



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# EL DILEMA DE MIGUEL ORTELLI: (CASOS A Y B)

Enrique Johanson-Cervantes y Victor  
Valle-Mancini

Lima, octubre de 2018

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**



**EL DILEMA DE MIGUEL ORTELLI**  
**(Casos A y B)**

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

**ENRIQUE ARTURO JOHANSON CERVANTES**  
**VICTOR FERNANDO VALLE MANCINI**

Asesor: Manuel Alcázar García

Lima, octubre de 2018

## DEDICATORIA

*A Gaby, con todo mi amor. Porque sin ella  
esta aventura no hubiera sido posible*

E. Johanson

*A mi amor Roxana por su paciencia y sacrificio como  
mi compañera en este viaje, porque tuvo que cubrir  
mis momentos de ausencia para cumplir con este  
reto, y también a mis amores Isabella, Francesca y  
Raffaella por el tiempo con papá que tuvieron que  
sacrificar*

V. Valle

## TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria .....	ii
Índice de Cuadros .....	v
Resumen .....	vi
Abstract.....	vi
CAPÍTULO 1. El dilema de Miguel Ortelli (A).....	1
1.1. Systems Global .....	2
1.2. La unidad de servicios en Latinoamérica .....	2
1.3. Systems Perú .....	3
1.4. El contrato global de SG con Nexus.....	3
1.5. Desempeño de las operaciones de servicio en Perú del 2011 al 2015.....	4
1.6. 2015: un año clave. Transformación de Systems Global .....	5
1.7. Nuevos ajustes a la estrategia .....	5
1.8. El dilema de Miguel Ortelli .....	5
Anexos.....	10
Anexo 1. Organización de Systems Global LATAM, año 2010.....	10
Anexo 2. Organización de Systems Perú.....	11
Anexo 3. Estrategia Latinoamérica .....	12
Anexo 4. Cambios estratégicos. Línea de tiempo .....	13
CAPÍTULO 2. El dilema de Miguel Ortelli (B).....	15
CAPÍTULO 3. Notas para el instructor ( <i>Teaching notes</i> ).....	17
3.1. Resumen .....	17
3.2. Nivel, curso y posición del curso .....	17
3.3. Objetivos de aprendizaje en los casos A y B.....	18
3.4. Método de investigación.....	18
3.5. Preparación. Conceptos a abordar en los casos .....	18
3.5.1. Dimensiones de la organización .....	19
3.5.2. Liderazgo .....	19
3.5.3. Motivación / Motivos .....	20

3.5.4. Motivos de la acción.....	20
3.6. Análisis de los casos .....	21
3.6.1. Análisis en base al Octógono .....	21
3.6.2. Análisis Caso A .....	32
3.6.2.1. Identificación de los problemas.....	32
3.6.2.2. Alternativas y criterios de decisión .....	32
3.6.2.3. Decisión.....	33
3.6.2.4. Plan de acción para la decisión de quedarse.....	34
3.6.2.5. Plan de acción para la decisión de irse .....	37
3.6.3. Análisis Caso B .....	38
3.6.3.1. Identificación de los problemas.....	38
3.6.3.2. Alternativas y criterios de decisión .....	38
3.6.3.3. Decisión.....	38
3.6.3.4. Plan de acción.....	39
3.7. Plan de enseñanza.....	39
3.8. Epílogo .....	39
Bibliografía.....	41

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Clasificación de motivos.....	33
Cuadro 2. Etapa de negociación .....	35
Cuadro 3. Identificación de riesgos .....	36
Cuadro 4. Respuesta a los riesgos .....	37
Cuadro 5. Alternativas y criterios de decisión.....	38
Cuadro 6.- Plan de enseñanza.....	39

## RESUMEN

*El Caso A se centrará en Miguel Ortelli. Se describirán aspectos de dirección general que permitieron un crecimiento sostenido en las operaciones locales pese al escaso apoyo desde la matriz. Se encarga a Ortelli el liderazgo en la ejecución de cambios estratégicos en Perú: escindir una unidad de negocios y fusionarla con otra compañía. Miguel debe decidir si será parte del proyecto. Si acepta, tendrá que convencer a su equipo de doscientas personas para que lo acompañen a continuar con las operaciones desde una nueva compañía, vía una sustitución patronal. Pero cada integrante del equipo (y, sobre todo, Miguel) podría obtener una importante indemnización por cese si no acepta el traspaso.*

*El Caso B abordará una nueva decisión de Miguel Ortelli: continuar en la nueva empresa que ayudó a crear o aceptar una oferta laboral en otra compañía.*

**Palabras clave:** *gobierno de personas; dirección general; motivos extrínsecos; motivos trascendentes*

## ABSTRACT

*Case A will focus on Miguel Ortelli. General management aspects will be described that allowed a sustained growth in local operations despite the lack of support from the headquarters. Ortelli is entrusted with the leadership in executing strategic changes in Peru: spin off a business unit and merge it with another company. Miguel must decide if he will be part of the project. If he accepts, he will have to convince a team of two hundred people to accompany him to continue with the operations from a new company, by employer substitution. But each member of the team (and mainly Miguel) could obtain a significant severance payment if they do not accept the transfer.*

*Case B will address a new decision by Miguel Ortelli: to continue in the new company that he helped to create or to accept a job offer in another company.*

**Keywords:** *people management; general managing; extrinsic motives; transcendent motives*

## CAPÍTULO 1. EL DILEMA DE MIGUEL ORTELLI (A)<sup>1</sup>

Tras varios años de difícil adaptación y crecimiento en un sector de alta competencia, Miguel Ortelli meditaba sobre el nuevo reto profesional planteado por Systems Global (una multinacional líder en tecnología de la información) para las operaciones en Perú. Era setiembre de 2016. Miguel, de 38 años, ingeniero de sistemas, encabezaba un equipo de ingenieros y analistas que, en la práctica, venía operando como la unidad de servicios de Systems Global en Perú, aunque bajo la dirección de la sucursal colombiana.

Ahora el reto planteado a Miguel consistía en ejecutar un nuevo e importante cambio estratégico decidido desde la matriz para todas las unidades de servicios empresariales a nivel global, y que contemplaba liderar, entre otros, una "sustitución patronal". La dirección de Systems Global, desde su oficina corporativa de Nueva York, había decidido no tener directamente una unidad de servicios empresariales. Esa unidad se escindiría para luego fusionarse con una empresa de la competencia, Delta TI, que también tenía presencia global. Systems Global seguiría en el negocio de servicios, pero como accionista de una nueva compañía más robusta, enfocada exclusivamente en servicios empresariales: Delta Services.

Este cambio debía realizarse en simultáneo en todos los países donde Systems Global brindaba servicios empresariales. En cada país, las sucursales debían recolocar a su personal en las nuevas oficinas de Delta Services. En Perú se decidió optar por la figura de la sustitución patronal y cumplir estrictamente con la legislación laboral vigente.

Concretamente, Miguel debía convencer a su equipo, de más de 200 personas, a dejar Systems Perú y, de inmediato, pasar a formar parte de la empresa nueva, en la que Systems Global tendría una participación menor. En esa nueva empresa realizarían las mismas labores que realizaban desde Systems Perú y para los mismos clientes. Quienes no aceptaran el cambio, debían ser liquidados e indemnizados, como si se tratara de un despido arbitrario.

Para Miguel, manejar este proceso de cambio (que implicaba coordinaciones regionales, gestión de clientes y liderazgo de equipo) significaba un importante reto profesional. Sin embargo, no sabía bien cómo convencer a su equipo para que lo acompañe en esta nueva empresa. Era una decisión difícil incluso para el propio Ortelli. Todos, y sobre todo él, podrían obtener una importante indemnización de Systems Perú de no aceptar el traspaso.

---

<sup>1</sup> El presente caso no ha sido desarrollado en base a experiencias reales. Los nombres de personas y empresas utilizados no son reales. No es el objetivo de este caso servir de aval, fuente de datos primarios o ejemplo de una administración buena o deficiente.

## 1.1. Systems Global

Systems Global (SG) es una organización internacional del sector de tecnología de la información. Opera con la marca "Systems", de reconocido prestigio. La oficina corporativa central se ubicaba en Nueva York. Al 2015, SG había cumplido 50 años en el mercado. Su facturación global en ese año alcanzó los 50 mil millones de dólares, con un beneficio neto equivalente al 6% de las ventas.

SG operaba en Estados Unidos y en más de 80 países a través de sucursales locales. A inicios del 2015, su estrategia estaba enfocada en 4 unidades de negocio:

- Unidad de servicios
- Unidad de infraestructura (centro de datos, servidores, almacenamiento, redes, internet)
- Unidad de venta de licencias (software)
- Unidad de equipos de cómputo (negocio retail)

Nos centraremos en Systems Perú, la subsidiaria peruana. Veremos cómo se ejecutaba ahí la estrategia global de la unidad de servicios antes de los cambios que fueron decididos desde la matriz, y que Miguel Ortelli debía ejecutar, si aceptaba el reto.

## 1.2. La unidad de servicios en Latinoamérica

En el año 2015, esta unidad contaba a nivel global con 57 operaciones en distintos países. Agrupaba a más de 50,000 empleados, quienes representaban el 50% de la fuerza laboral de toda la firma global. La unidad de servicios empresariales generaba el 15% de los ingresos de SG. Su enfoque era la prestación de servicios de tecnología de la información (TI)<sup>2</sup>.

Las operaciones de servicios se realizaban en cada lugar donde existieran clientes globales. En Latinoamérica, la unidad de servicios contaba con una estructura formal en solo cinco países<sup>3</sup>: México, Brasil, Argentina, Colombia y Chile. En cada uno de estos países las subsidiarias de SG eran dirigidas por un *Country Manager* local dedicado a desarrollar servicios empresariales en su área de influencia, la cual podía incluir mercados de otros países que, por su cercanía, se consideraban conexos. Así, la unidad de servicios

---

<sup>2</sup> La unidad de servicios se especializaba en *outsourcing* de aplicaciones, de infraestructura y de procesos de negocio (BPO). También brindaba el servicio de mesa de ayuda, consultoría informática y de negocios, implementación de sistemas empresariales (ERP o CRM), así como migración de servicios a la nube (SaaS).

<sup>3</sup> Esta decisión estratégica de Systems Global respondía al tamaño de mercado que representaban estos cinco países.

empresariales de Colombia, además de estar concentrada en su operación local, también era responsable por la dirección de la operación de servicios en Perú.

### **1.3. Systems Perú**

Systems Perú, creada en el 2008, era el nombre de la subsidiaria local de SG en el Perú. Desde sus oficinas en Lima, ubicadas en el corazón del centro financiero de San Isidro, se dirigían las actividades locales de las unidades de negocio de cómputo, infraestructura y licencias, contando con una estructura formal<sup>4</sup> para cada unidad de negocio. Las operaciones de servicio, en cambio, eran dirigidas desde la subsidiaria de Colombia. Desde ahí se gestionaba al personal (que, a finales de 2010, llegaba a 40 personas) dedicado a estas operaciones para clientes globales con presencia en el Perú. La matriz no veía al Perú como un país "foco" para el desarrollo de nuevos negocios de servicios.

### **1.4. El contrato global de SG con Nexus**

Nexus era una aseguradora con presencia mundial. En el 2011, como parte de su estrategia operativa, Nexus llegó a un acuerdo con SG para encargarle todas sus operaciones de TI en cada país donde operaba.

A fin de asegurar la continuidad del servicio y el conocimiento adquirido (no documentado), más del 90% del personal de TI de Nexus en cada país debía pasar automáticamente a la planilla de la unidad de servicio local de SG. Como en Perú no existía una "unidad de negocio" para servicios, se creó una posición especial con un Client Manager y tres Gerentes dedicados exclusivamente a la cuenta Nexus. Ese equipo gerencial tendría a su cargo más de 300 colaboradores que, como parte del proceso, fueron indemnizados por Nexus Perú antes de pasar de inmediato a ser trabajadores de Systems Perú, iniciando ahí una nueva relación laboral.

