



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

Home office

Leoncio Bautista-Carrasco, Sandra La
Madrid-Carlevarino

Lima, febrero de 2019

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD-ESCUELA DE DIRECCIÓN



HOME OFFICE

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

LEONCIO ALEJANDRO BAUTISTA CARRASCO
SANDRA BEATRIZ LA MADRID CARLEVARINO

Asesor: Mario Acosta Dávila

Lima, febrero 2019

DEDICATORIA

A mi esposa Fiorella y a mis hijos Valentina y
Gabriel

Alejandro Bautista

A mi padre Alberto

Sandra La Madrid

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria.....	ii
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vii
Resumen ejecutivo.....	viii
Abstract.....	ix
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Caso – Home Office	3
1.1. Servicio de consultoría	3
1.2. Área de soporte y mejora continua	4
1.3. Historia del área de soporte y mejora continua	4
1.4. El equipo de Macarena	5
1.5. Los consultores	6
1.6. Escenario con los clientes.....	8
ANEXOS.....	11
Anexo 1. Flujo de metodología de atención del área de soporte y mejora continua	11
Anexo 2. Flujo de atención de tickets.....	12
Anexo 3. Organigrama del área de soporte y mejora continua año 2009.....	13
Anexo 4. Organigrama del área de soporte y mejora continua año 2011.....	14
Anexo 5. Registro de horas.....	15
Anexo 6. Funciones del gerente de servicio	16
Anexo 7. Funciones del consultor	17
CAPÍTULO 2. Teaching Note.....	19
2.1. Sinopsis del caso.....	19
2.2. Curso.....	19
2.3. Objetivos.....	20
2.4. Método de investigación.....	20
2.5. Plan de enseñanza.....	20

2.5.1. Identificar los síntomas.....	20
2.5.2. El Octógono	21
2.5.2.1. Primer Nivel. Eficacia	22
2.5.2.1.1. Entorno externo	22
2.5.2.1.2. Estrategia	22
2.5.2.1.3. Sistemas de dirección y control	22
2.5.2.1.4. Estructura formal	23
2.5.2.2. Balance al primer nivel del Octógono	23
2.5.2.3. Segundo Nivel. Atractividad	23
2.5.2.3.1. Saber distintivo	23
2.5.2.3.2. Estilos de dirección.....	23
2.5.2.3.3. Estructura real.....	24
2.5.2.4. Balance al segundo nivel del Octógono	24
2.5.2.5. Tercer Nivel. Unidad	24
2.5.2.5.1. Misión externa	24
2.5.2.5.2. Valores de la dirección	24
2.5.2.5.3. Misión interna.....	25
2.5.2.5.4. Entorno interno	25
2.5.2.6. Balance al tercer nivel del Octógono.....	25
2.5.3. El problema	25
2.5.4. Análisis de las alternativas y criterios	26
2.5.4.1. La eficacia.....	26
2.5.4.1.1. Cambiar la modalidad de trabajo de Remoto a oficina	27
2.5.4.1.1.1. Para el criterio aumento de costos fijos y variables operativos anual	27
2.5.4.1.1.2. Para el criterio Calidad del servicio.....	29
2.5.4.1.1.3. Para el criterio Pérdidas por la mala estimación y demanda no planificada USD 59,640 anual.....	29

2.5.4.1.2. Alternar el trabajo en oficina y remoto, estableciendo nuevos horarios rotativos en grupos de lunes, miércoles y viernes, martes y jueves	31
2.5.4.1.2.1. Para el criterio Aumento de costos fijos y variables operativos anual	31
2.5.4.1.2.2. Para el criterio Calidad del servicio.....	32
2.5.4.1.2.3. Para el criterio Pérdidas por la mala estimación y demanda no planificada USD 59,640 anual.....	32
2.5.4.1.3. Seguir con el trabajo en remoto estableciendo nuevos controles	34
2.5.4.1.3.1. Para el criterio Aumento de costos fijos y variables operativos anual	34
2.5.4.1.3.2. Para el criterio Calidad del servicio.....	34
2.5.4.1.3.3. Para el criterio Pérdidas por la mala estimación y demanda no planificada USD 59,640 anual.....	35
2.5.4.2. La Atractividad	36
2.5.4.3. La Unidad	37
2.5.5. Plan de acción.....	38
Conclusiones.....	43
Bibliografía.....	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Reclamos de clientes	6
Tabla 2. Motivos de las inexactitudes al estimar los tiempos de atención	7
Tabla 3. Alternativas y criterios para el primer nivel	26
Tabla 4. Datos para proyectar el recupero de la pérdida de alternativa 1	28
Tabla 5. Desglose de costos fijos y operativos alternativa 1	28
Tabla 6 Gastos de consultores por trabajar en oficina alternativa 1	28
Tabla 7. Productividad estimada de los consultores en home office.....	29
Tabla 8. Productividad estimada de los consultores alternativa 1	29
Tabla 9. Facturación y pérdida 2012 alternativa 1	30
Tabla 10. Facturación y pérdida 2013 alternativa 1	30
Tabla 11. Flujo de caja 2012 – 2013 alternativa 1.....	30
Tabla 12. Datos para proyectar el recupero de la pérdida de alternativa 2.....	31
Tabla 13. Desglose de costos fijos y operativos alternativa 2	31
Tabla 14. Gastos de consultores por trabajar en oficina alternativa 2	32
Tabla 15. Productividad estimada de los consultores alternativa 2	32
Tabla 16. Facturación y pérdida 2012 alternativa 2	33
Tabla 17. Facturación y pérdida 2013 alternativa 2	33
Tabla 18. Flujo de caja 2012 – 2013 alternativa 2.....	33
Tabla 19. Datos para proyectar el recupero de la pérdida de alternativa 3.....	34
Tabla 20. Productividad estimada de los consultores alternativa 3	35
Tabla 21. Facturación y pérdida 2012 alternativa 3	35
Tabla 22. Facturación y pérdida 2013 alternativa 3	35
Tabla 23. Flujo de caja 2012 – 2013 alternativa 3.....	36
Tabla 24. Alternativas y criterios para el segundo nivel	36
Tabla 25. Alternativas y criterios para el tercer nivel.....	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proyección de productividad alternativa 1	29
Figura 2. Proyección de productividad alternativa 2	33
Figura 3. Proyección de productividad alternativa 3	35

RESUMEN EJECUTIVO

El caso home office debe ser discutido preferentemente en el curso de Gobierno de Personas. Este caso detalla diferentes escenarios y situaciones que pueden ser estudiados sobre la base de la metodología del caso, la herramienta del octógono y los diferentes cursos estudiados durante el programa de maestría en dirección. El caso home office se divide en entender los motivos y las motivaciones de las personas en cualquiera de los cargos de la compañía, revisar las decisiones que toman los directivos desde el punto de vista estratégico y formal, con las que deciden competir y operar para brindar el servicio de soporte y mejora. Asimismo, analizar los criterios que tomaron para el sistema de trabajo en remoto y comprender también cómo los estilos de dirección pueden influir negativamente en las personas. Los consultores llegan a adoptar vicios por no solo contar con un sistema de control adecuado para este modo de trabajo. Al concluir el estudio del caso home office se debe tomar la decisión de continuar con esta modalidad en remoto, modificarla parcialmente o cambiarla por la modalidad de trabajo en oficina.

Palabras clave: *home office; consultor; servicio; calidad; cliente*

ABSTRACT

The home office case must be preferably discussed on the “Government of People” course. This case details different stages and situations that can be studied over the base of the case’s methodology, the octagon’s tool and the different studied courses during the MBA program. The home office case is divided into understand the reasons and the motivations of people in any of the charges from the company, check the decisions that directives take out from the strategic and formal point of view, which they decide to compete and work for providing support and improvement service. On this way, analyze the criteria they used for the remote work system and also understand how management styles can negatively influence people. The consultants adopt vices for not possessing a suitable control system for this way of working. When the study of the home office case concludes, the decision must be made to continue with this modality remotely, adapting it or changing it by the working modality in the office.

Keywords: *home office; consultant; service; quality; client*

INTRODUCCIÓN

El análisis a profundidad del presente caso ayudará a los estudiantes del Programa de Maestría en Dirección de Empresas a mejorar sus habilidades directivas, poniendo en práctica la herramienta del octógono, el método del caso y todos los conceptos estudiados en el curso de Gobierno de Personas. Durante su lectura y desarrollo podrán identificar la estrategia de una empresa de tecnología para competir en el mercado de los ERP, la cual utiliza una metodología de atención con el soporte de consultores que trabajan en remoto desde sus casas. Se evidenciará las falencias de la empresa para supervisar y controlar a sus consultores por no contar con una metodología de control y seguimiento para las personas, se revelará la despreocupación de los directivos por la formación profesional y personal de los colaboradores, se deducirá lo fragmentado que se encuentran todos los equipos de trabajo y se cuestionará si la empresa está brindando una solución real a sus clientes.

El nombre de la empresa ha sido modificado para guardar la confidencialidad respectiva.

El caso debe ser abordado principalmente bajo el análisis de los capítulos 1, 2, 3 y 4 del libro *Gobierno de Personas en la empresa* (Ferreiro y Alcázar 2002). La persona y sus necesidades, balances en la organización, los motivos de la acción y la motivación humana respectivamente. Para el desarrollo de cada capítulo se sugiere preguntarse: ¿Cómo considera el directivo a los colaboradores?, ¿son personas o solo números?, ¿por qué la modalidad de trabajo de los consultores es *home office* y no en oficina?, ¿por qué lo directivos lo prefieren así?, ¿cuáles son los pro y contras de esta modalidad?

