





## **La evaluación de Gustavo**

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

**Álvaro Giancarlo Achín Agüero**  
**Osman Cronwell Montenegro Armas**

**Asesor(es):**  
**Mtr. Ian Sven Ríos Salas**

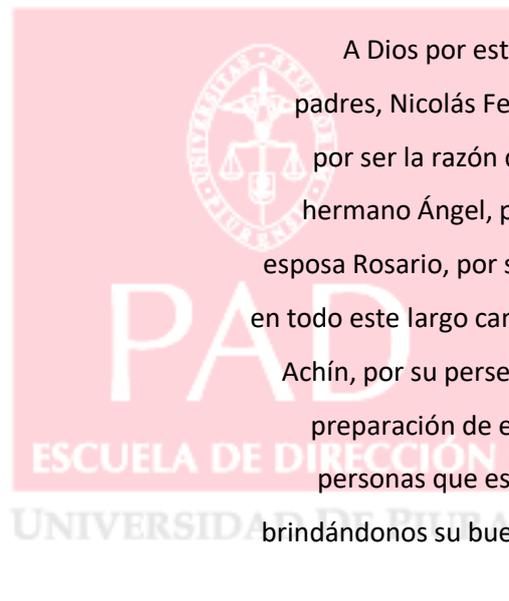
**Lima, septiembre de 2022**



## **Dedicatoria**

A Dios porque nos permite existir, a mis padres, Carlos y Julia, por ser mi ejemplo de vida. A Maritté, Micaela y Alessandro por su apoyo incondicional y comprensión, porque son mi más grande motivación para seguir creciendo y porque tuvieron que sacrificar momentos de familia. A Osman, por compartir el desarrollo de este trabajo, y a todas aquellas personas que no apoyaron para concluir este proyecto académico.

Álvaro G. Achín Agüero



A Dios por estar siempre guiándome, a mis padres, Nicolás Fernando y Mercedes Del Pilar, por ser la razón de seguir superándome. A mi hermano Ángel, por creer siempre en mí. A mi esposa Rosario, por su gran apoyo y comprensión en todo este largo camino. A mi gran amigo Álvaro Achín, por su perseverancia y dedicación para la preparación de este caso, y a todas las demás personas que estuvieron a nuestro alrededor brindándonos su buenas vibras para alcanzar este gran objetivo.

Osman C. Montenegro Armas



### **Agradecimiento**

Agradecemos a Dios, a nuestras familias y a nuestros profesores que nos guiaron en todo nuestro camino en la Maestría, especialmente a nuestro asesor Ian Ríos, quien nos apoyó en la elaboración del presente caso.

Agradecemos también a nuestros compañeros de aula, con quienes compartimos noches de estudios y aprendimos lo solidaria que es esta nueva gran familia.

Finalmente, agradecemos al PAD por brindarnos todo este nuevo conocimiento que nos permitirá ser mejores personas en la sociedad.





## Resumen ejecutivo

El presente caso de estudio titulado “La evaluación de Gustavo”, analiza los diferentes niveles de una empresa de servicios de consultoría de procesos en circunstancias particulares: se cambiaron las políticas de evaluación del desempeño de los colaboradores y estando en la etapa de retroalimentación surge la pandemia de COVID-19.

La mala calificación de un colaborador bajo la responsabilidad directa de Gonzalo Hernández, líder del equipo de consultoría técnica, pone en evidencia problemas que se vinieron acarreado como resultado del crecimiento continuo y que hasta la fecha no habían sido abordados. Los cambios en el sector de consultoría y la aparición de competencia cada más agresiva, hacían necesaria la implementación de mecanismos de control.

En el caso, nos enfocamos principalmente en la responsabilidad de los mandos directivos de la empresa, cuáles son sus estilos de dirección, las motivaciones y motivos de las decisiones que toman y cómo estas impactan en el logro de resultados de toda la organización.

**Palabras clave:** evaluación de desempeño; sistemas de dirección; estilos de dirección; toma de decisiones; Octógono





## Abstract

This case study entitled "Gustavo's assessment" analyzes the different levels of a process consulting services company in particular circumstances: the employee performance assessment policies were changed and, while in the feedback stage, the COVID-19 pandemic starts.

The poor rating of a collaborator under the direct responsibility of Gonzalo Hernández, leader of the technical consulting team, highlights problems that have been brought about as a result of continuous growth and that to date had not been addressed. Changes in the sector and the appearance of increasingly aggressive competition made it necessary to implement control mechanisms.

In this case, we focus mainly on the responsibility of the company's managers, what their management styles are, the motivations and reasons for the decisions they make and how they impact the achievement of results throughout the organization.

**Keywords:** performance assessment; steering systems; leadership styles; decision making; Octógono





## Tabla de contenido

Introducción .....	15
Capítulo 1. La evaluación de Gustavo .....	17
1.1 El sector .....	17
1.2 La empresa.....	18
1.3 El equipo de consultoría técnica .....	20
1.3.1 Gonzalo Hernández .....	21
1.3.2 Gustavo Sandoval.....	21
1.4 Cambios tecnológicos.....	22
1.5 Nuevas políticas para el año 2017 .....	22
1.6 La evaluación de Gustavo .....	24
Capítulo 2. Teaching note.....	27
2.1 Resumen.....	27
2.2 Objetivos académicos.....	27
2.3. Preguntas sugeridas para la sesión .....	27
2.4. Diagnóstico de la empresa (Octógono) .....	28
2.4.1 Primer nivel - Eficacia .....	28
2.4.2 Segundo nivel - Atractividad .....	30
2.4.3 Tercer nivel - Unidad.....	32
2.5 Problemas y alternativas de solución.....	33
2.5.1 Problemas de eficacia.....	33
2.5.2 Problemas de atractividad.....	37
2.5.3 Problemas de unidad .....	39
2.6 Plan de acción .....	40
2.6.1 Corto Plazo.....	40
2.6.2 Mediano plazo .....	41
Conclusiones.....	43
Listado de referencias bibliográficas .....	45
Anexos.....	47
Anexo 1. Organigrama .....	47
Anexo 2. Clasificación de consultor según la empresa .....	48
Anexo 3. Formato de evaluación .....	49
Anexo 4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	54
Anexo 5. Análisis de potencial de Gustavo Sandoval.....	55

Anexo 6. Análisis de motivaciones y motivos de Gonzalo Hernández.....56



## Índice de tablas

Tabla 1. Alternativa 1 de solución – Problema N° 1 de eficacia .....	33
Tabla 2. Alternativa 2 de solución – Problema N° 1 de eficacia .....	34
Tabla 3. Alternativa 3 de solución – Problema N° 1 de eficacia .....	34
Tabla 4. Alternativa 4 de solución – Problema N° 1 de eficacia .....	35
Tabla 5. Alternativa 5 de solución – Problema N° 1 de eficacia .....	35
Tabla 6. Alternativa 6 de solución – Problema N° 1 de eficacia .....	35
Tabla 7. Alternativa 1 de solución – Problema N° 2 de eficacia .....	36
Tabla 8. Alternativa 2 de solución – Problema N° 2 de eficacia .....	37
Tabla 9. Alternativa 1 de solución – Problema N° 1 de atractividad .....	38
Tabla 10. Alternativa 2 de solución – Problema N° 1 de atractividad .....	38
Tabla 11. Alternativa 1 de solución – Problema N° 1 de unidad .....	39
Tabla 12. Alternativa 2 de solución – Problema N° 1 de unidad .....	39



## Introducción

El presente trabajo describe la retroalimentación que debe realizar Gonzalo Hernández hacia Gustavo Sandoval, la cual se complica por varios factores: el evaluado no ha obtenido un buen desempeño dentro del último año, la diferencia de edades (el líder de equipo es menor), ambos tienen una amistad de muchos años, el estado de emergencia declarado por el Gobierno Peruano debido al COVID 19. Además, el feedback se debe dar por Zoom con cámara encendida y Gonzalo posee poca experiencia para afrontar esta situación.

En el capítulo 1, narramos la historia de los inicios de la empresa Sistemas Integrales Consulting, cuyo clima laboral se ve afectado por el rápido crecimiento del sector y los cambios internos para mejorar la eficiencia en costos. También relata la historia de Gonzalo y los problemas que tuvo que afrontar para dar la retroalimentación a Gustavo, quien había obtenido un bajo desempeño a pesar de ser un consultor senior.

En el capítulo 2, analizaremos el caso con base en el Octógono. Aquí identificaremos los problemas de eficacia, atractividad y unidad de SIC, así como el planteamiento de alternativas, la ponderación, decisión y la presentación del plan de acción.





## Capítulo 1. La evaluación de Gustavo

Era el mes de mayo del año 2020 cuando Gonzalo Hernández, ingeniero de sistemas, líder de consultoría técnica en Sistemas Integrales Consulting (SIC), debía reunirse con cada uno de los diecisiete miembros que formaban su equipo para darles el resultado de la evaluación de desempeño referente al año 2019. La reunión, que inicialmente estuvo programada para el mes de marzo, se había visto postergada por la declaración del Estado de Emergencia Nacional por parte de la Presidencia del Consejo de Ministros (2020), el cual establecía “Declárese el Estado de Emergencia Nacional por el plazo de quince (15) días calendario, y dispóngase el aislamiento social obligatorio (cuarentena), por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19”.

Era la primera vez que se realizaba la evaluación y la situación se complicaba para Gonzalo, debido a que uno de los colaboradores, amigo durante los últimos doce años, tiempo que ambos llevaban en la empresa, no había tenido un buen desempeño. Era necesario comunicárselo y definir un plan de mejora, ya que, según el reglamento interno de trabajo, dos años consecutivos de bajo desempeño eran causal de despido.

Sin una fecha de retorno a las oficinas, debido a las extensiones del estado de emergencia, la reunión no podía aplazarse más y debía llevarse a cabo de manera virtual.

### 1.1 El sector

De acuerdo con el reporte publicado por Allied Market Research (2018), “el mercado mundial de los sistemas ERP estaba valorizado en 35.81 mil millones de dólares y se esperaba que para el 2026 alcanzase la cifra de 78.41 mil millones de dólares, con un crecimiento compuesto anual de 10.2% durante ese periodo”.

En el informe publicado por Pang, Markovski & Micik (2020) se mencionaba que “los diez principales proveedores de software ERP en el mundo representaban casi el 32% del mercado global, liderados por la empresa alemana SAP, con 6.8% de participación, en segundo lugar, ORACLE, seguidos por Intuit, FIS Global y Fiserv”.

“SAP era una organización multinacional de origen alemán, creadora de software de gestión de procesos empresariales líder del mundo, con más de 105,000 empleados y más de 440,000 clientes en 180 países” (SAP, 2021).