Miguel Ortelli, en ese entonces jefe de proyectos de Nexus Perú, fue uno de sus colaboradores que, de un día para otro, dejó su identificación con el logo "Nexus" para usar la emitida por Systems Perú, aunque seguía realizando el mismo trabajo de siempre, incluso en las mismas oficinas de Nexus Perú. No fue difícil convencer al personal para que aceptara ser liquidado y pasar a las filas de System Perú. La nueva compañía ofrecía un plan de carrera estructurado (por áreas de práctica y, a su vez, con distintos niveles por experiencia) y bandas salariales competitivas (que, por política global, se revisaban cada dos años, tratando de estar ligeramente por encima del promedio del mercado). Además,

---

<sup>4</sup> Así, cada una de estas unidades contaba con un Country Manager (CM). Uno de ellos (el CM de Licencias) era a su vez el Managing Director de Perú, que reportaba a la matriz. En el Anexo 1 se explica en detalle esta estructura.

en promedio, las indemnizaciones por cese que pagaría Nexus Perú equivaldrían a 16 veces el sueldo neto de cada trabajador.

Pese al número de trabajadores que pasarían a la planilla de su subsidiaria en Perú como consecuencia de este acuerdo, SG decidió no contar con un *Country Manager* para la operación de servicios en el país. Tampoco consideró necesario armar una fuerza de ventas local. Perú no era parte de la estrategia regional de la matriz. No obstante, para cumplir el contrato con Nexus, en la práctica operaba una "unidad de servicios" en Perú, dedicada a dicho cliente. Miguel Ortelli, quien pasó a ocupar el cargo de *Program Manager* en un inicio, reportaba al *Client Manager* de Systems Perú, quien a su vez estaba bajo el control del *Country Manager* de Colombia (ver Anexo 1).

### **1.5. Desempeño de las operaciones de servicio en Perú del 2011 al 2015**

Las operaciones de servicios en Systems Perú entre el 2011 y el 2015 se pueden resumir así:

- 2011. Se firma el contrato con Nexus. Ese primer año fue de adaptación y transformación cultural. El personal que anteriormente trabajaba para Nexus Perú era ahora parte de una organización distinta, y debían implementar nuevos procesos para el cliente.
- 2012. En el 2012 se presentaron pérdidas en las operaciones de servicios. Se dieron muchas quejas por mal servicio. Nexus era, en ese entonces, el único cliente relevante y estaba claramente insatisfecho.
- 2013. Año de estabilización y crecimiento, siempre enfocado en el sector privado. Si bien Perú ofrecía oportunidades para desarrollar proyectos con el Estado, esta posibilidad comercial estaba vedada por la matriz para toda Latinoamérica.

A mediados de 2013 Miguel Ortelli fue nombrado Client Manager (ver Anexo 2). Sin embargo, en agosto de ese año, Nexus vendió a Securitas -un importante grupo asegurador- su negocio en Latinoamérica. Esto activó la cláusula de *divestiture* del contrato entre Nexus y Systems Global: el comprador podía dejar sin efecto el contrato de *outsourcing* en los siguientes 18 meses. Ortelli lideró una negociación con Securitas en Perú, que permitió salvar el 40% de los ingresos (que representaba el 70% de los beneficios para System Perú). Ese fue un gran año para Miguel Ortelli. En su evaluación de desempeño anual obtuvo el más alto puntaje de la empresa, tanto en el rubro de objetivos cumplidos como en el de las competencias directivas desarrolladas.

- 2014. Año de crecimiento en un 30%. La estrategia de Ortelli, con cierta anuencia de Colombia (pero sin apoyo presupuestal), consistió en atender otros clientes locales, principalmente del rubro de banca y seguros. Ortelli delegó el desarrollo

comercial en Luis Monteverde, su mano derecha, quien había mostrado interés en desarrollar habilidades en captación de nuevos clientes.

### **1.6. 2015: un año clave. Transformación de Systems Global**

En el año 2015, SG se dividió en dos compañías. La primera, Systems Retail, tendría a su cargo exclusivamente el negocio de cómputo (que generaba el 50% de la facturación global). Por su parte, Systems Global retendría el nombre, así como las otras 3 unidades de negocio originales. La decisión global de dividir la compañía buscaba que cada nueva empresa adopte estrategias propias y compita en un entorno cada vez más exigente. Asimismo, con este nuevo esquema, cada compañía podía definir una estructura particular para darle mayor agilidad a la toma de decisiones.

En lo que respecta a la unidad de servicios, la estrategia definida para Latinoamérica se describe en el Anexo 3. Para entonces Miguel Ortelli había ascendido a *Client Manager* de servicios en Systems Perú y reportaba al *Country Manager* de la unidad de servicios de Colombia.

Miguel Ortelli demostró competencia para ejecutar en Perú lo que le correspondía en esta transformación y estrategia. Explicaba de manera sencilla las razones del cambio estratégico: "no es lo mismo vender servicios que vender fierros". Se necesitaba agilidad para competir en cada rubro.

### **1.7. Nuevos ajustes a la estrategia**

A inicios del año 2016 se anunció un *spin-off and merge* (escisión y posterior fusión de empresas). La matriz decidió separar la unidad de servicios empresariales de Systems Global para fusionarla con Delta TI, una competidora de considerable tamaño. Así, se formaría "Delta Services", un nuevo gigante global en el sector de servicios que también operaría vía sucursales en cada país. Esta nueva empresa tendría, luego de la fusión, el mismo nivel de facturación que Systems Global. La matriz anunció que Delta Services (donde pasaría a tener un porcentaje accionarial menor) iniciaría actividades el 1 de enero de 2017.

Los diversos cambios decididos desde la matriz para las operaciones en Perú entre el 2010 y el 2016 se pueden resumir en el Anexo 4.

### **1.8. El dilema de Miguel Ortelli**

En abril de 2016 Miguel Ortelli tuvo una conversación con el *Country Manager* de Colombia sobre los detalles de la nueva estrategia y qué acciones debían gestionarse de inmediato en Perú. El último trimestre del 2016 sería clave para asegurar el inicio exitoso de operaciones de Delta Services el siguiente año. Miguel debía encargarse de toda la

gestión del cambio en Perú: desde confirmar los aspectos legales hasta definir el detalle de los temas administrativos y societarios. Además, hacia el final del proceso, Ortelli debía asumir la difícil tarea de convencer a doscientas personas que acepten ingresar a la nueva compañía. Aunque en ese entonces no estaba claro cómo se ejecutaría esa migración, lo cierto era que la operación debía continuar con el menor impacto posible para cumplir con la estrategia global. Este era un pedido especial hecho por el *Country Manager* de Colombia, en coordinación con la matriz.

Miguel comprendía la importancia del cambio y sustentó un programa de actividades para continuar con el servicio y, en paralelo, avanzar con todo aquello que era necesario para ejecutar los cambios dictados desde la matriz. El *Country Manager* de Colombia aprobó de inmediato el planteamiento de Miguel. Era claro que confiaban en él para este proceso.

El viernes 2 de setiembre la matriz convocó a una teleconferencia para informar a sus directivos de Latinoamérica determinados aspectos de la fase final del cambio. Miguel Ortelli participó activamente en el debate referido a las operaciones en Perú, con la anuencia del *Country Manager* de Colombia. Entre otros puntos, se definió que en Perú se ejecutaría un proceso de sustitución patronal, de manera que el área de servicios pase a las planillas de Delta Services Perú manteniendo todos los derechos laborales adquiridos en Systems Perú. Quien no aceptara el cambio sería cesado y recibiría, como indemnización, un monto similar al que por ley le correspondería por despido arbitrario. En este aspecto la matriz no escatimaba esfuerzos: era preferible asumir esos pagos antes que afrontar contingencias laborales.

Luego de la reunión Miguel tenía dudas sobre si, en lo personal, le convenía ser parte de la sustitución patronal. Ese fin de semana, entre los preparativos para la celebración del cumpleaños de la menor de sus dos hijas, pudo intercambiar algunas ideas al respecto con su esposa, pero sin profundizar sobre todas las aristas de la decisión. El lunes siguiente Miguel tuvo una conversación con Luis Monteverde, quien lo había acompañado desde la migración del 2011 a Systems Perú. Miguel recordaría cada detalle de esta conversación:

Luis.- “Miguel, quería conversar contigo respecto al proceso que estamos viviendo.”

Miguel.- “Claro que sí, Luis. Siéntate, por favor. Te escucho.”

Luis.- “¿Sabes? He reflexionado sobre el anuncio del viernes y el proyecto con Delta. Pienso que debo dar un paso al costado. Conversé con mi esposa el fin de semana y ambos creemos que es mejor que busque una opción fuera de la compañía. Preferiría recibir la liquidación que, según entiendo, se daría a quienes no acepten el traspaso.”

Miguel.- “Bueno, Luis. Es correcto lo último que señalas. La liquidación es una alternativa totalmente válida para todos en la compañía. Pero antes de centrarnos en eso, me gustaría saber qué te motiva a tomar una decisión así”.

Luis.- “Miguel, nos conocemos desde hace más de 10 años. Somos del equipo de Nexus que decidió, como parte del proceso de outsourcing, pasar a Systems Perú. Durante estos años nos hemos "fajado" por esta compañía. Hemos luchado para que el negocio en Perú sobreviva pese al casi nulo apoyo de la corporación y de la sucursal de Colombia. Cada vez que hemos solicitado algo nos han dicho que no es el momento, que Perú no está dentro de las prioridades de la matriz en América Latina y que los esfuerzos están centralizados en Colombia, Chile, Brasil, Argentina y México. Siempre hemos sobrellevado esta situación. Contigo nos hemos ordenado y dividido funciones para buscar más oportunidades... en fin. ¿Recuerdas cuando solicitaste que se creara la posición de Gerente Comercial en Perú? ¿Recuerdas qué te dijeron?”

Miguel.- “Sí, lo recuerdo. Efectivamente, nos indicaron que esa posición no sería aprobada por el VP de Latinoamérica pues no se alineaba a la estrategia de la unidad de negocio en la región, y resolvimos juntos que, más allá del cargo, esas funciones comerciales las asumirías tú, pues te interesaba seguir esa línea de carrera y era una buena oportunidad para que te formarás en los aspectos comerciales. La idea era proponer a la matriz, más adelante y con resultados en mano, que se formalice ese puesto”.

Luis.- “Es correcto. De hecho, te agradezco por confiarme esas tareas. Asumir esa función 'no oficial' durante dos años me ha brindado un aprendizaje extraordinario, que no hubiera sido posible obtener en otra compañía. Gracias a ese empuje también hemos ganado dos clientes más, lo que nos permitió aminorar la dependencia que teníamos con Nexus. Hemos crecido muchísimo. Pero, por otra parte, siento que todos estos logros no están siendo reconocidos por la corporación. Y temo que nada de esto va a cambiar desde Delta Services. Por eso creo que la mejor decisión es no participar y dar un paso al costado”.

Miguel.- “No podemos saber si esta situación va a seguir igual. La fusión con Delta TI puede darnos esa autonomía que requerimos. No sabemos qué pasará en el futuro. Sobre lo demás que indicas, estamos de acuerdo. Han sido años de mucho sacrificio y de un aprendizaje inigualable. Creo que la ventaja de no ser un país con prioridad para la unidad de negocio global nos ha permitido poner en práctica nuestros conocimientos, definir y ejecutar nuestra estrategia sin la rigidez de la corporación. Sobre tu decisión, no quisiera valorarla ni mucho menos influenciar en ella. No me lo estás pidiendo y tampoco lo haría. Considero que es una decisión muy personal e importante para ti y tu familia. Eso sí, por la importancia que tiene,

te pido dos cosas. Primero, mantén esta duda o decisión en reserva. Por la posición que ocupas como mi mano derecha, si esto llega a oídos del equipo puede generarse una alarma innecesaria y mucho ruido, que puede poner en riesgo el proceso. Segundo, te pido que por favor medites bien tu decisión. Tómate dos semanas más. Conversa con tu familia y luego de analizar bien la situación, retomamos este tema".

