



**Y ahora, ¿qué hago?**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Magíster en Gobierno de las Organizaciones.

**Carlos Martín Mendoza Hinsbi**

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

**Lima, diciembre de 2022**

NOMBRE DEL TRABAJO

**¿Y ahora, qué hago?**

AUTOR

**Carlos Mendoza Hinsbi**

RECUENTO DE PALABRAS

**11680 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**61908 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**58 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**3.1MB**

FECHA DE ENTREGA

**Nov 10, 2022 8:05 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Nov 10, 2022 8:06 PM GMT-5****● 7% de similitud general**

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

- 7% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 4% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Fuentes excluidas manualmente



Carlos Mendoza Hinsbi  
02887780

**Dedicatoria**

A Marcela, por ser siempre como es.





## **Agradecimientos**

A mi esposa e hijos, por todo el apoyo y paciencia. Y, a Dios, gracias a Él, todo es posible.





## Resumen

El caso describe cómo, a partir del cambio de rol de un joven ejecutivo, a una posición de mayor complejidad y para la cual no se sentía con las competencias necesarias, se ve forzado a definir qué hacer, cómo hacerlo y en qué tiempo.

El caso acontece en el interior del Perú, durante la construcción de un proyecto hidroeléctrico, para el cual se habían asociado dos empresas de relevancia en el sector de la construcción. El clima de negocios entre los gerentes de las empresas socias, era de conflicto y el ambiente laboral del equipo de obra era malo. La obra se encontraba con un retraso relevante, lo que había ocasionado el descontento del cliente, llegando a solicitar el retiro del ingeniero residente, lo cual gatilla la oportunidad para el joven ejecutivo.

El perfil típico buscado para la posición de gerente de construcción incluye a profesionales con 20 a 25 años de experiencia y con solvente conocimiento técnico. Estas características eran ajenas al protagonista del caso (5 años de experiencia en proyectos), y es lo que lo lleva a cuestionarse si tendrá las competencias para superar el desafío.

El caso permite plantearse preguntas asociadas a un ascenso o transición laboral. Se plantean temas como: diagnóstico de la situación actual, identificación de problemas, priorización de problemas, alternativas de soluciones, monitoreo y supervisión de acciones, delegación, manejo de expectativas de interesados y construcción de equipos.

La transición de un rol a otro y reflexionar sobre los principales cambios del entorno, así como las competencias que posee y carece un ejecutivo, son temas que ponemos en relieve en esta tesis.

**Palabras clave:** identificación de problemas; definición de prioridades; coordinación; gestión por objetivos; decisiones directivas; transición de funciones, motivación



## Abstract

The case describes how, from the change of role of a young executive, to a more complex position and for which he did not feel he had the necessary skills, he is forced to define what to do, how to do it and in what time.

The case takes place in the interior of Peru, during the construction of a hydroelectric project, for which two relevant companies in the construction sector had joined forces.

The business climate between the managers of the partner companies was one of conflict and the work environment of the construction team was bad. The work was with a significant delay, which had caused the dissatisfaction of the client, even requesting the removal of the resident engineer, which triggered the opportunity for the young executive.

The typical profile sought for the construction manager position includes professionals with 20 to 25 years of experience and strong technical knowledge. These characteristics were foreign to the protagonist of the case (5 years of experience in projects), and it is what leads him to question whether he will have the skills to overcome the challenge.

The case allows asking questions associated with a job promotion or transition. Topics such as: diagnosis of the current situation, identification of problems, prioritization of problems, alternative solutions, monitoring and supervision of actions, delegation, management of stakeholder expectations and team building.

The transition from one role to another and reflecting on the main changes in the environment, as well as the skills that an executive possesses and lacks, are issues that we highlight in this thesis.

**Keywords:** problem identification; definition of priorities; coordination; management by objectives; managerial decisions; transition of functions; motivation



## Tabla de contenido

Introducción .....	17
Capítulo 1. Caso A: ¿cuál es el mejor candidato?.....	19
1.1. El proyecto: Central Hidroeléctrica Cerro Dorado.....	19
1.2. El cliente .....	19
1.3. Contratistas Peruanos S.A. ....	20
1.4. Primo Costruttore Spa, el socio .....	21
1.5. Organización .....	22
1.6. José Alves.....	25
1.7. Martín Ramírez .....	25
1.8. En el terreno de la operación .....	26
Capítulo 2. Caso B: y ahora, ¿qué hago? .....	29
2.1. Estrategia de obra.....	30
2.2. Estrategia replanificadora de obra .....	33
Capítulo 3. Caso C: a construir .....	37
Capítulo 4. Teaching note – parte A.....	39
4.1. Sinopsis del caso .....	39
4.2. Problema principal – parte A.....	39
4.2.1. Generación de alternativas.....	39
4.2.2. Valoración de alternativas .....	40
4.2.3. Elección de alternativa .....	41
4.2.4. Generación de plan de acción.....	42
Capítulo 5. Teaching note – parte B.....	45
5.1. Octógono .....	45
5.2. Primer nivel .....	45
5.2.1. Problema principal en primer nivel - Eficacia.....	46
5.2.2. Generación de alternativas .....	46
5.2.3. Valoración de alternativas .....	47
5.2.4. Elección de alternativa .....	47
5.2.5. Generación de plan de acción.....	48
5.3. Segundo nivel .....	48
5.3.1. Problema principal en segundo nivel - Atractividad .....	49
5.3.2. Generación de alternativas .....	49
5.3.3. Valoración de alternativas .....	49
5.3.4. Elección de alternativa .....	50

5.3.5. Generación de plan de acción.....	50
5.4. Tercer nivel .....	51
5.4.1. Problema principal en tercer nivel - Unidad .....	52
5.4.2. Generación de alternativas .....	52
5.4.3. Valoración de alternativas .....	52
5.4.4. Elección de alternativa.....	53
5.4.5. Generación de plan de acción.....	53
Conclusiones.....	55
Lista de referencias bibliográficas .....	57



## Lista de tablas

Tabla 1. Valoración de alternativas .....	41
Tabla 2. Primer nivel.....	46
Tabla 3. Valoración de alternativas primer nivel.....	47
Tabla 4. Segundo nivel.....	49
Tabla 5. Valoración de alternativas segundo nivel.....	50
Tabla 6. Tercer nivel .....	51
Tabla 7. Valoración de alternativas tercer nivel.....	53





## Lista de figuras

Figura 1. Organigrama Contratistas Peruanos S.A. ....	21
Figura 2. Organigrama de proyecto de personal clave .....	23
Figura 3. Organigrama por frente de trabajo.....	24
Figura 4. Organigrama control de proyecto.....	26
Figura 5. Línea de mando producción.....	29
Figura 6. Estrategia de obra .....	30
Figura 7. Esquema de zonas de trabajo.....	32
Figura 8. Foto de la zona de trabajo.....	32
Figura 9. Foto de la zona de trabajo.....	33
Figura 10. Estrategia replanificada de obra.....	33





## Introducción

El presente documento hace uso del caso “Y ahora, ¿qué hago?” para ejemplificar los desafíos que afronta un ejecutivo cuando asume un rol nuevo en un entorno desfavorable, pero sobre el cual puede manejar ciertas variables que le son adversas. Se presenta la problemática en los tres niveles de la organización y como afecta al resultado del desafío, analizándose sobre qué problema gestionar primero e identificando prioridades, buscando no erosionar el mediano o largo plazo del equipo.

El proyecto se ejecutaba por asociación de dos empresas líderes de construcción en sus respectivos países (Italia y Perú), con profesionales que venían de diversas nacionalidades: Perú, Italia, Colombia, Suiza, Bolivia, El Salvador, entre otros.

Los profesionales que formaban parte del equipo tenían amplia experiencia técnica e internacional. Estos habían sido elegidos por las empresas socias para atender esta obra.

El proyecto estaba en problemas de coordinación entre socios, con un cliente insatisfecho (que pedía el retiro de una de las empresas) y un equipo de personas que estaba en fricciones y desconfianzas constantes.

Ante el pedido expreso del cliente, de cambiar un ingeniero residente, se evaluó las posibles opciones:

- Un gerente de proyecto senior de la empresa peruana: El profesional propuesto no era aceptado por la empresa socia italiana y tampoco por el cliente.
- Reclutamiento de un gerente extranjero senior: El profesional propuesto era de un alto costo para el proyecto (20 mil dólares americanos) e iba contra lo deseado por la empresa peruana (buscaban que sea de su empresa y de confianza).
- Ceder el liderazgo del frente a la otra empresa socia, es decir un gerente de proyecto de la empresa italiana: El profesional propuesto no era aceptado por la empresa socia peruana, pues significaba ceder el manejo del consorcio en su integridad.

El director de proyecto propuso a los socios promover a un ingeniero joven que estaba a cargo del área de Control de Proyectos como ingeniero residente. Si bien el proyecto tenía una alta complejidad técnica (la segunda central hidroeléctrica más grande del Perú con un contrato de construcción de 700 millones de dólares americanos), se apostaba a las capacidades de liderazgo y ganas de querer crecer profesionalmente del joven ejecutivo.

Después de 6 meses, la situación del proyecto había cambiado radicalmente para bien y se tenía a un cliente felicitando a ambas empresas. Lo anterior se pudo lograr debido a una correcta identificación de lo importante para el proyecto, complementado con la definición de responsabilidades, tareas y plazos, identificación y manejo de expectativas de los involucrados, una buena comunicación de objetivos y reglas de convivencia dentro del proyecto, basados en la justicia.

Lo anterior se evidencia, por ejemplo, en una actividad crítica del proyecto. Debido al atraso, se había definido traer un helicóptero de alta capacidad de carga, desde Canadá, que sólo podía estar por una ventana de tiempo reducida. El proyecto estaba incomunicado logísticamente por falta de término de las obras (un túnel carretero y puente) y debido a esto no se tenían los equipos idóneos para los trabajos. A la hora de asumir el encargo por parte del ingeniero residente, el equipo líder, estaba distraído en las diferencias culturales, y desenfocado de lo importante que tenían que atender.

La prioridad fue puesta en: reprogramar los trabajos, comunicar lo crítico, definir responsables, coordinar a detalle el transporte aéreo de recursos y construir un equipo que este enfocado en el proyecto. Habiendo logrado con éxito, el traslado de los recursos, se pudo mejorar sustancialmente el avance del proyecto y empezar el inicio de una nueva etapa en el proyecto.

La primera parte del caso señala el entorno, problemas principales, características de los personajes, expectativas de los *stakeholders*, temores y dudas que pasaban por la mente del personaje principal a la hora de iniciar un nuevo desafío profesional que implicaba conocimientos ajenos a su experiencia laboral. El caso permite ejemplificar cómo pueden enredarse las decisiones o acciones que tiene que tomar un ejecutivo a la hora de enfrentar un nuevo encargo, y cómo debe cuestionar qué actividad debe priorizar a la hora de elaborar y ejecutar su estrategia y plan de acción.

Las situaciones y datos plasmados en el caso y análisis están basadas en una experiencia laboral personal que vivió el autor del presente trabajo. Se han realizado cambios en los nombres y entorno para mantener la privacidad y confidencialidad de la organización e involucrados.

En las notas del instructor encontrarán herramientas que faciliten la participación y discusión del caso, así como preguntas complementarias y comentarios que permitan reforzar los conceptos sobre gobierno de personas y análisis de las dimensiones de la organización a través del Octógono para plantear las alternativas de solución a los problemas y plan de acción. (King y Suárez, 2021, p. 16).

