
- ¿Cómo puede la empresa identificarlos y abordarlos?
- ¿Qué papel juega la comunicación efectiva en la comprensión de las motivaciones del personal y en la mejora de la relación entre el líder y su equipo?

V. Estructura organizacional:

- ¿Cómo se manifiestan la estructura formal y la estructura real de la compañía?
- ¿Qué desafíos surgen al comparar la estructura organizacional formal con la estructura real, y cómo pueden abordarse para mejorar la eficacia operativa?
- ¿Cómo se pueden alinear mejor las funciones y responsabilidades dentro de la estructura organizacional para optimizar el desempeño del negocio?

VI. Plan de contingencia ante la salida de personal crítico:

- ¿Qué plan de contingencia debería implementar la empresa ante la salida de un empleado crítico para el núcleo del negocio?
- ¿Qué criterios deben considerarse al desarrollar un plan de contingencia para la salida de personal clave, y cómo se puede asegurar la rápida integración de reemplazos?
- ¿Qué tipo de formación y preparación deben recibir los empleados y líderes para enfrentar la salida inesperada de personal crítico?

VII. Impacto en la cultura organizacional:

- ¿Cómo afectan los cambios en el liderazgo y en el equipo a la cultura organizacional, y qué pasos pueden tomarse para mantener una cultura positiva y coherente durante estos cambios?
- ¿Qué medidas pueden adoptarse para abordar posibles desajustes culturales o resistencia interna durante periodos de cambio significativo?

VIII. Evaluación de riesgos y oportunidades:

- ¿Qué riesgos específicos podrían surgir como resultado de la decisión de Velarde y cómo pueden ser mitigados?
- ¿Qué oportunidades pueden aprovecharse para mejorar la organización como resultado de la situación descrita en el caso?

2.5 Análisis del caso

2.5.1 Área de discusión 1

A. Puntos clave:

- **Protagonista:** Pablo Velarde.
- **Contexto:** Responsable de Infraestructura en el área de Operaciones de TI en Servitel SAC. Pablo decide renunciar a su puesto debido a una oferta económica superior y su desilusión con la gestión de su actual jefe, Tomas Pacheco.
- **Motivaciones:** La decisión de Pablo está impulsada por su ambición profesional, su interés en el aprendizaje continuo y su deseo de crecimiento personal.
- **Motivos:** Entre las razones externas que influyen en su decisión se encuentran la estabilidad financiera, que le permitirá cumplir con sus planes personales y familiares, y la búsqueda de un entorno laboral positivo, lo que se refleja en su intención de mantener buenas relaciones interpersonales con sus colegas.

- **Problema:** EL caso expone un problema fundamental en Servitel SAC y es la ausencia de una estrategia adecuada para la gestión y retención del talento.

Reflejada en la incapacidad del nuevo líder para buscar alineación interna, cumplir con los acuerdos, comunicar adecuadamente y compensar como es debido a los empleados clave, como Pablo Velarde. Además, la ausencia de una comunicación clara y efectiva de los directivos disminuye la motivación y genera confusión en los empleados sobre su valor dentro de la organización.

El caso deja entrever señales importantes de fragilidad en la estrategia de gestión y retención del talento en Servitel SAC. Esta afirmación no surge de una generalización, sino de situaciones muy concretas que muestran cómo la empresa no logró cuidar ni acompañar adecuadamente a personas clave para su operación. Entre los principales indicios se encuentran:

- **Falta de seguimiento a compromisos previos:** Pablo Velarde había ingresado con la expectativa –y promesa explícita– de una mejora salarial tras dos años de desempeño. Sin embargo, a pesar de reiterados intentos por obtener respuesta, su pedido fue ignorado durante seis meses, lo que lo llevó a sentirse desvalorizado.
- **Desconexión con la alta dirección:** La conversación entre Pablo y Mario Chaupín dejó en evidencia que el gerente de división desconocía por completo la intención de renuncia de un colaborador tan importante. Esta situación revela la existencia de barreras comunicacionales internas que impidieron anticiparse a un riesgo evidente de fuga de talento.
- **Pérdida sostenida de profesionales:** No fue solo Pablo quien consideró dejar la empresa. En poco tiempo, varios especialistas valiosos también tomaron la decisión de irse a otras organizaciones, sin que se perciba una respuesta clara ni un plan de contención o de escucha por parte de la empresa.
- **Vacante crítica sin reemplazo:** La jefatura del área de operaciones –una posición clave en el soporte de plataformas críticas del negocio– estuvo vacante por un tiempo prolongado. La falta de un plan de sucesión o de cobertura inmediata pone en evidencia una gestión reactiva, sin mecanismos preventivos para asegurar la continuidad operativa.

La responsabilidad de abordar y resolver este problema recae en Mario Chaupín, quien es el líder de la división y debe garantizar la continuidad del negocio. Considerando que Pacheco es nuevo en el puesto, la transición aún es corta y existe una curva de aprendizaje asociada. Sin embargo, debería existir un involucramiento e interés genuino de Tomas Pacheco por mejorar su rol y la situación del equipo.

- **Objetivo:** Entrar en el personaje e identificar el problema y solución del caso.
- Entender a fondo las motivaciones y desafíos enfrentados por Pablo Velarde. Analizar cómo la falta de comunicación y las inadecuadas estrategias de retención impactaron en la decisión de dejar la empresa.

B. Tiempo: 10 minutos.

2.5.2 Área de discusión 2

A. Puntos clave:

El Octógono, que permitirá diagnosticar la organización al considerar no solo los aspectos técnicos y estructurales, sino también las dimensiones humanas y culturales, para ver el perfil de cada personaje del caso, puede revisar el anexo 1.

- **Entorno externo:**
- **Factores económicos y regulación:** Compañía transnacional que es impactada por la economía

de los países en el que opera, además del Perú. Las regulaciones, entre ellas las laborales, influyen en las capacidades salariales y en las estrategias de retención.

- **Competencia entre empresas de telecomunicaciones:** Han ingresado al mercado nuevas empresas en un sector de baja diferenciación por producto, lo que lo hace mucho más competitivo, pues tienen clientes sensibles al precio. Gana relevancia la diferenciación por el servicio de posventa, con enfoque en el cliente final.
- **Competencia y tendencias del mercado laboral:** La oferta competitiva de otras empresas y la alta demanda de profesionales de TI afectan la retención del personal.
- **La calidad y fiabilidad de los proveedores y socios que afectan las operaciones de TI.** Las relaciones con proveedores pueden afectar la capacidad de Servitel SAC para ofrecer servicios de alta calidad y mantener un buen nivel de operación. Problemas con proveedores o cambios en las relaciones comerciales pueden impactar la satisfacción de los clientes finales y la eficacia operativa.

Eficacia:

Primer nivel, para Pérez López, la define como la capacidad de operar (productos o servicios) a través de la satisfacción de los motivos extrínsecos de las personas que participan en la empresa, permitiendo la continuidad en el tiempo (Alcázar y Ferreiro, 2022).

- **Estrategia:** Definida como “las características de los productos/servicios, comparadas con los de la competencia, según influyen en la decisión de compra” (Alcázar, 2018).
 - Empresa líder de telecomunicaciones en el Perú, con presencia mundial y matriz en China.
 - Su estrategia general se enfoca en la innovación tecnológica, la expansión de su presencia en el mercado a través de cobertura y nuevos productos/servicios, su estabilidad operativa y la mejora continua para mantener su competitividad en el sector.
 - Esta estrategia se traduce en la inversión constante en nuevas tecnologías, desarrollos, la actualización de sus sistemas y la capacitación constante de su personal.
 - Su liderazgo le demanda mantener altos estándares en el nivel de servicio, marcar la pauta del mercado a nivel operativo y tecnológico.
 - **Sistemas formales de dirección:** Procesos formales que ayudan a que se cumpla la estrategia de la organización (Ferreiro, 2013).
- a) *Sistema de Planificación Estratégica:*
- Servitel SAC establece objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo que guían todas las actividades y decisiones dentro de la empresa.
 - Elabora planes anuales que desglosan los objetivos estratégicos en metas operativas y tácticas específicas. Una vez desplegados, existe una revisión periódica para ajustar las estrategias en función de los cambios en el entorno de negocio y los resultados obtenidos.

b) *Sistema de Control de Gestión:*

- Controles Financieros: Implementación de procedimientos para el control de costos, presupuestos y gastos para asegurar que la empresa se mantenga dentro de los límites financieros previstos.

c) *Sistema de Evaluación del Desempeño y Plan de Desarrollo:*

- Evaluación de resultados: Evaluación 360° del desempeño de los empleados para medir el cumplimiento de objetivos y metas de manera anual.
- Planes de Desarrollo: Creación de planes de desarrollo para la mejora continua y el crecimiento profesional de los empleados con base en los resultados de las evaluaciones.