Luis.- "Gracias por escucharme, Miguel. Y no te preocupes: mantendré la confidencialidad del caso y lo trataré solo contigo".

Esa noche Miguel y su esposa volvieron a conversar sobre la decisión que debía tomar. En lo personal, Miguel sabía que, para liderar exitosamente este cambio propuesto por la matriz, debía dedicarle mucho tiempo y esfuerzo, lo que temía podía afectar a su familia y a sus estudios de maestría -que, desde el año anterior, cursaba en una importante escuela de negocios. Su esposa le reiteró su total apoyo, cualquiera fuera la decisión a tomar.

Un aspecto que le merecía especial preocupación era su equipo de trabajo. A muchos de sus compañeros los conocía desde los primeros años en Systems Perú. Pensaba que la gran mayoría solo aceptaría la transición a Delta Services si él también era parte del proyecto de manera firme. Y, para ello, la recompensa era tentadora. Prácticamente se le había asegurado el puesto de gerente general en la nueva compañía, con un incremento significativo en su remuneración actual y otros beneficios que aliviarían compromisos financieros recientemente asumidos -acababa de comprar un departamento con un préstamo hipotecario.

Al cabo de una semana Miguel no había terminado de tomar una decisión definitiva. Una mañana Luis lo buscó nuevamente y tuvieron la siguiente conversación:

Luis.- "Miguel, he meditado mucho en casa. Luego de una valoración desde el ámbito profesional y económico he decidido mantener mi posición de dar un paso al costado. Debo ser honesto contigo: en estos días se me ha presentado una oportunidad de trabajo en otra empresa. Todavía nada concreto, pero me ofrecen la posición de gerente comercial. Estaría 20% por encima de mis ingresos actuales. Sé que no debo precipitarme, pues no tengo el puesto asegurado. Somos varios los que, según me indicaron, estamos en carrera. Pero si todo sale bien, y además sumo los 19 sueldos netos que me darían aquí como liquidación, no tengo mucho más que pensar, ¿verdad? Si antes tenía clara la parte de mi conveniencia económica ahora esto se ve reforzado por una oportunidad de crecimiento profesional en otra compañía."

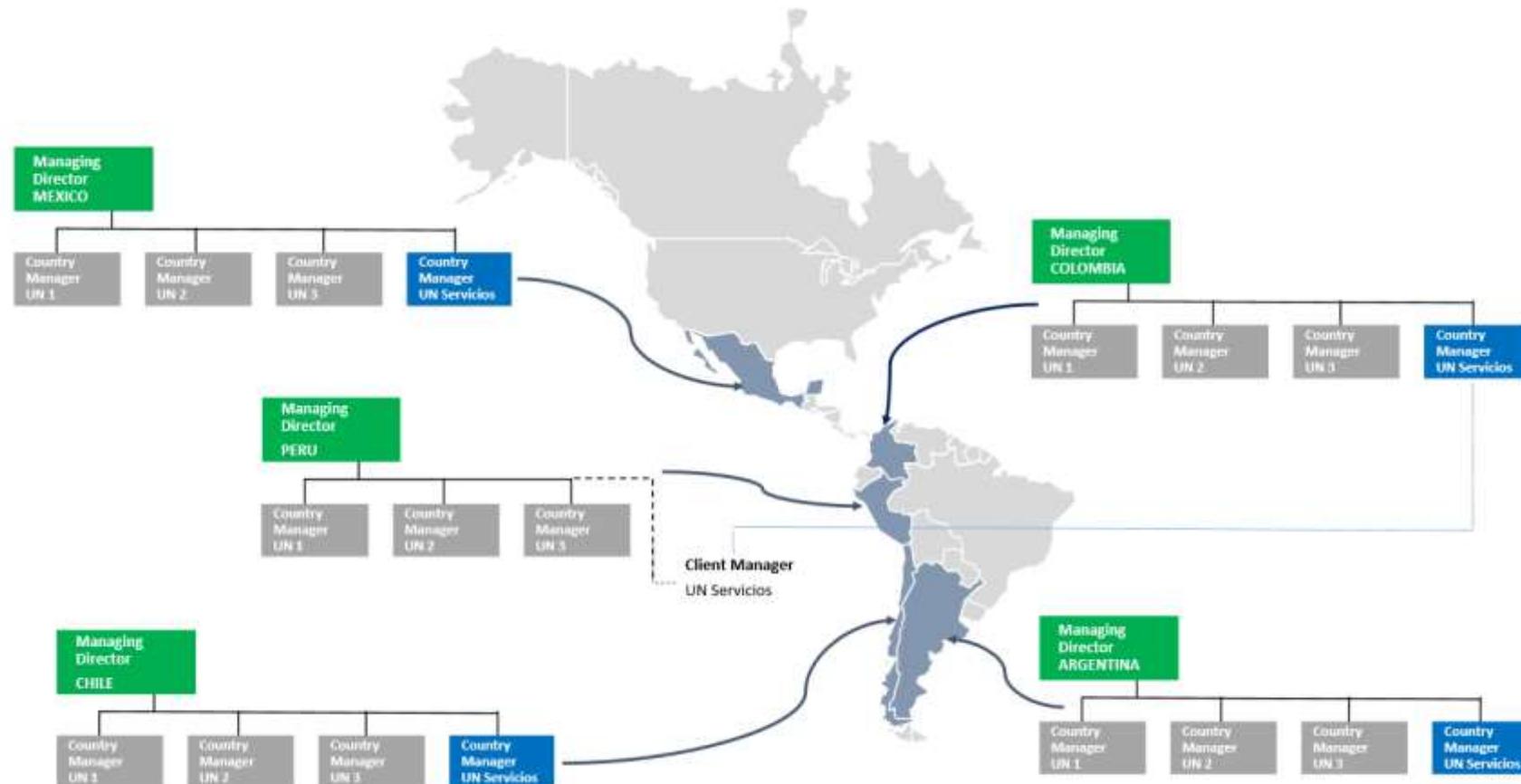
Miguel.- "Entiendo, Luis. Es una decisión difícil la que has tomado, que me apena muchísimo. Entiendo tus razones. No te preocupes. Explicaré tu salida a Joaquín

(CM de Colombia) en mi conferencia de hoy por la tarde. Lo que sí te pido es te quedes hasta el tramo final y que esto se mantenga en reserva. Sé que cuento contigo".

Esta fue una dura noticia para Miguel Ortelli. Le apenaba mucho la salida de Luis. Sus palabras le hicieron reflexionar nuevamente sobre su propia situación, que debía definir pronto. Varias preguntas daban vueltas en la mente de Ortelli: ¿le conviene el cambio? Su preocupación trascendía al tema económico. ¿Delta Services, que seguiría bajo cierto control indirecto de Systems Global (aunque minoritario), le daría apoyo para invertir y desarrollar el mercado de servicios en el Perú, o todo seguiría igual, como pensaba Luis? ¿Valía la pena el reto profesional? Y, finalmente, ¿cómo quedaría su equipo? Si Miguel decide ser parte de Delta Services, ¿cómo convencería a su gente para que aceptaran la sustitución patronal, en los tiempos y condiciones que planteaba la matriz? Pensaba que, de ser el caso, debía preparar muy bien su estrategia de comunicación.

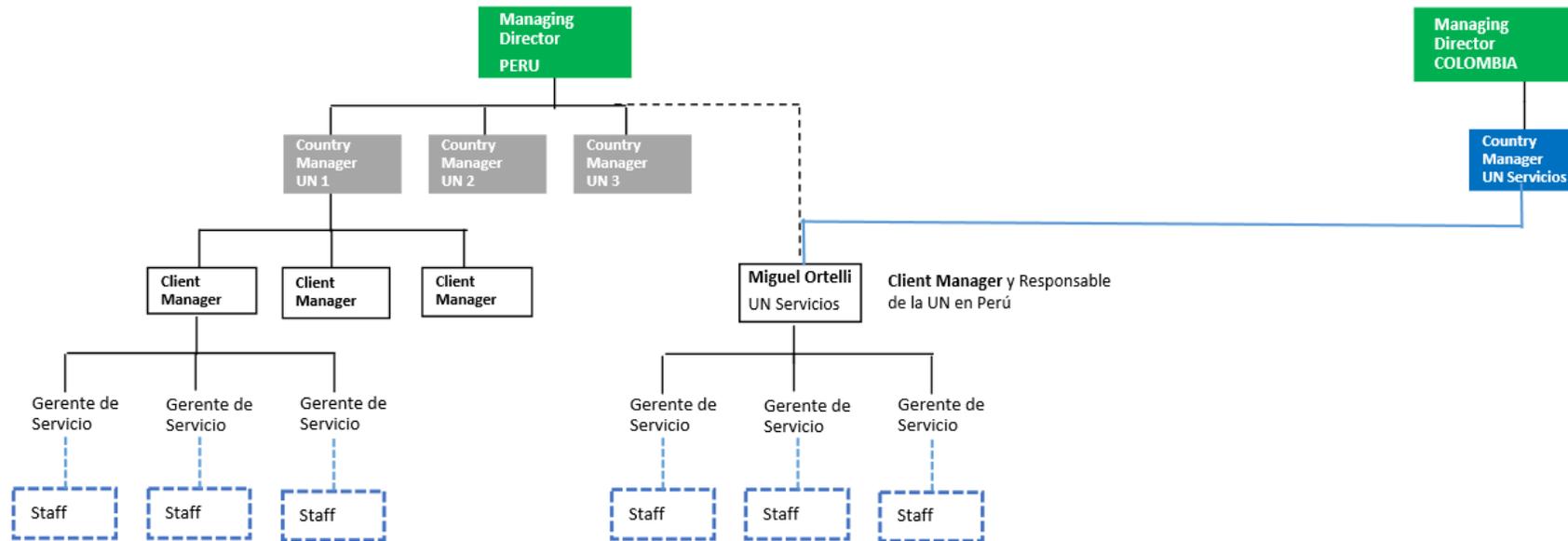
## ANEXOS

### Anexo 1. Organización de Systems Global LATAM, año 2010



Fuente: elaboración propia

## Anexo 2. Organización de Systems Perú



Fuente: elaboración propia

En cada país, los Country Manager lideraban equipos de Client Managers, ingenieros altamente capacitados responsables del servicio y atención a los clientes, así como de los ingresos, costos y rentabilidad de cada cuenta. Los Client Managers, a su vez, tenían a su cargo gerentes y profesionales que conformaban equipos técnicos.

### Anexo 3. Estrategia Latinoamérica

¿Cuál es nuestra aspiración de ganar?	Crecimiento por encima de 20% 2015-2018, para ubicarse dentro del TOP 05 empresas de tecnología en Latinoamérica al finalizar el 2018.		
¿Dónde vamos a jugar?	<b>Latinoamérica:</b> México / Colombia / Argentina / Chile / Brasil	<b>Industrias:</b> Telecomunicaciones, Banca/Finanzas y Retail	<b>Outsourcing IT:</b> Oficina de Proyectos / Desarrollo de aplicaciones / Implementación ERPs / Gestión Data Center.
¿Cómo vamos a ganar?	Oferta focalizada en explotar capacidades locales / Industrias Foco	Consolidación y crecimiento en cuentas existentes	Retener Talento interno, atraer talento del mercado
¿Qué capacidades debemos tener?	Mantener equipo de especialistas locales (Gerentes de Proyecto, Analistas, Programadores, Operadores). Crecimiento soportado con socios estratégicos	Fuerza de ventas local	Soporte regional a nivel de Marketing / Diseño de soluciones / Finanzas / Legal
¿Qué sistemas de gestión requerimos?	Sistema de gestión del proceso de ventas Sistema de control Sistema de incentivos		
¿Dónde No vamos a jugar?	BPO EUC Help Desk	Soluciones que no están alineadas con el plan	

Nota: BPO → Business Process Outsourcing. Tercerización de procesos de negocio, tales como facturación, telemarketing, etc.