Respecto al balance entre la empresa, el trabajador y los clientes: ¿Qué se debe dar? y ¿qué se puede esperar recibir?

Finalmente, el estudiante después de haber analizado el caso en las tres dimensiones de la organización: la Eficacia, la Atractividad y la Unidad, debe decidir, si continuar con la metodología actual de operar en remoto con mejoras en los sistemas de control, si dar un paso más entre una modalidad parte remoto y parte oficina, o si realmente necesita migrar y hacer un cambio por completo para trabajar en oficina.

CAPÍTULO 1. CASO – HOME OFFICE

Una tarde de octubre, Macarena Torres, gerente de Servicio de la empresa Tecnología SAC, se encontraba preocupada por los diversos reclamos que recibía de sus principales clientes, respecto a la calidad, tiempo y sentido de urgencia con la que los consultores atendían los diferentes requerimientos en el área de soporte y mejora continua. Hasta ese momento Macarena había registrado pérdidas alrededor de USD 49,700 en lo que iba del año 2011 por lo que debía presentar una propuesta a su gerente directo antes del cierre de mes, puesto que se encontraba en riesgo la renovación de los contratos con clientes que se firmaban a finales de año.

1.1.Servicio de consultoría

Desde la aparición de Internet en los años noventa, el sector de las tecnologías de la información (TI) evoluciona a una mayor velocidad. En la actualidad las empresas para ser más competitivas buscan nuevas herramientas, sistemas o *software* que integren sus procesos con el fin de optimizar costos y tiempos en sus operaciones.

Las organizaciones utilizan sistemas integrados llamados ERP.¹ Los principales actores son: SAP, Salesforce y Oracle.

La comercialización del ERP se realiza mediante sus diversos socios a nivel mundial.

En Perú los principales competidores son: Tecnología SAC, Tecnomatic y Softmedia, quienes se encargan de conseguir a los clientes, de implementar el sistema, del mantenimiento de las licencias y del servicio de soporte y mejora continua, a través de un contrato con periodicidad anual.

La clientela se obtiene por medio de licitaciones o contactos de la alta dirección. Por lo general se mantienen en el mercado por la diferenciación en el servicio, puesto que tanto las grandes y medianas empresas se mantienen ofreciendo el mismo nivel de precio en el mercado.

¹ El término ERP se refiere a “*Enterprise Resource Planning*, que significa “sistema de planificación de recursos empresariales”. Estos programas se hacen cargo de distintas operaciones internas de una empresa, desde producción a distribución o incluso recursos humanos” (¿“Qué es un ERP y para qué sirve?”, 2019, párr. 1).

La implementación de un ERP puede tomar desde cuatro meses a un año, depende de los módulos, áreas o departamentos que según la actividad principal a la que se dedique el cliente se desee implementar y de la cantidad de data de la empresa.

1.2. Área de soporte y mejora continua

Posterior a la implementación del ERP se realiza la venta del soporte y mejora continua. El cliente compra una bolsa de horas mediante una propuesta comercial, donde se detalla la metodología del servicio y las horas a utilizar por cada cliente de manera mensual, las cuales se encuentran en función de la envergadura del proyecto.

La cartera de clientes es atendida por un equipo multifuncional conformado por consultores funcionales y consultores ABAP.²

La bolsa de horas se aplica a tareas de soporte o de mejora como se detalla a continuación:

- Mejora: son las modificaciones que requieren los usuarios del ERP a sus actuales procesos, pueden ser pedidos disruptivos o evolutivos. Para cada nueva solicitud el consultor estima un tiempo de desarrollo y es trabajado solo cuando es aprobado por el cliente.
- Soporte: son las soluciones a las consultas del usuario, sean por fallas en el *software* o errores en la operación, el consultor no estima un tiempo de solución, pero sí categoriza la complejidad del ticket como bajo, medio y alto.

De la totalidad de los casos el 30% son mejoras y el 70% soportes.

El gerente de Servicio era el primer contacto con el cliente, contaba con las prioridades y urgencias, y se encargaba de dirigir a los consultores respecto a qué temas tomar y no tomar. (Véase el anexo 1).

1.3. Historia del área de soporte y mejora continua

Desde el año 2009 la empresa buscaba mejorar la satisfacción del cliente; en aquel entonces el equipo se encontraba conformado por un solo gerente de Cartera y un equipo de consultores para la atención de todos los clientes. Lo usual era que en el equipo trabajaran ingenieros de profesión, con estudios adicionales en la herramienta del ERP. Por ende, la

² Consultor funcional: aquella persona que releva requerimientos de software. Básicamente, los funcionales hacen eso, relevan procesos de las empresas y/u organizaciones en busca de toda la información que pueda servirles para que el sistema haga lo que el cliente desea. (SidV, 17 de julio de 2012, párr. 6).

Consultor abap: Cuando el perfil es técnico, por lo general se trata de programadores. En el mundo de SAP, el lenguaje de programación es ABAP/4 y se los denomina Consultores ABAP. (SidV, 17 de julio de 2012, párr. 16).

compañía se vio la necesidad de contratar a gerentes de Servicio con habilidades blandas, con un perfil más administrativo. Las nuevas contrataciones fueron las de Macarena Torres, licenciada en Administración de Empresas; y Lourdes Espinoza, licenciada en Ciencias de la Comunicación. A cada una se le asignó un equipo de consultores y quedaron bajo el mando de dos gerentes de Unidad. A partir de esa fecha se cambió la estructura cinco veces más. En el año 2011 fue el último cambio, con el ingreso de Ivo Ponce como gerente de Unidad, para dirigir las dos Gerencias de Servicio a cargo de Macarena y Lourdes. Asimismo, se crearon dos nuevas Gerencias de Proyecto Fiscal, para encargarse de las nuevas disposiciones de la SUNAT respecto a libros legales (véase el anexo 2).

1.4. El equipo de Macarena

Para el año 2011 Macarena decidió estudiar un MBA, aprobado por su gerente de Unidad.

Con todo el *know-how*, Macarena tenía varias ideas por implementar en el equipo, planteadas varias veces a su gerencia; sin embargo, ella era escuchada pero sus ideas no eran tomadas en cuenta ni puestas en marcha.

En el año 2011 Macarena trabajaba con once consultores para atender a siete clientes, bajo la modalidad de trabajo *home office*, o desde algún lugar conveniente para ellos, con computadoras portátiles proporcionadas por la empresa. Estos equipos no contaban con ninguna restricción de instalación de programas informáticos (*software*) ajenos a las actividades laborales y propios de sus actividades en la empresa.

El horario de trabajo definido para los consultores era de lunes a viernes de 9:00 a. m. a 6:00 p. m. Ellos debían registrar sus horas de ingreso y salida manualmente y de manera diaria (véase el anexo 3).

Macarena empezaba sus labores desde muy temprano, de esta forma podía revisar la planificación de las atenciones, sobre la base de las horas disponibles con las que contaba cada cliente o las prioridades por urgencia de los tickets. La comunicación con su equipo de consultores era mediante teléfono celular y Skype, a veces era requerida la presencia de un consultor en las oficinas de la empresa o en las del cliente. Si bien las oficinas de la empresa eran nuevas y estaban ubicadas en un centro empresarial de Lima, no tenían la capacidad para albergar a todo el personal que trabajaba en remoto. Macarena estimaba que se necesitaría un área adicional de 50 m² para que los consultores pudiesen trabajar en las oficinas de la empresa con las debidas comodidades. El alquiler de oficinas por metro cuadrado se estimaba en unos USD 20.

1.5. Los consultores

Todos los consultores eran ingenieros de sistemas, algunos recién habían terminado la carrera y no todos contaban con certificación en el sistema ERP. Algunos consultores habían adquirido el conocimiento de la herramienta por experiencia, además la empresa brindaba capacitaciones para llegar a homogenizar el conocimiento del equipo.

Los clientes percibían una mejora en la atención, debido al cambio de estructura y el aumento de visitas *in situ* por parte de los gerentes de Servicio; sin embargo, Macarena sabía que aún se tenía mucho por hacer, porque algunos clientes manifestaban insatisfacción por el servicio prestado.

En el siguiente cuadro se puede observar los reclamos de la mayoría de clientes y las falencias de la empresa para enfrentarlos.

Tabla 1. Reclamos de clientes

Categoría	Cliente	Tecnología SAC
Mejoras	La solución no es eficiente, el consultor no resuelve el problema de fondo. El consultor no adjunta el formato de réplica, donde se encuentra la evidencia de las pruebas respecto al desarrollo de cada caso.	Los consultores trabajan más horas de lo estimado y esas horas extras no se facturan al cliente.
Soportes	Demora en la atención de urgencias. Observación en la asignación de horas respecto a la complejidad de cada caso. El consultor no adjunta el formato de réplica, donde se encuentra la evidencia de las pruebas respecto al desarrollo de cada caso.	No se cuenta con indicadores de gestión para realizar un adecuado seguimiento, control y mejora de la atención al cliente.

Fuente: elaboración propia

Macarena siempre tenía la duda de si sus consultores trabajaban el tiempo adecuado para cada atención, ella estimaba que trabajaban el 70% del total de sus horas.

