



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

LISA: GESTIÓN DE UN EQUIPO EN TIEMPOS DE CRISIS

Carlos Acosta-Finetti

Lima, octubre de 2017

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](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



LISA: GESTIÓN DE UN EQUIPO EN TIEMPOS DE CRISIS

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

CARLOS ACOSTA FINETTI

Asesor: Enrique Seminario Antúñez de Mayolo

Lima, octubre de 2017

TABLA DE CONTENIDO

Prólogo	vii
Resumen ejecutivo.....	ix
Abstract.....	xi
CAPÍTULO 1. Caso “LISA: gestión de un equipo en tiempos de crisis”	1
1.1. El inicio de un nuevo desafío	1
1.2. Iniciando en la cultura organizacional LISA.....	2
1.3. Cambio generacional	4
1.4. Un escándalo de nivel mundial.....	6
1.5. Proceso de reestructuración	10
1.6. Proceso de transferencia: conociendo al equipo	12
Anexos	19
Anexo 1. Descripción de los proyectos	19
Anexo 2. Desempeño económico de LISA (2012-2016)	25
Anexo 3. Indicadores de personas	27
Anexo 4. Estructura de LISA a nivel mundial.....	28
Anexo 5. La cultura organizacional LISA (CO-LISA)	29
Anexo 6. Remuneración variable: Programa de Participación de Resultados	35
Anexo 7. Programas de responsabilidad social empresarial (RSE) Programas de RSE en el mundo	36
Anexo 8. Estructura del Director Superintendente de Perú.....	39
Anexo 9. Estructura del Director de Proyectos Viales en Perú.....	40
Anexo 10. Estructura de la Gerencia de Finanzas de Proyectos Viales	41
Anexo 11. Descripción de puestos de la Gerencia de Finanzas	42
Anexo 12. Evaluación de desempeño (nov/2016).....	46
CAPÍTULO 2. Desarrollo del caso	55
2.1. ¿Es LISA una empresa corrupta?	55

2.2. ¿Por qué todavía sería viable LISA como empresa?	58
2.3. Octógono del área financiera.....	61
2.3.1. Entorno externo	61
2.3.2. Primer nivel	65
2.3.2.1. Estrategia	65
2.3.2.2. Sistema formal de control.....	69
2.3.2.3. Estructura formal	73
2.3.3. Segundo nivel	74
2.3.3.1. Saber distintivo	74
2.3.3.2. Estilo de dirección	75
2.3.3.3. Estructura real.....	76
2.3.4. Tercer nivel.....	76
2.3.4.1. Misión externa	76
2.3.4.2. Valores de la dirección	77
2.3.4.3. Misión interna.....	79
2.3.5. Entorno interno	80
2.3.6. Problemas agrupados según los niveles del octógono.....	81
2.3.6.1. Problemas en el primer nivel	81
2.3.6.1.1. Problemas en la estructura formal	81
2.3.6.1.2. Problemas en el sistema formal de control	82
2.3.6.1.3. Problemas en la estrategia	83
2.3.6.2. Problemas en el segundo nivel	84
2.3.6.2.1. Problemas en el saber distintivo	84
2.3.6.2.2. Problemas en la estructura real	84
2.3.6.2.3. Problemas en el estilo de dirección	85
2.4. Motivaciones del equipo.....	85
2.4.1. Personal con motivación para quedarse en LISA.....	85

2.4.2. Personal con motivación para irse de LISA	88
2.5. Soluciones propuestas	89
2.5.1. Reestructuración del área de Finanzas	89
2.5.2. ¿Cuál es el discurso que Diego debe tener con las personas que quedan?	93
2.5.3. Recomendaciones para trabajar en coyunturas de crisis	94
Bibliografía.....	101

PRÓLOGO

Durante muchos años el sector construcción en el Perú estuvo rodeado de especulaciones y sospechas respecto a prácticas poco éticas de los empresarios que manejan esta industria. Desde hace dos años hemos sido testigos como estas sospechas se vienen convirtiendo en un deplorable espectáculo, haciendo tambalear la frágil economía del país. Vienen siendo desenmascaradas muchas personas, entre políticos y funcionarios públicos. Tenemos la desdicha como país, de tener dos expresidentes comprometidos con actos de corrupción (uno en prisión y otro prófugo), siendo acusados de haber recibido sobornos a cambio de favorecer a empresas constructoras.

El caso Lava Jato es sin lugar a dudas, el escándalo de corrupción más grande en la historia del Perú y ha desnudado las falencias de un gobierno que no ha sabido estar a la altura de las circunstancias. Se han tomado medidas que en vez de ayudar a esclarecer los hechos para que la Justicia pueda actuar sobre aquellas personas que cometieron delitos y para que el gobierno sea capaz de corregir errores, mejorar los procedimientos de contrataciones y licitaciones públicas, y en general se realice una lucha frontal contra la corrupción, la cual es un mal que no nos deja progresar como sociedad, por el contrario las medidas tomadas han dejado una sensación de impunidad y un sin sabor en la sociedad. La percepción generalizada es que no se quiere llegar al fondo de la verdad y mucho menos corregir errores que eviten que hechos como estos se vuelvan a repetir.

En este bochornoso capítulo de nuestra historia, encontramos personas que se han visto perjudicadas sin tener culpa alguna. Tenemos pequeños empresarios que con mucho esfuerzo lograron reunir un modesto capital o se endeudaron para poder contratar con estas grandes empresas constructoras, que, debido a sus problemas judiciales y financieros, se vieron imposibilitadas de pagarles los servicios prestados, generando una ruptura en la cadena de pagos, llevando a la quiebra a muchas de ellas. También tenemos el drama de los trabajadores de estas empresas constructoras, pero que nada tenían que hacer con los actos de corrupción, de los cuales se enteraron a través de la prensa junto con toda la ciudadanía. Son miles las personas que han perdido sus puestos de trabajo gracias a esta crisis. Tenemos padres y madres quienes eran el sostén de sus familias y hoy además de quedarse sin empleo, son sindicados injustamente como corruptos, haciendo más difícil su reinserción laboral.

La intención de este trabajo es mostrar la otra cara de la crisis, donde muchas personas lucharon por mantener sus puestos de trabajo. Cómo un grupo de personas que se conocían de muchos años afrontaron juntos situaciones excepcionales bajo mucha presión, viéndose

obligados a tomar decisiones muy difíciles para lo cual nunca estuvieron preparadas. Es justo decir, que nadie te prepara ni te enseña cómo debes afrontar una crisis de este tipo. Por último, quiero agradecer a todas aquellas personas que confiaron en mí y me ayudaron en afrontar esta difícil pero enriquecedora etapa de mi vida profesional.

Por cuestiones de confidencialidad de la empresa se ha cambiado el nombre de esta en el transcurso del documento.

RESUMEN EJECUTIVO

El caso trata sobre cómo Diego, un Gerente de Finanzas en LISA, asume el desafío de liderar la gerencia financiera de dos proyectos viales en Perú, en medio del estallido de un escándalo de corrupción que llevó a la empresa a atravesar la peor crisis reputacional y financiera de sus casi 80 años de historia. Hasta ese momento LISA era la empresa de ingeniería y construcción más grande de América Latina y entre las trece más importantes del mundo. A mediados del 2015, su Presidente y heredero de tercera generación del imperio de construcción, fue encarcelado; y en marzo de 2016 es condenado a 19 años de prisión por liderar un esquema de sobornos para hacerse de licitaciones.

Diego, con una trayectoria de 10 años en la organización, se formó desde las canteras de LISA, iniciándose en un programa tranee, pasando por algunos proyectos antes de asumir gerencias en diferentes programas de la empresa. Cuando se desató la crisis en Perú, LISA sufrió el recorte de sus líneas de crédito, la cancelación de proyectos y el inicio de varios procesos de auditoría por parte de la contraloría, administración tributaria y reguladores; también se abrieron procesos de investigación por parte del Poder Judicial.

Como parte de una estrategia de sobrevivencia, LISA decide iniciar un plan de reducción de costos y desinversión (venta de activos), con la finalidad de poder afrontar la crisis financiera que estaban atravesando. A consecuencia de la coyuntura, las ventas cayeron en un 34% y personal se redujo en 38%.

Como era de esperarse, LISA fue presionada desde varios frentes, tanto en el ámbito político, judicial, mediático, como por la sociedad en su conjunto, generando un ambiente muy hostil que los empleados LISA debían afrontar.

Diego recibió dos equipos conformados por 18 personas, distribuidas en tres ciudades del país (Lima, Piura y Puerto Maldonado). Al margen de la presión que tenía para reducir costos, Diego se encontró con dos equipos heterogéneos, acostumbrados a trabajar muy diferente uno del otro, existían muchos procesos por mejorar y desde el punto de vista de las personas el ambiente de trabajo era muy difícil, con un clima muy deteriorado dada la coyuntura que se vivía. Las personas no sabían si continuarían o serían liquidadas, no confiaban que la empresa fuera capaz de afrontar sus obligaciones laborales e incluso la continuidad de los proyectos pendía de un hilo. La situación financiera era muy débil, muchas fianzas estaban por vencer y debían ser renovadas, el gobierno había paralizado los pagos y la administración tributaria había embargado las cuentas.

En medio de esta coyuntura, Diego debe realizar una reestructuración dentro del área para redistribuir la carga de trabajo, asignar adecuadamente las tareas en quienes mejor pudieran gestionarlas, implementar acciones que permitan recobrar la confianza de su equipo y mejorar el clima laboral.

Palabras clave: *corrupción; gestión; planificación estratégica; empresa de construcción; clima organizacional*

ABSTRACT

The case is about how Diego, a Finance Manager at LISA, takes on the challenge of leading the financial management of two highway projects in Peru, amid the outbreak of a corruption scandal that led the company to go through the worst reputational crisis and of its almost 80-year history. Until then, LISA was the largest engineering and construction company in Latin America and among the thirteen largest in the world. In mid-2015, its President and third-generation heir to the building empire, was jailed; and in March 2016 he was sentenced to 19 years in prison for leading a bribery scheme to take over tenders.

Diego, with a history of 10 years in the organization, was trained from the quarries of LISA, starting in a trainee program, going through some projects before assuming management in different programs of the company. When the crisis broke out in Peru, LISA suffered the cut of its credit lines, the cancellation of projects and the start of various audit processes by the comptroller, tax administration and regulators; Investigation processes were also opened by the Judicial Power.

As part of a survival strategy, LISA decides to start a cost reduction and divestment plan (sale of assets), in order to be able to face the financial crisis they were going through. As a result of the situation, sales fell by 34% and personnel was reduced by 38%.

As expected, LISA was pressured from various fronts, both in the political, judicial and media spheres, as well as by society as a whole, creating a very hostile environment that LISA employees had to face.

Diego received two teams made up of 18 people, distributed in three cities in the country (Lima, Piura and Puerto Maldonado). Apart from the pressure he had to reduce costs, Diego found himself with two heterogeneous teams, used to working very differently from each other, there were many processes to improve and from the point of view of the people the work environment was very difficult, with a very deteriorated climate given the current situation. People did not know if they would continue or be liquidated, they did not trust that the company would be able to meet its labor obligations and even the continuity of the projects hung by a thread. The financial situation was very weak, many bonds were about to expire and had to be renewed, the government had paralyzed payments and the tax administration had seized the accounts.

In the midst of this situation, Diego must carry out a restructuring within the area to redistribute the workload, properly assign the tasks to those who could best manage them, implement actions that allow him to regain the confidence of his team and improve the work environment.

Keywords: corruption; management; strategic planning; construction company; organizational climate

CAPÍTULO 1. CASO “LISA: GESTIÓN DE UN EQUIPO EN TIEMPOS DE CRISIS”

1.1. El inicio de un nuevo desafío

A finales de octubre de 2016, con 36 años de edad, Diego Costa fue nombrado Gerente de Finanzas de dos concesiones viales en Perú que, en conjunto, representan 1,650 km de extensión (Anexo 1). Ambas empresas son subsidiarias de Latinoamérica Inversiones S.A. (LISA). Con ingresos anuales de US\$26 billones en el año 2016 (Anexo 2) y 79 mil integrantes (Anexo 3) en 25 países (Anexo 4), LISA era considerada por diferentes *rankings* como la empresa constructora más importante de América Latina y una de las trece más grandes del mundo.

Durante los tres años previos a su nombramiento, Diego se desempeñó como gerente de Nuevos Proyectos en LISA. Tenía el objetivo de incorporar a la cartera de activos de la empresa una concesión de infraestructura logística. Junto con su equipo, Diego venía realizando un excelente trabajo. Habiendo logrado que el Consejo de Administración de LISA (CA-LISA) le autorizara presentar al Gobierno dos iniciativas privadas (IP)¹ cofinanciadas por una inversión total de US\$ 1 billón. De igual modo, fue autorizado para participar en dos licitaciones públicas. La primera era una concesión vial de 970 km de longitud que conecta las ciudades de Huancayo, Ayacucho, Abancay y Pisco; la segunda, una concesión fluvial (hidrovía) que, a través de un servicio de dragado, permitiría la navegabilidad de los ríos Marañón y Amazonas los 365 días del año. Se estimaba que ambos concursos fueran adjudicados durante el 2017.

Debido al escándalo de corrupción en el que LISA se vio involucrada, tanto en Perú como en varios países del continente, el CA-LISA tomó la decisión de suspender la participación de la firma en nuevos proyectos. Asimismo, inició un plan de reducción de costos y un programa de desinversión por US\$ 3.3 billones con la finalidad de disminuir el nivel de endeudamiento

¹ Las iniciativas privadas (IP) pueden ser cofinanciadas o autosostenibles. Ambos son mecanismos que permiten al sector privado presentar proyectos de inversión al Gobierno que podrían ser de interés nacional. Luego de una evaluación por parte del ministerio correspondiente, se considera si el proyecto presentado está dentro del planeamiento estatal. De ser así, se inicia un largo camino de trabajo conjunto entre el proponente del proyecto y el Estado a través del ministerio en cuestión; en esta instancia, se elaboran los expedientes y se pasan diferentes filtros (SNIP, Comparador Público-Privado, Proyecto de Ingeniería y Presupuesto). Una vez que el proyecto es considerado “de interés”, se lanza una convocatoria. De haber terceros interesados, se procede a licitar el proyecto vía concurso público. Por el contrario, si dentro del plazo de convocatoria no existe terceros interesados, el proyecto es adjudicado al proponente.

y obtener liquidez para afrontar la crisis. Como parte del plan de reducción de costos, muchas personas fueron despedidas. Fue así que, en agosto de 2016, el área de Nuevos Proyectos donde trabajaba Diego fue desarticulada.

1.2. Iniciando en la cultura organizacional LISA

La cultura organizacional de LISA (CO-LISA) (Anexo 4) cumplió un papel fundamental en el crecimiento de la constructora. En ella descansaron los lineamientos que permitieron quintuplicar el tamaño de la organización en la última década. Pasó de tener ventas por R\$ 23 billones en el 2005 a R\$ 132 billones en el 2015.

En la CO-LISA, destacan conceptos como “educación por el trabajo”, “espíritu de servir”, “delegación planeada”, “empresario” y “empresariamiento”, “gran empresa”, “pequeña empresa”, “generar y compartir riqueza”, entre otros. Sin embargo, el elemento central en esta cultura es el Programa de Acción (PA)². Este es utilizado como una herramienta para construir confianza y amistad entre líder y liderado, así como reforzar la lealtad de ambos a la Organización; permite definir el “negocio” del liderado, establecer estrategias y metas, planificar el gerenciamiento de los liderados e incluso es la base para pactar el pago de bonificaciones. La CO- LISA promueve la creación de pequeñas células con autonomía de decisión para atender clientes específicos. Estas operan como una “pequeña empresa” que buscan alcanzar los resultados de la organización, que es la “gran empresa”. El principio de la descentralización a través de la delegación, junto con el concepto de empresario y empresariamiento, garantiza la autonomía de la pequeña empresa.

De cara a la sociedad, la CO-LISA se externaliza a través de la satisfacción del cliente. LISA es reconocida en la industria por implementar exitosamente proyectos de gran complejidad y envergadura, cumpliendo los plazos de entrega establecidos con el cliente. Igualmente, es reconocido su interés por el desarrollo de las comunidades con las cuales interactúa y su preocupación por el bienestar de todos sus integrantes. De hecho, la organización destina una porción importante de sus utilidades para reinvertir en el Programa de Participación de

² El Programa de Acción (PA) es el compromiso pactado entre un Liderado con su Líder, en el cual se establecen los parámetros dentro de los cuales el Liderado tendrá plena delegación para actuar. Dentro del PA no se realiza una definición clásica de las funciones de cada puesto, sino que se definen el negocio de cada integrante (es decir, su conjunto de responsabilidades). Asimismo, se plantean objetivos concretos, las estrategias para llevar con éxito el negocio y los apoyos que el liderado requiere de su líder.

Resultados – Bonificaciones (Anexo 6), en la implementación de Programas de Responsabilidad Social (Anexo 7) y en capacitación³ de funcionarios.

Prueba de lo mencionado es que, en los diez años que Diego llevaba trabajando en LISA, pudo acceder a varios cursos *incompany* en diferentes países donde la organización tenía presencia. Además, gracias a las buenas evaluaciones de desempeño, recibió becas completas para llevar cursos de especialización y una maestría en finanzas en una prestigiosa universidad de Lima, sin necesidad de firmar previamente ningún acuerdo de permanencia.

Diego postuló a LISA a través de la Bolsa de Trabajo de su universidad. El anuncio estaba dirigido a jóvenes recién graduados de diferentes carreras. Se escogería a un grupo de ellos para participar de un programa *trainee* llamado Jóvenes Parceros (JP)⁴. A la primera convocatoria, asistieron aproximadamente doscientos jóvenes. Luego de varios días de pruebas y entrevistas, fue seleccionado un grupo de veinte, entre los cuales estaba Diego. En la charla de bienvenida, los encargados del proceso de selección mencionaron que, dependiendo del perfil de cada participante, se evaluaría a qué proyecto y área serían enviados. Así, Diego fue designado para trabajar en el área de finanzas de la oficina Matriz, en la ciudad de Lima.

Desde el primer día, Diego quedó impresionado por la cultura organizacional, el ambiente de trabajo y el compromiso que cada empleado mostraba con su trabajo. De igual modo, pudo notar que la organización se preocupaba por el desarrollo personal de sus integrantes. LISA había instaurado un concepto llamado “Plan de Vida y Carrera”, gracias al cual un integrante, sobre la base a sus expectativas personales y capacidades profesionales, podía trazar, junto con su líder, un plan de carrera de mediano y largo plazo dentro de la organización. Este plan,

³ “La educación para el trabajo tiene como objetivo principal complementar la educación por el trabajo, por medio del desenvolvimiento de competencias y de la ampliación del conocimiento técnico. En 2013 fueron invertidos R\$ 50 millones (US\$ 21 millones), incluyendo iniciativas para el desenvolvimiento de líderes y acciones educativas dirigidas a equipos del *holding* y de los diferentes proyectos. Algunos de los programas realizados fueron Introducción a la Cultura, Formación de *Trainees*, Programa de Desenvolvimiento de Empresarios (PDE) y MBA *incompany*. La Organización mantiene convenios con 167 universidades y centros de formación en todo el mundo”. Relatorio Anual 2014

⁴ Joven Parcerero (JP) es un programa *trainee* institucional que se lleva a cabo en todos los países en que tiene presencia la organización y cuyo objetivo es identificar, integrar y desarrollar a jóvenes recién graduados de la universidad que cuenten con disponibilidad para trabajar en provincia y con la posibilidad de ser trasladados posteriormente a otras localidades. Se busca identificar personas que puedan adaptarse a la cultura empresarial. Los seleccionados ingresan percibiendo un sueldo superior al promedio del mercado y son considerados personal estratégico de la organización.

era monitoreado anualmente, buscaba que los integrantes trabajen donde se sintieran más felices y, por consiguiente, donde fuesen más productivos.

El Programa JP dura, como máximo, tres años; si extensión depende de la capacidad que muestre el integrante para adaptarse a la empresa. Durante el primer año, un JP es invitado a charlas, cursos y encuentros en los que participan todos los integrantes del programa, con la finalidad de inculcar a los *trainees* la CO-LISA. Eventualmente, se organizan visitas a proyectos en el interior del país. Además, de ser necesario, un JP puede rotar de puestos hasta encontrar un programa acorde a su perfil. Es importante destacar que los JP son evaluados semestralmente, a diferencia del resto de integrantes, cuya evaluación de desempeño se realiza una vez al año.

Diego no estaba acostumbrado a participar de tantas capacitaciones y eventos, y naturalmente, le preocupaba no poder cumplir con algunos encargos que se le habían encomendado. Por ello, que un día decide buscar a su líder para conversar sobre el particular. Cuando Diego le planteó su preocupación, este le dijo: “Durante tu primer año, enfócate en aprender cómo funcionan las cosas aquí; a partir del segundo año, ya empezaré a cobrarte resultados, y entonces más vale que demuestres que no nos equivocamos contigo”.

1.3. Cambio generacional

LISA fue fundada en la década de 1940 en Salvador de Bahía, Brasil. El responsable de ello fue Ernesto Santos, un joven inmigrante alemán cuya vocación era la construcción civil. A lo largo de su historia, la empresa ha pasado por buenas y malas épocas. Destaca de forma especial su primera crisis, ocurrido durante de la Segunda Guerra Mundial. El conflicto bélico había generado que los materiales de construcción provenientes de Europa se volvieran escasos y excesivamente costosos, con lo cual se produjo una crisis general dentro del sector construcción. A consecuencia de esta crisis, Ernesto decide retirarse del negocio y fue reemplazado por su hijo Nando.

Nando llevó a cabo una modernización de la empresa en la década de 1950 volviendo a LISA en una sociedad anónima. Además, se concentró en realizar obras de ingeniería en su ciudad natal y, a base de esfuerzo logró construir una marca potente con un diferencial en calidad e innovación. Fue hacia la década de 1960 que LISA expandió su actuación al nordeste y sudeste de Brasil, y ya para la década de 1970, se convirtió en una empresa de actuación nacional, con obras en la mayoría de estados brasileños.

A partir de la década de 1980, la empresa inició una diversificación de negocios con la creación de una subsidiaria dedicada a realizar perforaciones de pozos petroleros. Así,

adquirió un tercio del capital de una empresa del rubro petroquímico y, además, compró una empresa especializada en el segmento hidroeléctrico. Esta fue la década en que se inició la internacionalización: LISA firmó sus primeros contratos fuera de Brasil, específicamente en Angola, Portugal, Argentina, Perú, Ecuador, Chile y Perú. La facturación en el exterior llegó a representar un 30% del total. Otro hito importante en estos años fue la creación del *holding* LISA S.A. volcada a la preservación de las concepciones filosóficas y la orientación estratégica de los negocios.

A inicio de la década de 1990, Nando transfirió la presidencia a Elio Santos, su hijo. Este ocupó el cargo hasta el año 2002. Fue entonces que, por primera vez, la presidencia de LISA recayó sobre alguien que no pertenecía a la familia Santos: Nole. Elio le transfirió el cargo con la intención de concentrarse plenamente en la función de presidente del CA-LISA.

A pesar de este gran hito en la gobernanza de la empresa, Pablo Nole sabía que su estancia en la presidencia del grupo no tendría un horizonte de tiempo muy largo. Era conocido por todos que Marcus Santo, el primogénito de Elio, venía siendo preparado desde hacía varios años para ocupar dicho cargo. Así, en 2008, antes de cumplir cuarenta años de edad, Marcus asumió la presidencia de LISA.

Durante sus primeros años como director presidente de LISA (DP-LISA), Marcus mantuvo un crecimiento moderado -e incluso podría hablarse de un estancamiento- en el nivel de facturación y *backlog* de la empresa. Por esta razón, decidió realizar una reestructuración en las políticas de gobernanza, con la finalidad de darle mayor flexibilidad y rapidez a la toma de decisiones.

Antes que Marcus asumiera el liderazgo de LISA, los cargos de DP-LISA y de presidente del CA-LISA recaían sobre dos personas diferentes. Como parte del plan de reestructuración, Marcus decidió cambiar este modelo y él mismo asumió ambos cargos. A partir de esta reestructuración en la gobernanza, LISA experimentó un crecimiento espectacular. Duplicó la facturación bruta, pasando de US\$ 17,5 billones en 2008 a US\$ 40,8 billones en el 2012. Marcus mostraba mayor energía y dinamismo, y tomaba mayores riesgos que sus antecesores. Fue así, que, durante su gestión, se crearon las Unidades de Negocio de Ambiental, Concesiones Brasil, Concesiones LATAM, Defensa & Tecnología y la Inmobiliaria. Esto llevó a LISA a estar entre las empresas de Ingeniería y Construcción más

importantes del sector e incluso en el 2010 fue nombrada por la IMD5 como la mejor empresa familiar del mundo.

Una estrategia utilizada por Marcus, y muy cuestionada hasta el día de hoy, consistía en brindar abiertamente apoyo económico a determinados candidatos y partidos políticos en Brasil y América Latina. Generalmente apoyaba aquellos candidatos que estaban en primer lugar en las encuestas. Cabe señalar, que, en Brasil, esta práctica está permitida siempre y cuando sea declarada ante el organismo electoral correspondiente.

1.4. Un escándalo de nivel mundial

En junio de 2015, Diego se encontraba en Salvador de Bahía, iniciando el segundo módulo de la 13ª edición del Programa de Desarrollo de Empresarios (PDE)⁶ junto con otros sesenta gerentes de diferentes países. Todos se volvían a ver las caras después de dos meses. Las clases empezaron un lunes, muy temprano, y durarían toda la semana.

La mañana empezó con mucha incertidumbre. Hacía sólo cuatro días atrás que todos vieron por televisión cómo el DP-LISA, Marcus Santos, junto con otros funcionarios de la organización, eran arrestados por la Policía Federal, acusados de participar en una red de sobornos a políticos y funcionarios estatales con la finalidad de adjudicarse las licitaciones convocadas por la empresa estatal petrolera de Brasil (Petrobras).

Para marzo de 2015, el Tribunal Supremo de Brasil había revelado una lista de cuarenta y nueve personas sospechosas de estar implicados en el esquema de corrupción. Entre ellas, se encontraban empresarios, funcionarios públicos y políticos. Marcus Santos no había sido acusado formalmente. Los argumentos del Juez a cargo de la investigación daban luces sobre el esquema de corrupción más grande en la historia de Brasil. Sin embargo, mucha gente confiaba en la inocencia de Marcus y consideraba el arresto como una acción desproporcionada e injusta. Incluso, existía una corriente de opinión que expresaba su rechazo a las tácticas poco convencionales empleadas por el juez. Todos los argumentos que respaldaban la medida interpuesta contra Marcus Santos y los demás funcionarios de LISA

⁵ *International Institute for Management Development* (Lausana, Ginebra - Suiza) es una de las escuelas de negocio más importantes de Europa.

⁶ Programa estructurado *Incompany*, dictado todos los años en Brasil entre las ciudades de Sao Paulo y Salvador de Bahía. El objetivo del Programa es identificar aquellos funcionarios que hayan demostrado resultados sobresalientes en sus respectivos ambientes, actuando de acuerdo a los valores y cultura de la Organización; se busca desarrollar habilidades y competencias que permitan formar a futuros Empresarios; se les brinda experiencias de vida y carrera, consejos, y casuística real vivida por los actuales Líderes de las diferentes Unidades de Negocio

fueron negados enérgicamente por los voceros y abogados en medios de comunicación. En su defensa, señalaban que la empresa estaba en medio de una guerra política entre el oficialismo y la oposición debido al financiamiento que la empresa realizaba a diferentes partidos políticos. La comunicación con el personal se manejó del mismo modo. El presidente del CA-LISA, a través de un comunicado interno, se dirigió a todos los colaboradores rechazando las acusaciones. En diciembre de 2015, Marcus Santos renunció al cargo de DP-LISA para enfocarse exclusivamente en su defensa legal. Fue sucedido por Nelson de Souza.

Durante los siguientes meses, la prensa dio a conocer cómo LISA había actuado al margen de la ley durante los últimos catorce años. En febrero de 2016, un juez sentenció a Marcus Santos a diecinueve años de prisión. En marzo del mismo año, Marcus comunica al Juez a cargo de su caso que colaborará con la justicia para poder acogerse a los beneficios de la delación premiada, lo que le permitiría reducir su condena. Por su parte, LISA como persona jurídica, también decide colaborar con la justicia y acogerse a los beneficios de un acuerdo de leniencia. Como resultado del acuerdo, LISA recibió una multa por más de dos mil millones de dólares, fue obligada a implementar un severo programa de reformas que iniciaron con la separación de los directivos comprometidos en los casos de corrupción, empezando por Marcus Santos; debe someterse al escrutinio de monitores independientes, investigadores y especialistas en ética corporativa; además deben implementar un riguroso sistema de *compliance* con reformas acordadas con el Departamento de Justicia de los EE.UU.

