



## PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE

### ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

#### CURSO ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (EAA-240A) y DIRECCIÓN DE PERSONAS (EAA-2110) SECCIÓN 4

**PRIMER SEMESTRE 2023**

**Profesor:** Carlos Portales [cportale@uc.cl](mailto:cportale@uc.cl)

**Asistente:** Sandra Aguilar [saguilar@uc.cl](mailto:saguilar@uc.cl)

**Ayudante Coordinador:** Nicolás Guzmán [NicolasGuzman@uc.cl](mailto:NicolasGuzman@uc.cl)

**Ayudantes Correctores:** Catalina Saavedra [catalina.saavedra@uc.cl](mailto:catalina.saavedra@uc.cl)

José Miguel de la Barra [jmdelabarra@uc.cl](mailto:jmdelabarra@uc.cl)

Magdalena Jaduri [magdalena.jaduri@uc.cl](mailto:magdalena.jaduri@uc.cl)

### PRUEBA 1

#### (30 puntos) Caso Entretenimientos Pura Energía

En 2006, dos estudiantes con formación técnica universitaria ganaron un concurso de desarrollo de juegos para smartphones. Nunca había sido tan fácil utilizar código informático para hacer feliz a tanta gente, así que ¿por qué no crear una empresa para hacerlo?

Tras una serie de inversiones, su empresa pasó a llamarse Entretenimientos Pura Energía, con sede en Santiago de Chile. Su objetivo era ofrecer a los consumidores historias únicas y novedosas a través de sus juegos. En 2019, Entretenimientos Pura Energía había desarrollado más de 50 juegos, pero ninguno de ellos llegó a despegar. También trabajaba en cortometrajes de animación y aplicaciones de aprendizaje (para niños de preescolar y primaria).

La empresa estuvo a punto de cerrar cuando salió al mercado la primera versión de "Rompecabezas", un juego de rompecabezas para el iPhone. Rompecabezas se convirtió en uno de los juegos más importantes del floreciente mercado

de aplicaciones para smartphones (desde entonces se ha descargado más de 1.000 millones de veces), y las descargas de pago representaron aproximadamente una cuarta parte del total, lo que lo convirtió en uno de los juegos más vendidos.

Entretenimientos Pura Energía tuvo un año récord en 2022. Los ingresos se duplicaron, con un margen operacional sobre ventas del 50%, el personal creció más del doble y se crearon nuevas oficinas y una unidad de Nuevos Negocios, ya que los accionistas y ejecutivos saben que se requiere una diversificación y estar en varios negocios a la vez dada la alta volatilidad de los negocios particulares. Son pocos los juegos para smartphones que logran éxito, son pocas las películas animadas y las películas que se convierten en éxito de taquilla y no siempre las herramientas de software para el aprendizaje escolar tienen el impacto esperado.

Ingresos totales (millones de US\$)			
2020	2021	2022	2023 (proyectado)
7	80	150	160

#### **El sector de las aplicaciones para teléfonos smartphones**

A finales de los años 199s0, Nokia lanzó con gran éxito "Snake", una aplicación preinstalada en todos los dispositivos smartphones fabricados por Nokia, que se convirtió rápidamente en uno de los videojuegos más jugados (más de 350 millones de dispositivos en todo el mundo). Esto ayudó a impulsar a Nokia a la vanguardia de la industria de la telefonía móvil. Desde entonces, la innovación en productos era un aspecto clave si se pretende tener buenos resultados. Esta innovación se hacía muy necesaria ya que los teléfonos inteligentes se habían convertido más en computadores que en teléfonos, lo que aumentó la capacidad de los diseñadores para crear todo tipo de juegos y aplicaciones de vídeo a los que se podía acceder fácilmente a través de la mayoría de los dispositivos de telefonía móvil mediante plataformas en línea cada vez más eficientes (App Store, Google Play, etc.).

