LATAM EDUCATION

CURSO TALLER
DE 10 HORAS

GESTIÓN DEL CAMBIO:

Modalidad eLearning

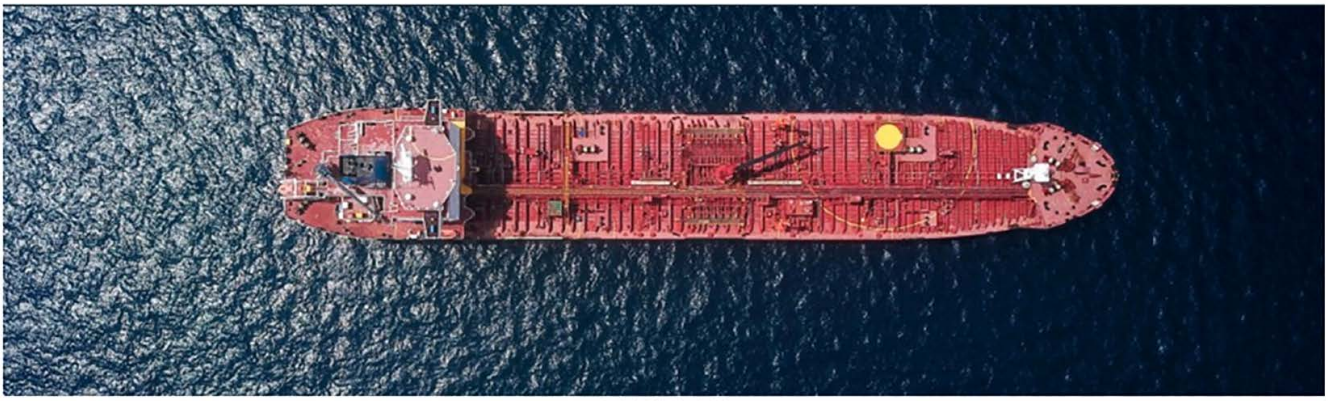

Photo by Shaah Shahidh on Unsplash

¡Levar anclas!

Publicada el 23 de septiembre de 2019 Editar artículo | Ver estadísticas

Víctor Alarcón
Founder & CEO de LATAM Consulting

por Víctor Alarcón de LATAM Education

Caso Práctico: Pedro Armendáriz*

*Por Rafael Montesinos Terriza

El protagonista de este caso, Pedro Armendáriz, jefe del proyecto Cronos en INPROSA, esta preocupado por los efectos que está causando la incorporación de un nuevo miembro a su equipo de trabajo. Está dudando si debería hablar abiertamente de sus preocupaciones con Eleuterio Gómez, su jefe.

Tras una lectura atenta del caso, contesten las siguientes cuestiones:

1. ¿Qué evaluación merece Pedro Armendáriz como jefe de equipo de trabajo?
2. Parece que la incorporación de Julio Schwartz ha sido el origen del proceso de pérdida de confianza de Pedro Armendáriz. ¿Por qué?
3. ¿Qué le parecen las ideas de Julio Schwartz sobre el trabajo en equipo?
4. A la vista de la situación ¿qué le recomendaría a Pedro Armendáriz?

Parte I:

La compañía Informática y Procesos, SA (Inprosa), era una empresa independiente, de tamaño mediano radicada en Madrid, que se dedicaba al desarrollo de programas de grandes sistemas informáticos. La principal fuente de su actividad provenía de contratos directos con la administración pública, fundamentalmente para el Ministerio de Defensa y de subcontratos con empresas fabricantes de ordenadores o con grandes compañías de software españolas y extranjeras.

Una característica destacable en esta clase de contratos es la incertidumbre que comporta la propia definición de los proyectos, que suelen implicar trabajos de investigación. Frecuentemente, los proyectos incluyen diseño de equipos además de la confección de software, lo cual obliga a las empresas como Inprosa a disponer del suficiente personal técnico y directivo para atender los requisitos específicos de cada contrato.