Los instructores podrán aplicar el caso para el análisis de temas como: desafíos cuando se cambia de rol o se asume un desafío, balances en la organización, análisis de “la eficacia de decisiones, relación entre motivos y motivación, diagnóstico organizacional a través del Octógono, identificación de problemas, definición de criterios y alternativas de solución, así como el plan de acción y seguimiento para las mismas” (King y Suárez, 2021, p. 16).

El presente trabajo de investigación ha sido elaborado manteniendo la reserva de los nombres reales de la empresa y de los personajes involucrados.

## Capítulo 1. Caso A: ¿cuál es el mejor candidato?

Era 5 de marzo del 2013 y José Alves se preguntaba a quién poner como reemplazo de Rafael Balta (residente del frente Casa de Máquinas) pues el cliente había solicitado formalmente su cambio y exigía le presenten candidatos para su aprobación.

José Alves llevaba cuatro semanas como director de proyecto del consorcio que construía la obra Cerro Dorado y tenía claro que debía demostrar un cambio de timón que refleje que las cosas estaban mejorando; para poder cumplir eso, era clave tener al profesional idóneo para reemplazar a Rafael Balta.

### 1.1. El proyecto: Central Hidroeléctrica Cerro Dorado

Cerro Dorado era un proyecto que consistía en la construcción de la segunda central hidroeléctrica más grande del Perú. Esta central iba a generar 510MW y consistía en la construcción de: caminos y accesos, campamentos, ingeniería, compra del equipamiento, construcción de 10 Km de túneles, una presa de 600,000 m<sup>3</sup> de concreto, entre otras estructuras.

El proyecto estaba ubicado en la provincia de Huancavelica, a seis horas de la ciudad de Huancayo o doce horas en carretera desde la capital (Lima).

El proyecto se había dividido en 2 grandes frentes de trabajo (Casa de Máquinas y Presa) que estaban equidistantes 6 horas uno del otro. Cada frente de trabajo representaba el 50% del monto total de la construcción (entre 300 y 350 millones de dólares) y tenían estructuras de gestión independientes.

La inversión total del proyecto era de 1,000 millones de dólares y la construcción representaba el 70% de la inversión estimada con un tiempo de duración de 51 meses. El cliente era la empresa Energiak S.A., empresa con inversiones en el sector energético, que contaba con centrales de generación térmica. Cerro Dorado representaba su primer proyecto de generación hidroeléctrica y su mayor apuesta hasta la fecha.

### 1.2. El cliente

El cliente era la empresa Energiak S.A., empresa de capitales israelíes, que tenía 10 años en el mercado. Energiak S.A. había crecido rápidamente en el mercado energético, invirtiendo inicialmente en centrales térmicas. A la fecha buscaba expandirse a otros tipos de energías, como las hidroeléctricas.

El rápido crecimiento del sector y la economía del país habían llevado a la empresa a diversificarse en otros países. La empresa tenía una imagen en el mercado, de ser dura en las negociaciones de los proyectos sobre los cuales invertía.

Para definir a la empresa constructora, Energiak S.A. decidió realizar un concurso internacional, invitando a dos empresas europeas (Primo Costruttore Spa e Impregilo), una china y una peruana (Contratistas Peruanos S.A.). Durante el proceso de concurso, Contratistas Peruanos S.A. y

Primo Costruttore Spa decidieron conformar un consorcio, uniendo esfuerzos en pro de ganar el concurso. Finalmente, el cliente adjudicó el proyecto al consorcio constituido por Primo Costruttore Spa (Italia) – Contratistas Peruanos S.A. (Perú), con 50% de participación cada uno.

Energiak S.A. había contratado como supervisor y gerente de proyecto, a un ingeniero mecánico argentino, de amplia experiencia, llamado Gustavo Revoredo. Gustavo tenía fama de ser poco tolerante, lo cual lo había demostrado durante la ejecución del proyecto. Era de trato tosco y solicitaba rápidamente los cambios de los responsables de los contratistas, si creía que no estaban a la talla del proyecto.

### **1.3. Contratistas Peruanos S.A.**

El 5 de mayo de 1935, un grupo de ingenieros y arquitectos peruanos se unieron para formar una empresa con el fin de realizar obras en el territorio nacional. La empresa fue creada con el nombre de Lamenvel (refiriéndose a las siglas de los apellidos de los socios). Y diez años después, cambiaron el nombre a Infraestructura y Construcción S.A.

Lamenvel tuvo como primeros trabajos la construcción de viviendas, especialmente edificaciones. Con el pasar del tiempo, fue ampliando su oferta a obras más grandes, como la construcción de carreteras y ferrocarriles, cuyo patrimonio era exclusivo de dos empresas extranjeras. En 1945, Lamenvel tuvo su primera obra en el extranjero: la fábrica del Grupo Lala en México.

Entre 1945 y 1955 Lamenvel construye la ciudad Pariñas, a cargo de la empresa petrolera que se había establecido en dicho balneario. Aquí construyó viviendas para más de 25,000 familias, incluyendo cinco instituciones educativas, una iglesia, un cine y el aeropuerto ahora llamado Capitán Cerros (Infraestructura y Construcción S.A., 2016)<sup>1</sup>.

Con el pasar de los años la empresa fue diversificándose e incorporando diversas líneas de negocio a su grupo. Creándose OILCOM (línea de negocio en petróleo), Concesiones (que abarcaba operación y mantenimiento de concesiones viales y ferroviarias), INGET (empresa de ingeniería y diseño), HOGAR (empresa inmobiliaria) y DATA (empresa de tecnología de información y servicios).

En la década del 2000, junto al auge de la economía del país, la empresa tuvo un crecimiento exponencial, con una gran participación en los diversos proyectos de inversión privada que estaba teniendo el país, lo cual la llevó a internacionalizarse desde el 2010 a través de la compra de empresas en Chile y Colombia.

Conforme crecía el país, la empresa participaba en obras de mayor complejidad, riesgo y monto, sea con participación directa o en asociación con empresas extranjeras que tenían la experiencia técnica requerida. La línea de negocio de Construcción era la “cantera” del grupo

---

<sup>1</sup> Por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

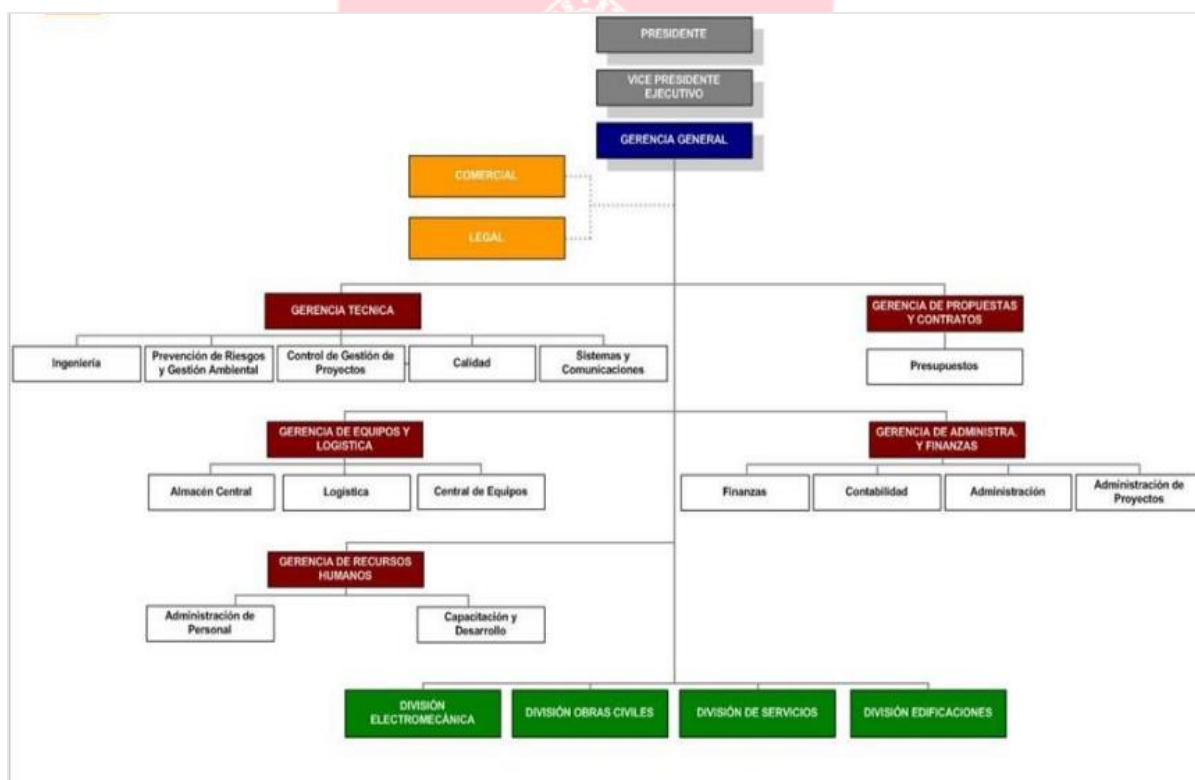
Infraestructura y Construcción S.A., y muchos ejecutivos del grupo habían empezado su carrera en la empresa constructora de Perú (Contratistas Peruanos S.A.).

Para ese entonces, la empresa constructora (Contratistas Peruanos S.A.) tenía diversos proyectos en ejecución y el más relevante, por monto y riesgo económico, era el proyecto Cerro Dorado.

Organizacionalmente, Contratistas Peruanos S.A. tenía como máximo responsable a un gerente general y debajo estaban 4 gerentes de división (Edificaciones, Electromecánico, Servicios y Obras Civiles), quiénes eran los responsables de velar por el éxito de los proyectos, en temas de rentabilidad, relación con el cliente y objetivos anuales. A continuación, en la Figura 1, se muestra el organigrama parcial de Contratistas Peruanos S.A.

**Figura 1**

*Organigrama Contratistas Peruanos S.A.*



Fuente: Contratistas Peruanos S.A. (2012)<sup>2</sup>

#### 1.4. Primo Costruttore Spa, el socio

Debido a la complejidad técnica del proyecto, y a los requisitos necesarios de experiencia en proyectos similares que había puesto el cliente, pocas empresas constructoras peruanas calificaban

<sup>2</sup> Por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

como postor. Contratistas Peruanos S.A. se asoció con la empresa italiana (Primo Costruttore Spa) para incrementar su probabilidad de ganar la licitación.

Primo Costruttore Spa era una importante empresa constructora multinacional italiana con sede en Roma. El grupo estaba activo en los campos de la ingeniería civil, la ingeniería hidráulica, la ingeniería electromecánica y el transporte. Primo Costruttore Spa era la empresa constructora italiana más grande de su país, con facturaciones del orden de 4,000 millones de dólares al año.

La empresa fue fundada en 1929 por Andrea Primo. Primo participó en muchos proyectos importantes de obras civiles en Europa antes de la Segunda Guerra Mundial. Después de la guerra, la empresa extendió sus actividades a África, donde se centró en la construcción de carreteras. Entre las décadas de 1950 y 1970, la presencia de Primo Costruttore Spa se introdujo en Oriente Medio, América Central y del Sur y el Lejano Oriente. La empresa se dividió en Impresa Primo Estero (para mercados extranjeros) e Impresa Primo Estero (para proyectos italianos) en 1950, pero se fusionaron para formar la actual Primo Costruttore Spa en la década de 1980. Primo Costruttore Spa siguió diversificando sus proyectos, entrando en nuevos mercados en Estados Unidos, Turquía e Indonesia durante las décadas de 1980 y 1990.

