



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

LA REUBICACIÓN DE JAMES VILLA

Ángel Escalante-Ávila

Lima, febrero de 2019

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

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

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

UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD-ESCUELA DE DIRECCIÓN



LA REUBICACIÓN DE JAMES VILLA

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

ÁNGEL ENRIQUE ESCALANTE ÁVILA

Asesor: Enrique Seminario Antúnez de Mayolo

Lima, febrero de 2019

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de investigación es el resultado de mi esfuerzo permanente durante los dos años de aprendizaje en la maestría en mi formación como directivo. Por esto agradezco a mi asesor Mg. Enrique Seminario - Director del Programa de Competencias Directivas (PCD) del PAD – Escuela de Dirección quien me ha asesorado en el proceso de la elaboración de este trabajo de investigación que permite evaluar las decisiones directivas, desarrollar estrategias y planes de acción para la situación planteada. También agradezco a todos mis profesores quienes a través de su experiencia plantearon de forma didáctica y dinámica la resolución de los casos y charlas magistrales compartiendo sus conocimientos y experiencias. Finalmente, quiero manifestar el sentimiento de orgullo de pertenecer a esta prestigiosa universidad que forma directivos competitivos y buenas personas.

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado especialmente a quien llamo mi incondicional, me refiero a mi madre, quien a lo largo de toda mi vida me ha brindado su apoyo y compañía en mis desafíos personales y profesionales. También dedico este trabajo de investigación a mi hermana, sobrinas y a mi novia inseparable que estuvo apoyándome en todo momento para lograr mis sueños.

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras.....	viii
Índice de anexos.....	ix
Resumen Ejecutivo.....	x
Abstract.....	x
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Caso de estudio.....	2
1.1. La reubicación de James Villa.....	2
CAPÍTULO 2. Hipótesis del caso.....	18
2.1. Planteamiento de hipótesis.....	18
2.1.1. Sobre la reubicación de James Villa.....	18
2.1.2. Sobre el desempeño de James Villa.....	19
2.1.3. Sobre el desempeño de los mandos de James Villa.....	20
CAPÍTULO 3. Aplicación de algunos conceptos de Teoría de la Organización.....	22
3.1. Motivos y motivación.....	22
3.1.1. Los motivos que podría tener Juan Rivas con respecto a James.....	22
3.1.2. Los motivos que podría tener José Luis Neyra con respecto a James.....	23
3.2. Uso del poder.....	24
3.2.1. ¿Por qué James...?.....	24

3.3. Fines subjetivos y objetivos.....	27
3.3.1. Proyecto de tercerización.....	28
3.4. Modelo de competencias directivas.....	29
3.4.1. Evaluación de competencias directivas de cada personaje principal	30
CAPÍTULO 4. El Octógono	32
4.1. Desarrollo del octógono y problemas asociados	32
4.1.1. Entorno externo	32
4.1.2. Estrategia	32
4.1.3. Sistema formal de dirección	32
4.1.4. Estructura formal	33
4.1.5. Saber distintivo	33
4.1.6. Estilos de dirección.....	33
4.1.7. Estructura real.....	36
4.1.8. Misión externa	36
4.1.9. Valores.....	36
4.1.10. Misión interna.....	36
4.1.11. Entorno interno.....	36
CAPÍTULO 5. Análisis de problemas principales	37
5.1. Identificación de problemas.....	37
5.1.1. Nivel de Eficacia	38
5.1.2. Nivel de Atractividad.....	39
5.1.3. Nivel de Unidad.....	41
CAPÍTULO 6. Planteamientos de oportunidades de mejora.....	42
6.1. Principales problemas identificados	42

6.1.1. Análisis de los problemas	42
6.2. ¿Qué debería haber hecho?.....	47
6.2.1. Personaje: Andy García – Jefe de Recursos Humanos.....	47
6.2.2. Personaje: Alan Smith – Jefe de Help Desk.....	47
6.2.3. Personaje: José Luis Neyra – Jefe de Proyectos TI.....	47
6.2.4. Personaje: Juan Rivas – Gerente de Proyectos TI.....	47
Conclusiones.....	49
Bibliografía.....	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Competencias relacionadas al desempeño.....	12
Tabla 2. Criterios de calificación.....	12
Tabla 3. Modalidad de calificación	13
Tabla 4. Matriz de rango de resultados.....	13
Tabla 5. Duración de proyectos rezagados sin impacto en el negocio	17
Tabla 6. Duración de proyectos de alto impacto en el negocio	17
Tabla 7. Motivos de Juan Rivas sobre situación de James Villa.....	22
Tabla 8. Motivos de José Luis Neyra sobre situación de James Villa	23
Tabla 9. Razones de ¿por qué James no ...?	24
Tabla 10. ¿Por qué no cumple plazos de proyectos asignados?	25
Tabla 11. ¿Por qué no asume proyectos de alto impacto?.....	25
Tabla 12. ¿Por qué no propone ideas de mejora?	26
Tabla 13. Análisis de la tercerización.....	28
Tabla 14. Evaluación de competencias de Juan Rivas	30
Tabla 15. Evaluación de competencias de José Luis Neyra	30
Tabla 16. Competencias relacionadas al desempeño vs. directivas	31
Tabla 17. Problemas agrupados por niveles	37
Tabla 18. Evaluación de alternativas del primer problema identificado	42
Tabla 19. Plan de acción del primer problema identificado	43
Tabla 20. Evaluación de alternativas del segundo problema identificado	44
Tabla 21. Plan de acción del segundo problema identificado	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de HelpDesk antes de tercerizar.....	11
Figura 2. Evaluación de desempeño de James en HelpDesk.....	14
Figura 3. Evaluación de desempeño de James en Proyectos TI.....	15
Figura 4. Nuevo organigrama de proyectos TI.....	16

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Organigrama de HelpDesk antes de tercerizar.....	11
Anexo 2. Competencias relacionadas al desempeño	12
Anexo 3. Evaluación de desempeño de James Villa	14
Anexo 4. Nuevo organigrama de proyectos TI.....	16
Anexo 5. Tipos de proyectos por impacto en el negocio	17

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Telecom Company inició un proceso de tercerización del área de Help Desk. Por tal motivo tuvo que recolocar a los analistas en diversas áreas de la compañía, debido a que la empresa tenía una política de no despido inmediato. Un analista a ser reubicado era James Villa que fue recolocado en el área de Proyectos TI. Esta asignación no consideró si James tenía las habilidades blandas y conocimientos sólidos en gestión de proyectos. A pesar de que James se esforzara, no cumplía con lo exigido en la gestión de proyectos asignados, posteriormente, se le asignaba proyectos de poco impacto generando una desmotivación en James. Adicionalmente, no recibía apoyo significativo o un guía durante la ejecución de los proyectos asignados, James tenía que ir aprendiendo en el camino sin un rumbo fijo. Al no cumplir con las expectativas sobre la gestión de proyectos, el Gerente de Proyectos TI realizó la recolocación de James en cada jefatura (3) con la intención de que se adaptara.

Palabras clave: *gestión de proyectos, gobierno de personas, investigación, reubicación de personal, telecomunicaciones*

ABSTRACT

The company Telecom Company initiated a process of outsourcing in the Help Desk area, for which reason it had to relocate the analysts in various areas of the company because the company had a policy of no immediate dismissal. One analyst to be relocated was James Villa who was relocated in the IT Projects area. This assignment did not consider whether James had the soft skills and solid knowledge in project management. Even though James did his best, he did not comply with what was required in the management of assigned projects, afterwards, he was assigned projects of little impact generating a demotivation in James. Additionally, he did not receive significant support or a guide during the execution of the assigned projects, James had to learn on the road without a fixed course. When not fulfilling the expectations on the management of projects, the IT Project Manager made the relocation of James in each headquarters (3) with the intention of adapting.

Keywords: *project management, government of people, researchment, relocation of personnel, telecommunications*

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal ilustrar como la recolocación de un empleado de baja evaluación de desempeño que no cuenta con las habilidades blandas y técnicas para afrontar las nuevas responsabilidades en otra área puede afectar a la organización debido a que no se consideró las consecuencias a mediano o largo plazo.

El análisis de esta situación sobre el uso del poder/mando de los superiores ayuda, influir o no, en el comportamiento de las personas, es decir, usar el poder para brindar justicia y usar la autoridad para generar una real preocupación por la persona y apoyarlo a desarrollarse con un monitoreo constante.

Por tal motivo, se utilizará la herramienta “El octógono” para poder plantear hipótesis de la situación, identificar y analizar los problemas y finalmente evaluar posibles alternativas y un plan de acción.

Objetivos generales

- Profundizar en el análisis de la situación planteada del uso de poder y/o mando, entendiendo el funcionamiento de la empresa e identificando los problemas en los 3 niveles (Eficacia, Atractividad y Unidad) mediante el uso del octógono que nos permitirá desarrollar estrategias y planes de acción.

Objetivos específicos

- Plantear hipótesis sobre los actos de los personajes principales considerando que se podría hacer hecho en su lugar y evaluar las competencias directivas.
- Identificar y analizar los problemas en cada uno de los 3 niveles mediante la herramienta del octógono.
- Evaluar las alternativas y planes de acción sobre los problemas identificados.

