



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

LA DECISIÓN DE FERNANDO

Francisco Egocheaga-Young y Luis Lino-
Carbajal

Lima, noviembre 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](#)

**UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN**



LA DECISIÓN DE FERNANDO

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

FRANCISCO JAVIER EGOICHEAGA YOUNG

LUIS MAXIMO LINO CARBAJAL

Asesor: Ian Ríos Salas

Lima, noviembre de 2018

Dedicatoria

*A Dios, por habernos permitido culminar nuestra maestría
dándonos salud y entendimiento para lograr nuestra meta,
manteniendo a nuestra familia bajo su protección
por su infinito amor por nosotros.*

Los autores

*A Lizet, mi esposa por haberme enseñado la importancia de ser buenos esposos antes de querer
ser buenos padres y enseñarles a nuestros hijos el deseo de superación con el ejemplo.*

L. Lino

*A Marlene, mi esposa y compañera incondicional
por su apoyo inquebrantable durante estos 2 años
...y a Sofía, mi hija,
su sola existencia me da las fuerzas
para emprender cualquier empresa en la vida.*

F. Egocheaga

Tabla de Contenido

| | |
|--|-----|
| Resumen..... | vi |
| Abstract | vii |
| Capítulo I: La decisión de Fernando..... | 1 |
| 1. Descripción del Sector. | 2 |
| 2. BITPROCESA | 2 |
| 2.1. Descripción de la empresa..... | 2 |
| 2.2. La unidad de negocio de Soporte al Usuario Final..... | 6 |
| 2.3. Descripción del servicio. | 8 |
| 3. Descripción de los personajes..... | 9 |
| 3.1. Luis Cáceres. | 9 |
| 3.2. Fernando Arteaga. | 10 |
| 3.3. Leonardo Farré. | 11 |
| 3.4. El reto de Luis Cáceres como gerente de Operaciones | 12 |
| 4. Un problema no atendido se hace evidente..... | 15 |
| Capítulo II: Notas para el Instructor (Teaching Note) | 16 |
| 1. Resumen..... | 16 |
| 2. Objetivos académicos | 16 |
| 3. Preguntas para orientar la preparación del caso..... | 18 |

| | |
|---|----|
| 4. Problemas..... | 18 |
| 5. Diagnóstico con el octógono:..... | 19 |
| 5.1. Primer nivel (eficacia): | 19 |
| 5.2. Segundo nivel (atractividad):..... | 23 |
| 5.3. Tercer nivel (unidad): | 27 |
| 6. Reflexiones finales..... | 29 |
| Bibliografía | 30 |

Índice de Figuras

| | |
|--|---|
| Figura 1: Organización del año 2016..... | 4 |
| Figura 2: Organización del año 2017..... | 6 |

Resumen

Este caso nos muestra una situación real ocurrida en una empresa de servicios de tecnología, la cual fue adquirida por un fondo de inversión norteamericano, después de operar durante más de 40 años como parte de una corporación nacional de mucho prestigio. Esta adquisición generó mucha presión en la capa gerencial debido a los resultados económicos que se exigieron prácticamente desde el inicio, ocasionando tensión y estrés entre los ejecutivos durante un periodo prolongado de tiempo

En este contexto, Luis Cáceres, un ingeniero clave en la operación de una de las unidades de negocio de la empresa y con más de 20 años en la misma, generó varias situaciones en las cuales las discusiones se salieron de control debido a su falta de habilidades blandas y de negociación, originando fuertes quejas de parte de los ejecutivos que se vieron afectados y que escalaron estos hechos hasta la gerencia general, haciéndose impostergable una solución inmediata y definitiva de parte de Fernando Arteaga, su jefe directo.

Palabras clave: gobierno de personas; estrategia; cambio de rol.

Abstract

This case shows us a real situation that occurred in a technology services company, which was acquired by an American investment fund, after operating for more than 40 years as part of a national corporation of great prestige. This acquisition generated a lot of pressure in the management layer due to the economic results that were practically demanded from the beginning, causing tension and stress among the executives during a prolonged period of time.

In this context, Luis Cáceres, a key engineer in the operation of one of the business units of the company and with more than 20 years in it, generated several situations in which the discussions got out of control due to his lack of soft skills and negotiation, originating strong complaints from the executives who were affected and who escalated these facts to the CEO, making urgent an immediate and definitive solution from Fernando Arteaga, his direct boss.

Keywords: *government of people; strategy; change of role.*

Capítulo I: La decisión de Fernando

BITPROCESA¹ se encontraba inmersa en un proceso de transformación cultural a raíz de la adquisición por Royalty Towers en junio de 2017: necesitaba avanzar muy rápidamente en los objetivos fijados por la alta gerencia y para ello, la colaboración entre las unidades de negocio, el equipo comercial y las áreas de soporte de la empresa era una condición indispensable.

Luis Cáceres era el gerente de Operaciones de la unidad de negocio (UN) de Soporte a Usuario Final y, en los últimos meses, su conducta estaba generando continuos roces y situaciones de tensión con ejecutivos del área comercial e incluso con algunos colegas de la misma UN, lo cual iba exactamente en contra de la colaboración requerida por la dirección.

A pesar que Fernando Arteaga, gerente de la UN de Soporte al Usuario Final y jefe directo de Luis, ya le había pedido en más de una ocasión especial atención sobre su conducta, los conflictos no paraban y esto había llegado a oídos de Leonardo Farré, CEO de la empresa, debido a los reclamos directos de algunos de los afectados, por lo que Fernando había estado hasta en tres ocasiones en la oficina de Leonardo dando explicaciones sobre el comportamiento de Luis.

Por otro lado, desde la perspectiva de Fernando, el apego de Luis a los procesos de la empresa, junto con su conocimiento técnico y experiencia permitían que los servicios a los clientes se llevaran de manera adecuada en lo referente a la operación, es decir cumpliendo los requerimientos técnicos contractuales. Fernando, ahora debía resolver la situación en muy corto plazo.

¹ Todos los nombres de las personas, razones sociales, datos estadísticos, montos de mercado y locaciones geográficas han sido alterados para cautelar las identidades reales en este caso.