No era sencillo generar un indicador para los tickets de soporte, porque se trataba de errores y solo se basaban en complejidades que iban aumentando con su dificultad, por falta de información o cambio de alcance.

Un elemento a considerar era que el 80% de los casos no contaba con la documentación completa como se solicitaba en el procedimiento.

Adicionalmente, se estimaba que un 66% de las inexactitudes en las estimaciones de tiempo para atender los requerimientos de mejora, se referían al mal cálculo por parte de los consultores. El siguiente cuadro muestra esta información al detalle.

Tabla 2. Motivos de las inexactitudes al estimar los tiempos de atención

Motivos de inexactitud al estimar tiempo de atención	Porcentaje
Alcance brindado por el cliente muy general.	12%
Escenarios de prueba pobremente especificados.	1%
Garantía de implementación.	3%
Imprevisto por factores externos al módulo tratado.	1%
Imprevisto por factores externos al objeto tratado.	2%
Mal cálculo del consultor.	66%
Poco entendimiento entre consultores de módulos integrados.	0%
Transferencia de consultor tratante a consultor nuevo.	16%
TOTAL	100%

Fuente: elaboración propia

El mal cálculo en las estimaciones originaba una pérdida de USD 21,700 en lo que iba del año, estas horas adicionales no se facturaban al cliente disminuyendo de esta forma la rentabilidad del área.

Otra importante pérdida se producía cuando no se contaba con demanda de tickets, estas horas eran ingresadas en el sistema como horas de espera. En los primeros diez meses del año se estimaba una pérdida de USD 28,000.

El promedio de facturación mensual del área era de USD 30,000.

Toda esta situación influía negativamente en la satisfacción del cliente, la cual tampoco contaba con una medición.

Macarena ignoraba cómo marchaba el desempeño del otro equipo; sin embargo, era de su conocimiento que contaban con los mismos inconvenientes, de la misma forma como los equipos de proyecto fiscal.

1.6. Escenario con los clientes

En las visitas semanales que realizaba Macarena a los clientes, usualmente presentaba un informe de control de horas, indicando el consumo de las horas contratadas semanalmente y las acumuladas en todo el año.

La información era revisada al detalle por los responsables del área de TI, en algunas oportunidades el informe presentado contaba con horas desfasadas o con horas faltantes, a raíz de que algunos consultores registraban sus horas a destiempo y otros no las generaban en el sistema. Estas desviaciones entre el informe y la semana real de trabajo, eran la excusa perfecta para que los clientes demoren en la generación de la orden de servicio y atrasen todo el proceso de facturación; inclusive algunos clientes no reconocían estas horas, por no ser informadas a tiempo, aduciendo que perjudicaba su planificación. Como consecuencia la rentabilidad del área se veía afectada, así como también la remuneración de Macarena, el sueldo variable que ella recibía era calculado de acuerdo con la facturación de las horas adicionales solicitadas por los clientes (véase el anexo 4).

El trabajo de los consultores se veía cuestionado en todas las reuniones con los clientes. Asimismo, persistía en los clientes la percepción de que la empresa sobrestimaba las horas de las soluciones planteadas.

Sin embargo, lo más crítico de los reclamos respecto a las horas estimadas, era la confianza que los clientes estaban perdiendo respecto a la veracidad de los informes.

En varias de las visitas se hacía reiterativo el reclamo por la rapidez de respuesta a las atenciones, porque para los clientes estas no estaban acorde con la urgencia solicitada. Según la propuesta comercial ofrecida, la atención de los tickets sería de forma inmediata; sin embargo, Macarena y su equipo atendía diferentes tickets de diferentes clientes en paralelo y cada vez que se generaba un nuevo ticket, todos eran “urgentes”. No se contaba realmente con una metodología para dar el servicio de urgencia. Macarena insistía a Ivo sobre implementar un procedimiento de atención de urgencias, no obstante, quedaba en una propuesta más por revisar.

Otra parte que hacía lenta la respuesta a los tickets, era que el perfil de los consultores no era homogéneo, a pesar de las capacitaciones, no se contaba con una evaluación del avance respecto a su experiencia previa.

Las llamadas de quejas, por la falta de solución a los tickets, al cerrar el día se estaban haciendo cada vez más recurrentes.

A continuación, se añade un extracto de la conversación con Jean Paul Campos, gerente del área de TI de una de las principales automotrices del Perú.

Jean Paul: “Macarena, me encuentro preocupado porque no puedo facturar un lote de 50 autos para entrega esta tarde, es el cierre de mes, ya es de noche y se corre el riesgo de no obtener la comisión por la venta”.

Macarena: “Jean Paul, hemos hecho todo lo posible por resolver la incidencia, el consultor sigue trabajando en ello, déjame averiguar el estatus del caso para comentarte si mañana por la mañana a más tardar puedes realizar la entrega, sin embargo, una salida es entregar una factura manual y luego puede ser regularizada”.

Macarena ese día tenía una sobre demanda en la atención respecto a temas de facturación y había asignado el caso a un consultor con poca experiencia.

Jean Paul: “Macarena, siempre sucede lo mismo, nos das una solución temporal que no arregla el problema general”.

Macarena: “Jean Paul, dame unos minutos que averiguo del tema y te devuelvo la llamada”.

Macarena llamó a su consultor Ricardo Montes constantes veces para averiguar acerca del caso y este no respondió las llamadas durante toda la noche. Entonces recordó que no era la primera vez que procedía de esa manera, aunque no todos los consultores se comportaban igual, la mayoría rehuía a comprometerse con una urgencia.

Como resultado el cliente realizó una factura manual, que luego fue regularizada.

El 90% de comunicaciones con los consultores era vía telefónica. Trabajar desde casa era una modalidad que varias compañías estaban poniendo en práctica, el principal objetivo era abaratar costos; sin embargo, Macarena sabía que era difícil que los consultores se comprometieran e identifiquen con la empresa al cien por ciento al trabajar en remoto de modo permanente, y esto se agudizaba para las nuevas contrataciones. En adicional las personas que se encontraban bajo la gerencia de Ivo Ponce no se conocían entre ellos ni con otras áreas de la empresa, tampoco se contaba con un área de recursos humanos o gestión humana, tan solo se contaba con el área que se encargaba de las planillas. Los organigramas de las áreas y la organización no eran difundidos entre los empleados.

El fin de mes estaba cerca, Macarena sabía que la propuesta que debía presentar a su gerencia se encontraba relacionada en cómo minimizar las pérdidas, pero, sobre todo como disminuir la cantidad de quejas de los clientes, por lo consiguiente se preguntaba si se debía cambiar la

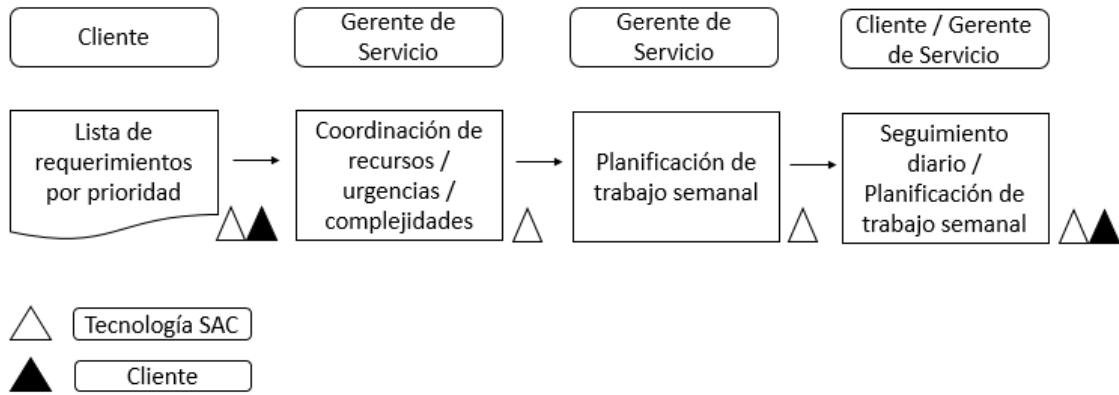
forma de trabajo de los consultores. Una de las alternativas era trabajar todos los días desde la oficina, otra alternativa era un *mix* entre el trabajo en oficina y en remoto. Finalmente pensaba que si los consultores trabajaban en remoto era posible trabajar con indicadores de cumplimiento.

Además de las modalidades de trabajo para los consultores, Macarena Torres se preguntaba como proponer al área comercial una nueva alternativa de atención de tickets y así brindar un servicio standard o personalizado dependiendo del cliente.

Era importante reunirse con el área comercial para trabajar un *benchmarking* acerca de la metodología de atención respecto a la competencia. Solo se sabía generalidades respecto a las culturas organizacionales de sus competidores directos, uno era conocido como muy burocrático y el otro por el control de la productividad de los consultores.