Para llegar a sus clientes, había desarrollado el canal de partners, empresas consultoras que “desempeñaban un rol vital construyendo, extendiendo, personalizando y enriqueciendo las plataformas tecnológicas para ofrecer soluciones innovadoras y que se adaptasen a las exactas necesidades de sus clientes” (SAP, 2018).

La subsidiaria de SAP en el Perú inició sus operaciones el 27 de octubre de 1997, y desde esa fecha se convirtió en un líder confiable transformando pequeñas, medianas y grandes organizaciones. El sostenido crecimiento económico de Perú durante la primera década del 2000 se vio reflejado en la

confianza de muchas empresas para realizar una alta inversión en la implementación del sistema SAP R/3<sup>1</sup>. A la fecha en el Perú existían más de cuatrocientas compañías que tenían instalado el software ERP de SAP.

## 1.2 La empresa

Sistemas Integrales Consulting (SIC) fue fundada a principios de la década del 2000 enfocada, en la consultoría de mejora y automatización de procesos.

En tan solo tres años se convirtió en uno de los primeros Channel y Services partners de SAP en el Perú. En el año 2007 la empresa obtuvo la certificación como Silver Partner de SAP y el año 2010 la certificación SAP Gold Partner, certificación que ha mantenido hasta la actualidad.

SIC tenía una cartera de clientes de gran representatividad pertenecientes a diferentes rubros: farmacéutico, minero, construcción, retail, distribución, automotriz, maquinaria pesada, agroindustrial, entre otros. Varios de los proyectos en los que habían participado fueron reconocidos como casos de éxito por la subsidiaria de SAP en el Perú.

La empresa estaba organizada en cuatro áreas a través de las cuales ofrecía a sus clientes un amplio portafolio de soluciones y servicios que cubrían toda la gama de necesidades relacionadas al software de SAP:

- **Soluciones de negocios SAP:** Servicio de implementación de sistemas SAP, *Upgrades* de sistemas<sup>2</sup>, *Roll out*<sup>3</sup>, integración con sistemas in House.
- **Mejora continua:** Servicio continuo de atención de incidencias y requerimientos de mejora para un modelo de negocio implementado en SAP, con el objetivo de que éste acompañase la dinámica de negocios de la organización.
- **SAP Enterprise Support:** Servicio que brindaba un soporte proactivo y preventivo durante todo el ciclo de vida de un producto SAP para resolver problemas que se presentasen en la operación del sistema. Este servicio iba asociado al pago por la licencia de uso del software.
- **Soluciones Especializadas:** Desarrollo de sistemas que se integran al software SAP ERP para ampliar el alcance de las funcionalidades. Los principales productos eran: Facturación Electrónica, Web de Proveedores y Gestión de Importaciones.

El área que generaba mayores ingresos era SAP Enterprise Support, esto debido al porcentaje del licenciamiento que SAP pagaba a los partners, sin embargo, era necesario dar un buen servicio de mejora continua para retener a los clientes y los proyectos de implementación para aumentar la base instalada.

<sup>1</sup> SAP R/3 es el sistema ERP desarrollado por la empresa alemana SAP y fue lanzado al mercado en el año 1992.

<sup>2</sup> Un Upgrade de sistema es un proyecto para la actualización de los componentes a la última versión.

<sup>3</sup> *Roll out* es el proceso que permite implementar los procesos de una compañía modelo en otras del mismo grupo.

SIC tenía como política la contratación y retención de consultores con amplia experiencia, con la finalidad de garantizar la calidad del servicio y acortar los tiempos de ejecución de los proyectos. El índice de rotación de los colaboradores con más de cinco años en la empresa estaba por debajo del 10%, siendo una de las más bajas del sector. Se tenía un rango de salarios en función del área de conocimientos y la experiencia demostrada de los consultores, pero cada colaborador negociaba con la gerencia el monto final. Nadie en la empresa sabía la remuneración de sus compañeros y hasta la fecha no hubo retraso en los pagos. Debido a la estructura plana de la organización, no se tenía un plan de línea de carrera. Hasta el 2015, todo colaborador ingresaba con un contrato indefinido. A partir de ese año se tenían contratos temporales que se renovaban a los primeros tres meses, después en seis meses y luego anualmente. Ver anexo 1 para una descripción del organigrama.

Se tenía un sentimiento general de familia, existiendo una buena relación entre todos los compañeros y había un agradable clima laboral. Cuando un compañero se casaba o tenía un hijo, se organizaban colectas en las que participaba la mayoría. La remuneración de los consultores estaba por encima de la media del mercado y se tenían capacitaciones internas que promovían el desarrollo de conocimientos en toda la organización.

SIC trabajaba con proyectos de tipo “llave en mano”, monto y alcance fijo. Para la ejecución se utilizaba la metodología definida por el PMI<sup>4</sup>, que permitía planificar, ejecutar y controlar las restricciones de tiempo, alcance, coste y calidad. Los posibles cambios que se podían dar en la ejecución del proyecto eran manejados a través de un proceso de control de cambios en el que se evaluaba la viabilidad dependiendo del impacto y criticidad del requerimiento. Se tenía buena reputación en el mercado debido a que terminaban los proyectos en el plazo establecido. A pesar de ser uno de los partners SAP con mayor número de clientes, la mayoría estaba satisfecho con el servicio brindado. Varias empresas habían solicitado cambiar de consultora en beneficio de SIC.

El equipo de consultores y gerentes de proyecto no tenían un sistema de remuneración variable ni incentivos, sin embargo, estaban sujetos a una evaluación de desempeño anual, la cual consideraba cuatro áreas de competencias: factores de rendimiento, funciones y responsabilidades, conocimiento técnico y cultura organizacional. Era causal de despido tener baja calificación en dos ejercicios seguidos. Los consultores estaban categorizados según su experiencia y conocimientos como junior, semi senior y senior. Ver anexo 2 para la descripción de las categorías.

Las áreas de evaluación comprendían lo siguiente:

---

<sup>4</sup> El Project Management Institute (PMI) es una organización sin fines de lucro que une a los profesionales involucrados en la Gestión de Proyectos.

- Factores de rendimiento: Cumplimiento de fechas y alcance, documentación y orden de trabajo, interacciones para madurar un proceso, cumplimiento de políticas y procedimientos de programación, cumplimiento de horas planificadas vs. reales.
- Funciones y responsabilidades: Conocimientos de programación, participación en actividades de inicio y avance del proyecto, definición de alcance y detalle de componentes, validación de casos de uso, monitoreo, acompañamiento y soporte en la salida en vivo, transferencia de información, planificación y dimensionamiento de soluciones.
- Conocimiento técnico: conocimiento técnico y aplicación de metodologías de programación.
- Cultura organizacional: Compromiso, orientación a resultados, trabajo en equipo y orientación al cliente.

Los principales KPIs para el control del proyecto eran el índice de rendimiento de la programación (SPI, por sus siglas en inglés) y el índice de rendimiento de costos (CPI, por sus siglas en inglés). Otros indicadores que se manejaban para la evaluación eran: consultores por proyectos, horas facturables vs. horas no facturables, número de controles de cambios y días de facturación.

### **1.3 El equipo de consultoría técnica**

El equipo de consultoría técnica estaba conformado por 17 consultores ABAP<sup>5</sup>, que se dividían en dos grupos, uno que atendía exclusivamente al área de Soluciones de Negocios SAP y otro para las tres áreas restantes.

La asignación de responsabilidades en el área de Soluciones de Negocios era a través de proyectos, estos podían tomar desde uno hasta 10 meses dependiendo de la complejidad del alcance. Se tenía un gerente que era responsable de las actividades de coordinación, seguimiento y control para el cumplimiento del plan de ejecución.

En el caso del área de Mejora Continua, la asignación era permanente y se atendían requerimientos de diferentes clientes. Era poco común que un consultor de esta área fuese asignado a un proyecto, sin embargo, cuando un consultor del área de Soluciones de Negocio terminaba su asignación pasaba al área de Mejora Continua.

Gonzalo Hernández era el líder del Equipo de Consultoría Técnica desde el año 2012, momento en que la dirección decidió crear un equipo de expertos que dieran soporte a todas las áreas de negocio de la empresa. Tenía como responsabilidad realizar el seguimiento y aseguramiento de la calidad en los entregables, fomentar el desarrollo de conocimientos, investigar y proponer nuevos productos, y acompañar al equipo de ventas para la prospección de clientes. Eventualmente fue asumiendo las responsabilidades de gerente de proyectos.

---

<sup>5</sup> ABAP es un lenguaje de programación utilizado para extender y desarrollar nuevas funcionalidades en el sistema SAP R/3.

### **1.3.1 Gonzalo Hernández**

Gonzalo se incorporó a SIC el año 2008 a la edad de 23 años, con tan solo dos años de experiencia como programador ABAP. Era soltero y hacía un año que había terminado la universidad. En ese momento solo eran cinco programadores en la empresa. El continuo crecimiento de la organización exigió la contratación de nuevos consultores, a la vez que los de mayor antigüedad iban pasando a áreas funcionales. Para el año 2012 había doce programadores.

Su nombramiento como líder de consultoría técnica, cuatro años después de su incorporación, fue tomado de buena manera por todo el equipo, ya que, a pesar de ser el menor de todo el grupo, rápidamente había ganado experiencia por participación en varias implementaciones del software ERP R/3. Además, para esa fecha, era el más antiguo de los programadores y se había ganado el reconocimiento de la dirección por su buen desempeño en los proyectos en los que había participado. Gonzalo se llevaba bien con todo su equipo, al cual motivaba a través del desarrollo de talleres internos donde se revisaban nuevas herramientas tecnológicas que el mercado iba requiriendo. Adicionalmente, fomentaba el intercambio de conocimientos y dos veces al año organizaba reuniones de after office para que el equipo se integre.

Durante los primeros años en su rol de líder, la carga laboral de Gonzalo estaba dividida en 70% para actividades operativas, continuaba con sus tareas de programador ABAP, y el 30% restante dedicado a actividades de ventas y gestión. El año 2015 fue diferente ya que se dedicó exclusivamente a temas operativos debido a la carga de trabajo que se tenía en la empresa. Ese ejercicio fue el de mayor número de implementaciones, siendo necesaria la contratación de consultores freelance<sup>6</sup> para poder cubrir la demanda. El año 2016 Gonzalo obtuvo una certificación como gerente de proyectos, el año 2017 viajó a Argentina y el año 2018 a Brasil para participar en programas de capacitación sobre innovación y nuevas tecnologías.

### **1.3.2 Gustavo Sandoval**

Gustavo Sandoval se integró a SIC en el 2008, dos meses después que Gonzalo. Debido a que fueron asignados a diferentes proyectos, no tuvieron oportunidad de conocerse hasta finales de ese año cuando se celebró la fiesta de integración de toda la empresa. A diferencia de Gonzalo, Gustavo tenía amplia experiencia en SAP y otros sistemas. Había trabajado mucho tiempo en una empresa industrial, dando soporte en el área de sistemas y desarrollando nuevos programas. Después de muchos años en la misma compañía, tuvo que salir debido a una reducción de personal. Pasó tres años laborando como freelance, hasta que llegó a SIC por referencia de un excompañero. Al momento de

---

<sup>6</sup> Freelance es un trabajador autónomo que realiza una actividad propia de su profesión y de manera independiente.

integrarse no hubo un proceso de evaluación y por los años de experiencia se le categorizó como consultor senior.