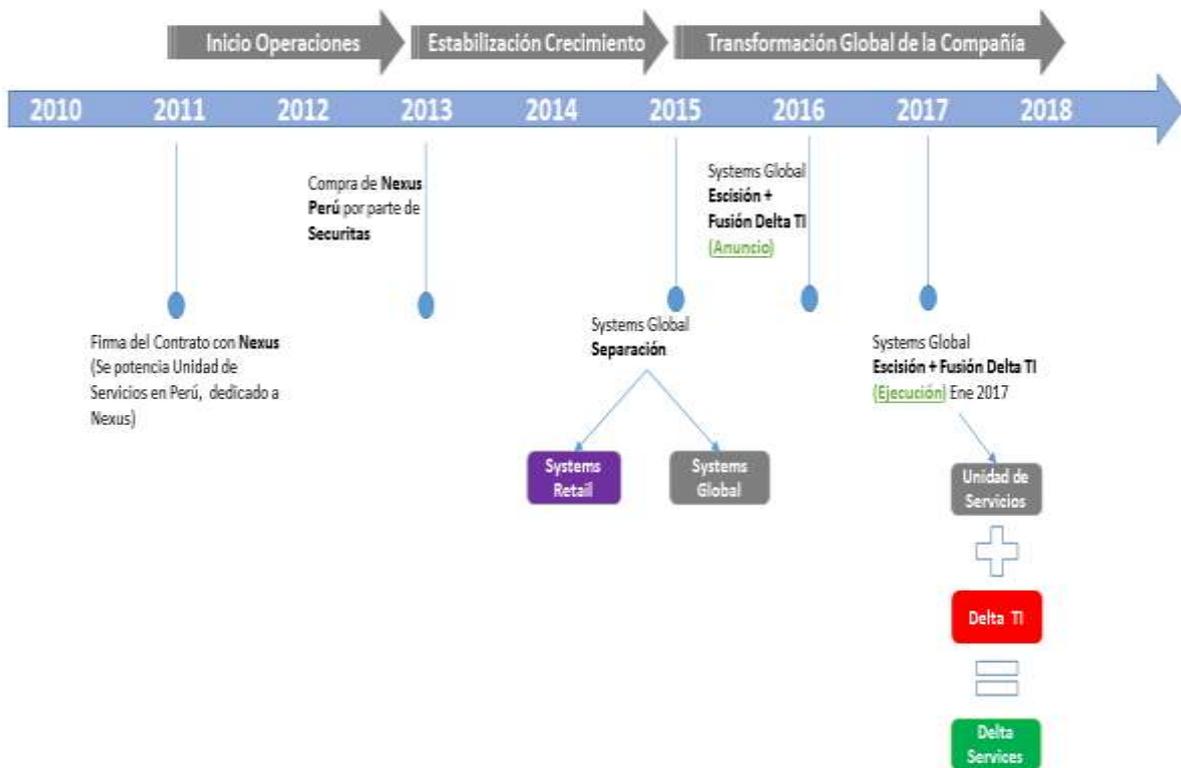
EUC → End User Computing. Es decir, atención al usuario final o soporte de campo.

Help Desk → Servicio de atención primaria. Es el primer punto de contacto ante un problema o consulta.

Fuente: Lafey y Martin (2013)

Elaboración propia

## Anexo 4. Cambios estratégicos. Línea de tiempo



Fuente: elaboración propia



## CAPÍTULO 2. EL DILEMA DE MIGUEL ORTELLI (B)<sup>5</sup>

Eran las dos de la tarde de un viernes de junio del año 2017. Miguel Ortelli terminaba de despachar algunos pendientes desde su recientemente estrenada oficina en Delta Services Perú, ubicada en el décimo piso del Edificio Miramar, un imponente complejo empresarial en Miraflores. Casi todo el personal había hecho uso de la política de "tarde libre de los viernes" que Miguel, como gerente general, no dudó en implementar desde el primer día en la nueva empresa.

Miguel se tomó unos minutos para reflexionar sobre las diversas vicisitudes que se habían presentado en la última fase del establecimiento e inicio de operaciones en Delta Services Perú. El proceso de *spin-off* y *merge* había sido bastante exitoso. El caso peruano fue destacado como un ejemplo en la región. Miguel recibió un importante bono, equivalente a 4 remuneraciones, por el logro obtenido. Ahora, como gerente general, era responsable de un equipo de 250 personas. De ese total, 190 personas venían de Systems Perú. La transición con los clientes había funcionado bastante bien y la nueva compañía tenía importantes proyecciones para expandir su cartera a nivel global.

En lo personal, el cambio había sido beneficioso para Miguel. Desde Perú reportaba ahora directamente a la matriz, con independencia de la nueva sucursal de Colombia. Percibía una remuneración 15% mayor, acorde al nuevo cargo que ahora ocupaba en Delta Services Perú. Y fue relativamente sencillo continuar con las operaciones previas: era el mismo trabajo, con el mismo equipo, solo que para más clientes. No obstante, parecía que algunas cosas no habían cambiado para Miguel. Algunos proyectos que él consideraba estratégicos (y que podían significar un incremento del 35% de participación de mercado y que la empresa maneje una operación de 25 millones de Soles) seguían aún sin autorización de la matriz, donde Systems Global tenía participación accionarial. Parecía que Perú no merecía todavía la atención del negocio global. Algo que podía resultar sencillo, como incorporar una gerencia comercial y crear una estructura para desarrollar nuevos negocios en Perú, no fue aprobado.

Esa tarde, pasadas las 4, Miguel recibió una llamada de Luis Monteverde. La multinacional para la que ahora trabajaba estaba en búsqueda de un nuevo director para el área de servicios de tecnología especializada en el sector de banca y seguros. Según Luis, Miguel encajaba perfectamente en la posición. Reportaría directamente al gerente general de la empresa, actual jefe de Luis.

---

<sup>5</sup> El presente caso no ha sido desarrollado en base a experiencias reales. Los nombres de personas y empresas utilizados no son reales. No es el objetivo de este caso servir de aval, fuente de datos primarios o ejemplo de una administración buena o deficiente.

Miguel aceptó tener una entrevista con el gerente general, que se realizó el lunes siguiente. Era una súper oferta: un incremento salarial del 15% sobre su actual remuneración, acciones en la compañía, un auto del año, bono de incorporación y de desempeño anual (bajo criterios que Miguel consideraba factibles). Además, como Director, Miguel tendría a su cargo a un equipo de 400 personas, para atender un negocio de 40 millones de Soles, sobre el que tendría una mayor autonomía. Se esperaba de él acciones estratégicas para incrementar al *share* de la empresa, en un contexto de agresiva competencia.

Los siguientes días fueron de ardua reflexión personal y familiar para Orтели. Debía dar una respuesta definitiva el lunes siguiente. Ese fin de semana, Miguel se propuso analizar cuáles serían sus prioridades, qué le haría cambiar de trabajo y cómo debía ejecutar su salida de Delta Services, de ser el caso.

## **CAPÍTULO 3. NOTAS PARA EL INSTRUCTOR (*TEACHING NOTES*)**

### **3.1. Resumen**

#### **Caso A**

Es el año 2016. Miguel Ortelli, en la práctica, lidera el área de servicios de tecnología de información en Systems Perú, subsidiaria de la multinacional Systems Global. Miguel debía decidir pronto si aceptaba o no ser parte del nuevo reto planteado por su matriz y que debía ejecutarse a inicios del año siguiente. En un contexto de cambios estratégicos, el reto consistía en liderar la escisión de la unidad de servicios empresariales para luego fusionarla con otra compañía de la competencia.

Si Miguel acepta el reto, debe definir cómo convencer a su equipo (de 200 personas) para que lo acompañe en la nueva compañía. Era una decisión difícil incluso para el propio Ortelli. Todos podrían obtener una importante indemnización de no aceptar el traspaso.

#### **Caso B**

Miguel Ortelli aceptó el reto y logró que lo siguieran 190 colaboradores a la nueva empresa, donde ahora tenía el cargo de gerente general. Sin embargo, a los pocos meses Miguel recibe una atractiva oferta laboral como Director de Servicios en una importante compañía global de la competencia. Miguel deberá decidir si acepta esta oferta o si se queda en su actual puesto.

### **3.2. Nivel, curso y posición del curso**

Los casos son de nivel de post grado, dirigido a ejecutivos con experiencia profesional, para ser desarrollados conforme al "método del caso" en Escuelas de Negocios que, utilizan casos "para entrenar a sus alumnos en la resolución de problemas prácticos. es decir, en la toma de decisiones" (Ferreiro, 2013, p. 17).

Son casos que pueden explotarse en cursos sobre gobierno de personas en la organización o similares. En base al programa Máster en Dirección de Empresas (MEDEX) del PAD, Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, consideramos que los casos podrían desarrollarse en el segundo o tercer curso de "Gobierno de Personas", pues sus participantes estarán familiarizados con herramientas de análisis como el Octógono de Pérez López.

### **3.3. Objetivos de aprendizaje en los casos A y B**

- 1. Analizar posibles inconsistencias en la estrategia de una compañía global de cara a la unidad en la organización.**

#### **Preguntas de discusión**

- ¿Considera adecuado el nivel de autonomía que cuentan los directivos de la operación en Perú?
- ¿Qué opina de la estrategia global de no invertir en el Perú, y cómo ello puede afectar la unidad en Systems Perú?

- 2. Analizar una situación en la cual el ejercicio del poder no es suficiente para cumplir con la estrategia y gestión del cambio. Reflexionar sobre la importancia de la autoridad del líder sobre todo para influir en el compromiso del equipo con los cambios de la organización.**

#### **Preguntas de discusión**

- ¿Considera que Miguel Ortelli ha desarrollado un nivel suficiente de autoridad para liderar los cambios que propone la matriz?
- ¿Qué capacidades directivas considera claves para ello?

- 3. Analizar una situación en la que el directivo debe tomar una decisión ponderando motivos extrínsecos y motivos trascendentes, tanto a nivel personal como profesional.**

#### **Preguntas de discusión**

- ¿Qué criterios debería considerar Miguel Ortelli para ponderar su decisión?
- En la posición de Ortelli, ¿qué decisión tomaría usted?

### **3.4. Método de investigación**

Los casos no se basan en información real. Son casos ficticios, creados en base a la experiencia profesional y académica de los autores. Para el análisis realizado en estas notas para el instructor se han aplicado conceptos de las fuentes citadas en la bibliografía.

### **3.5. Preparación. Conceptos a abordar en los casos**

Consideramos importante revisar los conceptos de dimensiones de la organización (estructura formal y estructura real) para comprender mejor la posición de Miguel Ortelli en Systems Perú y cómo se ejecutan las estrategias globales dictadas desde la matriz. Asimismo, conviene revisar los conceptos de liderazgo y motivación racional por motivos trascendentes para ayudar a resolver los dilemas que proponen los casos.

### **3.5.1. Dimensiones de la organización**

Al respecto, sugerimos revisar el trabajo de Alcázar (2005), concretamente en lo referido a los conceptos de "estructura formal" y "estructura real" del Octógono de Pérez López. Asimismo, sugerimos consultar el capítulo 5 del libro "Gobierno de personas en la empresa", de Ferreiro y Alcázar (2016).