Cuando el escándalo se destapó, como una consecuencia automática, el sistema financiero le retiró la confianza al grupo. Los primeros en reaccionar fueron las empresas calificadoras de riesgo, que redujeron el rating de los bonos emitidos por el holding. Después, los bancos cortando las líneas de crédito. Fueron trabadas medidas de embargo a los activos y cuentas bancarias de la empresa, con lo cual desencadenaron la ruptura de la cadena de pagos en varios proyectos en ejecución. Distintos gobiernos de América Latina tomaron medidas contra la empresa a través de ejecución de garantías y la cancelación de contratos. En Perú, se contemplaba más de una medida: desde impedir que LISA volviera a contratar con el Estado, hasta expulsar a la empresa del país. El futuro de LISA era incierto.

En este contexto, Nelson de Souza, nuevo DP-LISA, decide implementar un plan de reestructuración, desinversión y reducción de costos, con la finalidad de reducir el grado de endeudamiento y obtener liquidez para afrontar la peor crisis que la empresa había afrontado desde su fundación en 1944. Como parte del plan de reducción de costos a nivel global, se optó desactivar las áreas de Nuevos Proyectos en todos los países. Se sabía que, sin el respaldo de los bancos, era imposible participar en proyectos nuevos.

Una mañana de julio del 2016, Fernando, jefe de Diego y hasta ese momento director de Nuevos Proyectos, reunió a todo su equipo para comunicar sin muchos preámbulos, que, debido a la actual coyuntura, el área en que trabajaban, sería cerrada. El anuncio no fue una sorpresa para nadie. Fernando dio las gracias a su equipo por el esfuerzo realizado durante todo el tiempo que habían estado juntos y comentó que, en el transcurso del día, los estará llamando para conversar personalmente sobre la situación de cada uno. Esa tarde agendó reuniones de aproximadamente diez minutos con cada integrante del equipo que sería liquidado. A cada uno le comunicó la fecha de su desvinculación y el monto que recibiría como liquidación, y además les ofreció un programa de *outplacement* por seis meses en una reconocida consultora especializada en procesos de transición laboral.

Al llegar el final del día, Fernando aún no había llamado a Diego, por lo que este decide buscarlo en su oficina:

DIEGO. Hola Fernando, estaba esperando que me llamas.

FERNANDO. Disculpame, pero quise dar prioridad a todos los que van a ser liquidados. Como te habrás dado cuenta, tú no estás en esa lista.

DIEGO. Fernando, lo he pensado mucho y creo que no le soy útil a la empresa en estos momentos. Estoy buscando recolocarme y quería pedirte que no te preocupes por mí, pues se me ha presentado una oportunidad en otra empresa del sector.

FERNANDO. ¿Otra empresa? no te apures. Todavía hay mucho que hacer por aquí.

DIEGO. ¿A qué te refieres?

FERNANDO. Hace un par de semanas conversé con Rubén Lazo, el director de Inversiones en Proyectos Viales. Él me explicó el plan de desinversión y reducción de costos que se ha venido ejecutando en otros países y que ahora será implementado en Perú. La empresa va a vender todos sus proyectos en el país, a excepción las dos concesiones de carreteras que él lidera. Rubén estaba muy preocupado por la reacción que tendría el Gobierno y cómo esto podría afectar el desarrollo de sus concesiones. Él era consciente de mi experiencia de varios años en el sector público, tanto en el MEF⁷ como en Ositran⁸. Asimismo, sabía que, en los últimos años, hemos tenido

⁷ Ministerio de Economía y Finanzas

⁸ Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público

mucho contacto con el MTC⁹ y sabemos perfectamente cómo piensan. Luego de conversar varias horas, me dijo que había pensado en mí para ser su reemplazo como director de Inversiones en Concesiones Viales. Comentó que, tras ocho años de liderar ambos proyectos, se sentía cansado y quería regresar a su país. Al parecer, este tema lo había venido conversando por bastante tiempo, pues ya cuenta con el visto bueno del CA-LISA. Obviamente, me preguntó si me interesaba asumir este difícil reto, y acepté.

DIEGO. Te felicito Fernando. Estoy convencido que eres la persona indicada para el puesto.

FERNANDO. Gracias Diego. Es justo por esta razón que te pido que te quedes. Quiero que me ayudes con este desafío. Necesito armar un equipopequeño pero sólido. Me gustaría saber si aceptarías el cargo de gerente de Finanzas de ambas concesiones.

DIEGO. Fernando, actualmente ambos proyectos ya cuentan con personas ocupando ese cargo.

FERNANDO. Necesito rodearme de gente en la que pueda confiar. Te conozco hace varios años, sé cómo trabajas y confío en ti. Además, no tienes razón para preocuparte por esas personas. Van a seguir en sus proyectos. Sólo les voy a quitar las finanzas. Se quedarán con el área administrativa. No quiero que tú te distraigas de los números. Por otra parte, me parece muy importante el tema de personas. Va ser un trabajo muy difícil, en esta coyuntura, mantener motivados a los 1200 empleados que trabajan en ambos proyectos. Necesito que José y Sebastián se concentren en el área de administración, especialmente en personas y clima laboral. También estoy pensando en hacer algún *benchmarking* con otras concesiones en el país. Nuestras políticas deben cambiar, nosotros tenemos una estructura muy pesada y me gustaría tercerizar todas las actividades relacionadas a ingresos variables y como consecuencia disminuirémos nuestra estructura de apoyo. Este trabajo me gustaría dárselo a ellos dos. Tengo un margen meta que me gustaría llegue a 20%, aunque creo podría ser mayor, para ello es imprescindible reinventarnos.

DIEGO. Si es así, me quedo más tranquilo entonces.

⁹ Ministerio de Transportes y Comunicaciones

FERNANDO. entonces, ¿aceptas?

DIEGO: Acepto, Fernando. Te agradezco por la confianza que me demuestras.

FERNANDO. Debo advertirte que será un desafío muy grande. Ten en cuenta que aún no hemos tocado fondo. Falta mucho camino por recorrer antes que la marea baje. Lamentablemente, va seguir saliendo mucha gente.

DIEGO. ¿Cuál es el plan de la empresa en Perú?

FERNANDO. La intención es vender, reducirse lo más que se pueda y conseguir la mayor cantidad de liquidez que permita pagar a todos los acreedores y la reparación civil al Gobierno. Luego, se empezará a reconstruir la imagen de la empresa y confianza de la sociedad. Esto último será lo más difícil de lograr.

DIEGO. Si se vende todo, ¿cuál sería el futuro de la empresa?, ¿Cómo vamos a pedirle a la gente que se quede si dentro de poco no habrá proyectos?, ¿De qué motivación estamos hablando?

FERNANDO. La empresa no se va a desprender de las carreteras. Sería muy difícil venderlas. Se trata de Proyectos maduros, donde ya no hay grandes volúmenes de inversión por ejecutar. Actualmente, el mayor valor está en los *upsides*, y sabes que es complicado vender *upsides*. Se perdería mucho dinero vendiéndolas. Por otro lado, estos proyectos que se encuentran en etapa operativa, son cofinanciados, sin deuda en balance y con flujos previsibles en el tiempo que pueden servir para mantener una estructura pequeña en el país. Más adelante, cuando las condiciones se den, podremos pensar en volver a competir en el mercado. Quizá en un inicio sólo podamos pensar en el sector privado. Sin embargo, hoy día, nuestra misión es mantener a flote ambos proyectos y garantizar los puestos de trabajo de esas 1200 personas.

DIEGO. Como sabes, Fernando, le tengo cariño a LISA y me gustaría retribuir en algo lo que la empresa hizo por mi desarrollo profesional. Puedes contar conmigo.

1.5. Proceso de reestructuración

Cuatro meses después de la conversación que sostuvieron Diego y Fernando, un comunicado enviado a todos los integrantes de LISA en el Perú daba cuenta de cambios en el equipo del Director Superintendente (DS) (Anexo 8). En este nuevo organigrama, se mostraba una estructura de apoyo simplificada. Antes de la reestructuración, el DS lideraba dos equipos: uno para soportar el Negocio de Ingeniería y Construcción, y otro para el Negocio de

Concesiones. Una de las novedades era la ausencia de Rubén en la estructura del DS. Unos días antes, Rubén había anunciado a su equipo que regresa a su país y que Fernando sería su reemplazo. Este último era conocido en la empresa como una persona práctica, enfocado en resultados, que no gustaba de rodeos y tenía fama de estricto y poco político. De igual modo, era conocido por toda su experiencia en el sector público. Apenas asume el cargo, Fernando empezó a implementar cambios en la estructura que le había heredado Rubén. Lo primero fue sustituir a los gerentes generales que venían liderando ambos Proyectos.

Genaro, de 45 años, era un ingeniero civil nacido en colombiano, casado y con dos hijos pequeños. Llevaba siete años en Perú, todos ellos dentro del Proyecto Vial del Norte y los últimos tres en el cargo de gerencia general del proyecto. Se trataba de una persona de la entera confianza de Rubén. Muy querido por su equipo directo, había forjado con sus colaboradores una relación bastante cercana tanto dentro como fuera del trabajo. Muchos veían en él al remplazante de Rubén. Sin embargo, los hechos ocurrieron de otro modo. Genaro fue reemplazado por Gustavo Carcelén, quien venía del Proyecto Vial del Sur. Este cambio causó mucha consternación dentro del equipo de gerentes del proyecto.

Por su parte, Bruno, de 55 años, era ingeniero mecánico, de nacionalidad brasileña. Al igual que Genaro, llevaba varios años en el Perú, aunque él sí había pasado por varios proyectos. Llegó al Proyecto Vial del Sur hacía seis años, y había sido nombrado gerente general al mismo tiempo que Genaro. Bruno ya tenía veinte años en la organización y se sentía muy cómodo en el país. Incluso, tenía intenciones de pasar su jubilación en el Perú. Como se había criado en el campo, apenas tuvo la oportunidad, compro unas hectáreas en la selva, en la frontera con Brasil, para administrar una hacienda donde pudiera cultivar y criar cabezas de ganado. Ramiro Cáceres, procedente del Proyecto Vial del Norte, fue el reemplazo de Bruno en la gerencia general. Vale decir que este cambio no generó el mismo malestar que el de Genaro, debido que Bruno ya había conversado con su equipo sobre la necesidad de realizar cambios en la dirigencia, dada la coyuntura que venía atravesando la empresa. Él tenía claro, apenas asumió Fernando, que él sería uno de los primeros en salir.

Luego de los cambios en la gerencia general de ambos proyectos, Fernando tuvo toda la libertad para implementar la estructura que él tenía pensada (Anexo 9). El paso siguiente consistía en concentrar las gerencias financieras de ambos proyectos en una sola persona: Diego. Esta decisión generó resistencia en las gerencias funcionales, ya que consideran que se le quitaba autonomía a la gerencia general y además la información podría dejar de circular fluidamente. Asimismo, produjo un ambiente de incertidumbre dentro de las áreas de Finanzas, pues no se sabía si Diego mantendría intactos los equipos de trabajo o si habría

despidos. Lo cierto era que, de allí en adelante, las finanzas serían controladas por Fernando a través de Diego.

Fernando solicitó que la transferencia no durara más de 45 días, es decir, la gerencia financiera de ambos proyectos debía estar cien por ciento operativa, con Diego a la cabeza, a más tardar el 1° de enero de 2017. Adicionalmente, argumenta que, debido que el área financiera estará liderada por una sola persona, sería posible hablar de sinergias que permitieran reducir el número de personas en el área. Por lo que, al igual que a los demás gerentes, a quienes pidió dimensionar sus equipos en un escenario donde sólo recibirían ingresos fijos (O&M), Fernando pide a Diego una reducción del 20% en el costo de la planilla del área financiera.

A pocos días de celebrar Año Nuevo, se hicieron públicos algunos extractos del acuerdo de colaboración que LISA había suscrito en Brasil. Entre la información divulgada, se encontraba un resumen de todos los actos confesados por la empresa, incluyendo los realizados en Perú. La noticia no tardó en convertirse en primera plana en todos los periódicos. Recién entonces se supo que, desde noviembre de 2016, LISA venía negociando un acuerdo de colaboración con el Poder Judicial de Perú.

1.6. Proceso de transferencia: conociendo al equipo

Para entender qué terreno estaba pisando, Diego pidió a sus antecesores el organigrama que cada uno manejaba en su área (Anexo 10) y una descripción de puestos (Anexo 11). También les pidió realizar la evaluación de desempeño de sus antiguos liderados (Anexo 12), tarea que debía terminarse a fin de mes.

Diego asumió la gerencia de Finanzas en noviembre, fecha que coincidía con el periodo de evaluaciones. Por ello, consideró lógico que José y Santiago sean quienes evalúen al equipo por el trabajo realizado el último año.

José tenía 45 años de edad, contador de profesión y trabajado en LISA desde hacía doce años. Como gerente en el Proyecto Vial de Norte, llevaba más de cinco años. Por su parte, Santiago tenía 42 años, bachiller en administrador con especialización en logística, trabajaba en LISA desde hacía ocho años. Estaba a cargo de la gerencia en el Proyecto Vial del Sur desde mayo de 2012.

Como parte del proceso de evaluación de desempeño que se realizaba todos los años, era común que se hiciera un ajuste en el salario de cada integrante del equipo. Cabe mencionar, que la sola evaluación no suponía un aumento de sueldo. Sin embargo, gracias a ciertos factores favorables, como el crecimiento económico del país de los últimos años, siendo el

sector construcción uno de los pilares de la economía y los buenos resultados que venía logrando la empresa, los aumentos salariales se tornaron un “derecho adquirido”, sobre todo para los empleados con varios años en la organización. Se convirtió en una costumbre que los integrantes de LISA empezaran cada año con un importante incremento de sueldo, que podía oscilar entre 5% y 25%.

En noviembre de 2016, al momento de realizarse las evaluaciones, aún no había estallado el escándalo de corrupción en Perú, por lo que se optó por continuar con esta práctica. Tal como se esperaba, José y Santiago pactaron con sus antiguos liderados los respectivos incrementos, no sin antes coordinar con Diego, quien no vio ningún inconveniente en ello. Los aumentos de sueldo se harían efectivos a partir de enero 2017. No obstante, por los acontecimientos ocurridos a fines de diciembre, la empresa tomó una serie de medidas para reducir costos y resguardar la liquidez. Entre ellas, se encontraba la suspensión temporal de cualquier aumento de sueldo o pago de bonificaciones.

Durante el periodo de transferencia, Diego se enfocó en conocer a cada una de las personas conformaban su equipo. Como se hallaban distribuidos en diferentes ciudades, se vio obligado a realizar numerosos viajes durante esas primeras semanas. Sólo Vania Busto, tesorera de la Concesión Vial del Sur y el personal del área de Fiscalizaciones se encontraban en la oficina Matriz, en Lima. El resto del equipo tenía como base las ciudades de Piura y Puerto Maldonado (Anexo 13).

En las conversaciones que sostuvo con cada uno de sus colaboradores, Diego pudo notar la expectativa que tenían todos por recibir los aumentos de sueldo pactados. En un contexto en que había muchos rumores sobre la poca solvencia financiera del grupo, estos aumentos significaban para ellos que la empresa seguía viva y que había la esperanza que los problemas se solucionaran. A lo largo de estas conversaciones, Diego trató de ser muy transparente con respecto a la situación de la empresa. Sin embargo, todos ya eran conscientes de los problemas con que se enfrentaban: plan de reducción de costos, el programa de despidos masivos, la difícil relación con los bancos y la pública posición del Gobierno respecto que “la empresa debía retirarse del país”. Dichos problemas se habían destacado principalmente porque, poco tiempo atrás, el Gobierno del Perú había caducado un contrato de suma importancia para LISA y había ejecutado la carta fianza de fiel cumplimiento por US\$ 250 millones, hecho que fue muy difundido por los medios de comunicación. Esto ocasionó que el riesgo del Grupo se incrementara, los bancos querían deshacerse de las fianzas de LISA y en el peor de los casos incrementaron hasta en un 500% el costo de emisión y empezaron a solicitar fuertes colaterales. Además, se hizo público que la empresa mantenía deudas con

acreedores por un monto superior a los US\$ 500 millones. En las noticias, ya se hablaba de que la empresa había dejado de pagar a sus proveedores, rompiéndose la cadena de pagos.

Diego pensaba que, a pesar de la difícil situación que estaba atravesando la empresa, en la cual era comprensible no poder cumplir con los compromisos pactados, ello iba a ocasionar un golpe anímico muy fuerte en todo su equipo y, como consecuencia menguar la motivación. Por tal razón, a apenas se enteró de la directriz sobre el congelamiento de los sueldos, decide volver a conversar con cada uno de los miembros de su equipo para explicarles personalmente por qué no sería posible aumentarles el sueldo en este momento. Para su asombro, no percibió malestar en el personal. Los colaboradores entendieron la medida, pero le transmitieron su incertidumbre y preocupación por no saber si la empresa los liquidaría o incluso si sería capaz de pagarles sus sueldos a fin de mes. Cuando Diego conversó con las personas que llevaban más tiempo en la empresa, notó una preocupación mayor, como demuestra el caso de Liliana:

DIEGO. Liliana, ¿Cómo estás?

LILIANA. Muy preocupada, Diego. Yo sé que la empresa está haciendo todo el esfuerzo posible para salir de esta crisis, pero muchos tenemos familias que dependen de nosotros. Yo tengo un hijo en el colegio y una hipoteca que pagar. En otros proyectos, me cuentan que, al día de hoy, no tienen con qué pagar los sueldos a fin de mes. ¿Y nosotros?

DIEGO. Nuestro caso es diferente al del resto de proyectos. Estamos en una mejor posición financiera. No tenemos deudas. Estamos en etapa operativa y nuestros flujos son estables. Con esfuerzo podremos salir adelante.

LILIANA. Hace unos días, viendo las noticias por televisión, escuché a varios políticos decir que la empresa debe retirarse del país.

DIEGO. Al margen de la empresa, los proyectos deben continuar. No pueden detenerse. Si al final la empresa debe irse, lo hará, pero los puestos de trabajo de las personas que laboran en los proyectos, como son las carreteras, no se perderán.

Liliana. Supe que, la semana pasada, fueron embargadas las cuentas bancarias de algunas empresas del grupo. Tú no me puedes asegurar que no nos pase lo mismo. Sin nos embargan a nosotros, todo se acabó.

Diego. Créeme: la empresa está haciendo todos lo posible para que eso no vuelva a ocurrir.

LILIANA. ¿Sabes qué es lo que más me preocupa? Mi liquidación.

DIEGO. Pero nadie te está despidiendo. ¿De qué liquidación hablas?

LILIANA. Si mañana la empresa quiebra, no va haber dinero para nuestras liquidaciones. Yo llevo once años trabajando en LISA y tengo miedo de irme con las manos vacías. Algunos hemos estado conversando sobre esto y, en realidad, nos sentiríamos más tranquilos si la empresa nos paga por adelantado nuestras liquidaciones.

Por este tipo de conversaciones, Diego veía inevitable que algunos integrantes de su equipo renunciaran en el corto plazo. Su preocupación se centraba en los integrantes más jóvenes y con menos experiencia. Sabía que sería difícil que ellos manejen al mismo tiempo la carga laboral, la presión mediática y los cuestionamientos de su entorno familiar y social. Sospechaba que ellos podrían ser los primeros en abandonar la organización.

Las renuncias empezaron antes de lo esperado. Teodora, la contadora de la Operadora del Sur, fue la primera en presentar su renuncia a tan sólo una semana de que Diego ocupara el nuevo cargo. El padre de Teodora conducía un programa de radio con mucha audiencia y eran conocidas sus aspiraciones políticas en Puerto Maldonado. El hecho que su hija mayor trabajase en LISA le podía generar problemas de cara a una postulación en las elecciones para la alcaldía de la localidad de Mazuko. Sólo un mes después, renunciaron la tesorera y el asistente de Contabilidad de la misma Operadora. Ambos apenas llevaban año y medio en la organización.

A pesar de la evidente desmotivación e incertidumbre de los empleados, Diego confiaba en que, después de estas tres renuncias, nadie más se iría si él lograba transmitirles tranquilidad suficiente y los convencía que los líderes de la organización tenían un plan y visión de futuro para el Proyecto y que ellos hacían parte de esta visión. Además, consideraba que, mientras más años tenía un trabajador en la organización, le resultaba más difícil tomar la decisión de renunciar. Eran diversos los factores que lo hacían pensar así. Uno de ellos era la actual desaceleración económica que atravesaba el país, con la cual sería difícil encontrar un buen trabajo, especialmente en provincias. También había que tomar en cuenta el estigma que traía consigo el haber sido empleado de LISA. Esta situación estaba dificultando a muchos ex trabajadores de LISA su recolocación en el mercado laboral. Por otro lado, el nivel de sueldos que paga LISA estaba por encima del promedio del mercado, lo que hacía complicada la

opción de renunciar para quienes tenían familias que mantener: se trataba de cambiar voluntariamente de trabajo para ganar entre 25% o 30% menos. Por último, los empleados que seguían en la organización valoraban el hecho que, a pesar de la crisis, esta nunca se había retrasado un solo día en el pago de los sueldos, así como tampoco dejó de reconocer sus obligaciones laborales a quienes habían sido desvinculados.

Continuando con su razonamiento, Diego opinaba que, en su equipo, había un grupo de personas que, pese a las condiciones desfavorables, se sentían motivadas a quedarse en la empresa. Para ello, consideraba una serie de factores importantes. En principio, estaban apoyando a LISA en el momento más difícil de su historia. Asimismo, estaban ganando una experiencia invaluable en una coyuntura de crisis. Del mismo modo, se podían presentar oportunidades de crecimiento para algunos, ya que la empresa había decidido fomentar la contratación de personal nacional por sobre la contratación de trabajadores extranjeros. Se debe considerar que, antes de la restructuración, LISA en Perú era una empresa que albergaba a muchos expatriados, los cuales, al regresar a sus países de origen, habían dejado cargos vacantes que debían ser cubiertos por trabajadores peruanos. De igual manera, la dirección de la empresa había empezado a analizar puesto por puesto, cuestionando la necesidad de mantener a determinado personal considerado caro para las funciones que realizaba. Fue entonces que muchos jóvenes asumieron cargos de gran responsabilidad.

En el 2016 comparativamente a 2015, a nivel mundial, LISA sufrió una reducción del número de sus integrantes, de 128 mil a 79 mil. En los últimos doce meses, LISA en Perú desvinculó aproximadamente a siete mil empleados, entre despidos y transferencias (trabajadores que pertenecían a proyectos que fueron vendidos a otros inversionistas). Un buen porcentaje de aquellos que fueron desvinculados durante el primer semestre del 2016 ya habían podido recolocarse en otras empresas. Gracias a los lazos de amistad formados en el trabajo, muchos se mantuvieron en contacto con los que siguieron trabajando en LISA. No fueron pocos los casos de personas recolocadas que llamaban a sus excompañeros para preguntar cómo seguía la situación de la empresa, e incluso indicaban que, si la coyuntura interna mejoraba, estarían dispuestos a regresar. Algunos aseguraban extrañar la forma de trabajar en LISA. Conceptos de la CO-LISA como “*delegación planeada*”, “*empresariamiento*”, “*ser dueño de tú negocio*”, “*plan de vida y carrera*” o el *Programa de Participación en Resultados* no existían en ninguna otra empresa del país. Muchos antiguos trabajadores se sentían frustrados en sus nuevos empleos porque no alcanzaban el mismo nivel de delegación y empoderamiento que habían logrado en LISA. Esto se notaba sobre todo a nivel gerencial. Era evidente la diferencia de edades entre un gerente de la organización y sus pares del sector: con el mismo nivel de responsabilidades, un gerente de LISA era de cinco a diez años más joven que un gerente promedio de la industria.

Luego de definir cuál sería su nueva estructura, Diego tenía la difícil tarea de mantener ese equipo unido con el objetivo de sacar adelante a los proyectos a su cargo. Por ello, debía elaborar una estrategia para mantener motivado al personal, en una coyuntura tan complicada como la que estaban viviendo, con restricciones que requieren recortes de personal y que, a su vez, generaban sobrecargas de trabajo. Debía cumplir con esta labor motivacional sin posibilidad de ofrecerles incentivos económicos como aumento de sueldos, bonos o auspicio en estudios. Diego sabía que era importante que las personas se mantuvieran comprometidas y enfocadas en sus objetivos, pues la sobrecarga de trabajo, junto al estrés emocional que estaban viviendo, podía generar errores o incumplimiento de plazos.

ANEXOS

Anexo 1. Descripción de los proyectos

I. Proyecto Vial del Norte

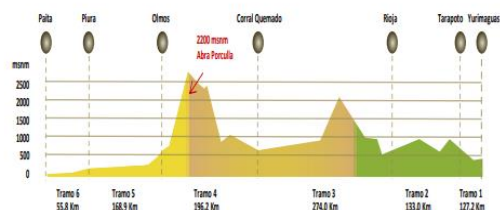
Características del proyecto.

El Proyecto está conformado por dos empresas. La primera se trata de la Concesión Vial del Norte S.A., quien firmó un contrato de concesión con el Estado Peruano por un plazo de 25 años, responsabilizándose por la construcción, operación, mantenimiento y explotación de 1,000 km de infraestructura vial. La vía atraviesa 6 departamentos del norte país, por costa, sierra y selva. Opera 10 unidades de peaje. Se trata de una APP cofinanciada, sin riesgo de demanda. La empresa concesionaria cuenta con oficinas administrativas en Lima. En el 2015 generó ingresos por más de US\$ 100 MM.

Mapa de Ubicación Geográfica

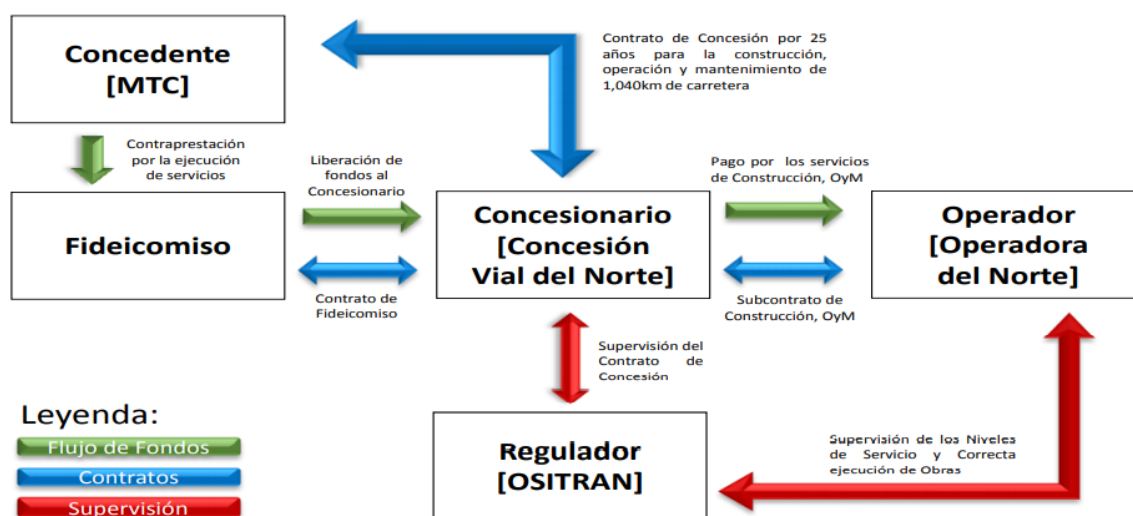


Mapa de Altimetría



La segunda empresa que conforma el Proyecto es la Operadora del Norte SAC. Se trata de una empresa relacionada, especializada en ejecutar obras civiles de infraestructura, así como operación y mantenimiento (O&M) de carreteras. Ha firmado un contrato de servicios con la Concesión Vial del Norte, para ejecutar el servicio de O&M así como la construcción de obras adicionales dentro del marco del contrato de concesión. La empresa operadora cuenta con oficinas administrativas en Piura y Yurimaguas. Cuenta con una planilla de más de 800 empleados.

Modelo de negocio



Fuente: elaboración propia

Ingresos 2015 por tipo de servicios

Servicio	Descripción	Ingresos(*)
Mantenimiento Rutinario y Operación	Ingreso fijo garantizado por trabajos menores de mantenimiento rutinario. Operación de las estaciones de peaje, balanzas y grúas. Servicio SOS las 24 horas.	US\$29 MM
Mantenimiento periódico	Ingreso variable por trabajos mayores de mantenimiento correctivo por deterioro de la infraestructura debido al uso o efectos de la naturaleza. Este tipo de trabajos requiere una aprobación previa del Cliente y Regulador. La elaboración y aprobación de los expedientes de ingeniería y presupuestos pueden demorar entre 6 meses a 1 año. Sólo es obligación del Concesionario la identificación de la necesidad de intervención, pero es facultad del Cliente su aprobación.	US\$ 1 MM
Mantenimiento de emergencia	Ingreso variable (no previsible) por trabajos de remoción de escombros por deslizamientos o huaicos, dependiendo su ocurrencia de condiciones ambientales. Es obligación del Concesionario mantener la transitabilidad de la vía dentro de las 24 horas de ocurrido un siniestro.	US\$ 2 MM

Obras Adicionales	Ingreso variable por trabajos de construcción de obras civiles dentro del marco del contrato de concesión. La elaboración y aprobación de los expedientes de ingeniería y presupuestos pueden demorar de 1 a 2 años, requiriendo equipos técnicos de diferentes especialidades. Se requiere “voluntad política” para ejecutar estos trabajos, puesto que previamente es requerida la firma de una adenda al contrato principal.	US\$77 MM
-------------------	---	-----------

(*) En promedio la distribución de ingresos de los últimos 3 años (2012 – 2014) fue muy similar a la del año 2015.