1. Descripción del Sector.

El sector de tercerización de servicios de tecnología en Colombia tiene un tamaño de \$853MM en el 2017 y engloba al mercado de soporte al usuario final que representa \$124.5MM. En este participan empresas globales, como IBM, Telefónica Colombia, HP, Tata, y Accenture, entre las principales, así como empresas de capital nacional, entre las cuales se encuentra BITPROCESA.

A nivel global, está dado el contexto de la cuarta revolución industrial impulsada fuertemente por la transformación digital (TDX), la cual, a través de la inteligencia artificial, el internet de las cosas, el *cloud computing*, el uso intensivo de las redes sociales, el análisis de grandes volúmenes de información y otros componentes relevantes, están modificando significativamente la forma de hacer negocios a nivel mundial. Debido a este escenario, las empresas que van adoptando la TDX desarrollan importantes ventajas competitivas, tales como el incremento de la productividad, la eficiencia en costos, una excelente experiencia de usuario y una gran oportunidad de generar nuevos negocios. Es evidente que las empresas que compiten en el sector de tercerización de servicios de tecnología de información, tienen la necesidad imperiosa de adoptar la transformación digital para asegurar su sostenibilidad en el tiempo y mitigar la reducción de su rentabilidad por la comoditización de los servicios tradicionales, ya que sus clientes están demandando cada vez más proveedores que les permitan potenciar sus estrategias digitales.

2. BITPROCESA

2.1.Descripción de la empresa.

BITPROCESA es una empresa colombiana con más de 40 años en el mercado de tercerización de servicios de TI; ocupa una posición de liderazgo claro entre las empresas del rubro en su país.

Inició operaciones en 1975, creciendo por encima del mercado gracias a su estrategia de servicios de tercerización de TI y de procesos de negocio. Su cultura se caracterizaba por propiciar un excelente clima laboral, buscando siempre el cumplimiento del compromiso ante los clientes y la calidad del servicio. Sin embargo, algunas veces el foco en el clima laboral se distorsionaba y esto desencadenaba que se adoptaran actitudes paternalistas de parte de algunos ejecutivos de la empresa, lo cual iba en contra del desarrollo de la autonomía responsable de los colaboradores, es decir, la capacidad de tomar decisiones propias para el desarrollo del negocio, asumiendo las consecuencias de las mismas.

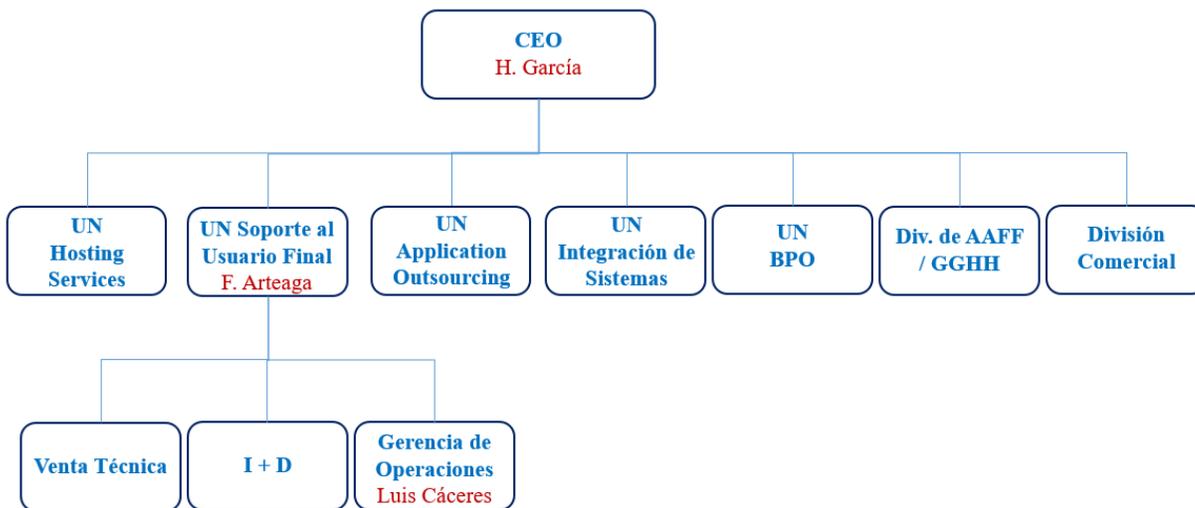
BITPROCESA se enfocaba en soluciones de valor a los procesos de negocios de sus clientes, y contaba con un staff de aproximadamente 3400 profesionales. Se consolidó desde inicios de la década del 2010 como uno de los líderes en servicios de tercerización de TI y procesos de negocio en el mercado colombiano, diferenciándose principalmente por la calidad de su servicio y su larga experiencia en el mercado, gracias en buena medida a la madurez de sus procesos, los cuales se encontraban respaldados por varias certificaciones internacionales tales como *International Organization for Standardization (ISO)*, *Capability Maturity Model Integration (CMMI)* y otras afines. Adicionalmente esta empresa se caracterizaba por una fuerte orientación al cliente, ya que lograr una alta satisfacción en este era una de las principales métricas monitoreadas no solo por las áreas operativas sino también por la alta gerencia. Otra característica reconocida en el mercado colombiano era que BITPROCESA brindaba mucha flexibilidad, priorizando la necesidad del cliente frente a los términos contractuales.

BITPROCESA era una empresa “proyectizada”, es decir, sus unidades de negocio entregaban servicios a sus clientes a través de sus proyectos, el cual estaba conformado por un equipo de colaboradores que brindaba un servicio enmarcado dentro de un contrato que definía entre otras

cosas el periodo de prestación del servicio, el alcance del mismo y las condiciones comerciales (que normalmente fijaban una cuota mensual que el cliente abonaba a BITPROCESA por los servicios recibidos). Estaba conformada por cinco UN las cuales eran: a) Soporte al Usuario Final, dedicada principalmente a los servicios de Mesa de Ayuda Microinformática, b) *Hosting Services*, Servicios de Tercerización de la Infraestructura y Administración de TI, c) Integración de Sistemas, la cual diseñaba e implementaba soluciones tecnológicas basadas en componentes de *hardware* y *software*, d) BPO (*Business Process Outsourcing*) orientada en tercerización de procesos de negocio en los sectores de servicios públicos y finalmente e) *Application Outsourcing*, la cual era la fábrica de *software* y *testing* (ver organización año del 2016 en la figura 1).