Hasta el 2016, Gustavo había participado en muchas implementaciones de SAP ERP en grandes y pequeñas empresas, la mayoría de los proyectos con altos presupuestos. Algunos clientes alquilaban oficinas en modernos edificios para que el equipo asignado pudiese desligarse de las operaciones del día a día. Era usual que al cierre de cada hito se tuviera una reunión de esparcimiento para motivar al equipo.

En el 2019 Gustavo, de 65 años, estaba casado y tenía dos hijos (uno en edad escolar y otro que acababa de ingresar a la universidad).

#### **1.4 Cambios tecnológicos**

Lázaro (2020) indica que:

La transformación digital impulsada por la capacidad de procesamiento cada vez a menor coste (Ley de Moore<sup>7</sup>), el crecimiento del valor de las redes según la amplitud de su tamaño (Ley de Metcalfe<sup>8</sup>) y la expansión de las comunicaciones (Ley de Gilder<sup>9</sup>), permitió, entre otros avances, la computación en la nube, el internet de las cosas y la inteligencia artificial.

Estas capacidades, que antes solo estaban disponibles para grandes empresas, dieron inicio al nacimiento de modelos de negocio no existentes hasta la fecha, para los cuales SAP adaptó su oferta de productos.

Con las nuevas tecnologías y herramientas disponibles aparecieron consultoras enfocadas en soluciones ágiles y de rápida puesta en producción. A diferencia de la implementación de ERP, estos proyectos requerían menos tiempo y consultores para el desarrollo de productos, los márgenes de rentabilidad eran menores y por el momento en el Perú eran pocas las empresas que lo aplicaban.

Mientras el mercado de consumo de estas tecnologías iba desarrollándose, SIC mantuvo su estrategia atendiendo a sus clientes a través de las cuatro áreas de servicios. Para cuando estos requerían ese tipo de soluciones, la empresa no contaba con consultores ni la experiencia necesaria, por lo que en algunos casos tuvo que dejar de atenderlos.

#### **1.5 Nuevas políticas para el año 2017**

Para mantenerse competitivo en el mercado, SIC decidió enfocarse en aumentar los márgenes de utilidad, mejorar la eficiencia, prevenir errores, y eliminar toda actividad innecesaria para producir con la calidad requerida. Una de las principales acciones fue retirar el presupuesto para las actividades

<sup>7</sup> “Ley de Moore según la cual la complejidad (medida como número de transistores) de los circuitos integrados se duplicaba cada año a la vez que se reducían los precios y costes de fabricación” (Lázaro, 2020).

<sup>8</sup> “Esta ley, publicada en 1976 por Robert Metcalfe, predice que el valor de una red de telecomunicación aumenta proporcionalmente al cuadrado del número de usuarios del sistema” (Lázaro, 2020).

<sup>9</sup> La ley de Gilder indica que “el ancho de banda crece al menos 3 veces más rápido que la capacidad de computación” (Lázaro, 2020).

que no contribuyeran directamente al cumplimiento del proyecto. Se definieron controles para la medición del uso de recursos, se implementó la política de supervisión de horarios de ingreso y salida, y la notificación de actividades diarias. Si un consultor necesitaba dedicarle más horas a una actividad, debía ser aprobado por el gerente del proyecto. Estas nuevas políticas incomodaron al equipo de consultores que estaba acostumbrado a manejar sus propios tiempos, siempre y cuando cumpliera con sus objetivos.

Se creó el equipo de líderes funcionales y de consultoría técnica para que realizara el aseguramiento de la calidad de los entregables, ya que se identificó que unos de los factores que disminuía la rentabilidad eran las horas de garantía<sup>10</sup> que se daba como soporte después de cerrar el proyecto.

Gustavo era una persona de temperamento pausado y se llevaba bien con todos sus compañeros. Nunca tuvo problemas con el cumplimiento de las tareas asignadas, siempre estaba dispuesto a colaborar cuando se le solicitaba su apoyo. Era usual que dedicara horas extras en la mayoría de los proyectos en los que participaba. Debido a los años de experiencia se le consideraba consultor senior, sin embargo, durante el monitoreo de control de calidad que realizaba Gonzalo, se percató que no era así y debido a eso se le asignaba tareas de baja complejidad. A pesar de tener buena disposición para aprender el uso de nuevas herramientas, le costaba mucho interiorizar los nuevos conocimientos, por tal motivo no era considerado para proyectos de nuevas tecnologías. Nunca tuvo una observación respecto a su desempeño. Dada la buena integración de todo el equipo, siempre se apoyaban cuando alguien tenía algún problema.

Sin embargo, cuando se implementó la política de control de ingreso y salida, Gustavo y el equipo ya no podían dedicarle más horas de las planificadas al desarrollo de las actividades programadas, así que empezó a retrasarse en sus tareas. En algunas oportunidades los entregables no cumplían con la calidad requerida. De cara al cliente estas deficiencias no eran visibles debido a que se reasignaban las tareas a todo el equipo para poder cumplir con las fechas establecidas.

Para seguir mejorando la eficiencia en los proyectos, en el año 2019 se implementó la política de evaluación de desempeño de los colaboradores. El área de RRHH definió las etapas para el proceso de evaluación, que inició en el mes enero y terminó en marzo del 2020.

Durante la primera etapa, los líderes recopilaban la información de la participación de cada uno de los miembros de su equipo y realizaban una primera evaluación rellenoando un formulario preparado por el área de RRHH. Todas las áreas de evaluación eran subjetivas y quedaban bajo el criterio del

---

<sup>10</sup> Las horas de garantía son el tiempo dedicado a la resolución de incidentes durante los seis meses después de cerrado un proyecto, forma parte del servicio de post venta.

evaluador, no había datos concretos para determinar el factor de rendimiento. Ver anexo 3 para el detalle del formato de evaluación.

La segunda etapa consistía en una reunión con un equipo conformado por todos los líderes de las áreas funcionales, los gerentes de proyectos, el jefe de RRHH y el gerente de operaciones. El líder de equipo presentaba cada una de las evaluaciones y sustentaba la calificación asignada; todos los presentes en la reunión debatían al respecto y se modificaba si era necesario, ya que muchas veces no se consideraban algunas acciones realizadas durante el año. Era común que se diera mayor peso a las acciones de los últimos meses por sobre las de inicio del año.

En la tercera etapa se comunicaba la evaluación a los colaboradores. El líder de equipo era responsable de comunicar el resultado. La calificación no podía ser modificada, si el evaluado tenía alguna observación, se registraba en una sección del documento.

### **1.6 La evaluación de Gustavo**

Gonzalo debía recopilar la información del desempeño de los consultores en los diferentes proyectos que habían participado el año anterior. Dicho resumen se efectuaba a partir de la entrevista con los gerentes de proyectos y otros consultores, así como de su propia percepción de lo revisado en la actividad de monitoreo y control que realizaba como parte del aseguramiento de la calidad.

En el equipo evaluado se identificaron tres grupos:

- Grupo 1: Consultores con mucha experiencia y que habían obtenido muy buena calificación en la evaluación.
- Grupo 2: Consultores con poca experiencia y que obtuvieron baja calificación, tal como se esperaba, porque estaban en etapa de formación.
- Grupo 3: Consultores con muchos años de experiencia pero que, sin embargo, no obtuvieron buena calificación.

En la evaluación realizada por Gonzalo, Gustavo no había obtenido una calificación sobresaliente, se encontraba en el límite inferior del rango de consultor senior. Sin embargo, durante la revisión con todo el comité de desempeño, los gerentes de proyecto observaron el resultado, ya que consideraban que Gustavo encarecía sus proyectos dada la cantidad de horas extras que tenían que aprobar o en el caso que no se dieran estas, se tenían retrasos continuos con sus entregables. A pesar de que Gonzalo justificaba la evaluación debido a la buena disposición de Gustavo, se modificó el resultado por la opinión de la mayoría de los presentes.

Teniendo el documento de evaluación completo y revisado con el jefe de RRHH y el gerente de consultoría, se programó la entrega de los resultados para la segunda semana del mes de marzo. Sin embargo, las cosas cambiaron sin precedentes. El presidente de la república declaró el estado de emergencia nacional a consecuencia del brote del COVID-19. SIC, como muchas empresas, pasó a realizar trabajo en remoto.

Después de dos meses en cuarentena y sin una fecha definida para el regreso a las oficinas, Gonzalo debía realizar la entrega de resultados a cada uno de los consultores de forma virtual, con la cámara prendida, ya que dicha conversación debía ser grabada a solicitud del área de RRHH.

Era la primera vez que Gonzalo tendría este tipo de reuniones y las programó de acuerdo con los tres grupos que había identificado, dejando para el final a los consultores que no habían obtenido buena calificación, esperando tener idea de cómo abordar la entrega de los resultados. Durante toda su carrera profesional no había recibido ni dado una retroalimentación formal sobre el desempeño.

En las primeras sesiones, hablaba demasiado y muy rápido, con la finalidad de acabar lo más pronto posible y no tener que debatir acerca del resultado de la evaluación. Poco a poco fue estructurando la manera de llevar a cabo la reunión, empezando por los puntos fuertes y luego con los de baja calificación, viéndolos desde un lado positivo, dando opción para que el evaluado proponga las acciones de mejora.

Gonzalo no podía postergar más la reunión Gustavo, y no dejaba de pensar cómo transmitir el mal resultado, sabiendo que el 2020 sería un año muy complicado para todos, ya que algunos de los clientes de SIC habían cancelado la ejecución de proyectos debido a la incertidumbre que generaba la pandemia a nivel mundial.





## Capítulo 2. Teaching note

### 2.1 Resumen

Sistemas Integrales Consulting (SIC) es una empresa que inició operaciones el año 2000 y con solo tres años en el mercado se convirtió en uno de los primeros Channel y Services partners de SAP en el Perú. Ello le permitió consolidarse y verse beneficiada por la alta demanda de grandes empresas que buscaban la implementación de un software ERP impulsada por el continuo crecimiento económico del país durante la primera década del siglo XXI.

La alta rentabilidad hizo atractivo al sector y dio lugar a la aparición de nuevas consultoras locales y a la llegada de competencia extranjera. Sin embargo, a partir del año 2017 los requerimientos de implementación de nuevos sistemas bajó debido a que solo quedaban medianos y pequeños clientes con presupuestos reducidos, esto acompañado de la desaceleración económica por la que atravesaba el país.