Concepto de estructura formal, según Alcázar (2005):

Estructura formal: en una primera aproximación representa el conjunto de tareas, funciones y papeles que constituyen el diseño de una organización: el organigrama, las relaciones entre los puestos (jerarquías), los modos previstos de coordinar, los perfiles profesionales, etc. Si lo comparamos con una obra de teatro, sería el guion que describe a cada uno de los personajes, lo que tienen que decir y hacer. Si lo comparamos con el cuerpo humano, serían los diversos huesos que componen el esqueleto. (p. 14).

Concepto de estructura real, según Alcázar (2005):

Estructura real (miembros de la organización): ¿quién es quién en la empresa? Representa a las personas concretas que realizan las funciones o tareas. La variable "miembros de la organización" representa al actor que hace vivo el papel del personaje. Esta variable señala las cualidades específicas de las personas que ejecutan papeles o funciones, en la medida en que inciden en la ejecución de sus tareas. Incluye las cualidades cognitivas (sus capacidades "técnicas" y directivas) y motivacionales necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas. (p. 17).

### **3.5.2. Liderazgo**

Para la preparación del caso y el tema de liderazgo en las empresas, recomendamos consultar el libro "Gobierno de personas en la empresa", de Ferreiro y Alcázar (2016).

Concepto de liderazgo, según Ferreiro y Alcázar (2016):

La cualidad del líder es adquirida. Es fruto del esfuerzo realizado, con talante deportivo, para superar las propias deficiencias de carácter, para ir creciendo -pagando el costo de oportunidad- en racionalidad y virtualidad y disponerse a servir a los demás. Este servicio se da con independencia del sentimentalismo que se mueve por criterios erráticos y espontáneos: al sentimental le importa más sentirse bien ayudando que ayudar realmente. (p. 166).

### 3.5.3. Motivación / Motivos

Con relación a los conceptos de "motivación" y "motivos", sugerimos revisar el libro "Gobierno de personas en la empresa", de Ferreiro y Alcázar (2016).

Para Ferreiro y Alcázar (2016), "la motivación es el impulso a actuar para lograr satisfacciones" (p. 54). Por otro lado, los mencionados autores señalan que el motivo:

Es la realidad en cuanto se prevé que proporcionará una satisfacción, es decir, en cuanto la consideramos valiosa. Motivo y valor es lo mismo: consideramos valioso aquello que puede producir satisfacción, y algo valioso puede ser motivo para actuar. La motivación, en cambio, es el impulso interno a actuar para alcanzar un motivo. (p. 55).

Con relación a la motivación racional, Ferreiro y Alcázar (2016) señalan:

Las personas tenemos, además, otros conocimientos que no han sido adquiridos experimentalmente. Estos conocimientos consisten en informaciones o datos abstractos -en el sentido de no experimentados- que también pueden influir en el impulso a actuar. A diferencia de los experimentales, éstos nos permiten evaluar, a priori, la acción como conveniente o inconveniente. (p. 83).

### 3.5.4. Motivos de la acción

Para Ferreiro y Alcázar (2016), se pueden distinguir tres tipos de motivos:

- Motivos extrínsecos:

Corresponden a los resultados extrínsecos de la acción y son aquellos con los cuales se satisfacen las necesidades psico-corpóreas. Estos resultados son externos a la persona, le vienen desde fuera. Son estados que se quieren conseguir o que se pretenden evitar; cuando este objetivo se logra, la persona "tiene más" o se deshace de algo que le molesta. (p. 60).

- Motivos intrínsecos:

Es el cambio en «Yo» para llegar a «Yo'», independientemente del resultado externo (R) de la acción (A): es lo que le sucede a la persona por realizar la acción. Por ejemplo, cuando un automóvil se mueve, el resultado externo (R) es que cambia de lugar. Pero además de ese resultado (Tipo 1) se produce otro cambio: hay un desgaste de las piezas (Tipo 2) lo que influirá en su funcionamiento futuro. El movimiento afecta y modifica al vehículo que se mueve, lo mismo ocurre con las personas. (p. 61).

- **Motivos trascendentes:**

También es un resultado externo a la persona que actúa. Es el beneficio que se produce en otras personas como consecuencia de la realización de esa acción. Lo que se busca es el servicio a los otros, independientemente del resultado externo de la acción y del grado de satisfacción que el solo hecho de realizarla suponga para el agente. Lo que se pretende al realizar la acción es el cambio que puede producirse en la otra persona [...]. (p. 62).

### **3.6. Análisis de los casos**

#### **3.6.1. Análisis en base al Octógono**

A continuación, se analiza la organización en Perú en el año 2017, en base al método antropológico del Octógono, de Juan Antonio Pérez López, siguiendo el esquema de análisis que plantea Ferreiro (2013) en su libro "El Octógono. Un diagnóstico completo de la organización empresarial". Un esquema del análisis que se realizará a continuación se acompaña como Anexo 1.

##### **1. Primer nivel (eficacia)**

###### **Entorno externo**

En este rubro se toma en consideración aquellos "aspectos de la realidad que no son influidos por la empresa" (Ferreiro, 2013, p. 67), pero que pueden influir en su operación, sea positiva o negativamente (Alcázar, 2018, p. 23). El directivo debe conocer qué ocurre en ese entorno: cuál es la situación económica, política, social, sectorial, entre otros.

De los Casos A y B se deducen ciertos datos del entorno externo, como:

- i) Perú, año 2016: expectativas favorables por reciente elección presidencial e inicio de nuevo gobierno democrático (julio).
- ii) Lugar atractivo para inversiones; economía en crecimiento.
- iii) Empresas globales de tecnología con operaciones en Perú. Agresiva competencia. Como consecuencia de ello, existe un mercado laboral en constante movimiento. Las atractivas propuestas que recibieron Luis Monteverde (Caso A) y Miguel Ortelli (Caso B) así lo sugieren.

###### **Estrategia**

Para Alcázar (2005), la estrategia es la acción de la organización que, dado un estado concreto del entorno, permite llevar a cabo la misión (interna y externa) en base al saber y los recursos disponibles. Haciendo un símil con la anatomía

humana, Alcázar (2005) indica que la estrategia sería "la manera peculiar en que se mueve el cuerpo dependiendo del lugar en que se halla y lo que se pretende realizar" (pp. 14-15). Ferreiro (2013), por su parte, señala que la estrategia "es aquello que la empresa decide ofrecer a los consumidores" (p. 65), es decir, los productos, servicios, canal de ventas, oferta comercial; todo lo que será útil para solucionar problemas reales de quien compra.

Bazán (2017), a partir del modelo organizacional del Octógono que desarrollan Ferreiro y Alcázar (2016), considera que la estrategia:

Es la acción de la organización que permite llevar a cabo la misión interna y externa, la cual es factible de ejecutar con el conocimiento y los recursos económicos y/o materiales que se dispone, dado un estado concreto del entorno interno y externo. (Bazán, 2017, p. 5).

En el Anexo 3 del Caso A se acompaña un cuadro con los componentes de cómo Systems Global define su estrategia para Latinoamérica. Se utiliza el esquema propuesto por Lafey y Martin (2013), para quienes la estrategia "es un conjunto integrado de elecciones para ganar" (pp. 14-15. Traducción libre), y para definirla se debe responder estas cinco preguntas interrelacionadas:

1. ¿Cuál es su aspiración ganadora? Esto es, cuál es el propósito de su empresa, su aspiración motivadora.
2. ¿Dónde se va a jugar? Definir dónde, en qué campo de juego, se logrará esa aspiración motivadora. Por ende, importa también decidir dónde no jugar.
3. ¿Cómo se va a ganar? La forma en que se ganará en el campo de juego elegido (definir cuál es la propuesta de valor, por ejemplo, y cómo ésta es sostenible en el tiempo).
4. ¿Qué capacidades deben estar presentes? El conjunto de las capacidades requeridas para ganar en la forma elegida.
5. ¿Qué sistema de gestión se requiere? Los sistemas y métricas que habilitan las capacidades y respaldan las elecciones. (Lafey y Martin, 2013, pp. 14-15. Traducción libre).

Porter (2011) sostiene para definir una estrategia se debe descubrir cómo ser diferente y crear una ventaja competitiva: un valor superior y sostenible en relación a la competencia. Esto importa "elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para así ofrecer una combinación única de valor" (p. 8. Traducción libre).

En nuestra opinión, y sobre la base del desarrollo conceptual antes mencionado, la estrategia de Systems Global para Latinoamérica consiste en brindar servicios de *outsourcing* en IT (oficina de proyectos, desarrollo de aplicaciones, implementación de *ERPs*, gestión de *data center*) en las industrias de telecomunicaciones, banca y finanzas y *retail*, para los mercados más grandes de Latinoamérica (México, Colombia, Argentina, Chile y Brasil). Pero, ¿por qué se

prefieren sus servicios en lugar de los de la competencia? Porque Systems Global ofrece *i*) capacidades regionales (permite aprovechar el nivel de especialización que existe en los países de la región) y *ii*) precios competitivos (posibilidad de brindar servicios *off-shore*). Esas serían sus ventajas competitivas para Latinoamérica, y el conjunto integrado de decisiones que les permiten competir y ser elegidos por sus clientes.

Perú no era un país foco para la matriz. No tenía autonomía. Debía necesariamente adaptarse a la estrategia y criterios definidos para Latinoamérica. Por ejemplo, no se podía contratar con el Estado peruano, pese a existir posibilidades comerciales atractivas y contar con las capacidades para ello. Tampoco se podía crear una posición comercial para la operación en el Perú, lo que hubiera ayudado a capturar mayor mercado en tiempos de crecimiento.

### **Sistemas de dirección**

Los sistemas de dirección comprenden, según Ferreiro (2013), los "modos que tiene la empresa para asegurar que se cumpla la estrategia definida" (p. 68). Estos sistemas pueden ser de planeamiento, de control, de incentivos (o remuneraciones) y de información. Sin estos sistemas, en palabras de Lafey y Martin (2013, p. 129), la estrategia sería solo un buen deseo.

En los Casos A y B se destacan los siguientes sistemas de incentivos:

- i) Compensación estructurada en función de categorías y, a su vez, bandas salariales por categoría. Estas bandas se actualizan cada dos años en función a un análisis de mercado. Por política las bandas se ubican un poco por encima del mercado.
- ii) Plan línea de carrera estructurada: por especialización (áreas de práctica) y por experiencia.
- iii) Incentivos en función al cumplimiento de objetivos de cada país. Se advierte este tipo de sistema en base a bonos.

Con relación a los sistemas de control, tenemos un sistema de evaluación de desempeño, que consta de una evaluación por objetivos y competencias, con periodicidad anual.

En nuestra opinión, estos sistemas están alineados con la estrategia definida para las operaciones globales. Para brindar los servicios, se requiere profesionales capacitados (es lo más importante, porque son los que atienden directamente las necesidades de los clientes; no es una empresa que venda productos) e incentivos para el logro de objetivos. Los sistemas en Systems Global buscan, precisamente, atraer y retener al talento adecuado (salarios competitivos, línea de carrera estructurada). Además, se incentiva el logro de objetivos fijados desde la matriz, mediante bonificaciones anuales. Finalmente, con la evaluación de desempeño se

logra un seguimiento y *feedback* constantes, lo que es sumamente relevante para la mejora continua en empresas de servicio.

## **Estructura formal**

Como indica Alcázar (2005), la estructura formal representa las tareas, funciones y papeles que configuran el diseño de una organización (p. 14). Aquí se aprecian los organigramas, jerarquías, perfiles requeridos, etc.

Los Casos nos presentan una estructura matricial. Es decir, una estructura donde, en palabras de Ricart (1997) "las unidades dependen de dos líneas de mando, con sus recursos, sus sistemas de evaluación y medida, etc." (p. 10). Este tipo de estructura busca "fomentar la confrontación de puntos de vista, la colaboración, la creación de consenso, la coordinación, el aprendizaje mutuo, [aunque] resulta compleja de digerir y mantener el equilibrio adecuado" (Ricart, 1997. p. 10).