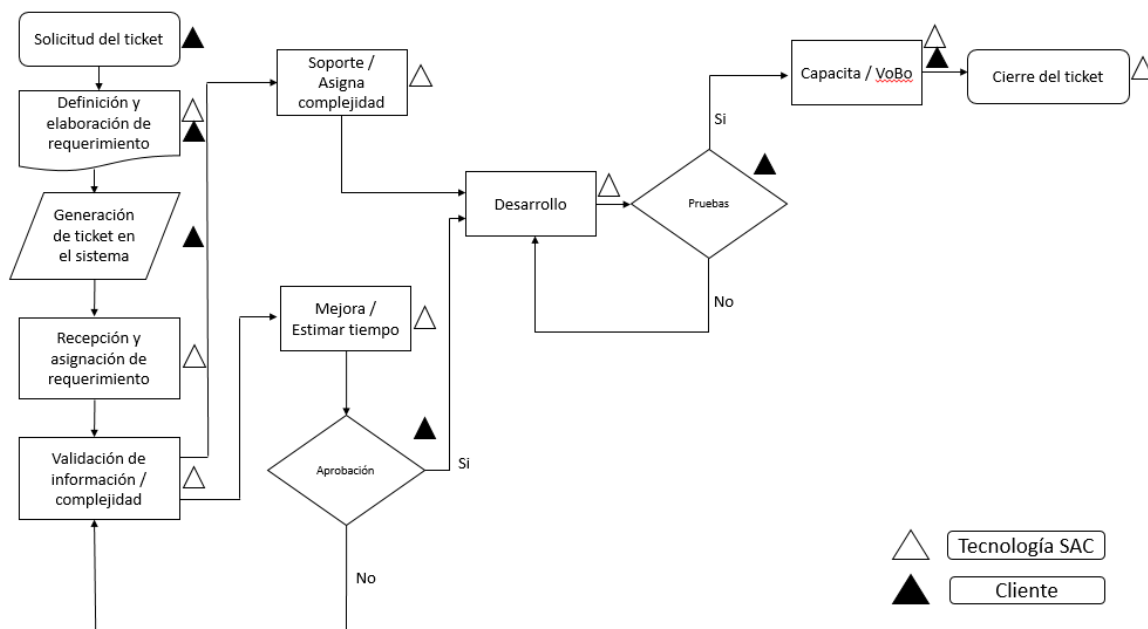
ANEXOS

Anexo 1. Flujo de metodología de atención del área de soporte y mejora continua



Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Flujo de atención de tickets

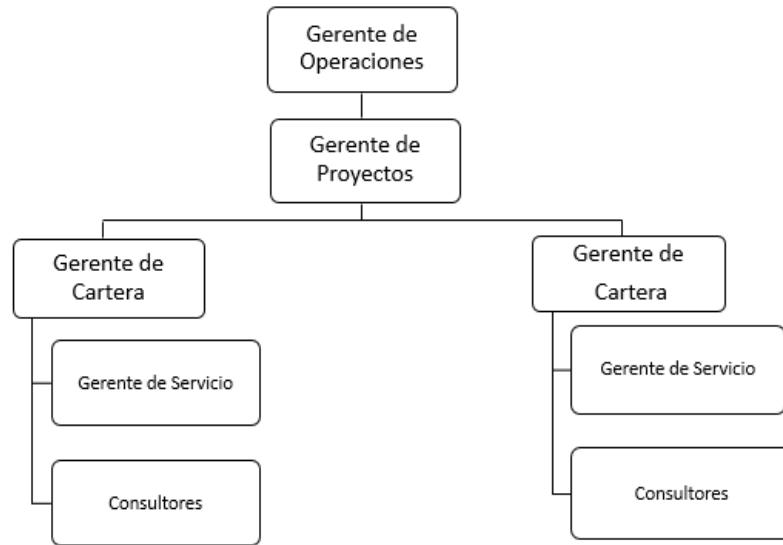


Fuente: elaboración propia

Metodología para la atención de la bolsa de horas:

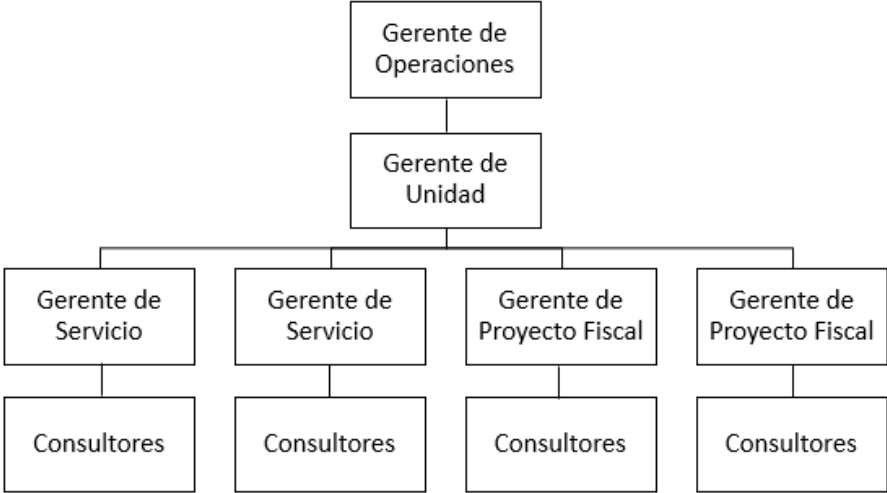
1. Nace la necesidad del cliente y se genera un ticket por el sistema web.
2. El gerente de Servicio recibe el ticket y asigna el caso a uno de sus consultores.
3. El consultor recibe el ticket y determina si es una mejora o si es un soporte.
4. Si es una mejora, esta debe ser estimada y aprobada por el cliente para proceder con el desarrollo.
5. Si es un soporte, el consultor le asigna una complejidad al ticket: baja, media o alta.
6. El consultor brinda la solución y responde al cliente para el inicio de las pruebas, con la documentación, la solución y los escenarios de prueba.
7. Se brinda capacitación de ser necesaria.
8. El cliente prueba, brinda la conformidad de la solución y solicita el cierre del ticket.

Anexo 3. Organigrama del área de soporte y mejora continua año 2009



Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Organigrama del área de soporte y mejora continua año 2011



Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Registro de horas

- Las horas de trabajo de inicio y salida eran registradas en el sistema.
- Periodicidad: diaria.
- Revisión: mensual.
- Incentivo: por el registro completo de las horas trabajadas en el sistema, el trabajador recibe un bono del 20% sobre la remuneración básica.
- A fin de mes, si la jefatura directa de cada área identificaba que sus trabajadores no completaban su registro, se procedía con el seguimiento hasta que lo completen.

Anexo 6. Funciones del gerente de servicio

1. Revisa la propuesta comercial antes de ser enviada al cliente.
2. Acompaña a cerrar la venta de un nuevo servicio.
3. Revisa y controla el resultado económico de su área.
4. Distribuye y supervisa la carga de trabajo entre los consultores.
5. Realiza seguimiento a las horas trabajadas por los consultores, y consumidas por los diferentes clientes.
6. Comunica y visita a los clientes para el seguimiento de la calidad del servicio.
7. Evalúa y propone oportunidades de mejora en el servicio a los clientes.
8. Realiza seguimiento del pago de las facturas pendientes.
9. Elabora informes semanales y mensuales a los clientes.

Sistema remunerativo:

La parte fija era un básico asignado. La parte variable dependía de la facturación de horas adicionales, para que estas sean facturadas era necesario que los consultores trabajen de manera correcta la metodología de atención, y que la comunicación entre el gerente de Unidad y Macarena para la planificación de recursos ante nuevos clientes.

Anexo 7. Funciones del consultor

1. Asignar complejidad a cada ticket en el sistema.
2. Desarrollar los casos según su experiencia.
3. Visitar a clientes para dar solución a los casos más complejos y para relevar algunos casos nuevos.
4. Registrar las horas trabajadas en el sistema.

Sistema remunerativo:

El consultor ganaba un sueldo fijo, no dependía de los tickets que atendía ni de la complejidad de estos.

CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE

2.1. Sinopsis del caso

En el año 2011 Macarena Torres trabajaba para Tecnología SAC, empresa dedicada a la implementación y soporte de mejora continua de un ERP. Macarena se encargaba de gestionar el área de soporte y mejora continua con once consultores, quienes trabajaban bajo la modalidad *home office* o en algún lugar conveniente para ellos, con computadoras portátiles proporcionadas por la empresa. El equipo contaba con siete clientes de diversos sectores, quienes en los últimos meses presentaban reclamos que se basaban en la ineficiencia de las soluciones brindadas, demora en la atención de urgencias y observación de horas respecto a la complejidad de cada caso; además de no adjuntar la documentación probatoria de los desarrollos solicitados. Macarena se cuestionaba si los consultores estaban empleando todo su tiempo disponible para la atención y si esto se relacionaba con el nivel de compromiso e identificación con la compañía, puesto que se contaba con evidencias de no proceder al pie de la letra con la metodología de atención, y de errores en las estimaciones de los requerimientos de mejora.

¿Era necesario cambiar la modalidad de trabajo en remoto a oficina o proponer que los consultores trabajen en oficina y casa de manera parcial o interdiario para la mejora en la atención? ¿Haría falta implementar un sistema de control efectivo para medir la calidad en la atención y satisfacción del cliente? ¿Es importante ajustar el modelo de negocio actual con la propuesta comercial? ¿Con estas alternativas se solucionaría el problema?

2.2. Curso

Debido a los problemas que aborda, el presente caso puede ser empleado en el curso de Gobierno de Personas o Dirección General.

Se recomienda que el uso del presente caso sea dictado durante el curso de Gobierno de Personas I, puesto que su desarrollo abarca lo expuesto en la teoría de los capítulos 1, 2, 3 y 4 del libro de *Gobierno de personas en la empresa* (Ferreiro y Alcázar 2002). La persona y sus necesidades, balances en la organización, los motivos de la acción y la motivación humana respectivamente.