Buscando la reducción de costos operativos y mejora de la productividad, SIC puso en práctica nuevas políticas internas como el control de actividades y evaluación de desempeño del personal.

El caso se desarrolla en el equipo de consultoría técnica liderado por Gonzalo Hernández, quien no tiene experiencia dando retroalimentación y necesita comunicar el bajo desempeño a uno de sus compañeros, todo esto agravado por la disposición de aislamiento social obligatorio dispuesto por el gobierno peruano a consecuencia del brote del COVID-19.

Cabe resaltar que el análisis y decisiones propuestas no son definitivos, sino que se proponen como base para una discusión.

### 2.2 Objetivos académicos

El caso presentado busca desarrollar habilidades en la aplicación de la metodología del Octógono para el análisis de los diferentes ámbitos de la organización; la identificación de problemas en los niveles de eficacia, atractividad y unidad; sugerir alternativas de solución y proponer un plan de acción en el corto y mediano plazo.

Para ello se plantea el estudio desde dos perspectivas: el correcto diseño e implementación de los sistemas de dirección, y el dilema del protagonista.

Este caso está dirigido a alumnos de postgrado de cursos asociados al gobierno de personas.

### 2.3. Preguntas sugeridas para la sesión

- ¿Qué cambios se dieron en el sector? ¿Estos cambios eran previsibles?
- ¿Cuál es la posición de SIC frente a sus competidores? ¿Está preparado para afrontar los cambios en el sector?
- ¿Es correcto el proceso de evaluación de desempeño?
- ¿Cuál es la mejor estrategia para comunicar un bajo desempeño?

- ¿Qué competencias de liderazgo son necesarias en un directivo?
- ¿Qué pudo haber hecho Gonzalo para evitar esa situación? ¿Qué pudieron hacer los jefes de Gonzalo?

## **2.4. Diagnóstico de la empresa (Octógono)**

### **2.4.1 Primer nivel - Eficacia**

**2.4.1.1 Entorno externo.** Para el estudio se presenta el análisis competitivo haciendo uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter en el anexo 4.

Se concluye que la atractividad del sector ha ido disminuyendo en los últimos años debido principalmente a las bajas barreras de entrada, la falta de diferenciación entre los competidores y la facilidad de los clientes para sustituir a la empresa proveedora de servicios; acompañada de la desaceleración económica del país.

Se presentan cambios impulsados por el desarrollo tecnológico y la disponibilidad de nuevas soluciones complementarias a las ya existentes. Han aparecido consultoras que se dedican exclusivamente al desarrollo de sistemas con tecnologías emergentes.

Hay alta incertidumbre de lo que puede pasar debido al brote del COVID-19. Se estima que muchos de los clientes pospondrán los proyectos que no estén orientados a la reducción de costos.

**2.4.1.2 Estrategia.** Sistemas Integrales Consulting es una empresa consultora, con categoría Gold Partner SAP, especializada en la implementación de software SAP ERP y soporte de mejora continua. Atiende a través del canal Business-To-Business (B2B) a compañías de diferentes sectores industriales como farmacéutico, minero, construcción, retail, distribución, automotriz, maquinaria pesada, agroindustrial, entre otros. Tiene su oficina en Lima y hasta la fecha ha decidido no dar servicios fuera del país.

Cuenta con un portafolio de soluciones y servicios que cubren toda la gama de necesidades relacionadas al software de SAP. Los proyectos que desarrolla son del tipo llave en mano, monto y alcance fijo.

SIC se enfrenta al reto de la demanda de nuevos requerimientos impulsados por la transformación digital, no cuenta con consultores expertos en estas nuevas tecnologías y debe desarrollar o adquirir estas capacidades.

Ante los cambios en el sector, SIC decidió enfocarse en aumentar los márgenes, mejorar la eficiencia, evitar errores, y eliminar todo lo que no sea estrictamente necesario para producir con la calidad requerida.

#### **2.4.1.3 Sistemas de dirección**

- A. Sistemas de gestión de personas.
  - a) Sistema de admisión: se tiene un proceso de selección de personal liderado por el área de RR.HH. Después de una evaluación técnica y una reunión con el gerente de operaciones, se

determina la categoría del consultor y se define el monto de la remuneración. Los consultores se integran a la empresa inicialmente con un contrato de tres meses, después se renueva por seis meses y luego anualmente.

Al ingresar un nuevo colaborador se le entrega el reglamento interno de trabajo, es presentado a todos los trabajadores, recibe una inducción por parte del líder de equipo y se envía un correo de bienvenida a toda la compañía.

Sin embargo, cuando Gonzalo y Gustavo se incorporaron a SIC no se tenía este procedimiento. Anteriormente solo era necesario una entrevista con el gerente general e ingresaban con contrato indefinido.

- b) Sistema de capacitación: se tienen dos tipos de aprendizaje. El primero es a través de la participación en talleres desarrollados por SAP y el segundo a través de autocapacitación. SIC brinda todas las herramientas necesarias para que los consultores puedan adquirir nuevos conocimientos, los que después son desplegados a los demás colaboradores a través de talleres internos. No se tiene un plan formal para las capacitaciones y cada líder es responsable de su equipo.
  - c) Sistema de evaluación de desempeño: sistema de control implementado en el último año, se realiza anualmente por un comité. Cada uno de los líderes evalúa a los miembros de su equipo haciendo uso del formato definido por la empresa, el resultado es revisado y aprobado por el comité. Posteriormente hay una reunión entre el líder y el evaluado para mostrar los resultados y definir un plan de acción para las oportunidades de mejora. La política de la empresa determina que dos años de bajo desempeño es causal de despido.
  - d) Sistema de remuneraciones: la empresa tiene definido un rango de acuerdo con la categorización de los consultores en función del área de conocimientos y la experiencia demostrada. Sin embargo, el monto final es una negociación de cada empleado con el gerente de operaciones. Solo el área comercial tiene un sueldo variable.
  - e) Sistema de desvinculación: esta se da por la no renovación del contrato, por renuncia o por despido.
  - f) Sistema de ascensos: al tener una estructura plana no se tiene un proceso formal para los ascensos o cambios de área.
- B. Sistemas de información y control.
- a) Presupuestos: todo proyecto tiene un presupuesto estimado por el equipo comercial en función de los tiempos indicados por los líderes y el alcance definido. Toda modificación al alcance inicial se da a través de un control de cambios.
  - b) Proceso: los proyectos se ejecutan bajo la metodología de gestión definida por el PMI, que permite planificar, ejecutar y controlar las restricciones de tiempo, alcance, coste y calidad.

Durante la ejecución se tienen reuniones semanales para evaluar el desempeño y cumplimiento de las metas establecidas.

- c) Control de actividades: todo colaborador debe notificar el tiempo dedicado al desarrollo de las tareas asignadas. Se tiene un registro de ingreso y salida diario. La ejecución de horas extras debe ser aprobada por el gerente de proyecto.
- d) Aseguramiento de calidad: el equipo de líderes es responsable del cumplimiento de la calidad de los entregables desarrollados por los consultores. Se tienen visitas periódicas a los proyectos para la evaluación del equipo.
- e) Indicadores de gestión: los principales KPIs para el control del proyecto son el índice de rendimiento de la programación (SPI, por sus siglas en inglés) y el índice de rendimiento de costos (CPI, por sus siglas en inglés). Otros indicadores que se manejan para la evaluación son el número de consultores por proyectos, horas facturables vs. horas no facturables, el número de controles de cambios y el número de días de facturación. Todos los indicadores están orientados a medir la rentabilidad.

**2.4.1.4 Estructura formal.** Sistemas Integrales Consulting tiene una estructura plana conformada por un poco más de cien trabajadores organizados funcionalmente según se puede apreciar en el organigrama. Los gerentes de proyectos y líderes funcionales están bajo el cargo del gerente de operaciones. El equipo de consultores, que representa aproximadamente el 70% de todos los trabajadores, reportan a un líder de equipo y al gerente del proyecto que se encuentran asignados. Todas las comunicaciones, funciones y responsabilidades deben respetar la jerarquía definida.

El equipo de consultoría técnica está conformado por 17 expertos en programación ABAP y es liderado por Gonzalo Hernández.

#### **2.4.1.5 Problemas del primer nivel**

- SIC no tiene consultores expertos en el desarrollo de sistemas con nuevas tecnologías, por lo que deja de atender los requerimientos de sus clientes y permite el ingreso de la competencia.
- Bajo desempeño de Gustavo Sandoval.

### **2.4.2 Segundo nivel - Atractividad**

**2.4.2.1 Saber distintivo.** Sistemas Integrales Consulting es reconocida por la ejecución de proyectos de implementación de software SAP ERP exitosos. Cuenta con un equipo de consultores multidisciplinarios que abarcan todas las áreas de operaciones para empresas de diferentes industrias. Su larga experiencia en el mercado peruano le ha llevado a desarrollar aceleradores para la adaptación del sistema a la reglamentación local que permiten un rápido despliegue y ahorro de costos para sus clientes.

La empresa está enfocada en la construcción de relaciones de largo plazo.

Los cambios en el sector y el trabajo en remoto impulsado por el aislamiento social obligatorio plantean nuevos retos: ¿qué capacidades se necesitan para el desarrollo de proyectos con los integrantes distribuidos en diferentes lugares? ¿cómo se llevará a cabo las ventas si ahora no se puede visitar a los clientes? ¿con el trabajo en remoto se tiene la posibilidad de atender a clientes en el extranjero?

A nivel directivo, Gonzalo Hernández fue nombrado líder del equipo de consultoría técnica por sus conocimientos y buen desempeño como programador ABAP, sin embargo, tiene pendiente el desarrollo de habilidades de dirección. Le cuesta mucho la delegación de actividades, sobre todo cuando son temas de innovación. A pesar de que motiva al personal e incentiva los talleres de capacitación en nuevas tecnologías, su equipo no ha logrado adquirir estas habilidades.

**2.4.2.2 Estilos de dirección.** El equipo de dirección de la empresa se caracteriza por tener una relación cercana con los colaboradores, existe un clima de amistad y confianza.

Gonzalo Hernández es responsable y está comprometido con su trabajo. La fuente de su autoridad sobre su equipo radica en sus conocimientos y formación técnica, así como en el respaldo de sus gerentes. Es carismático y se lleva bien con todos, fomenta la investigación y desarrollo de habilidades en temas de innovación.

Sin embargo, le cuesta mucho la delegación y procura no tener conversaciones incómodas, evita ejercer presión y exigir resultados en momentos de crisis. Durante la evaluación de Gustavo no pudo justificar la calificación otorgada y aceptó lo impuesto por el gerente de operaciones y los gerentes de proyecto.

**2.4.2.3 Estructura real.** Existe una buena relación entre los diferentes equipos, hay mucha colaboración entre las áreas, siempre y cuando no impacte en el cumplimiento de sus actividades programadas. Se crean grupos temporales para la ejecución de los proyectos. Cuando pasan de un proyecto a otro, tienen que reportar al anterior y al nuevo gerente. Esto debido al periodo de garantía que tienen todos los servicios.