Fuente: información interna de la empresa

II. Proyecto Vial del Sur

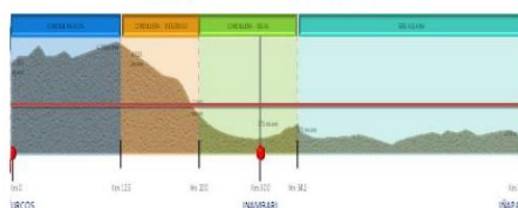
Características del proyecto.

El Proyecto está conformado por dos empresas. La primera se trata de la Concesión Vial del Sur SA, quien firmó un contrato de concesión con el Estado Peruano por un plazo de 25 años, responsabilizándose por la construcción, operación, mantenimiento y explotación de 600 km de infraestructura vial. La vía atraviesa 2 departamentos del sur del país, por sierra y selva. Opera 4 unidades de peaje. Se trata de una APP cofinanciada, sin riesgo de demanda. La empresa concesionaria cuenta con oficinas administrativas en Lima. En el 2015 generó ingresos por más de US\$ 80 MM.

Mapa de Ubicación Geográfica

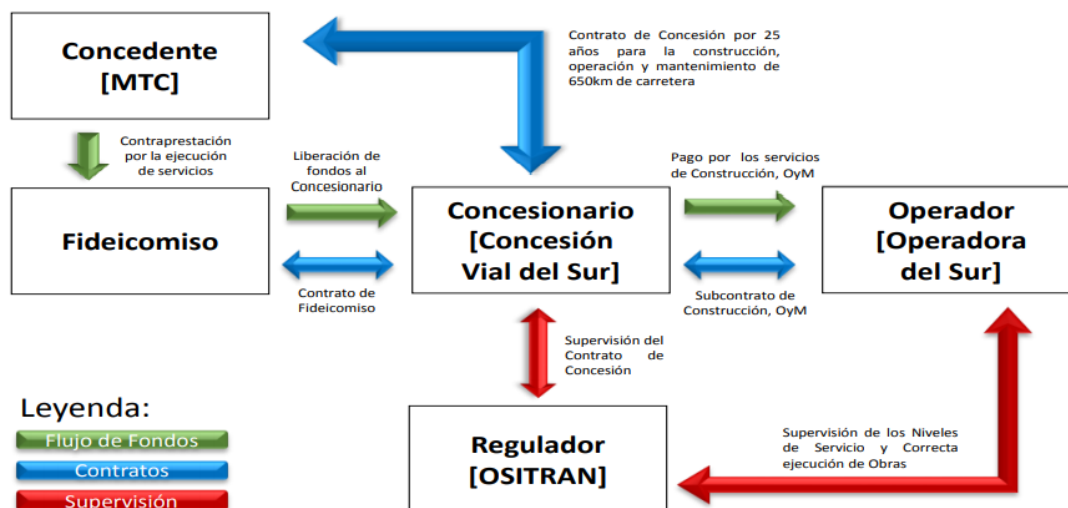


Mapa de Altimetría



La segunda empresa que conforma el Proyecto es la Operadora del Sur SAC. Se trata de una empresa relacionada, especializada en ejecutar obras civiles de infraestructura, así como operación y mantenimiento (O&M) de carreteras. Ha firmado un contrato de servicios con la Concesión Vial del Sur, para ejecutar el servicio de O&M así como la construcción de obras adicionales dentro del marco del contrato de concesión. La empresa operadora cuenta con oficinas administrativas en Cusco y Puerto Maldonado. Cuenta con una planilla de más de 400 empleados.

Modelo de negocio



Ingresos 2015 por tipo de servicios.

Servicio	Descripción	Ingresos(*)
Mantenimiento Rutinario y Operación	Ingreso fijo garantizado por trabajos de mantenimiento rutinario (menor), operar estaciones de peaje, balanzas y grúas; servicio SOS las 24 horas.	US\$21 MM
Mantenimiento periódico	Ingreso variable por trabajos de mantenimiento correctivo por deterioro de la infraestructura debido al uso o efectos de la naturaleza. Este tipo de trabajos requiere una aprobación previa del Cliente y Regulador. La elaboración y aprobación de los expedientes de ingeniería y presupuestos pueden demorar entre 6 meses a 1 año. Sólo es obligación del Concesionario la identificación de la necesidad de intervención, pero es facultad del Cliente su aprobación.	US\$ 3 MM
Mantenimiento de emergencia	Ingreso variable (no previsible) por trabajos de remoción de escombros por deslizamientos o huaicos; la ocurrencia depende de las condiciones ambientales. Es obligación del Concesionario mantener la transitabilidad de la vía dentro de las 24 horas de ocurrido el siniestro.	US\$ 7 MM

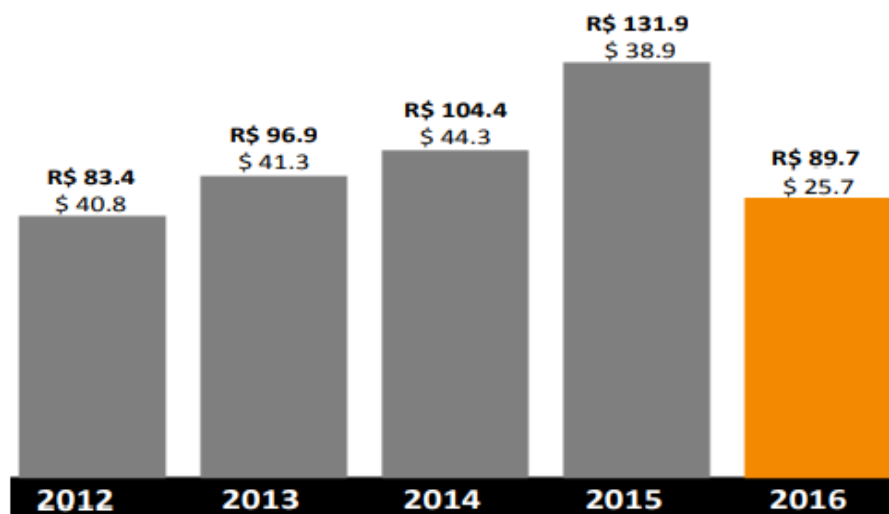
Obras Adicionales	Ingreso variable por trabajos de construcción de obras civiles dentro del marco del contrato de concesión; la elaboración y aprobación de los expedientes de ingeniería y presupuestos pueden demorar de 1 a 2 años, requiriendo equipos técnicos de diferentes especialidades; se requiere “voluntad política” para ejecutar estos trabajos, puesto que previamente es requerida la firma de una adenda al contrato principal;	US\$52 MM
-------------------	---	-----------

(*) En promedio la distribución de ingresos de los últimos 3 años (2012 – 2014) fue muy similar a la del año 2015.

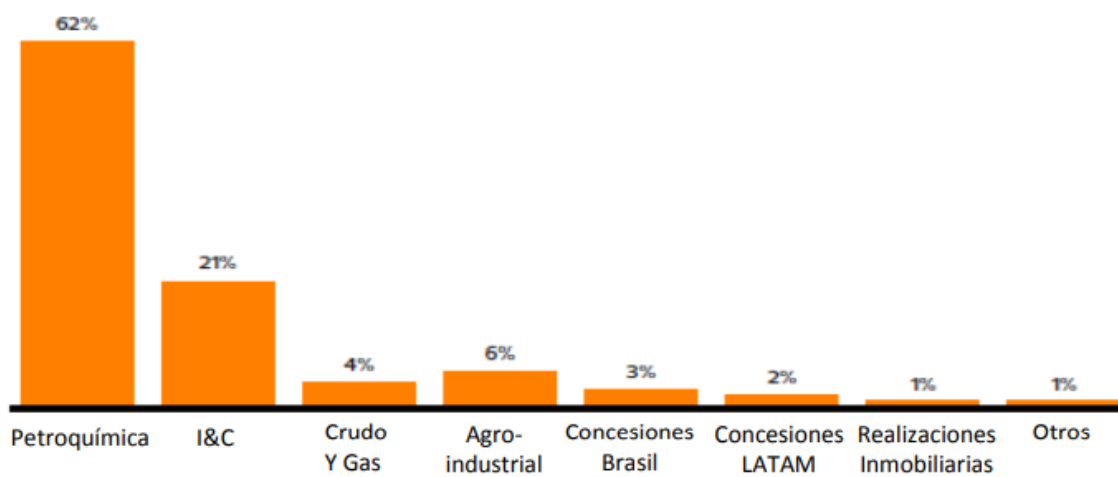
Fuente: información interna de la empresa

Anexo 2. Desempeño económico de LISA (2012-2016)

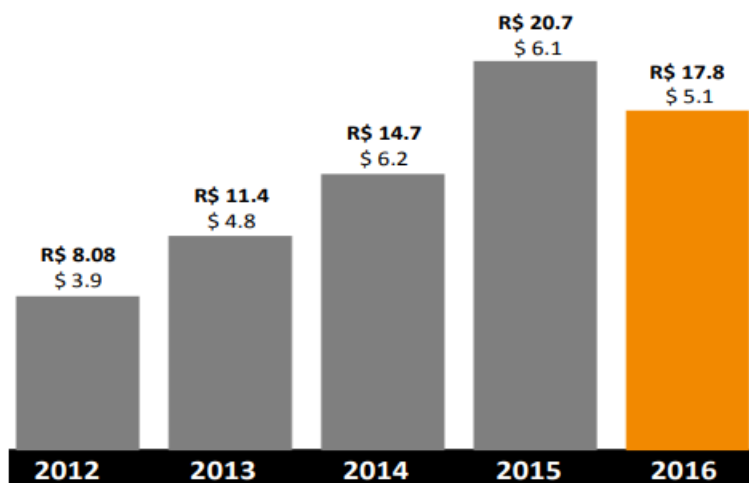
Ingresos brutos por año



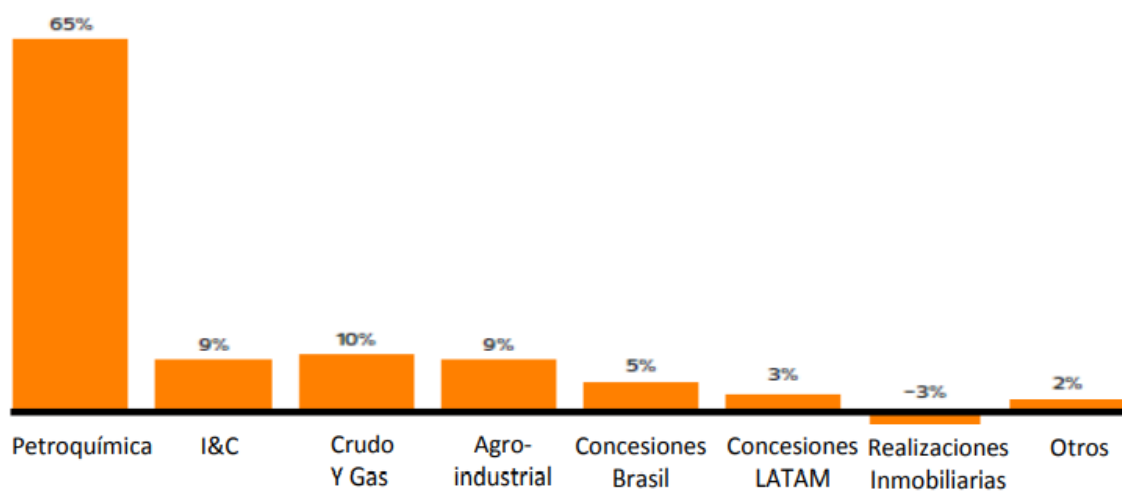
Ingreso bruto por unidad de negocio (2016)



EBITDA por año



EBIDTA por unidad de negocio (2016)

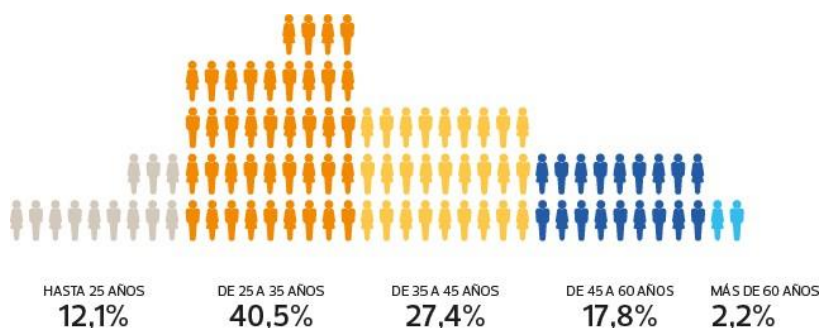


Fuente: información interna de la empresa

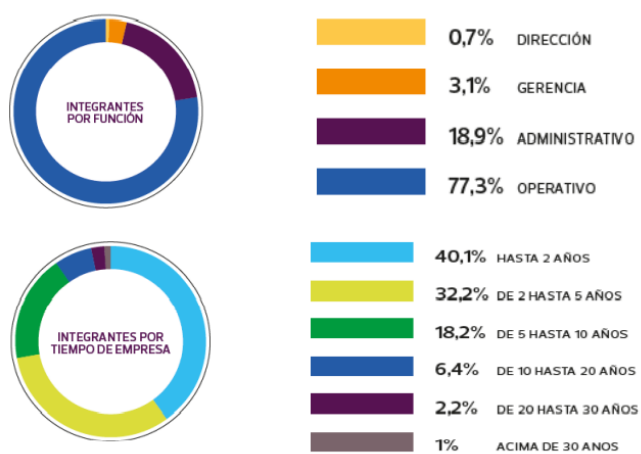
Anexo 1. Indicadores de personas



Distribución de integrantes por rango de edad.



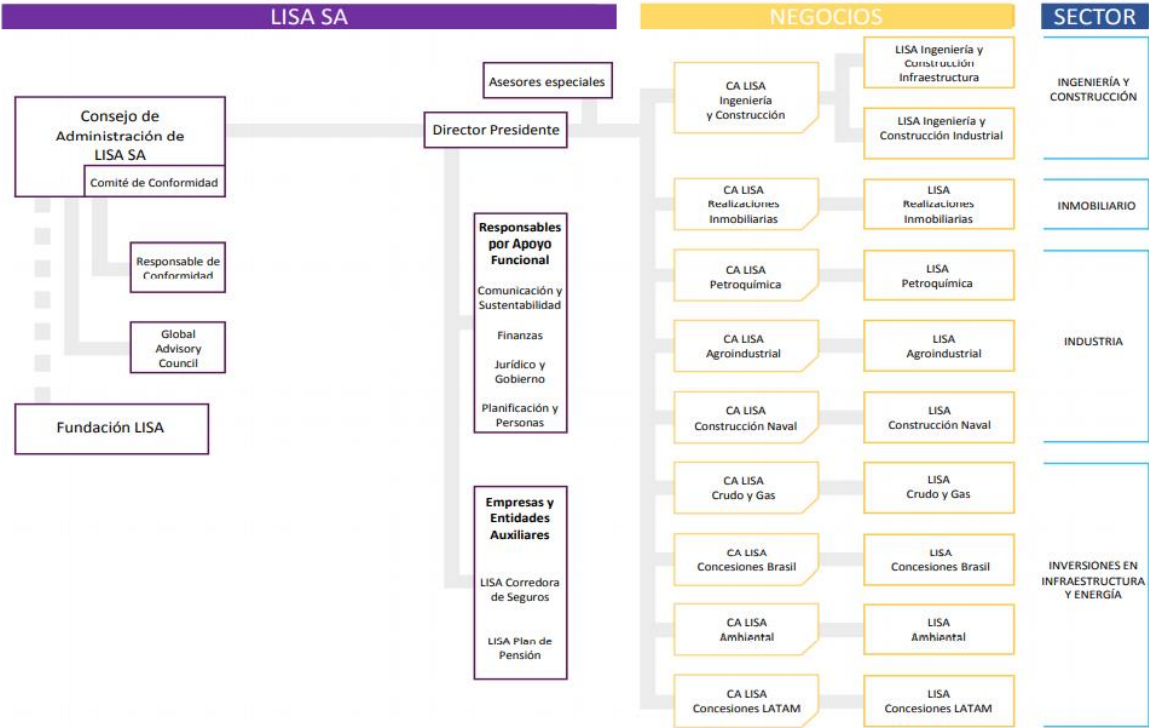
Cantidad de integrantes por función.



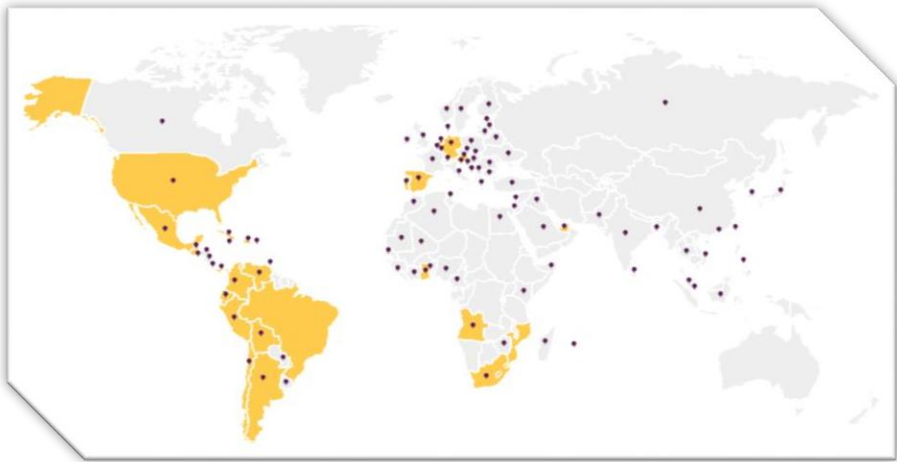
Fuente: información interna de la empresa

Anexo 2. Estructura de LISA a nivel mundial

Organigrama por unidades de negocio



Presencia a nivel mundial



Presencia en 25 países: Angola, Argentina, Alemania, Austria, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Cuba, Emiratos Árabes Unidos, Ecuador, EEUU, Gana, Guatemala, Holanda, Luxemburgo, México, Mozambique, Panamá, Perú, Portugal, República Dominicana, Singapur, Sudáfrica, Venezuela.

Exportaciones a 98 países.

Fuente: información interna de la empresa

Anexo 3. La cultura organizacional LISA (CO-LISA)

Los accionistas desean que la organización sea administrada, hoy y siempre, por Personas de Conocimiento que compartan las mismas concepciones filosóficas y propósitos empresariales.

En la organización, cada cliente debe tener a su disposición un Empresario, directamente comprometido en satisfacerlo y con el cual también pueda comunicarse directamente, en un diálogo franco, honesto y leal.

A servicio de su cliente, a ese Empresario le corresponde coordinar e integrar los conocimientos del equipo constituido de acuerdo con las necesidades de dicho cliente. Equipo que se organiza dinámicamente, de acuerdo a la evolución de dichas necesidades en el tiempo y la geografía.

Las Personas de Conocimiento que integren los equipos de la organización, en vez de “jefes” deberán contar con líderes, aceptados libremente por ellas, que apoyen el desarrollo de cada uno por medio de la continua Educación por el Trabajo¹⁰.

Las Personas de Conocimiento deben estar compenetradas del Espíritu de Servir¹¹ y saber cómo ejercerlo en beneficio del cliente, con base en la disciplina, amistad, respeto recíproco y su lealtad a la organización.

Principios de la CO-LISA:

- Ser humano. La confianza en el potencial del ser humano y en su deseo de desarrollarse es el fundamento de las concepciones filosóficas de la organización. El ser humano es el origen y el fin de todas las acciones en el ámbito de la sociedad, su

¹⁰ Educación por el Trabajo. Es la capacitación y desarrollo tanto académico como práctico que cada integrante de la organización desarrolla en su propio puesto de trabajo, sin necesidad de recurrir a capacitaciones externas (maestrías, diplomados, cursos online, seminarios, talleres, etc.). Es el conocimiento y experiencia que el integrante adquiere gracias a la interacción con su líder, liderados y entorno en general. Promueve el autodesarrollo, preparándose para desafíos más complejos. Estimula el desarrollo del equipo a través de la atribución de responsabilidades desafiantes, para tornar el trabajo una experiencia de desarrollo digna y gratificante.

¹¹ Espíritu de Servir. Es la postura de humildad y simplicidad. Traduce el genuino placer en dar de sí mismo en pro del desarrollo de todos. Quien está motivado a servir, en vez de ser servido, el integrante está vacío de vanidades y comprende que la forma más eficaz de potencializar las fuerzas individuales es movilizar las fuerzas integradas y coordinadas de todos y de las circunstancias. Posee convicción propia, confía en las personas y en su potencial de desarrollarse y está dispuesto a influenciar y ser influenciado, buscando lo que es correcto

trabajo, es el medio primordial de la supervivencia, crecimiento y perpetuidad de la especie humana. El trabajo debe ser simultáneamente, un deber y un derecho, pues el ser humano se libera y se humaniza por medio del trabajo productivo, siendo el acto de servir a sus semejantes el acto más noble del ser humano. Sólo el que acepte y practique ese valor supremo tendrá éxito al integrarse a la organización. El patrimonio más importante del ser humano es su espíritu, que le otorga carácter y voluntad de servir, así como fuerzas para crear, innovar y producir en beneficio de sus semejantes.

- Cliente. El ser humano capaz de bastarse a sí mismo es una mera ficción. En el mundo real, la producción de riqueza impone a cada ser humano múltiples formas de interdependencia con respecto a los demás. La división del trabajo, por una parte, exige la cooperación de todos en pro de un objetivo común. Por otra parte, exigen que sirvan antes, para que los sirvan después, pues los servicios y bienes producidos sólo se transforman en riqueza cuando se venden, se factura y se recibe el pago correspondiente. El ser humano asegura la supervivencia al contribuir a la supervivencia de sus semejantes; del mismo modo la Empresa sólo sobrevivirá mientras satisfaga a sus clientes. Además, para crecer saludablemente y así perpetuarse, la organización, por intermedio de sus Empresarios, debe identificar continuamente nuevos clientes, conquistarlos y luego convertir a cada uno de ellos en clientes satisfechos. Se puede afirmar que el cliente satisfecho es el fundamento de la existencia de la organización. Cabe destacar que el cliente siempre es una persona o un conjunto perfectamente individualizado de personas capaces de decidir si los servicios y bienes producidos representan para ellos riqueza efectiva. Encarar a los clientes como organizaciones genéricas e impersonales es una abstracción peligrosa, pues hace perder de vista al ser humano que sigue, evalúa y juzga los servicios y bienes que le fueren ofrecidos y ofrece, a cambio de una justa recompensa.
- El Negocio del Empresario de la organización es el ejercicio reiterado del derecho y el deber de servir al cliente.
- Empresario. Las relaciones con cada cliente presuponen el compromiso de un Empresario perfectamente individualizado, responsable de la dirección de los negocios de la organización con este Cliente específico. El Empresario, ante su compromiso de servir al cliente, debe ser humilde y simple. Ante su compromiso de satisfacer al Cliente, lo fundamental para el Empresario es que su Negocio se vuelva mejor, en vez de agrandarlo. El Empresario es evaluado por los resultados que obtenga en conjunto con el Equipo bajo su liderazgo y esa evaluación es la base que el respectivo líder debe utilizar para juzgar el desempeño de dicho Empresario. El valor de los servicios y bienes ofrecidos crecerá en la medida que crezca el dominio de cada Empresario sobre su Negocio, en cuyo caso, este dominio proviene a su vez

del éxito en identificar las necesidades y expectativas del Cliente, con miras a satisfacerlo. Un Empresario es aquel cuyo propósito es servir a su Cliente, liderando la producción de riquezas morales y materiales, coordinando a otros seres humanos que dominen tecnologías específicas e integren los resultados de sus respectivas tareas, dentro de plazos y costos previamente definidos. El ser humano dotado de espíritu empresarial, además de disponerse a dar de sí mismo, en pro de su semejante, debe estar comprometido con la creación permanente de mejores y mayores riquezas, en plazos y costos adecuados, para poder continuar sirviendo, siempre más y mejor. El espíritu de servir se convierte en espíritu empresarial cuando se complementa por la incesante generación de resultados. Generar resultados exige del Empresario una serie de virtudes, entre las cuales destaca el coraje de imponer al tiempo y a los acontecimientos sus propias decisiones y prioridades, con miras a mejorar su Negocio. Lo que explica y justifica la función social del Empresario es su capacidad de coordinar e integrar la producción de riquezas, en la medida en que se transforma continuamente su creatividad y la de los Integrantes de su Equipo en innovaciones y éstas en resultados siempre mejores y mayores; los resultados generados por el Empresario deben ser destinados a:

- Remunerar a los socios que participen en la producción de los servicios y bienes que el Cliente desea.
 - Ofrecer a los accionistas el retorno calificado y continuo.
 - Generar saldos crecientes, a fin de potenciar nuevas oportunidades identificadas para servir a clientes y sus comunidades y así valorizar el patrimonio de los accionistas.
 - Crear oportunidades de trabajo para el desarrollo de los socios.
- El empresario debe ser capaz de evaluar las circunstancias, modificar las condiciones económicas preexistentes e innovar, generando nuevas condiciones económicas; para ello debe concentrar las fuerzas de todos en lo que es prioritario: la identificación, conquista y satisfacción del cliente, hoy, mañana y siempre. En el mundo empresarial, el éxito deviene de la correcta selección entre prioridades, de la concentración en esas prioridades y, sobre todo del impacto proveniente de la decisión de transformar dichas prioridades en resultados. El espíritu que mueve al Empresario lo convierte en un ser insaciable en su investigación por mejorar lo que existe, pues nunca se satisface con los resultados logrados. El Empresario se torna un verdadero líder cuando coordina e integra la acción simultánea de los seres humanos, para que produzcan más riquezas de lo que cada uno sería capaz individualmente. Se aprende a ser Empresario por medio del trabajo realizado en el área operativa, donde efectivamente se conquista al Cliente, se lidera a los Seres Humanos y se logran resultados.

- **Productividad.** es un proceso incesante de mejora de los resultados intangibles y tangibles, con creciente calidad, en plazos y a costos sucesivamente más reducidos. Además de un proceso, debe significar una actitud permanente del Empresario y de su equipo, en búsqueda de lo que es correcto y de hacer bien lo que es correcto. Las utilidades, la rentabilidad u otros indicadores que se utilizan para calcular el desempeño de una organización constituyen una mera consecuencia de la productividad obtenida por los Empresarios y sus respectivos equipos. Los resultados excepcionales, logrados gracias a las circunstancias, son insatisfactorios para el Empresario, su líder y los accionistas. Sólo la productividad y principalmente la que se obtiene duramente en el área operativa, constituye la medida real del desempeño del Empresario y su equipo. El ansia exclusiva por resultados de corto plazo tiende a poner en riesgo la base del Negocio, que es servir al cliente. La visión de largo plazo es indispensable para que generen los resultados intangibles.
- **Reinversión.** la formación y valorización del patrimonio intangible y tangible es el fundamento de la riqueza social. Se trata de un proceso acumulativo que sólo presenta resultados cuando existe la preocupación de la reinversión equilibrada, con seguridad.
- **Descentralización.** concepto practicado para promover una estrategia de crecimiento saludable, equilibrado y continuo, favoreciendo el contacto permanente y directo con el cliente, percibiendo sus necesidades y la mejor forma de servirlo. En una estructura descentralizada, los problemas de cada liderado deben ser encarados por el mismo como desafíos y transformados en oportunidades de servir mejor y lograr mejores resultados. Nunca deben transferirse a los Liderados los problemas que sólo el líder puede y debe resolver. Las decisiones en la organización siempre serán individuales, pues cada Empresario debe asumir el papel de responsable único en su ámbito de actuación, dejando claro que la responsabilidad es indelegable, aun cuando se le haya delegado autoridad a un liderado; el líder permanece responsable de las decisiones que dicho liderado pueda tomar.
- El cliente y los accionistas son las reales fuentes de vida en cualquier empresa, pues: (i) el cliente paga las facturas que se le presentan, transforma en riqueza los recursos movilizados para satisfacerlo, y (ii) los accionistas son los que detienen el patrimonio intangible y tangible. En la organización el Empresario es el eslabón fundamental entre el accionista y el cliente. Para estrechar los lazos que unen al cliente y a los accionistas, después de celebrado el contrato o recibida la orden de producción del cliente y aprobado por el líder el Programa de Acción del liderado, éste ya debe haber definido, creado y estar preparado para implementar lo siguiente:
- **Sus Centros de Resultados (gerencias).** Para que una empresa tenga éxito debe ser estructurada en Centros de Resultados (CR), en vez de centros de costos. Los CR

deben ser instituidos según las distintas categorías de servicios y bienes especificados en la propuesta u orden de producción; estos integrados deben resultar en el producto que el cliente desee o por el cual esté dispuesto a pagar. La célula elemental de un CR es su Responsable de Centro de Resultados (RCR), quien es una persona de conocimiento dotada de espíritu empresarial, que domine la tecnología específica de producción de determinado conjunto de servicios y bienes que el cliente puede medir, facturar y pagar. El RCR deberá recibir de su líder inmediato todo el apoyo que necesite e inclusive hasta más de lo que pide, a fin de ampliar incesantemente su productividad.