Eleuterio Gómez era uno de los socios fundadores de Inprosa y ocupaba en su organización el puesto de director de proyecto lo cual significa ser el responsable de que se realizaran correctamente los trabajos de desarrollo de los contratos. Bajo su mando estaban todos los técnicos agrupados en equipos. Los equipos de trabajo se componían de manera muy flexible, con técnicas de distintas especialidades, según fueran las necesidades de las operaciones a desarrollar. Cada equipo tenía un encargo concreto y al frente estaba un jefe de proyectos. Pedro Armendáriz, ingeniero de telecomunicaciones de 32 años, llevaba tres trabajando en Inprosa y acababa de ser nombrado jefe de proyectos por Gómez.

Una tarde, varios meses después de su nombramiento, Armendáriz se quedó solo en su oficina (le gustaba quedarse sólo) estaba muy satisfecho con su reciente nombramiento y pensaba en las frases que solía escuchar a Gómez "¡No hay límite para quien sepa rendir!. De pronto se percató que alguien entraba, pensó que era su jefe y vio que era más bien un desconocido, un joven alto, delgado que usaba unas gafas con montura de acero y corbata de lazo (la que su esposa solía llamar corbata de "intelectuales excéntricos"). El desconocido sonrió y dijo "soy Julio Schwartz Martínes-Enleo ¿es usted Pedro Armendáriz?" Pedro contestó con la cabeza y se dieron la mano. El visitante continuó "Eleuterio Gómez me dijo que podría encontrarle aquí. Estuvimos hablando sobre su trabajo, y me interesa muchísimo lo que usted está haciendo". Armendáriz le señaló una silla y luego los papeles sobre la mesa "aquí tiene los resultados preliminares de una prueba que estamos haciendo. Tenemos un nuevo programa entre manos y estamos tratando de encajarlo. No está terminado, pero puede mostrarle la sección en la que estamos trabajando".

Schwartz estaba embebido en los diagramas, pasado un momento dijo con una sonrisa "parecen trazados de una curva de Fuccini, he estado estudiando algunas funciones de autocorreción". Pedro, que no tenía la menor idea de a qué se refería, le devolvió la sonrisa y movió la cabeza, sintiéndose inmediatamente molesto.

A la mañana siguiente, Pedro se presentó en el despacho de Gómez y le dijo que había hablado con un tal Schwartz. Le preguntó si sabía quien era. Gómez le contestó, "siéntese un minuto, quiero hablarle acerca de Schwartz ¿Qué piensas de él?" Pedro le respondió sinceramente que era un hombre muy inteligente y probablemente muy competente. Gómez muy complacido le dijo "lo vamos a contratar, ha adquirido una gran experiencia en proyectos diversos en varias compañías y universidades de los

EEUU y parece tener buenas ideas respecto a los problemas que estamos tratando". Armendáriz asintió con la cabeza deseando que no lo pusieran a trabajar con él.

Gómez continuó: "No se aún a qué se llegará al final pero parece interesarle lo que haces. He pensado que podría trabajar contigo, durante algún tiempo, como medio de iniciarse. Sin continúa interesándose en tu trabajo lo puedes incorporar a tu equipo". Pedro asintió pensativamente, luego añadió: "bien, este hombre parece tener algunas ideas, aun sin saber exactamente lo que estamos haciendo. Espero que se quede, me agradará tenerlo".

Armendáriz regresó a su oficina, con sentimientos confusos. Se dijo a sí mismo que Schwartz sería bueno para el grupo. No era ningún tonto y rendiría. Recordó otra vez la promesa de Gómez, cuándo le había ascendido: "¡Aquí el que rinde, avanza!". Sin embargo estas palabras parecían tener ahora el tono de una amenaza.

Al día siguiente Schwartz no se presentó hasta media tarde. Explicó que había tenido un largo almuerzo con Gómez, discutiendo su puesto en la compañía. "Si, dijo Armendáriz, hablé de eso con Gómez y ambos acordamos que usted podría trabajar con nosotros durante algún tiempo". Schwartz sonrió y dijo "me gustaría mucho".