Primo Costruttore Spa tenía 5 años con presencia en Perú, su gerente general (Giuseppe Pecchioni) había ganado tres proyectos grandes. Los dos primeros proyectos fueron ejecutados en consorcio con Contratistas Peruanos S.A., con resultados neutros de rentabilidad (no perdieron ni ganaron dinero); sin embargo, fueron complejos desde el punto de vista de personas, pues hubo enfrentamientos entre los profesionales de ambas empresas.

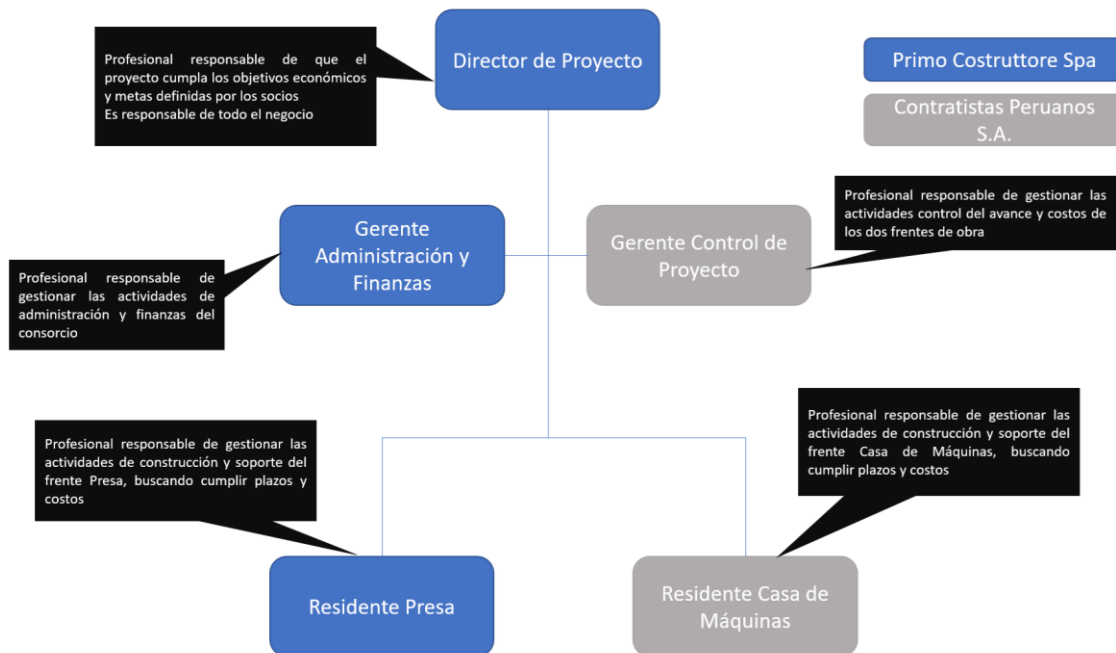
### **1.5. Organización**

Como parte de la asociación constituida, tanto Contratistas Peruanos S.A. como Primo Costruttore Spa, definieron elaborar en conjunto la propuesta y se dividieron los puestos claves necesarios para la ejecución del proyecto. El director del proyecto sería de Primo Costruttore Spa, los 2 ingenieros residentes serían uno de cada socio, el gerente de control de proyecto de Contratistas Peruanos S.A. y el gerente de Administración y Finanzas de Primo Costruttore Spa. Con esta distribución se buscaba equilibrar los poderes de decisión dentro del proyecto.

Como podemos apreciar en la Figura 2, se muestra un esquema de los cargos por socios y sus principales funciones.

Figura 2

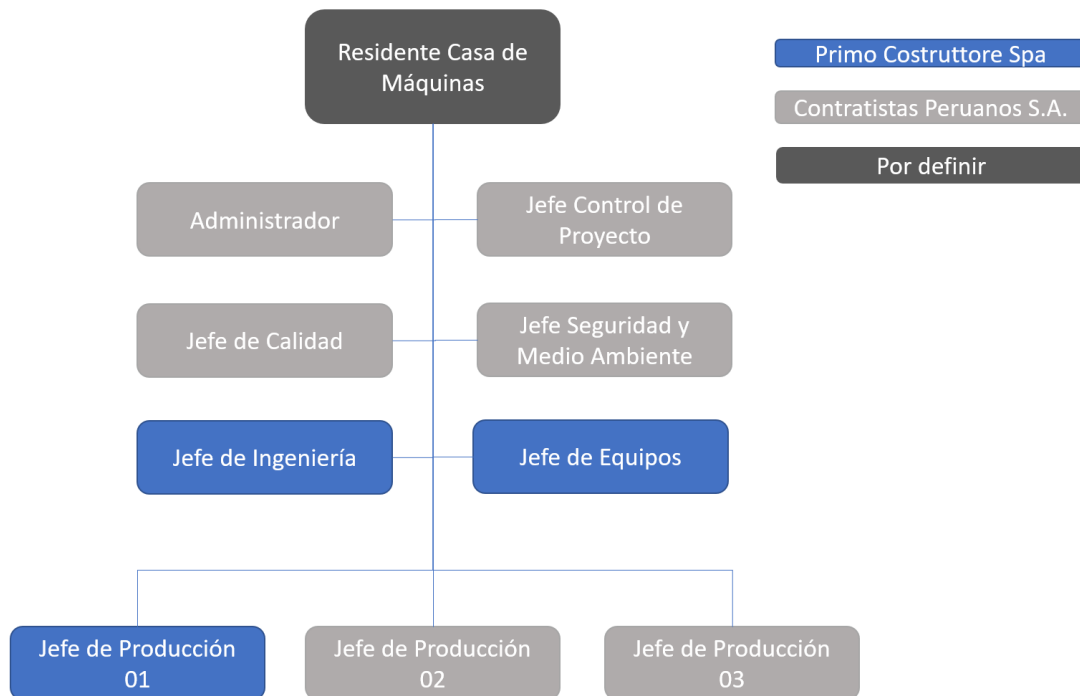
## Organigrama de proyecto de personal clave



Fuente: elaboración propia

Primo Costruttore Spa había solicitado expresamente que no quería tener en este proyecto, a ningún profesional de Contratistas Peruanos S.A. con el cual se hubiera trabajado en los dos primeros proyectos, pues indicaba que no habían sido competentes. Primo Costruttore Spa había pedido que cualquier profesional con gerencial, fuera aprobado en conjunto por ambos socios.

Los responsables de ejecutar el proyecto en plazo y costos eran los ingenieros residentes de cada frente, quienes tenían una estructura formal de jefaturas con los cuales gestionaban su parte del proyecto. Cada residente tenía un presupuesto del orden de 350 millones de dólares y bajo su cargo estaban aproximadamente 2,000 obreros y 250 profesionales de ingeniería o administrativos. A continuación, se muestra en la Figura 3, la línea de reporte que tenía cada ingeniero residente.

**Figura 3***Organigrama por frente de trabajo*

Fuente: elaboración propia

El proyecto arrancó en noviembre 2011 sin tener un director de proyecto oficial, pues el socio no contaba con el profesional definido en la propuesta.

Inicialmente, Primo Costruttore Spa puso a un director de proyecto temporal, pero debido a su pobre desempeño fue cambiado rápidamente. La situación anterior, ocasionó que Primo Costruttore Spa acelere el envío del director inicialmente comprometido, llamado Salvatore Garilli, quien llegó en febrero 2012.

Salvatore Garilli tenía 30 años de experiencia en proyectos de construcción a nivel internacional y llegó con mucho entusiasmo al proyecto. Los socios nombraron a Rafael Balta (por parte de Contratistas Peruanos S.A.) y a Erasmo Bassano (por parte de Primo Costruttore Spa) como residentes de Casa de Máquinas y Presa respectivamente. Para Control de Proyecto se colocó a Martín Ramírez (Contratistas Peruanos S.A.) y en Administración y Finanzas se colocó a Federico Palumbo (Primo Costruttore Spa).

El proyecto tuvo problemas de avance al inicio debido a que se subestimó la complejidad de los caminos y accesos, los cuales tenían fallas geológicas que complicaban la construcción. Esta complejidad llevó al proyecto a tener un retraso de 2 meses, debido a eso el cliente solicitó un plan de aceleración. Cada ingeniero residente hizo un cambio en la estrategia de ejecución de su frente y pudieron comprometerse en que las fechas principales del proyecto se respetarían.

En marzo 2013, el cliente solicitó el cambio del director de Proyecto Salvatore Garilli argumentando que el desempeño del proyecto era pobre y eso era en gran parte su responsabilidad. Debido a esto se contrató por medio de un reclutamiento internacional a José Alves, ingeniero brasilero con 30 años de experiencia profesional. José Alves tenía experiencia en la ejecución de grandes proyectos hidroeléctricos.

#### **1.6. José Alves**

José Alves era ingeniero civil de origen brasilero con 55 años y 2 hijas de 24 y 20 años. José había trabajado sus primeros 15 años en la principal empresa brasilera de construcción [Odebrecht]. Durante su etapa en Odebrecht pudo participar de varios proyectos hidroeléctricos, creciendo rápidamente a la posición de director de proyecto.

Posteriormente, buscando crecimiento profesional aceptó una propuesta de la competencia directa de Odebrecht [Camargo Correa] para ser gerente de una sucursal en Angola. En esta última empresa, estuvo diez años, siendo gerente de sucursal de varios países, entre los cuales estaban Venezuela, Perú y Argentina.

Primo Costruttore Spa había contratado a una empresa de *headhunting* europea para encontrar un profesional que pueda asumir el puesto de director de Proyecto en reemplazo de Salvatore Garilli. En dicho proceso de búsqueda contactaron a José Alves, quien después de un largo proceso de negociación, aceptó el desafío de liderar la obra Cerro Dorado.

#### **1.7. Martín Ramírez**

Martín Ramírez había nacido y terminado sus estudios de secundaria en la ciudad de Chimbote. Posteriormente se mudó a vivir a Lima para cursar estudios de ingeniería civil en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Martín tenía 30 años y llevaba 7 años trabajando en Contratistas Peruanos S.A. Había ingresado a la empresa desde practicante para un proyecto de consultoría. Luego de un exigente proceso de reclutamiento, pudo iniciar prácticas preprofesionales, en paralelo a su último ciclo de universidad. Martín terminó su carrera en 1er puesto y fue contratado como ingeniero joven por la empresa.

Desde que inició su experiencia laboral ingresó a Contratistas Peruanos S.A. Gracias al proyecto al cual ingresó, había podido conocer diversas áreas de la empresa. Posteriormente, pasó a trabajar directamente en los proyectos de construcción de la empresa.

En los proyectos, Martín inició como ingeniero de costos, ascendiendo a los pocos meses a jefe de control de proyecto. Debido a su buen desempeño, al año siguiente fue trasladado a un proyecto en el extranjero, para los cuales típicamente se enviaban profesionales con más experiencia.

Después de 2 años en República Dominicana y gracias a los buenos resultados, fue promovido a gerente de Control de Proyecto de la obra más grande en la historia de la empresa.