- Equipo de Apoyo (equipo gerencial). Para llegar a niveles más elevados de productividad, el liderado debe contar con la orientación continua de su líder; con el propósito de ofrecer tiempo, presencia, experiencia y ejemplo a cada uno de sus liderados, el líder debe organizarse dinámicamente, de tal forma que esté siempre disponible, en el momento exacto, para concentrarse en lo que importa y marca la diferencia para el éxito del liderado. Al igual que ocurre con su tiempo, los conocimientos del líder presentan limitaciones, de ellos deriva la necesidad de los especialistas o técnicos, movilizados de acuerdo con las necesidades específicas del cliente, cuya misión consiste en apoyar al líder, a fin de que sean potenciadas las fuerzas de mismo y se multiplique su equipo. El Empresario y cada uno de sus apoyos atienden al mismo cliente, donde dicho cliente está fuera de la organización y debe ser identificado, conquistado y satisfecho.
- Sistema de Comunicación e Información. Sistema gracias al cual el Empresario, por medio de instrumentos de comunicación representados por el Plan de Acción del Líder de la Gran Empresa (LGE), por su Programa de Acción (PA) y por los informes y relatos que ofrece:
 - Se mantiene en contacto directo y permanente con el cliente.
 - Pacta por medio del diálogo, la negociación y el acuerdo los resultados a lograr.
 - Sigue, evalúa y juzga el desempeño de sus liderados y su propio desempeño, en conjunto con el LGE.
 - Rectifica / ratifica los resultados a lograr, de acuerdo con datos hechos, actos y resultados ya logrados.
- Delegación Planeada. en la organización, la práctica de la confianza entre líder y liderado, es sinónimo de delegación planeada. Delegar una tarea a alguien es confiar; por ser digno de confianza, el liderado recibirá entonces, de su Líder, el poder para hacer acontecer en su negocio, luego que ambos acuerden el PA. Por tanto, la delegación planeada permite:

- El contacto permanente, directo e individual con el Cliente, base de la supervivencia.
- La educación por el trabajo, con miras a la formación de nuevos y mejores Empresarios y el perfeccionamiento permanente de todos, base del crecimiento.
- La integración de Líderes maduros, base de la perpetuación de la Organización.

La delegación planeada es llevada a la práctica por medio de la participación de tres instrumentos básicos del sistema de comunicación e información:

- Plan de Acción. Es el conjunto conformado por las prioridades del LGE y por la identificación de los Líderes de las Pequeñas Empresas (LPE) que podrán contribuir a transformar dichas prioridades en resultados. El punto de partida para definir las prioridades del líder es la oportunidad de servir a un determinado cliente, cuyas necesidades deben ser satisfechas sobre la base de las concepciones filosóficas (cultura empresarial), deliberaciones de los accionistas y orientaciones del Consejo de Administración (CA). Por medio del dialogo, la negociación y el acuerdo, líder y liderado se incluyen mutuamente, hasta que las prioridades del líder se definan claramente, el liderado asuma como suyas las prioridades que le fueren otorgadas y ambos se integren y se comprometan a conquistar y satisfacer al Cliente.
- Programa de Acción (PA). Herramienta mediante el cual el liderado asume las prioridades que el líder le ha confiado, definiendo:
 - El negocio del liderado.
 - La filosofía para conducir dicho negocio.
 - Los resultados acordados y plazos correspondientes.
 - El equipo incluyendo los RCR, así como los apoyos que éste (Responsables de Programa) irá a necesitar.
 - El sistema de comunicación e información que mantendrá al liderado simultáneamente unido al cliente y al respectivo líder.
 - El presupuesto de su negocio.
 - La participación de resultados a la cual el liderado y su equipo tienen derecho.
 - Formación de sustitutos en potencia, que deberán ser capacitados previamente en un clima educacional adecuado para que el liderado pueda asumir mayores desafíos.

Los PA de los liderados después de recibidos, negociados y acordados, serán integrados por el líder, que buscará lograr, al final, su propio PA al consolidar todos los PA de sus liderados, que a su vez serán rectificadas / ratificadas por el líder.

Fuente: información interna de la empresa

Anexo 4. Remuneración variable: Programa de Participación de Resultados

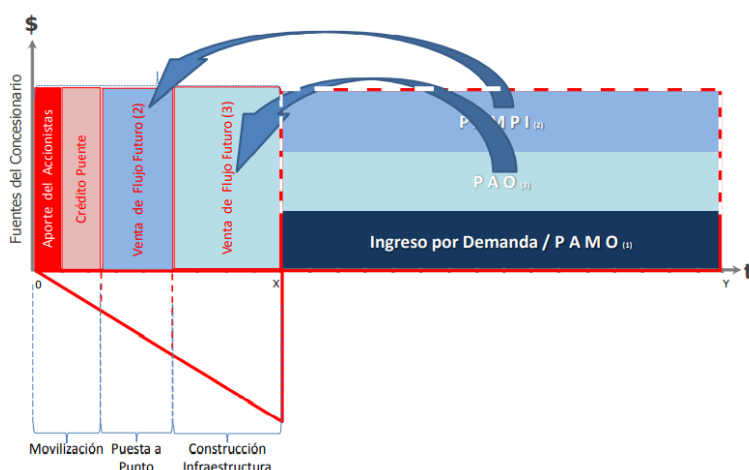
La determinación del PPR, se calcula en base al resultado de dos conceptos financieros (Base de Evaluación) denominados Creación de Valor (CV) y Lucro Económico (LE).

La CV es utilizada cuando el proyecto se encuentra en una fase pre operativa, donde

participan las empresas concesionaria y constructora. Por otro lado, el LE es utilizado en la etapa operativa, donde por lo general, sólo participa la concesionaria.

Sobre la Base de Evaluación se aplica un porcentaje previamente pactado, entre el líder de la gran empresa (LGE) y el líder de la pequeña empresa (LPE), dando origen al PPR.

Como política de la organización, se reparte hasta el 15% de la CV o del LE según corresponda. El monto resultante es distribuido entre la gran empresa (LGE y el personal estratégico del holding) y la pequeña empresa (LPE, su equipo directo y personal estratégico del proyecto).



Es natural que la mayor rentabilidad de los proyectos de infraestructura de largo plazo (concesiones) esté concentrada en la etapa pre operativa, ya que el mayor riesgo para un inversionista está focalizado en los primeros años del proyecto, los cuales son los más rentables y por consecuencia

reparten las mayores bonificaciones a los funcionarios cuales son los más rentables y por consecuencia reparten las mayores bonificaciones a los funcionarios.

Fuente: información interna de la empresa

Anexo 5. Programas de responsabilidad social empresarial (RSE) Programas de RSE en el mundo

844 Programas	País	Cantidad de Programa	Inversión R\$ mil	Cantidad de Beneficiados	Cantidad de Comunidades
14 Países	Brasil	637	98,576	846,018	1,027
1,916 Comunidades involucradas	Angola	32	8,103	12,783	119
1,1 millones Beneficiados	Argentina	1	14	40	1
US\$ 49,2 millones de Inversión voluntaria	Colombia	3	1,085	3,498	18
US\$ 32,7 millones de Inversión de terceros	Emiratos Arabes	2	3	656	1
	Ecuador	11	241	5,005	40
	Estados Unidos	18	202	55,320	13
	Guatemala	5	57	1,066	28
	México	8	1,351	10,337	62
	Mozambique	3	42	456	4
	Panamá	43	1,113	47,202	125
	Perú	47	3,621	81,351	285
	República Dominicana	9	473	7,469	25
	Venezuela	25	984	6,806	168
	Total	844	115,865	1,078,007	1,916

RSE en Perú: Algunas cifras

- Presencia en 17 regiones del país.
- Ejecución de 67 acciones sociales.
- Se benefició a 49,100 personas en 560 comunidades.
- Fueron invertidos más de US\$ 30 millones en programas sociales en los últimos 10 años, de los cuales US\$1.5 millones fueron ejecutados en 2015.
- Premio LISA para el Desarrollo Sostenido contó con la participación de 605 estudiantes de 38 universidades, quienes presentaron 106 proyectos.
- 53 buenas prácticas ambientales.
- 34,997 Tn. de residuos sólidos reciclados.
- 46,334 m3 de aguas residuales reutilizadas.
- 8,090 Tn. de CO2 evitados.
- Fueron invertidos US\$ 7.9 millones en programas medio ambientales.

Fuente: información interna de la empresa

Programas de RSE vigentes en Perú

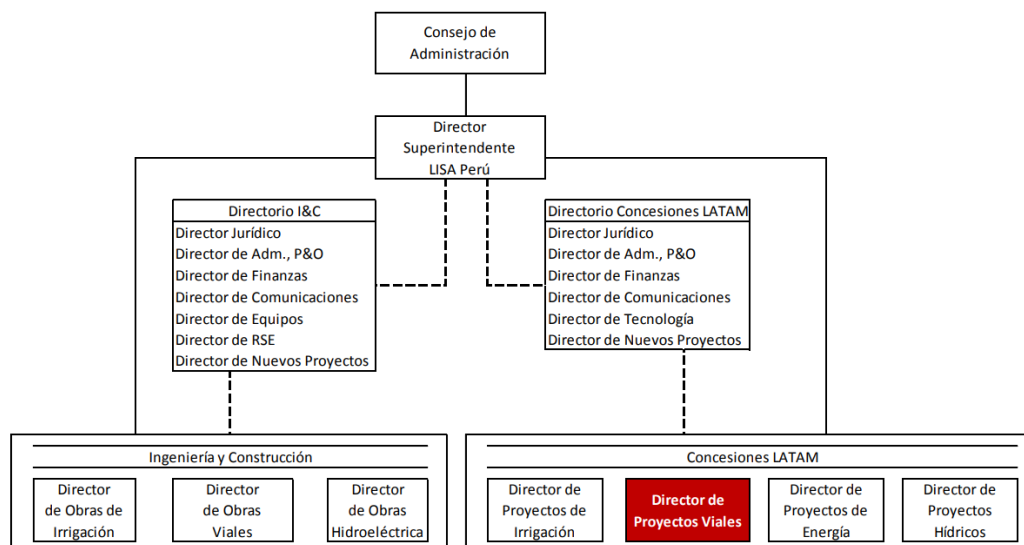
Categoría	Programa	Proyecto	Objetivos
Desarrollo Sostenible	Iniciativa del Sur	Proyecto Vial del Norte	3500 familias beneficiadas a través del fortalecimiento de liderazgos, la conformación de 50 redes empresariales (productivas y de servicios), la articulación al mercado y la mejora de ingresos.
Educación	Incentivando el amor por la lectura: A Leer y Biblioteca Móvil	Proyecto Vial del Norte	Mejora habilidades lectoras de niños e incrementa conocimientos de seguridad vial, cuidado de medio ambiente y desarrollo humano en las zonas de influencia del Proyecto Vial Norte
Educación	Rutas Seguras	Proyecto Caminos de Lima	Programa de educación vial de la Concesionaria Caminos de Lima que fomenta una ciudadanía responsable en peatones, comunidad (escuelas) y conductores.
Educación	Buscando tu Seguridad	Proyecto Vial del Norte	Mejora las habilidades de conducción en situaciones adversas y potencia el desempeño responsable en conductores de empresas de transporte que transitan por el Proyecto Vial del Norte, buscando reducir el número de accidentes de tránsito en buses de transporte de pasajeros.
Educación	Jóvenes en la Ruta	Proyecto Caminos de Lima	Formación especializada e inserción laboral de jóvenes de la zona de influencia de la Concesionaria Caminos de Lima
Educación	Proyecto Piloto de Biodigestores	Proyecto Vial del Sur	A través del uso de biodigestores se promueve el uso eficiente de energía y la estabulación del ganado; y con ello la reducción de riesgos en la carretera, del uso de leña y de agentes de contaminación ambiental.
Educación	Premio LISA para el Desarrollo Sostenido	Matriz - Lima	Incentivar a los estudiantes universitarios de las carreras profesionales de ingeniería y arquitectura a plantear las soluciones innovadoras y sostenibles que el mundo necesita.
Educación	Gol de Vida	Matriz - Lima	busca mejorar las habilidades sociales mediante el juego y el deporte, en más de 4500 niños y niñas de 15 Instituciones Educativas Públicas de nivel primario de los distritos de San Juan de Lurigancho, San Juan de Miraflores, San Martín de Porres y Puente Piedra en Lima; San Felipe y Pomahuaca en Cajamarca; Cañaris en Lambayeque; Chao en La Libertad y Quellouno y Echarati en Cusco. Este programa se desarrolla a través de la Red SOMOS, Red del Deporte para el Desarrollo de América Latina, iniciativa de CAF que busca la inclusión social y la generación de igualdad de competencias en niños y jóvenes en situación de riesgo

Seguridad	Seguridad en Ingeniería del Comportamiento	Proyecto Vial del Sur	Promueve y consolida conductas seguras en los integrantes del Proyecto Vial del Sur a través del desarrollo y fortalecimiento de habilidades de inteligencia emocional.
-----------	--	-----------------------	---

Fuente: información interna de la empresa

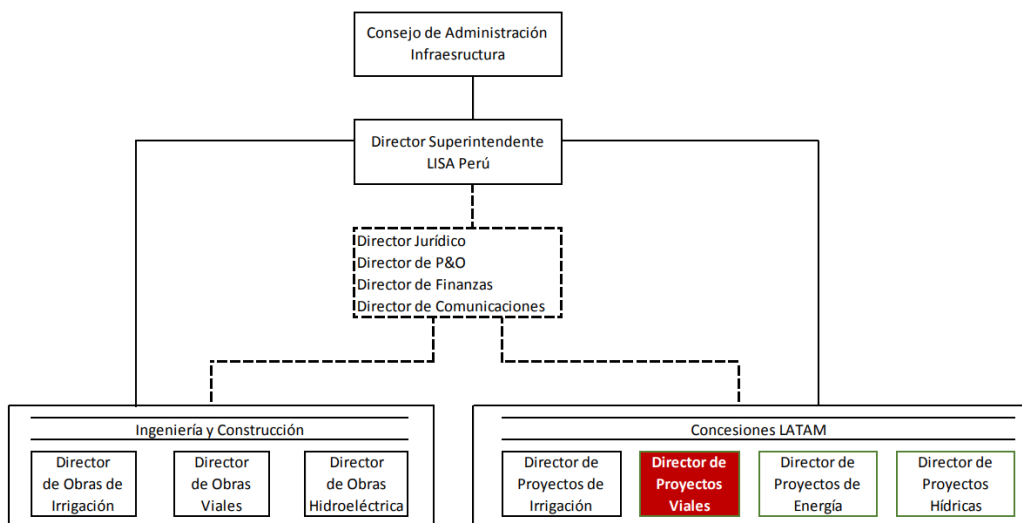
Anexo 6. Estructura del Director Superintendente de Perú

Estructura hasta Dic/2016



-----Apoyo

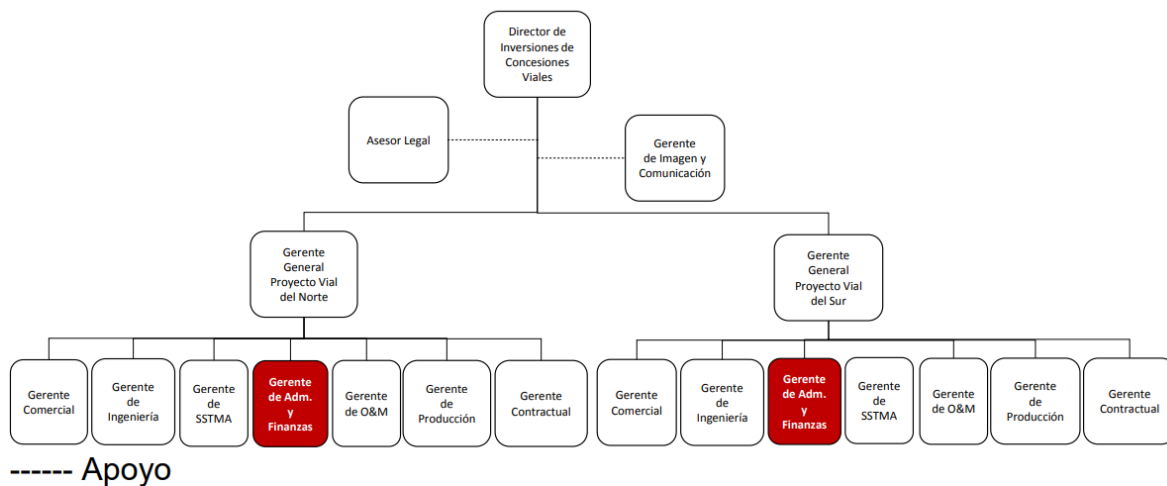
Nueva estructura a partir de ene/2017



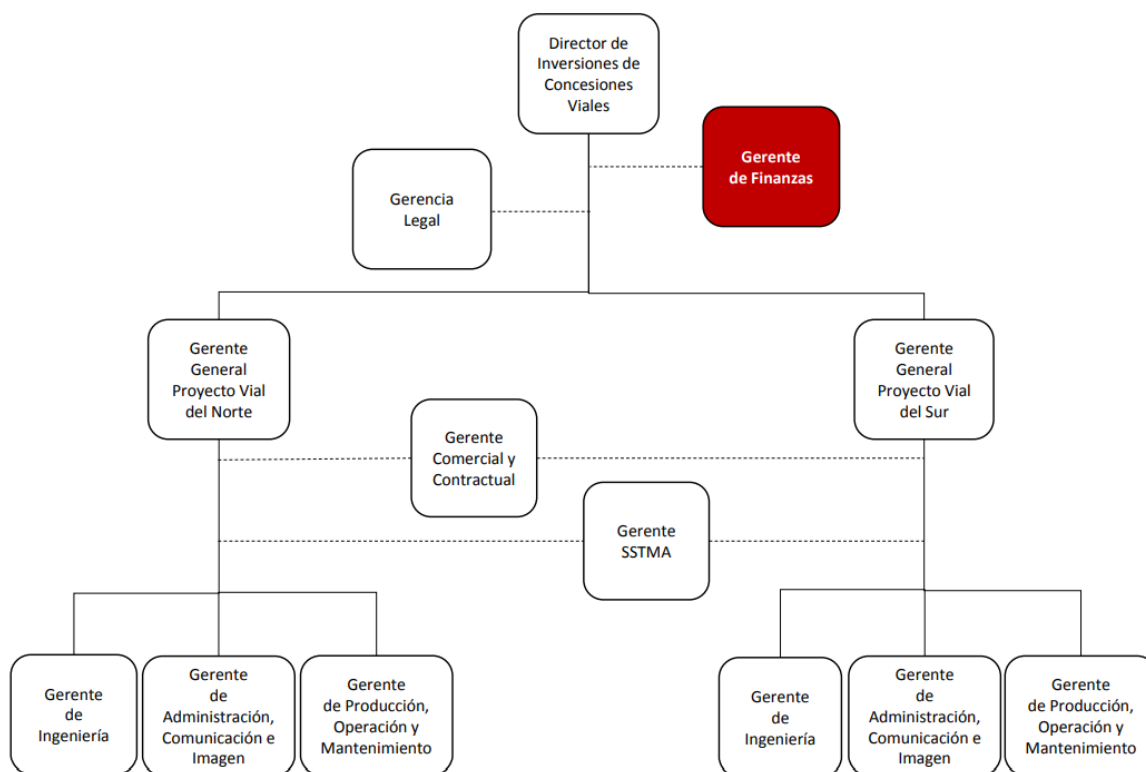
Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Estructura del Director de Proyectos Viales en Perú

Estructura de Rubén Lazo



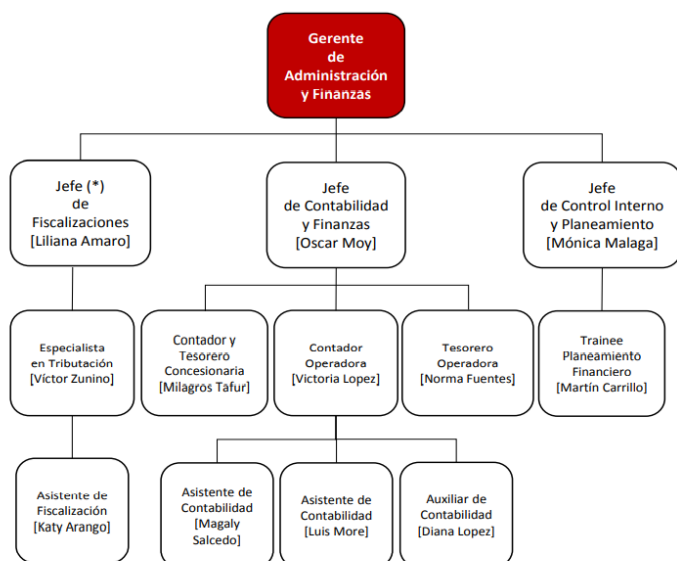
Nueva estructura de Fernando Lama



Fuente: elaboración propia

Anexo 8. Estructura de la Gerencia de Finanzas de Proyectos Viales

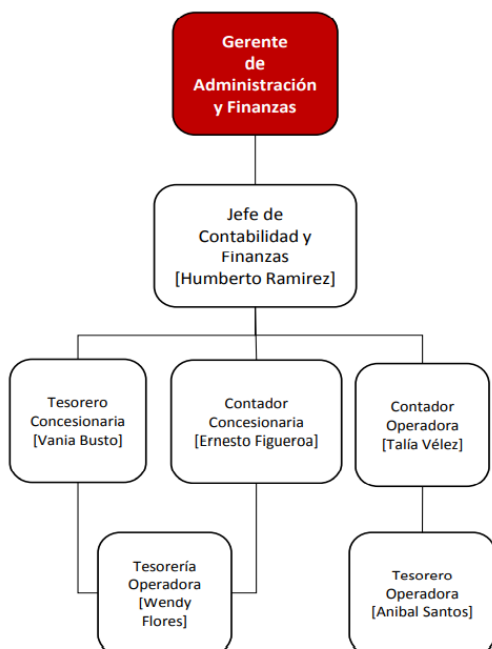
Estructura de José Fuentes, a nov/2016 (Proyecto Vial del Norte)



(*) Es responsable por las fiscalizaciones de los Proyectos Viales Norte y Sur

(*) Es responsable por las fiscalizaciones de los Proyectos Viales Norte y Sur

Estructura de Santiago Barrantes, a nov/2016 (Proyecto Vial del Sur)



Fuente: elaboración propia

Anexo 9. Descripción de puestos de la Gerencia de Finanzas

I. Proyecto Vial del Norte

I.1. Jefe de Contabilidad y Finanzas

- Responsable por la gestión financiera del Proyecto. Tiene bajo su cargo las áreas de contabilidad y tesorería de las empresas Concesión Vial del Norte SA. y de Operadora del Norte SAC (no incluye la administración de los fideicomisos).
- Vela por el correcto y oportuno registro contable de las operaciones, emisión de estados financieros mensuales, así como por el cumplimiento de la normativa tributaria vigente y liquidación de impuestos (no es responsable por los procesos de fiscalización de Sunat u Ositran).
- Es responsable por los procesos de auditoría para la emisión de los informes auditados, estudios de precios de transferencia y declaración jurada (DDJJ) de impuesto a la renta (IR)
- Atiende requerimientos de información de la gerencia y del *holding*.
- Coordina con los responsables de las diferentes áreas.
- Transmite y asegura el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidas por la Gerencia de Finanzas.
- Asegura el oportuno pago de las obligaciones financieras.

I.2. Contador Concesión Vial del Norte

- Responsable por los registros contables, cierres de fin de mes y libros contables.
- Liquidación de impuesto mensual y anual.
- Análisis de cuentas y elaboración de estados financieros (EEFF) mensuales.
- Atención a los auditores externos.
- Elaboración de informes solicitados por el *holding*.
- Seguimiento y control de las obligaciones contractuales de los fideicomisos.
- Gestión de tesorería: Elaboración del flujo de caja proyectado, pago de las obligaciones financieras (proveedores, planilla, impuestos) y conciliaciones bancarias. Coordinación con bancos y fiduciarios. Control de fianzas.

I.3. Contador Operador del Norte

- Responsable por los registros contables, cierres de fin de mes y libros contables.
- Liquidación de impuesto mensual y anual.

- Análisis de cuentas y elaboración de EEFF mensuales.
- Atención a los auditores externos.
- Elaboración de informes solicitados por el *holding*.
- Coordinación con el área de Costos para el acompañamiento del presupuesto.

I.4. Tesorero Operador del Norte

- Elabora el flujo de caja proyectado, pago de obligaciones financieras y conciliaciones bancarias. elabora conjuntamente con los responsables de las demás áreas la programación trimestral de pagos. Coordinación con bancos.

I.5. Jefe de Control Interno y Planeamiento

- Responsable por el planeamiento financiero del Proyecto Vial del Norte, mediante la elaboración de modelos económico. Envío de reportes al holding.
- Gestión de Control Interno. Vela por la seguridad empresarial de las empresas relacionadas al Proyecto, contrastando la normas contables, tributarias, societarias, políticas y procedimientos internos, versus lo realizad. Realiza muestreo de documentación, revisión del cumplimiento de los procedimientos establecidos, identificación de errores e identificación de oportunidades de mejora en los procesos establecimiento.

I.6. Responsable de Fiscalizaciones

- Responsable por los procesos de fiscalización de la administración tributaria (Sunat) y del Organismo Regulador (Ositran), en ambos Proyectos (Norte y Sur).

Fuente: elaboración propia

II. Proyecto Vial del Sur

II.1. Jefe de Contabilidad y Finanzas

- Responsable por la gestión financiera del Proyecto. Tiene bajo su cargo las áreas de contabilidad y tesorería de las empresas Concesión Vial del Sur SA y Operadora del Sur SAC. (incluye la administración del fideicomiso).
- Responsable por el planeamiento financiero del Proyecto Vial del Sur mediante la elaboración de modelos económico. Envío de reportes al *holding*.
- Vela por el correcto y oportuno registro contable de las operaciones, emisión de estados financieros mensuales, así como por el cumplimiento de la normativa tributaria vigente y liquidación de impuestos (no es responsable por los procesos de fiscalización de Sunat u Ositran).
- Responsable por los procesos de auditoría para la emisión de los informes auditados, estudios de precios de transferencia y DDJJ de IR.
- Atiende requerimientos de información de la gerencia y el *holding*.
- Coordina con los Gerentes y responsables de las diferentes áreas.
- Define y controla el correcto cumplimiento de las políticas y procedimientos alineados con la Gerencia de Finanzas y Gerencia General.
- Realiza seguimiento de los actos societarios de acuerdo a la ley general de sociedades.
- Coordina con todas las áreas para establecer la programación de pagos; elaboración del flujo de caja proyectado. Asegura el oportuno pago de las obligaciones financieras.
- Apoya en la gestión de cobranza. Mantiene relacionamiento con el área de pagos del Cliente
- Coordinación con el área de Costos para el acompañamiento del presupuesto (análisis de las desviaciones y propuesta de ajustes)
- Coordina y mantiene relacionamiento con bancos y fideicomisos.

II.2. Contador Concesionaria Vial del Sur

- Responsable por los registros contables, cierres de fin de mes y libros contables.
- Liquidación de impuesto mensual y anual.
- Análisis de cuentas y elaboración de EEFF mensuales.
- Atención a los auditores externos.
- Elaboración de informes solicitados por el *holding*.
- Seguimiento y control de las obligaciones contractuales del fideicomiso.

II.3. Contador Operador del Sur

- Responsable por los registros contables, cierres de fin de mes y libros contables.
- Liquidación de impuesto mensual y anual.
- Análisis de cuentas y elaboración de EEEF mensuales.
- Atención a los auditores externos.
- Elaboración de informes solicitados por el *holding*.
- Coordinación con el área de Costos para el acompañamiento del presupuesto.

II.4. Tesorero Concesionaria Vial del Sur

- Elabora el flujo de caja proyectado de la empresa concesionaria. Evalúa la disponibilidad de fondos para transferir al Operador. Procesa los pagos de obligaciones financieras (proveedores, planilla, impuestos) y conciliaciones bancarias. Coordinación con bancos.