d) *Sistema de Gestión de Proyectos:*

- Planificación de proyectos: Definición de metodologías y herramientas para planificar, ejecutar y controlar proyectos de manera efectiva.
 - **Estructura formal:** Refiere al “diseño de una organización: el organigrama, las relaciones entre los puestos (jerarquías), los modos previstos de coordinar, los perfiles profesionales, etc.” (Alcázar, 2005).
- Tienen un organigrama funcional jerárquico que proporciona una base organizada para la gestión de las diferentes áreas de la empresa. Establece líneas claras de responsabilidad y comunicación entre los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los equipos operativos. Esta estructura favorece una coordinación efectiva y permite implementar estrategias y políticas organizacionales, que contribuyen al cumplimiento de los objetivos y a la capacidad de adaptación ante cambios en el entorno empresarial.
- Dentro de esta organización, Mario Chaupín, gerente de la División de TI, tiene bajo su supervisión dos áreas: la Gerencia de Desarrollo, centrada en la creación de *software*, y la Gerencia de Infraestructura, encargada de todo lo relacionado con *hardware*. Actualmente la Gerencia de Infraestructura está liderada por Tomas Pacheco, quien se incorporó recientemente a la empresa. Bajo su dirección esta área se divide en tres jefaturas. Sin embargo, en este momento, el área de Operaciones no cuenta con un jefe permanente. Para atender asuntos prioritarios, como nuevos proveedores de servicios, se ha asignado con un enfoque en temas críticos.
 - **Análisis:**
- La empresa busca mantenerse competitiva en el sector de Tecnologías de Información, ofreciendo tanto soluciones de desarrollo de *software* como de infraestructura de *hardware*. No obstante, la ausencia de una estrategia clara para retener talento, sumada a la inestabilidad en la dirección de algunas áreas, sugiere la necesidad de una revisión más profunda, especialmente en lo que respecta a la gestión del equipo humano y la capacidad de adaptación

a cambios internos.

- En el caso de la Gerencia de Infraestructura, liderada por Tomas Pacheco, la falta de estabilidad en la jefatura del área de Operaciones es un punto crítico, ya que actualmente cuenta con un jefe interino. Esta situación podría afectar la continuidad y eficiencia operativa, generando incertidumbre y problemas de coordinación dentro del equipo.
- Por otro lado, la reciente desconexión entre las expectativas salariales de los empleados y las ofertas disponibles en el mercado, como ocurrió en el caso de Pablo Velarde, sugiere que los sistemas de gestión podrían no estar actualizados ni alineados con las necesidades del personal. Además, esta falta de sincronización podría reflejar problemas en la comunicación interna a nivel organizacional.
- A pesar de que la salida del gerente de Desarrollo fue motivada por una invitación interna para su jubilación, la empresa no cuenta con un plan de sucesión formal. Esta carencia de planificación puede afectar la estabilidad y el desempeño del área.
- Asimismo, el rol del nuevo gerente no está claramente definido. La falta de un jefe en el área de Operaciones limita la capacidad del nuevo gerente para orientar a los especialistas, gestionar su desarrollo profesional y abordar el proceso de reemplazo de la jefatura de manera efectiva.

Atractividad:

Segundo nivel. Se define como la capacidad de la empresa para operar a través de la satisfacción de motivos internos de las personas que participan en ella. (Alcázar y Ferreiro, 2022).

- **Saber distintivo:** Puede definirse como la combinación única de conocimientos, habilidades y capacidades que le otorgan una ventaja competitiva en el mercado.

Servitel SAC, se diferencia en el mercado por ofrecer una sólida infraestructura tecnológica, un profundo conocimiento del mercado local, un compromiso con el servicio al cliente, gestión eficiente de alianzas estratégicas, todo lo cual le permite ofrecer servicios de telecomunicaciones de alta calidad y adaptados a las necesidades del mercado peruano.

- **Experiencia en el Mercado:** Servitel SAC cuenta con una sólida trayectoria en el sector de Tecnologías de la Información (TI) en Perú. A lo largo de varias décadas, ha brindado soluciones tecnológicas innovadoras, lo que le ha permitido desarrollar un profundo conocimiento del mercado local y de las necesidades específicas de sus clientes.
- **Gestión e Integración de Infraestructura TI:** La empresa ha fortalecido su capacidad para administrar y optimizar plataformas tecnológicas esenciales, abarcando tanto el desarrollo de *software* como la infraestructura de *hardware*. Su experiencia en la integración y mejora de estos componentes le permite ofrecer soluciones eficientes, seguras y confiables.

- **Equipo Especializado y Red de Talento:** Servitel SAC se distingue por contar con un equipo de profesionales altamente capacitados en diversas áreas de TI, incluyendo infraestructura, desarrollo y operaciones.
- **Alianzas Estratégicas con Proveedores:** La empresa ha consolidado relaciones clave con proveedores y socios estratégicos del ámbito tecnológico, lo que le permite acceder a tecnología de vanguardia y soluciones innovadoras. Estas alianzas no solo mejoran la oferta de servicios, sino que también garantizan un alto nivel de soporte y atención a sus clientes.
- **Capacidad de innovación:** Servitel SAC se ha destacado por su capacidad para desarrollar e incorporar soluciones tecnológicas innovadoras. Su habilidad para adaptarse a las transformaciones del sector le permite mantenerse a la vanguardia y seguir siendo competitiva en un entorno en constante cambio.

- **Estilo de dirección:**

Mario Chaupín - Gerente de División de TI: Un líder con un enfoque participativo, colaborativo y orientado a resultados.

- **Estilo de liderazgo:** Se distingue por su actitud accesible y su filosofía de "puertas abiertas", fomentando un ambiente de comunicación fluida y bidireccional. Su capacidad para involucrar al equipo en la toma de decisiones ha generado un clima de confianza y respeto, sustentado en su conocimiento y experiencia en el sector.
- **Enfoque de gestión:** Priorizando la colaboración y el *feedback* de su equipo, Chaupín se mantiene al tanto de las necesidades y desafíos del área, lo que le permite tomar decisiones informadas y alineadas con los objetivos organizacionales. Su supervisión rigurosa de proveedores y su participación en proyectos estratégicos reflejan su compromiso con la eficiencia y el cumplimiento de metas clave para la empresa.

Manuel Mendiola - Gerente de Área de Infraestructura: Un líder con enfoque directivo humano y formador.

- **Estilo de liderazgo:** Se caracterizaba por mantener una relación cercana y directa con su equipo, destacando por su experiencia y habilidad para negociar. Su enfoque educativo le permitía no solo dirigir, sino también formar a su equipo, participando activamente en la resolución de problemas críticos y guiando el desarrollo de soluciones estratégicas.
- **Enfoque de gestión:** Priorizaba el crecimiento profesional de su equipo y la resolución efectiva de incidentes, adoptando una actitud proactiva y comprometida con la mejora continua.

Tomas Pacheco - Gerente de Área de Infraestructura: Ejecutivo nuevo, con un enfoque estructurado y riguroso, con desafíos en la comunicación y en la conexión con su equipo.

- **Estilo de liderazgo:** A pesar de su interés en implementar mejoras e innovaciones, la falta

de espacios para el *feedback* y la escasa coordinación con el equipo han generado ciertos desafíos en la moral y la eficiencia del grupo. No obstante, su esfuerzo por conocer a cada miembro del equipo refleja su intención de involucrarse, aunque su método podría beneficiarse de un enfoque más abierto y colaborativo.

Enfoque de gestión: Su enfoque meticuloso y analítico en la gestión de incidentes le ha permitido mantener un control exhaustivo de las operaciones. Sin embargo, su tendencia a intervenir de manera muy detallada en el trabajo del equipo y sus métodos de supervisión, percibidos como estrictos han generado la impresión de una falta de confianza en las capacidades de sus colaboradores.

- **Estructura real:** Más allá del organigrama formal, es importante analizar cómo realmente se desarrollan las funciones y relaciones dentro de la organización. Esto incluye dinámicas que no siempre se reflejan en documentos oficiales, como las redes de comunicación informales, la distribución del poder en la toma de decisiones y las interacciones cotidianas.
- Aunque Mario Chaupín ocupa el cargo de Gerente de la División de TI y supervisa tanto la Gerencia de Desarrollo como la de Infraestructura, en la práctica, mantiene un canal de comunicación directo y accesible con el equipo. Esta cercanía influye en las decisiones estratégicas y en el funcionamiento diario de la división.
- La comunicación entre las gerencias y los equipos operativos no siempre sigue el canal formal. Las conversaciones informales y las relaciones interpersonales juegan un papel crucial en la dinámica de la empresa. Los especialistas prefieren hablar con Mario Chaupín.
- La Gerencia de Infraestructura está liderada por Tomas Pacheco. Aunque formalmente al mando, enfrenta desafíos relacionados con su integración y la gestión de su equipo debido a su estilo de liderazgo y a la falta de familiaridad con la cultura interna.
- La falta de un jefe de operaciones formal y la presencia de un jefe interino reflejan una brecha en la estructura real, con implicaciones para la gestión de temas críticos y la continuidad operativa. El equipo de Operaciones está afectado por esta falta de liderazgo permanente.
- La gestión de operaciones y la supervisión de las plataformas críticas del negocio se ven afectadas por la falta de una jefatura estable en el área. Esto refleja un desajuste entre la estructura formal y la capacidad real de la organización para definir rápidamente una acción ante situaciones críticas.
- **Análisis:**
- Servitel SAC se ha consolidado como una empresa con amplia experiencia en la gestión de infraestructuras tecnológicas, destacándose por ofrecer soluciones seguras y confiables para plataformas críticas. Sin embargo, la falta de una estrategia clara para retener talento clave

podría comprometer su estabilidad a corto y largo plazo.