El Caso A da cuenta de esta estructura matricial: existe un reporte por unidad de negocio a nivel regional y un reporte funcional a nivel de cada país.

Por otro lado, con relación a las jerarquías de mando, el caso propone:

- i) *Managing Director*: cabeza máxima de la compañía responsable de los negocios en cada país.
- ii) *Country Manager*: responsable de los servicios de la unidad de negocio en el país.
- iii) *Client Manager*: responsable del negocio de nivel de cliente.
- iv) Gerente de servicio: responsable de asegurar la entrega de uno o varios servicios del portafolio para uno o más clientes.
- v) Personal de *staff*: los ingenieros y técnicos que entregan los servicios en los clientes.

En Perú, el *Client Manager* de la unidad de servicios reporta directamente al *Country Manager* de Colombia (que era responsable de la unidad de servicios de ese país). En nuestra opinión, el no contar formalmente con una posición de liderazgo similar en Perú genera una dependencia de Colombia para temas operativos, lo que a su vez se traduce en: *i*) un menor grado de autonomía respecto del que tienen los demás países de la región, *ii*) dificultad para desarrollar acciones oportunas en el mercado de servicios en Perú (búsqueda de nuevos negocios), pese a que el entorno demanda respuestas rápidas.

### **Temas relevantes en el primer nivel (eficacia)**

Un tema clave para analizar las decisiones que el Caso propone es advertir que la estrategia para Latinoamérica se centra en los cinco mercados más grandes (México, Brasil, Argentina, Chile, Colombia) y no considera Perú como un mercado foco para inversiones, pese a que existen condiciones para apostar por su crecimiento. De hecho, algunas decisiones comerciales adoptadas por Miguel

Ortelli y su equipo en el año 2014 permitieron incrementar los ingresos de la compañía (crecimiento de 30%) en respuesta a la reducción de operaciones en Nexus.

## **2. Segundo nivel (atractividad)**

### **Saber**

Es lo aprendido en el desarrollo de la empresa al resolver los problemas presentados en sus operaciones, en el día a día. Para Ferreiro (2013), se considera como parte del saber aquellas competencias distintivas de la organización (p. 65). Alcázar (2005) sostiene que el saber u objeto es "aquello que la organización tiene la capacidad de hacer, y de hacer bien, fruto de ese aprendizaje organizacional" (p. 18). El saber es, siguiendo nuevamente a Alcázar (2005), cómo la gente, dentro de la organización, ha aprendido a aplicar sus conocimientos y habilidades en la resolución de problemas (p. 20).

En cuanto al saber genérico, se puede destacar el aprendizaje en habilidades comerciales, sobre todo en cabeza de Luis Monteverde, mano derecha de Miguel Ortelli. Luis desarrolló estas capacidades sin el apoyo de la matriz, y pese a ello logró captar nuevos clientes.

Por otro lado, se advierte un aprendizaje o saber distintivo en la prestación de servicios de tecnología de la información apalancado en la infraestructura (productos) que ofrecen otras unidades de negocio. No todos los competidores son, a su vez, fabricantes de productos de calidad y con una marca de prestigio. El conocer los productos de la marca y, a su vez, brindar servicios tecnológicos de alta especialización, representa un saber distintivo en los técnicos y directivos de la compañía. Esto constituye una verdadera ventaja competitiva para la empresa global.

Además, esta organización ha aprendido a brindar servicios a clientes globales que tienen presencia en distintas jurisdicciones, manteniendo los estándares propios de una marca reconocida. Se ha adaptado a las necesidades de sus clientes en cada localidad. Esto es algo distintivo respecto de las demás empresas del rubro de servicios que operan en el Perú.

### **Estilos de dirección**

Se trata de identificar los "modos concretos de dirigir que ejercen los ejecutivos de la empresa" (Ferreiro, 2013, p. 70). Según Bazán (2018):

[Los estilos de dirección] representan el modo concreto como se llevan a cabo las operaciones y toma de decisiones, de forma que se ayude a los miembros de la organización a desarrollar sus habilidades y actitudes que pueden ser útiles para mejorar el saber de la organización. (p. 30).

Para Alcázar (2005), dos procesos son claves: la comunicación (por qué el subordinado sigue las directrices) y la participación en la toma de decisiones en la organización (independientemente del grado de delegación) (p. 22).

De los Casos se desprende un estilo delegante. El *Country Manager* de Colombia confía en Miguel Ortelli la elaboración del plan que permita continuar con las operaciones en Perú luego de que se concretara la fusión con Delta TI. Se confió en Miguel y el plan fue aprobado de inmediato. Además, se puede deducir que, gracias a que desde la matriz se encargó a Ortelli la ejecución de las operaciones en Perú, Ortelli pudo desarrollar capacidades directivas que, a la postre, lo hicieron apto para considerarlo como posible gerente general en Delta Services.

Por su parte, Ortelli demuestra también un estilo delegante. Confió en Luis Monteverde, quien tenía interés en desarrollar capacidades comerciales. Así, Ortelli encargó a su mano derecha la función de generar nuevos negocios en el país, con resultados exitosos.

### **Estructura real**

Es saber quién es quién en la organización (Alcázar, 2005, p. 17). Como anota Ferreiro (2013), en la estructura real se advierte "si se da o no el trabajo en equipo, qué tipo de preocupaciones hay entre las personas (miedo, fastidio, ilusión, etc.)." (p- 70). Aquí confluyen las cualidades específicas de cada persona: sus capacidades técnicas y directivas, así como sus motivaciones. Y como cada persona es distinta, las capacidades y perfil motivacional de uno u otro directivo serán también diferentes, "aunque formalmente ocupen el mismo puesto, para bien o para mal"(Alcázar, 2005, p. 17).

De los Casos A y B se advierte la siguiente estructura real:

- i) Miguel Ortelli, sin ser *Country Manager* en Perú, lidera estrategias comerciales para desarrollar nuevos negocios y delega su ejecución en Luis Monteverde.
- ii) Luis Monteverde, sin tener una posición comercial, desarrolla y ejecuta las estrategias para captar nuevos clientes.
- iii) Existe un ambiente de incertidumbre ante los cambios por los que atraviesa la organización.

### **Temas relevantes en el segundo nivel (atractividad)**

Miguel Ortelli, en la práctica, desempeña funciones de Country Manager en Perú, pese a que, según la estructura formal, dicha posición no existe. Algo similar ocurre con Luis Monteverde, quien ejecuta estrategias comerciales sin tener esa posición formal.

Perú no está considerado como parte de la estrategia global. Para lograr el crecimiento requerido en un contexto de alta competencia, el equipo local en Perú desarrolló internamente -sin apoyo de la matriz- capacidades para la generación de nuevas oportunidades de negocio y así reducir el riesgo por la dependencia en pocos clientes globales.

Esta coyuntura generó un aprendizaje positivo en los directivos. Miguel Ortelli delegó en Luis Monteverde la ejecución de estrategias comerciales que ayudaron al crecimiento de la empresa en Perú. Debido a esa necesidad, Luis Monteverde desarrolló capacidades comerciales para hacer frente a estos retos. Tenía interés en lograr ese aprendizaje y lo hizo.

Por otro lado, se advierte un ambiente de incertidumbre ante los cambios por los que atraviesa la organización en sus últimos años. Esta anotación es pertinente para el desarrollo del caso, pues pone en contexto la evaluación que debe hacer Ortelli sobre si se queda o no en la nueva compañía.

### **3. Tercer nivel (unidad)**

#### **Entorno interno**

El entorno interno es, en palabras de Alcázar (2005), aquello que "estando dentro de la organización, escapa al control de la actividad directiva" (p. 13), como puede ser la presencia de un sindicato, la situación familiar de los colaboradores, las características de los empleados, entre otros. Y agrega: "todo directivo sensato trata de conocer el entorno interno, que, formulado de manera más precisa, son los conocimientos y motivaciones de los partícipes, no influenciados por la organización" (Alcázar, 2005, p. 24).

Del Caso A se advierte un entorno interno con un equipo cuyos integrantes se conocen, en su mayoría, desde hace 10 años. Ese equipo viene de experimentar un proceso de externalización de funciones: fue separado de Nexus Perú para pasar a Systems Perú, desde donde brindarían servicios a su anterior empleador. Se ejecutó un procedimiento de cese con el correspondiente pago de indemnización, lo que generó un aprendizaje estructural<sup>6</sup> en los miembros del equipo.

---

<sup>6</sup> El aprendizaje estructural "más importante que se da en la persona porque, a diferencia del aprendizaje operativo, se orienta al mejor logro futuro de resultados trascendentes" (Ferreiro y Alcázar, 2016, p. 61).

## **Misión externa**

Es aquello que, según Ferreiro (2013), la empresa realiza para cubrir las necesidades de los consumidores (p. 71), o como indica Alcázar (2005), es cómo se resuelven los problemas reales de los consumidores con lo que se sabe hacer: con los productos o servicios concretos que la empresa brinda (p. 26).

El Caso A precisa que la misión externa de Systems Global es:

- i) Generar valor gestionando y operando eficientemente las plataformas tecnológicas de los clientes, a través de servicios de outsourcing especializados.
- ii) Minimizar el riesgo operativo de las plataformas con un servicio especializado y soportado por la red de expertos de la región.
- iii) Acompañar y orientar a sus clientes en los desafíos tecnológicos requeridos para sus operaciones. Ser sus socios estratégicos.

## **Valores de la dirección**

Con relación a los valores de la dirección, Alcázar (2005) señala que es ahí donde se integran la misión interna y la misión externa en una organización. Dice Alcázar:

Los valores son el peso otorgado en el momento de decidir y actuar a la satisfacción de las necesidades individuales de las personas afectadas por la decisión [...], cómo se ve y trata a las personas, y en virtud a qué criterios. (p. 33).

Ferreiro (2013) indica que, por valores, se debe responder qué entiende la empresa por las "personas": si las ve como fines o como medios (p. 71). Se trata de ver el comportamiento de las personas en la organización y verificar el grado de presencia de motivación racional por motivos trascendentes en sus decisiones y actos.

En el caso se aprecian los siguientes valores:

- i) Miguel Ortelli muestra respeto por sus colegas y preocupación por su equipo de cara a la sustitución patronal. En su momento confió en Luis Monteverde las tareas comerciales que permitieron un crecimiento importante en las operaciones de servicio, pese al escaso apoyo de la matriz. En nuestra opinión, esta delegación responde a motivos trascendentes. Miguel sabía que Luis tenía interés en desarrollar esas capacidades comerciales, y esa era la oportunidad para delegarle ese reto. Además, era una decisión clave para conseguir nuevos clientes y mantener los resultados que la empresa esperaba, en un contexto de agresiva competencia. Se puede deducir que Miguel no abdicó en esas tareas: mantuvo un seguimiento a los planes y actuaciones de Monteverde, quien luego le agradecería por darle

esa oportunidad de desarrollo profesional. Incluso, en el Caso B, Luis recomienda a Ortelli para un puesto directivo en la compañía multinacional donde se encontraba.

- ii) La decisión de la matriz relacionada a la fusión con Delta TI tuvo en consideración el respeto de los derechos laborales de los colaboradores en cada operación. Se buscó una figura para Perú (sustitución patronal) para que el personal voluntariamente acepte el cambio de empleador sin perjudicar sus derechos adquiridos; pero si ello no ocurría, la compañía estaba dispuesta a asumir un alto costo laboral, e incluso indemnizarlos por encima de lo legalmente establecido. Esto da indicios del respeto a las personas que forman parte de la compañía y que son fundamentales para el éxito de los servicios.