II.5. Tesorero Operador del Sur

- Elabora el flujo de caja proyectado de la empresa Operadora y consolida con el flujo de la concesionaria. elabora conjuntamente con los responsables de las demás áreas la programación trimestral de pagos. Procesa los pagos de obligaciones financieras y conciliaciones bancarias. Coordinación con bancos.

Fuente: elaboración propia

Anexo 10. Evaluación de desempeño (nov/2016)

Evaluación de Oscar Moy

Nombre:	Oscar Moy
Periodo:	01 de nov a 31 de oct 2015 2016
Descripción del Puesto de Trabajo:	Jefe de Contabilidad y Finanzas del Proyecto Vial del Norte
Puntos sobresalientes:	Dominio de aspectos técnicos: conocimientos contables y tributarios
Puntos por desarrollar:	Debe aprender conceptos financieros; mayor involucramiento en el planeamiento Empatía con sus compañeros de trabajos, sobre todo de otras áreas. Controlar temperamento. Educación por el trabajo (aprender haciendo) Aprender el uso del Excel
Observaciones:	Cuenta con 17 años de empresa

EVALUACIÓN						
1 Necesita Desarrollo	2 Cumple las Expectativas	3 Supera las Expectativas	N / A No aplica			
Conocimiento, Aceptación y Práctica de la Cultura			1	2	3	N/A
Demuestra una práctica disciplinada del Ciclo completo del Planeamiento Anual.			x			
Posee comportamientos y conductas alineadas a la Cultura Organizacional.			x			
Conceptúa y actúa a partir de la realidad, de las tendencias y de sus propias experiencias.				x		
Integración a la Organización			1	2	3	N/A
Actúa como Líder Educador, comprometido en crear un ambiente propicio para el desarrollo de nuevos y mejores Líderes.				x		
Se compromete con la Educación por el Trabajo.			x			
Busca, cuando es necesario, refuerzo en la Educación para el Trabajo, consolidando a LISA como una «Universidad Viva».			x			
Busca soluciones integradas (sinergias) entre los Negocios de la Organización.						x
Generación de Resultados			1	2	3	N/A
Transforma las oportunidades en negocios, superando los resultados pactados con calidad y productividad.						x
Demuestra la capacidad de desafiarse y superar resultados pactados.			x			
Se compromete en atender la responsabilidad económica, social, ambiental, política y cultural de la organización.				x		

Representación de la Organización	1	2	3	N/A
Actúa como un representante de la Organización en relaciones que se mantienen externamente con diversas partes relacionadas.		x		
Contribuye para el fortalecimiento de la identidad propia de su negocio.		x		
Contribuye para potencializar el concepto e imagen deseada de la Organización.		x		
Como Líder en la Línea, potencia el concepto de Organización.		x		
Capacitación Específica	1	2	3	N/A
Busca conocimiento y/o capacitación específica para la ejecución del Planeamiento Anual	x			
Tiene conocimientos específicos y dominio funcional que garantizan la Seguridad Empresarial.			x	

Fuente: elaboración propia

Evaluación de Liliana Amaro

Nombre:	Liliana Amaro
Periodo:	01 de nov a 31 de oct 2015 2016
Descripción del Puesto de Trabajo:	Jefe de Fiscalizaciones de los Proyectos Viales del Norte y Sur
Puntos sobresalientes:	Fiscalización; tiene mucha empatía con su equipo y compañeros de trabajo; sabe liderar equipos grandes y resolver varios problemas a la vez. Comprometida con la Organización
Puntos por desarrollar:	Conceptos económico-financieros.
Observaciones:	Cuenta con 11 años de empresa; actualmente es Liderada por el GAF del Proyecto Vial del Norte, sin embargo, también atiende las fiscalizaciones del Proyecto Vial del Sur; anteriormente ha sido contadora de las empresas concesionarias (Vial Norte y Sur).

EVALUACIÓN				
1 Necesita Desarrollo	2 Cumple las Expectativas	3 Supera las Expectativas	N / A No aplica	
Conocimiento, Aceptación y Práctica de la Cultura		1	2	3 N/A
Demuestra una práctica disciplinada del Ciclo completo del Planeamiento Anual.			x	
Posee comportamientos y conductas alineadas a la Cultura Organizacional.			x	
Conceptúa y actúa a partir de la realidad, de las tendencias y de sus propias experiencias.		x		
Integración a la Organización		1	2	3 N/A
Actúa como Líder Educador, compro metido en crear un ambiente propicio para el desarrollo de nuevo s y mejo res Líderes.		x		
Se compromete con la Educación por el Trabajo.		x		
Busca, cuando es necesario, refuerzo en la Educación para el Trabajo, consolidando a LISA como una «Universidad Viva».			x	
Busca soluciones integradas (sinergias) entre los Negocios de la Organización.				x
Generación de Resultados		1	2	3 N/A
Transforma las oportunidades en negocios, superando los resultados pactados con calidad y productividad.		x		
Demuestra la capacidad de desafiarse y superar resultados pactados.		x		
Se compromete en atender la responsabilidad económica, social, ambiental, política y cultural de la organización.		x		

Representación de la Organización	1	2	3	N/A
Actúa como un representante de la Organización en relaciones que se mantienen externamente con diversas partes relacionadas.			x	
Contribuye para el fortalecimiento de la identidad propia de su negocio.		x		
Contribuye para potencializar el concepto e imagen deseada de la Organización.		x		
Como Líder en la Línea, potencia el concepto de Organización.		x		
Capacitación Específica	1	2	3	N/A
Busca conocimiento y/o capacitación específica para la ejecución del Planeamiento Anual			x	
Tiene conocimientos específicos y dominio funcional que garantizan la Seguridad Empresarial.			x	

Fuente: elaboración propia

Evaluación de Mónica Málaga

Nombre:	Mónica Málaga
Periodo:	01 de nov a 31 de oct 2015 2016
Descripción del Puesto de Trabajo:	Jefe de Control Interno y Planeamiento del Proyecto Vial del Norte
Puntos sobresalientes:	Dominio de aspectos técnicos: conocimientos contables, tributarios, procesos de fiscalización y control interno
Puntos por desarrollar:	mayor y mejor relacionamiento con sus compañeros (no interactúa); alguna vez come "que como responsable del área de control interno no es correcto hacer amigos en el Trabajo"
Observaciones:	Cuenta con 2 años de empresa

EVALUACIÓN						
1 Necesita Desarrollo	2 Cumple las Expectativas	3 Supera las Expectativas	N/A No aplica			
Conocimiento, Aceptación y Práctica de la Cultura			1	2	3	N/ A
Demuestra una práctica disciplinada del Ciclo completo del Planeamiento Anual.				x		
Posee comportamientos y conductas alineadas a la Cultura Organizacional.			x			
Conceptúa y actúa a partir de la realidad, de las tendencias y de sus propias experiencias.				x		
Integración a la Organización			1	2	3	N/ A
Actúa como Líder Educador, comprometido en crear un ambiente propicio para el desarrollo de nuevos y mejores Líderes.			x			
Se compromete con la Educación por el Trabajo.				x		
Busca, cuando es necesario, refuerzo en la Educación para el Trabajo, consolidando a LISA como una «Universidad Viva».				x		
Busca soluciones integradas (sinergias) entre los Negocios de la Organización.						x
Generación de Resultados			1	2	3	N/ A
Transforma las oportunidades en negocios, superando los resultados pactados con calidad y productividad.				x		
Demuestra la capacidad de desafiarse y superar resultados pactados.				x		
Se compromete en atender la responsabilidad económica, social, ambiental, política y cultural de la organización.				x		
Representación de la Organización			1	2	3	N/ A
Actúa como un representante de la Organización en relaciones que se mantienen externamente con diversas partes relacionadas.				x		
Contribuye para el fortalecimiento de la identidad propia de su negocio.			x			
Contribuye para potencializar el concepto e imagen deseada de la Organización.					x	
Como Líder en la Línea, potencia el concepto de Organización.				x		

Capacitación Específica	1	2	3	N/ A
Busca cono cimient y/o capacitación específica para la ejecución del Planeamiento Anual		x		
Tiene conocimientos específicos y dominio funcional que garantizan la Seguridad Empresarial.			x	

Fuente: elaboración propia

Evaluación de Humberto Ramírez

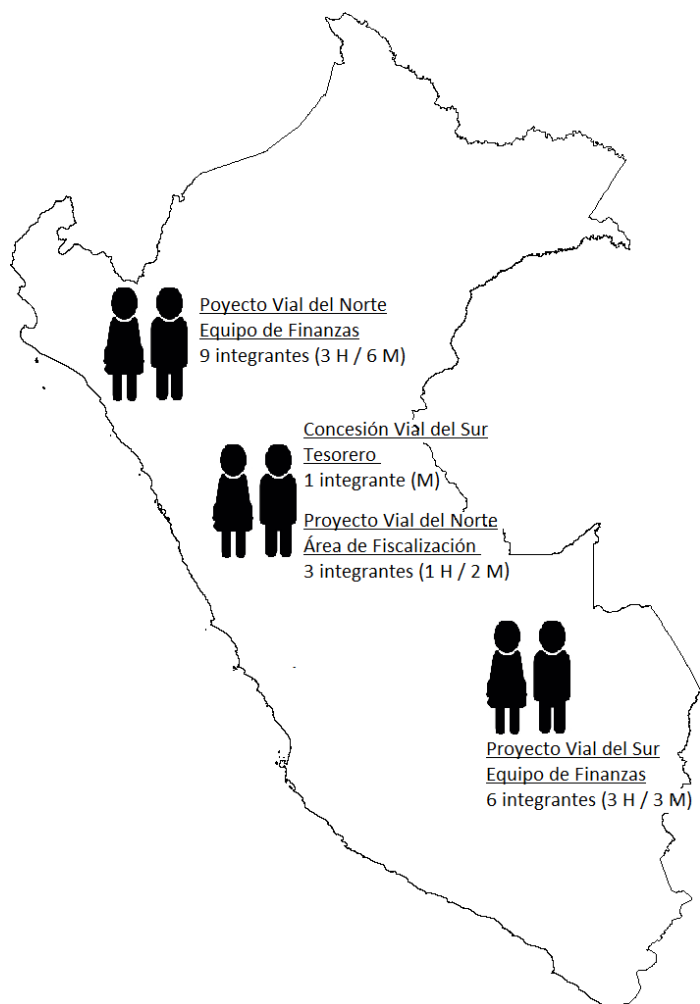
Nombre: Humberto Ramírez
Periodo: 01 de nov a 31 de oct 2015 2016
Descripción del Puesto de Trabajo: Jefe de Contabilidad y Finanzas del Proyecto Vial del Sur
Puntos sobresalientes: Gran capacidad para trabajar bajo presión, gran resistencia a sobrecarga de trabajo; demuestra ser un Líder Educador; comprometido con la organización; movilidad para trabajar fuera de Lima.
Puntos por desarrollar: Desarrollar conceptos económico-financieros
Observaciones: Cuenta con 7 años de empresa; anteriormente ha sido contador de varios proyectos del Grupo. Viene trabajando desde hace 3 años en provincia.

EVALUACIÓN							
1 Necesita Desarrollo	2 Cumple las Expectativas	3 Supera las Expectativas	N/A No aplica				
Conocimiento, Aceptación y Práctica de la Cultura				1	2	3	N/A
Demuestra una práctica disciplinada del Ciclo completo del Planeamiento Anual					x		
Posee comportamiento s y conductas alineadas a la Cultura Organizacional					x		
Conceptúa y actúa a partir de la realidad, de las tendencias y de sus propias experiencias					x		
Integración a la Organización				1	2	3	N/A
Actúa como Líder Educador, compro metido en crear un ambiente propicio para el desarrollo de nuevo s y mejo res Líderes.						x	
Se compromete con la Educación por el Trabajo.					x		
Busca, cuando es necesario, refuerzo en la Educación para el Trabajo, consolidando a LISA como una «Universidad Viva».					x		
Busca soluciones integradas (sinergias) entre los Negocio s de la Organización.							x
Generación de Resultados				1	2	3	N/A
Transforma las oportunidades en negocios, superando los resultados pactados con calidad y productividad.					x		
Demuestra la capacidad de desafiarse y superar resultados pactados.					x		
Se compromete en atender la responsabilidad económica, social, ambiental, política y cultural de la organización.					x		
Representación de la Organización				1	2	3	N/A
Actúa como un representante de la Organización en relaciones que se mantienen externamente con diversas partes relacionadas.					x		
Contribuye para el fortalecimiento de la identidad propia de su negocio.					x		
Contribuye para potencializar el concepto e imagen deseada de la Organización					x		

Como Líder en la Línea, potencia el concepto de Organización.		x		
Capacitación Específica	1	2	3	N/A
Busca como cimiento y/o capacitación específica para la ejecución del Planeamiento Anual.		x		
Tiene conocimientos específicos y dominio funcional que garantizan la Seguridad Empresarial.			x	

Fuente: elaboración propia

Anexo 11. Distribución geográfica de los integrantes del área de finanzas a nov/2016



- Proyecto Vial del Norte. Oficina administrativa ubicada en Piura.
- Proyecto Vial del Sur. Oficina administrativa ubicada en Puerto Maldonado.
- Oficinas administrativas de LISA ubicada en Lima.

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 2. DESARROLLO DEL CASO

2.1. ¿Es LISA una empresa corrupta?

Antes de responder esta pregunta me parece importante desarrollar dos premisas, las cuales servirán de guía para entender qué fue lo que llevó a LISA, de ser la empresa constructora más importante de América Latina, a la más corrupta del mundo.

La primera premisa refiere que, las empresas no son corruptas sino las personas que las dirigen. Esto se puede afirmar porque una persona jurídica no tiene libertad ni poder de decisión. Por el contrario, las personas naturales son quienes actúan en representación de la persona jurídica, de manera libre y, su forma de actuar depende de las experiencias y valores adquiridos, así como por la influencia recibida del entorno.

La segunda premisa refiere que, una empresa está constituida por personas, siendo el reflejo de sus accionistas y directivos. Las personas que poseen intenciones de conseguir beneficios utilizando malas prácticas o recurriendo a ilícitos para alcanzar los objetivos, podrían recurrir a dos alternativas:

- i. Modificando los elementos del primer nivel del Octógono¹², con la finalidad de engranar un esquema que soporte el accionar de las personas que están actuando sin ética y fuera de la Ley.
- ii. Aprovechando malintencionadamente, ciertas características del primer nivel del Octógono, cuya finalidad inicial pudo tener intenciones bien intencionadas, pero finalmente fueron tergiversados y ayudaron a cometer actos ilícitos.

Al haber dejado claro que las personas son quienes cometen actos de corrupción, voy a proceder explicando el camino que sigue una persona para cometer prácticas incorrectas.

Como menciona Medtronic¹³ en su código de conducta, existen tres elementos claves que son comunes en conductas ilícitas:

- a. Presión. La persona tiene una necesidad o deseo de obtener una ganancia financiera, profesional o personal.

¹² El primer nivel del Octógono está conformado por estrategia, estructura formal y sistema formal de control.

¹³ Medtronic es líder mundial en tecnología, soluciones y servicios médicos.

- b. Oportunidad percibida. La persona visualiza una oportunidad, creyendo que existe un pequeño riesgo de que sea sorprendida la acción incorrecta o un pequeño riesgo de castigo. Cuando la necesidad o el deseo exceden el riesgo, las personas procederán a cometer la acción ilícita.
- c. Racionalización. La persona realiza una racionalización que justifica el acto ilícito. Por ejemplo, una secuencia de racionalización podría ser la siguiente:
 - No recibo una paga justa.
 - Merezco una paga justa.
 - Todos los demás lo hacen (el acto ilícito).
 - Lo que voy a hacer no es tan malo, no hago daño a nadie.
 - Será solo por esta vez.
 - Esta es la única forma de lograr los objetivos.

A estos tres elementos, le agrego un factor adicional y es la falta de valores. Si una persona tiene valores bien formados, puede atravesar esta secuencia, pero al final tomará la decisión de hacer las cosas correctamente.

Ahora, volviendo a la pregunta inicial, debo concluir que LISA no es una empresa corrupta, sino que lo fue un grupo de directivos que actuaron libremente para estructurar un esquema de corrupción aprovechándose de algunos elementos del primer nivel y modificando otros.

Elementos modificados del primer nivel de LISA.

- i. Antes que Marcus Santos asumiera como DP-LISA, el CA de LISA (CA-LISA) tenía una función no sólo de direccionar el rumbo estratégico de la empresa, sino servía como contrapeso frente al DP-LISA, quien a su vez era dueño de la empresa. Una vez que Marcus asume como DP-LISA inicia una reestructuración en las políticas de gobernanza, con foco en concentrar el poder de decisión en el DP-LISA, lo que anteriormente estaba distribuido entre el DP-LISA y el CA-LISA. El punto de quiebre sucede cuando Marcus se nombra Presidente del CA-LISA, siendo este el principal cambio realizado en la gobernanza. Al final de cuentas, todas las decisiones pasaban por él, por tanto, el DP-LISA se vuelve una figura “todo poderosa” que no tiene un contrapeso dentro de la organización. En este nuevo esquema los Empresarios que lideran las diferentes Unidades de Negocio, sólo requieren ponerse de acuerdo con el DP-LISA para llevar a cabo las acciones que tienen en mente.

Elementos mal utilizados del primer nivel.

- i. Estrategia. Dentro de la CO-LISA existen algunos conceptos que fueron desvirtuados, como son delegación y empresario. En el caso de la delegación, tal como lo menciona la CO_LISA, cada Empresario era “dueño de su negocio” y podía estructurar el proyecto y su equipo de apoyo, de la forma que mejor le pareciera, bajo la premisa que el “equipo del LPE es dinámico, en base a la evolución de las necesidades del cliente en tiempo y geografía”. En la práctica un LPE, no era cuestionado siempre y cuando cumpliera con los objetivos pactados, exista la “creación permanente de mejores y mayores riquezas, en plazo y costos adecuados”. Esto evitó que se puedan homologar procedimientos, así como dificultó el control del holding sobre los LPE.

El apoyo a campañas políticas como parte de una estrategia geopolítica, llevó a la empresa a estar cerca de los altos funcionarios del Poder Ejecutivo, en los diversos países donde operaban; estos aportes a todas luces traían consigo un conflicto de intereses, puesto que aquellas personas a las cuales apoyaron en sus respectivas campañas, luego pasaban a ser Clientes de la empresa.

El esquema de remuneración variable que practicaba LISA, otorgaba a sus funcionarios incentivos muy por encima del promedio de mercado, los cuales no contaban con limitaciones. Se llegaba a repartir hasta el 15% del total de utilidades de los Proyectos. Por ello, a mayor rentabilidad se generaba mayor incentivo variable para el Empresario, su equipo directo y también se compartía dicha bonificación con el *holding* de cada Unidad de Negocio. Con este esquema, el equipo de personas (directores del *holding* de una Unidad de Negocio) llamados a controlar a los Empresarios y Líderes de Proyectos, tenía incentivos perversos para no controlarlos.

- ii. Estructura Formal. El DP-LISA es a su vez Presidente del CA-LISA. Tenía la última palabra en todas las decisiones importantes de cada negocio.
- iii. Sistema Formal de Control. No existían los adecuados sistemas de control que permitieran detectar actos ilícitos, más allá de la auditoría de auditores externas que se realizaban todos los años para la emisión de los estados financieros auditados. La ausencia de un sistema adecuado de control, permitió que malos funcionarios tergiversaran conceptos muy poderosos de la CO-LISA, que mal utilizados fueron como echarle gasolina al fuego:

“Cada cliente debe tener a su disposición un empresario directamente comprometido en satisfacerlo”.

“El cliente siempre es una persona o conjunto individualizado de personas. Encarar a los clientes como organizaciones genéricas e impersonales es una abstracción peligrosa”.

“El ser humano dotado de espíritu empresarial, debe estar comprometido con la creación permanente de mejores y mayores riquezas, en plazos y costos adecuados”.

“El empresario debe ser capaz de evaluar circunstancias, modificar condiciones económicas preexistentes e innovar, generando nuevas condiciones económicas”.

“El empresario se torna un verdadero líder, cuando coordina e integra acciones simultáneas de los seres humanos para que produzcan más riquezas”.

2.2. ¿Por qué todavía sería viable LISA como empresa?

Cuando una persona comete una falta, lo primero que debe hacer es reconocer que cometió un error, luego debe mostrar arrepentimiento y tratar de reparar el daño cometido; es importante que la persona entienda que es necesario asumir las consecuencias de sus actos; por último, debe reflexionar cuales fueron las circunstancias que lo llevaron a cometer el error, para luego buscar modificar la conducta (negativa) con la finalidad de mejorar y no volver a cometer el mismo error.

Algo similar debe pasar con una empresa donde se hayan cometido actos de corrupción; en primer lugar los funcionarios que cometieron los actos ilícitos deben ser separados de la organización y puestos a disposición de las autoridades correspondientes. Estos funcionarios deben ser reemplazados por personas que no tengan cuestionamientos y cuya reputación sea intachable, y puedan reconstruir la confianza con la sociedad. Los nuevos funcionarios deben tener como misión limpiar la reputación de la empresa, demostrando a la sociedad que existe un arrepentimiento, intención de reparar los daños (evidenciar los esquemas y personas involucradas, así como pagar las multas que correspondan) y sobre todo implementar los sistemas de control necesarios para asegurar a la sociedad que nunca se volverán a cometer los mismos errores.

Considero que LISA tiene futuro, porque todos estos pasos están siendo ejecutados, desde la desvinculación de todos los funcionarios que cometieron los actos de corrupción, empezando por la cabeza de la Organización, pasando por la colaboración con la justicia en los diferentes países, acordando los montos de las reparaciones que deberá pagar la empresa, hasta la

implementación de un sistema de conformidad, el cual incluye algunas señales claras de cambio:

- Monitoreo del desempeño económico y financiero de la organización por parte de auditores independientes contratados por dos países (Brasil y EEUU).
- Las funciones de DP-LISA y CA-LISA dejaron de recaer sobre una sola persona; ahora cada unidad de negocio cuenta con su propio CA, lo cual devuelve un equilibrio de poderes en la organización.
- El *Chief Compliance Officer* (CCO), dentro de la nueva estructura organizacional de LISA, tiene el mismo nivel jerárquico que el DP-LISA,
- Se han designado profesionales independientes para que formen parte de los diferentes CA-LISA (ahora cada Unidad de Negocio tiene su propio CA); lo mismo ha sucedido en la conformación de los directorios de cada proyecto, donde se está incluyendo por lo menos dos independientes.

Es importante mencionar, que el sector construcción en el Perú, por muchos años ha estado plagado de actos de corrupción. A la luz de los acontecimientos, LISA es la única empresa que ha confesado los errores cometidos y es la primera en iniciar un verdadero proceso de cambio, adecuándose a las mejores prácticas de gobernanza y anti corrupción. De cara al sector, LISA es quien ha dado el primer paso en este sentido.

Por último, debo hacer mención a la CO-LISA, la cual tiene elementos muy positivos y únicos que en algún momento la llevaron a ser la “empresa familiar” más importante del mundo. Este es un activo que ayudará a la empresa a resurgir, una vez culminen todos sus procesos de colaboración en los diferentes países. A continuación, rescato algunos extractos de la CO-LISA que servirán para refundar la organización:

- “Confianza en el ser humano y en su deseo de desarrollarse es el fundamento de la concepción filosófica de la organización”
- “El acto de servir a los semejantes es el acto más noble del ser humano. Sólo quien lo practique tendrá éxito al integrarse a la organización”
- “El patrimonio más importante del ser humano es su espíritu, que le otorga carácter y voluntad de servir”.
- “El ser humano asegura la supervivencia al contribuir a la supervivencia de sus semejantes”.
- “El cliente satisfecho es el fundamento de la existencia de la organización”.

- “En una estructura descentralizada los problemas de los liderados deben ser encarados por él mismo como desafíos y transformados en oportunidades de servir mejor”.
- “El RCR deberá recibir de su líder inmediato todo el apoyo que necesite e inclusive más de lo que pide, a fin de ampliar incesantemente su productividad”.

Un claro ejemplo de la fortaleza de la CO-LISA está en los resultados obtenidos en la encuesta de Clima realizada a ambos Proyectos Viales (jul/2017):

Tema: Actuación de los Líderes	
Recibo un trato respetuoso y justo de mi Líder	82%
Es fácil acercarme a mi Líder y hablar con él	87%
Recibo la delegación suficiente de parte de mi Líder	84%
La relación con mi Líder es basada en el ejemplo, educación y confianza	82%
Tengo claro cuáles son los resultados que mi Líder espera de mí trabajo	88%
Tema: Identificación y Orgullo	
Me siendo motivado a venir a trabajar	89%
Me siento orgulloso de contar a otras personas que trabajo aquí	88%
Quiero trabajar aquí por mucho tiempo	86%
Las personas estás dispuestas a dar más de sí	80%
Mi trabajo tiene un sentido especial, este no es sólo un empleo	88%
Cuando veo el resultado de mi trabajo en siento orgulloso	95%
Siento que contribuyo al desarrollo de la comunidad	91%

Características de la Muestra

Proyecto Vial del Norte				
Población	Encuestas	% Encuestado	N. Confianza	Mg. Error
622	408	72%	99%	3.5%
Proyecto Vial del Sur				
Población	Encuestas	% Encuestado	N. Confianza	Mg. Error
389	328	95%	99%	2.0%

Fuente: elaboración propia

2.3. Octógono del área financiera

2.3.1. Entorno externo

- Cronología de los principales hechos ocurridos desde el inicio de la investigación en Brasil.

Julio de 2013. Un juez federal de Brasil investiga una red mediana de lavado de activos que operaba desde Sao Paulo y Brasilia. Al profundizar la investigación se descubren nexos con funcionarios de Petrobras. Son identificadas transferencias sospechosas (desvío de fondos) desde Petrobras a varias empresas fantasmas. Se descubre la trama de corrupción más grande en la historia de Brasil, a través de la cual, un grupo de empresas constructoras se reparten los proyectos licitados por Petrobras, a cambio de sobornos a políticos y funcionarios del Estado.

Como parte del proceso de investigación, entre julio de 2013 y marzo de 2015 se da orden de prisión a 49 personas, por ser sospechosas de integrar el esquema de corrupción, dentro de los cuales se encuentran funcionarios públicos, políticos y empresarios del sector construcción.

Junio de 2015. Es detenido por la Policía Federal de Brasil el DP-LISA, Marcus Santos, junto con otros 4 funcionarios de la organización.

Diciembre de 2015. Marcus Santos renuncia a sus funciones para concentrarse exclusivamente en su defensa legal, siendo sucedido por Nelson de Souza. La empresa niega las acusaciones en su contra, indicando que se encuentran en medio de una guerra política entre el Partido de Gobierno y la oposición. Esto debido a que LISA abiertamente ha manifestado que realiza aportes a campañas políticas. En Brasil la Ley Electoral (Art. 81) permite que las personas jurídicas puedan contribuir con financiamiento a partidos políticos y campañas electorales, siempre y cuando, estos aportes sean declarados ante el Tribunal Superior Electoral y no superen el 2% de la facturación bruta del año anterior a la elección.

Marzo de 2016. El DP-LISA es sentenciado en primera instancia a 19 años de prisión por los delitos de corrupción, lavado de dinero y asociación criminal.

Abril de 2016. El *holding* de LISA en Brasil anuncia un plan de desinversión por más de tres mil trescientos millones de dólares en activos no estratégicos, para obtener liquidez y afrontar la crisis. Asimismo, se anuncia que han sido despedidos 38 mil trabajadores a nivel mundial desde el inicio de la crisis, pasando de 128 mil en 2015 a 90 empleados, lo que equivale una reducción del 30% del personal.

Julio de 2016. La empresa anuncia la eliminación del área de Nuevos Proyectos en Perú, donde trabajaba Diego y Fernando.

Octubre de 2016. LISA en Perú mantiene una posición firme respecto a lo sucedido en Brasil, aseverando que los delitos confesados están circunscritos sólo a Brasil y en Perú nunca han sido cometido actos de corrupción.

Noviembre de 2016. LISA en Perú decide colaborar con la justicia confesando los actos de corrupción cometidos, entregando evidencia y señalando a los involucrados. En línea con la posición del *holding* en Brasil, LISA en Perú comunica que se suspenden los aumentos de sueldo, se reducen los beneficios para expatriados con previsión de ser eliminados al 100% en el corto plazo y, también se suspende el pago de bonificaciones.

Diciembre de 2016. El Departamento de Justicia de los EEUU da a conocer extractos de la confesión de la empresa sobre actos de corrupción en varios países de América Latina y África. Se conoce que en Perú se realizaron sobornos por varios millones durante tres gobiernos. Desde el inicio de la crisis en 2015 han sido despedidos cerca de 50 mil empleados (38%).