- Mario Chaupín se caracteriza por su liderazgo participativo y accesible, basado en una comunicación abierta y un apoyo constante a su equipo. Este enfoque ha contribuido a generar un ambiente de confianza y colaboración dentro de la empresa. No obstante, es fundamental que fortalezca su rol como mentor y brinde mayor orientación a Tomas Pacheco para asegurar la cohesión del equipo, el alineamiento con los objetivos organizacionales y la cultura.
- Tomas Pacheco, por su parte, adopta un estilo de gestión más estructurado y enfocado en el cumplimiento riguroso de normas y procesos. Si bien esta metodología aporta orden, también ha generado ciertas fricciones dentro del equipo, afectando la moral, la integración y confianza. Para mejorar su impacto, sería beneficioso que trabaje en su adaptación a la cultura organizacional, promoviendo un liderazgo más cercano y de apoyo constante al equipo.
- La estructura operativa refleja desafíos en términos de estabilidad, especialmente en roles clave como la jefatura de operaciones. La falta de continuidad en esta posición y la ausencia de un plan de sucesión efectivo han generado vacíos que impactan la eficiencia y el rendimiento del equipo.
- **Unidad:**
Tercer nivel. Es la capacidad de la organización para satisfacer los motivos trascendentes de las personas que participan en ella, sus necesidades afectivas. (Alcázar y Ferreiro, 2022)
 - **Misión externa:** Se refiere a la identificación del público objetivo y de los problemas que ayuda a solucionar frente a ellos.
- En el caso de Servitel SAC, una empresa de servicios de tecnología e información, la misión externa está orientada a proporcionar soluciones tecnológicas innovadoras y de calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes y contribuyan al desarrollo y crecimiento de sus negocios.
 - **Valores y virtudes de la dirección:** Son los principales criterios que tienen los directivos y partícipes de la organización al momento de actuar.
- **Mario Chaupín** destaca por su integridad, empatía, y liderazgo participativo. Combina una fuerte motivación personal con un compromiso genuino por el éxito del equipo y la continuidad del negocio (intrínseca/trascendental). Su involucramiento en la resolución de incidentes críticos y la implementación de soluciones estratégicas reflejan su enfoque orientado a resultados. Además, su interés por el desarrollo profesional de su equipo se hace evidente en su apoyo a la formación y retención del talento, consolidando así un entorno de crecimiento y colaboración.
 - **Compromiso con la excelencia y el desempeño:** Enfocado en brindar un servicio de alto nivel y en reconocer el esfuerzo de los colaboradores clave.

- **Integridad:** Fomenta una comunicación transparente y demostró una gestión honesta al considerar una contraoferta para Pablo Velarde.
- **Liderazgo accesible y participativo:** Su enfoque de puertas abiertas y comunicación bidireccional genera un ambiente de confianza dentro del equipo.
- **Empatía y cercanía:** Se esfuerza por comprender las necesidades y preocupaciones de sus colaboradores, promoviendo una cultura organizacional más humana.
- **Tomas Pacheco**, aunque enfocado en la excelencia y cumplimiento, aún enfrenta desafíos en la gestión del cambio y en la percepción de su estilo de liderazgo.
 - **Compromiso con el desempeño y la excelencia:** Interés en mantener la operatividad y eficiencia en la gestión de incidentes.
 - **Responsabilidad y compromiso organizacional:** Enfoque en cumplir con las normativas y expectativas organizacionales.
 - **Resiliencia:** Capacidad para enfrentar desafíos y manejar situaciones difíciles, aunque a veces se percibe como invasivo.
 - **Gestión del cambio:** Intentos de implementar nuevas ideas y cambios en la gestión, aunque con áreas a mejorar en la ejecución.
 - **Misión interna:** En Servitel SAC, la misión dentro de la organización se centra en fomentar un entorno de trabajo basado en la colaboración, la innovación y el desarrollo continuo de su equipo.
 - **Análisis:**
- Los principales aprendizajes dentro de la unidad en Servitel SAC destacan la relevancia de la alineación organizacional, una comunicación interna efectiva, la delimitación clara de roles, la planificación de sucesión, la capacidad de adaptación ante cambios de liderazgo, el reconocimiento del talento y la gestión adecuada de conflictos. Estos factores resultan clave para fortalecer la integración dentro de cualquier empresa.
- Es fundamental que la estructura organizacional y los objetivos de la compañía estén alineados para garantizar un funcionamiento armonioso. En Servitel SAC, la falta de sincronización entre las decisiones de la alta dirección (como la ausencia de un plan de sucesión) y las necesidades del equipo ha tenido un impacto en la cohesión y eficiencia del área.
- Definir con precisión los roles y responsabilidades dentro del equipo permite prevenir vacíos de liderazgo y mantener el enfoque en los objetivos estratégicos. En este contexto, la falta de una jefatura estable en el área de Operaciones generó incertidumbre y afectó la moral del equipo.
- Una comunicación clara y fluida es clave para que todos los integrantes de la organización estén alineados y comprendan tanto los cambios como las expectativas. La falta de

información sobre la designación del nuevo gerente y la salida de colaboradores clave evidenció la necesidad de fortalecer los canales de comunicación para evitar confusiones y mejorar la integración del equipo.

- Si bien existen desafíos en la comunicación y coordinación entre Tomas Pacheco y Pablo Velarde, es posible notar un esfuerzo inicial por colaborar en el periodo de transición.
- La falta de diálogo efectivo y coordinación entre Tomas Pacheco y Pablo Velarde refleja un área de oportunidad dentro de la organización. Mejorar estos aspectos contribuiría a minimizar malentendidos y fortalecer la armonía en el equipo de trabajo.
- La reacción de Tomas Pacheco al enterarse de la conversación de Pablo con el gerente de división denota una desconfianza implícita, lo que evidencia un antivalor que podría debilitar la relación de confianza entre líderes y colaboradores.
- El incumplimiento de la promesa de un aumento salarial a Pablo tras dos años de buen desempeño no solo genera desconfianza y descontento en él, sino que también puede afectar negativamente la moral y el compromiso del resto de los colaboradores.
 - **Entorno interno:** Se refiere a “los estados internos de los partícipes” de una organización (Pérez, 1998).
- Servitel cuenta con trabajadores agremiados a través de un sindicato.
- Existe un descontento generalizado por la forma de actuar de los líderes en el área.
- Pablo desea casarse y comprar un departamento junto a su novia.
 - B. **Objetivo:** Utilizar el octógono para diagnosticar la situación actual de la empresa.
 - C. **Tiempo:** 35 minutos.

2.5.3 Área de discusión 3

A. Puntos clave: Motivos y motivaciones.

Según Alcázar y Ferreiro (2022):

Es importante saber que motivo y motivación son dos cosas distintas. Motivo es la realidad en cuanto se prevé que proporcionará una satisfacción, es decir, en cuanto la consideramos valiosa. Motivo y valor son lo mismo: consideramos valioso aquello que puede producir satisfacción, y algo valioso puede ser motivo para actuar. La motivación, en cambio, es el impulso interno a actuar para alcanzar un motivo.

I. Pablo Velarde

- **Motivos extrínsecos:** Si bien la propuesta económica de Systech representa un factor externo que influye en su decisión, Pablo también valora el reconocimiento y la apreciación de su trabajo. La posibilidad de recibir una compensación acorde con su aporte, junto con la oportunidad de participar en proyectos desafiantes y de alto impacto,

refuerzan su interés en hacer un cambio de empresa.