Las nuevas políticas de control de actividades y notificación de horas impactaron en el compromiso de los consultores que estaban acostumbrados a manejar sus tiempos enfocados en el logro de sus objetivos.

#### **2.4.2.4 Problemas del segundo nivel**

- Gonzalo Hernández no tiene experiencia dando feedback y evita las reuniones incómodas. El problema se agrava debido al trabajo en remoto.

### **2.4.3 Tercer nivel - Unidad**

**2.4.3.1 Misión externa.** Sistemas Integrales Consulting cuenta con una de las mayores carteras de clientes en el sector. Tiene como principio el desarrollo de relaciones a largo plazo, brindando soluciones en consultoría con un trabajo profesional y ético, lo que se traduce en la confianza hacia la empresa.

Varios de los proyectos de implementación habían sido reconocidos por la casa matriz de SAP como exitosos. Sin embargo, durante los últimos años había comentarios de algunos clientes de que la empresa era muy buena en la implementación y soporte del software SAP ERP, pero, se había quedado relegada en soluciones con nuevas tecnologías.

**2.4.3.2 Valores de la dirección.** Los valores de SIC se centran en la persona como principal pilar, entendiendo que son la cara visible de la empresa y que el buen desempeño de éstas se ve reflejado en una mejor productividad y satisfacción del cliente. Sin embargo, las nuevas políticas implementadas por la dirección para el control de actividades no son del agrado de los consultores que sienten que no cuentan con el respaldo de la dirección por la labor que realizan.

En el equipo de consultoría técnica, la orientación de Gonzalo Hernández hacia temas de innovación genera que se enfoque en el desarrollo de talleres internos, buscando que sus compañeros adquieran nuevas capacidades y estén preparados para los cambios que se vienen dando en el sector. Sin embargo, Gonzalo no ha sido sincero con su equipo en cuanto a la retroalimentación sobre su desempeño. A pesar de que identificó oportunamente las deficiencias de Gustavo, no se las comunicó ni corrigió y prefirió repartir su trabajo entre los otros miembros del equipo.

**2.4.3.3 Misión interna.** A pesar de que el sector viene presentando cambios, Sistemas Integrales Consulting brinda beneficios a sus colaboradores; la remuneración se encuentra por encima del promedio del mercado y nunca ha habido retraso en los pagos. La mayoría de los trabajadores tiene contratos de trabajo estables. Mediante el desarrollo de talleres internos se atienden las necesidades de capacitación de los consultores.

La empresa tiene una estructura jerárquica plana. Los puestos directivos no han tenido rotación. No existe una línea de carrera definida.

**2.4.3.4 Entorno interno.** Hay un clima agradable de trabajo entre todos los colaboradores. Los directores y primeros trabajadores habían desarrollado un ambiente al que se comparaba con el de una familia. La identificación de los consultores con la empresa se ve reflejada en la baja rotación de estos, siendo una de las más bajas del sector.

**2.4.3.5 Problemas del tercer nivel.** Gonzalo Hernández no fue sincero con Gustavo cuando identificó su bajo desempeño. No tomó acción al respecto, cubrió su bajo rendimiento sobrecargando de tareas al resto del equipo.

## 2.5 Problemas y alternativas de solución

### 2.5.1 Problemas de eficacia

#### 2.5.1.1 Problema N° 1

##### ¿Cuál es el problema?

SIC no tiene consultores expertos en el desarrollo de sistemas con nuevas tecnologías, por lo que deja de atender los requerimientos de sus clientes y permite el ingreso de la competencia.

##### ¿A quién le compete ocuparse del problema?

Al Gerente de operaciones, que es responsable del logro de los objetivos para el cumplimiento de la estrategia.

### Alternativas de solución

**Tabla 1**

*Alternativa 1 de solución – Problema N° 1 de eficacia*

Alternativa / Criterio	Impacto en la eficacia	Impacto en la atraktividad	Impacto en la unidad
Contratar permanentemente a personal capacitado con experiencia demostrada.	Muy Bueno	Muy Bueno	Bueno

Fuente: elaboración propia

- Impacto en la eficacia:** Se busca atender los requerimientos de los clientes y generar ingresos en el corto plazo.  
 Se debe considerar un plan de retención para el personal contratado ya que existe el riesgo de que encuentre una mejor propuesta y deje la compañía.  
 Evaluación costo beneficio debería ser positiva
- Impacto en la atraktividad:** Se tiene un aprendizaje operativo positivo debido a que la empresa contará con nuevas capacidades para resolver los problemas de sus clientes.
- Impacto en la unidad:** El personal contratado actuará como un catalizador en el equipo para impulsar el desarrollo de nuevos conocimientos. El equipo se sentirá motivado de tener un experto que los capacite. El cliente será atendido en sus nuevos requerimientos.

**Tabla 2***Alternativa 2 de solución – Problema N° 1 de eficacia*

Alternativa / Criterio	Impacto en la eficacia	Impacto en la atraktividad	Impacto en la unidad
Vender proyectos y contratar temporalmente a consultores con experiencia.	Bueno	Malo	Regular

Fuente: elaboración propia

- **Impacto en la eficacia:** Al igual que la alternativa anterior se pretende atender los requerimientos de los clientes y generar ingresos en el corto plazo, sin embargo, los ingresos son menores debido al costo de los consultores freelance.  
Existe el riesgo de no encontrar al consultor en el momento que se necesite.
- **Impacto en la atraktividad:** No hay aprendizaje por parte de la empresa, ya que el consultor es temporal y es poco probable que comparta sus conocimientos.
- **Impacto en la unidad:** Se cumple con el cliente.  
El riesgo para SIC es de que, para el próximo requerimiento del cliente, éste contrate directamente al consultor o que el consultor deje el proyecto por una mejor propuesta.

**Tabla 3***Alternativa 3 de solución – Problema N° 1 de eficacia*

Alternativa / Criterio	Impacto en la eficacia	Impacto en la atraktividad	Impacto en la unidad
Capacitación a los colaboradores de la empresa para el desarrollo de nuevos conocimientos que permitan atender los requerimientos. El personal debería tener dedicación exclusiva para su formación con la finalidad de acelerar el proceso de aprendizaje.	Malo	Muy Bueno	Muy Bueno

Fuente: elaboración propia

- **Impacto en la eficacia:** Tomará tiempo para que los consultores obtengan el conocimiento necesario para atender los proyectos, hay una alta inversión en horas hombre.  
Se busca generar ingresos en el mediano y largo plazo.
- **Impacto en la atraktividad:** Hay un aprendizaje operativo y estructural positivo. SIC desarrolla nuevas capacidades.
- **Impacto en la unidad:** Crece la confianza de los empleados hacia los directivos de la empresa, se genera competencia entre los colaboradores, se da oportunidades de crecimiento profesional.

**Tabla 4***Alternativa 4 de solución – Problema N° 1 de eficacia*

Alternativa / Criterio	Impacto en la eficacia	Impacto en la atractividad	Impacto en la unidad
Contratar permanentemente a consultores junior con conocimientos afines a las tecnologías demandadas.	Regular	Muy Bueno	Muy Bueno

Fuente: elaboración propia

- **Impacto en la eficacia:** Tomará tiempo para que el personal obtenga el conocimiento necesario para atender los proyectos. El costo de capacitación es bajo.  
Se busca generar ingresos en el mediano y largo plazo.
- **Impacto en la atractividad:** Hay un aprendizaje operativo y estructural positivo. SIC desarrolla nuevas capacidades.
- **Impacto en la unidad:** Son nuevos consultores que crecerán identificados con la empresa.  
Es necesario considerar un plan de retención, ya que existe el riesgo de que el personal capacitado cambie de empresa cuando tenga experiencia demostrada.

**Tabla 5***Alternativa 5 de solución – Problema N° 1 de eficacia*

Alternativa / Criterio	Impacto en la eficacia	Impacto en la atractividad	Impacto en la unidad
Alianza con empresas consultoras expertas en el desarrollo de soluciones con nuevas tecnologías.	Malo	Malo	Malo

Fuente: elaboración propia

- **Impacto en la eficacia:** Al igual que las alternativas 1 y 2 se busca atender los requerimientos de los clientes y generar ingresos en el corto plazo. Los ingresos son menores debido a que la rentabilidad es compartida con el socio de negocio.
- **Impacto en la atractividad:** No se generan conocimientos.
- **Impacto en la unidad:** No se le da oportunidad de desarrollo a los colaboradores.

**Tabla 6***Alternativa 6 de solución – Problema N° 1 de eficacia*

Alternativa / Criterio	Impacto en la eficacia	Impacto en la atractividad	Impacto en la unidad
Vender proyectos y contratar temporalmente a consultores con experiencia. Contratar permanentemente a consultores junior con conocimientos afines a las tecnologías demandadas.	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno

Fuente: elaboración propia

- **Impacto en la eficacia:** Al igual que las alternativas 1 y 2 se busca atender los requerimientos de los clientes y generar ingresos en el corto plazo. Los ingresos son menores debido al costo de los consultores freelance.  
Existe el riesgo de no encontrar al consultor en el momento que se necesite.
- **Impacto en la atraktividad:** Hay un aprendizaje operativo y estructural positivo. SIC desarrolla nuevas capacidades.
- **Impacto en la unidad:** Los nuevos consultores crecerán identificados con la empresa.

### Decisión

Se propone la alternativa de solución N° 6, que es un mix de la alternativa de solución N° 2 para resolver el problema a corto plazo y la alternativa de solución N° 4 pensando en el mediano y largo plazo. En ningún momento se deja de atender las necesidades de los clientes y la empresa se va preparando para los futuros requerimientos.

#### 2.5.1.2 Problema N° 2

##### ¿Cuál es el problema?

Bajo desempeño de Gustavo Sandoval.

##### ¿A quién le compete ocuparse del problema?

A Gonzalo Hernández, líder del equipo de consultoría técnica y jefe inmediato de Gustavo.

### Alternativas de solución

#### Tabla 7

*Alternativa 1 de solución – Problema N° 2 de eficacia*

Alternativa / Criterio	Impacto en la eficacia	Impacto en la atraktividad	Impacto en la unidad
Se envía un correo a Gustavo comunicando el resultado de la evaluación	Bueno	Muy Malo	Muy Malo

Fuente: elaboración propia

- **Impacto en la eficacia:** Gonzalo cumple con comunicar la evaluación.
- **Impacto en la atraktividad:** Se tiene un aprendizaje estructural negativo por parte de Gonzalo, no busca mejorar sus habilidades de comunicación y gestión de conflictos, ni ayudar a su colaborador.
- **Impacto en la unidad:** Gustavo se sentirá injustamente tratado debido a que no se le da la oportunidad de expresar sus opiniones acerca del resultado.