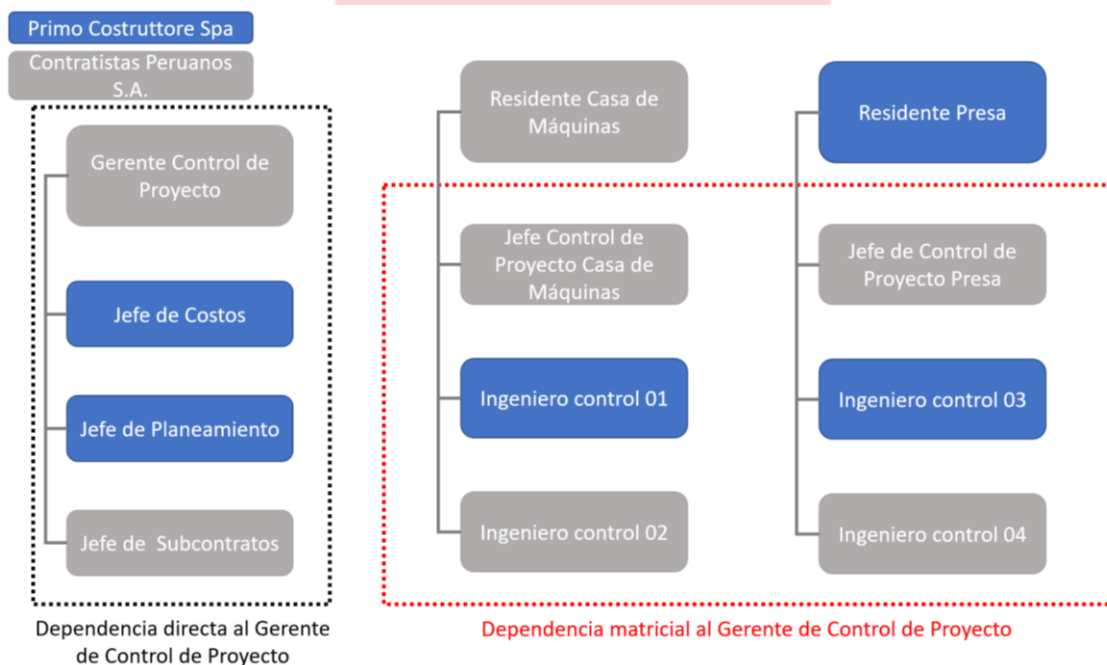
Como gerente de Control de Proyecto, Martín tenía a cargo jefaturas que le reportaban directamente (los jefes de costos, planeamiento y subcontratos) y jefaturas que le reportaban matricialmente (los jefes de control de proyecto de los frentes de obra). En este rol, Martín gestionaba un equipo con profesionales de diversas nacionalidades teniendo a su cargo italianos, peruanos, colombianos, entre otros; algunos de estos profesionales con mayor edad y experiencia.

Martín pudo desarrollar este rol con buen desempeño, creando buen clima laboral y manejando una relación cordial con el socio (Primo Costruttore Spa) y cliente. Cuando llegó José Alves al proyecto, pudo ganarse su confianza pues logró los objetivos de renegociación y control que le habían encargado.

A continuación, se muestra en la Figura 4, cómo estaba organizada el área que lideraba Martín.

**Figura 4**

*Organigrama control de proyecto*



Fuente: elaboración propia

Martín era una persona analítica, numérica, orientado a resultados; era muy exigente y a la vez se preocupaba de ser justo en sus decisiones. Martín tenía ganas de asumir desafíos y crecer profesionalmente.

### 1.8. En el terreno de la operación

El nuevo director se incorporó al proyecto la última semana de marzo del 2013 y tomó dos acciones a las pocas semanas de incorporarse: concluyó que había necesidad de cambiar al responsable del frente Casa de Máquinas y aprobó la contratación de un helicóptero de gran capacidad para transportar maquinarias e infraestructura en pro de recuperar el retraso actual (dicho helicóptero

era una inversión del orden de 700 mil dólares).

A los pocos días, Gustavo Revoredo (cliente) increpó a José Alves su inacción en realizar cambios en la estructura de dirección del proyecto. El momento crítico llegó en una reunión de coordinación, cuando Gustavo, altamente irritado por el atraso, vociferaba a los asistentes y a Rafael Balta: “¿Vos por qué mejor no renuncias? ¡Este proyecto no es para vos!... José, necesito que me propongas, para mi aprobación, el nombre del nuevo residente...”. El mismo día, el cliente envió una carta solicitando el cambio de Rafael Balta y pidiendo se le envié por medio formal, la hoja de vida del profesional propuesto para reemplazarlo.

Enfocado en el cambio de Rafael Balta, José solicitó a las empresas socias, que presenten alternativas de profesionales. Típicamente este rol, era asumido por profesionales con 20 - 25 años de experiencia, con sólidos conocimientos técnicos y experiencia en construcción de obras de similar envergadura y complejidad.

Después de una semana, José Alves revisaba las opciones que tenía en la mesa:

1. Primo Costruttore Spa no quería colocar a ningún profesional de Contratistas Peruanos S.A., pues atribuía todo el retraso a Rafael Balta y declaraba que no había profesional local que pudiera estar a la altura del proyecto, por tanto, propuso a un ingeniero italiano de 25 años de experiencia, pero Contratistas Peruanos S.A. no aceptó pues se estaría desequilibrando la estructura de poderes del consorcio.
2. Contratistas Peruanos S.A. propuso a un ingeniero peruano de 20 años de experiencia, quien tampoco fue aceptado por Primo Costruttore Spa, por haber tenido problemas en un anterior proyecto. Primo Costruttore Spa indicaba que el nombre propuesto no era una persona competente y leal.
3. Como tercera opción el director de Proyecto propuso a un ingeniero expatriado chileno de 20 años de experiencia; sin embargo, Contratistas Peruanos S.A. no aceptaba el desequilibrio en la estructura de poderes del proyecto y el mensaje que estaría dando al interno de su empresa.
4. Buscando hacer una promoción interna, José Alves reflexionaba si Martín Ramírez podía ser una opción, a pesar de no tener la experiencia suficiente. A la fecha, Martín sólo tenía 7 años de experiencia y no había asumido rol parecido antes.

José Alves tenía que tomar una decisión lo antes posible pues no tenía tiempo y se cuestionaba sobre qué opción seguir.



## Capítulo 2. Caso B: y ahora, ¿qué hago?

Debido a la confianza y desempeño que había tenido Martín Ramírez, José Alves, lo postuló como candidato para reemplazar a Rafael Balta. El nombramiento tomó por sorpresa a ambas empresas; sin embargo, aceptaron la propuesta, a la espera de que el cliente acepte el candidato. José Alves se comprometió a gestionar la aprobación del cliente.

El cliente (Gustavo Revoredo) aceptó el nombramiento de Martín Ramírez bajo un periodo de evaluación de 3 meses. Martín aceptó el desafío, alistó sus maletas y se desplazó el 1 de mayo del 2013 al frente de trabajo.

El 2 de mayo del 2013, Martín se reunió con Rafael Balta, quien ya estaba al tanto de su cambio, ambos tuvieron dos días de traslape. Rafael Balta recorrió con él cada frente de trabajo. Martín se quedó asombrado del nivel de detalle que tenía Rafael de la parte técnica del proyecto y empezaba a sentirse incomodo sobre su capacidad.

Durante los días de traslape, algo que llamó la atención a Martín, es que en varios frentes Rafael terminaba dando una orden diferente a la dada por el ingeniero de producción responsable, desautorizándolo en pleno. Era común escuchar a Rafael decir a los capataces: “Lo que les ha dicho el ingeniero esta errado, háganlo como les digo, y cuando venga el ingeniero le hacen saber...”. A continuación, se muestra en la Figura 5, un esquema que describe la línea de mando típica en un frente de trabajo.

**Figura 5**

*Línea de mando producción*



Fuente: elaboración propia

Martín encontró un malestar en el personal de Casa de Máquinas pues varios empleados tenían que dormir compartiendo camas (entre la noche y el día) en las carpas o contenedores que se habían habilitado.

Lo anterior complicaba el ánimo del proyecto, pues si bien había pobres condiciones de vida, se daba un trato diferencial (habitaciones individuales) al personal expatriado. Martín Ramírez pudo constatar durante su primera semana en la obra, que los ingenieros expatriados italianos, tenían cuartos personales indistintos a la jerarquía o cargo, mientras que los ingenieros locales peruanos tenían que compartir cuarto, rotar habitaciones y hasta en oportunidades habían tenido que dormir en las oficinas.

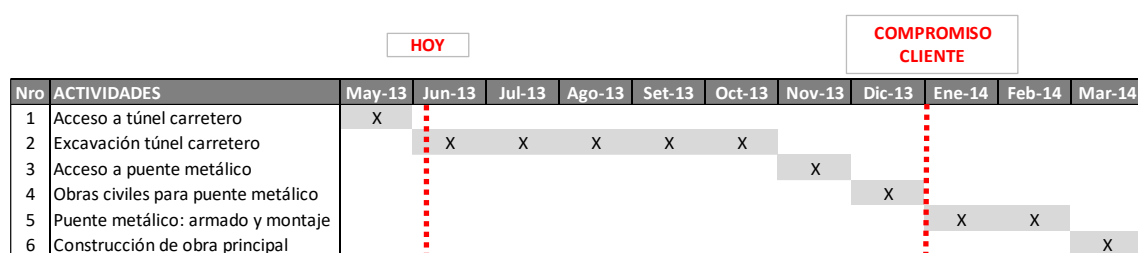
Una semana después de haber llegado al frente, Martín estaba aterrado. El clima laboral era terrible, sus reportes directos (que incluían italianos y peruanos mayores que él y con mayor experiencia) no se hablaban, las condiciones de vida eran lamentables, se tenía un trato diferenciado para los expatriados y la supervisión del cliente tenía una actitud agresiva.

Adicionalmente, luego de actualizar el cronograma de trabajo en función de los avances a la fecha y la secuencia constructiva definida, Martín encontró que los trabajos de la obra principal se podrían iniciar en marzo del 2014, dos meses después de lo comprometido en el plan de aceleración entregado al cliente hace apenas dos meses, Este atraso no se había comunicado al cliente pues los socios esperaban recuperarlo.

Lo anterior se visualiza en la Figura 6, donde se puede encontrar el diagrama Gantt del frente de trabajo.

**Figura 6**

*Estrategia de obra*



Fuente: elaboración propia

## 2.1. Estrategia de obra

La Figura 7 representa la estrategia de ejecución de las actividades necesarias para poder habilitar el acceso al frente principal de trabajos.

El proyecto necesitaba tener un acceso que permita tener fluidez en el tránsito, por lo que se había diseñado un túnel carretero (debido a la geología de la zona) y un puente metálico para poder

cruzar la quebrada de un río. La estrategia definida al momento respetaba una secuencia en serie, es decir se realiza una actividad después de haber terminado la anterior. El seguir una secuencia en serie permitía ser eficiente en costos pues se evitaba duplicar recursos o tenerlos en *stand by* en caso de algún imprevisto.