Para que Macarena pueda tomar la mejor decisión, podría utilizar la herramienta del octógono, desarrollada también en el curso Gobierno de Personas.

El caso nos permite discutir acerca de los valores de las personas, lealtad y honestidad, y de sus motivaciones en respuesta a la confianza que brindan los directivos de la empresa.

Además, analizar cómo el modelo de negocio y la estrategia que ejecuta la empresa, influye en el aprendizaje operativo o estructural de manera positiva o negativa en las personas, y cómo afecta esto a la satisfacción del cliente.

2.3. Objetivos

1. Analizar el impacto que produce la estrategia en las personas y si este puede generar aprendizajes positivos o negativos en las personas, al no contar con métodos de control adecuados y sobre todo una supervisión y formación.
2. Analizar lo que la empresa da y lo que espera recibir del trabajador, así como lo que el cliente espera recibir y lo que la empresa brinda.
3. Analizar los motivos de la acción, las motivaciones y como mejorar la calidad motivacional a través de los conflictos motivacionales de los personajes del caso, para generar métodos de control del sistema de trabajo *home office*.
4. Demostrar que la alternativa escogida y su plan de implementación va a mejorar la satisfacción del cliente y así mejorar los resultados operativos y la rentabilidad del área.

2.4. Método de investigación

Método de investigación deductivo desarrollado en un caso, con base en la experiencia de los autores y con el profundo conocimiento del curso de Gobierno de Personas. Identificando el diagnóstico de la empresa y el problema a solucionar con la respectiva evaluación de las alternativas y criterios, para finalmente indicar los planes de acción a ejecutar.

2.5. Plan de enseñanza

2.5.1. Identificar los síntomas

Se han podido identificar los siguientes síntomas:

- Reclamos de clientes que se basaban en calidad, tiempo y sentido de urgencia, respecto al servicio; debido a que la propuesta comercial no se encontraba acorde con la atención brindada a los clientes. Los reclamos específicos del cliente eran los siguientes: la solución no es eficiente, el consultor no resuelve el problema de fondo, demora en la atención de urgencias, asignación de horas respecto a la complejidad

del caso y el consultor no adjunta formato de réplica donde se encuentra la evidencia de pruebas respecto a su desarrollo.

- Pérdidas de USD 49,700 a causa de los errores en la estimación de tiempo en los requerimientos de mejora, y de la falta de planificación cuando había baja demanda de tickets.
- La empresa no contaba con indicadores para medir al equipo en cuanto a su performance y tiempo de trabajo diario desde sus casas. El perfil de los consultores no era homogéneo, a pesar de las capacitaciones, no se contaba con una medición respecto al avance de su experiencia ni con la medición de la calidad en el servicio al cliente.
- El equipo de consultores no seguía el procedimiento del área, el 80% de los casos no contaba con la documentación de pruebas completa como se solicitaba.
- Un 66% de las inexactitudes en las estimaciones de tiempo en los requerimientos de mejora, referían al mal cálculo del consultor. Los consultores trabajaban más horas de lo estimado en las mejoras. Estas horas eran asumidas por la empresa, por lo consiguiente la rentabilidad del área se veía afectada.
- Demora en la facturación a causa de la omisión e ingreso a destiempo en el sistema de las horas trabajadas por el equipo de consultoría, debido a las desviaciones del informe de horas presentado a los clientes.
- El registro de horas trabajadas a diario en el sistema era obligatorio; sin embargo, de no encontrarse completo a fin de mes, el consultor era avisado y tenía la oportunidad de completar los días faltantes. Esta bonificación se había convertido en un costo fijo para la empresa y disminuía la calidad de la motivación por el incentivo.
- Pérdida de confianza de los clientes respecto al servicio brindado, puesto que tenían la percepción de que la empresa sobrestimaba las horas trabajadas.
- El sistema de incentivos de los gerentes de Servicio y de los consultores no se encuentra alineado. Este hecho puede ser mal visto por los consultores, puesto que, generando mayor esfuerzo en el equipo de consultoría, el beneficio sería solo para la gerencia.

2.5.2. El Octógono

Mediante el uso de esta herramienta vamos a diagnosticar los principales problemas de la compañía, analizar tanto las incoherencias como las inconsistencias de los tres niveles, y así poder plantear las mejores alternativas y planes de acción.

2.5.2.1. Primer Nivel. Eficacia

2.5.2.1.1. Entorno externo

- El sector de tecnología se desarrolla en un entorno cambiante, la competencia directa de la empresa a nivel de ERP son Salesforce y Oracle. A nivel de servicio de implementación son Tecnomatic y Softmedia, su estrategia se basa en la diferenciación y calidad en el servicio.

2.5.2.1.2. Estrategia

- Tecnología SAC ofrece el servicio de implementación de ERP, licencias, soporte y mejora continua a empresas medianas y grandes, con precios a nivel del mercado, con alta experiencia en sectores especializados y calidad en el servicio.
- Los consultores trabajan en casa.

2.5.2.1.3. Sistemas de dirección y control

Sistemas de información y control

- Los consultores no registraban sus horas según el procedimiento y ocasionaban reclamos de los clientes por no contar con las horas completas oportunamente en sus informes. Además, Macarena debía insistir con el registro de los días faltantes a fin de mes para que reciban sus bonos.
- A octubre del 2011 se registran pérdidas de USD 49,700 a causa de errores de los consultores y de la falta de planificación de la demanda de tickets.

Sistema operativo

- De acuerdo al modelo de negocio los consultores trabajan en remoto.
- No se cuenta con una metodología de atención de urgencias para la satisfacción del cliente.

Sistema de remuneraciones y política de incentivos

- El Gerente de Servicio gana de acuerdo a la rentabilidad, recibe una remuneración fija y parte variable.
- Los consultores trabajaban solo con remuneración fija.

2.5.2.1.4. Estructura formal

- Se cuenta con un organigrama, pero este no es difundido a todo el personal de la compañía.
- No se cuenta con un área de capital humano.
- La empresa cuenta con oficinas, pero no son suficientemente espaciosas para recibir a todo el personal.

2.5.2.2. Balance al primer nivel del Octógono

Los directivos de Tecnología han implementado una metodología de atención de servicio vía remota o *home office*, para abaratar los costos de operación. El incumplimiento de sus estándares básicos para operar por parte de los consultores, está generando pérdidas a los directivos en el área de soporte y mejora, por USD 49,000.

Se identifica que no se ha implementado un sistema de control para los consultores en remoto, lo que afecta la promesa de calidad en la atención. Esto pone en peligro las futuras renovaciones de contratos, como también, las referencias esperadas de un cliente antiguo a un cliente nuevo.

2.5.2.3. Segundo Nivel. Atractividad

2.5.2.3.1. Saber distintivo

- Los consultores eran ingenieros en el desarrollo de la herramienta ERP, la mayoría contaba con certificación, algunos solo contaban con la experiencia en los módulos.
- El perfil de los consultores no era homogéneo, tanto en competencias aptitudinales como actitudinales.
- El equipo de consultores estaba fragmentado, cada uno trabajaba por su cuenta, lo que creaba pequeñas islas, y existe poco espacio para generar conocimientos e innovaciones.

2.5.2.3.2. Estilos de dirección

- Ivo Ponce tenía un estilo de dirección abdicante, puesto que Macarena le había presentado propuestas de mejora para su equipo y estas no eran implementadas.
- Macarena Torres tenía, de manera informal, un estilo de dirección controlador, ya que, al no contar con un sistema de control bien definido, debía estar detrás de cada consultor para que cumpla sus obligaciones.

2.5.2.3.3. Estructura real

- No existe trabajo en equipo, cada consultor trabaja de manera individual, desde su casa.
- Macarena no se reúne con el otro equipo, las Gerencias de Servicio también trabajan fragmentadas y generan islas dentro de la organización.
- Los consultores tienen varios años dentro de la empresa, pero no conocen al otro equipo ni al resto del personal de la empresa.
- Rechazo natural de los consultores hacia la Gerente de servicio que ejerce el control.

2.5.2.4. Balance al segundo nivel del Octógono

La modalidad en remoto de la empresa, aplicada para el servicio brindado, es atractiva por la autonomía laboral que se les presta a los consultores; por ende, el nivel de rotación de personal es bajo.

Sin embargo, se ha generado un equipo humano fragmentado, poco comprometido, no se comparte el *know-how* que se viene adquiriendo en el área de soporte y mejora o entre las otras áreas de la empresa.

Las ideas innovadoras planteadas por la gerencia de servicio son escuchadas, pero no se implementan o quedan para una próxima revisión.

2.5.2.5. Tercer Nivel. Unidad

2.5.2.5.1. Misión externa

- Resolver problemas técnicos e implementar mejoras en la herramienta ERP de sus clientes.

Existe un bajo nivel de satisfacción por los constantes reclamos de los clientes hacia el equipo.

2.5.2.5.2. Valores de la dirección

- Los directivos consideran a las personas como un medio, tanto la Gerencia de Servicio como los consultores son considerados como números. Los clientes son considerados como una facturación fija mensual.