**Tabla 8***Alternativa 2 de solución – Problema N° 2 de eficacia*

<b>Alternativa / Criterio</b>	<b>Impacto en la eficacia</b>	<b>Impacto en la atraktividad</b>	<b>Impacto en la unidad</b>
Comunicar virtualmente el resultado de la evaluación de desempeño y elaborar un plan de mejora en conjunto con Gustavo.	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno

Fuente: elaboración propia

- **Impacto en la eficacia:** Gonzalo cumple con comunicar la evaluación. Se busca dar a conocer a Gustavo su bajo desempeño y explicarle los motivos por los que se llegó a ese resultado. Riesgo de que Gustavo no acepte el resultado de la evaluación.
- **Impacto en la atraktividad:** Se tiene un aprendizaje estructural positivo por parte de Gonzalo, que facilitará el logro de resultados trascendentes en futuras decisiones. Gustavo estará al tanto sobre su situación actual y podrá tomar acción para mejorar su desempeño.
- **Impacto en la unidad:** Se genera un plan de mejora en el que Gustavo propone acciones a realizar y las fechas de control. Hay una mejora en la unidad debido a que Gustavo siente la preocupación de la empresa para que siga creciendo profesionalmente.

**Decisión**

Se propone la alternativa de solución N° 2, debido a los mejores resultados que se tienen en los criterios de evaluación. En este caso es importante llevar una propuesta para la elaboración del plan de mejora de Gustavo, en el anexo 5 se muestra un análisis del potencial y desempeño.

**2.5.2 Problemas de atraktividad****2.5.2.1 Problema N° 1****¿Cuál es el problema?**

Gonzalo Hernández no tiene experiencia dando feedback y evita las reuniones incómodas. El problema se agrava debido al trabajo en remoto.

**¿A quién le compete ocuparse del problema?**

El gerente de operaciones como jefe directo de Gonzalo es responsable de su desempeño y crecimiento profesional.

**Alternativas de solución**

Tabla 9

## Alternativa 1 de solución – Problema N° 1 de atraktividad

Alternativa / Criterio	Impacto en la eficacia	Impacto en la atraktividad	Impacto en la unidad
Que Gonzalo dé feedback solo y aprenda por ensayo y error.	Malo	Regular	Regular

Fuente: elaboración propia

- **Impacto en la eficacia:** Podrían presentarse dificultades que Gonzalo no sepa resolver o no esté en su nivel de jerarquía solucionar. El evaluado no tendría una correcta retroalimentación y no corregiría lo que debe.

Si el evaluado no aceptara el feedback, podría solicitar conversar con directivos de niveles superiores, demandando tiempo y esfuerzo de más personas.

- **Impacto en la atraktividad:** Podría darse un aprendizaje operativo negativo que dificulte el desarrollo profesional de Gonzalo. El problema se seguirá presentando en las siguientes evaluaciones.

Después de varias entrevistas, podría mejorar su técnica para dar retroalimentación.

- **Impacto en la unidad:** Posible pérdida de confianza del equipo hacia Gonzalo si es que la reunión se complica, se pierde la unidad.

Si es que logra manejar la situación y se tiene un aprendizaje operativo, aumentaría la unidad.

Tabla 10

## Alternativa 2 de solución – Problema N° 1 de atraktividad

Alternativa / Criterio	Impacto en la eficacia	Impacto en la atraktividad	Impacto en la unidad
Que Gonzalo de feedback bajo el coaching de su gerente. Adicionalmente capacitarlo en temas gerenciales de liderazgo y gestión de equipos.	Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno

Fuente: elaboración propia

- **Impacto en la eficacia:** Se tiene una buena retroalimentación y se genera un plan de mejora que motivaría al colaborador y podría aumentar su productividad.

Hay un impacto en costos por los cursos de formación que recibirá Gonzalo, sin embargo, se espera que esa inversión sea compensada con el aumento de productividad de su equipo.

- **Impacto en la atraktividad:** Gonzalo tiene el coaching de una persona con experiencia que le permite ir desarrollando las competencias que le faltan. Hay un aprendizaje positivo para Gonzalo.

- **Impacto en la unidad:** Gonzalo mantiene su imagen de líder frente a su equipo, se fortalece la confianza en todos los niveles.

### Decisión

Se propone la alternativa de solución N° 2 debido a que permite el crecimiento profesional de Gonzalo y se da una correcta retroalimentación a todos los miembros del equipo.

### 2.5.3 Problemas de unidad

#### 2.5.3.1 Problema N° 1

#### ¿Cuál es el problema?

Gonzalo no fue sincero con Gustavo cuando identificó su bajo desempeño. No tomó acción al respecto, cubrió su bajo rendimiento sobrecargando de tareas al resto del equipo.

#### ¿A quién le compete ocuparse del problema?

Al propio Gonzalo que necesita tomar acción para seguir creciendo profesionalmente y mejorar como decisor.

Ver anexo 6 para el análisis de motivaciones y motivos de Gonzalo.

### Alternativas de solución

**Tabla 11**

*Alternativa 1 de solución – Problema N° 1 de unidad*

Alternativa / Criterio	Impacto en la eficacia	Impacto en la atraktividad	Impacto en la unidad
No hacer nada.	Malo	Malo	Muy Malo

Fuente: elaboración propia

- **Impacto en la eficacia:** No hay mejoras en la rentabilidad.  
Posible queja o pérdida de clientes si percibe baja calidad en los entregables.
- **Impacto en la atraktividad:** Se da un aprendizaje negativo en Gonzalo (operativo y estructural), no hay mejoras en el equipo. Aumenta la dificultad para lograr mejores resultados en el futuro.
- **Impacto en la unidad:** Gonzalo no mejora como decisor, impacto negativo en la unidad del equipo que ve que no actúa con sinceridad, generando la pérdida de confianza hacia el líder. Gonzalo antepone sus motivos extrínsecos de buscar su bienestar evitando conversaciones incómodas.

**Tabla 12**

*Alternativa 2 de solución – Problema N° 1 de unidad*

Alternativa / Criterio	Impacto en la eficacia	Impacto en la atraktividad	Impacto en la unidad
Gonzalo corrige su accionar y se sincera con el equipo.	Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno

Fuente: elaboración propia

- **Impacto en la eficacia:** Mejor rendimiento del equipo debido a que todos son conscientes de sus capacidades y de sus aspectos de mejora. No hay sobrecarga de trabajo para el resto de los colaboradores.
- **Impacto en la atraktividad:** Hay aprendizaje estructural por parte de Gonzalo, toma conciencia del impacto de sus acciones sobre las demás personas. Mejor logro de resultados en el mediano plazo.
- **Impacto en la unidad:** Aumenta la confianza de todo el equipo, Gonzalo demuestra que está comprometido con su crecimiento profesional y antepone los motivos trascendentes.

### Decisión

Se propone la alternativa de solución N° 2 debido a que permite el crecimiento profesional de Gonzalo y mejora la unidad de la organización.

## 2.6 Plan de acción

### 2.6.1 Corto Plazo

- El equipo comercial ofrece el servicio de desarrollo de soluciones con tecnologías emergentes. Si la venta es exitosa se contrata temporalmente a consultores expertos. Es necesario tener un acuerdo para mitigar el riesgo de que el colaborador deje el proyecto por una mejor oportunidad.
- Gonzalo debe reconocer que no está preparado para dar retroalimentación. Esto se agrava debido a que será una reunión virtual. Puede solicitar el apoyo de su jefe y del área de RRHH. Así mismo tendría que evaluar el resultado de sus acciones considerando principalmente el impacto en la unidad de la empresa, apelar a los motivos trascendentes a fin de mejorar la relación entre los miembros de su equipo.
- El Gerente de operaciones hace coaching a Gonzalo antes de la reunión con Gustavo para aconsejarle de cómo abordar el proceso de retroalimentación considerando el perfil y la situación actual debido al confinamiento obligatorio.  
 En el caso de que el evaluado no acepte el resultado o la reunión llegue a un punto muerto, Gustavo tendrá la opción hacer su descargo para que sea elevado al comité de evaluación.  
 Es necesario que Gonzalo se reúna con su gerente después de la entrega de resultados para compartir su experiencia y pueda tener un feedback que le permita seguir creciendo y desarrollando sus habilidades de dirección.
- Elaborar un plan de mejora de desempeño en conjunto con Gustavo enfocándose en las actividades de baja y mediana complejidad, se tendrán evaluaciones periódicas mensuales bajo la supervisión de Gonzalo para observar los resultados e ir aumentando la complejidad de las tareas asignadas. Por un lapso de 6 meses no debería ver temas de investigación y

nuevas tecnologías y centrarse en sus responsabilidades actuales, después de ese periodo se tendrá una nueva evaluación.

Debido al confinamiento obligatorio no es necesario el control de entrada y salida, con lo que se vuelve necesario el trabajo por objetivos. Gustavo podrá gestionar su tiempo para el cumplimiento de sus actividades.

Sin embargo, esto es un reto para Gonzalo que deberá estar pendiente de nuevos factores para el rendimiento de su equipo, temas como el cansancio, el stress, los problemas personales y familiares.

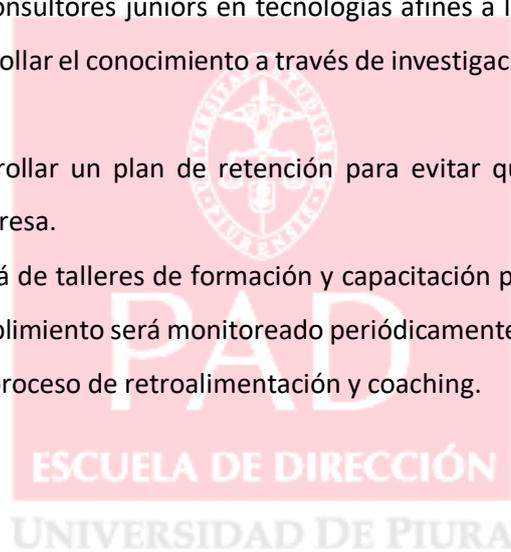
Si es que no se tienen los resultados esperados, se evaluaría la asignación de Gustavo al área de mejora continua.

### **2.6.2 Mediano plazo**

- SIC contratará a consultores juniors en tecnologías afines a la demanda de los clientes para que puedan desarrollar el conocimiento a través de investigación y participación en talleres de formación.

Se requiere desarrollar un plan de retención para evitar que los colaboradores formados abandonen la empresa.

- Gonzalo participará de talleres de formación y capacitación para el desarrollo de habilidades directivas. Su cumplimiento será monitoreado periódicamente por el Gerente de operaciones, lo que implica un proceso de retroalimentación y coaching.