Enero de 2017. Se inician varios procesos de investigación en Perú por parte de la Fiscalía, Procuraduría, Congreso de la República y periodismo en general. Se da a conocer a la opinión pública que existe un acuerdo de colaboración entre el Poder Judicial y LISA.

- Relación con el sistema financiero.

Toda la banca y diferentes empresas del sistema financiero empezaron a cortar relaciones comerciales con LISA y a reducir líneas de crédito.

Las instituciones financieras buscan reducir su exposición frente al Grupo por diversos motivos, tales como reputación, políticas internas anticorrupción, convenios internacionales contra la corrupción y sobre todo para reducir el nivel de riesgo. En el caso peruano la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) obliga a las instituciones financieras con activos de alto riesgo a realizar provisiones que afectan sus indicadores y rentabilidad.

Se ha incrementado el riesgo de ejecución de fianzas por parte de los diferentes clientes de LISA. Ante esta coyuntura, los bancos y empresas de seguros evitan otorgar a LISA nuevas fianzas. Por el contrario, presionan a la empresa para reducir posición e incluso piden que las fianzas sean trasladadas a otras instituciones financieras. Aquellas fianzas que logran ser renovadas sufren un incremento en el costo de hasta 500% y fuertes exigencias de colaterales.

De acuerdo a la normativa vigente, una fianza puede ser ejecutada, incluso hasta 15 Días después de su vencimiento, por lo que, si LISA no logra renovar una fianza, el beneficiario de esta, tiene 15 Días para ejecutarla. En el caso de las fianzas *on demand*, una vez ejecutada, la institución financiera que la emitió tiene 24 horas para pagar a quien solicita su ejecución, luego de ello, el banco o empresa de seguros, debe intentar cobrar el monto a quien ejecutaron la fianza.

- Plan de reducción de personal (despidos).

Tres de los principales proyectos de construcción de LISA en Perú estaban paralizados, por lo que la empresa se vio en la obligación de liquidar al personal de estos proyectos. En un primer momento a los obreros y, en un segundo momento al personal administrativo y gerencial.

Debido a la falta de líneas de crédito, era imposible para LISA participar de licitaciones en nuevos proyectos, ya que en todo contrato de construcción o concesión requiere una serie de fianzas y capacidad para obtener financiamiento.

Como consecuencia del Programa de Desinversión, muchas personas dejaron de pertenecer a LISA, una vez que los proyectos donde trabajaban fueran vendidos a otros inversionistas.

A su vez, algunas áreas fueron eliminadas, tales como Nuevos Proyectos, Responsabilidad Social, SSTMA, entre otras.

A nivel mundial se despidieron 50 mil personas desde junio de 2015 a diciembre de 2016, representando una reducción del 38%. En Perú se despidieron 7 mil personas en el último año, pasando de 11 mil a 3 mil.

Con relación a los Proyectos Viales, estos empezaron el segundo semestre del 2016 con 1500 personas. Entre diciembre 2016 y enero 2017 se produjo una fuerte reducción de personal llegando a tan solo 700 empleados entre ambos Proyectos: reducción del 50%.

- Programa de reducción de costos.

Existen tres razones por las cuales se requiere disminuir costos: (i) para “hacer caja” suficiente que permita pagar la reparación civil que imponga el Poder Judicial, (ii) acondicionar el presupuesto al nuevo nivel de ingresos que tendrá la empresa, (iii) volver más atractivos los Proyectos y Concesiones que serán vendidos y (iv) volverse competitivos para eventuales licitaciones.

Mecanismos de reducción de costos:

- Simplificación de las estructuras, empezando por el *holding* hasta la estructura gerencial de los proyectos. Se tiende a preferir aquellas personas que pueden gestionar dos o más áreas, por encima de los “especialistas”. Ejemplos: (i) en el *holding* de Perú se pasó de tener un equipo de apoyo para cada Unidad de Negocio, a un solo equipo que atiende ambos; (ii) en el caso de los proyectos se empezó a fusionar gerencias como Administración con Imagen & Comunicación, Operación & Mantenimiento con Producción y Comercial con Contractual.
- En noviembre de 2015 el nuevo DP-LISA instruye el congelamiento de los sueldos y la eliminación de los bonos.
- Se reducen los beneficios para el personal expatriado. Se busca que sólo el equipo directo del Director Superintendente (DS), quien es el responsable por el desempeño de cada país, pueda albergar extranjeros; fuera de este pequeño grupo en los *holdings*, todos deben ser nacionales.
- Fueron eliminadas aquellas áreas que en la presente coyuntura no generan valor, tales como las áreas de Nuevos Proyectos, Responsabilidad Social.
- Programa de desinversión y disminución de apalancamiento.
 - Para poder cumplir con las multas que la empresa tendría que pagar en diferentes países, fue necesario iniciar un programa de desinversión (ventas de activos) relacionado a contratos de construcción y concesiones. Se inició con aquellos activos más líquidos.
 - De igual manera, cuando inició la crisis, LISA se encontraba muy apalancada, por lo que era necesario desprenderse de aquellos proyectos con elevados niveles de endeudamiento.
 - Se decidió vender aquellas Unidades de Negocio que no eran consideradas estratégicas, como LISA Ambiental.
 - En cambio, proyectos en etapa operativa como los Proyectos Viales del Norte y Sur en Perú, habían culminado hacía varios años la etapa de inversión y actualmente se encontraban ejecutando O&M y algunas obras adicionales, siempre con adelantos del cliente. Ambos proyectos no se encontraban en la mira del *holding* para incorporar dentro del plan de desinversión.
- Problemas de liquidez.
 - Debido a las medidas cautelares interpuestas por la administración tributaria en Perú, varias cuentas de diferentes empresas del Grupo fueron embargadas

preventivamente con la finalidad de salvaguardar potenciales deudas tributarias.

- Algunos clientes (Ministerios y Gobiernos Regionales) dejaron de pagar sus obligaciones y valorizaciones aprobadas por miedo al ruido político. En otros casos la Contraloría inició investigación y el MEF decidió congelar sus cuentas (ejemplo: Gobierno Regional del Callao), por lo que les resultaba imposible pagar a LISA la ejecución de los servicios.
- Como consecuencia de haber caducado un importante contrato (el más grande de LISA en el país), el cual mantenía un gran nivel de apalancamiento y fianzas, se frustró la obtención del cierre financiero (financiamiento estructurado de largo plazo) que pudo haber permitido cancelar los préstamos del proyecto: (i) ‘crédito puente’ y (ii) ‘*equity facility*’. Ambos créditos entraron en *default* y sumergieron a la empresa en una crisis financiera a nivel Perú. Los activos de dicho proyecto entraron en un largo proceso de liquidación, lo que serviría en algo para amortizar partes de las acreencias del proyecto.
- Fueron ejecutadas algunas fianzas, lo que incrementó las acreencias de LISA frente a las entidades financieras que las emitieron.

2.3.2. Primer nivel

2.3.2.1. Estrategia

- Reducción de costos.
 - Fernando pide a Diego le presente un plan para reestructurar ambas gerencias de finanzas y consolidarlas en una sola, con un objetivo de reducir 20% en mano de obra.
 - De igual manera se solicita a todas las gerencias que presenten una estructura dimensionada sólo para atender los servicios de mantenimiento, operación y emergencias, debiendo despedir a todo el personal que no calce en este concepto.
 - Se transmite la directriz del *holding* a todos los gerentes, informándoles que se cortan los aumentos de sueldo, bonos y capacitaciones para todo el personal, sin excepciones.
 - Se realiza una evaluación de eficiencias, haciendo un *benchmarking* con el mercado (concesiones viales en Perú). Se solicita a los gerentes que tercericen todas aquellas actividades donde se haya detectado ineficiencias. Esta medida tendría un efecto multiplicador, porque al disminuir actividades ejecutadas

con personal propio, traería como consecuencia una disminución en las actividades de apoyo que soportaban a estos equipos ineficientes, disminuyendo a su vez los costos indirectos relacionados a dichas actividades tales como alimentación: implementos de seguridad, capacitación, enfermería, seguridad y guardianía, combustible y cantidad de camionetas.

- Se reduce el número de gerentes, ya sea eliminando gerencias o consolidándolas:
 - Se elimina la gerencia de Imagen y Comunicación, ya que se considera que los esfuerzos en imagen y comunicación que en esta coyuntura serían poco efectivos, por lo que se decide incorporar en las funciones de los gerentes de Administración algunas funciones básicas de la gerencia eliminada.
 - Se fusiona las gerencias Comercial con Contractual; Administración con Imagen & Comunicación; Operación & Mantenimiento con Producción.
- Reestructuración

Dimensionamiento de la estructura

- Con Rubén los Proyectos estaban dimensionados (en organigrama y cantidad de personas) para ejecutar obras y servicios más allá del ingreso fijo garantizado. Los ingresos variables de los últimos 4 años, que no representaban una obligación contractual, en promedio representaban el 64% del total de ingresos en el Proyecto Vial del Sur y 72% en el Proyecto Vial del Norte.
- La estructura de Rubén era financiada con los ingresos de operación y mantenimiento rutinario (ingresos fijos garantizados), mermando su rentabilidad, pero en contrapartida se obtenían grandes utilidades a través de los ingresos por obras y mantenimiento periódico (ingresos variables).
- Debido a la actual coyuntura, los servicios relacionados a obras y mantenimiento periódico serían difícilmente aprobados por el cliente en el corto o mediano plazo.
- Fernando decide dimensionar los Proyectos sólo para atender las obligaciones exigidas en los Contratos de Concesión: operación, mantenimiento rutinario y emergencias.
- Se define una estructura básica (costo fijo), la cual deberá ser financiada con los ingresos fijos de los Proyectos, exigiendo una rentabilidad mínima del 20% para operación y mantenimiento rutinario. En la medida que se logre aprobar nuevas obras dentro de los Contratos de Concesión y a su vez los Proyectos tengan la capacidad financiera para ejecutarlas (fianzas de adelanto y de

correcta ejecución), se podrá pensar en buscar conquistar nuevas obras. Sólo en ese escenario, los Proyectos deberán redimensionarse contratando personal, entre obreros y personal administrativos, preferentemente bajo la modalidad de contratos a plazo determinado, para atender la nueva obra.

- Rubén mantenía una estructura dimensionada para ejecutar grandes obras, con una gerencia Comercial muy agresiva que siempre buscaba conquistar este tiempo de obras dentro del Proyecto. A su vez se mantenía una estructura robusta en la gerencia de Producción y gerencia de Ingeniería (quienes elaboran los proyectos de ingeniería de detalle y presupuestos de obra).
- Gerencias multifuncionales y compartidas. Con la nueva estrategia se pretende tener gerentes multifuncionales y estructuras compartidas entre ambos Proyectos para reducir costos, dejando de lado (por el momento) la búsqueda de nuevas obras, enfocándose en ser más eficientes en los servicios de operación, mantenimiento y emergencias:
- Gerencias Multifuncionales: (i) Administración, (ii) Comunicación e Imagen, (iii) Operación, Mantenimiento y Producción, (iv) Comercial y Contractual.
- Gerencias Compartidas: (i) Finanzas, (ii) Seguridad; Comercial y Contractual.
- Gestión financiera. Se decide retirarle la delegación y responsabilidad sobre la gestión financiera a los gerentes generales. Rubén había entregado delegación total a los gerentes generales, donde se pactaban resultados con el Director de Proyectos Viales (DPV) y se monitoreaba trimestralmente el avance de los objetivos. Con Fernando, la gerencia financiera pasa a ser liderada directamente por él, de esa manera se pretende seguir de cerca y participar más activamente en los procesos y decisiones con Sunat y Ositrán, controlar el flujo de caja, controlar las informaciones que van al *holding* producto del planeamiento, compromiso de resultados y dividendos, monitorear el relacionamiento con el sistema financiero de cara a la renovación de las diversas fianzas.
- Gestión de imagen y comunicación. Los gerentes generales son responsables sólo por la imagen y comunicación dentro de la zona de influencia de los Proyectos. La estrategia macro es liderada desde Lima por el Fernando, en coordinación con el *holding*.
- Gestión legal. Rubén contaba con un asesor legal, quien, a su vez, atendía las necesidades de cada gerente general y del DPV, siendo liderado directamente por este último. Con Fernando se decide darle un mayor peso al asesor legal, dándole el cargo de gerente Legal, quien ya no coordinaba con los gerentes

generales. Debido a la coyuntura y problemas legales de la organización, Fernando decide asumir toda la responsabilidad y coordinación directa con el *holding* en Lima y Brasil.

- Productividad y rentabilidad.
 - Dado que el volumen de ingresos iba a reducirse en más del 50% para ambos Proyectos, Fernando pide a sus gerentes generales se concentren en reducción de costos, mejorar la productividad y obtener la mayor rentabilidad posible en los servicios de operación y mantenimiento rutinario.
 - Debido a la cultura organizacional de LISA, los Proyectos estaban con la consigna de atender todas las exigencias del cliente, siendo la satisfacción de este, la consigna máxima. Es por esta razón que, en muchas ocasiones los responsables de cada Proyecto, con la autonomía y delegación que tenían, tomaban decisiones de inversión y gasto para contentar al Cliente.
 - Fernando pide erradicar esta forma de trabajo y, retira la delegación a sus Gerentes Generales para desviarse de los presupuestos pactados. Adicionalmente les pide implementar programas de productividad, midiendo los rendimientos de actividades, maquinarias y personas. Este trabajo encomendado supone replantear la forma de trabajar de muchos años, lo que requerirá mucho esfuerzo y dedicación de los gerentes generales.
 - Por esta razón, Fernando retira algunas responsabilidades que los gerentes generales tenían en años anteriores, tal como legal, comunicación e imagen y finanzas, para que puedan concentrarse en este importante encargo.
- Liderazgo a distancia
 - Esta reestructuración, por obvias razones, requerirá que en algunos casos se gestione liderazgo a distancia. Con Rubén cada gerente estaba presente con su equipo en todo momento.
 - La gerencia de Finanzas tendrá como base la oficina Matriz en Lima, estando su equipo repartido en tres zonas geográficas: Lima, Piura y Puerto Maldonado.
 - De igual manera las gerencias de Seguridad y Comercial-Contractual dividirán su tiempo entre ambos Proyectos. Si bien la base de ambas gerencias no es Lima, no será posible una presencia permanente con sus equipos, ya que deberán dividir su gestión entre la zona norte y sur del país.
- Generar sinergias
 - Al haber un solo gerente para ambos Proyectos en los casos de finanzas, Comercial-Contractual, Legal y Seguridad, es natural generar sinergias entre ambos Proyectos. Se produce homologación de procesos e intercambio de

conocimiento entre ambos Proyectos, tomando las mejores prácticas de cada uno e implementarlas para ambos.

- Mayor poder de negociación frente a terceros:
- Finanzas. El gerente de Finanzas, al ir a conversar con las instituciones financieras, tiene mayor posicionamiento al representar a dos proyectos en vez de uno solo; puede utilizar el flujo de caja y patrimonio de ambos Proyectos para establecer acuerdos.
- Mayor solidez financiera. Con una visión de caja y patrimonio centralizado, donde ambos Proyectos se apoyan mutuamente en caso haya problemas de liquidez en alguno de los dos; igualmente pueden ofrecerse garantías cruzadas, a través de hipotecas inmobiliarias, cash colateral, prenda de acciones, préstamos, entre otros.
- Apoyo logístico y de personal. A través de préstamos de maquinarias, intercambio de especialistas para compartir *know how* de un Proyecto al otro; sobre todo apoyos temporales para cubrir picos de sobrecarga de trabajo por encargos adicionales que pueden ser difíciles de prever, tales como: pedidos de información de Fiscalía de la Nación, Procuraduría, Congreso de la República y de la prensa; sobrecarga de fiscalizaciones (Sunat / Ositran); atención a los monitores externos contratados por los Gobiernos de Brasil y EEUU; atención a los requerimientos del área de *compliance*, etc.
- Visión de empresa única.
 - Con Rubén cada gerencia de Finanzas era responsable por gestionar la contabilidad y tesorería de todas las empresas involucradas en el desarrollo del Proyecto (empresas relacionadas): empresa concesionaria y empresa operadora; todos los miembros del área realizan las mismas funciones para cada una, siendo el mismo Jefe de Finanzas responsable por ambas empresas, al igual que el tesorero, el contador y en general todos los miembros del área. Esta visión permite simplificar la estructura contable y de tesorería, evitando tener dos estructuras paralelas.
 - Equipo de Fiscalizaciones (Sunat). Con Rubén las auditorías tributarias de la Sunat, por ambos Proyectos (Norte y Sur), estaban bajo la responsabilidad de José Fuentes, debido que, por su formación de contador, se creía realizaría un mejor trabajo que Santiago quien tenía una formación de economista.

2.3.2.2. Sistema formal de control

- Programa de acción (PA).

- El PA es la herramienta que trasmite la empresa a través de la CO-LISA, mediante la cual se pactan compromisos entre líder y liderado. El PA está compuesto por i) la definición del negocio, donde el integrante describe de forma concisa a qué se dedica, ii) filosofía de negocio, donde plantean los lineamiento de su accionar, se define cómo va gestionar su negocio y bajo qué principios, iii) objetivos, iv) apoyos requeridos, donde el integrante debe tener la madurez suficiente para identificar aquellos obstáculos que visualiza podrían impedir que cumpla sus objetivos, para lo cual debe tener claro qué apoyo requiere de su líder inmediato u otros integrantes de la organización y v) canal de comunicación, donde expone cómo es la comunicación y relacionamiento tanto con su líder, liderados, con el directorio, con el cliente y demás *stakeholders*.
- Los resultados del PA son monitoreados continuamente.
- Existe el concepto de PA dinámico porque va cambiando conforme va cambiando el entorno y las premisas sobre la cual se estructuró el PA.
- El PA se presenta entre septiembre y octubre de cada año, junto con los respectivos presupuestos de costos y ventas, utilidad neta, *backlog* y dividendos; el planeamiento de los proyectos es revisado cada 4 meses.
- Cada área tiene un presupuesto para gestionar, y los gerentes tienen toda la libertad de moverse dentro de ese presupuesto.
- Cada persona está obligada en hacer su propio PA, respecto a su propio negocio (puesto de trabajo) y este documento debe ser entregado al Líder y validado por este; al ser aprobado por el Líder se vuelve en un pacto entre ambos, el cual puede ser revisado en el año para modificar los alcances cuantas veces sea necesario, según vaya cambiando el entorno.
- Dentro de la conversación de los compromisos pactados, se acuerda también el bono anual.
- Control de costos
 - El PA es la herramienta por la cual se establecen estrategias y pactan los resultados; estos resultados descansan en un presupuesto el cual es presentado en septiembre de cada año, respecto a las previsiones del siguiente año. Cada gerencia elabora su propio presupuesto, el cual debe ser aprobado por la Gerencia General antes de ser presentado al DI.
 - El SISENG es el programa (*software*) utilizado por la empresa para realizar el control del presupuesto (costos); el presupuesto es elaborado de manera muy detallada, desagregando cantidades y precios; el presupuesto de cada Gerencia se detalla por partidas de gastos a las cuales se les asigna una

codificación para poder hacer el seguimiento; también se define el cronograma de gastos durante el año, que permite realizar un acompañamiento mensual.

- El SISENG maneja el detalle de partidas, sub partidas, metrados y cantidades, precios unitarios, rendimientos, cronogramas, evaluación de desviaciones y lo más importantes que es que a cada partida presupuestal se le asigna un responsable (gerente), lo cual permite hacer seguimiento por gerencia y actividad.
- El área de Costos, que depende de la gerencia Comercial, es la responsable de analizar los costos incurridos en el mes; debe agruparlos de acuerdo a la codificación asignada a cada partida de gastos al momento de elaborar el presupuesto anual; se debe identificar las desviaciones, partida por partida.
- Evaluación del desempeño. Se realiza anualmente, por lo general al finalizar el mes de octubre, cada Líder debe tener una conversación con su Liderado respecto al desempeño de los últimos doce meses; primero se exige al Liderado realice una auto evaluación sobre una serie de puntos y con esta auto evaluación ambos empiezan a conversar punto por punto. La evaluación es considerada “el momento más íntimo” entre un líder y su liderado.
- Participación en resultados (remuneración variable). LISA tiene como política repartir el 15% del resultado económico de los proyectos entre la Matriz del país de origen del proyecto y el equipo que gestiona dicho proyecto; dentro del 15% están comprendidas las utilidades de ley que se aplique en cada país. Por ejemplo, en el caso de Perú, para empresas de servicios se reparte como utilidades de Ley el 5% de las utilidades antes de impuesto, por lo que la bonificación en este caso corresponde al 10% de la Utilidad.
- Seguridad en el trabajo.
 - Fernando decide compartir la Gerencia de Seguridad entre ambos Proyectos dado que considera que el nuevo volumen de actividad no amerita una estructura de seguridad tan grande como si sería para el caso de ejecución de obras civiles o ejecución de mantenimientos periódicos, donde el riesgo de accidentes aumenta; también el tipo de obra determina el nivel de riesgo, por ejemplo, trabajos de voladura y movimiento de tierra ameritan cuidados especiales.
 - En cambio, en trabajos rutinarios de mantenimiento y operación, los accidentes más comunes entre los obreros son torceduras, luxaciones, golpes, cortes con la desbrozadora y accidentes de tránsito.
- Control interno.

- El *holding* no tiene como política realizar auditorías a sus proyectos o concesiones; tampoco ha sido una costumbre que los Proyectos cuenten con este tipo de área o actividad.
- El Proyecto Vial del Norte cuenta con un área de Control Interno dentro de la gerencia de Administración y Finanzas, no así el Proyecto Vial del Sur; la persona responsable por este control es Mónica Málaga, cuya función es de verificar el cumplimiento de las políticas establecidas por cada gerencia, los procedimientos y la sustentación documentaria mínima exigida por Ley. La verificación se realiza mediante muestreos documentarios en diferentes áreas.
- Sistema de conformidad.
 - Como parte del acuerdo entre LISA y los gobiernos de EEUU, Brasil y Suecia, la empresa está obligada a implementar un sistema de Conformidad con los más altos estándares internacionales; se debe contar con un *Chief Compliance Office* (CCO), el cual tiene el mismo peso jerárquico que el Director Presidente y es el responsable por el funcionamiento del sistema de conformidad.
 - El CCO tiene un representante (gerente de Conformidad) en cada país, quien es independiente y no tiene reporte con el DS del país.
 - Como parte de los lineamientos del CCO se cuenta con profesionales independiente dentro de los CA de las diversas Unidades de Negocio.
 - También se está incorporando Directores independientes en el directorio de cada proyecto y Unidad de Negocio.
 - Se ha fortalecido la ‘Línea de Ética’, la cual es 100% anónima, donde cualquier empleado, proveedor, subcontratista, incluso hasta los usuarios podrán realizar denuncias sobre abuso de poder, actos poco éticos y acoso.
 - EEUU y Brasil han contratado monitores internacionales de prestigio para hacer seguimiento tanto al desempeño del área de Conformidad como las finanzas de LISA; los Monitores reportan a ambos Gobiernos; a través de este monitoreo se vela el funcionamiento e independencia del área de Conformidad y asegurar que la organización está siguiendo las mejores prácticas de gobierno corporativo.
 - El área de Conformidad de cada país implementa las políticas, procedimientos, manuales y tutoriales.
 - Se ha puesto en marcha un nuevo código de ética y conducta, el cual se hace extensivo para todos los subcontratistas y proveedores de la empresa, el cual forma parte de todos los sub contratos vía anexo.

2.3.2.3. Estructura formal

- El DS responsable por la gestión de Perú, decide realizar una reestructuración en su estructura; antes manejaba dos equipos, uno para cada Unidad de Negocio (UN); mantenía dos estructuras paralelas casi idénticas, pero una acompañaba la UN de Ingeniería y Construcción y el otro la UN de Concesiones. Luego de la reestructuración se queda con un solo equipo para ambas UN. Al existir prácticamente dos personas para cada puesto, termino desvinculando al 50% de su equipo. Como parte de la política de reducción de costos, decide reemplazar la mayor cantidad de expatriados de su equipo por nacionales, dentro de los cuales se encontraba Rubén.
- Fernando es nombrado nuevo DPV en reemplazo de Rubén Lazo, quien regresa a su país después de 8 años de estar a cargo de ambos Proyectos.
- Diego es nombrado nuevo gerente de finanzas de ambos Proyectos en reemplazo de José y Santiago.
- José y Santiago eran los gerentes de Administración y Finanzas; dejan la parte financiera de su negocio, la cual es asumida por Diego; a cambio reciben el encargo de liderar la gestión de Comunicación e Imagen de sus respectivos Proyectos; ahora son gerentes de Administración, Imagen y Comunicación.
- Fernando consolida las gerencias Comercial y Contractual en una sola y se vuelve una Gerencia compartida entre ambos Proyectos.
- Fernando decide que sólo es necesario un gerente de Sostenibilidad Seguridad en el Trabajo y Medio Ambiente (SSTMA) para ambos Proyectos; el argumento para esta decisión es que no se van a ejecutar obras civiles o mantenimiento periódico, que son el tipo de servicios que utilizan mayor cantidad de mano de obra y maquinaria pesada, por lo tanto son de mayor riesgo y presentan una mayor ocurrencia de accidentes; además Fernando comenta que el mantenimiento rutinario al tratarse de actividades repetitivas y rutinarias, es más fácil que un Jefe de SSTMA lo suficientemente maduro pueda hacerse cargo en ausencia del Gerente.
- Hasta noviembre de 2016, el área de Imagen y Comunicación (I&C) estaba ligada directamente al DPV, pero Fernando toma la decisión de despedir al gerente de I&C porque no consideraba que estuviese haciendo un buen trabajo.
- Fernando aprovecha que a José y Santiago se les había liberado de un montón de trabajo dejando con Diego la parte financiera, decide a cambio encargarles la gestión de I&C; el equipo que estaba dejando el Gerente que estaba e salida, fue distribuido entre ambos.

2.3.3. Segundo nivel

2.3.3.1. Saber distintivo

- Fernando Lama. Licenciado en economista; fue funcionario del MEF en el Gobierno de Alberto Fujimori, luego que este disolviera el Congreso de la República; estuvo en el equipo del MEF a cargo de reestructurar la deuda externa y las políticas macroeconómicas bajo los lineamientos del Banco Mundial. Trabajó en Ositran. Domina el funcionamiento del sector público y conoce todo el flujo de procesos e identifica a las personas claves que trabajan tanto en Ositran como en el MTC. Fernando tiene 8 años trabajando en LISA; los últimos 4 años se dedicó a buscar nuevas oportunidades de negocio para LISA dentro del sector transporte; durante ese tiempo estudio varios proyectos que serían licitados vía concurso público por el MTC; a su vez aprovechó el mecanismo de IP para presentar al MTC propuestas de inversión vía concesiones. Gracias a este trabajo logró relacionarse con muchos funcionarios del MTC, ProInversión y el MEF, generando lazos de confianza.
- Gustavo Carcelén. Ingeniero civil, con 25 años en la organización; ha tenido experiencia en las áreas de Ingeniería, Comercial, Contractual y Producción, en un total de proyectos 8 proyectos. Los últimos 4 años se desempeñó como Gerente de Ingeniería y de Producción en el Proyecto Vial del Sur. Esta es su primera experiencia como Gerente General.
- Ramiro Cáceres. Ingeniero civil, con 11 años en la organización, ha sido gerente de Operación & Mantenimiento, Ingeniería de Producción. Toda su carrera en LISA la desarrolló dentro del Proyecto Vial del Norte; Esta es su primera experiencia como Gerente General.
- Diego Costa. Licenciado en administración, cuenta con 10 años en LISA especializándose en finanzas de concesiones de proyectos viales; los últimos 4 años estuvo evaluando oportunidades de inversión para LISA, armando los esquemas de financiamiento que requerían los proyectos; por la naturaleza de su trabajo tuvo bastante relacionamiento con banca corporativa y de inversión; Diego tocaba la puerta a los banqueros para solicitar asesoría y financiamiento. Ha tenido experiencia liderando áreas de fiscalización, contabilidad, finanzas y tesorería.
- Martín Carrillo es la única persona dentro del área que posee la formación y conocimientos técnicos para elaborar modelos económico-financieros.
- Oscar Moy, Liliana Amaro y Humberto Ramírez son las personas con mayor nivel de madurez y dominio técnico en contabilidad y tributación dentro del área; los tres tienen varios años en LISA, con experiencia liderado equipos de contabilidad y tesorería. Posee una larga experiencia en LISA, con 17 años en la organización; ha

trabajado como Contador General de LISA en el periodo 2003-2006, cuando la empresa aún mantenía un perfil bajo y todavía no había conquistado ninguno de los proyectos emblemáticos por los cuales se hizo conocida; también ha sido Responsable de Finanzas (Jefatura) en dos contratos de ingeniería de gran envergadura.