## **Misión interna**

Es el propósito de la empresa, pero enfocado a su personal o cliente interno (Ferreiro, 2013, p. 71) y en cómo se satisface a sus necesidades, de manera que dicho cliente interno esté motivado a conseguir los resultados de la misión externa (Alcázar, 2005, p. 31).

Según Alcázar (2005), la misión interna "representa aquellas necesidades reales que una organización busca satisfacer en los partícipes de la organización en cuanto productores" (p. 31), pues de ello dependerá la calidad de los productos o servicios necesarios para el éxito de la empresa. Y agrega que, por ello, la misión interna "se refiere al desarrollo de la motivación racional por motivos trascendentes que la organización intenta conseguir, a través de los oportunos aprendizajes, en sus partícipes" (Alcázar, 2005, p. 31).

El Caso A se advierten los siguientes aspectos relacionados con la misión interna de la organización:

- iii) Se brindan salarios competitivos, ligeramente por encima del mercado, buscando atraer al mejor talento. Además del seguimiento de metas y bonificaciones, también existe un proceso de evaluación anual que busca retroalimentar a su equipo, en aras de su crecimiento profesional y personal.
- iv) En el sector de servicios de información, una empresa como Systems Global, con una marca reconocida a nivel mundial, aporta prestigio y notoriedad a sus colaboradores y directivos. En un sector altamente competitivo, este no es un tema menor. Define la carrera del profesional.
- v) Sin embargo, la estrategia global no considera Perú como foco de negocios. Esto impide satisfacer una necesidad natural de crecimiento profesional en el equipo. Si no existe afán comercial local (y solo enfoque a clientes globales con presencia en el Perú), no hay crecimiento y, en tal caso, se estanca la línea de carrera.

## **Temas relevantes en el tercer nivel (unidad)**

Como se indicó en el casillero sobre la misión interna, existe un desgaste en la unidad del equipo por no estar considerado Perú como parte de la estrategia regional en servicios. Esta situación se evidencia en las consideraciones de Luis Monteverde al dejar la compañía.

Otro punto relevante se relaciona con el aprendizaje del equipo que llegó de Nexus Perú en el año 2011. El equipo fue indemnizado antes de pasar a Systems Perú, y esto será relevante para el nuevo proceso de fusión del año 2017 y la sustitución patronal que se pensaba realizar hacia Delta Services.

## **3.6.2. Análisis Caso A**

### **3.6.2.1. Identificación de los problemas**

¿Miguel Ortelli debe irse de la compañía y aprovechar la oportunidad de recibir una excelente liquidación? ¿Qué razones tendría para quedarse y asumir el desafío? Si opta por aceptar el reto, ¿cuál sería el plan de acción a ejecutar?

### **3.6.2.2. Alternativas y criterios de decisión**

El caso propone dos posibles alternativas de decisión en cabeza de Miguel Ortelli: *i)* quedarse y liderar la transición a Delta Services Perú, asumiendo ahí una gerencia general, o *ii)* irse de la compañía, aceptando una liquidación significativa e inmediata. Para ello, consideramos que deben ponderarse los riesgos de cada opción, así como los motivos que llevan a optar por una u otra decisión.

Analicemos primero los riesgos de cada opción. Quedarse brinda cierta seguridad en Ortelli, pues ya conoce el negocio y es razonable pensar que seguirá desarrollándolo de manera similar desde la nueva compañía. Por otro lado, la opción de irse tiene como beneficio la liquidación que recibiría, pero con la incertidumbre de no recolocarse en una posición directiva similar en corto plazo, así como de no adaptarse al nuevo trabajo en caso tal recolocación se dé en breve plazo.

Si bien existen indicios en el caso de estar en un mercado en movimiento (Luis Monteverde recibió una oferta atractiva), siempre existirá la incertidumbre sobre qué tanto demoraría una recolocación laboral, por lo que la opción de quedarse resultará siempre menos riesgosa.

Para seguir con el análisis, consideramos adecuado distinguir qué motivos respaldan tales opciones, a fin de ponderar cuáles son más relevantes que otros.

En el Cuadro 1 se clasifican los distintos motivos:

**Cuadro 1. Clasificación de motivos**

Motivos de la decisión del directivo	Alternativa 1: Quedarse	Alternativa 2: Irse
<b>Motivos intrínsecos</b>	Oportunidad de ganar una experiencia profesional única en el sector. No es común que en servicios de tecnología se dé una fusión. Seguridad: Ortelli tiene 6 años en la empresa. Conoce a los clientes. Conoce a su equipo. Sus funciones en la nueva empresa serían similares (aunque con más responsabilidades).	En otra compañía que tenga una apuesta más agresiva en el país, Ortelli podría desarrollar habilidades directivas distintas.
<b>Motivos extrínsecos</b>	Ascender a posición de gerente general (esa fue la propuesta de la matriz, de ser parte de la fusión). Incremento salarial (parte de la propuesta a Ortelli).	Miguel recibiría una indemnización significativa e inmediata por liquidación, equivalente a 19 sueldos.
<b>Motivos trascendentes</b>	Para su familia: estabilidad económica. Horarios ya conocidos y compatibles con su vida familiar. Para los empleados: asegurar el bienestar del equipo en la nueva empresa. Transmitirles tranquilidad y confianza. Para la empresa: asegurar una continuidad operativa y de servicio en el Perú.	Para su familia: la posibilidad de salir con una liquidación significativa permitiría <i>i</i> ) invertir tiempo para un viaje familiar con su esposa e hijas (difícilmente pueda repetirse más adelante esta oportunidad) o <i>ii</i> ) destinar parte de la indemnización para asegurar la educación de sus hijas. Para los empleados: dejar abierta una oportunidad de ascenso a otro miembro del equipo para que lidere el cambio propuesto desde la matriz.

Fuente: elaboración propia

### 3.6.2.3. Decisión

En el caso concreto, la decisión de quedarse importa menos riesgos. De predominar la motivación racional por motivos trascendentes, Miguel Ortelli debería optar por quedarse y asumir el desafío de retener a su equipo para hacer frente a los retos que se presentarán en la nueva compañía.

Asimismo, de predominar la motivación extrínseca, la decisión más conveniente para Miguel Ortelli consistiría en anunciar que no participará del proyecto. Con ello, estaría en el grupo de quienes recibirán una liquidación extraordinaria por cese.

En opinión de los autores, del caso se desprende el predominio de una motivación racional por motivos trascendentes en Ortelli. Esto se advierte del diálogo con Luis Monteverde,

cuando busca no interferir en su decisión de dar un paso al costado, pese a que esa salida le afectaría en lo personal (es su amigo) y profesional (es su mano derecha).

Por otro lado, en la conversación del lunes 5 de setiembre del 2016, Miguel Ortelli comenta a Luis Monteverde lo siguiente: "Sobre tu decisión (de dar un paso al costado), no quisiera valorarla ni mucho menos influenciar en ella. No me lo estás pidiendo y tampoco lo haría. Considero que es una decisión muy personal e importante para ti y tu familia". A Ortelli le convendría que Luis Monteverde se quede; sin embargo, se advierte que respeta su valoración personal y no intenta persuadirlo.

Por ello, consideramos que la decisión adecuada al caso consistiría en que Miguel Ortelli se quede en la compañía y lidere el cambio plantado por la matriz.

#### **3.6.2.4. Plan de acción para la decisión de quedarse**

En primer lugar, Miguel Ortelli tendría que definir con la matriz el mensaje corporativo para los miembros de la organización. Una tarea fundamental es convencer a los miembros del equipo que acepten el proceso de sucesión o sustitución patronal, es decir, "el cambio de titularidad del empleador" (Vera, 2016, p. 122) luego de la escisión y posterior fusión decidida por la matriz en conjunto con Delta TI. Un tema clave para una sustitución patronal como figura legal es el respeto al "principio de continuidad laboral", principio del derecho del trabajo que busca que el vínculo laboral:

[S]e mantenga vigente y permanente en el tiempo, incluso a pesar de que se produzcan modificaciones en la titularidad del empleador, como consecuencia de una reorganización societaria. Así, la relación de trabajo continuará bajo las directrices del nuevo empleador y los trabajadores acumularán el tiempo de servicios laborado en la empresa anterior, para todo efecto legal". (Vera, 2016, p. 122).

Como se puede apreciar, este proceso interno es clave para asegurar la continuidad en la prestación de servicios a los clientes desde la nueva compañía.

Los argumentos para quedarse y ser parte del equipo de la nueva compañía podrían sintetizarse así:

- i) Delta Services será una compañía más grande y con mayor volumen de negocio a nivel global, pero sobre todo en Perú. Este era un aspecto relevante, que siempre fue buscado por Ortelli y su equipo. A mayor volumen de negocio, mayor necesidad de crear nuevas estructuras. Se hace más atractiva la línea de carrera.
- ii) Delta Services estará enfocada solo en servicios. Esto permitirá mayor especialización, mayor agilidad en la toma de decisiones y, naturalmente,

mayor inversión en las operaciones y capacitaciones. En un sector tan agresivo y cambiante como el de tecnología, estos aspectos son fundamentales para los profesionales.

El plan de acción sugerido comprende las siguientes etapas:

**1. Identificación de stakeholders (interesados): en este punto, se debe considerar a los trabajadores, clientes y proveedores de ambas compañías a fusionarse.**

**2. Fase de comunicación:**

- Comunicación general a los empleados. Se debe anunciar que se realizará la fusión con Delta TI y que se ejecutará bajo la modalidad de sucesión patronal. Esta comunicación se realizará vía correo electrónico.
- Comunicación a clientes anunciando los cambios, a través de una carta formal.
- Comunicación a proveedores anunciando los cambios, a través de una carta formal.

**3. Etapa de negociación:**

**Cuadro 2. Etapa de negociación**

	Empleados	Clientes
<b>Preparación</b>	Elaborar un escenario por cada empleado (saber cuánto le correspondería si se queda y qué indemnización le correspondería en caso decida no quedarse).	Revisar contratos actuales
	Elaborar propuesta de contrato adaptado a cada empleado.	Análisis de contingencias legales por resolución de contrato o incumplimiento, por cada contrato vigente.
	Agendar reuniones individuales con todos los empleados. Se tomarán las previsiones con el personal clave, conforme al análisis de riesgo que se desarrollará más adelante.	Solicitar a la matriz el mensaje corporativo para los clientes y elaborar presentación.
		Agendar reuniones con clientes.
		Elaborar contrato propuesta.
<b>Ejecución</b>	Llevar a cabo las reuniones.	Llevar a cabo reuniones con clientes.
	Firma de contrato.	Firma de adenda o nuevo contrato.
	Si el empleado no firma contrato, provisionar monto de indemnización.	

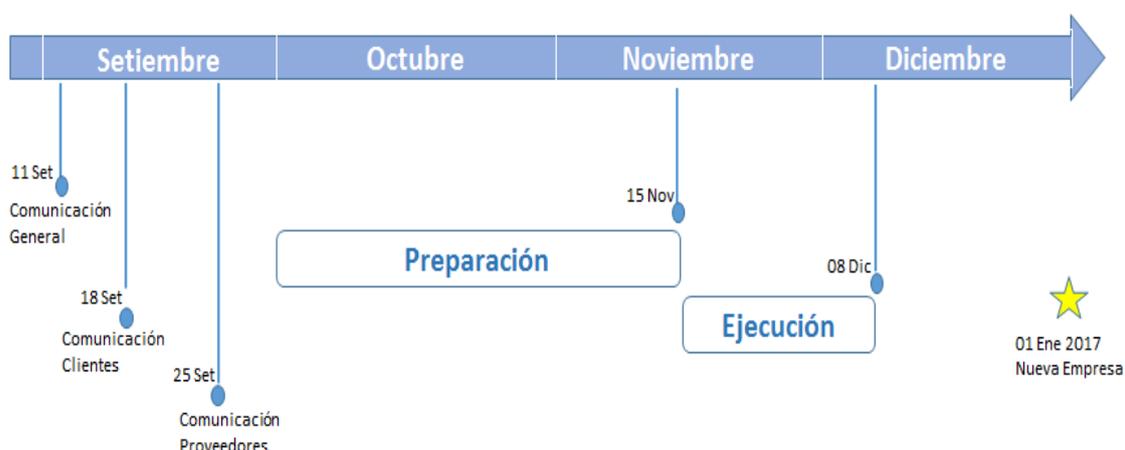
	Elaborar informe final a corporación.	
--	---------------------------------------	--

Fuente: elaboración propia

Con relación a los proveedores, el plan de acción importa una comunicación formal a cada uno de ellos, comunicando la fecha en que será efectivo el cambio de razón social. Por el tipo servicios contratados, este cambio para los proveedores no afectará sus operaciones.