Armendáriz presentó a Schwartz a los demás miembros de su equipo de trabajo. Schwartz congenió muy bien con Luis Acebedo, el matemático del grupo, y pasaron el resto de la tarde discutiendo un método de análisis de formas que habían preocupado a Acebedo durante todo el mes anterior.

Schwartz trabajaba todos los días hasta muy tarde, lo hacía en solitario, se quedaba revisando los informes, por ello, ahora ya no era Armendáriz el último en retirarse de la oficina.

Pedro le contó a su esposa (María) como era el nuevo miembro de su equipo, le dijo "me temo que es la clase de individuo que no está a gusto sino aparenta ser un genio dos o tres veces al día, y eso puede ser molesto para el grupo".

Aquella noche, Armendáriz ya dormía desde hacía varias horas cuando el teléfono le sobresaltó. Comprendió que debía haber sonado bastantes veces. Saltó de la cama murmurando sobre los condenados y tontos teléfonos. Era Schwartz que, sin dar ninguna excusa y aparentemente olvidándose de la hora que era, se puso a contarle, muy emocionado la forma en que podría resolverse el problema de formas de Acebedo. Schwartz aparentemente sin tener conciencia de que eran las 2:30 de la madrugada procedió a explicarle un enfoque nuevo de algunos de los problemas que tenían en el proyecto y que estaban relacionados a series concurrentes.

Al día siguiente Armendáriz tuvo que suspender su acostumbrada reunión de las mañanas para conversar con Schwartz y Acebedo sobre las series concurrentes y como resolver el problema en el proyecto. Schwartz se sumergió en la investigación los días posteriores.

Las cosas empezaron a cambiar en estas reuniones, Schwartz intervenía en muchas ocasiones para exponer sus puntos de vista. En una de ellas procedió a comentar en tono despectivo el énfasis que algunos ponían en las elaboraciones "participativas" describiéndose satíricamente cómo eso conducía a un "alto nivel de mediocridad". En esa reunión, Armendáriz observó como Acebedo miraba muchas veces hacia el suelo, y

también se dio cuenta de las miradas de los demás miembros del equipo que eran de desconcierto por romper la forma habitual de mantener las reuniones.

No le fue difícil a Armendáriz plantearse si la brillantez de Schwartz compensaba suficientemente el desmembramiento que empezaba a producirse en el equipo. Tuvo la oportunidad de hablar en privado con dos miembros del equipo y comprobar que ambos estaban molestos a causa de Schwartz; no forzó la conversación más allá cuando le dijeron, en una u otra forma, le dijeron que se sentían torpes, que a menudo les resultaba difícil entender los argumentos que Schwartz exponía y que muchas veces no se atrevían a pedirle que precisara los antecedentes en los que se basaba. Armendáriz no habló con Acebedo como lo habían hecho con los demás.

Ante esta situación, Armendáriz se preguntó que debía hacer. Estaba confuso, y dudaba si hablar sinceramente con Gómez le supondría un perjuicio personal. Por otra parte, pesaba que aunque estaban avanzando en el desarrollo del proyecto, el hecho de que la mayor parte del equipo de trabajo se sintieran marginados, no resultaría provechoso a la larga.

Imagen tomada de: https://www.avante.es/el-factor-humano-en-los-procesos-de-cambio-ti/

¿Un nuevo sistema? historia de transformación en los 90s

Publicada el 24 de agosto de 2019 Editar artículo | Ver estadísticas

Víctor Alarcón
Founder & CEO de LATAM Consulting

20 artículos

Parte II:

Tras haber considerado su posición en Inprosa y el estado de desarrollo del proyecto, Pedro Armendáriz pensó que era preferible no dar lugar a un conflicto mayor en el seno de su grupo de trabajo y, por tanto, decidió dejar que la situación siguiera su evolución natural. Sin embargo, él se sentía cada vez más descontento.