CAPÍTULO 1. Caso de estudio

1.1. La reubicación de James Villa

A mediados de octubre de 2014, Telecom Company S.A. ingresó en el mercado peruano adquiriendo Telco Digitel por un valor de 500 millones de dólares. Telecom Company es una empresa líder en ofrecer productos y servicios de calidad e innovadores en el sector de las telecomunicaciones en Latinoamérica. Uno de sus objetivos fue reducir costos operativos de la reciente adquisición, por lo que inició un proceso de tercerización de algunas áreas de soporte de negocio.

A las dos semanas, Julio Roggero - Vicepresidente de TI informó oficialmente a través de un comunicado la tercerización del área de Help Desk, conformada por nueve empleados (véase Anexo 1). Estas actividades se trasladaron al nuevo Call Outsource. Andy García - Jefe de Recursos Humanos planteó la reubicación de los colaboradores en otras áreas de la empresa debido a que por política institucional no se contemplaban despidos inmediatos.

Andy García analizó con Alan Smith - Jefe de Help Desk la evaluación de los perfiles de los colaboradores a reubicar. Para ello se utilizaba una escala que evalúa el rendimiento de un colaborador entre los valores de 1 al 5 (véase Anexo 2). En especial, conversaron sobre la situación de James Villa, analista con un desempeño por debajo del promedio de 1.60 (véase Anexo 3 - Figura 2).

James Villa de 44 años, era un analista de Help Desk, con cinco años de experiencia en el puesto. En su anterior trabajo había ocupado el cargo de Supervisor de Help Desk durante 3 años, teniendo bajo su responsabilidad a más de 40 personas. Actualmente, no cumplía adecuadamente con las tareas asignadas, se quejaba mucho con los otros analistas y generaba un ambiente crítico en el equipo. No mantenía una buena relación con Marty Spencer - Supervisor de Help Desk.

Alan Smith planteó a su jefe superior Ignacio Mariátegui – Gerente de Operaciones TI – la posibilidad de reubicar a James Villa en el área de Juan Rivas – Gerente de Proyectos TI – aprovechando que había una vacante disponible y por la buena relación con él.

Al día siguiente, Ignacio Mariátegui se reunió con Juan Rivas y acordaron la reubicación de James Villa en Proyectos TI, quien fue asignado al equipo de José Luis Neyra que llevaba recién tres semanas en el nuevo puesto.

Proyectos

El área de Proyectos TI contaba con 3 jefaturas (véase Anexo 4) que atendían los requerimientos de desarrollo TI de las unidades de negocio: gestión del negocio, recursos humanos, comercialización, contabilidad y finanzas, producción, administrativas y legales.

Protagonistas

Juan Rivas de 41 años era el Gerente de Proyectos TI. Era responsable de definir los objetivos, formular los planes, monitorear los resultados, asignar actividades y formar a los equipos de trabajo que lideraba. Recién tenía año y medio en su actual puesto.

José Luis Neyra de 36 años era uno de los Jefes de Proyectos TI. Era responsable de administrar los recursos, realizar cambios necesarios para mantener el proyecto en buen camino, manejar conflictos y fomentar la colaboración de los integrantes de su equipo.

Incidentes

Después de 2 semanas de la reubicación de James al área de Proyectos TI, Margaret Jones se encontró con él y le preguntó:

Margaret: Hola, James, ¿cómo estuvo tu primera semana en Proyectos TI?

James: Terrible. José Luis me asigna proyectos rezagados de poco impacto en el negocio mediante un correo con una instrucción global.

Margaret: Pero ¿no le has pedido que te explique de qué trata el proyecto?

James: Sí, pero no conoce el negocio. Ni siquiera me dice con quién podría verlo. Tampoco me permite acercarme a los otros equipos de Proyectos TI para consultarles debido a que hay una rivalidad entre las jefaturas por agradar a Juan Rivas.

Margaret: Yo te ayudaré en esta oportunidad. Sin embargo, tendrás que apoyarte con los analistas externos.

James: Tampoco me apoya con eso. Comenta que ya tienen proyectos asignados, a pesar de que ellos fueron contratados para brindarnos

soporte operativo. Estoy aprendiendo en el camino, sin ningún tipo de guía o apoyo.

Margaret: Trata de hablar con José Luis y coméntale que tienes todo el entusiasmo de aprender y apoyarlo.

James: Seguiré tu consejo y hablaré con él, a pesar de que no le da importancia a los proyectos que tengo asignados.

Margaret: Hazlo ahora, porque al final te va a exigir el cumplimiento en los plazos definidos de los proyectos, según cronograma.

Tres meses después, James se reunió con José Luis.

James: [Tono de alta voz] José Luis, ¿no crees que sería bueno me asignes proyectos de mayor impacto?

José Luis: ¿Para qué? Si siempre fracasas. Los proyectos que te he asignado no los has terminado en la fecha establecida y algunos ni siquiera los has empezado.

James: [Respirando hondo] José Luis, ¿me puedes explicar a qué te refieres que siempre fracaso? No puede ser posible que sea el único que no tenga proyectos asignados de alto impacto. ¿Esto es parte de tu buena gestión?

[Sentido irónico] Se supone que tendrías que aprovechar la disponibilidad de todos tus recursos, ¿cierto?

José Luis: Efectivamente, tú lo has dicho de los recursos disponibles, pero te faltó una palabra clave “productivos”.

James: ¿Me estás diciendo que no soy un recurso productivo? No te voy aceptar eso, porque no tengo la culpa que no confíes en las personas de tu equipo.

José Luis: Sí confío en mi equipo y te lo voy a demostrar: te asignaré proyectos con mayor impacto. Espero que los puedas culminar.

James no estaba muy convencido si la reunión fue productiva, debido a que no notó mayores cambios. En febrero de 2015, Juan Rivas pidió a todas las jefaturas proponer iniciativas que se transformarían en proyectos TI y aumentar la productividad del negocio. Luego, José Luis convocó a su equipo para sugerir nuevas ideas. Sin embargo, al momento en que James deseaba participar no le prestaba atención o no le daba importancia.

En noviembre de 2015, José Luis Neyra manifestó a Juan Rivas su malestar con respecto al bajo desempeño de James. Cabe mencionar que hasta ese momento Juan Rivas no estaba enterado de la situación debido a que James creía que las cosas las podrían resolver entre José Luis y él.

Un año antes, Juan Rivas había detectado que no se daría abasto para atender los requerimientos del negocio, por tal razón decidió reestructurar el área añadiendo dos nuevas jefaturas. Anteriormente, había tenido problemas por abuso de autoridad con un trabajador, Julia Texeira - Analista Senior de Proyectos TI quien generó una queja a Recursos Humanos. A los dos días, fue llamado y advertido que ese tipo de comportamientos no se permiten en la empresa. Ahora teme que James pueda ir en su contra.

Finalmente, Juan Rivas llamó a James a su oficina y le preguntó:

Juan Rivas: ¿Cómo te está yendo?

James: Realmente me podría ir mejor, pero deseo cambiarme de área.

Juan Rivas: ¿Por qué deseas cambiarte de área?

James: La verdad, creo que no me ubico en el área de Proyectos TI.

Juan Rivas: ¿Por qué crees que no te ubicas?

James: Pienso que lo haría mejor en otra área.

Juan Rivas: Entiendo. Déjame revisar cómo puedo ayudarte.

James: Gracias, Juan.

A inicios de enero de 2016, Juan Rivas reorganizó las tres jefaturas y cambió a James a la jefatura de Alicia Robles.

Cambios

James tenía mucha expectativa de su asignación a la nueva jefatura de Alicia Robles, quien había trabajado anteriormente con José Luis y habían establecido una muy buena amistad con alto nivel de confianza.

Inicialmente, la actitud de Alicia hacia James fue similar a la que tuvo José Luis, quien le había comentado todos los inconvenientes ocurridos durante el periodo que trabajó bajo su mando. Por consiguiente, indicó a James: “Termina los proyectos en el plazo establecido”. Estos eran sencillos, sin impacto en el negocio y en algún momento también le mencionó que no le asignaba proyectos importantes porque siempre fracasaba. Para revisar ejemplos de proyectos de alto y bajo impacto en el negocio (véase Anexo 5).

Transcurrida la semana, Margaret se percató del trato particular a James, por lo cual decidió conversar con Alicia:

Margaret: Alicia, es fundamental que le brindes tu apoyo a James, para que él esté motivado y sea productivo. Sé que él tiene un gran entusiasmo por ayudar.

Alicia: Entiendo, pero en la anterior jefatura tuvo muchos problemas de cumplimiento en los plazos de los proyectos asignados.

Margaret: Efectivamente, pero no sabemos exactamente por qué no cumplía con los plazos.

Alicia: Está bien, le daré una oportunidad.

Al día siguiente, Margaret le dijo a James que se reuniera con Alicia y le expresara su sentir y el deseo de apoyarla al máximo en la gestión de proyectos.

James conversó con Alicia:

James: Alicia, por favor te pido me apoyes y confíes en mí. Yo quiero ayudar al equipo en la gestión de proyectos.

Alicia: De acuerdo, James voy a confiar en ti, con el compromiso de que te esfuerces más y termines los proyectos sean impactantes o no al negocio, en el plazo establecido.

James: No te preocupes, no te defraudaré.