#### 4. Línea de tiempo

Figura 1. Línea de tiempo



Fuente: elaboración propia

#### 5. Identificación de riesgos

Cuadro 3. Identificación de riesgos

ID	Riesgo	Probabilidad	Impacto
R01	Si algunos empleados deciden no aceptar la sucesión patrimonial, <u>entonces</u> tendríamos impacto en el servicio (incumplimiento de contratos con clientes).	Alta	Alto
R02	Si algunos clientes deciden no firmar los contratos de cesión de posición contractual con la nueva empresa, <u>entonces</u> no se podría brindar el servicio desde la nueva empresa (incumplimiento de contratos con clientes, penalidades, sanciones).	Baja	Alto

Fuente: elaboración propia

#### 6. Respuesta a los riesgos

#### Cuadro 4. Respuesta a los riesgos

ID	Respuesta	Acciones
R01	Mitigar	-Aprobar un Bono de bienvenida a la nueva empresa para todos los empleados. -Identificar a los empleados clave para operación mínima del servicio. -Cubrir puestos con proveedores para reemplazar temporalmente estas funciones en caso alguna de las personas clave decida no firmar. Luego se incorporaría a la persona en la planilla de la nueva empresa.
R02	Mitigar	-Establecer un contrato de contingencia donde System Perú (quien tiene los contratos actuales con los clientes) subcontrata a Delta Services para seguir brindando los servicios mientras duren los contratos o se pueda convencer a los clientes de pasar.

Fuente: elaboración propia

#### 7. Inicio de operaciones desde la nueva compañía:

- Analizar las sinergias entre compañías fusionadas para revisar estructura formal, eliminar posiciones redundantes y contratar posiciones nuevas que sean requeridas.
- Arrendar oficinas nuevas e implementarlas.

#### 3.6.2.5. Plan de acción para la decisión de irse

- Comunicar decisión de renunciar a la matriz. Dado el rol de Miguel Ortelli en la estructura real de la compañía, si Ortelli no será parte de la fusión, no sería razonable que participe en la ejecución del plan de sucesión patrimonial. Por ello, una posibilidad es que la compañía no requiera su participación e involucramiento en la ejecución, pero que le encargue preparar el plan para que sea ejecutado por otra persona.
- Activar plan de sucesión. Si no existe o no está actualizado, proponer a la matriz el sustituto idóneo que lidere el cambio. Elección por parte de la matriz.
- Comunicación a empleados sobre la renuncia. Informar quién sucederá en el liderazgo del cambio (correo electrónico y conversaciones con personal clave). En este punto, el mensaje para el personal debe ser claro y transmitido personal y presencialmente por un directivo regional (*Country Manager* de Colombia, por ejemplo) en las oficinas de Perú. Se debe dar la tranquilidad al equipo e informar que *i)* Ortelli ha decidido emprender nuevos retos profesionales, *ii)* la compañía respeta su decisión y *iii)* de manera consensuada se ha trabajado el plan de sucesión. El directivo regional debe anunciar al nuevo líder y alentar al equipo a que lo acompañen en la nueva compañía.
- Comunicación a clientes sobre la renuncia. Informar quién sucederá en el liderazgo del cambio (carta formal y reuniones con clientes).

- Acompañar al nuevo líder hasta el fin del proceso (en caso ello sea encomendado por la matriz).
- Buscar opciones de recolocación laboral.

### 3.6.3. Análisis Caso B

#### 3.6.3.1. Identificación de los problemas

¿Miguel Ortelli debería renunciar a su nuevo rol como gerente general en Delta Services, y aceptar la atractiva oferta de la competencia?

#### 3.6.3.2. Alternativas y criterios de decisión

A diferencia del Caso A, para esta decisión sugerimos asignar pesos a las opciones planteadas, así:

**Cuadro 5. Alternativas y criterios de decisión**

Í	Criterio	Descripción	Quedarse Peso (1 al 5)	Renunciar Peso (1 al 5)
1	Estabilidad	Consideración sobre la estabilidad laboral.	3	3
2	Reto Profesional	Gerencia general (aunque acotada) versus mayor autonomía en la nueva posición de Director de Servicios	4	3
3	Línea de Carrera	Proyección profesional, dependiendo de qué oportunidades se vislumbran para seguir creciendo en la compañía.	2	5
4	Bienestar familiar	Cómo contribuye la decisión a tener mayor tiempo para la familia.	3	3
5	Económico	Cuánto puede retribuir económicamente cualquiera de las opciones en el inmediato y mediano plazo.	4	5
6	Equipo de trabajo	Cómo impacta la decisión en el equipo de trabajo que acompañó a Miguel en estos años.	5	3
Totales			21	22

Fuente: elaboración propia

#### 3.6.3.3. Decisión

Ambas opciones tienen pesos similares en los criterios identificados; sin embargo, la opción de renunciar aparece como más atractiva pues no se dieron los cambios que Ortelli esperaba en la nueva compañía. Es claro su interés de seguir su desarrollo profesional en un ambiente que tenga mayor interés comercial en el Perú. Además, Ortelli cumplió con el reto que le fue planteado y estaría dejando una operación en marcha en la nueva empresa. Por ello, la opción de renunciar a la compañía y optar por la oferta laboral con mayor proyección profesional resulta la decisión más adecuada.

### 3.6.3.4. Plan de acción

- Comunicar decisión de renuncia a la matriz de Delta Services. Definir fecha de salida y aceptar la oferta de trabajo en la nueva compañía.
- Activar plan de sucesión. Si no existe o no está actualizado, proponer a la matriz el sustituto idóneo que lidere el cambio. Elección por parte de la matriz.
- Comunicación a empleados sobre la renuncia. Informar quién sucederá a Ortelli en la gerencia general (correo electrónico y conversaciones con personal clave).
- Comunicación a clientes sobre la renuncia. Informar quién sucederá a Ortelli en la gerencia general (carta formal y reuniones con clientes).
- Acompañar al nuevo líder hasta el término de la relación laboral con Delta Services (en caso ello sea encomendado por la matriz).

### 3.7. Plan de enseñanza

**Cuadro 6.- Plan de enseñanza**

Ítem	Áreas de discusión	Puntos clave
1	Entendiendo la estrategia de Systems Global 15 minutos	Estrategia global de Systems Global. Además, ver cómo calza Perú en la estrategia global.  Rol de Miguel Ortelli (estructura real versus estructura formal).
2	¿Cuál debería ser la decisión de Miguel Ortelli en el Caso A? 35 minutos	Unidad en la organización.  Distinguir y ponderar los distintos motivos para la decisión en cabeza de Miguel Ortelli: motivos trascendentes, motivos extrínsecos y motivos intrínsecos.
3	Nueva propuesta laboral (Caso B). 15 minutos	Nuevo análisis de motivos, ante un escenario distinto.
4	Reflexión final 10 minutos	Razones del cambio. ¿Se justifican?  Epílogo.

Fuente: elaboración propia

### 3.8. Epílogo

El caso B describe el epílogo de la decisión tomada por Miguel Ortelli en el Caso A. En cuanto al Caso B, Miguel Ortelli decide cambiar de trabajo y aceptar la posición de Director en la compañía competidora.

## Anexo TN 1. El Octógono

Eficacia	<b>Entorno Externo</b>		
	Perú (2016) país en crecimiento, atractivo para inversiones. Empresas de tecnología iniciando operaciones en Perú. Agresiva competencia. Mercado laboral en movimiento		
	<b>Estrategia</b>	<b>Sistemas de Dirección</b>	<b>Estructura Formal</b>
	Outsourcing IT: Oficina de proyectos, Desarrollo de aplicaciones, Implementación de ERPs, Gestión de centro de datos. Industrias: Telecom, Banca Finanzas, Retail Latinoamérica (México, Colombia, Argentina, Chile, Brasil). Perú no está incluido como país foco. Capacidades regionales y precios competitivos	Compensación estructura en función de categorías. Bandas salariales por categoría. Plan de Línea de carrera bien estructurado. Plan de incentivos por cumplimiento de objetivos. Sistema de evaluación de desempeño.	Estructura matricial Managing Director. Country Manager. Client Manager. Gerente de servicio. Personal de Staff.
Atractividad	<b>Saber</b>	<b>Estilos de Dirección</b>	<b>Estructura Real</b>
	Saber genérico adquirido: habilidades comerciales (Luis Monteverde) para captación de nuevos clientes. Saber distintivo: Prestación de servicios de tecnología apalancado en infraestructura de otras unidades de negocio. Adaptación a necesidades de clientes globales en cada localidad.	Country Manager Colombia: Estilo delegante (encarga elaboración del plan para la fusión y otras actividades en Miguel Ortelli). Miguel Ortelli: Estilo delegante (Confío en Luis Monteverde la función de generar nuevos negocios).	Miguel Ortelli, sin ser Country Manager, ejecuta estrategias comerciales para desarrollar nuevos negocios. Luis Monteverde acuerda con Miguel Ortelli asumir la función comercial en Perú. Ambiente de incertidumbre ante los cambios organizacionales.
Unidad	<b>Misión Externa</b>	<b>Valores de Dirección</b>	<b>Misión Interna</b>
	Generar valor gestionando y operando eficientemente las plataformas tecnológicas de los clientes. Minimizar el riesgo operativo con un servicio especializado. Red de expertos de la región. Acompañar y orientar a sus clientes en los desafíos tecnológicos. Socios estratégicos.	Miguel Ortelli: MRxMT. Muestra respeto por sus colegas. Confío en Luis Monteverde las tareas comerciales. Se ve a las personas como parte fundamental de la empresa. Respeto de los derechos laborales (sustitución patronal o indemnización sustancial) para la fusión.	Salarios competitivos por encima del mercado, bonificaciones por cumplimiento de objetivos. Prestigio y notoriedad por trabajar en empresa global. Crecimiento limitado por no ser Perú un país estratégico para la matriz.
	<b>Entorno Interno</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo con 10 años trabajando juntos (en muchos de los casos).</li> <li>Equipo ya experimentó un cese con indemnización</li> </ul>			

Fuente: elaboración propia

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcázar, M. (2005). *Introducción al Octógono. Una teoría de empresa centrada en el conocimiento y en el querer de las personas*. Navarra, España: Universidad de Navarra. Instituto Empresa y Humanismo.
- Alcázar, M. (2018). *Octógono diagnóstico empresarial* (Personas y Organizaciones, T. 4). Lima: Infobrax.
- Bazán, M. (2017). *Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad (MAP) - Draft*. Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono. Un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2016). *Gobierno de personas en la empresa* (6a ed.). Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Lafey, A. y Martin, R. (2013). *Playing to win. How strategy really works*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Porter, M. (2011). *What is strategy?* En: *On strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Ricart, J. (1997). *Asignación de derechos de decisión* (Nota Técnica DGN-533). Navarra, España: Universidad de Navarra. IESE Business School.
- Vera, A. (2016). Implicancias del traspaso de trabajadores en casos de reorganización societaria. *Derecho & Sociedad*, (46), 121-127. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechosociedad/article/viewFile/18825/19045>.