Figura 1

Organización del año 2016



Fuente: elaboración propia

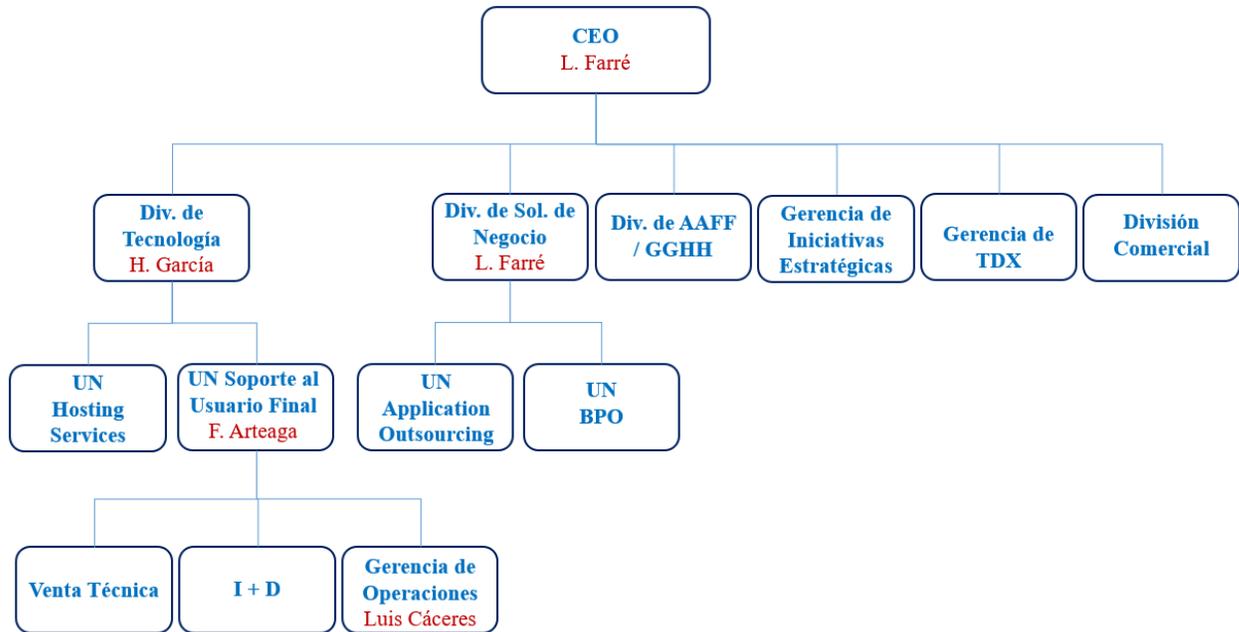
A nivel operativo, BITPROCESA se caracterizaba por ser una empresa basada en procesos y los mecanismos de dirección y control estaban fuertemente orientados a los resultados financieros,

la satisfacción del cliente, el aseguramiento de un buen clima laboral, el cumplimiento de niveles de servicios de los contratos y el cumplimiento de los procesos administrativos de la empresa. Todos estos aspectos estaban reflejados en indicadores específicos que eran revisados mensualmente en varias instancias de la capa gerencial y directiva de la empresa.

El 03 de marzo de 2017 la firma Norteamericana Royalty Towers Corporation, uno de los fondos de inversión de capitales privados más grandes del mundo, con un portafolio de activos de más de 70 mil millones de dólares en el 2017, adquirió el 100% de las acciones de BITPROCESA, pasando está a ser parte del portafolio de este fondo, lo cual generó un cambio integral de la estructura organizacional con el objetivo de asegurar la transformación digital de la empresa y el crecimiento económico. Esta reestructuración, ejecutada durante la segunda mitad del año 2017 implicó que varios ejecutivos de la alta dirección fueran desvinculados de BITPROCESA, creándose además nuevas posiciones gerenciales (ver organización del año 2017 en la figura 2). Así mismo, en las capas operativas de todas las unidades de negocio se ejecutó una reducción de personal en el rango del 10% al 20%, que incluyó a las áreas de Administración, Finanzas y Gestión Humana. Esta situación se vio reflejada negativamente en el indicador de clima laboral de la empresa, el cual tuvo un retroceso de 7 puntos porcentuales con respecto al año 2016.

Figura 2

Organización del año 2017



Fuente: elaboración propia

Los cambios en la estructura organizativa y la desvinculación de ejecutivos y personal operativo de las distintas áreas de la empresa generaron un alto nivel de incertidumbre y descontento entre los colaboradores de la empresa, lo cual ocasionó a su vez que muchos de ellos tomaran la decisión de retirarse de BITPROCESA, afectando los servicios brindados a los clientes, con lo cual el nivel de satisfacción de estos también se vio impactado negativamente.

2.2.La unidad de negocio de Soporte al Usuario Final

La UN de Soporte al Usuario Final, inició operaciones en el año 2002 y para finales del 2013 era claramente líder en su rubro en el mercado colombiano. Con más de 1,200 colaboradores, era la unidad de negocio con mayor cantidad de personas de BITPROCESA, soportaba a más de

110,000 usuarios en sus clientes, en siete países y en más de 2,100 locaciones. Esta unidad de negocio estaba organizada en tres áreas: Venta Técnica, I+D (Innovación y Desarrollo) y Operaciones.

El área de Venta Técnica se encargaba de preparar las propuestas para conseguir nuevos clientes o renovar los servicios vigentes. Trabajaba estrechamente con el equipo comercial de la empresa y validaba sus diseños con las otras dos áreas de la UN. Los servicios de Soporte al Usuario Final se vendían típicamente por períodos de 3 a 5 años. BITPROCESA buscaba siempre desarrollar relaciones de largo plazo con sus clientes por lo que no era extraño que algunos de ellos tuvieran más de 5 años como clientes (el más antiguo tenía 12 años de relación comercial con esta UN).