A las pocas semanas, Alicia no recibía información sobre el status de los proyectos y casi nunca veía a James en la oficina, por lo que le generó desconfianza. Le llamó la atención varias veces y en respuesta él comenzó a copiarla en todos los correos para cualquier coordinación ocasionándole que colapse la bandeja de entrada de su correo electrónico. Nuevamente le reclamó por lo sucedido. Posteriormente, James informaba cualquier gestión realizada de forma presencial y evitar esta situación. Él le había comentado a Margaret que tenía muchos proyectos a la vez y que algunos le consumían mayor tiempo en gestionarlo.

Todos los meses siempre había un reconocimiento por cada jefatura en la Gerencia de Proyectos TI. Para ese entonces James implementó un proyecto de impacto medio, por lo cual Alicia consideró calificarlo bien en su evaluación de desempeño con una escala de rendimiento de 2.47 e incentivarlo a que siga mejorando (véase Anexo 3 - Figura 3).

James tenía una preocupación sobre la regularización del aumento de su sueldo que Juan Rivas le había prometido y no se efectuaba hasta el momento. Para esto conversó con él nuevamente y le manifestó su preocupación:

James: Juan, te agradecería que me apoyaras con el tema de la regularización de mi sueldo. Hace 4 años sigo con el mismo y no me han aumentado.

Juan Rivas: Si, lo tengo pendiente. No te preocupes que ahora lo gestiono para que se regularice. ¿Y cómo va todo?

James: La verdad sigo pensando que lo haría mejor en otra área.

Juan Rivas: He visto que has estado postulando a las convocatorias de otras gerencias.

James: Efectivamente, he postulado por un tema económico, sin embargo, no he tenido suerte a pesar de contar con experiencia en otras empresas en

estas áreas. Yo creo que no me han considerado porque los otros postulantes tienen los conocimientos más frescos.

Juan Rivas: Ya veo. Te comento que se van a reestructurar las jefaturas nuevamente debido a que deseo equilibrar el rendimiento de cada una de ellas según las competencias del equipo.

James: Esos cambios serán buenos.

A las tres semanas, Juan Rivas realizó la reestructuración de las jefaturas. Con la nueva estructura, Alicia le informó a James que trabajaría con el equipo de Sandra Scott - Jefe de Proyectos TI por temas de competencia.

A los pocos días de efectuarse el traspaso, Margaret le preguntó a James:

Margaret: ¿Y cómo te va con tu nuevo equipo?

James: Muy bien. Todo el equipo me ha estado apoyando mucho. Me han dado la confianza desde el inicio con un proyecto grande. Espero dar la talla.

Margaret: Excelente. Yo creo que sí. Si bien es cierto es un tema nuevo debes esforzarte más. Espero que ahora sí puedas sentirte cómodo y obtener una alta productividad.

James: Yo también espero eso.

Después de un mes, Juan Rivas le consultó a Sandra Scott sobre el desempeño de James. Ella le comentó que le faltaba experiencia en la gestión de proyectos, pero que se estaba esforzando.

Casi al mismo tiempo, Albert Adams - Gerente de Infraestructura TI deseaba no contar con Alessia Alen en su equipo debido a que era muy problemática, tenía un carácter muy difícil de manejar e incluso tuvo algunas discusiones con ella por su forma de trabajo y resultados obtenidos.

Cada dos semanas, los miércoles en la mañana, se realiza el comité de status de proyectos priorizados por la empresa, a la cual asisten todos los Gerentes de la División TI. Antes de iniciar la reunión, Juan Rivas y Albert Adams estaban comentando los resultados del ambiente laboral en sus respectivas áreas:

Juan Rivas: Albert ¿y cómo te fue en la evaluación del clima laboral este año?

Albert Adams: Juan, la verdad no muy bien, Alessia Alen - Coordinador de Proyectos de Infraestructura TI, genera un mal ambiente laboral en mi área, se queja de todo y no cumple con los plazos de implementación de proyectos de infraestructura TI. Por lo tanto, sólo le asigno proyectos de poco impacto.

Juan Rivas: Yo tengo el mismo problema con James Villa, sin embargo, su carácter no es una dificultad sino que no cumple con su trabajo.

Albert Adams: [Sonríe] Por lo menos, no discutes contigo frente a todo tu equipo, levantando la voz.

Juan Rivas: [Mmmm] ¿Qué te parece si hacemos un intercambio de Alessia por James?

Albert Adams: Estoy de acuerdo.

Juan Rivas: Excelente. Déjame proponérselo y te confirmo.

Albert Adams: Listo. Quedo a la espera.

La Gerencia de Infraestructura TI es responsable de asegurar el funcionamiento integral de la infraestructura tecnológica como son: plataforma y redes de comunicaciones, backups, servidores, telefonía, mantenimiento y monitoreo de las distintas infraestructuras hardware y software. Es un trabajo más técnico y concreto.

A finales de diciembre de 2017, Juan Rivas citó a James para comentarle sobre una vacante en la Gerencia de Infraestructura TI:

Juan Rivas: James, te comento que hay una oportunidad laboral en la Gerencia de Infraestructura TI con un sueldo competitivo ¿te interesa?

James: Claro que sí. Como te comenté la búsqueda de otras oportunidades laborales están relacionadas con el tema económico. Tú sabes que tengo una hija de 8 años y los gastos son mayores cada vez.

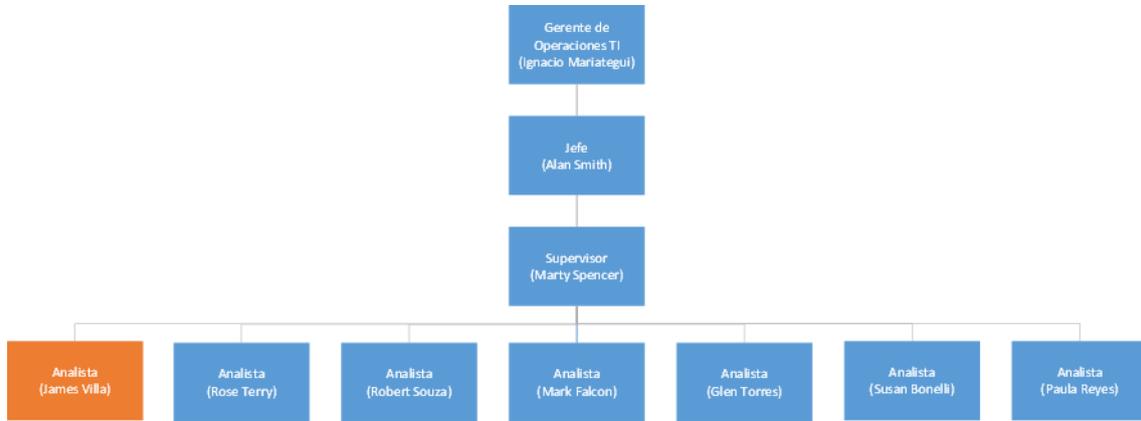
Juan Rivas: Sí, me imaginaba que era por eso. Con lo que me acabas de decir voy a conversar con Albert Adams y concretar el traspaso.

James: Gracias, Juan. Te lo agradezco mucho. Es una muy buena noticia.

Juan Rivas: No te preocupes. En lo que pueda ayudarte lo haré.

Anexo 1. Organigrama de Help Desk antes de tercerizar

Figura 1. Organigrama de Help Desk antes de tercerizar



Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Competencias relacionadas al desempeño

Tabla 1. Competencias relacionadas al desempeño

Competencias relacionadas al desempeño	Descripción
Liderazgo	Influenciar y/o motivar sobre el comportamiento de sus compañeros o subordinados, orientación y compromiso con el fin de lograr los objetivos trazados por la organización
Planeacion	Elaborar planes de trabajo, gestionar los recursos asignados con el propósito de lograr un objetivo planteados
Compromiso	Es la responsabilidad adoptada para cumplir con las funciones y responsabilidades encomendadas para lograr los resultados esperados.
Trabajo en equipo	Participación activa, colaboración e integración entre los miembros de equipo para conseguir los objetivos compartidos de las tareas asignadas.
Relaciones interpersonales	Es la habilidad de entablar un vínculo amical con las personas que permiten fortalecer el trabajo en equipo y conseguir los objetivos establecidos.

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Criterios de calificación

Criterios	Descripción
Cuantitativas	Lograr los objetivos establecidos en la gestión de proyectos cumpliendo los plazos, costos y tiempos.
Cualitativas	Cumplir las expectativas de aplicar y/o desarrollar competencias que permiten gestionar, saber comunicarse, trabajar en equipo.