## Conclusiones

### **Sobre los cambios en el sector**

La transformación digital plantea un reto importante para la mayoría de las organizaciones, es importante prestar atención a los nuevos cambios y requerimientos de los clientes. A pesar de que inicialmente no sean una fuente importante de ingresos, si no se atienden, con el tiempo serán otras las empresas que lo hagan y se posicionen, para cuando se decida ingresar será más complicado y no se tendrán los mismos beneficios que los pioneros en esos nuevos mercados.

La situación actual es muy retadora para la gestión de la compañía, más allá del componente técnico, que es muy importante para garantizar la continuidad del negocio, es mucho más importante la gestión de las personas, que se verán afectadas por el hecho de estar encerrados por mucho tiempo en un lugar donde será difícil controlar los límites de lo personal y laboral. En este caso será necesario encontrar alternativas que ayuden a manejar el cansancio, la preocupación y el stress.

### **Sobre el crecimiento**

Muchas veces el continuo crecimiento oculta problemas que pueden venir por vicios en las personas o por ineficiencias de estas, por tal motivo es necesario incluir mecanismos de control que permitan monitorear y tomar acciones oportunas.

Sin embargo, debe haber un equilibrio para evitar que estos controles no impacten en la agilidad y flexibilidad de la organización, ya que en escenarios cada vez más cambiantes esto podría ser una desventaja frente a los competidores.

### **Sobre las personas**

Es importante actuar en el momento oportuno, de lo contrario se transmite un mensaje erróneo que puede generar dudas en las personas y que impactan en la unidad de la organización. Estas acciones deben ser meditadas y tomadas esencialmente por motivos trascendentes.

La humildad y sinceridad son dos competencias relevantes que todo directivo debería aspirar a tener. En este caso en particular, es necesario que Gonzalo pueda reconocer sus falencias y pedir apoyo a las personas indicadas para que le ayuden en su crecimiento y formación como líder.



### Listado de referencias bibliográficas

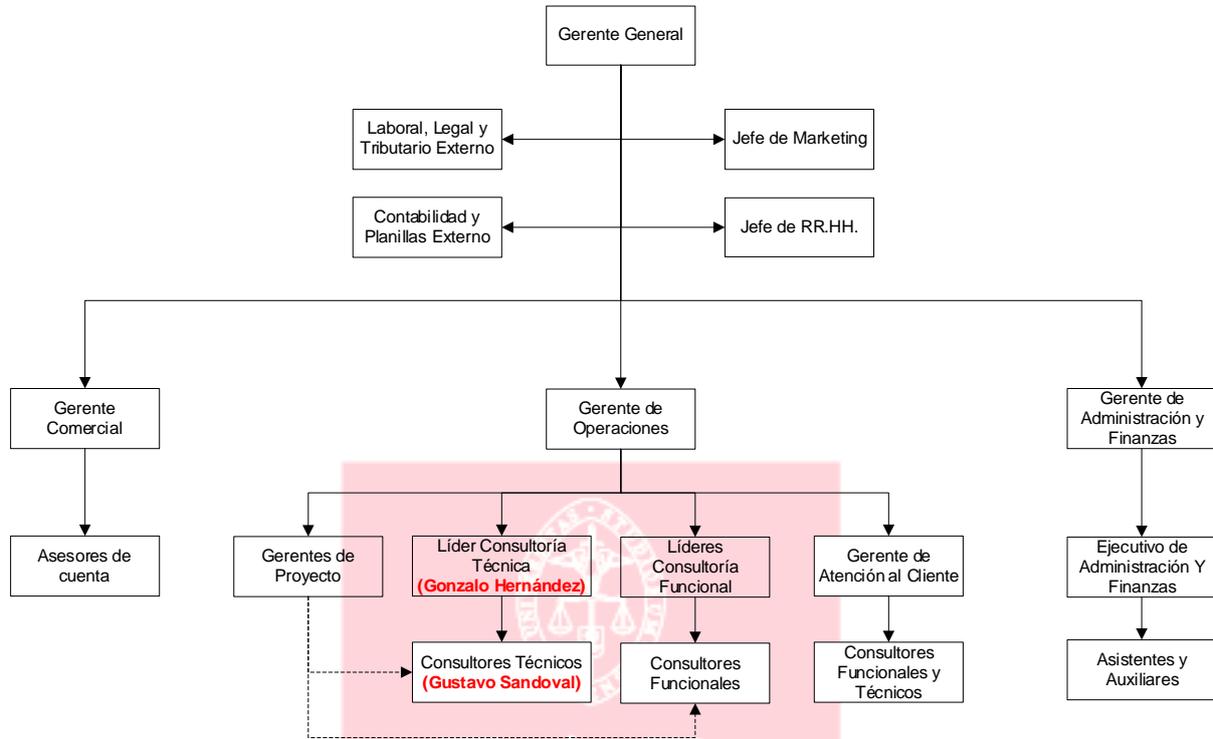
- Allied Research Market. (2018). *Enterprise Resource Planning (ERP) Market*.  
<https://www.alliedmarketresearch.com/ERP-market>
- Decreto Ley N° 26897, Crean el Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones (SPP).  
(1992, 27 de Noviembre). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú.  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/285119/256914\\_L25897-1992.pdf20190110-18386-1xv695y.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/285119/256914_L25897-1992.pdf20190110-18386-1xv695y.pdf)
- Lázaro, J. (2020). *El Origen de la Transformación Digital: Moore, Metcalfe y Gilder*. <https://digital-rocks.com/origen-de-la-transformacion-digital>
- Pang, A., Markovski, M., y Micik, A. (2020). *Top 10 ERP Software Vendors, Market Size and Market Forecast 2019-2024*. <https://www.appsruntheworld.com/top-10-erp-software-vendors-and-market-forecast/>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2020, 15 de marzo). Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote COVID-19 (Decreto Supremo N° 044-2020-PCM). *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-declara-estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-044-2020-pcm-1864948-2>
- SAP. (2018). *Encuentre un partner de SAP*.  
[https://www.sap.com/latinamerica/partner/find.html?url\\_id=originalpost-blogentry-innovationBlogLAC-2018\\_blog-ambassadors-sapcom](https://www.sap.com/latinamerica/partner/find.html?url_id=originalpost-blogentry-innovationBlogLAC-2018_blog-ambassadors-sapcom)
- SAP. (2021). *¿Qué es SAP?* <https://www.sap.com/latinamerica/about/company/what-is-sap.html>



## Anexos

### Anexo 1

#### Organigrama



Fuente: elaboración propia

**Anexo 2***Clasificación de consultor según la empresa*

- **Consultor junior**

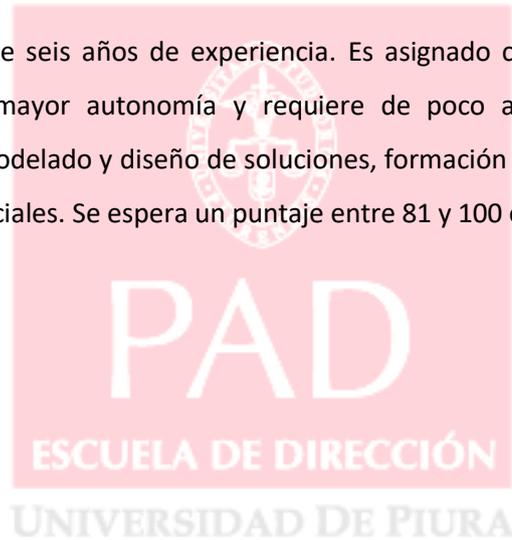
Profesionales con formación en SAP ERP, de por lo menos un año de experiencia en proyectos de implementación o dando soporte de mejora continua. Los trabajos que realizan son monitoreados y revisados de cerca por el líder del área. Se les asigna tareas con bajo riesgo y que no son urgentes. Se espera un puntaje entre 50 y 65 en la evaluación de desempeño.

- **Consultor semi senior:**

Tiene más 3 años de experiencia y ha demostrado su conocimiento y dominio de la herramienta. No requiere supervisión y monitoreo constante de parte del líder. Se le asigna tareas de ejecución Se espera un puntaje entre 66 y 80 en la evaluación de desempeño.

- **Consultor senior:**

Cuenta con más de seis años de experiencia. Es asignado como consultor principal en los proyectos, tiene mayor autonomía y requiere de poco apoyo del líder de equipo. Es responsable del modelado y diseño de soluciones, formación de consultores junior, apoya en actividades comerciales. Se espera un puntaje entre 81 y 100 en la evaluación de desempeño.



## Anexo 3

## Formato de evaluación

Evaluación de Desempeño					
Nombre del Colaborador:		ESPECIALISTAS (CONSULTORES/ASISTENTES)			
<b>I. Funciones</b>					
Objetivos específicos cumplidos durante el periodo de evaluación:	<b>Resultados esperados</b>		<b>Peso</b>	<b>Puntaje</b>	<b>TOTAL</b>
<b>(5) = Cumple continuamente con una calidad superior de sus entregables</b> <b>(4) = Cumple oportunamente con buenos entregables</b> <b>(3) = Cumple con su labor</b> <b>(2) = En ocasiones cumple con su labor</b> <b>(1) = Le cuesta cumplir con su labor y requiere de acompañamiento</b>	A. Desarrollo de programación en lenguajes ABAP, NET, JAVA y PHP		30%		0.00
	B. Diseño, difusión y soporte de manuales de usuario para clientes y consultores		20%		0.00
	C. Coordinaciones con el cliente por nuevos requerimientos y traslado de información		20%		0.00
	D. Coordinación de entregas y desarrollo con Arquitectos ABAP		30%		0.00
<b>RENDIMIENTO / OBJETIVOS CUMPLIDOS - PUNTAJE FINAL.</b>			100%		0.00
<b>II. Factores de Rendimiento / Objetivos Cumplidos</b>					
Resultados que se esperan durante el periodo de evaluación:	<b>Resultados esperados</b>		<b>Peso</b>	<b>Puntaje</b>	<b>TOTAL</b>
<b>(5) = Cumple continuamente con una calidad superior de sus entregables</b> <b>(4) = Cumple oportunamente con</b>	<b>Entender el negocio/requerimiento y proponer soluciones:</b> Entiende rápidamente las necesidades del cliente, aporta con su experiencia para relevar y proponer soluciones que cumplen y/o superan la expectativa del cliente interno/externo.		20%		0.00