- **Motivos intrínsecos:** Posee un fuerte impulso interno hacia el desarrollo profesional y el aprendizaje continuo. Su deseo de asumir mayores responsabilidades y obtener certificaciones refleja su interés en crecer y mejorar en su carrera. Además, busca un equilibrio entre su vida laboral y personal, lo que también actúa como un motor para su desempeño y compromiso.
- **Motivos trascendentes:** Pablo busca involucrarse en proyectos que generen un impacto real en su ámbito profesional y le permitan dejar una marca en el trabajo que realiza. Su interés por aportar de manera significativa también está ligado a su aspiración de alcanzar estabilidad financiera para construir un futuro y formar una familia, reflejando así su compromiso con el crecimiento tanto personal como profesional.
- En cuanto a su **motivación**, es una motivación racional, debido que él analiza sus oportunidades de crecimiento, y busca un equilibrio entre su vida personal y laboral.

II. Mario Chaupín

- **Motivos extrínsecos:** Le motiva recibir reconocimiento por su labor y por el desempeño exitoso del departamento que lidera. Alcanzar resultados sobresalientes y lograr metas estratégicas refuerzan su impulso, al igual que la posibilidad de crecimiento profesional y el valor que aporta a la organización.
- **Motivos intrínsecos:** Mario se siente motivado por el gusto personal de enfrentar desafíos, encontrar soluciones estratégicas y ejercer un liderazgo ético. Disfruta del proceso de toma de decisiones, del aprendizaje continuo y del ejercicio de sus propias competencias. Su satisfacción proviene del orgullo por hacer bien su trabajo y por actuar con integridad.
- **Motivos trascendentes:** Se motiva por el impacto que su trabajo tiene en la empresa a largo plazo, como contribuir al crecimiento y éxito estratégico de Servitel SAC. Para Mario, la oportunidad de generar un impacto duradero en la empresa, consolidando un equipo sólido y altamente eficiente, constituye una fuente de motivación profunda y significativa.
- La **motivación** de Mario Chaupín es racional. Cuando se entera de la renuncia de Pablo, su reacción es rápida, casi instintiva, pero con motivación racional pues está basada en lo que él conoce profundamente sobre su equipo y sobre la importancia que Pablo tiene para el funcionamiento del área.

Mario no solo piensa en términos operativos o financieros, también lo mueve el compromiso genuino con su gente. Sabe que un buen líder cuida a las personas que hacen posible que las cosas funcionen.

Su decisión de actuar refleja lo que cree: que liderar es estar presente, que vale la pena

hacer lo correcto, aunque a veces se llegue tarde, y que los equipos fuertes no se sostienen solo con procesos, sino con vínculos, reconocimiento y humanidad.

III. Tomas Pacheco

- **Motivos extrínsecos:** Reconocimiento por parte de la alta dirección y la validación de su desempeño; además de la compensación económica y beneficios asociados a su rol.
- **Motivos intrínsecos:** Tomas busca enfrentar nuevos desafíos profesionales y demostrar su capacidad de liderazgo en un entorno nuevo. La oportunidad de aplicar sus conocimientos y habilidades en un contexto diferente le resulta motivadora.
- **Motivos trascendentes:** Impulsar la innovación y optimización de procesos del área, mejorando significativamente el rendimiento de su equipo de gestión en las operaciones, contribuyendo por ende a su desarrollo.
- En Tomas Pacheco predomina una **motivación** racional sobre la base de lo que considera correcto de acuerdo a su experiencia, tratando de buscar un reconocimiento del equipo aportando como gestor de negocio.

B. Objetivo: Identificar por cada personaje sus motivos y motivaciones.

C. Tiempo: 10 minutos.

2.5.4 Recomendaciones

A. Puntos clave: Alternativas vs. impacto en los tres niveles del Octógono y otros criterios de evaluación.

- **Alternativa 1: Despedir a Tomas Pacheco:** Dado el contexto de insatisfacción generalizada y los desafíos en la retención de talento dentro del equipo, una posible medida a considerar sería la desvinculación de Tomas Pacheco, quien actualmente ocupa el cargo de Gerente de Área de Infraestructura. Esta decisión se basaría en la falta de liderazgo efectivo y la incapacidad de Pacheco para gestionar adecuadamente las expectativas de los empleados, así como para facilitar una comunicación clara y coherente con los miembros del equipo.

- Eficacia:

- Impacto: Alto con incertidumbre. Puede ser alto si se logra introducir un nuevo liderazgo que fomente un ambiente positivo y productivo.
- Plazo de implementación: Corto, ya que la acción es inmediata.
- Costo: Bajo en términos directos, pero podría implicar costos relacionados con la transición y la contratación de un reemplazo.
- Sostenibilidad en el tiempo: Alto con incertidumbre, si el nuevo liderazgo es efectivo en crear un entorno positivo.

- Atractividad:
 - Desarrollo personal y profesional: Alto con incertidumbre. Puede mejorar si el nuevo líder fomenta oportunidades de crecimiento.
 - Motivación: Alto con incertidumbre, siempre que el nuevo líder genere espacios de comunicación efectiva y clara en el equipo.
 - Fortalece trabajo en equipo: Alto con incertidumbre, si el nuevo líder se enfoca en la cohesión y desarrollo de actividades colaborativas.
 - Ambiente de trabajo: Alto con incertidumbre. Se espera que mejore notablemente en comparación con la actual situación.
- Unidad:
 - Compromiso con el equipo: Alto con incertidumbre, puede aumentar si los colaboradores se sienten valorados bajo un enfoque de mayor involucramiento.
 - Transparencia: Alto con incertidumbre. Dependerá del estilo de liderazgo del nuevo gerente.
 - Valores organizacionales: Medio con incertidumbre. Mejora significativa si el nuevo liderazgo promueve valores positivos.
 - Confianza: Medio con incertidumbre. Deberá manejarse adecuadamente para evitar incertidumbre en el equipo.
 - **Alternativa 2: Retención de talento y fortalecimiento del clima organizacional, manteniendo a Tomas Pacheco:** Esta alternativa busca consolidar una propuesta de valor más atractiva para los colaboradores, centrada en su desarrollo profesional, aprendizaje continuo y un esquema de incentivos salariales competitivos. Además, plantea la reformulación de los mecanismos de acompañamiento para líderes, tanto nuevos como en funciones, así como una mejora sustancial en la comunicación interna.

El objetivo principal es maximizar la retención del talento clave mediante una oferta laboral robusta, al tiempo que se promueve un entorno de trabajo positivo, basado en una gestión eficiente, cercana y una comunicación clara y efectiva.

La alternativa contempla la permanencia de Tomas Pacheco en el liderazgo, dado su conocimiento del negocio y su disposición al aprendizaje, lo que abre la oportunidad para reconstruir la confianza dentro del equipo. Para ello, se implementarán mecanismos de acompañamiento que faciliten su adaptación a la cultura organizacional, con el respaldo cercano de Mario Chaupín en el proceso. Asimismo, se reforzará el monitoreo del desempeño a través de evaluaciones periódicas y sesiones de retroalimentación continua con el equipo, garantizando así una gestión alineada con los objetivos estratégicos de la compañía. Es muy importante que se reconozca el error; es decir, que desde la dirección se admita que hubo

fallas en la comunicación, pero que se están tomando las medidas necesarias para que esto no vuelva a ocurrir.

- Eficacia:

- Impacto: Alto. Se fortalece el liderazgo dentro de la organización, asegurando que los responsables cuenten con las competencias necesarias para afrontar desafíos complejos de manera eficiente. Además, la continuidad de Tomas Pacheco, junto con las mejoras aplicadas a su gestión, proporcionará estabilidad al equipo, evitando la sensación de falta de respaldo ante la ausencia de un jefe de área.
- Plazo de implementación: Medio. Es necesario desarrollar un programa de formación que facilite la implementación de cambios en estructuras, políticas y estrategias de motivación del personal. Dado que Tomas Pacheco ya forma parte de la empresa, se optimiza el tiempo requerido en comparación con la búsqueda y adaptación de un nuevo colaborador.
- Costo: Alto. La inversión se orienta a mejorar las condiciones laborales y establecer un programa integral de desarrollo de liderazgo. Además, permite reducir gastos asociados a la rotación de personal y la contratación de nuevos talentos.
- Sostenibilidad a largo plazo: Alto. Se trata de una estrategia con efectos prolongados, centrada en la capacitación continua y en la promoción del talento interno para consolidar el crecimiento dentro de la organización.

- Atractividad:

- Desarrollo personal y profesional: Alto. La iniciativa promueve el crecimiento de los colaboradores a través de formación continua y acompañamiento en el desarrollo de habilidades de liderazgo. En el caso de Tomas Pacheco, se implementará un proceso de apoyo para fortalecer su capacidad de gestión.
- Motivación: Alta. La redefinición de la propuesta de valor, junto con la mejora del ambiente laboral, fomentará un mayor compromiso dentro del equipo. El hecho de que se brinde apoyo a Tomas Pacheco en su evolución como líder, enviará un mensaje positivo sobre las oportunidades de crecimiento dentro de la organización.
- Trabajo en equipo: Muy alto. Se impulsa una mayor comunicación, diálogo y colaboración entre los integrantes del equipo. La continuidad de Tomas Pacheco, con los ajustes en su liderazgo, contribuirá a la estabilidad en la gerencia.
- Ambiente de trabajo: Alto. Se prevé una mejora sustancial con un liderazgo más inclusivo (mejora en la gestión de Tomas Pacheco) y enfocado en el bienestar del equipo, reduciendo la incertidumbre que podría generar la llegada de un nuevo líder.