El área de I+D tenía la responsabilidad de implementar los servicios que el área de Venta Técnica comercializaba como paso previo a la operación. Normalmente consumía períodos de 2 a 3 meses para implementar los nuevos servicios, al final de los cuales se entregaba al área de Operaciones a través de un comité de transferencia. Adicionalmente se encargaba de brindar soporte a los proyectos, en la parte de herramientas y procesos, y a desarrollar e implementar mejoras durante la operación. Esta área abarcaba más de 45 proyectos en ejecución, cada proyecto tenía un responsable, el cual podía ser, dependiendo de la magnitud y complejidad del mismo, un gerente de proyecto (GP) o un jefe de proyecto (JP). El GP/JP lideraba al equipo del proyecto, pudiendo tener desde cuatro hasta más de cien personas asignadas al mismo, por lo que el área de Operaciones albergaba aproximadamente al 95% de los colaboradores totales de la UN de Soporte al Usuario Final.

Una coyuntura importante se dio en el año 2016; las ventas de la UN de Soporte al Usuario Final fueron las más altas registradas en toda su historia. Si bien inicialmente esta situación fue motivo de celebración, ya que se superaron las metas de ingreso, utilidad y margen de la operación, también hubieron algunas consecuencias negativas en el mediano plazo, pues debido a la cantidad de propuestas que fueron generadas, en varias de ellas no se costearon correctamente y en otros casos no se evaluaron bien los riesgos, produciendo al inicio de las operaciones de estos servicios sobre costos para estabilizar las mismas y también se incurrió en fuertes penalidades por incumplimientos en los contratos con dos empresas del gobierno colombiano. Adicionalmente, la gran cantidad de personas nuevas que se incorporaron a la UN por los proyectos ganados (más de 300 colaboradores nuevos en el año 2016), generó un nivel de desorden como nunca antes se había tenido, impactando a la calidad del servicio y afectando negativamente la satisfacción de varios de los clientes de la UN.

2.3.Descripción del servicio.

El servicio de esta UN estaba orientado a atender a los usuarios finales de los clientes de BITPROCESA, es decir, a sus colaboradores. Este servicio consistía principalmente en dar soporte a todo el entorno microinformático de los usuarios finales, minimizando los tiempos improductivos de éste por problemas tales como fallas en su equipo portátil o PC, telefonía IP, acceso a la red, problemas con software de ofimática, problemas de impresión y otros similares.

Así mismo, se proveía servicios de mesa de ayuda funcional, es decir, se brindaba soporte a las funciones básicas en el uso de aplicaciones estándar o propias del cliente, con lo cual se trascendía del entorno netamente microinformático, ampliando el rango de acción del servicio de esta UN.

Por otro lado, este servicio tenía un componente muy particular en el campo de los servicios de TI: La percepción del usuario final. La naturaleza de este servicio implicaba una interacción muy directa entre los especialistas de soporte de BITPROCESA y los colaboradores de sus clientes, ya que la atención a estos se brindaba a través de una llamada telefónica (conocida como atención de nivel 1) o a través de una atención presencial en la ubicación del usuario (conocida como atención de nivel 2). En este contexto, el componente subjetivo con respecto a la calidad del servicio era muy grande, ya que un mismo especialista podía ser percibido, por ejemplo, como muy amable y cercano por un colaborador de una empresa o como una persona que no sabía respetar los límites de las formas por otro colaborador de la misma empresa. Esta particularidad del servicio hacía que las habilidades blandas de todos los colaboradores de esta UN fueran claves para lograr una percepción positiva con respecto a la calidad del servicio recibido, además por supuesto, del conocimiento técnico y la efectividad en la resolución de problemas.

3. Descripción de los personajes.

3.1. Luis Cáceres.

Luis Cáceres, gerente de Operaciones de la UN de Soporte a Usuario Final, es un ingeniero de sistemas con más de 20 años en la empresa; cuenta con mucha experiencia en el servicio y un gran conocimiento técnico. Era famoso entre sus compañeros de trabajo por su apego a los procesos, su capacidad de análisis y por tomar decisiones rápidas y drásticas si esto era necesario. Su carácter duro y la verticalidad de sus relaciones eran también bien conocidos en su entorno.

Luis, ingresó a BITPROCESA el año 1998 con el cargo de analista programador, culminó su carrera de ingeniero de sistemas en la Pontificia Universidad Javeriana en Colombia y tenía una especialización en gestión de proyectos (PMP) y otra en Operaciones (la primera otorgada por

EADA España y la segunda por un Diploma Internacional Empresarial en Operaciones otorgado por la Pontificia Universidad Javeriana en Colombia). Adicionalmente, Luis tenía la certificación *ITIL Expert - Lifecycle Stream*, lo que lo acreditaba como un profesional altamente capacitado en procesos de servicios y estaba próximo a recibirse como MBA en la misma universidad donde hizo su carrera.

Luis era un profesional que consideraba a la especialización como un requisito indispensable para el éxito en su carrera, por lo que permanentemente se encontraba estudiando sobre algún tema relacionado a su desarrollo profesional.

Dada su gran experiencia en procesos y en operaciones, era difícil discutir con él con respecto a que acciones ejecutar en el servicio del día a día. Las numerosas certificaciones internacionales con las que BITPROCESA competía en el mercado y brindaba servicios constituían un terreno en el cual Luis se desempeñaba con mucha comodidad y seguridad, dada su orientación personal y profesional a los procesos y normas establecidos.

Desde la perspectiva de satisfacción de clientes y de los resultados económicos, Luis había enfrentado algunas situaciones de insatisfacción de clientes y de resultados por debajo de los presupuestos en algunos proyectos, sin embargo, en términos generales había logrado resolver la mayoría de éstas y Fernando consideraba esta situación dentro de un proceso controlado de desarrollo de la posición de Luis.

3.2.Fernando Arteaga.

Fernando tuvo 2 periodos laborales en BITPROCESA, desde el año 2005 al año 2009 y del año 2013 en adelante. En ambos periodos se desempeñó como gerente de UN, del 2005 al 2009

estuvo a cargo de la UN de Integración de Sistemas y a partir del 2013 dirigió la UN de Soporte al Usuario Final, siempre buscaba tener una relación cercana y de confianza con su primera línea. De carácter afable, su estilo de gestión era participativo, conciliador y daba autonomía a sus reportes directos cuando percibía que estos estaban en control de sus responsabilidades, buscando mantener un clima de armonía y bienestar dentro del trabajo. Fernando reportaba directamente a Humberto Garcia, gerente de la División de Tecnología y anterior CEO hasta el retorno de Leonardo a BITPROCESA.