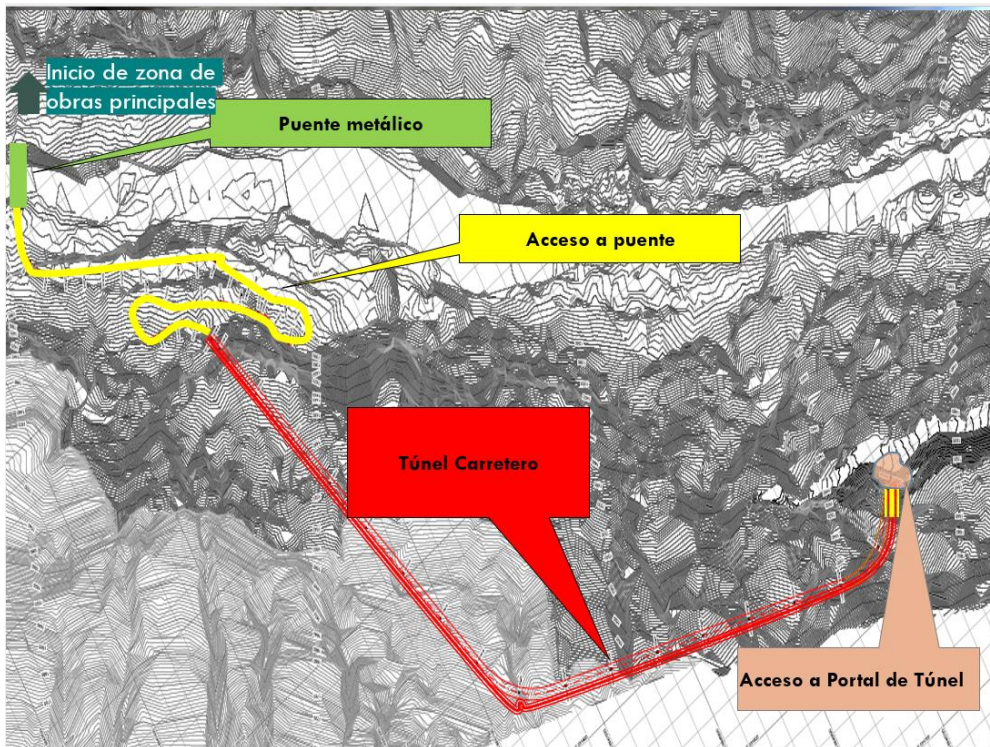
En este caso en particular, se preveía:

- Construir el acceso al frente donde se iba a iniciar el túnel que sería utilizado para el tránsito de los materiales y personas: ítem 01
- Posteriormente iniciar la perforación y ejecución del túnel propiamente dicho, empezando en un lado del cerro a atravesar, y culminando al otro extremo. Es importante entender que sólo se puede atravesar el cerro por medio de un túnel o por vía aérea: ítem 02
- Terminado el túnel, se llega al otro extremo del cerro y se puede indicar las labores de acceso al punto donde se iniciarían los trabajos del puente que permitirían cruzar la quebrada: ítem 03
- Llegado al punto de inicio del puente, se realizan los trabajos de fundaciones sobre las cuales se apoyaría el puente metálico: ítem 04
- Posteriormente se hace el montaje y colocación del puente metálico: ítem 05
- Finalmente se pueden iniciar las labores principales de construcción de la central hidroeléctrica: ítem 06

El compromiso con el cliente era iniciar el ítem 06 de la Figura 7, en enero 2014; sin embargo, con el avance a la fecha se estaría empezando en marzo 2014.

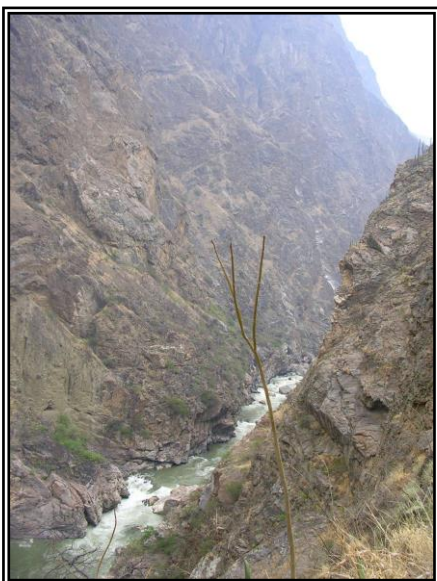
Para un entendimiento esquemático de los frentes, revisar el Anexo 4: Diagrama y fotos de los frentes de trabajo.

En la Figura 7, presentado a continuación, se puede visualizar las estructuras descritas en el diagrama de Gantt del frente de trabajo.

**Figura 7***Esquema de zonas de trabajo*

Fuente: elaboración propia

En las Figuras 8 y 9, mostradas a continuación, se comparte lo agreste de la zona de trabajo, evidenciando porqué la necesidad de realizar un túnel carretero como camino.

**Figura 8***Foto de la zona de trabajo*

Fuente: elaboración propia

**Figura 9**

Foto de la zona de trabajo



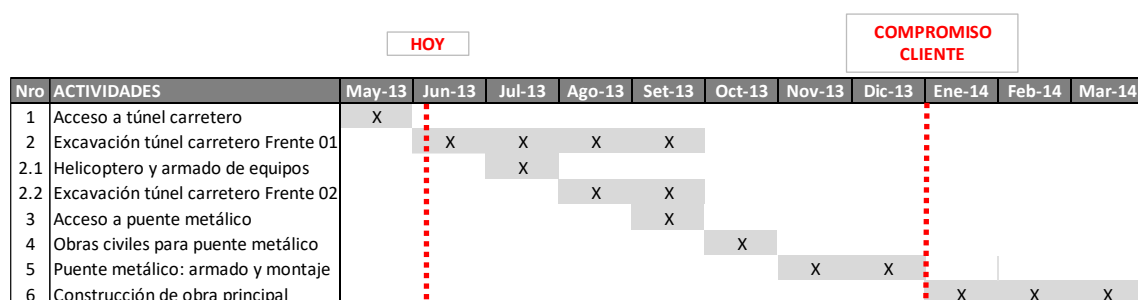
Fuente: elaboración propia

Martín analizó si había posibilidad de recuperar del plazo por medio del transporte aéreo de los recursos que se estaba planeando y pudo concluir que, si bien era complejo, tenían esa oportunidad.

La forma de poder recuperar el atraso era pasar de una ejecución en serie a revisar qué actividades pueden ser ejecutadas en paralelo. Para lo anterior había que transportar recursos a lugares que sólo se llegan por vía aérea y por tanto aprovechar al máximo el helicóptero. Esto se visualiza en la Figura 10.

**Figura 10**

Estrategia replanificada de obra



Fuente: elaboración propia

## 2.2. Estrategia replanificadora de obra

El diagrama Gantt de la Figura 11 representa la estrategia de ejecución de las actividades necesarias para poder habilitar el acceso al frente principal de trabajos.

La estrategia de recuperación se basa en poder abrir dos nuevos frentes de trabajo (transportando por vía aérea los recursos) para reducir la duración de ejecución del túnel e iniciar antes los accesos del puente metálico.

En este caso en particular, se replanifica de la siguiente manera:

- Construir el acceso al frente donde se iba a iniciar el túnel que sería utilizado para el tránsito de los materiales y personas: ítem 01
- Posteriormente iniciar la perforación y ejecución del túnel: ítem 02
- Transportar con helicóptero los recursos necesarios para abrir otro frente de ejecución del túnel: ítem 02.1
- Realizar actividades de ejecución del túnel con el segundo frente habilitado gracias al helicóptero: ítem 02.2
- Adicionalmente con los recursos transportados, aprovechar en adelantar los trabajos de accesos a la zona del puente metálico: ítem 03
- Teniendo en cuenta que, al poder reducir el tiempo de construcción del túnel en un mes, y haber podido iniciar antes los trabajos de accesos, se prosigue con la secuencia planteada en el Gantt original
- Llegado al punto de inicio del puente, se realizan los trabajos de fundaciones sobre las cuales se apoyaría el puente metálico: ítem 04
- Posteriormente se hace el montaje y colocación del puente metálico: ítem 05
- Finalmente se pueden iniciar las labores principales de construcción de la central hidroeléctrica: ítem 06

Martín averiguó el estado de llegada del helicóptero, y encontró que sólo había uno disponible en Canadá, que podía venir por una semana en el mes de julio 2013, después de esa fecha, la próxima fecha de disponibilidad era para marzo 2014.

Era la segunda vez que se gestionaba en el proyecto la logística de volar recursos por medio de un helicóptero; sin embargo, en la primera oportunidad, la ejecución de qué volar y la programación de los vuelos fue deficiente, debido a que Rafael Balta creía que no eran necesarios esos recursos.

Cuando Martín preguntó sobre el listado de recursos a volar con el helicóptero y el programa de trabajo, le indicaron que ese encargo había sido delegado a un ingeniero joven que tenía un par de meses en el proyecto.

Habían pasado 2 semanas de Martín en el frente y mientras caminaba unos minutos de noche, reflexionada sobre el atraso del frente, las expectativas del cliente y del socio, el estado del plan de recuperación y lo suelto que estaba el plan de transporte aéreo.

En ese momento recordaba el comentario de su jefe directo (Ignacio Rosas): “cuidado que te quieran quemar, y pedir ese puesto posterior a que falles”... también se le venía la mente los comentarios de pasillo que estaban circulando por Contratistas Peruanos S.A. por varios gerentes con mayor experiencia, quienes decían: “es muy joven para ese desafío, va a ser un fracaso ese proyecto”.

Con todo lo anterior en la cabeza, Martín se decía a sí mismo: y ahora ¿qué hago?, ¿por dónde empiezo?





### Capítulo 3. Caso C: a construir

Acababa de terminar la visita del cliente a los frentes de trabajo, Gustavo bajó de su camioneta se acercó a Martín, le tendió la mano, y le dijo: “Martín, pibe, te felicito, has revertido esto, buen trabajo”. Martín estaba emocionado, pues si bien fueron meses duros, y en la cual paso ciento cincuenta días en obra y sólo bajo a Lima por siete días, pudo lograr cumplir las fechas comprometidas.

Recordaba la noche que tuvo las dudas y cómo decidió mudarse a la parte del campamento que tenía las peores condiciones y no salir de ahí hasta que mejorarán.

Durante sus primeras semanas asignó a un responsable senior de gestionar el traslado de recursos con el helicóptero. En paralelo empezó a juntarse con sus reportes directos:

- Primero en reunión por subgrupos (expatriados y locales separados), buscando conversar con ellos sobre cuáles consideraban que eran las características de las dos culturas que había en la obra. Martín les dijo que sólo con el conocimiento y competencias de ambos grupos se iba a poder revertir el estado del proyecto.
- También se reunió con cada reporte directo para conocer su experiencia y estado de ánimo, las quejas eran muy similares: malas condiciones de alojamiento, trato desigual entre locales y expatriados, no tenían claro cuál era la meta que cumplir y sentían que no tenían autoridad pues sus órdenes eran cambiadas.

Martín se comprometió a corregir esos temas y ser respetuoso de la jerarquía. Definió un criterio justo (en función del puesto) para la asignación del alojamiento y les brindó las metas a cumplir, las cuales serían revisadas frecuentemente.

Al inicio tuvo quejas de varios expatriados que no aceptaban las condiciones de hospedaje que les correspondía, y un par renunciaron; sin embargo, Martín se mantuvo firme en su decisión y al poco tiempo las aguas se calmaron.

Semanalmente revisaban los avances de los objetivos, mientras que mensualmente actualizaban el plan de trabajo. Mensualmente aprovechaban en realizar una comida de confraternidad. Estas comidas eran muy gratas pues los expatriados preparaban platos italianos para compartir con sus pares locales y viceversa, los peruanos compartían los platos locales.

Recordaba que durante la campaña del transporte aéreo tuvieron un accidente por una carga mal sujeta, debido al apuro y presión que se tenía en el proyecto, afortunadamente Martín había pedido un periodo de gracia al cliente y fue esa tolerancia lo que lo salvó de que el tema escale a mayores.

Martín decidió volver a su oficina y reunir a su equipo para trasladarles la felicitación del cliente y de los socios (que lo habían llamado gracias al mensaje que el cliente les había dado), mientras caminaba se repetía: “vaya que fue duro, pero valió la pena... ahora a seguir construyendo”.