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Modalidad de calificación

N°	Calificación
1	No cumple
2	Se acerca
3	Satisfactorio
4	Excede
5	Excede mucho

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Matriz de rango de resultados

Rango de Calificación Cuantitativa	Variable Cualitativa de Calificación
4 - 5	Excede mucho
3 - 4	Excede
2 - 3	Satisfactorio
1 - 2	Se acerca
0 - 1	No cumple

Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Evaluación de desempeño de James Villa

Figura 2. Evaluación de desempeño de James Villa en HelpDesk

Evaluación de Desempeño			
Nombre del evaluado	James Villa	Puesto	Analista de HelpDesk
Unidad de Negocio	Operaciones TI	División	Vicepresidencia TI
Objetivos cuantitativos			
Indicadores de rendimiento	Peso	Calificación	Puntaje
Nivel de resolución de servicio	25%	2	0.50
Nivel de abandono de HelpDesk	20%	1	0.20
Nivel de satisfacción del cliente	20%	2	0.40
Tiempo promedio de solución de incidentes menores	15%	2	0.30
Tiempo promedio de solución de incidentes mayores	20%	1	0.30
Puntaje total			1.60

Fuente: elaboración propia

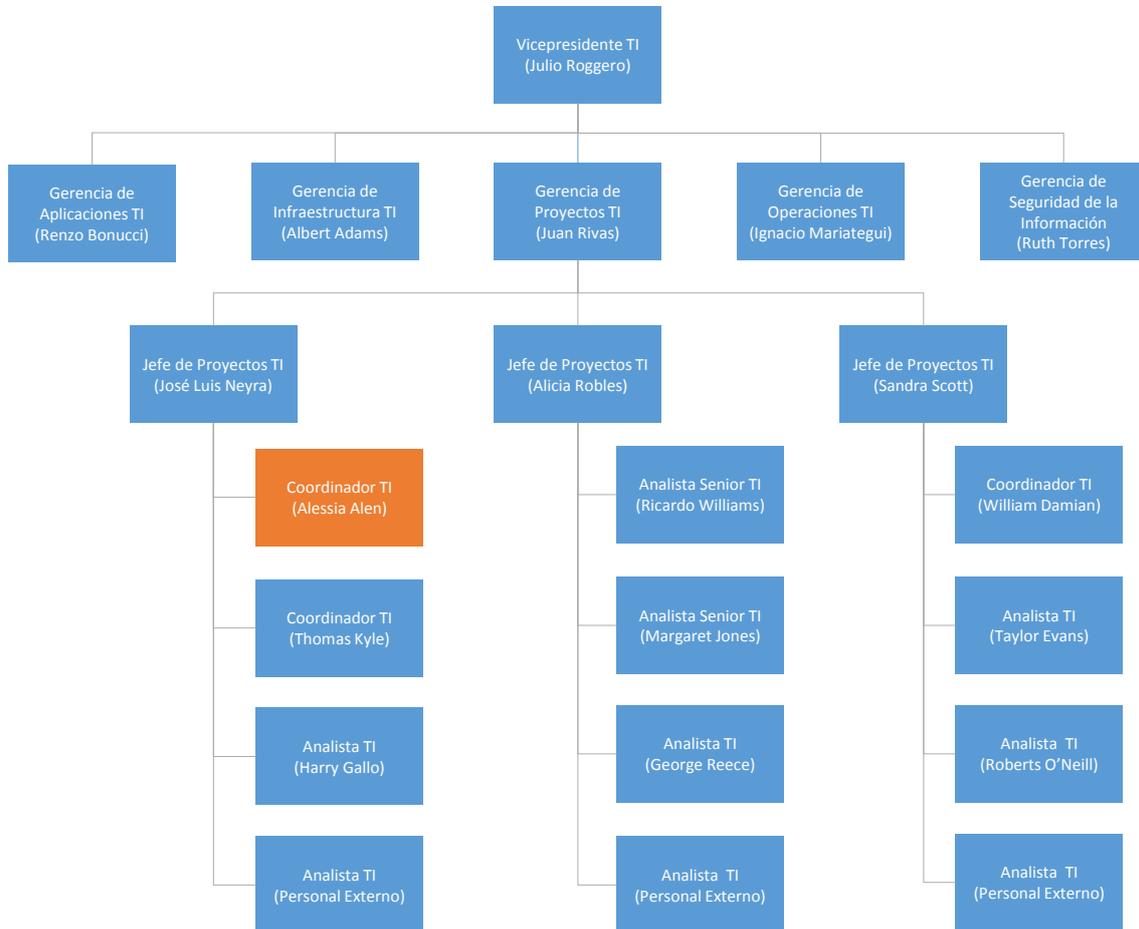
Figura 3. Evaluación de desempeño de James Villa en Proyectos TI

Evaluación de Desempeño			
Nombre del evaluado	James Villa	Puesto	Analista de Proyectos TI
Unidad de Negocio	Proyectos TI	División	Vicepresidencia TI
Objetivos cuantitativos (Peso = 70%)			
Indicadores de rendimiento	Peso	Calificación	Puntaje
Proyecto 1	30%	2	0.60
Proyecto 2	25%	2	0.50
Proyecto 3	20%	3	0.60
Proyecto 4	16%	3	0.48
Proyecto 5	9%	3	0.27
Puntaje			2.45
Evaluación de Desempeño			
Objetivos cualitativos (Peso = 30%)			
Indicadores de rendimiento	Peso	Calificación	Puntaje
Liderazgo	25%	2	0.50
Planeación	25%	2	0.50
Compromiso	20%	3	0.60
Trabajo en equipo	15%	3	0.45
Relaciones interpersonales	15%	3	0.45
Puntaje			2.50
Puntaje Total			2.47

Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Nuevo organigrama

Figura 4. Nuevo organigrama de Proyectos TI



Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Tipos de proyectos por impacto en el negocio

Proyectos rezagados sin impacto en el negocio: automatización de proceso de asignación de reclamos a cada asesor en el back office.

Tabla 5. Duración de proyectos rezagados sin impacto en el negocio

N°	Actividades	Días
1	Levamiento del proceso de asignación manual	5
2	Análisis de los impactos en el proceso	5
3	Definición de los procesos a automatizar	10
4	Implementación	20
5	Seguimiento post implementación	10
	Total	50

Fuente: elaboración propia

Proyectos de alto impacto en el negocio: verificación de identidad biométrica en los canales de atención presencial.

Tabla 6. Duración de proyectos de alto impacto en el negocio

N°	Actividades	Días
1	Entrevistas a usuarios lideres	10
2	Definición del alcance del proyecto	10
3	Análisis de los impactos en el negocio	15
4	Diseño del nuevo proceso	20
5	Análisis de los sistemas impactados	15
6	Diseño al detalle del nuevo proceso	20
7	Desarrollo del sistema	40
8	Verificación y testeo	5
9	Pase a Producción	1
10	Post producción	10
	Total	146

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 2. Hipótesis del caso

2.1. Planteamiento de hipótesis

A continuación, intentaremos establecer relaciones entre los síntomas que aparecen en el caso, con la finalidad de ir desarrollando hipótesis que faciliten el análisis posterior.

2.1.1. Sobre la reubicación de James Villa

2.1.1.1. Desde el punto de vista de Recursos Humanos se efectuó una reubicación apresurada por la premura de la situación y el jefe de Recursos Humanos no hizo el seguimiento a James. Vislumbramos dos enfoques:

- Enfoque por parte de Operaciones TI en la implementación del nuevo Call Outsource con tiempos agresivos y con las políticas de no despido de sus colaboradores.
- Enfoque por parte de Recursos Humanos de reubicar en cualquier posición y cumplir con la política de no despido sin considerar si James tenía las habilidades necesarias.

2.1.1.2. Quién asumió la responsabilidad de recolocación fue el Gerente de Operaciones TI basándose en contactos de amistad. Sin embargo, el Jefe de Recursos Humanos debió asumirla porque él tenía la información disponible de los perfiles de los puestos de toda la empresa y la llegada formal a los Gerentes de las otras unidades de negocio.

- El Gerente de Operaciones TI asumió la responsabilidad para enfocarse en la implementación del nuevo Call Outsource.
- El Jefe de Recursos Humanos abdicó la responsabilidad de la reubicación al Gerente de Operaciones TI aprovechando la oportunidad para agilizar el proceso.

2.1.2. Sobre el desempeño de James Villa

2.1.2.1. James Villa no tiene suficiente autonomía, porque en su trabajo anterior las complejidades de sus tareas eran bajas. Las habilidades profesionales requeridas en Help Desk son muy distintas a las Gestión de Proyectos TI.

- James tiene conocimientos técnicos específicos. Sin embargo, no ha desarrollado en su anterior puesto las habilidades profesionales necesarias sobre la gestión de proyectos TI.

2.1.2.2. James no tiene por ahora los conocimientos técnicos ni habilidades blandas necesarias en gestión de proyectos TI para cubrir el puesto. Habría que evaluar si le es posible capacitarse y aprender la metodología.

- James no tuvo experiencia en gestión de proyectos. Sin embargo, se tendría que elaborar un programa de capacitación personalizada (lo cual implica tiempo) para desarrollar nuevas habilidades requeridas y es incierto si lo pueda lograr.

2.1.2.3. James tiene la voluntad de aprender. Sin embargo, no encuentra apoyo; no tuvo un programa de inducción (capacitación y coaching).

- Al ingreso en cada jefatura no se le brindó una capacitación constante ni se le asignó un guía que pudiera enseñarle con la práctica. No se sabe si tendrá una base para aprender un tema más complejo como la gestión de proyectos.

2.1.2.4. No se ha hecho nada para apoyar a James a desarrollarse, es decir, no se hizo coaching bajo un jefe o analista senior.

- No hubo una capacitación constante, ni acompañamiento de su trabajo y desarrollo de habilidades en el día a día.

2.1.2.5. El cambiar de área no solamente tiene como motivo el incremento del sueldo por parte de James, sino también se debe a que considera que no puede ubicarse adecuadamente en el área.

- Sus conocimientos técnicos no le permitían desempeñarse de acuerdo a las competencias requeridas del puesto y su curva de aprendizaje era muy lenta debido a que no tenía la experiencia y conocimientos básicos ni un plan de capacitación adecuado.

2.1.3. Sobre el desempeño de los mandos de James Villa

2.1.3.1. Juan Rivas y Albert Adams no enfrentan los problemas en su equipo de trabajo, simplemente se deshacen de ellos cambiándolos entre áreas.