Por otro lado, Fernando no se sentía cómodo confrontando a las personas cuando consideraba que no estaban desempeñando sus funciones adecuadamente, sino que buscaba más bien conseguir mejoras a través del diálogo conciliador y positivo, por lo que algunas veces era demasiado tolerante e incluso era permisivo esperando que las personas pudieran auto gestionarse.

3.3. Leonardo Farré.

Líder nato, era reconocido por toda la organización por su visión de negocio, su poca aversión al riesgo, su excelente manejo de los números, por su orientación a resultados y por su capacidad de “jalar” a toda la organización. De carácter fuerte y algunas veces hasta explosivo, era muy complicado contradecirlo y lo último que quería cualquier ejecutivo de BITPROCESA era enfrascarse en una discusión con él, o peor aún, pasar por la oficina de Leonardo a dar explicaciones de algún incumplimiento de sus obligaciones o de un perjuicio para la empresa.

Leonardo, ya había ocupado anteriormente la posición de CEO de BITPROCESA, desde el año 2000 al 2014, para luego ocupar una plaza corporativa en el grupo económico al cual pertenecía BITPROCESA antes de ser adquirido por Royalty Towers. Con esta última operación Leonardo retornó a su antigua posición y la dirección de Royalty Towers le puso desde el inicio

mucha presión para conseguir el crecimiento económico esperado en un plazo de entre cinco y siete años. Este objetivo era triplicar el valor de BITPROCESA, motivo por el cual Leonardo trasladó la misma presión a su equipo gerencial. Para este propósito, definió la transformación digital como la ruta que debía seguir la organización y dio los primeros pasos para potenciar la estructura organizacional de la empresa, incorporando algunos roles nuevos y buscando perfiles más comerciales en algunas gerencias ya existentes.

3.4.El reto de Luis Cáceres como gerente de Operaciones

Desde el inicio, la relación entre Fernando y Luis fue cordial y respetuosa, y pronto Luis empezó a destacar en la percepción de Fernando por sobre sus pares en la UN de Soporte al Usuario Final. Su capacidad para maniobrar rápidamente en los equipos de los proyectos que tenía a su cargo, corrigiendo eficientemente las deficiencias que estos podían presentar, su sólido conocimiento de procesos ITIL, su capacidad de entender rápidamente donde se originaban los problemas de la operación y su determinación y firmeza para hacer los cambios necesarios le ganaron el respeto de sus pares. En el año 2014 pasó a liderar el proyecto del BBVA Colombia por disposición de Fernando, el más importante y complejo proyecto de la UN de ese año, logrando un buen desempeño de la operación, alcanzando los resultados financieros establecidos y un cliente satisfecho.

El año 2014 la unidad de negocio de Soporte a Usuario Final, contaba con aproximadamente 480 colaboradores, y Fernando tenía en reporte directo al encargado del área de Venta Técnica, al gerente del área de I+D y a los gerentes o jefes de los 13 proyectos de ese año. Hacia el año 2015 la unidad de negocio empezó a crecer en cantidad de proyectos y de colaboradores por lo que Fernando se dio cuenta de que no pasaría mucho tiempo antes de tener problemas para gestionar a

tantos reportes directos, por ello empezó a bosquejar un cambio en la estructura, incorporando a un gerente de Operaciones que consolidara a todos los responsables de los proyectos y que sea él quien le reportara directamente en vez de los gerentes y jefes de cada proyecto.

El año 2015, Alfonso Zuloaga, jefe del proyecto BBVA Colombia que reportaba directamente a Luis (gerente de proyectos del servicio para el BBVA en aquel entonces), fue contratado por un futuro cliente de la UN. Alfonso no se había llevado exactamente bien con Luis durante el tiempo que trabajaron juntos en este proyecto, por lo que al ser contratado en la otra empresa no tuvo mucho reparo en contratar a su vez a 4 de 5 reportes directos suyos del proyecto BBVA Colombia, además de algunos técnicos de soporte senior muy especializados, todos ellos renunciaron a BITPROCESA en un plazo corto de tiempo, lo cual representó una inminente amenaza a la estabilidad del servicio al cliente en ese momento. La respuesta de Luis no se hizo esperar: activó los mecanismos de segundos al mando, contrató y capacitó rápidamente a los reemplazos de los segundos que fueron necesarios y logró neutralizar la amenaza en un plazo corto para el nivel de complicación de la situación. Sin embargo, este proceso también tuvo un fuerte impacto negativo en el equipo del proyecto, ya que llegó a oídos de Fernando que la estabilización liderada por Luis fue muy dura y, de hecho, dos colaboradores del equipo de Luis pidieron separadamente citas con Fernando para contarle sus experiencias en este proceso. Estas dos personas le contaron detalladamente la forma en la que Luis había impartido directrices, haciéndolos sentir en alguna forma humillados, llegando incluso uno de ellos a solicitar su cambio del proyecto. En este aspecto, Fernando sabía que Luis tenía partidarios y detractores, pues era sabido también que en el área de Operaciones se identificaban a los colaboradores que compartían el estilo de la gerencia de Luis como los de “La escuela Cáceres”, en referencia a aquellos gestores que habían adoptado

su estilo vertical y duro, mientras que había también aquellos que privilegiaban un estilo más conciliador y no veían con buenos ojos el trato de Luis con su equipo.