2.5.2.5.3. Misión interna

- No existe una planificación para el desarrollo profesional como personal, que fomente la mejora de los colaboradores.
- Si bien existen capacitaciones, estas no son evaluadas ni cuentan con el debido seguimiento.
- Los consultores tienen poca respuesta al seguimiento de una emergencia cuando es requerido por el Gerente de servicio, están siendo irresponsables al no seguir los procedimientos establecidos de las atenciones y por su incumplimiento del registro en el sistema respecto a su horario. En conclusión, los consultores no se encuentran comprometidos ni se identifican con la compañía y consideran a la empresa como un medio. Lo anterior indicado, está generando vicios en ellos, y desarrollando un aprendizaje estructural negativo.

2.5.2.5.4. Entorno interno

- Algunos consultores son introvertidos y proclives a trabajar de manera individual.

2.5.2.6. Balance al tercer nivel del Octógono

Los clientes perciben un trato injusto, ya que no se cumple la promesa de alta calidad en el servicio ofrecida por la empresa. Esto ocasiona un bajo nivel de satisfacción percibido en los reclamos.

Se puede analizar que los directivos consideran a las personas como números, vale decir que son solo un medio para vender. No se evidencia que exista una preocupación verdadera por el crecimiento de las personas dentro de la empresa. En respuesta a esto, los consultores consideran a los directivos de la misma forma y se limitan a cumplir con su trabajo para obtener su remuneración.

Adicional a esta realidad, los consultores se están acostumbrando a no cumplir con sus labores, las soluciones a los tickets no son las adecuadas y se han dado cuenta que no los miden ni evalúan; por ende, no los controlan y menos los sancionan, este vicio está generando aprendizajes negativos en las personas.

2.5.3. El problema

De acuerdo con lo analizado en los tres niveles del Octógono, la modalidad del trabajo en remoto, tiene un impacto negativo y está afectando al buen desempeño de la organización.

2.5.4. Análisis de las alternativas y criterios

De acuerdo con el diagnóstico realizado en el Octógono y definido el problema, se presentan tres alternativas viables con sus respectivos criterios. Estas nos ayudarán con el análisis de la mejor opción para solucionar el problema. Las alternativas viables son las siguientes:

- Cambiar la modalidad de trabajo en remoto a oficina.
- Alternar el trabajo en oficina y remoto, estableciendo nuevos horarios rotativos en grupos de lunes, miércoles y viernes, y martes y jueves.
- Seguir con el trabajo en remoto estableciendo nuevos controles.

2.5.4.1. La eficacia

Ariño (2005) afirma que:

La eficacia de una decisión depende pues de tres factores: que yo sea capaz de poner en práctica la decisión, que mis colaboradores sean capaces, y quieran poner en práctica la reacción que les corresponde, y, finalmente, que tanto mi acción como la acción de mis colaboradores resuelvan el problema. (p. 30).

Por ende, la siguiente tabla resume el análisis de los criterios que hemos identificado y que impactan en el primer nivel:

Tabla 3. Alternativas y criterios para el primer nivel

Nº	Alternativas/ Criterios	Aumento de costos fijos y variables operativos anual	Calidad del servicio	Renovación de contratos y calidad de referencias de los clientes	Pérdidas por la mala estimación y demanda no planificada USD 59,640 anual
----	----------------------------	--	----------------------------	--	---

1	Cambiar la modalidad de trabajo de Remoto a oficina.	\$ 49,430.30	Brinda la posibilidad de aumentar la supervisión y mejorar la organización, planificación y control de la operación y de los consultores. Aumento de la productividad en un 43% respecto al estimado actual.	Mayor dedicación y aumento de la productividad en la atención de los tickets, que nos brinda como resultado la mejora de la calidad del servicio y por lo tanto un incremento significativo en la renovación de contratos y calidad de las referencias.	Se proyecta una pérdida en el primer año de USD 23,785.10 y en el segundo año un beneficio de USD 10,209.70
2	Alternar el trabajo en oficina y remoto, estableciendo nuevos horarios rotativos en grupos de lunes, miércoles y viernes, martes y jueves.	\$ 27,806.06	El impacto a la productividad es de un 26% respecto al estimado actual.	Mejora la calidad de servicio, sin embargo, no es tan potente como la primera alternativa. Impacto moderado.	Se proyecta una pérdida en el primer año de USD 40,926.86 y en el segundo año una pérdida de USD 25,420.26
3	Seguir con el trabajo en remoto estableciendo nuevos controles.	\$ 15,000.00	Riesgo puesto que no se controla el sistema conductual del equipo, en el corto plazo no sería significativo.	Se puede realizar una mejora, en corto plazo no sería significativa.	Se proyecta una pérdida en el primer año de USD 57,940.80 y en el segundo año una pérdida de USD 47,440.80

Fuente: Ferreiro y Alcázar (2002)
Elaboración propia

2.5.4.1.1. Cambiar la modalidad de trabajo de Remoto a oficina

Hemos analizado esta alternativa con los criterios explicados en la tabla 3, para demostrar su viabilidad.

2.5.4.1.1.1. Para el criterio aumento de costos fijos y variables operativos anual

Contamos con los siguientes datos:

Tabla 4. Datos para proyectar el recupero de la pérdida de alternativa 1

Dato	
Perdida anualizada 2011	\$ 59,640.00
Inversión 2012 (costos fijos)	\$ 23,030.30
Aumento en remuneración variable consultores 2012	\$ 26,400.00
Total	\$ 49,430.30

Fuente: elaboración propia

Los UD 59,400 han sido anualizados de la pérdida registrada de USD 49,700 a octubre 2011. El aumento de los costos fijos y operativos se basan en rentar una oficina de 50 m², con un costo de USD 20 por m². El equipamiento se calcula con una depreciación lineal de 5 años, el resto de egresos son convencionales entre servicios generales y mantenimiento con un pago mensual. A continuación, el desglose de los costos.

Tabla 5. Desglose de costos fijos y operativos alternativa 1

Descripción	Monto USD	Meses	Total USD
Alquiler de oficina	1,000.00	1	1,000.00
Equipamiento	6,060.61	60	101.01
Internet	121.21	1	121.21
Luz y agua	303.03	1	303.03
Suministros	90.91	1	90.91
Mantenimiento	303.03	1	303.03
Total Mensual			1,919.19
Total Anual			23,030.30

Fuente: elaboración propia

El desglose del sueldo variable de los consultores se basa en los nuevos gastos que se incurren al trabajar en oficina como: movilidad y viáticos, cada variable USD 100.

Tabla 6 Gastos de consultores por trabajar en oficina alternativa 1

Variable consultores	
Consultor	\$ 200.00

Cantidad de consultores	11
Mensual	\$ 2,200.00
Anual	\$ 26,400.00

Fuente: elaboración propia

2.5.4.1.1.2. Para el criterio Calidad del servicio

Se estimaba que cada consultor trabajaba un 70% de su capacidad en remoto, obteniendo un total de 350% en los cinco días útiles.

Tabla 7. Productividad estimada de los consultores en home office

L	M	M	J	V	Total
70%	70%	70%	70%	70%	350%

Fuente: elaboración propia

Con la implementación de la alternativa de trabajo en oficina se estima que cada consultor trabajará un 100% de su capacidad, obteniendo un total de 500% en los cinco días útiles. Un 43% de mejora en la productividad respecto al trabajo en remoto.

Tabla 8. Productividad estimada de los consultores alternativa 1

L	M	M	J	V	Total
100%	100%	100%	100%	100%	500%

Fuente: elaboración propia

2.5.4.1.1.3. Para el criterio Pérdidas por la mala estimación y demanda no planificada USD 59,640 anual

Se plantea trabajar con un horizonte de dos años, en base a la pérdida del año 2011 partida en dos semestres. Así la mejora en la productividad del 43% sería recuperada en el primer semestre, obteniendo un 100% de mejora en la productividad para finalizar el año 2012 y manteniéndose este último resultado para todo el año 2013.

Figura 1. Proyección de productividad alternativa 1

Proyección de reducción de pérdida 2012		Proyección de reducción de pérdida 2013	
\$	59,640.00	\$	59,640.00
\$ 29,820.00	\$ 29,820.00	\$ 29,820.00	\$ 29,820.00
43%	100%	100%	100%
1er Semestre	2do Semestre	1er Semestre	2do Semestre

Fuente: elaboración propia

Para el año 2012 la pérdida se reduce a USD 16,997.40 en el primer semestre, reduciéndose a cero para el segundo semestre.

Tabla 9. Facturación y pérdida 2012 alternativa 1

Año 2012				
Facturación	\$ 12,822.60	Facturación	\$ 29,820.00	Total \$ 42,642.60
Pérdida	\$ 16,997.40	Pérdida	\$ -	Total \$ 16,997.40

Fuente: elaboración propia

Para el año 2013 se proyecta mantener el 100% de productividad obteniendo cero como pérdida durante todo el año.