- Unidad:

- Compromiso con el equipo: Muy alto. La estrategia busca involucrar activamente a los

colaboradores en el proceso de cambio y mejora dentro de la organización. Además, al brindar apoyo a Tomas Pacheco y evidenciar su evolución en el liderazgo, fortalecerá su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, lo que tendrá un impacto positivo en su equipo de trabajo.

- Transparencia: Alto. Una comunicación clara y bidireccional facilitará la alineación de expectativas y objetivos. Así como evitar cualquier incertidumbre de cambios inesperados.
 - Valores organizacionales: Alto. Se refuerza la identidad corporativa y el espíritu de trabajo en equipo dentro de la empresa. Brindar apoyo a Tomas Pacheco en el desarrollo de sus habilidades de liderazgo contribuirá a fortalecer y transmitir la cultura organizacional de manera más efectiva.
 - Confianza: Alta. En mejora constante. El nuevo enfoque de liderazgo prioriza la escucha activa, la inclusión y la apertura en la comunicación, lo que contribuirá a restaurar la confianza del equipo. Mantener a Tomas Pacheco, da un mensaje que la empresa apuesta por sus trabajadores, esto fortalece la lealtad y la confianza del equipo.
 - **Alternativa 3: Estrategia de externalización de funciones críticas, manteniendo la posición de Tomas Pacheco:** Frente a la pérdida de talento, esta estrategia plantea la externalización temporal de algunas funciones esenciales, permitiendo así consolidar y fortalecer el equipo interno de manera progresiva. La alternativa contempla la permanencia de Tomas Pacheco en el liderazgo, dado su conocimiento del negocio y su disposición para aprender, lo que representa una oportunidad para reconstruir la confianza dentro del equipo. Este proceso se reforzará con mecanismos de acompañamiento para su integración en la cultura de la compañía, una supervisión cercana por parte de Mario Chaupín, así como evaluaciones y sesiones de retroalimentación continua con el equipo.
- Eficacia:
- Impacto: Alto. Aunque garantiza la continuidad operativa en áreas claves, no constituye una solución sostenible a largo plazo. Aquí el papel de Tomas Pacheco toma un rol importante, debido que tendrá que elegir qué procesos pueden ser externalizados, y esto deberá de gestionar él, con apoyo de los especialistas, debido que hoy no se tiene un jefe de área de Operaciones.
 - Plazo de implementación: Corto. La subcontratación puede aplicarse de manera rápida y efectiva. Mantener a Tomas Pacheco, va a ayudar en el seguimiento e implementación de la externalización, trabajando de la mano con Mario Chaupín, por años de conocimiento del negocio. Esto sería distinto si, se despide a Tomas, todo el trabajo podría caer en Mario, siendo un cuello de botella, o en los especialistas que podría llevar mayor tiempo,

dependiendo de sus asignaciones.

- Costo: Medio-alto. Aunque los costos de subcontratación pueden ser menores que los asociados a mantener personal en planilla, a largo plazo la recuperación del conocimiento captado por terceros puede generar desafíos operativos.
 - Sostenibilidad en el tiempo: Baja. Para reducir posibles riesgos, resulta clave desarrollar una estrategia de colaboración entre el equipo interno y los proveedores externos, asegurando una transmisión efectiva del conocimiento. En este contexto, contar con Tomas Pacheco como líder desde el inicio del proceso facilitaría la gestión de la transferencia, minimizando vacíos o inconvenientes que pudieran surgir en el acuerdo con el proveedor, pero no es factible que todos los sistemas críticos de la empresa sean administrados por externos, el riesgo es alto, y adicional a ello es posible que al tener el proveedor las plataformas críticas, dependan por completo de un externo.
- Atractividad:
- Desarrollo personal y profesional: Bajo. No fomenta oportunidades de crecimiento interno para los colaboradores. Mantener a Tomas Pacheco, como líder del equipo, va a ayudar a gestionar al proveedor, y esta manera de gestionar o presionar al proveedor, deberá de ser transferido a los especialistas.
 - Motivación: Bajo. Puede generar desmotivación si los empleados perciben que sus roles son vulnerables a la subcontratación. Aquí el papel de Tomas Pacheco es de intermediador entre el proveedor y los especialistas, asegurando la transición se brinde de una manera correcta.
 - Trabajo en equipo: Bajo. La externalización puede fragmentar la cohesión del equipo, generando una posible brecha entre empleados internos y externos, aquí se necesitará como árbitro a Tomas Pacheco, para que el trabajo se de.
 - Ambiente de trabajo: Bajo. La incertidumbre sobre la estabilidad laboral puede generar un clima de tensión y desconfianza. Si se desvincula a Tomas Pacheco, el equipo se va a sentir solo o sin un líder a quien puedan realizar consultas; por ende, se debe de mantener la figura de Tomas Pacheco para que sea una canal de comunicación, y actúe de árbitro, entre ambas partes.
- Unidad:
- Compromiso con el equipo: Bajo. La percepción de inseguridad laboral puede reducir el sentido de pertenencia y el compromiso de los colaboradores. La labor de la cabeza de equipo en este caso Tomas Pacheco, jugará un papel importante, al tratar de que los especialistas sigan respondiendo a las necesidades de la empresa.
 - Transparencia: Media con incertidumbre. La falta de claridad sobre las decisiones de

subcontratación puede aumentar la incertidumbre y la sensación de reemplazo inminente dentro del equipo. Esto incrementaría aún más sin tener un Gerente de área, como es Tomas Pacheco, podrían generarse especulaciones y confusiones, Tomas Pacheco debe cumplir el rol de comunicador de cambios, junto con la alta dirección.

- Valores organizacionales: Medio con incertidumbre. Si los empleados perciben que la empresa prioriza proveedores externos sobre su propio talento, esto puede afectar la identidad y la cultura organizacional.
- Confianza: Baja. La incertidumbre respecto al futuro de los puestos internos y la percepción de favoritismo hacia proveedores externos pueden minar la confianza de los colaboradores en la dirección de la empresa. Esto también podría empeorar, si el equipo no tiene una cabeza a cargo, que pueda ayudarlos en el proceso de cambio, por ello despedir a Tomas Pacheco empeoraría la situación.

2.5.5 Análisis de alternativas propuestas

Se ha elaborado una tabla comparativa que permite analizar las alternativas propuestas de manera estructurada y objetiva. Para ello, cada opción ha sido evaluada según los criterios previamente definidos, detallados en el apartado anterior.

- Criterios de Evaluación

Cada alternativa ha sido valorada en función de su impacto en los siguientes aspectos clave:

- Eficacia: Considera el nivel de impacto, el tiempo requerido para su implementación, los costos asociados y su sostenibilidad a largo plazo.
- Atractivo: Evalúa el potencial de crecimiento profesional, el efecto en la motivación del equipo, la colaboración interna y el ambiente organizacional.
- Integración: Analiza el nivel de compromiso con el equipo, la claridad en la comunicación, la alineación con los valores corporativos y la confianza dentro de la organización.

- Escala de Evaluación

Para determinar el grado de cumplimiento de cada alternativa con respecto a los criterios establecidos, se ha utilizado una escala con los siguientes niveles:

- Alto (3): La alternativa satisface ampliamente el criterio y genera un impacto positivo significativo.
- Medio (2): Cumple el criterio de manera aceptable, aunque puede presentar ciertas limitaciones.
- Bajo (1): Presenta un nivel de cumplimiento reducido, lo que puede conllevar riesgos o desafíos relevantes.

En cuanto el tiempo de implementación y el costo, se utilizó la siguiente escala y valores:

- Corto/Bajo (3): El tiempo para la implementación, es menor de 6 meses, para ver

resultados, y el costo representa el 5% del presupuesto de la gerencia.

- Medio (2): Se requiere un tiempo de 6 meses a 1 año, para ver resultados. En cuanto al costo es mayor al 5%, pero por debajo del 10%, del presupuesto de la gerencia.
- Largo/Alto (1): Se requiere tiempo mayor a 1 año para poder ver los resultados. En cuanto al costo está por arriba del 10% del presupuesto operativo anual de la gerencia.

Es importante tener en cuenta que, para aquellos criterios, donde existe un alto porcentaje de incertidumbre, se castiga el nivel restando 0.5.



B. Selección de la mejor alternativa

Tras evaluar las opciones según los criterios establecidos, la mejor alternativa es la segunda: **Retención de talento y fortalecimiento del clima organizacional, manteniendo a Tomas Pacheco**. Esta opción tiene el mayor impacto positivo a largo plazo, fortalece la cohesión del equipo, aumenta la motivación y compromiso, y contribuye a una cultura organizacional más sólida y sostenible.