- Liliana es la única en el área que tiene experiencia gestionando procesos de fiscalización. Los últimos dos años se desempeñó como Responsable de Fiscalizaciones realizando un excelente trabajo. Su función actualmente, es la de orientar,
- Mónica Málaga. Especialista en control interno y ex auditora de Sunat. No tiene experiencia en planeamiento financiero o tributario.
- Humberto viene desempeñándose como Jefe de Finanzas del Proyecto Vial del Sur los últimos 3 años; antes de ingresar a LISA trabajó como auditor externo por 6 años.

2.3.3.2. Estilo de dirección

- Rubén Lazo. Delega el 100% del negocio a su equipo directo; realiza mucho seguimiento, tenía la costumbre de pactar reuniones quincenales de 4 horas con Genaro y Bruno para revisión de estatus de los temas macro; no se involucra en los temas micro de los Proyectos. Se preocupa por el desarrollo profesional de todos los integrantes, no sólo de su equipo directo, sino de los Gerentes, Jefes y *Tranees*; incentiva la ‘Educación para el Trabajo’ a través de auspicios a los empleados con mejor desempeño. Es un ‘casa talentos’ dentro de la organización, sabe leer muy bien a las personas identificando sus fortalezas y debilidades; es uno de los DI que más personas ha promovido a Gerentes de las ‘canteras’ de sus proyectos.
- Fernando Lama. Rompe con las formas tradicionales de gestión en LISA si lo considera necesario para cumplir sus objetivos; enfocado en productividad y rentabilidad; no permite desviaciones en el presupuesto; es muy práctica en sus decisiones. Trabaja en base a la confianza. Reconoce que su punto débil es la gestión de personas; pone siempre por delante los objetivos trazados por encima de todo; en ocasiones puede ser considerado insensible; una vez un gerente comentó que para Fernando las personas son solamente números. En las reuniones de estatus, no le interesa el detalle, prefiere ir de frente a los resultados alcanzados, desviaciones y sus explicaciones, siempre pide que le expongan las concentraciones del mes y la estrategia para lograr los objetivos, así como las necesidades de apoyo que requieren. Si considera que algo funciona no lo cambia, he incluso empieza a relajar el control conforme va creciendo la confianza.

- Oscar Moy. Delega el 100% la gestión del área con su equipo directo; posee un temperamento fuerte, habiendo ocasiones en las cuales no ha sabido guardar las formas; tiende a discutir bastante con sus pares de otras áreas.
- Liliana Amaro. Preocupada por el desarrollo de su equipo; es reconocida por distribuir adecuadamente la carga de trabajo entre los miembros de su equipo. Dialoga y busca consensos para llegar a acuerdos. Es considerada una persona empática. Sabe manejar la presión.
- Humberto Ramírez. Considerado una persona callada y sobria; muy estricto cuando de cumplir con políticas y procedimientos se trata; tiene perfil de ‘Líder Educador’, dedicando bastante tiempo en transmitir sus conocimientos a las personas que lidera; sabe orientar el trabajo a su equipo.
- Mónica Málaga. Es apasionada con su trabajo. No considera correcto hacer amistades dentro del centro de trabajo debido a su rol en Control Interno; comenta que los lazos de amistad pueden generar conflicto de intereses al momento de auditar la gestión de sus compañeros; esta actitud le ha generado algunos conflictos con sus pares de otras áreas.

2.3.3.3. Estructura real

- Genaro y su equipo eran muy unidos tanto dentro como fuera del trabajo; tenían la costumbre de reunirse los fines de semana para almorzar o cenar; se sabe que se sigue reuniendo una vez al mes con su antiguo equipo. Si bien es muy querida por su equipo directo, ese sentimiento no era compartido por todos, algunos creían que era muy soberbio y no guardaba las formas, en ocasiones si estaba en desacuerdo con alguien, podía llegar a ser muy descortés. Su despido causó mucha consternación en su equipo, ya que en algún momento se creyó que podría llegar a sustituir a Rubén.
- Es la primera experiencia de Gustavo como gerente general. En esta coyuntura Gustavo, recibe un equipo de Gerentes que sintió mucho la salida de su antiguo Líder; Gustavo tiene una difícil tarea en ganarse la confianza del equipo. El equipo de gerentes del Proyecto Vial del Norte se sigue reuniendo con Genaro.
- Bruno manifiesta a su equipo que es hora de realizar cambios profundos tanto en la organización como en el Proyecto; adelanta a su equipo que él sería uno de los primeros en salir del Proyecto.

2.3.4. Tercer nivel

2.3.4.1. Misión externa

- Misión de la organización

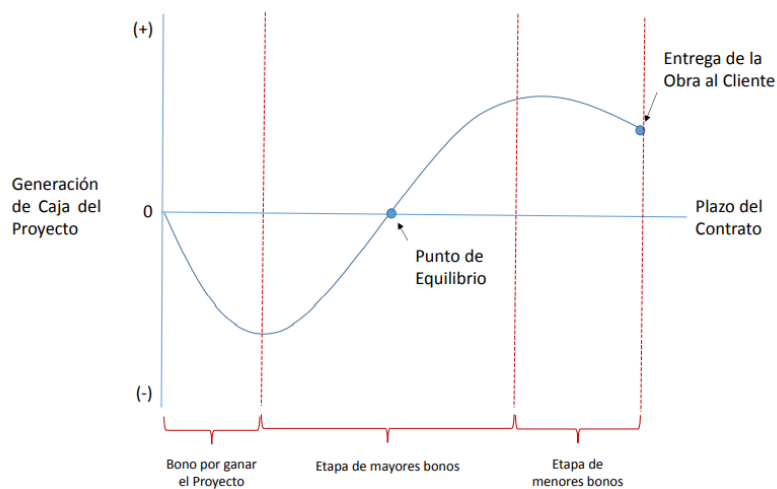
- Corto plazo (12 meses). Sobrevivir; se necesita cerrar el acuerdo de colaboración con la fiscalía y procuraduría peruana; vender los activos para pagar la reparación civil y poder afrontar las obligaciones con los empleados, proveedores y el sistema financiero. Lograr la permanencia en el país.
- Mediano plazo (24 meses). Reconstruir la imagen y la confianza de la sociedad; dimensionar la estructura del país acorde a los flujos que los Proyectos Viales pueden generar; determinar nuevo sector donde la empresa debe enfocarse para empezar a estudiar proyectos en el sector privado y en el público de ser posible.
- Largo plazo (36 meses): Ganar el primer contrato luego de estallada la crisis.
- Misión de los Proyectos Viales
 - Corto Plazo (12 meses). Sobrevivir; administrar la caja, renovación de fianzas, retención de funcionarios claves, administración de contingencias, funcionamiento de la nueva estructura y estrategia.
 - Mediano plazo (24 meses). Son los únicos proyectos de LISA que no serían vendidos; recae sobre ellos la presión de colaborar con el resurgimiento de la empresa a través de la generación de resultados y caja. Volver a conquistar obras civiles y mantenimientos periódicos dentro de los Proyectos.

2.3.4.2. Valores de la dirección

- a. Periodo en el que se cometieron los actos de corrupción (2005-2014)
 - Foco en la satisfacción al cliente, cumplir con los plazos, nunca dejar de entregar una obra concluida, orientar al cliente en la satisfacción de sus necesidades (“a veces el cliente no sabe lo que es mejor para él mismo”).
 - “Influenciar” (al cliente y *stakeholders*) y ser influenciado.
 - Avaricia de los funcionarios. LISA es una de las pocas empresas del sector que reparte hasta el 15% de sus utilidades con sus funcionarios; volviéndose un incentivo perverso; se transgreden las políticas, normas y leyes para sobrepasar los objetivos y con eso incrementar los bonos.
 - Delegación sin control. Alto grado de delegación y poco o nulo control en toda la cadena de mando; los Directores responsables de los proyectos son una especie de “estrellas de rock”, ya que son quienes generan los resultados (a toda costa), y nadie los controla dentro de sus Proyectos: “son dueños de su negocio”.
 - Motivados por el bono. Un proyecto de construcción por lo general tiene tres etapas (Figura 1) bien marcadas respecto a generación de caja: (i) etapa de inversión inicial, (ii) etapa de ejecución y (iii) etapa de cierre de obra. Los

bonos más importantes están concentrados en las dos primeras etapas de ejecución; por lo que, al momento de llegar a la tercera etapa, un Director empieza a buscar en qué proyecto puede recolocarse que se encuentre en una etapa que le permita mantener el nivel de ingresos al cual está acostumbrado; de no visualizar alguno, tienen la facultad de buscar un nuevo proyecto para tratar de conquistarlo. Es en este ciclo, dentro del cual se mueven los Directores que los incentiva a generar la mayor cantidad de resultados dentro de estas dos primeras etapas o ganar nuevos contratos.

Figura 1. Ciclo de generación de caja de un proyecto típico de construcción



Fuente: elaboración propia

- Presión por resultados. El crecimiento acelerado de los últimos 15 años, hizo que el accionista presiones a los Directores para recupera la inversión en el menor plazo posible, para salir rápidamente de los financiamientos, recuperar la caja invertida para que la capacidad de endeudamiento y el capital recuperado puedan ser destinados en otros proyectos.
- Soberbia y falta de humildad. A pesar de que el concepto de “humildad” se repite en todos los capítulos de la Cultura Empresarial, conforme la organización iba creciendo de manera rápida, diversificando en tantos segmentos, hizo que muchos funcionarios se desenfocaran y perdieran humildad.
- Orgullo por pertenecer a una de las empresas top a nivel mundial.

b. Momento actual

- Honestidad y transparencia. Se quiere compartir con todos los integrantes la mayor cantidad de información posible, sobre la situación actual de la empresa, los avances

en los procesos de colaboración que se están llevando a cabo en los diferentes países, las decisiones tomadas por el Presidente en conjunto con el Consejo de Administración; esto con la finalidad de disminuir el grado de incertidumbre que pueda haber en los equipos y mostrar a la sociedad el cambio que está ocurriendo en la empresa.

- Austeridad. Se necesita transmitir el mensaje que todos deben aportar en el proceso de reducción de costos y eficiencias, con la finalidad de priorizar la liquidez, recurso fundamental para Salir de la crisis.
- Solidaridad. Apoyar entre todas las Gerencias; el proceso de reducción de costos ha significado la necesidad de despedir a mucha gente y se cuenta con equipos muy reducidos, con mayor volumen de trabajo y exigencias; se aliente a los colaboradores a tener mayor compromiso en ayudar a los compañeros de trabajo en todo lo que se pueda; fomentar la unidad entre los miembros del equipo.
- Foco en las personas. La presión, el estrés y los problemas que están afrontando todos los integrantes de la organización requiere que los Líderes tengan especial concentración en sus equipos, realizando un acompañamiento muy de cerca; la presión hace que las personas tiendan a equivocarse con mayor frecuencia, lo que requiere mayor acompañamiento y sobretodo comprensión. Los Líderes deben motivar a sus equipos.

2.3.4.3. Misión interna

- Reestructurar y fusionar las dos gerencias de Finanzas (Norte y Sur) en una sola, con foco en la optimización de recursos y la seguridad empresarial; colaborar con la sobrevivencia de los Proyectos los cuales serán los únicos que no serán vendidos.
- Compenetrarse con el equipo, llegar a conocerlos a todos, entender sus motivaciones, ganarse su confianza; apoyar a quienes están asumiendo nuevas y mayores responsabilidades o a quienes han empezado a liderar personas por primera vez; mantener los canales de comunicación fluidos, conversar bastante con el equipo y ser lo más transparente posible, comunicar el estatus y coyuntura de la empresa en todo momento.
- Clima laboral. Se debe lograr que dentro de la gerencia de Finanzas se pueda trabajar en armonía; sientan que el Líder se preocupan por su equipo, que está con ellos; el Líder debe brindarles todas las herramientas que necesiten para que puedan concentrarse sólo en su trabajo.
- Motivación del equipo. Debe ser una de las principales metas, para ello es indispensable conocer a cada uno, y entender cuáles son sus motivaciones,

- Administrar contingencias. Para sobrevivir es necesario disminuir y administrar las contingencias en el tiempo.
- Cumplir con todas las obligaciones laborales y comerciales.
- Priorizar la liquidez para cumplir con las obligaciones de la empresa (comerciales, tributarias y laborales).
- Lograr la autosuficiencia financiera como Proyectos, dejando de ser una “carga” para el accionista, sino por el contrario brindar apoyo (entregar dividendos a la Matriz-Perú para que puedan afrontar los gastos corrientes).
- Distribuir la mayor cantidad de fondos al *holding*.

2.3.5. Entorno interno

- Diego asume la gerencia de Finanzas de ambos Proyectos. Debe consolidar y reestructurar ambas Gerencias en una sola.
- Diego recibe un equipo preocupado por su continuidad laboral, no saben si serán despedidos; existe preocupación por la solvencia financiera de los Proyectos, cuestionando la capacidad de cumplir con sus obligaciones.
- La UIF embargó las cuentas de ambos proyectos viales, junto con el de otros proyectos de la empresa; el embargo duró 2 días; este acontecimiento causó mucha preocupación en los trabajadores, quienes no sabían si la empresa tendría fondos suficientes para pagar los sueldos a fin de mes.
- Muchos empleados sienten vergüenza de trabajar en un proyecto que resulta ser el emblema de la corrupción (la empresa confiesa haber entregado un soborno a un ex Presidente para la adjudicación del mismo).
- Las personas sienten que no hay futuro, es imposible pensar en línea de carrera, están esperando el momento que les comuniquen que serán despedidos; hay desconfianza en que la empresa pueda afrontar los derechos laborales (indemnización por despido arbitrario, pago de gratificaciones y CTS).
- Existe mucha frustración, porque mucha gente, debido a la coyuntura ha sido lanzada a nuevos retos, con mayor carga de trabajo, más responsabilidades, se cuenta con menos gente para hacer el mismo trabajo, sin embargo, están congelados los aumentos de sueldo y los bonos. Según la filosofía de la empresa, uno de los pilares para que un colaborador de más allá de los compromisos pactados es el derecho a participar en los resultados de la empresa (15%); existe mucha gente con muchos años de empresa que están acostumbrados a recibir bonos por encima del promedio del mercado; a pesar de la coyuntura complicada de la organización, muchos consideran esto como una especie de “derecho adquirido”, y están frustrados al no recibir dicha bonificación.

- Existe un grupo de personas que no llegó a recibir el aumento de sueldo en noviembre del 2016 debido a una directriz en diciembre del mismo año, donde se prohíbe los aumentos de sueldo hasta nuevo aviso.
- Expectativa de ser comprados por otra empresa y los puestos de trabajo se mantengan (anunció del programa de desinversión).

2.3.6. Problemas agrupados según los niveles del octógono

2.3.6.1. Problemas en el primer nivel

2.3.6.1.1. Problemas en la estructura formal

- Estructuras diferentes. La descentralización y delegación que tenía cada Gerente General permitió el desarrollo de dos estructuras muy diferentes a nivel de sus directos y esto se replicó dentro de cada gerencia, a pesar de tratarse de proyectos similares. Cuando Diego pidió la ‘descripción de puestos’, no existía tal documento, tuvo que conversar con cada miembro del equipo en la etapa de transición para entender qué hacía cada uno; identificó formas de trabajar, políticas y procedimientos diferentes; de igual manera, existía diferencias en las funciones para un mismo puesto de trabajo:

i. Estructura de la gerencia de Finanzas heredada

Cargo	Proyecto Vial del Norte		Proyecto Vial del Sur	
	Responsabilidades	Q	Responsabilidades	Q
Gerente de Administración y Finanzas	Administración Finanzas/Contabilidad Fiscalizaciones	1	Administración Finanzas/Contabilidad	1
Jefe de Finanzas	Contabilidad Tesorería	1	Contabilidad Tesorería Planeamiento	1
Jefe de Fiscalización	Fiscalizaciones	1	-----	0
Apoyos Fiscalización	Fiscalizaciones	2	-----	0
Jefe de Control Interno	Control Interno Planeamiento	1	-----	0
Analista de Planeamiento	Planeamiento	1	-----	0
Contador Concesionaria	Contabilidad Tesorería	1	Contabilidad	1
Contador Operadora	Contabilidad	1	Contabilidad	1
Asistente Contabilidad	Contabilidad	2	Contabilidad	1
Tesorero Concesionaria	-----	0	Tesorería	1
Tesorero Operadora	Tesorería	1	Tesorería	1
Cantidad de personas en el Área de Finanzas		12		7

Fuente: elaboración propia

- ii. Procedimientos diferentes. A pesar de que se trata de contratos idénticos, atendiendo al mismo cliente, ejecutando los mismos servicios y dentro de una misma organización, las formas de trabajar son muy diferente; cada Gerente ha querido implantar su sello; Rubén en su momento dejó mucha libertad a Genaro y Bruno, no se preocupó de las formas, sino solamente de los resultados.
- iii. Nivel de delegación diferente. En el Sur el Jefe de Finanzas tiene mucho mayor nivel de delegación que su par de Norte, esto se debe principalmente al perfil y estilo de dirección de los anteriores GAF; Santiago tenía una formación administrativa y de logística, en cambio José tiene una formación en contabilidad; en este contexto Santiago estaba obligado a confiar más en su equipo que José; Santiago era consciente de sus limitaciones en temas financieros y contables, por lo que se apoyaba mucho más en su equipo directo para la toma de decisiones.
- iv. Equilibrio entre carga de trabajo y cantidad de personas. De primera impresión parece que el Norte está sobre dimensionado y en otro extremo el Sur necesita mayor apoyo.
- v. Ausencia de equipo de fiscalización en el Sur. Esto se concretó de esta manera por varios motivos: falta de capacidad técnica de Santiago, Rubén dio poca importancia a esta área, no se quería gastar en un equipo más grande. Naturalmente, algunos temas del Proyecto Vial del Sur no eran atendidos con la debida diligencia por el equipo liderado por José, lo que también generaba potenciales contingencias al momento de atender alguna fiscalización del Sur.

2.3.6.1.2. Problemas en el sistema formal de control

- Seguridad empresarial. Diego identificó conflicto de intereses en alguno de los procedimientos, así como deficientes sistemas de control en ambos equipos, generando riesgos operativos, debilitando los pesos y contrapesos que habría en una relación normal entre un “Clientes” y su “Proveedor”; en este caso el Clientes es la Empresa Concesionaria y el Proveedor la Empresa Operadora.

Proyecto Vial del Norte

- Existe un solo Jefe de Finanzas para la Concesión y el Operador; dentro de las funciones estaba la determinación de los precios de transferencia entre ambas empresas. Al tratarse de la misma persona, no había mucha diligencia en el respaldo

documentario que soportaba las transferencias de una empresa a la otra; con este esquema se generan contingencias tributarias.

- El Contador de la Concesión provisionaba las facturas de proveedores y a su vez realizaba el pago; realizaba las funciones de contabilidad y tesorería en simultáneo. Con este esquema se generan contingencias de fraude y preferencia hacia algunos proveedores por encima de otros.

Proyecto Vial del Sur

- Existe un solo Jefe de Finanzas para la Concesión y el Operador; dentro de las funciones estaba la determinación de los precios de transferencia entre ambas empresas. Al tratarse de la misma persona, no había mucha diligencia en el respaldo documental que soportaba las transferencias de una empresa a la otra; con este esquema se generan contingencias tributarias.

2.3.6.1.3. Problemas en la estrategia

- Reducción de costos. Debido a una restricción en el presupuesto, Fernando presiona a todos los Gerentes en reducir costos; se cuestiona cada una de las partidas del presupuesto; Fernando ha pedido a Diego una reducción del 20% en la planilla de la gerencia de Finanzas.
- Liderazgo a la distancia. Diego al igual que algunos gerentes van a tener que liderar y controlar sus quipos a distancia; esto presenta cuatro inconvenientes:
 - i. Va en contra de la cultura organizacional respecto al concepto de 'Pedagogía de la Presencia'.
 - ii. Se vuelve más difícil el control.
 - iii. Se reduce la productividad de los gerentes al pasar muchas horas volando para reunirse con sus equipos periódicamente, sobre todo a zonas donde no existe mucha frecuencia de vuelos perdiendo casi medio día en llegar a las oficinas ubicadas en Puerto Maldonado.
 - iv. Como parte del PA un Liderado debe comunicar a su Líder cuales son los apoyos requeridos, y en una relación a distancia estos apoyos podrían ser difíciles de concretar.
- Gerencias compartidas. Si bien Diego reporta directamente al Director de Proyectos Viales y podría decirse que ambos gerentes generales son sus pares, Diego debe brindar soporte financiero a ambos, resultando difícil dedicar el tiempo que requeriría cada uno, sobre todo cuando Diego tiene su propia agenda y concentraciones (Sunat,

renovación de fianzas, planeamiento); las coordinaciones con ambos gerentes generales serían breves y sobre temas macro. Resulta inconvenientes ya que es la primera experiencia de ambos en la gerencia general y tienen muy poco conocimiento financiero por lo que hubiera sido ideal mayor interacción entre la gerencia de Finanzas y los gerentes generales.

2.3.6.2. Problemas en el segundo nivel

2.3.6.2.1. Problemas en el saber distintivo

- Mónica Málaga. No cuenta con el experiencia ni conocimientos para liderar el área de Planeamiento Financiero; menos aún Liderar un *Trainee* que requiere acompañamiento y formación para desarrollarse en este campo. En esta coyuntura el planeamiento se vuelve una herramienta fundamental para poder tomar decisiones.
- Oscar Moy. A pesar de tener mucha experiencia y conocimientos técnicos en contabilidad, no posee la personalidad ni el carácter para afrontar una coyuntura tan adversa; se necesita mucho diálogo, comprensión, acompañamiento del equipo y entenderlos; en una situación en la que hay sobrecarga de trabajo, todos deben estar dispuestos a dar el 100%, y es probable que Oscar no pueda seguir el ritmo ni soportar el estrés.

2.3.6.2.2. Problemas en la estructura real

- Oscar Moy genera muchos conflictos entre el área financiera y las demás áreas; sus pares prefieren no tratar directamente con él, sino con sus subordinados. Alguna vez tuvo una fuerte discusión con Mónica Málaga por cuestionamientos que ella estaba haciendo al desfase que existía entre el cierre contable del mes y la impresión de los lotes contable, la discusión terminó con Mónica llorando.
- Mónica Málaga.- No tiene relacionamiento con sus pares de otras áreas; tiene la idea que por su posición en Control Interno es inapropiado hacer amigos con las personas que posteriormente va a controlar.
- Equipo del Proyecto Vial del Sur.- Se sienten ‘olvidados’ puesto que cuando Rubén era DI, casi nunca visitaba la oficina de Puerto Maldonado, debido a la limitación de vuelos; creían que ahora que al igual que Rubén, Diego iría muy poco a la oficina.
- Desmotivación e incertidumbre.
 - Debido a la coyuntura, las personas creen que serán liquidados en cualquier momento; incluso si esto no ocurre, desconfían que la empresa sea capaz de afrontar todas sus obligaciones laborales (sueldos, liquidación).

- Algunos trabajadores tienen vergüenza de trabajar en una empresa que confesó haber cometido actos de corrupción para ganar sus licitaciones.
- No saben si la empresa seguirá operando o será expulsada del país.
- Existen rumores que los Proyectos Viales serán vendidos.
- Se han cortado los aumentos de sueldo, bonos y auspicios para estudios.

2.3.6.2.3. Problemas en el estilo de dirección

- Oscar Moy. Líder autoritario y confrontacional. Dice lo que piensa.
- Mónica Málaga. No dialoga, tampoco genera interacción entre áreas, poca coordinación con sus pares.
- Fernando Lama. Poca preocupación por el bienestar de las personas.

2.4. Motivaciones del equipo

2.4.1. Personal con motivación para quedarse en LISA

- Diego Costa
Motivaciones
 - Nivel de empoderamiento, delegación y responsabilidades adquiridos en LISA, que difícilmente lo va encontrar en otra empresa; sus pares en empresas comparable con mismo nivel de responsabilidades tienen en promedio 10 años más que Diego
 - Importancia o relevancia que la posición de Diego ha adquirido en esta coyuntura, lo tiene en vitrina de cara a toda la organización LISA. Diego administra el 50% de la facturación y el 100% de los resultados de LISA a nivel país.
 - Oportunidad de adquirir experiencia para gestionar en tiempo de crisis; experiencia que la mayoría de gerentes Financieros en el mercado sólo alcanzarán a leerlo en libros.
 - Nivel de remuneración anual (básico + variable), está muy por encima del mercado; en el Perú solamente comparable con empresas minera.
- Liliana Amaro. Casada con 39 años; tiene un hijo de 5 años, es una madre muy dedicada. Nació en la ciudad de Piura en una familia de clase media; toda su familia vive en Piura, excepto su hermana menor, con quien mantiene una relación muy cercana; quiere darle a su hijo todo lo que sus padres no le dieron a ella; esto último se puede ver al matricular a su hijo en uno de los mejores colegios de Lima.
 - Se acaba de comprar un departamento cerca de la oficina Matriz de Lima (San Isidro); comentó a Diego que ella y su esposo están haciendo un gran esfuerzo

pagando la hipoteca, pero están muy felices; la distancia que hay entre su casa y la oficina le permite ir todos los días a su casa para almorzar con su hijo.

- A lo largo de su carrera en LISA recibió varias ofertas para trabajar en otras empresas, pero ninguna le ofrecía las mismas condiciones económicas que tenía en LISA.
- Se siente un poco aburrida de ver solamente fiscalizaciones, considera que está preparada para asumir mayores retos; anteriormente ya fue contadora general de otros proyectos en la organización, liderando equipos de varias personas, siempre recibiendo buenas evaluaciones de sus líderes. Actualmente está a cargo de un equipo de dos personas.

Motivaciones:

- Darle el mejor futuro posible a su hijo.
 - Tener calidad de vida y aprovecha el mayor tiempo posible con su hijo y su familia.
 - Seguir desarrollarse, creciendo profesional y tener mayores retos.
 - Su deseo es llegar a ser gerente de Finanzas en algún momento.
- Humberto Ramírez. Soltero con 48 años; es una persona muy religiosa; antes de entrar a LISA pasó por varias empresas, pasando por un banco, empresas textiles y de auditoría; es muy metódico y estructurado, cayado y sobrio. Actualmente mantiene un régimen de bajadas 15x3. Se compró un departamento en el distrito de Miraflores hace 4 años, por el que mantiene una hipoteca. Cuando Santiago le comentó que Diego iba a asumir el cargo de gerente de Finanzas en el Proyecto, comentó que él estaba dispuesto a ir donde la empresa lo necesite; dando a entender que, si iban a hacer cambios, él no sería un obstáculo y por el contrario apoyaría en todo lo que estuviera a su alcance. Estando en LISA decidió seguir en MBA, ya que quería que no lo encasillaran sólo como contador, su deseo era desarrollarse en las finanzas.

Motivaciones

- Quiere permanecer en LISA porque lo considera un buen lugar para desenvolverse profesionalmente.
 - Quiere desarrollar su carrera hacia el campo de las finanzas.
 - Le gusta enseñar y transmitir sus conocimientos a las personas que lidera.
 - Quiere seguir creciendo profesionalmente.
- Oscar Moy. Divorciado, con 63 años; original de Lima. Mantiene un régimen de bajadas 15x3. Actualmente presenta varios problemas de salud, siendo constantes sus licencias por descanso médico; continuamente tiene que viajar a Lima para atenderse por su médico. Tiene dos hijos mayores de edad y casados con familia; Diego al conversar con él tuvo la impresión que Oscar sólo está esperando su jubilación. Está

orgulloso de todo lo alcanzado profesionalmente en LISA. Es consciente que si sale de LISA sería imposible volver a conseguir trabajo en otra empresa.

Motivaciones

- Mantenerse trabajando hasta llegar a su jubilación.
 - Retirarse con la cantidad de dinero suficiente para vivir tranquilo.
 - Cuidar su salud.
 - Quiere que le reconozcas el trabajo realizado en LISA.
- Mónica Málaga. Soltera con 38 años; nacida en Piura, ha trabajado toda su vida en su ciudad natal; comentó a Diego que una vez realizó trabajos independientes, pero nunca se acostumbró, prefiere trabajar para una empresa grande que le permita desarrollarse profesionalmente e ir ascendiendo; también trabajó en una pequeña empresa agroindustrial en que facturaba US\$ 1 millón al año, dentro del área de control interno. Quiere estudiar una maestría, aunque aún no está segura cual programa seguir.

Cuando Fernando recién asume como DI, fue por primera vez a Piura a dar un pequeño discurso a los empleados, con la finalidad de compartir con los integrantes la visión que él tenía para el Proyecto; al ceder la palabra, Mónica fue la primera persona en comentar y frente a toda la audiencia expresa lo orgullosa que se sentía de trabajar en LISA, a pesar de todo lo que estaba ocurriendo. Cuando se entrevistó con Diego, le comentó que se sentía un poco frustrada porque percibió que su antiguo Líder no la apoyo en la gestión de Control Interno, habiendo detectado varias oportunidades de mejora que no pudo implementar por falta de apoyo de su Gerente. Sentía que había muchas cosas por mejorar, pero no había voluntad. José la contrató en el 2014 con la finalidad de crear un área de Control Interno, pero debido a la cultura de LISA le fue difícil implementar cambios importantes; para la propia Mónica fue una sorpresa cuando José le indica que quiere que ella se haga cargo del Planeamiento Financiero, sin embargo, lo asumió con mucho entusiasmo.