Unos cuatro meses después de la entrada de Schwartz en el equipo se empezó a preparar una de las reuniones que se establecieron desde el principio para que los responsables del proyecto Cronos, de la empresa Zeus, se formaran una idea del trabajo que se realizaba y de su progreso. En estas reuniones era costumbre que los jefes de proyecto presentaran los trabajos que se estaban llevando a cabo en sus respectivos equipos. Las reuniones de presentación eran generalmente sólo para los jefes de proyecto, Eleuterio Gómez y los representantes de la empresa Zeus. Después se invitaba a los demás miembros de cada grupo a otras reuniones, abiertas para todos, que se celebraba más tarde, al final de la jornada.

Al aproximarse la fecha de celebración de una de estas reuniones, Armendáriz consideró que, debía evitar a toda costa presentar él los trabajos. La causa principal era que no podía confiar en si mismo para representar unas ideas y un trabajo que, en gran medida, había desarrollado Schwartz. Le preocupaba no poder hacer una exposición con suficiente detalle, u no poder responder con extensión a las preguntas que le pudieran hacer al respecto los representantes de Zeus. Por otra parte, no creía poder evitar que se expusieran las nuevas líneas del trabajo y presentar solamente el material que él había preparado o iniciado antes de la llegada de Schwartz. Parecía claro, así mismo, que no sería fácil evitar que Schwartz asistiera a la reunión, a pesar de no estar en el nivel organizativo que solía ser invitado.

En cualquier caso, le resultaba penoso tener que explicarlo a Gómez. Y creía necesario decirle algo antes de la reunión, si es que invitaba a Schwartz a que asistiera. Por otro lado, si Schwartz tomaba la iniciativa de pedirle a Gómez que quería asistir a la reunión, como Pedro se temía, se vería una vez más superado por los acontecimientos.

Preguntas para discutir en grupo:

1. Analice las razones por las que Pedro de Armendariz decidió no confrontar la situación con Julio y el equipo
2. Qué consecuencias podría tener esta decisión para el equipo
3. Cuáles podrían ser los escenarios para la nueva disyuntiva de Pedro referente a la reunión del equipo directivo con el cliente

Photo by h heyerlein on Unsplash

El poder de transformarte (1/3)

Publicada el 17 de octubre de 2019 Editar artículo | Ver estadísticas

Víctor Alarcón
Founder & CEO de LATAM Consulting

20 artículos

Recomendar Comentar Compartir 16 · 1 comentario · 1 vez compartido · 72 visualizaciones

Mensajes

Parte III:

Pedro Armendáriz pensó que no tenía más remedio de hablar con Gómez y plantearle de un modo positivo que Schwartz debía ser invitado a la presentación. En cierto sentido, Pedro se sentía vencido y sin capacidad de hacerse dueño de la situación. Creía que al menos, tenía que mantener la apariencia de llevar él la iniciativa.

Armendáriz encontró enseguida una oportunidad para hablar con Eleuterio Gómez y le planteó la cuestión. Hizo notar a Gómez que, con las reuniones a punto de efectuarse, dadas las aportaciones que Schwartz había estado suministrando al equipo el interés que había puesto en ellas, era probable que quisiera asistir a la reunión de presentación. Aunque también tenían el problema de lo que sintiera los demás miembros del equipo si solamente se invitaba a Schwartz. Gómez, sin dar mayor importancia al asunto, replicó que no creía que el grupo dejara de comprender la posición diferente de Schwartz y pensaba que, sin duda se le debería invitar. Armendáriz respondió inmediatamente que así lo había pensado también él, pues consideraba que Schwartz era quien debería presentar su trabajo, dado que en su mayor parte lo había realizado él. Armendáriz expresó también que sería una bonita forma de reconocer las aportaciones de Schwartz y de recompensarle, ya que éste deseaba vehementemente que se le reconocieran sus méritos como miembro productivo del equipo. Gómez estuvo de acuerdo y quedó resuelta la cuestión.

La presentación que hizo Schwartz, tras la que siguió una larga discusión, tuvo un gran éxito. En ciertos aspectos, dominó la reunión. Él atrajo el interés de muchos de los presentes. Esa noche, con todo el personal de la oficina presente, en un cocktail de agasajo a los representantes de Zeus, se formó un pequeño círculo alrededor de Schwartz. Uno de ellos era el propio Gómez, se discutían la aplicación de las teorías de Schwartz. Todo ello perturbó a Pedro, pero su reacción y su comportamiento fueron como siempre, se unió al círculo, alabó a Schwartz ante Gómez y otros, e hizo hincapié en lo brillante que era su trabajo.