## Capítulo 4. Teaching note – parte A

Las presentes *teaching notes* tienen como objetivo servir de guía para la resolución del caso presentado.

### 4.1. Sinopsis del caso

El caso “Y ahora, ¿qué hago?”, narra en sus 3 partes, cómo, a partir de la necesidad de cubrir el cambio de un ejecutivo, acontecen situaciones que involucran toma de decisiones relevantes para revertir el estado de retraso en un proyecto. El cambio de rol de un ejecutivo obliga a plantearse un plan de transición y acción, identificando los principales problemas y logrando definir cuál empezar a gestionar en función de su importancia en el corto plazo, que le permita tener oxígeno para resolver los problemas del mediano y largo plazo.

Durante los casos se presentan un listado de problemas en los 3 niveles de la organización (eficacia, atractividad y unidad), evidenciándose que cumplir el plazo es inviable a menos que se focalicen esfuerzos para solucionar los principales problemas de cada nivel.

Pudiendo solventar los compromisos asumidos, se puede pasar a tener crédito y confianza por parte del cliente y socios, para poder avanzar en solucionar los problemas posteriores. Es importante identificar que se deben resolver los problemas de eficacia actuales y evitar dejarse llevar por el ruido que pueden generar otros problemas que son importantes pero que no existirían sino se soluciona el problema de eficacia inicial.

Considerando que no se tiene más información de la situación en el terreno y en base a lo descrito en el caso, concluimos que no se puede concretar un análisis de octógono, por lo que procederemos a utilizar los criterios de eficacia, atractividad y unidad como elementos de análisis del problema, generación de alternativas de solución y valoración de alternativas posibles.

### 4.2. Problema principal – parte A

El problema principal en esta parte A, al cual se enfrenta José Alves es el de reemplazar a Rafael Balta por un profesional que pueda:

- Recuperar el atraso del frente Casa de Máquinas.
- Mantener una buena relación con los socios del proyecto: Primo Costruttore Spa – Contratistas Peruanos S.A.
- Sea aprobado por el cliente y gane credibilidad ante él.

#### 4.2.1. Generación de alternativas

Para la definición del cambio de residente, se tienen las siguientes alternativas:

1. Reemplazar a Rafael Balta con el profesional italiano propuesto por Primo Costruttore Spa, que tiene 25 años de experiencia, buscando convencer al socio Contratistas Peruanos S.A.
- Puntos a favor: Se tendrá a un profesional con experiencia en este tipo de proyectos y el apoyo de uno de los socios (Primo Costruttore Spa).

- Puntos en contra: Contratistas Peruanos S.A. no acepta y generaría conflicto ir por esta alternativa.
- 2. Reemplazar a Rafael Balta con el profesional peruano propuesto por Contratistas Peruanos S.A., que tiene 25 años de experiencia, buscando convencer al socio Primo Costruttore Spa de aceptarlo.
  - Puntos a favor: Se tendrá a un profesional con experiencia en este tipo de proyectos y el apoyo de uno de los socios (Contratistas Peruanos S.A.).
  - Puntos en contra: Primo Costruttore Spa no acepta y generaría conflicto ir por esta alternativa.
- 3. Reemplazar a Rafael Balta con un profesional externo a los socios (expatriado chileno de 20 años de experiencia).
  - Puntos a favor: Se tendrá a un profesional con experiencia en este tipo de proyectos y de posición neutral de cara a los socios.
  - Puntos en contra: Contratistas Peruanos S.A. no acepta y generaría conflicto ir por esta alternativa. Adicionalmente, se estaría apostando por un profesional sobre el cual no tenemos más referencias que las propias de un proceso de reclutamiento.
- 4. Promoción interna de Martín Ramírez.
  - Puntos a favor: Se tendrá a un profesional que conoce la realidad cultural del proyecto, así como la historia de la obra desde su inicio. Posiblemente se tenga el respaldo de Contratistas Peruanos S.A.
  - Puntos en contra: Profesional sin experiencia en este tipo de proyectos, sin haber asumido un rol parecido en el pasado.
- 5. Poner a un responsable temporal, Martín Ramírez, mientras se sigue con el proceso de búsqueda y negociación con el socio
  - Puntos a favor: Se tendrá a un profesional que conoce a realidad cultural del proyecto, así como la historia de la obra desde su inicio. Adicionalmente se gana tiempo para evaluar otras posibles opciones para cubrir el puesto o tiempo para convencer a los socios de otra opción.
  - Puntos en contra: Profesional sin experiencia en este tipo de proyectos, sin haber asumido un rol parecido en el pasado.

#### **4.2.2. Valoración de alternativas**

A continuación, en la Tabla 1 se valoran las distintas alternativas, puntuando del 1 al 10 su impacto sobre la eficacia, atractividad y unidad de la empresa.

**Tabla 1***Valoración de alternativas*

<b>Alternativas</b>	<b>Eficacia</b>	<b>Atractividad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Total</b>
Reemplazar a Rafael Balta con profesional propuesto por Primo Costruttore Spa y buscar convencer al socio Contratistas Peruanos S.A.	8	5	2	15
Reemplazar a Rafael Balta con profesional propuesto por Contratistas Peruanos S.A. y buscar convencer al socio Primo Costruttore Spa.	7	5	2	14
Reemplazar a Rafael Balta con un profesional externo por medio de reclutamiento.	5	5	5	15
Reemplazar a Rafael Balta por medio de una promoción interna: Martín Ramírez. Buscar convencer al cliente de este	4	7	8	19
Preemplazar a Rafael Balta por medio de un responsable temporal (Martín Ramírez), mientras se sigue con el proceso de búsqueda y negociación con el socio.	6	7	8	21

Fuente: elaboración propia

Para una evaluación objetiva de las alternativas, consideraremos aspectos relevantes y diferentes, en función de cada nivel. A continuación, describimos los aspectos a valorar:

- Eficacia: Experiencia en el rol en proyectos similares, importante para este cargo.
- Atractividad: Conocimiento de la realidad del proyecto y de los socios.
- Unidad: Aceptación por parte de ambos socios y capacidad de trabajar con equipos multiculturales.

#### **4.2.3. Elección de alternativa**

Del análisis realizado, se concluye que la mejor opción es que Martín Ramírez sea el reemplazo temporal, pasando por un periodo de prueba, mientras que en paralelo se puede continuar con el proceso de búsqueda externo o con las negociaciones a nivel de socios sobre a quién poner en caso no de la talla de Martín. Esta opción es la que genera un mayor impacto en la solución del problema principal y en la valoración del punto anterior ha obtenido un puntaje de 21 sobre 30.

La opción de escoger a Martín Ramírez permite cumplir los distintos niveles que plantea el caso, pues:

- Desde el punto de vista de la Eficacia: Escoger a Martín Ramírez permite concretar el cambio de Rafael Balta en el menor tiempo posible, el cumplir este punto es importante, pues se ha

vuelto una exigencia contractual por parte del cliente y el retrasar o dilatar el mismo, pondría a José Alves en una decisión desfavorable de cara al futuro del proyecto.

- Desde el punto de vista de la Atractividad: Si bien la elección de Martín Ramírez tiene la desventaja del bajo conocimiento técnico por parte de él, esta opción tiene a su favor que Martín tiene un conocimiento del estado a la fecha del proyecto en temas de avance y plazo (debido a su rol actual de Control de Proyecto), conoce al equipo, tiene buena relación con el socio y sabe cuál es el estilo, formas y expectativas del cliente (Gustavo Revoredo). Estos son activos valiosos de cara al desafío que involucra a futuro el proyecto.

Desde el punto de vista de la Unidad: En este frente, la alternativa de optar por Martín Ramírez es apostar por el manejo que ha tenido de profesionales multiculturales previamente en su área. La buena relación de Martín con sus pares y con el socio, da señales de inteligencia emocional y empatía, habilidades que van a ser importantes de cara al desafío a enfrentar.

#### **4.2.4. Generación de plan de acción**

El plan de acción para la alternativa decidida es:

1. Conversar con Martín Ramírez y ofrecerle el rol de ingeniero residente.
2. Sociabilizar con los socios al profesional propuesto y convencerlos de la idoneidad de Martín para el rol. Por lado de Contratistas Peruanos S.A., sería más sencillo la aprobación, mientras que por el lado de Primo Costruttore Spa se podrían tener reticencias. Es en este caso, que se debe comunicar y especificar algunas acciones adicionales:
  - Es un periodo de prueba temporal y que en caso no se tenga resultados, se cambiará al profesional.
  - José Alves estará cerca del frente Casa de Máquinas para poder supervisar y soportar el rol de Martín Ramírez como ingeniero residente.
  - Se continuará con un proceso de búsqueda externo en paralelo para poder tener opciones disponibles competentes en caso se necesite realizar el cambio de Martín Ramírez.
3. Sociabilizar con el cliente y lograr la aprobación de Martín Ramírez como ingeniero residente del frente Casa de Máquinas. Los argumentos para convencer al cliente pueden ser similares a los planteados en el punto anterior.
4. Establecer una rutina semanal de coordinación, con enfoque de soporte y seguimiento por parte de José Alves a Martín Ramírez. La propuesta es tener un espacio donde no sólo se vea avances, sino se constate el estado de consolidación en el nuevo rol.
5. José Alves debe evaluar en conjunto con Martín, si las jefaturas que le reportarían podrán cubrir la brecha de conocimiento técnico, presente en Martín. Este punto es importante para poder definir cambios internos en el frente.

Es importante tener presente, que todas las acciones descritas líneas arriba deben ser implementadas en las 2 semanas siguientes a la asunción de Martín como ingeniero residente, pues el retraso del proyecto y la presión hecha explícita por el cliente, no dan margen de maniobra a fallar.





## Capítulo 5. Teaching note – parte B

Para esta parte B del caso, pasamos a analizar el desafío al cual se enfrenta Martín Ramírez, al asumir el rol de ingeniero residente de Casa de Máquinas, analizando cuál debería ser su plan de acción para abordar los principales problemas en cada nivel de la organización. El problema principal de Martín es superar el periodo de prueba que le ha otorgado el cliente para lo cual es clave cumplir los plazos comprometidos. Para lo anterior tendrá que construir un equipo competente que desee poner a disposición del proyecto sus conocimientos, superando los problemas de unidad.

### 5.1. Octógono

Considerando que Martín ha podido estar en el terreno del frente de obra y ha podido recuperar información detallada de la situación del proyecto, definimos que para la solución de la parte B, haremos el diagnóstico con la metodología del octógono, pues nos permite tener un análisis integral de las distintas dimensiones de la organización, los problemas que afronta y en qué aspectos deberíamos priorizar con el plan de acción. Elaboraremos el análisis para los 3 niveles.

### 5.2. Primer nivel

Analizando el primer nivel del octógono encontramos que el proyecto tiene formalmente definido una estructura (se tiene organigrama con división de roles por socio), sistema de dirección (se tiene un área y sistema para el control y seguimiento del proyecto) y estrategia a seguir, pudiendo superficialmente dar la impresión de que los problemas no están en esta dimensión. Sin embargo, si entramos a revisar el estado actual, podemos ubicar que el retraso actual de 2 meses evidencia una falla en la eficacia, por lo que Martín debe enfocar esfuerzos en este nivel.

A continuación, se presenta la Tabla 2, detallando el análisis realizado del primer nivel del octógono.