A diferencia de la alternativa de despedir a Tomas Pacheco, esta opción no solo resuelve el problema del liderazgo, sino que también aborda de manera integral la retención y satisfacción de los empleados, evitando una posible incertidumbre generada por cambios abruptos en la dirección.

Por otro lado, con respecto a la alternativa de externalización de funciones críticas, la alternativa escogida mantiene la estabilidad interna y fortalece la cultura organizacional, evitando la falta de compromiso y fragmentación del equipo que podría generarse al depender de proveedores externos.

La inversión en talento interno y mejoras estructurales tiene un retorno sostenible en el tiempo, asegurando el crecimiento profesional de los empleados y una mejora continua en el ambiente laboral.

C. Fases del plan, ejecución

Tabla 2

Fases y ejecución de la alternativa elegida

Fase	Descripción	Actividades Clave	Responsable	Tiempo estimado
1. Diagnóstico del liderazgo actual y clima laboral.	Identificar los puntos críticos del estilo de gestión y necesidades del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas y entrevistas a colaboradores. - Análisis del desempeño de líderes. - Evaluación del clima organizacional. -Evaluación y mejoras de la propuesta integral para colaboradores. 	Gerencia de Recursos Humanos (RR. HH.), consultor externo (opcional)	2 semanas
2. Definición del perfil del nuevo liderazgo.	Establecer criterios claros para un liderazgo inclusivo y comunicativo.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del perfil de competencias y funciones para el nuevo liderazgo, esto también va ayudar a los nuevos reclutamientos. - Establecimiento de roles claros y canales de comunicación. - Definición de objetivos específicos para líderes. 	Gerente de División de TI, RR. HH.	1 semana

3. Desarrollo de programa de inserción de nuevos líderes, buscando promover al mando medio a puestos de liderazgo.	Proporcionar herramientas de gestión de liderazgo y formar a líderes en habilidades blandas, gestión de conflictos y comunicación efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación interna para promoción de líderes. Servitel debe de cubrir todas las vacantes vacías. - Reclutamiento externo si es necesario. - Brindar soporte continuo al líder en su proceso de adaptación a la cultura organizacional. 	Gerente de División de TI, RR. HH.	4 semanas
4. Capacitación en liderazgo y comunicación efectiva.	Reformular los mecanismos de acompañamiento al liderazgo y seleccionar líderes alineados con los valores de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres de liderazgo continuos y participativos a través de mentorías y coaching. - Capacitación en resolución de conflictos y motivación de equipos. 	RR. HH. Expertos externos	3 semanas
5. Implementación de nuevas prácticas de comunicación.	Creación de rutinas de comunicación para fortalecer la relación líder-equipo.	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones semanales del equipo. - Sesiones de <i>feedback</i> individual (mensuales). - Comunicación de logros y desafíos operativos. - Comunicación clara de criterios de evaluación (criterios de incremento salarial). - Mario Chaupín debe tener reuniones de <i>feedback</i> con Tomas e ir evaluando su desempeño. 	Gerente de la División de TI, líderes designados, equipo	Desde la semana 8 (permanente)
6. Monitoreo y evaluación continua.	Medir el impacto del nuevo liderazgo y ajustar las estrategias según resultados.	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas de clima laboral. - Evaluación de desempeño. - Revisión de objetivos operativos trimestrales. 	RR. HH. Gerencia de TI	Trimestral

D. Indicadores de éxito

Tabla 3

Indicadores de éxito de la ejecución

Indicador	Meta esperada	Frecuencia de medición
Clima laboral (encuestas)	Mejorar la satisfacción del equipo en un 20% respecto al diagnóstico inicial.	Trimestral
Tiempo de resolución de incidentes críticos	Reducir los tiempos en un 15%	Trimestral
Tasa de retención de talento	Mantener al 90% de los especialistas críticos por año	Anual
Evaluación de desempeño de líderes	Lograr una calificación promedio de 4/5 en habilidades de comunicación y gestión	Semestral
Participación en sesiones de <i>feedback</i>	100% de los colaboradores con reuniones mensuales de <i>feedback</i>	Mensual

- **Metodología:** Los porcentajes definidos son referenciales, estos deberán ser definidos en función a la línea base obtenida luego de efectuadas las encuestas.
- **Objetivo de aprendizaje:** Cada alternativa tiene un impacto mayor o menor en la organización, analizar cuál de ellas es la que conviene a la empresa.
- **Tiempo:** 35 minutos.

Capítulo 3: Epílogo

3.1 Decisión final de Pablo

Pablo se encuentra con su novia, le explica lo ocurrido y le pide un consejo sobre qué hacer. En el fondo, Pablo no quería abandonar a Mario, pero tampoco quería continuar trabajando bajo el mando de Tomas pues se había creado una gran tensión entre ellos.

- Pablo: ... No sé qué hacer. Me sorprendió mucho la reacción de Mario.
- Novia: Vaya, qué complicada situación te ha creado Tomas. ¿Por qué no le habrá dicho nada a Mario? Sé que le tienes mucho aprecio a Mario, pero recuerda que tú siempre me has dicho que la tranquilidad es muy importante y creo que eso también debe contar en tu decisión. Quieres estudiar y con el trabajo actual no puedes, eso empeoraría con lo que te dijo Tomas, pues supone que el aumento traerá consigo más trabajo.
- Pablo: Sí, va a ser muy difícil trabajar con Tomas después de lo que me comentó. Él cree que le he faltado el respeto cuando fui a hablar con Mario, piensa que fui por el aumento.

Al día siguiente, Pablo se dirige a buscar a Mario.

- Pablo: Hola, Mario, te agradezco mucho por todo. Ha sido una decisión difícil, pero ya me había comprometido con la otra empresa y me han dado 30 días para empezar, según me pidió Tomas. Te aseguro que estoy dejando todo en orden y entrenando a mis colegas en todas mis responsabilidades. Esto lo he venido comunicando desde hace mucho tiempo, siempre pensando en lo mejor para el área. Y si necesitan de alguna ayuda, saben que pueden contar conmigo, aunque ya no esté aquí.
- Mario: Gracias por tu sinceridad Pablo y respeto tu decisión. Estoy buscando soluciones, no quiero que vuelva a ocurrir esto. Si conoces a algún otro compañero que esté en la misma situación, dile que venga a verme. Lamento haberme enterado tarde y no poder retenerte. Reconozco el gran trabajo que has hecho y cuando desees volver, las puertas estarán abiertas.

Pablo les dijo a sus colegas en el almuerzo, sin entrar en muchos detalles que, si había algún asunto que requiriera su atención urgente o que no hubieran podido solucionar con Tomas, que hablaran con Mario con toda confianza.

- Andrea (especialista de Infraestructura): Pablo, dime qué te comentó Mario cuando le dijiste que te ibas.
- Pablo: lo noté un poco preocupado por mi partida. Me ofreció quedarme, pero le dije que ya había tomado una decisión.
- Andrea: ¡Qué lástima, Pablo! era muy tarde ¿no?
- Pablo: Lo que me dijo es que, si ustedes necesitan hablar con él sobre algún asunto, pueden pasar por su oficina en cualquier momento.

3.2. Apoyo en el equipo

Cuando pasan unos meses de que Pablo se fue de Servitel SAC, Andrea, una de las especialistas que él capacitó para ocupar su lugar, le llama por teléfono.

- Andrea: Hola, Pablo, requerimos de tu asistencia. Hay una falla en uno de los equipos donde tenemos alojadas muchas de nuestras plataformas, no logramos encenderlos.
- Pablo: Hola Andrea, dime todas las pruebas que han hecho para poder ayudarte. Si tienes algún error reportado puedo analizarlo. Al mismo tiempo ve abriendo una solicitud con la marca (proveedor del producto).

Pablo convocó al anterior responsable de redes para que aportara sus ideas y juntos colaboraron con el equipo de operaciones para resolver el incidente, trabajando hasta altas horas de la noche. Por suerte, lograron solucionar el problema y restablecer los sistemas.

- Pablo y exjefe de redes: Andrea, nos debes un ceviche.

El equipo decidió reunirse para almorzar en señal de gratitud.

3.3 El día del almuerzo

El día del almuerzo se reunieron en la mesa los exintegrantes del equipo de operaciones junto con aquellos que aún trabajaban en Servitel SAC. La conversación fluía de manera amena, abordando diversos temas.