Parte IV:

Después de todo lo sucedido, Armendáriz, sin consultar a nadie, empezó a considerar la posibilidad de obtener un empleo en otra parte.

Algunas semanas más tarde supo que se estaba organizando un nuevo equipo de informática de grandes sistemas en Barcelona y que la clase de experiencia que él había adquirido le capacitaba para obtener allí un puesto de jefe de proyecto equivalente al que había ocupado en Inprosa, pero ligeramente mejor pagado.

Pedro aceptó inmediatamente el puesto de Barcelona y se lo notificó a Eleuterio Gómez en carta que envió por mensajes un viernes por la noche dirigida a su casa. La carta era muy breve y Gómez se quedó estupefacto. La carta decía simplemente que por razones personales debía irse a Barcelona, donde había encontrado un puesto mejor pagado, y que no podía presentarse en la oficina en los próximos días, pero que estaría dispuesto a volver más adelante para ayudar, en caso de que fuera preciso, a aclarar cualquier aspecto sobre su trabajo anterior y que estaba seguro de que Schwartz podría proporcionar el liderazgo del grupo; y que su decisión de renunciar tan repentinamente se debía a algunos problemas particulares – daba a entender de que se trataba de un problema de salud de sus padres- todo ello era falso por supuesto.

Gómez, en cambio lo tomó al pie de la letra. Sin embargo consideró que era una forma muy extraña de comportarse, y enteramente inexplicable, ya que siempre había creído que sus relaciones con Armendáriz habían sido afectuosas. Además, en realidad Gómez pensaba que Pedro estaba produciendo bien, y él le notaba satisfecho y contento. Se sintió considerablemente preocupado, porque ya había resuelto colocar a Schwartz a cargo de otro proyecto que se iba a poner en marcha muy pronto, y había estado dando vueltas en su cabeza sobre cómo explicárselo a Armendáriz, dada la evidente ayuda y la valiosa asistencia que Pedro estaba obteniendo de Schwartz, y la alta estima que él le tenía. De hecho, había considerado la posibilidad de que Pedro pudiera agregar a su equipo otra persona con la clase de antecedentes y el nivel de formación tan extraordinarios como los de Schwartz, y que habían resultado valiosos.

Gómez no hizo ningún intento por volver a ver a Pedro Armendáriz. En cierto modo, se sintió ofendido por todo el asunto. Schwartz, igualmente, se sorprendió de la salida tan repentina y extraña de Armendáriz, y cuando Gómez le preguntó si prefería que en el grupo Cronos en lugar de trabajar en el nuevo proyecto que estaba organizando, Schwartz eligió este último y empezó a trabajar en él la semana siguiente. El grupo de Cronos sufrió un duro golpe y su dirección se encargó temporalmente a Acebedo, hasta que alguien más capacitado lo tomara a su cargo. Tras dos meses de trabajo poco fructuoso, los contratos del Cronos para Inprosa se vieron muy recortados, lo cual dio lugar a que el grupo de trabajo concluyera sus últimos compromisos en el siguiente mes y medio. A los 6 meses no quedaba en Inprosa ninguno de los técnicos que había intervenido en el proyecto Cronos, pues el propio Schwartz se había marchado a Alemania con un magnífico contrato.

Eleuterio Gómez no se sorprendió con la partida de Schwartz, él supo desde el principio que la estancia de Schwartz en Inprosa sería corta, debido a que así lo había convenido con él en su conversación al empezar a trabajar en la empresa.

Photo by Chang Duong on Unsplash

Cambiar para crecer y hacer algo grandioso...

Publicada el 7 de octubre de 2019 Editar artículo | Ver estadísticas

Víctor Alarcón
Founder & CEO de LATAM Consulting

20 artículos