Fernando consideró que para la posición de gerente de Operaciones se requería 3 pilares principales: i) sólido conocimiento técnico de los procesos del servicio y experiencia previa a cargo de proyectos de magnitud. ii) alta capacidad de análisis objetivo y toma de decisiones rápidas y iii) gran habilidad para interactuar a nivel de personas en tres frentes principales: el cliente, el equipo de trabajo de la gerencia de Operaciones y las áreas de soporte internas (BITPROCESA) y externas (proveedores). Desde la perspectiva de Fernando, Luis cumplía plenamente con los primeros dos puntos, pero habría que cerrar algunas brechas sobre el tercero. Hizo un rápido análisis comparativo entre todos los gerentes de proyectos a su cargo y concluyó que Luis era su mejor opción, por lo que, en agosto del 2015, le propuso formalmente asumir la gerencia de Operaciones de la UN, y, sabiendo que Luis conocía desde hacía varios años a todos sus pares y que tenía muy buena capacidad de organización, le dejó la potestad de organizar a su nuevo equipo, solicitándole que mantuvieran una comunicación regular sobre los cambios e iniciativas que tuviera en mente realizar. Así mismo, le explicó transparentemente la necesidad de trabajar juntos en el desarrollo de sus habilidades blandas, indicándole que él (Fernando) ya tenía una relación de confianza y cercanía con todos los pares de Luis – todos los gerentes de proyectos que le reportaban hasta ese momento de manera directa a Fernando - por lo que a partir de que él se convirtiera en su nuevo jefe, uno de sus principales objetivos sería la de ganar el respeto y la lealtad de su nuevo equipo, “debes lograr que te sigan porque eres Luis Cáceres, no porque eres el gerente de Operaciones, ese será uno de tus mayores y más motivantes retos...” le dijo directamente Fernando a Luis, quien aceptó de inmediato y agradeció la oportunidad y confianza brindada.

4. Un problema no atendido se hace evidente.

La presión sobre la organización a raíz de los nuevos objetivos planteados por Royalty Towers, generó la necesidad de desplegar iniciativas de negocio en las cuales participaran más activamente las UN con el equipo comercial. En ese contexto, se incrementaron la cantidad de reuniones de coordinación y al mismo tiempo la presión sobre los equipos de trabajo para conseguir nuevas ventas y resultados rentables en el corto plazo, aumentando las situaciones de tensión entre los participantes.

Fue en estas reuniones donde las falencias de Luis en sus habilidades blandas se hicieron más evidentes, pues en varias de ellas tuvo conductas inaceptables para un entorno profesional, como llevar las discusiones a los gritos o abandonar reuniones de trabajo de improviso por no estar de acuerdo con la posición de algún interlocutor. En una ocasión llegó incluso a un conato de violencia con un ejecutivo de cuentas del equipo comercial cuando éste le reclamó por una demora en la entrega de un documento para impulsar una venta. Estas conductas generaron reclamos de distintos tonos, muchos de ellos directamente a Fernando y otros inclusive a Leonardo, además de ser conocidos y comentados principalmente por los responsables del equipo comercial con otros ejecutivos de alto rango en la empresa. En este contexto Leonardo, que ya había llamado a Fernando en dos ocasiones previas por esta situación, le dio un ultimátum para que solucionara el tema de forma inmediata y definitiva.

Capítulo II: Notas para el Instructor (Teaching Note)

1. Resumen.

El contexto general nos sitúa en una empresa que está atravesando cambios trascendentes, ha sido adquirida por un fondo de inversiones extranjero, se desvinculan a varios ejecutivos de la alta dirección de la empresa, hay un nuevo CEO, reducción de personal, un foco muy intensivo en el valor de la compañía y por ende en los resultados financieros, además buscan desarrollar rápidamente el portafolio de servicios generando nuevos productos asociados a la transformación digital. Como consecuencia de todo esto, la situación general es de incertidumbre y tensión.

Luis Cáceres, con un perfil vertical, muy estructurado, fuerte orientación a los procesos y de carácter duro e inflexible no logró adaptarse al cambio, y, la falta de acompañamiento de parte de su jefe directo, así como la ausencia de mecanismos activos de la empresa para detectar estos comportamientos, no ayudaron a resolver la situación rápidamente.

2. Objetivos académicos

En el análisis del caso haremos especial énfasis en los siguientes tópicos:

a. Criterio de Toma de decisiones

En este caso podemos apreciar como la presión sobre la organización, a consecuencia de los cambios en el entorno externo, ocasiona que se tomen decisiones sin hacer necesariamente un análisis adecuado. Este aspecto es abordado por Ferreiro y Alcazar (2016) de la siguiente manera:

“Para que una organización exista, opere, y sea capaz de alcanzar cualquier objetivo concreto, tiene que satisfacer, mínima y necesariamente, un cierto nivel de motivos de las

personas cuya cooperación le es imprescindible, señala Pérez López. Esto es evidente, pues si nadie está suficientemente motivado para realizar lo que la empresa le pide, la empresa desaparecerá.

Por lo tanto, un modo adecuado para comprender cuál es la finalidad de cualquier empresa consiste en atender a las tres dimensiones de la organización, cada una de las cuales se refiere al tipo de motivos que satisface, o puede satisfacer, en las personas que participan en ella.

A estas tres dimensiones de la organización, las llamaremos eficacia, atractividad y unidad" (p. 110).

b. Motivos de la acción

Según Ferreiro y Alcazar (2016) señalan:

“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.

Pero el hecho de que existan motivos para realizar una acción, no significa que toda persona sienta necesariamente motivación para alcanzarlos. Lo que motiva a uno puede no motivar a otro, y cada uno actuará en función del valor que otorgue a sus acciones. Pensemos en un vendedor que no se siente impulsado a vender por motivos de éxito profesional, o en un estudiante que no está motivado por saber más. El logro profesional y el aprender son motivos (cosas valiosas) que no los motivan. Cuando estos casos se dan solemos pensar que algo

extraño ocurre con esas personas, pues no les interesan cosas que otros piensan que deberían interesarles" (p. 55).

c. Poder y Autoridad

Según Ferreiro y Alcazar (2016):

“Cuando un jefe goza de autoridad ante sus subordinados influye en su comportamiento por el ascendiente que tiene sobre ellos, por el respeto que infunde como persona y como profesional. Sus subordinados confían en la rectitud de los motivos que lo mueven a pedir algo de ellos (confían en su intención) y en la claridad de su competencia (confían en su conocimiento). En otras palabras, saben que están incluidos entre los motivos que persigue su jefe y eso les infunde seguridad" (p. 172).

3. Preguntas para orientar la preparación del caso

- ¿La situación generada en BITPROCESA era previsible?, ¿Por qué?
- ¿Considera una decisión correcta el nombramiento de Luis como gerente de Operaciones?
¿Por qué?
- ¿Considera que el problema de Luis se pudo prevenir? ¿Qué hubiera hecho usted al inicio de esta situación?