- Al no poder tratar con ambos (James y Allison) ni sacar lo mejor de ellos, simplemente no los consideraban dentro de su equipo para la asignación de proyectos.

2.1.3.2. Juan Rivas abdica su responsabilidad al no realizar el seguimiento a los jefes de proyectos sobre el desarrollo de los equipos.

- Solo está orientado a resultados, si cada jefe no gestiona correctamente a sus recursos no le interesa, lo principal es llegar al resultado final como sea.

2.1.3.3. Juan Rivas no sabe qué hacer para que sus mandos gestionen un personal como James.

- No desea que se conozca que tiene problemas con un miembro de su área e indica a sus jefes se las arreglen con James y que cumplan con los proyectos asignados. No hace un seguimiento de la gestión de personas de los jefes.

2.1.3.4. Los motivos de Juan Rivas para gestionar el cambio de James

- Que los Jefes de Proyectos TI no se quejen y evitar problemas con Recursos Humanos.
- Tiene antecedentes de haberle ido mal antes y no desea ganarse un pleito con nadie.
- Asume que los jefes deben resolver sus problemas; por eso tienen esa posición y el poder.

2.1.3.5. Si Juan Rivas pudiese despedir a James, su problema podría ser ¿cómo configuro un equipo competente? Dado que no lo puede hacer, ¿cómo lo gestiona?

2.1.3.6. José Luis Neyra no tiene mucha experiencia en el cargo y dirección de personas.

- Recién ha ocupado la posición de jefe y no tiene un manejo adecuado para motivar a su personal.

2.1.3.7. José Luis Neyra sólo quiere resultados; y no tiene una preocupación sincera por el desarrollo profesional y adaptación al área de James, no sabe exigirle en temas concretos, simplemente instruye de forma genérica.

- No tiene trato ni empatía, solo está orientado a los resultados exigidos que lo comprometen a él, si no se cumplen. Se cuida las espaldas.

2.1.3.8. En la gestión de Alicia y Sandra consideran que James puede producir poco, por lo tanto, sólo le asignan proyectos pequeños y específicos que podría sacar adelante con apoyo de un analista con mayor experiencia.

- Cumplía los proyectos pequeños y específicos porque en su mayoría eran más técnicos. Ejemplo: automatizaciones de procesos manuales.

2.1.3.9. Al momento que Sandra le asignó un proyecto de alto impacto a James, él no cubrió las expectativas. Cabe mencionar que no hubo una preparación antes y durante del proyecto.

- No tenía los conocimientos base para llevarlo a cabo a pesar que Sandra lo apoyó en el seguimiento no constante de sus tareas.

2.1.3.10. Parece que Allison tendría la misma suerte de James, es decir, se le asignan proyectos pequeños sin ningún impacto en el negocio. Hay dos razones importantes:

- No cumplía con su trabajo en los plazos definidos a pesar de que no había mucha presión.
- Debido a su carácter difícil, el Gerente de Infraestructura TI no deseaba tener contacto ni contar con ella.

CAPÍTULO 3. Aplicación de algunos conceptos de Teoría de la Organización

3.1. Motivos y motivación

Siguiendo la teoría de las motivaciones de Pérez (1996), trataremos de analizar los motivos y motivaciones de los personajes involucrados.

3.1.1. Los motivos que podría tener Juan Rivas con respecto a James

Tabla 7. Motivos de Juan Rivas sobre situación de James Villa

Motivación	Motivos Extrínsecos	Motivos Intrínsecos	Motivos Trascendentes
Espontánea	Moverlo para no tener problemas con sus jefes (X)		Le preocupa la familia de James, su hija
Racional	Mejora el impacto en resultados de su departamento. No quiere tener problemas con RRHH (X)		Buscar un mejor lugar para James Productividad en la Empresa

Nota: los motivos marcados con (X) son los preponderantes.

Fuente: elaboración propia

3.1.2. Los motivos que podría tener José Luis Neyra con respecto a James

Tabla 8. Motivos de José Luis Neyra sobre situación de James Villa

Motivación	Motivos Extrínsecos	Motivos Intrínsecos	Motivos Trascendentes
Espontánea	Asignar sólo proyectos de bajo impacto		
Racional	Desea mostrarse con Juan Rivas y obtener buenos resultados de su nueva jefatura (X) No quiere dedicar tiempo valioso para él en capacitar a James en la gestión de proyectos.		

Nota: los motivos marcados con (X) son los preponderantes.

Fuente: elaboración propia

3.2. Uso del poder

Alcázar (2015) menciona en su libro “¿Cómo actuar cuando no hacen lo que se les ha mandado?” que la causa de una desobediencia a un mandato puede ser:

- **Motivos trascendentes:** salvaguardar a otras personas que, por ejemplo, se habían visto injustamente afectadas. (p. 27)
- **Motivos intrínsecos y extrínsecos:** solo en estos casos conviene usar el poder: usar antes el poder persuasivo que el coactivo. Usarlo en el siguiente orden: usar el poder coactivo positivo mediante incentivos positivos y luego el poder coactivo negativo (sanciones, castigos, etc.) gradualmente evitando injusticias. (p. 27)

3.2.1. ¿Por qué James...?

Tabla 9. Razones de ¿por qué James no ...?

Concepto	Exigible	Deseable	No puede	No sabe	No quiere		
					ME*	MI*	MT*
No cumple plazos de proyectos asignados	X		X	X			
No asume proyectos de alto impacto		X	X	X			
No propone ideas de mejora		X		X	X		

*ME: Motivos Extrínsecos; MI: Motivos Intrínsecos; MT: Motivos Trascendentes

Fuente: elaboración propia

La diferencia de lo exigible y deseable es:

- **Exigible:** es lo consensuado a realizar por el trabajador y la empresa mediante un contrato de trabajo.
- **Deseable:** es la expectativa o esperado del empleador sobre las acciones que pueda realizar el trabajador.

Tabla 10. ¿Por qué no cumple plazos de proyectos asignados?

Concepto	Explicación
Exigible	Se requiere de forma obligatoria que se cumplan los plazos de los proyectos asignados.
No puede	James tiene una formación técnica desarrollada y utilizada en el área de Help Desk, sin embargo, estas habilidades no son suficiente para la gestión de proyectos que es una actividad más compleja.
No sabe	Cómo cumplir con lo exigido en la gestión de proyectos, sin embargo, no se descarta que pueda mejorar su desarrollo profesional con capacitación y seguimiento constante de un coach sobre la gestión de los proyectos asignados.

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. ¿Por qué no asume proyectos de alto impacto?

Concepto	Explicación
Deseable	Se espera asuma estos proyectos
No puede	No tiene las competencias ejecutivas requeridas para ese tipo de proyectos.
No sabe	Intenta asumir nuevos proyectos de alto impacto, sin embargo, no tiene una metodología adecuada ni hoja de ruta para la gestión de proyectos de alto impacto.

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. ¿Por qué no propone ideas de mejora?

Concepto	Explicación
Deseable	Se espera proponga nuevas ideas para mejorar su desempeño en la gestión de proyectos.
No sabe	Su aporte es limitado debido a que no tiene la experiencia y las habilidades blandas y técnicas en la gestión de proyectos
Motivos extrínsecos	No propone ideas porque tiene rechazo de su jefe generando desde fuera un impacto interno de malestar.

Fuente: elaboración propia

3.3. Fines subjetivos y objetivos

Alcázar (2015) afirma: “Para entender cómo deben diseñarse las políticas de una organización – no simplemente pretendiendo convencer, pero tampoco pretendiendo obligar – hay que distinguir entre fines subjetivos y fines objetivos”. (p. 122)

- **“Fines subjetivos:** es la formulación del propósito, las satisfacciones buscadas por el decisor”. (p. 123). “El fin subjetivo es necesariamente amplio y no especifica la acción concreta –no es operativo”. (p. 124). “Un fin subjetivo puede concretarse operativamente en fines objetivos muy diversos, pues puede haber muchos modos de alcanzar un mismo fin”. (p. 158)
- **“Fines objetivos:** es la definición “operacional” del fin subjetivo. Es el fin que, si se alcanza, produce el fin subjetivo”. (p. 124)

“Cabe mencionar que las políticas son fines objetivos de la organización que deben permitir alcanzar los fines subjetivos. Las acciones concretas que se espera de los miembros de la organización para lograr los fines subjetivos dependen, pues, del fin objetivo definido.” (p. 129)

“Mientras más concretamente se haya definido el fin objetivo, más concretamente se señala la acción y, por tanto, menos iniciativa le queda al que lleva a cabo lo mandado. Un directivo sensato quiere que su subordinado haga lo que él quiere (fin subjetivo), pero no necesariamente del modo exacto en que él lo pide (fin objetivo). (p. 155)

Cuanto menos “operacional” sea una petición – mientras menos estrecho sea el fin objetivo –, mayores capacidades directivas se exige a quien la deba cumplir. Por eso, salvo que las políticas sean perfectamente operacionales – cosa nada deseable – el directivo debe tener en cuenta que todos los miembros de la organización son tomadores de decisiones.” (p. 151)

“Las buenas políticas son definiciones operacionales y no solo definiciones de propósitos. Pero no especifican totalmente el cómo, sino que dejan margen de acción a las personas que tienen que cumplirlas.” (p. 157).