- Andrea: Después de la salida de Pablo, notábamos que Mario ponía cara de molestia cada vez que se cruzaba con Tomas. Durante la reunión para nuestra evaluación 360°, percibimos un cambio notable en la actitud de Tomas.
- Líder de base de datos: Yo sí hablé directamente con Mario y logré obtener mi aumento, algo que, para Tomas, era imposible. Le expliqué a Mario que estaba cubriendo toda la demanda solo porque mis especialistas habían renunciado. Además, por ser el más antiguo, también asumí funciones de coordinador. ¡Ah! Y también le pedí que priorizara la búsqueda del reemplazo para el jefe del área y que repusiera a uno de los especialistas de base de datos.
- Exlíder de Redes: ¡Excelente! ¿Y ahora ganas más que un congresista?
(Todos rieron)
- Pablo: Me alegra escuchar eso. La verdad es que extraño mucho aquellos tiempos en los que éramos un gran equipo, era un buen lugar para trabajar.
- Andrea: ¿Y cómo te va en tu nuevo trabajo, Pablo?
- Pablo: Algunas cosas ya las conocía, pero la mayoría son nuevas para mí. Sin embargo, le estoy dedicando mucho esfuerzo y también estoy llevando algunos cursos para poder aportar más.
- Líder de base de datos: Pablito, me contaron que te compraste un departamento. ¡Felicitaciones! Bien hecho ¿Y cuándo te casas?
- Pablo: Muy pronto les llegaré la invitación, ya estamos organizando todo. Es un gasto

considerable, así que piénsenlo bien.

(Todos rieron nuevamente).



Conclusiones

Importancia del liderazgo inclusivo: La reestructuración del liderazgo y la mejora en la comunicación interna demuestran que un estilo de gestión participativo y empático fomenta un entorno laboral saludable, reduce conflictos y motiva a los empleados clave.

Impacto del liderazgo en la retención de talento: La fuga de especialistas en Servitel SAC no solo fue el resultado de ofertas salariales externas, sino también de un liderazgo deficiente que desencadenó en pérdida de confianza. La elección de líderes que valoren a sus equipos y fomenten la comunicación abierta puede prevenir situaciones similares.

El valor de la comunicación interna: Las prácticas de comunicación efectiva fortalecen las relaciones laborales, mejoran la moral del equipo y optimizan la toma de decisiones. Las sesiones de *feedback* y reuniones periódicas permiten una mejor alineación de objetivos y expectativas.

Necesidad de planificación estructurada: La ausencia de un plan formal de sucesión y desarrollo del talento en Servitel SAC debilitó la estabilidad operativa. La implementación de rutinas de comunicación y programas de formación refuerza la sostenibilidad organizacional.

Enfoque estratégico ante la crisis: Los momentos desafiantes, como la salida de Pablo Velarde, pueden representar una oportunidad para impulsar transformaciones clave que contribuyan al fortalecimiento y evolución de la organización.

Aprendizajes:

Un liderazgo efectivo va más allá del conocimiento técnico. Para dirigir con éxito, es fundamental contar con habilidades interpersonales que permitan gestionar equipos, fomentar una comunicación clara y fortalecer la confianza dentro de la organización.

En cuanto a las dimensiones directivas se puede indicar los siguientes aspectos:

- En dimensión estratégica: Para liderar con efectividad, es clave tener una visión clara del impacto que las decisiones pueden tener en el futuro. En este caso, quedó en evidencia que no se planificó adecuadamente la sucesión de cargos ni se tomaron medidas para retener a talentos clave como Pablo Velarde. Esta falta de previsión tuvo consecuencias serias en la estabilidad operativa del negocio. Una mirada más estratégica habría permitido anticipar el riesgo de perder a personas valiosas y reforzar la importancia de cumplir con los compromisos salariales asumidos.
- Por el lado de la dimensión ejecutiva: Esta dimensión tiene que ver con la capacidad de llevar a la práctica las decisiones estratégicas mediante acciones concretas y bien organizadas. El estilo de Tomas Pacheco muestra una fuerte orientación al control y la supervisión, pero también revela debilidades importantes en la coordinación con otros líderes y en la implementación de

decisiones clave, como la actualización del salario de Velarde. La falta de mecanismos claros y efectivos para ejecutar decisiones afectó directamente la eficiencia del área.

- Por último, en la dimensión de liderazgo trascendente: Aquí hablamos de la capacidad de inspirar y movilizar al equipo a través de valores más profundos como la confianza, el compromiso y un propósito compartido. En el caso, se observa que Mario Chaupín logra generar un entorno donde predomina la confianza, la cercanía y el reconocimiento, lo que fortalece al equipo. Por el contrario, Tomas Pacheco tiene dificultades para conectar con su equipo desde este plano, lo que repercute negativamente en la moral y en la percepción de justicia dentro de la organización.

La motivación no es solo económica: Si bien los incentivos salariales son importantes, los factores intrínsecos como el reconocimiento, el crecimiento profesional y un ambiente laboral positivo también son determinantes para la retención del talento.

Comunicación bidireccional como pilar estratégico: La comunicación no debe ser solo descendente. Fomentar el diálogo entre líderes y colaboradores permite identificar problemas tempranamente y generar soluciones conjuntas.

Evaluación constante del clima organizacional: Medir el clima laboral periódicamente ayuda a detectar posibles focos de conflicto y a tomar medidas preventivas.

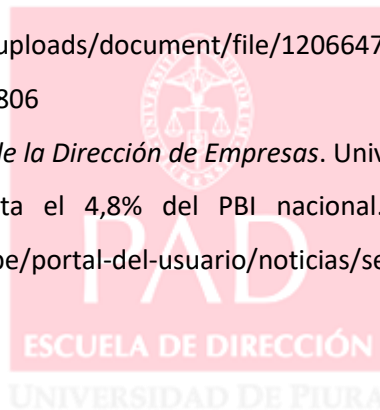
Adaptación como clave para la sostenibilidad: Las empresas deben ser flexibles y rápidas para implementar cambios en respuesta a la pérdida de talento o problemas operativos.

Este enfoque centrado en liderazgo, comunicación y planificación mejora la competitividad y la resiliencia organizacional de Servitel SAC.

El caso de Pablo Velarde ilustra la complejidad de la gestión del talento en las organizaciones y la necesidad de adoptar un enfoque proactivo para abordar las preocupaciones de los empleados. Al aprender de estas experiencias, las empresas pueden crear un entorno más saludable y productivo que fomente la retención del talento y el crecimiento organizacional.

Referencias

- Alcázar, M. y Ferreiro, P. (2022). *Gobierno de Personas en la empresa*. Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Alcázar, M. (2005). *Introducción al Octógono. Una teoría de empresa centrada en el conocimiento y en el querer de las personas*. Universidad de Navarra.
- Alcázar, M. (2018). *Octógono. Diagnóstico Organizacional*. MAG.
- Calle, E. & Tello, A. (2024, diciembre). Desempeño de la inversión pública en Perú: mejoras y retos persistentes en más de una década. *Moneda* 200(08), 48 - 59.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-200/moneda-200-08.pdf>
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono. Un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2020, junio). *Memoria institucional* 2019.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1206647/Memoria_Institucional_del_OSIPTEL_2019.pdf?v=1596692806
- Pérez, J. A. (1998). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Universidad de Piura.
- Sector telecomunicaciones aporta el 4,8% del PBI nacional. (2018, 3 de agosto). *OSIPTEL*.
<https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/sector-telecomunicaciones-aporta-el-4-8-del-pbi-nacional/>



Anexos

Anexo 1

Detalles de experiencia y rasgos de la personalidad de algunos miembros del equipo

Mario Chaupín – gerente de División de TI:

Gerente de División de TI, con más de 20 años laborando en Servitel SAC de Perú. Tenía una vida familiar estable, compuesta por su esposa y 6 hijas. Era una persona que, si bien a primera vista denotaba seriedad, era permeable y de una comunicación abierta y bidireccional con su equipo, mantenía una filosofía de “puertas abiertas” y era considerado un gran líder en la organización, además de ser respetado por su conocimiento y años de trayectoria en la compañía. Esto lo convertía en un recurso crítico en proyectos estratégicos en los que se demandaba su opinión.

Mantenía una gestión activa y participativa en el día a día con los gerentes de área que le reportaban. Su puesto y responsabilidad, le requerían garantizar un alto nivel de servicio, por lo que era bastante estricto con los proveedores.

Manuel Mendiola – gerente del área de Infraestructura:

Gerente de área del equipo de Infraestructura, que después de 15 años de experiencia en la empresa, dejó la compañía en el 2019 como respuesta a una invitación de retiro por jubilación. Al igual que Mario, era una persona muy asequible y de un trato directo y cercano con todas las personas de su equipo. Era reconocido por su *expertise* y participaba activamente de reuniones de incidentes críticos para aportar soluciones estratégicas, por ello era considerado como un buen líder y educador. Además, contaba con muy buen poder de negociación, lo que le permitía destrabar impasses tanto internos como externos.