Tabla 10. Facturación y pérdida 2013 alternativa 1

Año 2013				
Facturación	\$ 29,820.00	Facturación	\$ 29,820.00	Total \$ 59,640.00
Pérdida	\$ -	Pérdida	\$ -	Total \$ -

Fuente: elaboración propia

Observamos que en el flujo de caja del primer año proyectado resulta una pérdida de USD 23, 785.10 y para el segundo año obtenemos un beneficio de USD 10,209.70

Tabla 11. Flujo de caja 2012 – 2013 alternativa 1

Flujo de caja	2012	2013
Facturación	\$ 42,642.60	\$ 59,640.00
Pérdida	\$ -16,997.40	\$ -
Inversión	\$ -23,030.30	\$ -23,030.30

Variable de consultores	\$ -26,400.00	\$ -26,400.00
Total	\$ -23,785.10	\$ 10,209.70

Fuente: elaboración propia

2.5.4.1.2. Alternar el trabajo en oficina y remoto, estableciendo nuevos horarios rotativos en grupos de lunes, miércoles y viernes, martes y jueves

Hemos analizado esta alternativa con los criterios explicados en la tabla 3, para demostrar su viabilidad.

2.5.4.1.2.1. Para el criterio Aumento de costos fijos y variables operativos anual

Contamos con los siguientes datos:

Tabla 12. Datos para proyectar el recupero de la pérdida de alternativa 2

Dato	
Perdida anualizada 2011	\$ 59,640.00
Inversión 2012	\$ 14,606.06
Aumento variable consultores 2012	\$ 13,200.00
Total	\$ 27,806.06

Fuente: elaboración propia

El aumento de los costos fijos y operativos se basan en rentar una oficina de 25 m², con un costo de USD 20 por m². El equipamiento se calcula con una depreciación lineal de 5 años, el resto de egresos son convencionales con un pago mensual. A continuación, el desglose de los costos.

Tabla 13. Desglose de costos fijos y operativos alternativa 2

Descripción	Monto USD	Meses	Total USD
Alquiler de oficina	500.00	1	500.00
Equipamiento	3,030.30	60	50.51
Internet	121.21	1	121.21
Luz y agua	151.52	1	151.52
Suministros	90.91	1	90.91

Mantenimiento	303.03	1	303.03
Total Mensual			1,217.17
Total Anual			14,606.06

Fuente: elaboración propia

El desglose del sueldo variable de los consultores se basa en los nuevos gastos que se incurren al trabajar en oficina como: movilidad y viáticos, cada variable USD 50.

Tabla 14. Gastos de consultores por trabajar en oficina alternativa 2

Variable consultores	
Consultor	\$ 100.00
Cantidad de consultores	11
Mensual	\$ 1,100.00
Anual	\$ 13,200.00

Fuente: elaboración propia

2.5.4.1.2.2. Para el criterio Calidad del servicio

Se estimaba que cada consultor trabajaba un 70% de su capacidad en remoto, obteniendo un total de 350% en los cinco días útiles, revisar tabla 7.

Con la implementación de esta alternativa, los consultores trabajarían el 100% de su capacidad solo tres días de la semana, se estima que los otros dos días mantendría en un 70% de su capacidad; haciendo un total de 440% y mejorando la productividad en un 26% respecto al trabajo en remoto.

Tabla 15. Productividad estimada de los consultores alternativa 2

L	M	M	J	V	Total
100%	70%	100%	70%	100%	440%

Fuente: elaboración propia

2.5.4.1.2.3. Para el criterio Pérdidas por la mala estimación y demanda no planificada USD 59,640 anual

Se plantea trabajar con un horizonte de dos años, en base a la pérdida del año 2011 partida en dos semestres. Así la mejora en la productividad del 26% sería recuperada en el primer

semestre, obteniendo un 52% de mejora en la productividad para finalizar el año 2012 y manteniéndose este último resultado para todo el año 2013.

Figura 2. Proyección de productividad alternativa 2

Proyección de reducción de pérdida 2012		Proyección de reducción de pérdida 2013	
\$	59,640.00	\$	59,640.00
\$ 29,820.00	\$ 29,820.00	\$ 29,820.00	\$ 29,820.00
26%	52%	52%	52%
1er Semestre	2do Semestre	1er Semestre	2do Semestre

Fuente: elaboración propia

Para el año 2012 la pérdida se reduce a USD 22,066.80 en el primer semestre, reduciéndose a USD 14,313.60 para el segundo semestre.

Tabla 16. Facturación y pérdida 2012 alternativa 2

Año 2012					
Facturación	\$ 7,753.20	Facturación	\$ 15,506.40	Total	\$ 23,259.60
Pérdida	\$ 22,066.80	Pérdida	\$ 14,313.60	Total	\$ 36,380.40

Fuente: elaboración propia

Para el año 2013 se proyecta mantener el 52% de productividad obteniendo USD 28,627.20 como pérdida durante todo el año.

Tabla 17. Facturación y pérdida 2013 alternativa 2

Año 2013					
Facturación	\$ 15,506.40	Facturación	\$ 15,506.40	Total	\$ 31,012.80
Pérdida	\$ 14,313.60	Pérdida	\$ 14,313.60	Total	\$ 28,627.20

Fuente: elaboración propia

Observamos que en el flujo de caja del primer año proyectado resulta una pérdida de USD 40,926.86 y para el segundo año la pérdida se reduce a USD 25,420.46

Tabla 18. Flujo de caja 2012 – 2013 alternativa 2

Flujo de caja	2012	2013
---------------	------	------

Facturación	\$ 23,259.60	\$ 31,012.80
Pérdida	\$ -36,380.40	\$ -28,627.20
Inversión	\$ -14,606.06	\$ -14,606.06
Variable de consultores	\$ -13,200.00	\$ -13,200.00
Total	\$ -40,926.86	\$ -25,420.46

Fuente: elaboración propia

2.5.4.1.3. Seguir con el trabajo en remoto estableciendo nuevos controles

Hemos analizado esta alternativa con los criterios explicados en la tabla 3, para demostrar su viabilidad.

2.5.4.1.3.1. Para el criterio Aumento de costos fijos y variables operativos anual

Contamos con los siguientes datos:

Tabla 19. Datos para proyectar el recupero de la pérdida de alternativa 3

Dato	
Perdida anualizada 2011	\$ 59,640.00
Inversión 2012	\$ 15,000.00
Aumento variable consultores 2012	-
Total	\$ 15,000.00

Fuente: elaboración propia

El aumento de los costos fijos y operativos se basan en la adquisición de un *software* de gestión de proyectos de USD 15,000.00 y su futura renovación y mantenimiento.

2.5.4.1.3.2. Para el criterio Calidad del servicio

Se estimaba que cada consultor trabajaba un 70% de su capacidad en remoto, obteniendo un total de 350% en los cinco días útiles, tabla 7

Con la implementación de esta alternativa, se estima que los consultores trabajarían a un 80% de su capacidad, obteniendo un total de 400% en los cinco días útiles. Obteniendo una mejora del 14% respecto al trabajo en remoto sin *software*.

Tabla 20. Productividad estimada de los consultores alternativa 3

L	M	M	J	V	Total
80%	80%	80%	80%	80%	400%

Fuente: elaboración propia

2.5.4.1.3.3. Para el criterio Pérdidas por la mala estimación y demanda no planificada USD 59,640 anual

En base a la pérdida obtenida en el año 2011 de USD 59,640, se proyecta el aumento de la productividad del 14% en los siguientes dos años.

Figura 3. Proyección de productividad alternativa 3

Proyección de reducción de pérdida 2012		Proyección de reducción de pérdida 2013	
\$	59,640.00	\$	59,640.00
\$ 29,820.00	\$ 29,820.00	\$ 29,820.00	\$ 29,820.00
14%	14%	14%	14%
1er Semestre	2do Semestre	1er Semestre	2do Semestre

Fuente: elaboración propia

Para el año 2012 la pérdida se reduce a USD 51,290.40.

Tabla 21. Facturación y pérdida 2012 alternativa 3

Año 2012				
Facturación	\$ 4,174.80	Facturación	\$ 4,174.80	Total \$ 8,349.60
Pérdida	\$ 25,645.20	Pérdida	\$ 25,645.20	Total \$ 51,290.40

Fuente: elaboración propia

Para el año 2013 la pérdida se mantiene igual que en el año 2012.

Tabla 22. Facturación y pérdida 2013 alternativa 3

Año 2013				
Facturación	\$ 4,174.80	Facturación	\$ 4,174.80	Total \$ 8,349.60
Pérdida	\$ 25,645.20	Pérdida	\$ 25,645.20	Total \$ 51,290.40

Fuente: elaboración propia

Observamos que en el flujo de caja del primer año proyectado resulta una pérdida de USD 57,940.80 y para el segundo año la pérdida se reduce a USD 47,440.80

Tabla 23. Flujo de caja 2012 – 2013 alternativa 3

Flujo de caja	2012	2013
Facturación	\$ 8,349.60	\$ 8,349.60
Pérdida	\$ -51,290.40	\$ -51,290.40
Inversión	\$ -15,000.00	\$ -4,500.00
Variable de consultores	\$ -	\$ -
Total	\$ -57,940.80	\$ -47,440.80

Fuente: elaboración propia

2.5.4.2. La Atractividad

Ferreiro y Alcázar (2002) afirman que:

La Atractividad es la segunda dimensión o fin de la organización. 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. Es el grado de motivación interna (suma de motivos intrínsecos y trascendentes) que se da en las personas al prestar su cooperación a la empresa, es decir, aquello que harían, aunque no recibieran incentivos externos.

La atractividad es el grado en que las personas participan de modo “voluntario” en la empresa, si consideramos como voluntaria aquella persona que colabora con una organización sin exigir a cambio un incentivo económico. (p.117-118).

Para evaluar las alternativas hemos identificado los siguientes criterios que impactan en el segundo nivel.