4. Problemas

Fernando utilizó criterios personales y mayormente subjetivos para decidir el ascenso de Luis y no estableció un mecanismo de seguimiento efectivo sobre el desempeño del nuevo rol de este,

haciéndose la falta de acompañamiento más crítica en un contexto de mayor presión comercial y de cambio en la estrategia de la empresa.

La interacción de Luis con las diferentes áreas bloquea la colaboración entre la UN de Soporte al Usuario Final y el equipo comercial principalmente, dificultando fuertemente la generación de nuevos negocios.

5. Diagnóstico con el octógono:

Sobre el octógono señala Ferreiro (2013):

“El Octógono bien construido sirve para diagnosticar los problemas de una organización y ubicarlos en el nivel correspondiente. Con ser esta función imprescindible –localizar e identificar la “herida”-, no con ello está curado el paciente, sino que luego viene las otras fases de la solución científica de problemas. Concretamente, hay que crear alternativas y evaluarlas según los criterios de eficacia, atractividad y unidad, seleccionar aquella que sea mejor (o menos mala), e implementarla. Es decir, determinar con el mayor detalle posible quien ejecuta qué, cuándo, por qué y cómo, evaluando y aceptando todas las consecuencias de la decisión tomada” (p. 75), por lo que partiremos de este enfoque para analizar el caso presentado nivel por nivel y presentaremos algunas alternativas concretas para que sean evaluadas por el docente que plantee el mismo a la clase.

5.1.Primer nivel (eficacia):

En el contexto teórico para este punto, Ferreiro y Alcázar (2016) citan la definición de Perez Lopez para la eficacia en la empresa “Pérez López la define como la capacidad de operar (ofrecer productos o servicios) a través de la satisfacción de los motivos extrínsecos de las personas que

participan en la empresa, permitiendo la continuidad en el tiempo. Y esto sólo se logra generando riqueza material. Si una empresa no es eficaz, está contribuyendo al reparto de la pobreza." (p. 112).

Ferreiro y Alcázar (2016) señalan "La eficacia es obviamente un criterio a tener en cuenta en la toma de decisiones. Pero no es un criterio exclusivo. Atender a la eficacia como único criterio para la toma de decisiones es racional sólo cuando no hay aprendizaje en la organización. Una consideración de toma de decisiones atendiendo únicamente al VAN y al TIR es teórica, puramente abstracta, y deja fuera elementos importantes de la realidad que terminan impactando en la viabilidad económica, pues afectan la atractividad y unidad de las cuales depende la eficacia futura." (p. 116)

a. Entorno externo

- Mercado de TI está cambiando fuertemente impulsado por la necesidad de la Transformación Digital (TDX), competencia global.

b. Estrategia

- Diferenciación por calidad del servicio y experiencia.
- Foco en conseguir una alta satisfacción del cliente.
- Flexibilidad, priorizar la necesidad del cliente frente a los términos contractuales.
- Adoptar la TDX en el servicio para poder brindar lo que el mercado está demandando.

c. Sistemas de dirección y control

Indicadores de:

- Resultados financieros.
- Alta satisfacción del cliente.
- Buen clima laboral.
- Cumplimiento de niveles de servicios.
- Cumplimiento de estándares internacionales en gestión de los servicios.

d. Estructura formal

- Cambios en la organización a nivel de la alta gerencia.
- Reducción del personal entre el 10% y 20%.

5.1.1. Problema del primer nivel:

No existe una política de ascensos ni de evaluación de desempeño que permita tomar decisiones basadas en criterios homologados ni sustentadas en información objetiva. Responsable: Gestión Humana.

5.1.2. Alternativas de solución:

- a. Asignar un equipo de trabajo que se encargue de diseñar e implementar la política de ascensos y de evaluación de desempeño de los colaboradores de la compañía en el menor plazo posible.

- b. Evaluar de acuerdo a demanda la necesidad del ascenso, definir los criterios de evaluación, analizar el perfil de los candidatos y tomar una decisión.
- c. Delegar íntegramente las decisiones de ascensos al departamento de Gestión Humana de BITPROCESA.

Criterios de selección:

| Alternativas | Eficacia | Atractividad | Unidad | Puntaje |
|---|----------|--------------|--------|---------|
| a. Asignar un equipo de trabajo que se encargue de diseñar e implementar la política de ascensos y de evaluación de desempeño de los colaboradores de la compañía en el menor plazo posible. | 1 | 3 | 3 | 7 |
| b. Cuando se requiera un ascenso, evaluar en ese momento la necesidad, definir los criterios de evaluación, el perfil de los candidatos y tomar una decisión. | 3 | 1 | 1 | 5 |
| c. Delegar íntegramente las decisiones de ascensos al departamento de gestión humana de BITPROCESA. | 2 | 2 | 1 | 5 |

Beneficio:

- 1: Bajo
- 2: Medio
- 3: Alto

5.1.3. Alternativa seleccionada: (a) Plan de acción:

- Seleccionar y asignar al equipo de trabajo conformado por personal de Gestión Humana y de la UN de Soporte al Usuario Final.
- Establecer los plazos de ejecución.
- Implementar las políticas de ascensos y de evaluación de desempeño.

- Realizar una evaluación de perfil y desempeño a todos los gerentes de proyecto de la UN para seleccionar al nuevo gerente de Operaciones.

5.2.Segundo nivel (atractividad):

Concepto de atractividad según Ferreiro y Alcázar (2016):

“Se define como la capacidad de la empresa para operar a través de la satisfacción de motivos internos de las personas que participan en ella. Es el grado de motivación interna (suma de motivos intrínsecos y trascendentes) que se da en las personas al prestar su cooperación a la empresa, es decir, aquello que harían, aunque no recibieran incentivos externos”. (p. 117)

a. Saber distintivo

- Solido conocimiento de los procesos y su cumplimiento.
- Alto nivel de certificación del equipo de trabajo.
- 16 años de experiencia en el mercado.

b. Estilos de dirección

- Gerente general (LF): Enérgico, poca aversión al riesgo, visionario, protagonista, tajante, muy orientado a resultados y al negocio.

- Gerente de unidad de negocio (FA): Estilo participativo, conciliador, motivador, aversión al conflicto, propicia la autogestión de los colaboradores. No resolvió la situación de Luis en el momento oportuno, abdicante.

- Gerente de Operaciones (LC): Muy orientado al proceso, vertical, fuerte temperamento, poco conciliador, muy directo.