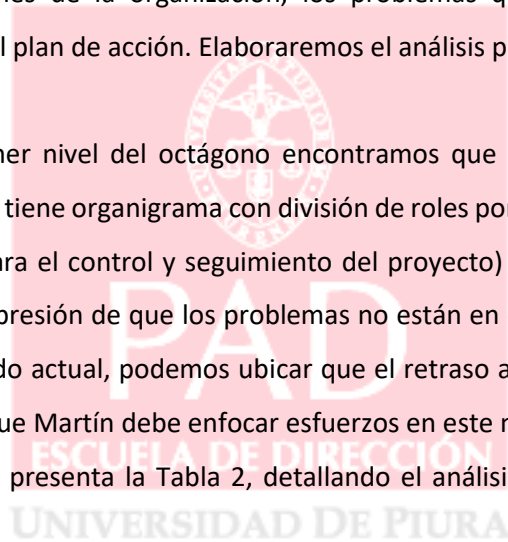


Tabla 2

Primer nivel

<b>Estrategia</b>	<p>Empresa del sector construcción que ofrece la ejecución de diversos tipos de proyectos          Clientes B2B, atiende mercado público y privado          Características de los proyectos: zonas remotas, únicos, complejos técnicamente y con plazos y costos retadores.          Importante entregar en plazo los proyectos a los clientes y con el menor impacto en costos.          Cliente actual - Energiak S.A.: Privado. Descontento con el atraso de 02 meses del proyecto.</p>
<b>Sistemas de Dirección</b>	<p>Gestión de proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control del plazo y avance es clave. Proyecto actualmente atrasado por 02 meses</li> <li>• Rentabilidad es basada en eficiencia de costos</li> </ul> <p>Sistemas de dirección compartida entre socios.          Consorcio formado por Contratistas Peruanos S.A. y Primo Costruttore Spa.</p>
<b>Estructura Formal</b>	<p>Organización se ha armado diferenciando responsabilidades entre los socios y se ha buscado equilibrar poderes de gobernanza          Cambios organizacionales de los líderes del consorcio deben ser aprobados por cliente y socio.</p>

Fuente: elaboración propia

### 5.2.1. Problema principal en primer nivel - Eficacia

Proyecto atrasado: La fecha comprometida con el cliente se va a retrasar en dos meses, lo cual incrementaría la insatisfacción del cliente (Gustavo Revoredo) y deterioraría adicionalmente la relación con el socio. Adicionalmente se tiene el impacto en la reputación de las empresas y sus competencias para poder ejecutar proyectos de estas complejidades.

### 5.2.2. Generación de alternativas

A continuación, presentamos algunas opciones que puede plantear Martín para el problema principal:

1. Gestionar una ampliación de plazo de dos meses con el cliente, apoyándose en el director de proyecto para respaldar esta posición
2. Implementar el programa de recuperación de plazo descrito en el caso, asegurando una correcta ejecución
3. Incrementar los recursos a transportar por vía aérea buscando asegurar o exceder el cumplimiento de los avances del programa de recuperación.
4. No realizar mayor cambio y confiar en la inercia del proyecto que ha dejado Rafael Balta.

### 5.2.3. Valoración de alternativas

Para proceder a valorar las alternativas generadas, consideraremos 3 criterios de medición: impacto cliente, impacto socio e impacto al interno de la organización; consideramos estos criterios pues los identificamos como los principales interesados (*stakeholders*) a tener en cuenta a la hora de medir la idoneidad de la acción a tomar. Puntuamos de 1 a 10 el impacto positivo en cada criterio, considerándose con mayor puntaje la acción que más aporta:

Lo descrito anterior se muestra a continuación en la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Valoración de alternativas primer nivel*

Alternativas	Impacto cliente	Impacto socio	Impacto interior	Total
Gestionar una ampliación de plazo de dos meses con el cliente, apoyándose en el director de proyecto	1	1	8	10
Implementar el programa de recuperación de plazo, asegurando una correcta ejecución	6	8	8	22
Incrementar los recursos a transportar por vía aérea buscando asegurar o exceder el cumplimiento de los avances del programa de recuperación.	8	6	6	20
No realizar mayor cambio y confiar en la inercia del proyecto que ha dejado Rafael Balta.	2	2	4	8

Fuente: elaboración propia

Para una evaluación objetiva de las alternativas, consideraremos aspectos relevantes y diferentes, en función del impacto que se produce a: el cliente, el socio o interior de la organización. A continuación, describimos los aspectos a valorar:

- Impacto cliente: Se puntúa en función de cómo incrementaría o reduciría la satisfacción del cliente sobre el proyecto
- Impacto socio: Se puntúa en función de cómo favorecería la relación con el socio
- Impacto interior: Se puntúa en función de cómo mejoraría el sentir y la relación de los empleados en el proyecto.

### 5.2.4. Elección de alternativa

Del análisis realizado, se concluye que la mejor opción es implementar el programa de recuperación de plazo, asegurando una correcta ejecución. Esta opción es la que genera un mayor impacto en la solución del problema principal y en la valoración ha obtenido un puntaje de 22 sobre 30.

Esta opción tiene un mayor peso que la opción similar de transportar mayores recursos, debido a que la variable económica y tiempos adicionales para poder desarmar, volar y armar los equipos, restan puntaje a esta última opción.

### **5.2.5. Generación de plan de acción**

En función de la alternativa elegida, se debe definir un plan de acción a seguir para poder implementar la decisión tomada. A continuación, enlistamos una serie de pasos que sugerimos debería seguir Martín:

- Con el diagrama Gantt reprogramado, definir un responsable para cada actividad (barra) del programa de trabajo.
- Definir un responsable de mayor jerarquía para elaborar el programa de trabajo y supervisar las actividades a realizar con el helicóptero.
- Programar con detalle horario las actividades del helicóptero.
- Implementar reunión de seguimiento diario del plan de transporte aéreo donde se visualice, estado del desarmado de equipos, disponibilidad del helicóptero, vuelo por día y armado del equipo posterior al vuelo.
- Es importante considerar en el programa de trabajo, no solamente los recursos a volar, sino los recursos que acompañarán a estos, por ejemplo, mecánicos, operadores, etc.
- La estrategia de recuperación debe ser comunicado a todas las jefaturas del frente y se debe implementar una rutina de seguimiento semanal para monitorear progreso y desviaciones.

### **5.3. Segundo nivel**

Analizando el segundo nivel del octágono encontramos que si bien en el frente Casa de Máquinas se tiene a profesionales de Primo Costruttore Spa y Contratistas Peruanos S.A. con experiencia comprobada en este tipo de proyectos, dando la impresión que se dispone del conocimiento suficiente, la dinámica actual ha ocasionado que no se ponga a disposición del desafío actual.

A continuación, se presenta la Tabla 4, detallando el análisis realizado del segundo nivel del octógono.

Tabla 4

Segundo nivel

<b>Saber</b>	Alto conocimiento técnico por parte del personal italiano Alto conocimiento de ejecución de proyectos en Perú por parte del personal peruano Capacidad para ejecución de proyectos en zonas Socio aportar conocimiento internacional y técnico
<b>Estilos de Dirección</b>	Se toman decisiones, consensuadas por ambos socios, en función de resultados, haciéndose cambios en caso se requieran Consortio exige toma de decisiones en conjunto por parte de los socios Las decisiones deben ser consensuadas por ambos socios, y en caso de discrepancia se debe buscar convencer a la contraparte Residente Rafael Balta desautoriza al personal de producción y da contraordenes
<b>Estructura Real</b>	Director de proyecto: Cliente solicitó el cambio del gerente de proyecto por retraso en el avance Organización con varios cambios debido a resultados obtenidos y ha pedido del cliente Se busca el equilibrio de poderes en el organigrama formal Escasez de talento en el mercado nacional e internacional para el tipo de proyecto Rafael Balta hace rol de ingeniero de producción cuando visita la obra.

Fuente: elaboración propia

### 5.3.1. Problema principal en segundo nivel - Atractividad

El problema principal en este nivel es que no se respeta el sistema de delegación y empoderamiento entre el residente y la línea de producción, el residente llega hasta el nivel de capataz, desautorizando a los jefes de producción como a los ingenieros de producción, lo cual crea desorden y falta de *accotunability* por parte de la línea de producción.

### 5.3.2. Generación de alternativas

A continuación, presentamos algunas opciones que puede plantear Martín para el problema principal en este nivel:

- Reestablecer el sistema formal de delegación y empoderamiento sobre los objetivos, en función de la jerarquía de cargos definida.
- Implementar un sistema mixto (vertical – horizontal) de comunicación y delegación por jerarquía, pero dejando en claro que se tienen las puertas abiertas en caso se necesite discutir temas que queden en el aire o dudas que surjan.
- No realizar mayor cambio y confiar en la inercia del proyecto que ha dejado Rafael Balta.

### 5.3.3. Valoración de alternativas

Para proceder a valorar las alternativas generadas, consideraremos 3 criterios de medición: impacto cliente, impacto socio e impacto al interno de la organización; consideramos estos criterios

pues los identificamos como los principales interesados (*stakeholders*) a tener en cuenta a la hora de medir la idoneidad de la acción a tomar. Puntuamos de 1 a 10 el impacto positivo en cada criterio, considerándose con mayor puntaje la acción que más aporta:

Lo descrito anterior se muestra a continuación en la Tabla 5.

**Tabla 5**

*Valoración de alternativas segundo nivel*

Alternativas	Impacto cliente	Impacto socio	Impacto interior	Total
Establecer sistema formal de comunicación y objetivos en función de la jerarquía de cargos definida en la línea de producción (vertical),	5	6	6	17
Implementar un sistema mixto (vertical – horizontal) de comunicación y delegación	5	6	8	19
No realizar mayor cambio y confiar en la inercia del proyecto	2	2	4	8

Fuente: elaboración propia

Para una evaluación objetiva de las alternativas, consideraremos aspectos relevantes y diferentes, en función del impacto que se produce a: el cliente, el socio o interior de la organización.

A continuación, describimos los aspectos a valorar:

- Impacto cliente: Se puntúa en función de cómo incrementaría o reduciría la satisfacción del cliente sobre el proyecto.
- Impacto socio: Se puntúa en función de cómo favorecería la relación con el socio.
- Impacto interior: Se puntúa en función de cómo mejoraría el sentir y la relación de los empleados en el proyecto.

#### **5.3.4. Elección de alternativa**

Del análisis realizado, se concluye que la mejor opción es implementar un sistema mixto (vertical – horizontal), de comunicación y delegación. Esta opción es la que genera un mayor impacto en la solución del problema principal y en la valoración del punto anterior ha obtenido un puntaje de 19 sobre 30.

#### **5.3.5. Generación de plan de acción**

En función de la alternativa elegida, se debe definir un plan de acción a seguir para poder implementar la decisión tomada. A continuación, enlistamos una serie de pasos que sugerimos debería seguir Martín:

- Revisar y validar el organigrama del frente Casa de Máquinas.
- Revisar y validar los roles y funciones de los puestos de profesionales que están en el frente Casa de Máquinas.
- Convocar a reunión con las jefaturas del frente y explicarles el nuevo esquema de comunicación de delegación. Vertical respecto al seguimiento y monitoreo de objetivos; sin

embargo, horizontal en caso se tenga necesidad de una comunicación particular, urgencia o duda.

- Compartir con los profesionales del proyecto los roles y funciones definido en el punto anterior.
- Explicar el grado de participación que tiene cada rol en pro de conseguir los objetivos del proyecto.
- Dejar en claro que se evitará dar contraordenes o subsidiar los roles del personal directo. Es clave la coherencia de palabras y hechos por parte de Martín sobre este punto para cambiar la dinámica actual.
- Durante los 3 primeros meses, pedir *feedback* a sus reportes directos, consultando si sienten que se está respetando el esquema de comunicación definido.