3.3.1. Proyecto de tercerización

A continuación, se realiza el análisis de la estrategia:

Tabla 13. Análisis de la tercerización

Concepto	Lo que:	Descripción
Subjetivo	Quiero	Reducir costos
Objetivo	Hago	Tercerizar HelpDesk No he reducido personal, sino he recolocado en otras unidades de negocio
	Consigo	Incremento de costos (camuflados) Mejora del servicio Mal ambiente en algunas áreas

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la tercerización fueron:

- Aumentar la productividad en la resolución de tickets de HelpDesk.
- Mejorar la calidad con personal dedicado y entrenado con mayor rigor para cumplir con los acuerdos de los niveles de servicio e indicadores de gestión de la resolución de tickets.
- Mayor satisfacción de los clientes internos por la resolución oportuna de los tickets registrados en HelpDesk.
- No hubo ahorro de costos por prevalecer como objetivos: mejorar la calidad, productividad y satisfacción al cliente interno.
- A algunas áreas llegaron trabajadores no muy competentes para esas labores.

3.4. Modelo de competencias directivas

Ferreiro y Alcázar (2015) afirma que este modelo ilustra cómo las competencias directivas se dividen en 3 elementos:

- **Estratégicas:** capacidad de toma decisiones de acuerdo a las amenazas y oportunidades en el entorno externo con la finalidad de mantener a la empresa competitiva en el mercado. “Permite aumentar la eficacia, es decir, incrementar el valor económico producido. Se es un buen estratega si se aumenta la eficacia sin deteriorar la unidad ni la competencia distintiva”. (p. 152).
- **Ejecutivas:** planifica y delega la ejecución de actividades a su equipo de trabajo para lograr los objetivos comunes, aprovechando y desarrollando las capacidades de su equipo de trabajo. “Permite mejorar la atraktividad, es la aptitud para adaptar las operaciones a personas que tienen mayor talento e inclinación a realizar por motivos intrínsecos. Se es buen ejecutivo si se logra buenos niveles de atraktividad sin deteriorar la eficacia o la unidad.” (p. 152)
- **Liderazgo:** plantea soluciones con criterio propio a los problemas presentados, autocontrol para enfrentar situaciones complejas. Permite acrecentar la unidad, es el saber impulsar a las personas para que actúen movidas por motivos trascendentes. “Un directivo es líder si logra aumentar la confianza mutua e identificación a la vez que consigue eficacia y atraktividad.” (p. 152).

“Las competencias directivas de un directivo pueden hacer crecer la organización. No basta con ser un estratega genial para lograr automáticamente la atraktividad ni la unidad. Logrará atraktividad si, además de estratega, es ejecutivo. Y logrará la unidad, si, además de estratega y ejecutivo, es también líder.” (p. 152).

3.4.1. Evaluación de competencias directivas de cada personaje principal

Tabla 14. Evaluación de competencias de Juan Rivas

Competencias	Juan Rivas
Estratégicas	Por las quejas recibidas por el desempeño de James, decide cambiarlo de área para no afectar rendimiento y se logren los resultados. No sabe sacar partido de toda su gente. Permite que los retrasos de James retrasen algunos proyectos.
Ejecutivas	No apoya a los jefes en el manejo de la situación de James
De liderazgo	No se preocupa de la situación de James ni como la están manejando los jefes.

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Evaluación de competencias de José Luis Neyra

Competencias	José Luis Neyra
Estratégicas	Decide sobre criterios espontáneos: no cumple con los proyectos, no te asigno nada.
Ejecutivas	No sabe qué hacer con James que tiene pocas habilidades para la gestión de proyectos
De liderazgo	No se preocupa por el bienestar de James, no le brinda confianza.

Fuente: elaboración propia

La empresa tenía un modelo de competencias. Veamos la relación con las competencias del modelo de Pérez (1996):

Tabla 16. Competencias relacionadas al desempeño vs. directivas

Competencias relacionadas al desempeño	Factor	Competencias directivas
Liderazgo	Orientación a la acción	Estratégicas
Planeación	Gestión de recursos y tiempo	Estratégicas
Compromiso	Responsabilidad	Liderazgo
Trabajo en equipo	Ambiente colaborativo	Ejecutivas
Relaciones interpersonales	Red de relaciones	Ejecutivas

Fuente: elaboración propia

Del cuadro comparativo anterior, se puede observar que James adolece de las competencias directivas de estratégicas y liderazgo (habilidades blandas) que resulta difícil pueda desarrollar en un corto tiempo.

CAPÍTULO 4. El Octógono

4.1. Desarrollo del octógono y problemas asociados

El Octógono es una herramienta de análisis de organizaciones que evalúa soluciones a la problemática del comportamiento de las personas. A continuación, se detalle el desarrollo de dicha herramienta.

4.1.1. Entorno externo

- Fusión de Telecom Company S.A y Telco Digital
- Alta competitividad en el sector de las telecomunicaciones
- Ofertas y campañas agresivas
- Legislación laboral
- Reguladora: Osiptel

4.1.2. Estrategia

- Innovación en productos y servicios.
- Reducción de costos operativos. Tercerización

Problema: la presencia de un trabajador no eficaz para el puesto de proyectos, comprometía las nuevas capacidades y ahorro de costos por los proyectos no implementados.

4.1.3. Sistema formal de dirección

- Sistema de evaluación de desempeño
- Sistema de remuneración (aumentos) de acuerdo a los años de antigüedad y ascensos
- Sistema de gestión de proyectos
- Política de no despido de personal

- Recolocación de puestos

Problema: riesgo de no cumplir lanzamientos de nuevos productos porque no se implementaron a tiempo los proyectos.

4.1.4. Estructura formal

- Gerencia de Proyectos TI
- 3 jefaturas de Proyectos TI
- 3 colaboradores y 1 analista externo por cada jefatura
- 15 colaboradores
- José Luis Neyra, Jefe de Proyectos TI con poca experiencia en el puesto

Problema: recolocación inadecuada por mal análisis del perfil con respecto al puesto.

4.1.5. Saber distintivo

- Velocidad en lanzamiento de productos
- Agresividad en promociones y oferta comercial
- Campañas disruptivas

4.1.6. Estilos de dirección

4.1.6.1. Gerente de Proyectos TI – Juan Rivas

- Busca equilibrar el desempeño de las jefaturas para su mejor rendimiento cambiando a sus colaboradores por competencias.
- No se esfuerza mucho por ayudar realmente a James en su Gerencia.
- No resuelve el problema, busca la recolocación de James Villa en otras Gerencias.
- Para la reubicación no consideró los años de experiencia de la jefatura, sólo lo asignó.

- Desea mantener una posición que no genera una queja ante RRHH.

Problema: no corrige a José Luis y no lo ayuda a manejar la situación. Piensa que el problema es James.

4.1.6.2. Jefe de Proyectos TI – Jose Luis Neyra

- Poca experiencia en el puesto
- No apoya a James Villa
- Abdica responsabilidad a Juan Rivas
- No es empático
- Intolerante y poco paciente con James, lo deja de lado, no lo escucha.
- No resuelve el problema, lo eleva a su superior Juan Rivas. Está más interesado en deshacerse de James
- No tiene capacidad de resolver el conflicto.
- No tiene autoridad sobre James

Problema: no intenta guiar y/o apoyar a James en desarrollar sus competencias para que pueda cumplir con los objetivos.

4.1.6.3. Jefe de Proyectos TI – Alicia Robles

- Tuvo un prejuicio de James porque se dejó influenciar por José Luis
- Controlar siempre lo que estaba haciendo James
- Premia su mejor desempeño
- Apoya a James en mi mínimo indispensable, no lo guía constantemente.

Problema: pretende que James desarrolle sus competencias mediante su apoyo con el mínimo esfuerzo.

4.1.6.4. Jefe de Proyectos Gestión – Sandra Scott

- Trata de apoyar con todo su equipo a James, sin embargo, ratifica que no tiene las competencias necesarias para ayudarlo.
- Paciente, empática
- Deseo de formar a James en la gestión de proyectos.

Problema: asigna proyectos de alto impacto, pero no brinda un apoyo antes y durante el proyecto y finalmente se lo quita por no cubrir expectativas.

4.1.6.5. Jefe de Help Desk – Alan Smith

- Desea reubicar a James a la brevedad debido a que tenía la responsabilidad de implementar el nuevo Call OutSource y consideraba le quita tiempo.
- No pensó en lo mejor para James.

Problema: asumió que la función de reubicación solamente le competía a su Gerencia para que el proceso de reubicación sea más rápido, apoyado por Recursos Humanos.

4.1.6.6. Jefe de Recursos Humanos – Andy García

- Desea cumplir con política de no despido inmediato a pesar de baja calificación.
- Forzó una reubicación apresurada de James con respecto al perfil vs. puesto.

Problema: tuvo una decisión apresurada de reubicación no consideró las competencias de James para asumir nuevo puesto

4.1.6.7. Analista de Proyectos TI – James Villa

- Incumplía los plazos de los proyectos asignados
- No controlaba su temperamento con José Luis al tratar de arreglar las cosas.
- No tenía buena relación con su superior en Help Desk y Proyectos
- Era muy reservado con sus temas, sentía que él podía resolver todo, sin necesidad de apoyo, hasta que se daba cuenta que no podía con el encargo.