- **Estructura real**

- Gerente General toma decisiones que le corresponde a la gerencia de la UN de Soporte al Usuario Final.

5.2.1 Problema 1 del segundo nivel:

Problema 1:

Luis: Es una persona conflictiva, vertical y con poco diálogo, su estilo de dirección dificulta la implementación de los cambios. Responsable: Fernando Arteaga.

5.2.2 Alternativas de solución del problema 1:

- a. Establecer un plan de acción en un plazo específico y con objetivos concretos de desarrollo de habilidades blandas para Luis.
- b. Despedir a Luis.
- c. Cambiarlo a un rol más acorde a su perfil profesional.

Criterios de selección:

| Alternativas | Eficacia | Atractividad | Unidad | Puntaje |
|---|----------|--------------|--------|---------|
| Despedir a Luis. | 3 | 1 | 2 | 6 |
| Establecer un plan de acción en un plazo específico y con objetivos concretos de desarrollo de habilidades blandas para Luis. | 1 | 3 | 1 | 5 |
| Cambiarlo a un rol más acorde a su perfil profesional. | 1 | 1 | 2 | 4 |

Beneficio:

1: Bajo

2: Medio

3: Alto

5.2.3 Alternativa seleccionada (b) y plan de acción del problema 1:

Plan de Acción:

- Despedir a Luis y comunicar a todo el equipo de trabajo los motivos de su despido.
- Comunicar los planes de corto, mediano y largo plazo de la Unidad de Negocio, con el propósito de alinear expectativas, reducir incertidumbre.
- Difundir las políticas de ascenso definidas en la organización para cubrir vacantes.

5.2.4 Problema 2 del segundo nivel:

Problema 2:

Fernando: Es permisivo y no hace seguimiento a su equipo. Responsable: Humberto Garcia.

5.2.5 Alternativas de solución del problema 2:

- a. Despedir a Fernando.

- b. Trabajar en el desarrollo de las capacidades gerenciales de Fernando.
- c. Trasladar a Fernando a otra posición.

Criterios de selección:

| Alternativas | Eficacia | Atractividad | Unidad | Puntaje |
|---|----------|--------------|--------|---------|
| Despedir a Fernando. | 1 | 3 | 3 | 7 |
| Trabajar en el desarrollo de las capacidades gerenciales de Fernando. | 3 | 1 | 1 | 5 |
| Trasladar a Fernando a otra posición. | 2 | 2 | 1 | 5 |

Beneficio:

- 1: Bajo
- 2: Medio
- 3: Alto

5.2.6 Alternativa seleccionada (b) y plan de acción:

Plan de Acción:

- Leonardo (CEO) debe solicitar a Humberto (Gerente de División de Tecnología) que establezca un plan de acción en conjunto con Fernando Arteaga para potenciar las habilidades gerenciales de este último, fijándole un plazo y resultados específicos.
- Fernando debe diseñar, presentar y sustentar ante Humberto un plan de acción sobre su equipo de trabajo, para prevenir que se presenten nuevamente situaciones similares.
- Humberto debe establecer reuniones periódicas de seguimiento trimestrales para validar el progreso continuo de Fernando.

5.3.Tercer nivel (unidad):

Ferreiro y Alcazar (2016) cita la definición de unidad y la describe como “la capacidad de la organización para satisfacer los motivos trascendentes de las personas que participan en ella, sus necesidades afectivas. Una medida de esto es la confianza mutua entre los miembros de la empresa y su identificación con los fines y los modos de operar de la empresa" (p. 126).

Adicionalmente, Ferreiro y Alcazar (2016) resaltan aún más la trascendencia de esta dimensión cuando afirma “Este tercer criterio es el más importante, pues el único camino para maximizar la eficacia es proteger la unidad y potenciarla. Es imprescindible tomar en consideración si una decisión concreta puede afectar al grado de unidad en la organización. Si afecta negativamente, es necesario descartar dicha decisión y habrá que generar otras alternativas que no deterioren la unidad" (p. 138).

a. Misión externa

- Clientes con alto nivel de satisfacción.
- Incrementar la productividad de los colaboradores de los clientes, minimizando las interrupciones en la disponibilidad de su entorno microinformático.
- Riesgo del ingreso de competidores globales con costos menores a raíz de la aplicación de TDX.

b. Valores de la dirección

- Cultura anterior: Paternalista, cumplimiento, calidad, orientación al cliente, transparencia, respeto.
- Cultura nueva: Muy enfocado a la rentabilidad y flujo de efectivo.
- Humberto: No se involucró en el problema del equipo de Fernando.
- Fernando: No asumió su responsabilidad directiva y dejó que el tiempo pase sin involucrarse en el problema.
- Luis: Priorizaba el cumplimiento de objetivos frente al trato con las personas.

c. Misión interna

- Línea de carrera poco atractiva para el personal de la UN Soporte al Usuario Final generando alta rotación.
- Excelente clima laboral.
- Salarios según el promedio del mercado.

d. Entorno interno

- Ambiente de incertidumbre y descontento general.
- Muchos colaboradores buscando alternativas de trabajo en otras empresas (renuncias).

5.3.1. Problema del tercer nivel:

Los problemas detectados en los valores de la dirección con Humberto y Fernando son solucionados con el plan de acción definidos en el segundo nivel.

6. Reflexiones finales

Cuando se realice un cambio mayor en la estrategia dentro de la empresa, se deben validar desde el inicio los perfiles de los miembros clave de la organización para asegurar la congruencia entre la nueva estrategia y los líderes que van a implementarla. La demora en esta validación compromete el logro de los nuevos objetivos, además de complicar sensiblemente la unidad de la organización.

Si se toma la decisión de apostar por el desarrollo de colaboradores en roles críticos dentro de una nueva cultura organizacional, estos deben ser monitoreados permanentemente en el contexto de un plan de acción diseñado específicamente para su incorporación a la nueva cultura de la empresa.

Ante un cambio del entorno externo que afectará definitivamente la organización se debe poner especial énfasis en la comunicación clara, directa y oportuna para mitigar lo más posible la incertidumbre y la generación de información distorsionada.

Bibliografía

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2016). Gobierno de personas en la empresa (6a ed.). 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.