<b>buenos entregables</b> <b>(3) = Cumple con su labor</b> <b>(2) = En ocasiones cumple con su labor</b> <b>(1) = Le cuesta cumplir con su labor y requiere de acompañamiento</b>	<b>Definir Alcance y detalle de componentes</b> Realiza el diseño funcional de las soluciones de negocio y/o desarrollos, considerando todos los escenarios que se necesitan para asegurar el cumplimiento del alcance con el cliente.	20%		<b>0.00</b>
	<b>Planificar y Dimensionar:</b> Realiza con gran asertividad la estimación de esfuerzos para proyectos y requerimientos complejos, en base a una metodología de planificación y su conocimiento experto de la herramienta y los procesos a implementar.	10%		<b>0.00</b>
	<b>Asegurar la calidad:</b> Asegura la calidad de sus entregables, generando confianza en el cliente sobre el producto y la solución entregada.	10%		<b>0.00</b>
	<b>Capacitación/Gestión del Cambio:</b> Construye de manera muy didáctica el material para transmitir al usuario la solución a Entregar. Explica y Expone con gran efectividad, generando un alto grado de independencia y aprendizaje total en los usuarios clave.	10%		<b>0.00</b>
	<b>Estándares y Best Practices:</b> Cumplimiento de Estándares OS y Best Practices de SAP.	10%		<b>0.00</b>
	<b>[INCI] Análisis y Solución de Incidencias:</b> Identificar el Origen de las Incidencias con gran asertividad, evaluando los impactos generados y los riesgos asociados de manera integral. Brindar Soluciones que atiendan las incidencias reportadas por nuestros clientes.	10%		<b>0.00</b>
	<b>[REQ] Seguimiento y Gestión:</b> Realiza el seguimiento frecuente, anticipado y óptimo para que se siga oportunamente la gestión de incidencias y requerimientos.	10%		<b>0.00</b>
<b>RENDIMIENTO / OBJETIVOS CUMPLIDOS - PUNTAJE FINAL.</b>		100%		<b>0.00</b>
<b>II. Competencias</b>		<b>RESULTADO</b>		
Comportamientos que se esperan evidenciar durante el período de evaluación:	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>SI (100%)</b>	<b>FI (25%)</b>	<b>NO (0%)</b>
<b>ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE</b>	Se esfuerza por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos			

	Obtiene información de los mismos clientes y los utiliza para mejorar los productos y servicios			
	Habla y toma decisiones pensando en los clientes			
	Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto			
<b>EMPUJE POR OBTENER RESULTADOS</b>	Se puede contar con esta persona para lograr los objetivos con éxito			
	Forma parte del grupo de personas más destacadas de manera continua			
	Mantiene su concentración en los objetivos por alcanzar			
	Se auto exige continuamente para conseguir buenos resultados			
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Se puede contar con ella para integrar equipos de trabajo exitosos			
	Participa activamente en los equipos de trabajo que conforma			
	Mantiene relaciones efectivas con su equipo de trabajo			
	Se esfuerza por ayudar a los demás para conseguir buenos resultados			
<b>APRENDIZAJE AL VUELO</b>	Aprende rápidamente cuando se enfrenta a situaciones nuevas			
	Es un aprendiz voraz y versátil			

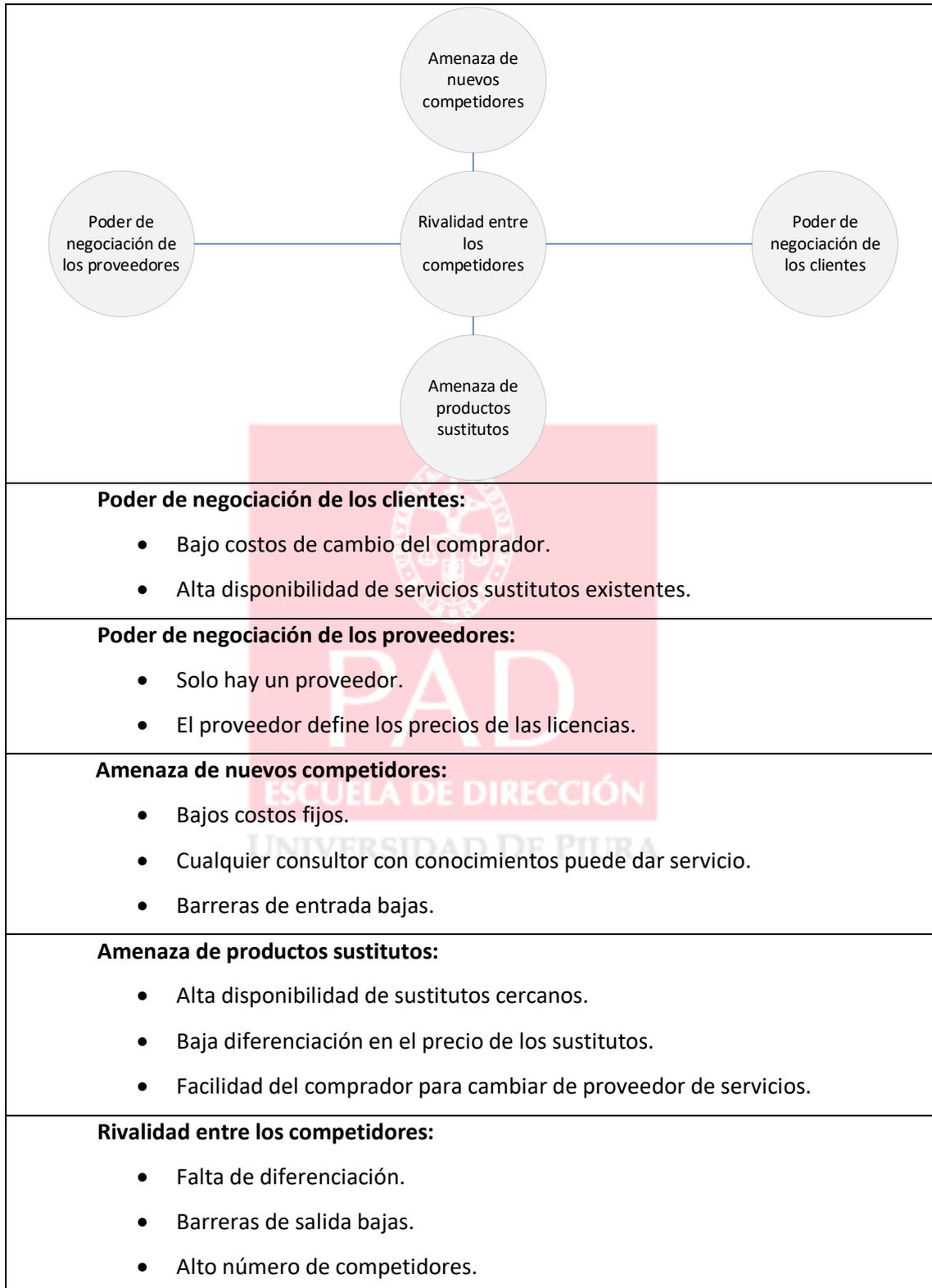
	Acepta bien los cambios			
	Analiza los éxitos y fracasos en busca de aspectos claves que le ayuden a mejorar			
	Esta dispuesto a intentar soluciones innovadoras para resolver un problema			
	Le gusta el desafío de llevar a cabo tareas nuevas			
	Capta inmediatamente los aspectos esenciales e implícitos de cualquier situación			
<b>HABILIDADES FUNCIONALES Y TÉCNICAS</b>	Posee el conocimiento técnico, funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección			
<b>ASTUCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES</b>	Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización			
	Crea ambientes y espacios de conversación adecuados			
	Crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas			
	Utiliza la diplomacia y el tacto			
	Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas			
<b>COMPETENCIAS - PUNTAJE FINAL:</b>		100%		<b>0.00%</b>
<b>III - Evaluación General</b>		Peso	Puntaje	<b>TOTAL</b>

<i>Resumen de evaluaciones y puntajes obtenidos líneas arriba</i>			
<b>1. Funciones</b>	40%	0%	0.00
<b>1. Factores de Rendimiento</b>	30%	0%	0.00
<b>3. Competencias</b>	30%	0%	0.00
<b>PUNTAJE FINAL:</b>	100%		<b>0.00%</b>
<b>IV – Comentarios adicionales del Evaluador</b>			
<b>V - PLAN DE DESARROLLO</b>			
<b>Acciones de Desarrollo recomendadas, que mejorarán el nivel de desempeño del colaborador, afianzaran el potencial y mejoraran sus habilidades.</b>			
			

Fuente: elaboración propia

## Anexo 4

### Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia

## Anexo 5

### *Análisis de potencial de Gustavo Sandoval*

Para analizar el potencial de Gustavo es necesario considerar lo establecido en el artículo 39° del Decreto Ley N°26897 (1992): “Tienen derecho a recibir la pensión de jubilación los afiliados cuando cumplan 65 años de edad”.

Motivos:

- **Extrínseco:** Si Gustavo se jubila, la remuneración mensual que reciba será menor a la que tiene actualmente en SIC, por lo que se infiere que buscará seguir trabajando hasta que pueda hacerlo.
- **Intrínseco:** Gustavo participa activamente en los talleres capacitación, pero dado su bajo desempeño y la falta de oportunidades no ha podido aplicar lo aprendido.
- **Trascendente:** Gustavo se identifica con la empresa, a pesar de que las nuevas políticas requieren la aprobación para el trabajo en horario extendido, él le dedica su propio tiempo para cumplir con sus asignaciones.

En lo personal, es consiente que necesita seguir trabajando para cubrir las necesidades de su hogar.

Motivación:

- Gustavo es consciente de su situación actual, por lo que se infiere que tiene una motivación racional.

Con lo expuesto podemos llegar a la conclusión de que Gustavo actúa principalmente por Motivación Racional por Motivos Trascendentes.

Para el análisis del potencial de Gustavo se propone el uso la herramienta de las nueve cajas, cambiando el eje X por “Desempeño” y el eje Y por “Potencial”. Esta matriz es ampliamente utilizada para la evaluación del talento humano y se adapta según los requerimientos de la compañía.

Como resultado de la evaluación queda claro el bajo desempeño de Gustavo, y considerando su avanzada edad, su potencial de crecimiento también es bajo. Por lo que se ubica en el casillero 9 de denominación Iceberg, y lo ideal es trabajar para que se ubique en el casillero 7 catalogado como Efectivos.

**Anexo 6***Análisis de motivaciones y motivos de Gonzalo Hernández*

## Motivos:

- **Extrínseco:** Respecto al desempeño de Gustavo, Gonzalo ha venido actuando principalmente por motivos extrínsecos, evitando tener que comunicar su bajo rendimiento. Ha reasignado las actividades al resto del equipo para cumplir con el cliente.
- **Intrínseco:** Gonzalo se preocupa bastante para que él y su equipo sigan adquiriendo nuevos conocimientos técnicos, sin embargo, deja de lado las habilidades blandas como la comunicación efectiva, manejo de conflictos y negociaciones efectivas.
- **Trascendente:** Mayoritariamente actúa con buena intensidad, busca la integración del equipo y que eso sea beneficioso para la empresa, sin embargo, no ayudó a Gustavo cuando pudo hacerlo.

## Motivación:

- La motivación de Gonzalo es espontánea, porque a pesar de querer lo mejor para sus compañeros y toda la empresa, se deja llevar por sus emociones.

## Conclusión:

- Gonzalo debería actuar por motivación racional por motivos trascendentes.