Luis Román – jefe de área de Operaciones:

Jefe de área de Operaciones por un periodo corto, desde marzo 2016 hasta diciembre 2018, fue referido por un gerente de división de la empresa. Tenía experiencia liderando equipos, pero en sectores no afines a la tecnología. En su primer día como jefe de operaciones convocó a todos y realizó una presentación de su experiencia profesional y personal, algo que ningún otro jefe había realizado en el área.

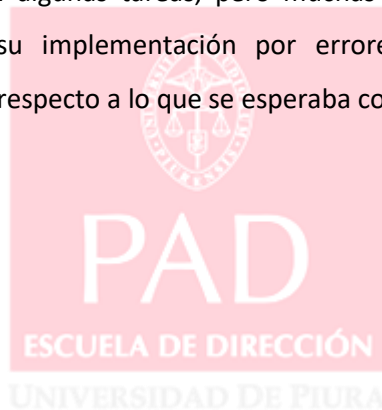
En el inicio de su gestión, era muy observador y cuestionador de las cosas que se realizaban. El equipo lo relacionaba con su deseo de aprender cada vez más sobre el mundo de la tecnología. Durante sus primeros meses, asistía a las reuniones técnicas como oyente, después de cuatro meses ya brindaba aportes valiosos y disruptivos a los equipos. Era muy rígido en cuanto al cumplimiento de los compromisos y normativas del área, pero a la vez el equipo lo consideraba como un respaldo ante dificultades que pudieran afectar la operación. Por otro lado, su gestión estuvo caracterizada por constante *feedback* a todos los miembros de su equipo, con un desarrollo de relaciones y evaluación de 360°.

Tomas Pacheco – gerente de área de Infraestructura (2019 en adelante):

Ingeniero industrial, con experiencia en Infraestructura y gestión de Operaciones de TI, ingresó a cubrir el puesto de Manuel en enero del 2019. Tuvo por dos meses el acompañamiento de Manuel, como parte de la transición del cargo.

Solía ingresar a las reuniones de incidentes críticos, pero los especialistas indicaban que era invasivo, no les permitía trabajar con libertad y sus interrogatorios para ahondar sobre el caso muchas veces retrasaban la solución del incidente. Algunos miembros del equipo creían que tenía el mismo objetivo de aprendizaje que Luis Román, otros señalaban que la manera como consultaba era signo de desconfianza en el equipo.

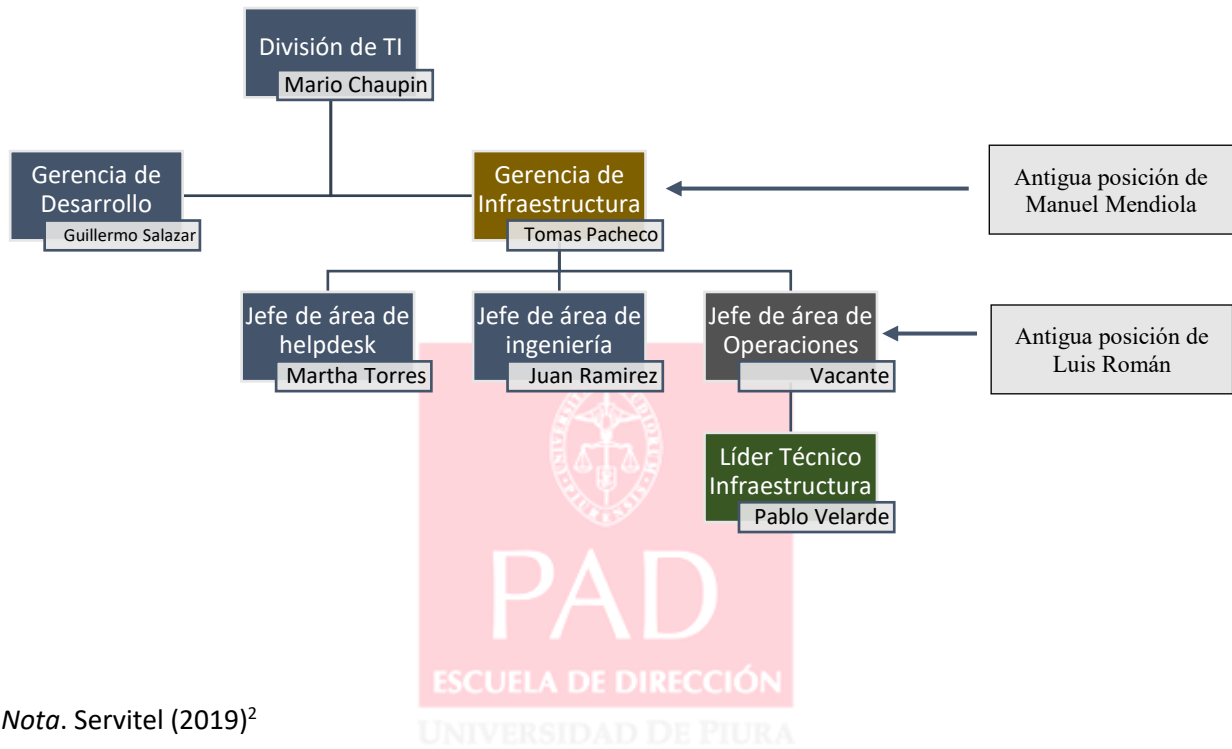
Era bastante radical y tenía frases como “si alguien se va, no vuelve”. Algunos miembros del equipo señalaban que estos comentarios no eran de su agrado; sobre todo, debido a que les alegraba mucho el crecimiento y desarrollo de los miembros del equipo. No tenía la práctica de dar *feedback*, no tenía reuniones de coordinación con sus equipos. Solía generar ideas nuevas para cambiar la manera en cómo se gestionaban algunas tareas, pero muchas de estas llegaban sin un plan de ejecución, lo cual complicaba su implementación por errores y reprocesos, además de un entendimiento errado del equipo respecto a lo que se esperaba como resultado.



Anexo 2

Organigrama de TI

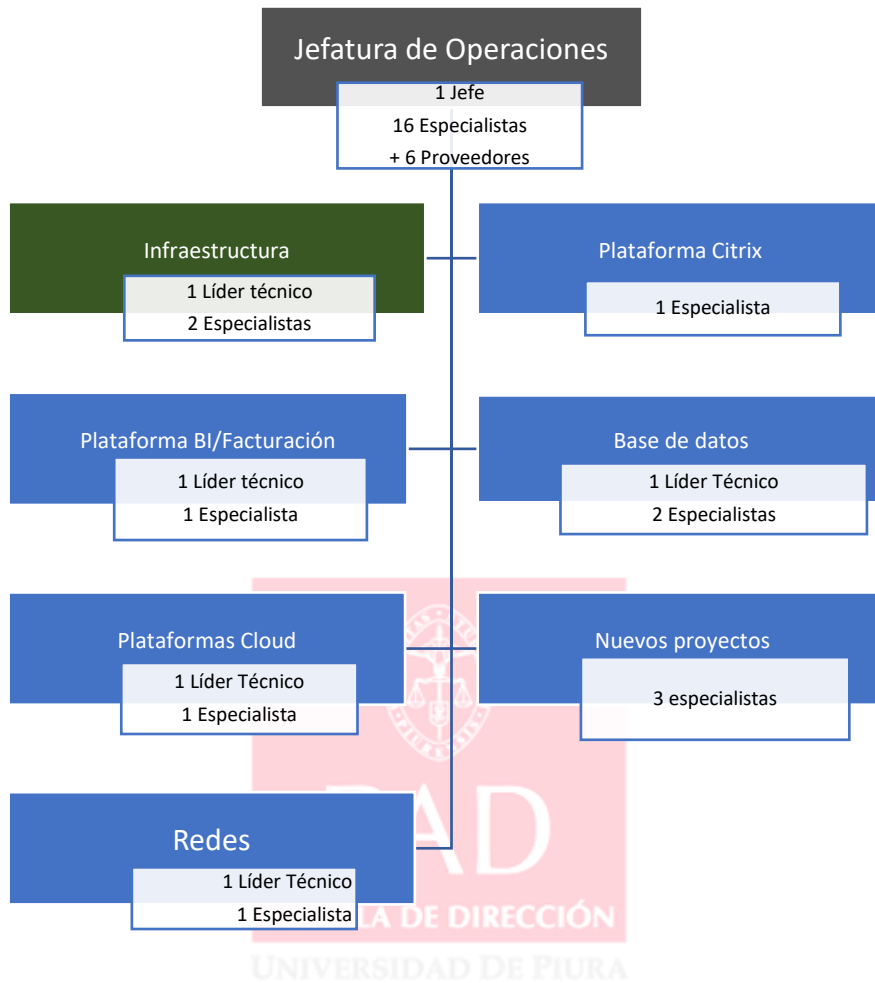
Organigrama – División TI



² Por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

Anexo 3

Organigrama de Operaciones



Nota. Servitel (2019)