- No informa a Juan Rivas lo que realmente ocurre con José Luis.
- Postura de víctima ante los demás

Problema: no tiene las competencias de gestión que le permitía desempeñarse mejor debido a que sus competencias eran técnicas u operativas. Poco control de su temperamento con José Luis al no lograr los resultados deseados que esperaba.

4.1.7. Estructura real

- José Luis no confía en James para asignarle proyectos de alto impacto.
- Las áreas buscan deshacerse de los menos productivos.

Problema: no hay equipo de trabajo. Los jefes no saben cómo formar.

4.1.8. Misión externa

Problema: no cumplir con los plazos de los proyectos según plan de trabajo.

4.1.9. Valores

- No hay justicia ni equidad

Problema: trato diferenciado

4.1.10. Misión interna

- José Luis no tenía confianza en James Villa.

Problema: José Luis no apoya ni capacita y exige resultados.

4.1.11. Entorno interno

- Preocupación, ansiedad de los familiares por comportamiento de James Villa

CAPÍTULO 5. Análisis de problemas principales

5.1. Identificación de problemas

A continuación, se presentan los problemas agrupados por nivel:

Tabla 17. Problemas agrupados por niveles

Niveles	Problemas agrupados
Eficacia	<p>Compromete el desarrollo de nuevas capacidades requeridas por el negocio. Dificulta la reducción de costos y el lanzamiento de nuevos productos por retraso en la implementación de proyectos estratégicos.</p> <p>Riesgo de no cumplir lanzamientos de nuevos productos porque no se implementaron a tiempo los proyectos.</p> <p>Recolocación inadecuada por mal análisis del perfil con respecto al puesto.</p>
Atractividad	<p>Juan Rivas no corrige a José Luis y no lo ayuda a manejar la situación, piensa que el problema es James.</p> <p>Jose Luis Neyra no intenta guiar y/o apoyar a James en desarrollar sus competencias para que pueda cumplir con los objetivos.</p> <p>Alicia Robles pretende que James desarrolle sus competencias mediante su apoyo con el mínimo esfuerzo.</p> <p>Sandra Scott asigna proyectos de alto impacto pero no brinda un apoyo antes y durante el proyecto y finalmente se lo quita por no cubrir expectativas.</p> <p>Alan Smith asumió que la función de reubicación solamente le competía a su Gerencia para que el proceso de reubicación sea más rápido, apoyado por Recursos Humanos.</p> <p>Andy García tuvo una decisión apresurada de reubicación, no consideró las competencias de James para asumir nuevo puesto.</p> <p>James Villa no tiene las competencias de gestión que le permitía desempeñarse mejor debido a que sus competencias eran técnicas u operativas. Poco control de su temperamento con José Luis al no lograr los resultados deseados que esperaba.</p> <p>No hay equipo de trabajo.</p> <p>Los jefes no saben cómo formar.</p>

Niveles	Problemas agrupados
Unidad	No se cumplen los plazos de los proyectos asignados. Trato diferenciado con respecto a sus compañeros de equipo. No me apoya ni capacita y exige resultados.

Fuente: elaboración propia

El detalle de los problemas se muestra a continuación:

5.1.1. Nivel de Eficacia

5.1.1.1. Compromete el desarrollo de nuevas capacidades requeridas por el negocio. Dificulta la reducción de costos y el lanzamiento de nuevos productos por retraso en la implementación de proyectos estratégicos.

- James Villa al no cumplir con el alcance, costos y plazos de los proyectos a implementar retrasaba los nuevos productos a ofrecer a los clientes, como, por ejemplo: promociones, descuentos al buen pagador, financiamiento de equipos, etc. adicionalmente, incrementaba los costos en el desarrollo de los proyectos.

5.1.1.2. Riesgo de no cumplir lanzamientos de nuevos productos porque no se implementaron a tiempo los proyectos.

- James Villa al no contar con experiencia ni habilidades profesionales en la gestión de proyectos e ignorar el indicador de bajo desempeño aumentaba la incertidumbre y alto riesgo de la conclusión de los mismos, condicionando los lanzamientos de nuevos productos al mercado.

5.1.1.3. Recolocación inadecuada por mal análisis del perfil con respecto al puesto.

- Se realizó una recolocación sin considerar las habilidades blandas y duras mínimas para el puesto en el área de Proyectos TI, basándose únicamente en un acuerdo informal entre los Gerentes de Operaciones TI y Proyectos TI por no despedir a James Villa con la aprobación de la Jefatura de área de Recursos Humanos ocasionando incumplimientos en sus funciones y responsabilidades en el área de Proyectos TI.

5.1.2. Nivel de Atractividad

5.1.2.1. Juan Rivas no corrige a José Luis y no lo ayuda a manejar la situación, piensa que el problema es James.

- Abdica la responsabilidad a los jefes debido a que no desea mantener ningún problema con James por los antecedentes de queja con Recursos Humanos.

5.1.2.2. José Luis Neyra no intenta guiar y/o apoyar a James en desarrollar sus competencias para que pueda cumplir con los objetivos.

- La poca experiencia en el manejo de personal no ayuda a resolver los conflictos con James. Adicionalmente, al no conocer el negocio ni interesarse en apoyarlo no tiene autoridad sobre él.

5.1.2.3. Alicia Robles pretende que James desarrolle sus competencias mediante su apoyo con el mínimo esfuerzo.

- Tiene interés que James cumpla con las tareas asignadas con un control mínimo de status de los proyectos sin entrar a detalle si lo está haciendo bien o no. Por ejemplo: Solamente le pide información sobre la etapa del proyecto en ese momento o le pregunta si vamos bien con las fechas conociendo que no conoce la metodología a profundidad o si hay riesgos latentes.

5.1.2.4. Sandra Scott asigna proyectos de alto impacto pero no brinda un apoyo antes y durante el proyecto y finalmente se lo quita por no cubrir expectativas.

- Brinda una introducción de las tareas asignadas, es decir, en que consiste cada proyecto y como llevarlo a cabo, sin embargo, no hace un seguimiento constante de las acciones y decisiones que afectan al proyecto. Al darse cuenta que no cumplirá con los plazos establecidos, reasigna el proyecto a otro analista con mayor experiencia para que lo concluya.

5.1.2.5. Alan Smith asumió que la función de reubicación solamente le competía a su Gerencia para que el proceso de reubicación sea más rápido, apoyado por Recursos Humanos.

- La intención de Alan Smith es solo concentrarse de la implementación el nuevo Call OutSource y no tener más preocupaciones sobre la situación de James, por lo tanto, desea agilizar el proceso de reubicación.

5.1.2.6. Andy García tuvo una decisión apresurada de reubicación, no consideró las competencias de James para asumir nuevo puesto.

- Se enfocó en cumplir la norma de no despido y aprovechó la desesperación de la Gerencia de HelpDesk por la reubicación sin considerar que el perfil no era idóneo para desempeñarse en el área de Proyectos TI a mediano y largo plazo afectando a la empresa.

5.1.2.7. James Villa no tiene las competencias de gestión que le permitía desempeñarse mejor debido a que sus competencias eran técnicas u operativas. Poco control de su temperamento con José Luis al no lograr los resultados deseados que esperaba.

- Al no contar con experiencia en la gestión de proyectos, él seguía creyendo que podía cumplir lo exigido y que podía gestionar proyectos de mayor complejidad e impacto. Si fallaba buscaba quedar como víctima, al decir que no recibió ninguna capacitación y no hacía nada al respecto. Pudo pedir ayuda a sus compañeros de equipo sin necesidad de que le hagan el seguimiento paso a paso, es decir, no se involucró al máximo por aprender la metodología o buenas prácticas de gestión de proyectos.

5.1.2.8. No hay equipo de trabajo

- James Villa no recibió ninguna inducción en el área de Proyectos TI por parte de José Luis Neyra quien tenía algunos meses en el puesto y no tenía experiencia en el puesto anteriormente. No recibía apoyo de ninguna persona experimentada del equipo de José Luis Neyra, incluso del personal outsourcing. Con los otros jefes se intentó apoyarlo, sin embargo, ese apoyo no fue suficiente para que pueda mejorar en la gestión de proyectos asignados.

5.1.2.9. Los jefes no saben formar

- Están orientados a resultados y no dedican un tiempo para capacitar en la práctica sobre la gestión de proyectos.

5.1.3. Nivel de Unidad

5.1.3.1. No se cumplen los plazos de los proyectos asignados

- Al no tener apoyo de sus compañeros ni de su Jefatura – José Luis Neyra su actitud por mejorar comenzó a deteriorarse afectando el cumplimiento de cualquier tipo de proyecto asignado.

5.1.3.2. Trato diferenciado con respecto a sus compañeros de equipo

- Siempre José Luis Neyra hizo sentir mal a James Villa al no escucharlo, ignorarlo, dejándolo de lado en las decisiones de equipo o asignación de proyectos, incluso José Luis Neyra tenía mejor predisposición con el personal outsourcing que veían parte operativa, en algunas oportunidades les asignaba proyectos sabiendo que James Villa no tenía mucha carga laboral.

5.1.3.3. No hay apoyo ni capacitación

- En ninguna de las 3 áreas de Proyectos TI, James Villa fue capacitado de una forma gradual, no tuvo un taller de inducción acerca de la gestión de proyectos, no se le asignó a un compañero con gran experiencia para capacitarlo en la gestión de proyectos y que lo tuviera como guía para mejorar su desempeño.