#### 5.4. Tercer nivel

Analizando el tercer nivel del octágono encontramos que el proyecto tiene un problema serio de unidad, lo cual impacta directamente en la eficacia y atractividad del frente, pues desenfoca al equipo y crea distancia entre los italianos y peruanos. Tener un equipo que no se comunica de manera fluida, dificulta la coordinación y resolución de imprevistos, lo cual es clave en el estado actual del proyecto.

A continuación, se presenta la Tabla 6, detallando el análisis realizado del tercer nivel del octógono.

**Tabla 6**

*Tercer nivel*

<b>Misión Externa</b>	Capacidad del consorcio para ejecutar el proyecto del cliente (más importante y complejo) en el plazo y con la calidad que requiere el cliente Poder ejecutar proyectos relevantes y desafiantes, con alta exigencia técnica Poca competencia en el mercado con capacidad de ejecución
<b>Valores de Dirección</b>	Lejanía de la dirección con el proyecto, se refleja en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de vida: campamentos y trato diferenciado entre el personal italiano y personal peruano</li> <li>• Cambios de liderazgo y tardía toma de decisiones</li> </ul> Descuido de la alta dirección. Cambio se realiza por pedido del cliente, no fue por iniciativa de las empresas socias. Se valora el logro de resultados
<b>Misión Interna</b>	Injusticia Trato injusto, diferenciado entre extranjeros y locales. Condiciones pésimas para el trabajador. Lejanía de la dirección que no ve estos problemas.

Fuente: elaboración propia

#### **5.4.1. Problema principal en tercer nivel - Unidad**

El problema principal en este nivel es que se tiene un trato diferente e injusto entre los expatriados y los locales, lo cual se evidencia en las diferentes condiciones de alojamiento. Es importante destacar que la lejanía de la dirección agrava esta situación.

#### **5.4.2. Generación de alternativas**

A continuación, presentamos algunas opciones que puede plantear Martín para el problema principal:

- Sin incrementar capacidad de alojamiento, definir un criterio para las habitaciones en función de la jerarquía del cargo.
- Sin incrementar capacidad de alojamiento, definir un criterio para las habitaciones en función de la nacionalidad del empleado.
- No realizar mayor cambio en los criterios de asignación de las instalaciones de alojamiento del proyecto.
- Incrementar la capacidad de alojamiento y definir un criterio para las habitaciones en función de la jerarquía del cargo.
- Incrementar la capacidad de alojamiento y definir un criterio para las habitaciones en función de la nacionalidad del empleado.

#### **5.4.3. Valoración de alternativas**

Para proceder a valorar las alternativas generadas, consideraremos 3 criterios de medición: impacto cliente, impacto socio e impacto al interno de la organización; consideramos estos criterios pues los identificamos como los principales interesados (*stakeholders*) a tener en cuenta a la hora de medir la idoneidad de la acción a tomar. Puntuamos de 1 a 10 el impacto positivo en cada criterio, considerándose con mayor puntaje la acción que más aporta.

Lo descrito anterior se muestra a continuación en la Tabla 7.

**Tabla 7***Valoración de alternativas tercer nivel*

Alternativas	Impacto cliente	Impacto socio	Impacto interior	Total
Sin incrementar capacidad de alojamiento, definir un criterio para las habitaciones en función de la jerarquía del cargo	0	2	6	8
Sin incrementar capacidad de alojamiento, definir un criterio para las habitaciones en función de la nacionalidad del empleado	0	4	2	6
No realizar mayor cambio en los criterios de asignación de las instalaciones de alojamiento del proyecto	0	2	2	4
Incrementar la capacidad de alojamiento, definir un criterio para las habitaciones en función de la jerarquía del cargo	0	4	8	12
Incrementar la capacidad de alojamiento, definir un criterio para las habitaciones en función de la nacionalidad del empleado	0	5	3	8

Fuente: elaboración propia

Para una evaluación objetiva de las alternativas, consideraremos aspectos relevantes y diferentes, en función del impacto que se produce a: el cliente, el socio o interior de la organización.

A continuación, describimos los aspectos a valorar:

- Impacto cliente: Se puntúa en función de cómo incrementaría o reduciría la satisfacción del cliente sobre el proyecto.
- Impacto socio: Se puntúa en función de cómo favorecería la relación con el socio.
- Impacto interior: Se puntúa en función de cómo mejoraría el sentir y la relación de los empleados en el proyecto.

#### **5.4.4. Elección de alternativa**

Del análisis realizado, se concluye que la mejor opción es incrementar la capacidad de alojamiento y definir un criterio para las habitaciones en función de la jerarquía del cargo. Esta opción es la que genera un mayor impacto en la solución del problema principal y en la valoración del punto anterior ha obtenido un puntaje de 12 sobre 30.

#### **5.4.5. Generación de plan de acción**

En función de la alternativa elegida, se debe definir un plan de acción a seguir para poder implementar la decisión tomada. A continuación, enlistamos una serie de pasos que sugerimos debería seguir Martín:

- Mejorar las condiciones de habitabilidad del frente incrementando las habitaciones para los trabajadores, en función de la cantidad de personal que va a requerir el proyecto, con un 10% adicional en caso el proyecto necesite cantidades adicionales.

- Asignar un responsable senior para que lidere la construcción de las instalaciones del campamento, debiendo elaborar un programa de trabajo que permita mejorar las condiciones en 8 semanas.
- Aprovechar el transporte aéreo para poder volar instalaciones de alojamiento que permitan incrementar los espacios y mejorar las condiciones de inmediato.
- Categorizar los cargos de los empleados del frente Casa de Máquinas en niveles que representen las responsabilidades del cargo, se proponen las siguientes categorías: Jefaturas, ingeniero senior e ingeniero o administrativo.
- Desarrollar política de asignación de habitaciones en función de las categorías definidas anteriormente (no en función de nacionalidad). Se tendría una mejor comodidad a mayor jerarquía. Se propone:
  - Jefatura: habitación individual.
  - Ingeniero senior: habitación individual conforme se avanza con la construcción de las instalaciones y se cuenta con el espacio.
  - Ingeniero o administrativo: habitación compartida de a dos.
- Sociabilizar esta política con la gerencia central de cada socio, para obtener su respaldo en caso se tengan quejas de algunos de los empleados.
- Comunicar a todos los empleados (ingenieros y administrativos) la política definida. De manera individual comunicar en qué categoría cae cada profesional que está actualmente en el proyecto.
- Implementar las asignaciones definidas en el campamento.

Finalmente se sugiere como acción adicional para la unidad, juntar a locales y expatriados por separado, explicando la importancia que tienen ambas partes. Los expatriados tienen la experiencia técnica y los locales tienen la experiencia local, y se necesita de ambas para sacar adelante el proyecto.

## Conclusiones

El caso evidencia la importancia de identificar y definir los problemas a los que se enfrenta un ejecutivo al asumir un nuevo encargo gerencial, y poder priorizar el orden de ejecución del corto plazo. Es importante que un ejecutivo identifique aquello que es inmediato y prioritario, que sentará las bases para poder trabajar posteriormente en las otras dimensiones. En este caso, lo central es el retraso en ejecución de obra, por tanto, se debe asegurar la fecha de entrega, si se quiere poder tener tiempo de trabajar en la atraktividad y unidad.

Si bien al inicio del caso, se podría decantar por iniciar a trabajar en la unidad del equipo, la urgencia y criticidad de la situación, obligan al ejecutivo a centrar sus esfuerzos en resolver los problemas de eficacia, (los cuales hemos precisado en la *teaching note*) volviéndose un caso de coordinación y ejecución. En paralelo el ejecutivo tiene que empezar a trabajar en los problemas de atraktividad y unidad, definiendo las acciones importantes de este grupo que no pueden esperar, por ejemplo, un trato justo y equitativo.

Al asumir un nuevo rol, más en uno, donde el gerente no tiene la experiencia o conocimientos cubiertos a plenitud es importante, que cada ejecutivo haga una autoevaluación y reflexión sobre qué temas son aquellos que adolece y con humildad, poder reconocerlos y gestionarlos de cara a la labor que le encargan. Lo anterior debe plasmarlo en su plan de transición de las primeras semanas, calificando por prioridad e importancia los temas relevantes a gestionar en primer orden. En el presente caso, el protagonista no tenía la experiencia técnica o profesional para asumir el rol, característica que era conocida por varios y que había generado los comentarios negativos de pasillo comentados en el caso, es por esta razón que el actor principal debe identificar sus flaquezas y buscar la opinión de sus jefaturas directas para la toma de decisiones, teniendo que buscar que sus reportes directos quieran compartir y comunicar sus puntos de vista o recomendaciones.

Durante el ejercicio de las funciones de los directivos, toman relevancia el ejercicio de las virtudes destacadas por Aristóteles: prudencia, justicia, templanza y fortaleza, a través de su ejercicio y del autoconocimiento, se puede enfrentar desafíos que uno aún no ha vivido. El trato diferenciado en el alojamiento o la desautorización de las indicaciones de los ingenieros, son síntomas de falta de justicia o prudencia por parte del anterior residente.

En el caso, también se evidencia la importancia de ser claros durante la definición y comunicación de funciones, objetivos y metas. No sólo se deben definir, se deben comunicar y monitorear correctamente.

Actuar con virtualidad y racionalidad, es clave para un directivo y se refleja en cada desafío que enfrente en su rol, y es a través del ejercicio de estas acciones que podrá ejecutar un diagnóstico preciso de la situación de la organización y poder identificar los problemas prioritarios y las acciones a seguir. El diagnóstico preciso es un acto de prudencia, El ejecutivo debe abordar acciones para la

eficacia, atractividad y unidad, cuidando de custodiar la temporalidad correcta para que la organización no se estrese o desenfoque. No sólo hay que manejar las acciones sino los tiempos adecuados. Todo esto se deduce en el análisis del primer nivel desarrollado en la *teaching note*.

Finalmente, un directivo se enfrenta a situaciones diferentes y debe buscar ser claro a la hora de analizar y tomar decisiones, como indica el filósofo y escritor estadounidense de origen alemán Reinhold Niebuhr: “Señor, concédeme serenidad para aceptar todo aquello que no puedo cambiar, valor para cambiar lo que soy capaz de cambiar y sabiduría para entender la diferencia” (Plegaria de la Serenidad, 2022). Ese es el desafío al que se enfrenta constantemente un gerente.



### Lista de referencias bibliográficas

Alcázar, M. (2019a). *Cómo mandar bien: Consejos para ser un buen jefe* (4a. ed.). Prodec.

Alcázar, M. (2019b). *Octógono: Diagnóstico empresarial*. Prodec.

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2012). *Gobierno de personas en la empresa* (6a. ed.). Planeta.

King, M. R. y Suárez, S. M. (2021). *El balón de Antonio* [trabajo de investigación para magíster en Gobierno de las Organizaciones, Universidad de Piura, PAD-Escuela de Dirección]. Piura. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5188/MGO\\_037.pdf?isAllowed=y&sequence=2](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5188/MGO_037.pdf?isAllowed=y&sequence=2)

Plegaria de la Serenidad. (2022, 21 de octubre). En *Wikipedia*. [https://es.wikipedia.org/wiki/Plegaria\\_de\\_la\\_Serenidad](https://es.wikipedia.org/wiki/Plegaria_de_la_Serenidad)