Motivaciones

- Trabajar en una gran corporación la llenaba de orgullo tanto a ella como a sus padres; fue la única persona de su familia en tener una educación profesional (sus primos y hermanos sólo obtuvieron estudios técnicos).
 - No tiene intenciones, como muchos jóvenes, de tener un negocio propio; por el contrario, en la primera entrevista que tuvo con Diego, le confesó que lo que ella quería era trabajar en una gran empresa que le permita escalar posiciones, donde las evaluaciones de desempeño y los aumentos de sueldo sean parte de la cultura de la empresa. Comentó a Diego que ya había tenido

una experiencia como independiente realizando auditorías tributarias y consultorías contables, pero no le gustó.

- Quiere realizar una maestría en el corto plazo, por lo que tener una estabilidad económica que le permita afrontar el financiamiento de sus estudios es algo muy importante.
- Diego percibió una gran frustración en Mónica por no haber logrado implementar ninguna de las recomendaciones que realizó a su Líder.
- Sentía que su trabajo dentro de Control Interno era fundamental para el desarrollo de cualquier proyecto y consideraba que Diego podría brindarle el apoyo que su anterior Líder no le dio. En base a esta expectativa con el nuevo Líder del área financiera, estaba motivada para continuar desempeñándose dentro de la organización.

2.4.2. Personal con motivación para irse de LISA

- Talía Vélez. Soltera, con 31 años, nacida en la ciudad de Puerto Maldonado, ha trabajado en LISA desde el año 2007; empezó como archivista, demostrando ser una persona muy trabajadora, con ganas de superación; luego se le dio la oportunidad dentro del área de contabilidad como auxiliar, donde se le enseñó a ingresar facturas al sistema; poco a poco fue abarcando más responsabilidades, hasta que en el año 2019 decide iniciar sus estudios de contabilidad en la universidad; en 2013 se gradúa como contadora; en el 2014 es nombrada asistente contable y en el 2016 asume el cargo de contadora de la Operadora del Sur. Su padre es un reconocido locutor radial en Puerto Maldonado, y dirige desde el 2014 un importante programa radial. En el 2015 decide incursionar en la política, con la intención de candidatear como alcalde de un poblado en Puerto Maldonado. Como parte de su estrategia política, empieza una campaña contra LISA argumentando que la empresa ha sobrevaluado el costo de la carretera.

Motivaciones

- Gran presión de su padre para salir de la empresa; el hecho que su Talía trabaje en LISA es un punto débil de cara a sus aspiraciones política, ya que puede ser utilizado por sus adversarios para desprestigiarlo.
- Los hermanos de Talía, junto con su padre deciden iniciar un negocio (Notaría) junto con su padre; abren la primera Notaría del pueblo de 'Quincemil'. Están interesados en que Talía se una al proyecto familiar.
- El Proyecto Vial del Sur es uno de los más golpeados mediáticamente.
- Wendy Flores. Soltera, 25 años de edad, nacida en la ciudad de Puerto Maldonado, recién graduada de la carrera de contabilidad; cuenta con dos años en la organización; ingresó primero como auxiliar de contabilidad y al año fue promovida como asistente

de contabilidad. A penas fue ascendida al puesto de asistente, conversa con Santiago y le pide un aumento de sueldo, puesto que el cargo y las nuevas responsabilidades así lo ameritaban; Santiago le pide un poco de paciencia y que necesitaba que ella demuestre un buen desempeño en su nuevo puesto y en la siguiente evaluación le correspondería un aumento (aproximadamente del 25%). Llegó el momento de la evaluación y Santiago había determinado que Wendy merecía el aumento de sueldo; es así que se reúnen y lo deja plasmado en la evaluación; era octubre de 2016 y el aumento debía hacerse efectivo en enero 2017. Cuando Diego se reúne con todo el equipo en Puerto Maldonado les da la mala noticia que será imposible aumentarles el sueldo hasta nuevo aviso.

Motivaciones

- La promesa de aumento de sueldo no pudo ser cumplida.
- Incremento de carga de trabajo y responsabilidades.
- Los padres de Wendy le piden que renuncie y busque otro trabajo, ya que en Puerto Maldonado todos los medios de comunicación hablan del caso de corrupción de LISA.

2.5. Soluciones propuestas

2.5.1. Reestructuración del área de Finanzas

Se han identificado dos estructuras financieras muy diferentes entre ambos Proyectos; esto se debe a los principios de Delegación y Pequeña Empresa presentes en la Cultura Organización de LISA; mirando ambas estructuras se puede observar los perfiles y formas de trabajar de Santiago y José.

Santiago centralizó todas las gestiones del área en una sola persona, a través de Humberto, con las funciones de contabilidad, tesorería y planeamiento

José distribuyó la gestión de su área en tres personas:

- Oscar Moy: Contabilidad y Tesorería del Operador y Concesionaria
- Liliana Amaro: Procesos de Fiscalización (Proyecto Vial del Norte y del Sur)
- Mónica Málaga: Control Interno y Planeamiento

Sin entrar a especular las razones que llevaron a Santiago a concentrar toda la gestión del área en Humberto, es primordial identificar las fortalezas y debilidades de cada persona que actualmente se encuentra en el equipo financiero y darle responsabilidades acordes a su perfil y capacidades. Además, se debe uniformizar los esquemas de trabajo en ambos Proyectos.

Con la finalidad de generar sinergias, reducir costos, mejorar los sistemas de control y la seguridad empresarial, se debe identificar aquellas gestiones que pueden y deben ser centralizadas; por lo que aquellas subáreas que lo ameriten deben ser lideradas por una sola persona atendiendo ambos Proyecto con la misma prioridad y diligencia, manteniendo el mismo criterio de trabajo, procedimientos y políticas.

Sub áreas Identificadas para ser lideradas por una sola persona:

- Planeamiento financiero

En el Proyecto Vial del Norte esta gestión está bajo la responsabilidad de Mónica Málaga quien no tiene experiencia en el campo, tampoco cuenta con el perfil ni conocimientos técnicos requeridos.

Los principales requisitos para el puesto de Jefe de Planeamiento Financiero son los siguientes: (i) Excel avanzado, (ii) conocimiento para elaborar macros y tablas dinámicas, (iii) elaborando de modelos económico- financieros, (iv) experiencia en valorización de empresas y (v) conocimientos en contabilidad y tributación.

En el Proyecto Vial del Norte el trabajo de Planeamiento Financiero es realizado operativamente al 100% por Martín Carrillo (*Trainee* de planeamiento financiero). Es correcto que la elaboración de los modelos económicos (proyecciones) sea realizado por una persona con nivel de madurez de analista o coordinador (en este caso un *Trainee*) con las capacidades adecuadas, sin embargo, es imprescindible que quien elabore las proyecciones cuente con una adecuada guía y acompañamiento; el líder de esta subárea debe dominar todo el proceso de planeamiento, para transmitir seguridad a la Gerencia al momento de tomar decisiones.

Hoy Martín está expuesto ante cualquier error que pueda cometer, porque no recibe un adecuado acompañamiento ni el filtro (revisión) antes de enviar los resultados a José y la Gerencia General. Además, la mala relación de Mónica Málaga con los jefes de las distintas áreas no contribuye con el fluido flujo de información entre las áreas.

Mónica no es la persona correcta para liderar el planeamiento en el Proyecto Vial del Norte y debido a la mala relación que mantiene con sus compañeros de trabajo es preferible retirarla del área. Otro factor importante para tomar esta decisión es que Diego no considera importante en este momento distraer recursos en tratar de auditar el trabajo de las demás áreas, ya que la actual coyuntura es de sobrevivencia.

Por otro lado, en el Proyecto Vial del Sur, Humberto es quien realiza el planeamiento financiero sin mayores contratiempos; él mismo elabora los modelos y coordina con las distintas áreas, participa de las reuniones de gerencia y tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo. Sin embargo, por el perfil y nivel de madurez de Humberto es preferible aprovechar su experiencia dentro de la Sub área de contabilidad y Tesorería, tal como se desarrollará posteriormente.

Acciones a seguir:

- i. Despedir a Mónica Málaga
 - ii. Retirar de las funciones de Humberto la gestión de planeamiento.
 - iii. Contratar un especialista en planeamiento financiero; es difícil que un especialista en planeamiento con el perfil que se requiere pueda ser contratado del mercado en la coyuntura actual de la empresa; esta persona debe venir de otro proyecto de LISA o debe ser alguien que haya sido liberado (despedido) recientemente.
 - iv. La base del Jefe de Planeamiento será en la Ciudad de Lima y liderará a Martín; juntos deberán realizar en planeamiento de ambos Proyectos Viales.
- Contabilidad y tesorería.

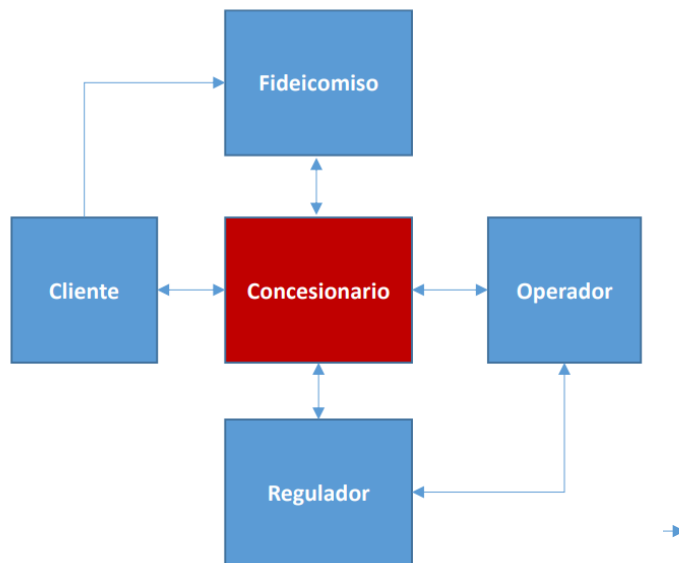
La nueva estructura de contabilidad y tesorería debe estar en línea con: (i) adecuados sistemas de control, sin que esto se vuelva burocrático u obstaculice la operatividad de los negocios; (ii) la seguridad empresarial, (iii) procedimientos de acuerdo a estándares de buen gobierno corporativo y (iv) la implementación del sistema de conformidad de LISA;

Se puede identificar conflicto de intereses en actividades que debían estar distribuidas en diferentes personas para generar “canales naturales” de control y contrapesos en la gestión de los Proyectos.

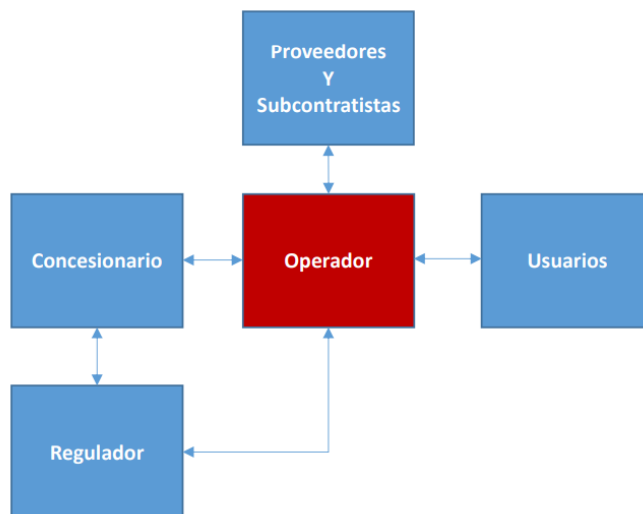
De acuerdo al organigrama se puede notar que todas las gerencias distribuyen la gestión de sus responsabilidades utilizando dos empresas:

- La empresa Concesionaria, quien tiene la relación directa con el cliente (MTC), a través de un contrato de concesión, y con un Regulador (Ositran) que por Ley está en la obligación de supervisar la gestión del Concesionario de acuerdo a los estándares estipulados en el Contrato de Concesión; adicionalmente es quien tiene la obligación de obtener los recursos financieros suficientes para cumplir con las obligaciones

contractuales (operación, mantenimiento, construcción, manejo ambiental, defensa posesoria, obtención de financiamiento, entre otros) que ha delegado con el Operador a través de un contrato de operación y mantenimiento.



- La empresa Operadora, quien tiene una relación directa con la Concesionaria y los Usuarios; además incorpora en su planilla al 99% del personal que labora en el Proyecto, así como la administración y relación con los proveedores y subcontratistas.

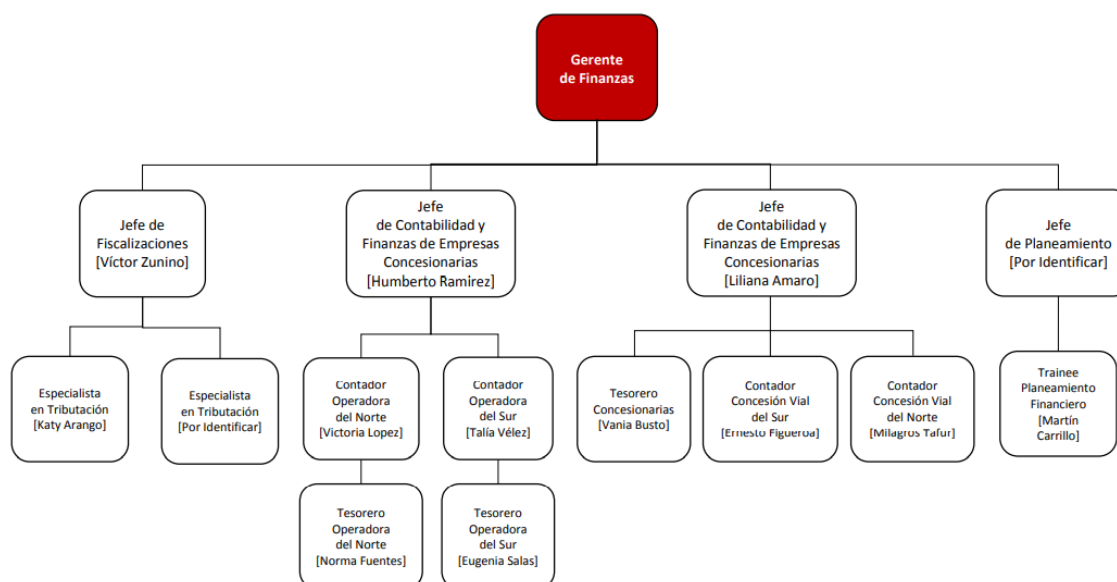


- En muchos casos la gerencia Financiera, es el último filtro para direccionar correctamente la relación comercial con la empresa que corresponde; a la mayoría de las gerencias no les importa por cuál de las dos empresas se gestionen los problemas, lo importante para ellos es simplemente que se solucione; en cambio la gerencia de

Finanzas, está en la obligación de cuidar las formas con la finalidad de: (i) evitar contingencias e ineficiencias tributarias, (ii) cumplir las normas contables y (iii) reflejar transparencia, orden y domino del negocio a los *stakeholders*.

- Si bien habrá una sola gerencia de Finanzas, internamente se debe formar equipos por cada una de estas figuras societarias: Concesionario y Operador; de esta manera se evita que exista conflicto de intereses, se implanta controles naturales, donde los responsables por cada empresa exigirán el cumplimiento de los contratos, pedirán los sustentos correspondientes, respetarán los precios de transferencia de acuerdo a márgenes de mercado y servirá de equilibrio antes las exigencias del operado.

Organigrama propuesto



Fuente: elaboración propia

2.5.2. ¿Cuál es el discurso que Diego debe tener con las personas que quedan?

Era inevitable que, al momento de anunciar la incorporación de Diego como nuevo Gerente de Finanzas, surgieran especulaciones y rumores sobre una reestructuración y posibles despidos, lo cual generaría un ambiente de mayor incertidumbre en el área. Una vez realizados los cambios, Diego debe transmitir seguridad a cada uno de los integrantes que quedaban.

Es importante comunicar la estrategia que Diego tiene planeado, tanto en la forma de trabajar, lo que llevó a realizar cambios en ambas estructuras (Norte y Sur), como a nivel macro, es decir cómo se tiene pensado renovar fianzas, superar los problemas con la Sunat, cómo planea administrar los recursos escasos, entre otros.

En primer lugar, los integrantes deben sentir que los cambios tienen una razón de ser, deben entender el por qué, ya que interiorizar esta idea permitirá no sólo calmar su ansiedad sino saber qué es lo que Diego espera de cada uno, facilitando el trabajo y recortando la curva de adaptación al nuevo sistema y forma de trabajar.

En segundo lugar, los integrantes deben confiar en la capacidad de gestión de Diego; aunque recién están conociéndolo, el hecho de comunicar ideas claras, transmitir dominio de los temas e ideas claras y sensatas de cómo enfrentar los principales obstáculos, darán tranquilidad a los integrantes que están siendo liderados por la persona correcta.

Lo peor que puede pasar es que los Liderados vean titubear a Diego. En él deben percibir alguien que tiene las ideas claras y sabe a dónde quiere llegar y cómo hacerlo.

En la primera reunión luego de realizar los cambios se deben transmitir los siguientes mensajes:

- Dar tranquilidad a las personas, informando que no habrá más cambios en la estructura.
- Explicar las razones de la reestructuración y cuál es la nueva filosofía de trabajo.
- Explicar lo que se espera de cada uno. Cada integrante es importante en la nueva estructura y es una pieza fundamental para el nuevo engranaje del área y del Proyecto.
- Transmitir honestidad. Explicar de la forma transparente y resumida la coyuntura actual de la organización a nivel global, a nivel Perú y a nivel de los Proyectos Viales del Norte y Sur.

2.5.3. Recomendaciones para trabajar en coyunturas de crisis

Está claro que Diego cuenta con todos los conocimientos técnicos necesarios para llevar adelante el reto de liderar la Gerencia Financiera, sin embargo, en una coyuntura de crisis como la que está viviendo LISA, se necesita más que conocimientos contables, tributarios y financieros; en coyunturas de crisis debemos tener en cuenta lo siguiente:

- i. Elaboración de un mapa de riesgos
En todo proyecto es impensado no contar con un mapa de riesgos, el cual debe ser elaborado desde el momento de la concepción del proyecto mismo; en el cual se debe identificar cuáles son los factores que impedirían que el proyecto se realice (en etapa de conquista) o se desarrolle de acuerdo al planeamiento (en la etapa de ejecución).
Los elementos del mapa de riesgos son los siguientes:

- Riesgo.
- Descripción del riesgo.
- Probabilidad de ocurrencia. Puede ser definido en porcentaje o de manera más simple a través de categorías como “remoto”, “probable”, “muy probable” e “inminente”.
- Cuantía. Por lo general los riesgos pueden ser medidos económicamente (sobrecostos), en algunos casos el costo es fácil de determinar, pero en otros se vuelve un ejercicio muy subjetivo, pero siempre va ser importante hacer el ejercicio de cuantificar los riesgos.

Los siguientes elementos no son utilizados convencionalmente en los Mapas de Riesgos, pero para efectos de este caso, estoy proponiendo adicionar lo siguiente:

- Factores críticos. Todo riesgo tiene factores críticos que harán que estos riesgos se vuelvan hechos concretos y también factores que son importantes para la solución.
- Apoyos requeridos. Nadie nace sabiendo cómo afrontar una crisis, ni tampoco existen post grados o maestrías donde te enseñen a gestionar en época de crisis, por lo que es muy probable que Diego se enfrente a varias circunstancias que las tenga que enfrentar por primera vez en su vida. Es importante que, al visualizar los riesgos, también identifique cuales son los posibles apoyos a los cuales puede recurrir, como por ejemplo su Líder directo, el equipo del holding, abogados, consultores, etc.
- Alternativas de acción. en este punto no es necesario elaborar un plan de acción detallado, sino identifica posibles caminos a seguir.

A continuación, procedo a elaborar la matriz de riesgos de la Gerencia de Finanzas al momento que Diego asume el área:

Riesgo	Detalle	Monto	Factor Crítico	Apoyos Requeridos	Alternativas
Renuncias de personal	Personal estratégico Personal operativo	Información confidencial	Desmotivación Presión social Presión mediática Acceso al crédito (como personas naturales) Sobrecarga laboral Estrés / presión	Gerente de RRHH Gerencia General Director de Inversiones Holding	Info. conf.
Errores operativos y en la toma de decisiones	Contabilidad Tributarios Proyecciones Fiscalizaciones	Información confidencial	Estrés Sobrecarga laboral Trabajo bajo presión Falta de experiencia	Soluciones dentro del área	Info. conf.
Congelamiento de cuentas bancarias	UIF Sunat Fiscalía	Información confidencial	Presión mediática Presión política	Soluciones dentro del área	Inf. conf.
Sobrecostos	Finanzas Auditoría financiera	Información confidencial	Incremento del riesgo crediticio de LISA Políticas anticorrupción del sistema financiero	Holding	Inf. con.
Fianzas	Renovación Requerimiento de colaterales	Información confidencial	Riesgo crediticio de LISA Políticas anticorrupción del sistema financiero	Holding	Info. con.
Liquidez y líneas de crédito	Sistema Financiero Proveedores Cliente	Información confidencial	Riesgo Crediticio del Grupo Políticas anticorrupción del sistema financiero y proveedores Desconfianza Presión mediática Presión política	Director de Proyectos Viales Gerente General Solución dentro del área alineado con el GG y DPV	Info. con.

Fuente: elaboración propia

ii. Administrar la presión

El entorno de Diego va estar plagado de factores que podrían nublar su buen juicio o simplemente hacer que no visualice todas las alternativas de solución de los problemas que enfrentará, lo que podría llevarlo a tomar malas decisiones y cometer errores; es diferente planificar, distribuir funciones entre los miembros del equipo y tomar decisiones en un entorno estable y en un entorno de crisis.

La presión mal administrada a nivel individual puede conllevar a sufrir un cuadro de estrés afectando el bienestar físico y psicológico; el estrés impide que fluyan ideas claras, se pierde la paciencia fácilmente, aflora el mal

humor por motivos que antes no lo ocasionaban, genera dificultades para tomar decisiones, produce cansancio y falta de concentración. En una coyuntura como la que atraviesa LISA lo peor que puede suceder es que el personal que debe tomar decisiones importantes genere esta condición, porque no sólo habría que luchar contra factores del entorno externo, sino el entorno interno se volvería un foco de problemas. Por otro lado, colectivamente el estrés deteriora la “salud” organizacional, el clima laboral y la productividad.

Es importante que Diego asimile que está trabajando en un ambiente psicológicamente complicado y debe buscar los apoyos necesarios en Fernando, la Holding y en las demás gerencias para lograr los objetivos trazados.

Apoyos del líder directo. Fernando no es un especialista en finanzas, por lo que no es la persona correcta a quien solicitarle consejos del tipo técnico, pero si es el llamado a aconsejar a Diego en temas como: estructura (organigrama) del área, estrategias para abordar conflictos y negociaciones con los *stakeholders* que involucran naturalmente a la gerencia Financiera de ambos Proyectos Viales (*holding*, bancos, empresas aseguradoras, Sunat y Regulador). Fernando al ser liderado por el DS de LISA en Perú tiene acceso a información privilegiada, así como está al tanto de los siguientes pasos que la empresa está pensando dar; Diego y Fernando deben mantener un diálogo fluido y abierto que permita a cada uno dentro de sus responsabilidades poder tomar las mejores decisiones.

Apoyos del *holding*. Si bien la estructura del *holding* se ha visto reducida debido a la reestructuración, aún queda un grupo de personas ligadas al CEO cuya función no sólo apoyar a su Líder, sino apoyar a los proyectos que aún se mantienen operativos; como ya se mencionó en el caso, fue anunciado que todos los proyectos de LISA serían vendidos excepto los Proyectos Viales, por tanto estos dos Proyectos son de vital importancia para los planes y futuro inmediato de la organización; Diego contará con todo el apoyo de la holding en caso él decida compartir con ellos sus problemas y busque consejos o incluso apoyos específicos. El entorno de Diego actualmente va sufrir la injerencia de factores que no necesariamente estén bajo su control o nivel de delegación, por tanto, es imprescindible que cuando Diego visualice riesgos que no pueden ser manejadas por él sólo debe acudir a los apoyos correspondientes. Aquí cobra vital importancia el dominio del Mapa de Riesgos.

Apoyos de las gerencias. Diego lidera un equipo de 17 personas (al momento de recibir ambas Gerencias Financieras) y requiere de la mayor coordinación con sus demás pares para facilitar el trabajo de todos:

- Cumplimiento de los plazos establecidos en el envío de información al área financiera (cierre mensual, atención de fiscalizaciones, enviar información a bancos y aseguradoras, envío de información a la Holding, atender requerimientos de información de terceros.
 - Recibir información oportuna y calificada, para lograr hacer proyecciones lo más certeras posibles.
 - Generar un ambiente de confraternidad entre todos los integrantes.
- iii. Se debe realizar una encuesta de clima laboral para saber en qué situación emocional y psicológica se encuentra todo el personal de ambos Proyectos, no sólo de la Gerencia de Finanzas, sino en todas las áreas; además se podrá visualizar puntos de mejora que permita a los equipos realizar mejor su trabajo.

Los resultados de la encuesta deben ser desagregados según los siguientes criterios:

- Por Proyecto:
 - Proyecto Vial del Norte.
 - Proyecto Vial del Sur.
- Por área:
 - Operación y Mantenimiento.
 - Ingeniería.
 - Comercial y Contractual.
 - Seguridad.
 - Administración y Recursos Humanos.
 - Contabilidad y Finanzas.
 - Producción y Equipos.
 - Imagen y Comunicación.
- Por cargo:
 - Gerente.
 - Jefe de Área.
 - Coordinador / Supervisor / Administrador.
 - Encargado / Capataz / Técnico.
 - Personal Administrativos / Conductores de vehículos Livianos.
 - Operario / Ayudante / Auxiliar.

- *Trainee* (Joven Parcerio).

La encuesta de clima laboral debe abordar como mínimo los siguientes puntos:

- Ambiente de trabajo (según área y cargo).
 - Recursos necesarios.
 - Información necesaria.
 - Preocupación por la seguridad en el trabajo.
 - Lugar psicológica y emocionalmente saludable.
 - Canales de comunicación eficaces.
- Principios y valores (según área y cargo).
 - Trato respetuoso y justo.
 - Equilibrio entre mi vida personal y profesional.
 - Conozco los principios y valores de la organización.
 - Los principios y valores son practicados por los integrantes.
 - Los cambios en la gestión y estructura han sido necesarios.
 - Los líderes son honestos y éticos.
- Actuación de los líderes.
 - Confianza en la gestión de los líderes para el manejo del negocio.
 - La estrategia, los objetivos e iniciativas son las correctas.
 - Muestran interés por el bienestar de los liderados.
 - Delegación suficiente.
 - Liderazgo consistente con los valores de la organización.
 - Los líderes cumplen lo que prometen.
 - Se comunican de forma clara, abierta y honesta.
 - La relación con el líder es basada en el ejemplo y confianza.
 - Es fácil acercarme a mi líder y conversar con él.
 - En mi equipo el trabajo está bien organizado.
 - Las palabras de mi líder coinciden con sus acciones.
 - Mi líder es un ejemplo para mí.
- Prácticas de reconocimiento.
 - Recibo reconocimiento por el buen trabajo.
 - Los líderes tratan a todos por igual, no hay favoritismos.
 - Considero que mi remuneración es adecuada.
 - Puedo tomar tiempo libre de forma coordinada para atender asuntos personales.
 - Mi rendimiento es evaluado de forma objetiva.
- Identificación y orgullo.

- Confío en la información que recibo de la organización.
- Existe trabajo en equipo y cooperación entre las distintas áreas.
- Mi trabajo tiene un sentido especial, este no es sólo un trabajo.
- Cuando veo el resultado de mi trabajo me siento orgulloso.
- Siento que contribuyo al desarrollo de la comunidad.
- Me siento motivado de venir a trabajar.
- Me siento orgulloso a contar a otras personas que trabajo aquí.
- Siento que todos estamos en el mismo barco.
- Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.
- Mi trabajo contribuye con las metas y objetivos de la organización.
- Trato igualitario.
 - Las personas son tratadas de manera justa sin importar edad, nacionalidad, condición socioeconómica, sexo u orientación sexual.
 - Soy considerado importante independientemente de mi cargo dentro de la organización.
- Desarrollo profesional.
 - Los líderes aceptan errores como parte del proceso de aprendizaje.
 - Mi líder me dedica tiempo y acompaña.
 - Trabajando con mi líder crezco profesional y personalmente.

BIBLIOGRAFÍA

Ferreiro, P. (2014). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*.
Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD Escuela de dirección.