CAPÍTULO 6. Planteamientos de oportunidades de mejora

6.1. Principales problemas identificados

6.1.1. Análisis de los problemas

6.1.1.1. Problema: James Villa no cumple con los plazos de los proyectos asignados.

- **De quién es:** de José Luis Neyra, Jefe de Proyectos TI.

Alternativas:

- A1.- Programa de inducción (capacitación y coaching) con un Analista Senior y/o Jefe de Proyectos TI.
- A2.- Reubicarlo a otra área
- A3.- Asignar proyectos sencillos por un tiempo mediano.

Tabla 18. Evaluación de alternativas del primer problema identificado

Alternativas / Criterios	Eficacia	Atractividad	Unidad
A1	-+	++	++
A2	-+	--	--
A3	-+	-+	-+

Fuente: elaboración propia

Explicación de la elección de A1

- **Eficacia:** logro de objetivos por proyectos de forma progresiva.
- **Atractividad:** aprendizaje constante de los jefes o analistas con experiencia.
- **Unidad:** desarrollo profesional de cada analista que ingresa al área.

Explicación de la elección de A2

- **Eficacia:** logro pocos objetivos por cubrir menos proyectos
- **Atractividad:** no hay aprendizaje
- **Unidad:** no se preocupan por el desarrollo de cada analista que ingresa al área.

Explicación de la elección de A3

- **Eficacia:** contribuye poco a lograr los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Atractividad:** desmotivación por falta de aprendizaje en proyectos de alto impacto.
- **Unidad:** se aprovecha lo que James puede hacer, pero no hay desarrollo profesional significativo.

6.1.1.1.1. Plan de acción

Elijo la alternativa A1, con lo cual las siguientes actividades son:

- P1.- Capacitar a James en la gestión de proyectos y principales aplicaciones impactadas.
- P2.- Delegar a un Analista Senior TI con gran experiencia en la gestión de proyectos para realizar un coaching mediante el acompañamiento de la implementación de proyectos de menor a mayor grado de impacto.
- P3.- Medir el rendimiento del desempeño de James

Tabla 19. Plan de acción del primer problema identificado

Alternativas / Criterios	Responsable	Fecha de Ejecución	Proceso impactado
P1	José Luis Neyra	2 semanas	Todos
P2	José Luis Neyra, Thomas Kyle	3 meses	Todos
P3	José Luis Neyra, Thomas Kyle	3 meses	Todos

Fuente: elaboración propia

6.1.1.2. Problema: los jefes de proyecto sólo están orientados a resultados sin importarles el desarrollo profesional de sus equipos mediante un seguimiento a cada uno de ellos.

- **De quién es:** de Juan Rivas, Gerente de Proyectos TI.

Alternativas:

- A1.- Plan de desarrollo de los analistas con un seguimiento periódico de los resultados obtenidos.
- A2.- Delegar a los analistas de gran experiencia la supervisión de los analistas con poca experiencia y guie en la gestión de proyectos en conjunto.
- A3.- Asignar proyectos de alto impacto a los analistas

Tabla 20. Evaluación de alternativas del segundo problema identificado

Alternativas / Criterios	Eficacia	Atractividad	Unidad
A1	--+	++	++
A2	--	--+	++
A3	--	++	--+

Fuente: elaboración propia

Explicación de la elección de A1

- **Eficacia:** aumento progresivo de la productividad y obtención de resultados.
- **Atractividad:** motiva a los analistas en aprender más acerca de la gestión de proyectos y se sientan parte de los logros obtenidos en este proceso.
- **Unidad:** contribuyen a que la organización y las áreas impactadas lleguen a sus objetivos.

Explicación de la elección de A2

- **Eficacia:** baja la productividad de los analistas con gran experiencia, sin embargo, aumenta poco a poco la productividad de los analistas con poca experiencia.
- **Atractividad:** analistas con mayor experiencia sacrifican sus propios resultados en alguna medida por capacitar día a día a los analistas con poca experiencia y se sienten orgullosos cuando logran los resultados esperados.
- **Unidad:** contribuyen a que la organización y las áreas impactadas lleguen a sus objetivos.

Explicación de la elección de A3

- **Eficacia:** no se cumplen los objetivos porque los analistas con poca experiencia no tienen los conocimientos necesarios
- **Atractividad:** los analistas con poca experiencia sienten una gran motivación por el desafío y confianza que se deposita en ellos y aprenderán de la gestión de proyectos de alto impacto.
- **Unidad:** implementar más proyectos para que la organización tenga más capacidades y sea más competitiva.

6.1.1.2.1. Plan de acción

Elijo la alternativa A1, con lo cual las siguientes actividades son:

- P1.- Elaborar portafolio de proyectos a asignar a cada analista de menor a mayor complejidad.
- P2.- Inducción en taller diario sobre los conceptos de la gestión de proyectos y ponerlos en práctica en los proyectos asignados.
- P3.- Hacer seguimiento de los proyectos asignados mediante reuniones de semanales mostrando el status de los proyectos asignados y guiar en la ejecución de los próximos pasos.

Tabla 21. Plan de acción del segundo problema identificado

Alternativas / Criterios	Responsable	Fecha de Ejecución	Proceso impactado
P1	Jefes de Proyectos TI	Cada 4 meses	Todos
P2	Jefes de Proyectos TI	Diario	Todos
P3	Jefes de Proyectos TI, Juan Rivas	Semanal	Todos

Fuente: elaboración propia

6.2. ¿Qué debería haber hecho?

Para cada personaje se ha planteado actividades que debería hacerse, a continuación, se detalla:

6.2.1. Personaje: Andy García – Jefe de Recursos Humanos

- Considerando un rendimiento bajo de desempeño, verificar si el perfil de James era suficiente para realizar la reubicación, sino se le tendría que tratar de reubicar en el Call OutSource
- Si se le diera la oportunidad a James, considerar una evaluación de desempeño como periodo de prueba de 3 meses, si es satisfactorio se puede quedar sino se tendría que desvincular de la empresa.
- Brindar una inducción o capacitación de la gestión de proyectos con la metodología aplicada en la empresa conjuntamente con el área de Proyectos TI.

6.2.2. Personaje: Alan Smith – Jefe de Help Desk

- Informar a James de su bajo rendimiento de desempeño y que se le podría brindar una oportunidad si aplica al puesto, por un periodo de prueba de 3 meses.
- Si su perfil aplica al puesto, coordinar con Recursos Humanos y Proyectos TI para efectuar una inducción o capacitación de la gestión de proyectos.

6.2.3. Personaje: José Luis Neyra – Jefe de Proyectos TI

- Brindarle confianza y hacerle sentir que tendrá el apoyo que necesita.
- Apoyar a James a capacitarse con uno de los analistas con mayor trayectoria en la empresa que lo pueda formar.
- Hacer el seguimiento a los primeros trabajos de James, para poder corregir alguna deficiencia.

6.2.4. Personaje: Juan Rivas – Gerente de Proyectos TI

- Brindarle confianza a José Luis para que le comente si tuviera algún problema, que José Luis no pueda resolver se lo comunique.

- Coaching a José Luis Neyra para resolver conjuntamente el problema con James permitiendo a José Luis proponga ideas.
- Decirle a James que hable con José Luis nuevamente y tratar de estar más abierto a solucionar el problema.

CONCLUSIONES

Si un superior no goza de autoridad por parte de sus subordinados, no podrá influir en el comportamiento de un empleado ni como persona ni como profesional. Esto le ocurre a José Luis Neyra: tiene el poder por el rango de jefe, sin embargo, no existe un respeto o estima por parte de James (no hay preocupación por su persona o desarrollo profesional, uso injusto del poder, pide demasiado, no hay equidad con respecto al trato con sus otros compañeros, posición autoritaria) por las acciones que José Neyra realiza. Por lo tanto, es muy difícil que la situación cambie entre ambas partes incluyendo el desempeño.

La evaluación del desempeño nos permite monitorear el trabajo de un subordinado. No necesariamente debe ser en un plazo de 1 año, puede darse en el inicio con mayor intensidad y después con tiempos más largo dependiendo de cómo vaya evolucionando. En el caso de James se debió hacer una inducción y brindar capacitaciones a lo largo de su desarrollo profesional hasta que encuentre un nivel deseado para que pueda trabajar sin supervisión.

La función de Juan Rivas es formar a sus reportes directos como buenos mandos medios.

James Villa está mejor ahora en el área de Infraestructura porque se acomoda mejor a sus capacidades. Sin embargo, esta ubicación no fue fruto de una planificación sino de una oportunidad fortuita.

José Luis Neyra aparentemente desea que James Villa gestione los proyectos asignados (fin subjetivo), sin embargo, lo que de verdad desea es que gestione pequeños proyectos con poco impacto en el negocio para que él pueda concentrarse en el cumplimiento de los proyectos importantes encomendados a su jefatura.

Las competencias directivas de Juan Rivas y José Luis Neyra son únicamente estratégicas debido a que alcanzan los objetivos estratégicos, pero destruyen atraktividad y unidad a la vez, porque no hay trabajo en equipo, no ayudan a James a desarrollarse en la gestión de proyectos y no sienten una real preocupación hacia él.

Bibliografía

- Alcázar, M. (2015). *Cómo mandar bien. Consejos para ser un buen jefe*. Lima, Perú: Infobrax.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2016). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Pérez, J. (1996). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid, España: Rialp.