Tabla 24. Alternativas y criterios para el segundo nivel

Nº	Alternativas / Criterios	Autonomía laboral	Rotación voluntaria	Trabajo en equipo	Innovación, ideas sugerencias, mejoras
----	--------------------------	-------------------	---------------------	-------------------	--

1	Cambiar la modalidad de trabajo Remoto a oficina.	Se reduce drásticamente.	Alta probabilidad de bajas.	Incrementa la comunicación y participación. Se fomenta la colaboración.	Aumento del conocimiento personal y del equipo. Mayor disposición para adoptar ideas y sugerencias.
2	Alternar el trabajo en oficina y remoto, estableciendo nuevos horarios rotativos en grupos de lunes, miércoles y viernes, martes y jueves.	Se reduce en un 50% respecto a la primera alternativa.	Menor probabilidad de bajas al corto plazo, puede aumentar en el mediano y el largo plazo.	Incrementa la comunicación y participación. Se fomenta la colaboración. En menor grado que en la primera alternativa.	Aumento del conocimiento personal y del equipo. Mayor disposición para adoptar ideas y sugerencias. En menor grado que en la primera alternativa.
3	Seguir con el trabajo remoto estableciendo nuevos controles.	Se mantiene la autonomía.	Baja probabilidad de rotación.	No existe el trabajo en equipo.	Se mantiene la limitante en brindar ideas de mejora.

Fuente: Ferreiro y Alcázar (2002)
Elaboración propia

2.5.4.3. La Unidad

Según Ferreiro y Alcázar (2002) “cuanto mayor es el valor producido para el cliente, más atractivo resulta para los motivos trascendentes del productor” (p. 126).

Para evaluar las alternativas hemos identificado los siguientes criterios que impactan en el tercer nivel.

Tabla 25. Alternativas y criterios para el tercer nivel

N°	Alternativas / Criterios	Justicia para el cliente	Justicia para el consultor	Justicia para los accionistas de la empresa	Clima Laboral
----	--------------------------	--------------------------	----------------------------	---	---------------

1	Cambiar la modalidad de trabajo de Remoto a oficina.	Cumplimiento de lo prometido en la propuesta de valor.	Aumento de pertenencia o identificación con la empresa por formar parte del cambio y consideración en su desarrollo profesional y personal. El consultor experimenta un trato justo.	Mejora el desempeño de la compañía a largo plazo y aumenta los beneficios que produce.	El clima mejora significativamente.
2	Alternar el trabajo en oficina y remoto, estableciendo nuevos horarios, inter diarios o semanales.	El cumplimiento de la propuesta de valor se puede quedar en camino.	Aumento de pertenencia o identificación con la empresa por formar parte del cambio y consideración en su desarrollo profesional y personal. En menor medida que en la primera alternativa.	Mejora el desempeño de la compañía a largo plazo y aumenta los beneficios que produce. En menor medida que la primera alternativa.	Mejora.
3	Seguir con el trabajo en remoto estableciendo nuevos controles.	Se mantienen los reclamos.	Consultores se mantienen sin el compromiso ni identificación debida, puesto que se quedan en sin conocer las bondades un trato justo.	Injusticia para el accionista.	No se puede obtener resultados positivos puesto que no se tiene cercanía al equipo.

Fuente: Ferreiro y Alcázar (2002)
Elaboración propia

Después de haber analizado las alternativas planteadas bajo los criterios de Eficacia, Atractividad y Unidad, se concluye que la mejor alternativa para la organización en este momento es la de cambiar la modalidad de trabajo en remoto a oficina.

2.5.5. Plan de acción

De acuerdo a la alternativa escogida proponemos el siguiente plan de acción, es relevante hacer hincapié al involucramiento de la alta dirección tanto en su implementación como en su seguimiento:

1. Alquiler de oficina con todos los servicios implementados, para que los consultores asistan diariamente.

Responsable: gerente de operaciones

Inicio y fin: enero-12 / constante

Presupuesto: \$12,000.00

Fuente de verificación: contrato de alquiler

2. Implementar indicadores de control para la medición de la satisfacción del cliente con encuestas, indicador de reprocesos de los casos observados, cumplimiento de estimaciones de los requerimientos.

Responsable: gerente de unidad / gerente de servicio

Inicio y fin: diciembre-11 / Enero-12

Presupuesto: \$0.00

Fuente de verificación: encuesta³ y *balance score card*

3. Aumentar la remuneración variable a los consultores, la cual irá enlazada a los indicadores.

Responsable: gerente de operaciones

Inicio y fin: enero-12 / constante

Presupuesto: \$26,400.00

Fuente de verificación: resultados de encuesta, indicadores; planilla de remuneraciones

4. Implementar metodología de atención de urgencias.

Responsable: gerente de unidad / gerente de servicio

Inicio y fin: diciembre-11 / enero-12

Presupuesto: \$0.00

Fuente de verificación: documento del nuevo flujo de atención de urgencias,

³ La encuesta se basará en la evaluación del trabajo de los consultores y la satisfacción del cliente, teniendo el 50% de peso de los indicadores. El indicador de reprocesos y cumplimiento de los requerimientos contarán con un peso de 25% respectivamente.

procedimiento y manual de usuario

5. Evaluación de desempeño basado en competencias directivas y plan de crecimiento de los consultores, con el apoyo de una consultora externa.

Responsable: gerente de operaciones
Inicio y fin: Diciembre-11 / Enero-12
Presupuesto: \$2,000.00
Fuente de verificación: registro de evaluación de personas

6. Generar espacios de reuniones de equipo para realizar planificación de la operación, así como brindar ideas de mejora e innovaciones.

Responsable: gerente de unidad / gerente de servicio
Inicio y fin: Enero-12 / constante
Presupuesto: \$0.00
Fuente de verificación: acta de reuniones

7. Difundir la estructura orgánica para que sea conocida por los consultores.

Responsable: gerente de unidad
Inicio y fin: Noviembre-11 / Noviembre-11
Presupuesto: \$0.00
Fuente de verificación: registro de inducción

8. Definir el perfil del consultor.

Responsable: gerente de unidad / gerente de servicio
Inicio y fin: Noviembre-11 / Diciembre-11
Presupuesto: \$0.00
Fuente de verificación: documento con nuevo perfil

9. Ante la alta probabilidad de bajas, es importante implementar el sistema de reclutamiento, selección, inducción e integración de personal, para las posibles nuevas contrataciones. Contando con el apoyo de una compañía que se dedique a ello, brindando el perfil definido del personal necesario.

Responsable: gerente de operaciones / gerente de unidad

Inicio y fin: Enero-12 / Febrero-12

Presupuesto: \$2,500.00

Fuente de verificación: plan de reclutamiento, selección, inducción e integración

10. Brindar un plan de formación de directivos, en aras de mejorar los estilos de dirección, para que los mandos mejores su apertura en participación y comunicación. Este plan debe ser difundido a los mandos medios de la empresa.

Responsable: gerente general

Inicio y fin: Febrero-12 / Febrero-14

Presupuesto: \$100,000.00

Fuente de verificación: registro de asistencias y evaluación, registro de asistencias.

Es importante además fomentar espacios para la integración de los consultores con el objetivo que todo el equipo pueda conocerse.

CONCLUSIONES

Luego de analizar y desarrollar el caso *home office* en este trabajo de investigación, se concluye que la metodología de atención de tickets implementada con consultores en remoto, está influyendo negativamente en los tres niveles de la organización: en la eficacia, actividad y unidad. Se debe hacer un cambio en la metodología de atención teniendo en consideración los vicios ya adoptados por los consultores, es necesario hacer una supervisión directa; es decir, trabajo en oficina:

1. Para que las organizaciones desarrollen la metodología de trabajo mediante *home office* deben tener en cuenta todos los posibles vicios y aprendizajes negativos tanto estructurales como operativos que se puedan ocasionar si no llevan una planificación debida tanto en la preparación de los directivos como de los consultores.
2. La empresa debe potenciar el área de capital humano que ayudará a los directivos a liderar los equipos que tienen a su cargo. Los consultores deben sentirse identificados con la compañía, esto solo se obtendrá si ven una preocupación verdadera por ellos.
3. Es necesario trabajar de la mano con los consultores llevando a cabo un buen plan de comunicación que plantee la nueva forma de operar, para que el consultor entienda que los cambios que se están generando es en beneficio de todos, tanto para su crecimiento profesional, la sostenibilidad de la compañía, de los directivos y de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Ariño, M. (2005). *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Carrasco, A. (s. f.). *Los problemas de los indicadores de gestión*. (CA-NT-185). Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2002). *Gobierno de personas en la empresa*. (6a. ed.). Piura: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Kim, W. y Mauborgne, R. (2017). *Las claves de la estrategia del océano Azul*. Barcelona: Profit.
- ¿Qué es un sistema ERP y para qué sirve? (2019). *Tic.Portal*. Recuperado de <https://www.ticportal.es/temas/enterprise-resource-planning/que-es-sistema-erp>
- SidV. (17 de julio de 2012). Consultor Funcional SAP o Consultor Técnico SAP [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.consultoria-sap.com/2012/07/sap-consultor-analista-funcional.html#comment-form>
- Un 86% de peruanos renunciaría a su trabajo por mal clima laboral. (20 de agosto del 2018). *El Comercio*. recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/personal/86-peruanos-renunciaria-mal-clima-laboral-noticia-548835>