El resultado fue una industria floreciente. En 2022, solo el mercado de aplicaciones para iOS de Apple albergaba más de 1.200.000 aplicaciones para teléfonos inteligentes, con más de 60.000 millones de descargas hasta la fecha. Del mismo modo, el mercado del sistema operativo Android daba acceso a cientos de miles de aplicaciones adicionales, con unos 6 millones de descargas diarias desde su plataforma en línea. Se había convertido en un mercado importante, sobre todo para juegos de entretenimiento.

Entretenimientos Pura Energía era, como sus fundadores, un lugar de trabajo informal y lleno de buenas emociones. Los fundadores se enorgullecían de una mezcla de espíritu libre, camaradería y confianza en el lugar de trabajo, y querían simplificar las cosas. La estructura básica estaba formada por equipos de proyecto, con varios en funcionamiento en cualquier momento.

En los primeros años, la organización empleaba a 40 personas, todas alojadas en el mismo edificio, en la misma planta, con la misma zona de cafetería y al alcance de la mano de los sitios para comer del barrio. Querían hacer una cosa: crear grandes productos de software, centrados en juegos, pero también en animaciones y aplicaciones para el aprendizaje de los niños en etapa escolar. Si existía algún tipo de ansiedad en el lugar de trabajo, se debía a la preocupación por el éxito de los productos en el mercado.

No había ninguna razón de peso para establecer rutinas de trabajo previamente elaboradas, descripciones formales de los puestos de trabajo u horarios de trabajo regulares. Los miembros fundadores tomaban todas las decisiones, mientras que los demás empleados se centraban en poner en práctica sus ideas. A menudo esto daba lugar a productos geniales, algunos basados en el capricho de alguno de sus fundadores. La estructura era informal y fluida. La sensación de intimidad animaba a los empleados a concentrarse, comprometerse y trabajar duro. Las conversaciones entre los empleados eran fáciles y rápidas y, en general, productivas. Si alguien tenía un problema o alguna situación, o necesitaba coordinarse con otra tarea que se estaba ejecutando, simplemente cruzaba la zona de oficinas y hablaba con la persona con la que necesitaba hablar, que era bastante fácil de identificar. Si no se podía resolver el asunto, el problema subía un nivel (sólo había dos niveles). Se resolvía rápidamente y los fundadores coordinaban eficazmente en tiempo real a quiénes estaban a cargo de las compras y logística de abastecimiento y, por otra parte, la producción de los juegos y las ventas de la empresa. La cultura era "sana", con valores compartidos respecto a los tiempos de respuesta, la colaboración y una fuerte ética del trabajo, sin necesidad de que estuvieran escritas de manera formal.

En conjunto, todo ello hacía que Entretenimientos Pura Energía tuviera capacidad de respuesta y fuera eficaz a la hora de completar objetivos de forma rápida y relativamente a bajo costo. Del mismo modo, la empresa podía lanzar nuevas aplicaciones al mercado sin demora.

Mientras tanto, el panorama del desarrollo de aplicaciones para smartphones se estaba cambiando como pocas industrias en la historia. En 2021, los envíos de smartphones y *tablets* superaban a los de computadores de mesa y portátiles juntos. Los usuarios estaban pasando claramente de navegar en computadores a hacerlo en sus smartphones y utilizar todo tipo de aplicaciones. Entretenimientos Pura Energía estaba perfectamente posicionada para aprovechar la capacidad de entretenimiento de los smartphones. Los juegos podían ser más coloridos y sofisticados, y la diversidad de proyectos crecía.

Sin embargo, a medida que aumentaba el número de proyectos, los empleados tenían que trabajar en más proyectos a la vez, lo que incrementaba sustancialmente la complejidad de cada trabajo individual y reducía el tiempo disponible para responder a las preguntas de sus compañeros. De repente, codificar un juego muy atractivo no era suficiente; había que probarlo en más dispositivos y plataformas, pensar en el soporte del software, perfeccionar y ampliar los sistemas de pago y distribución.

En consecuencia, la organización se vio obligada a contratar continuamente a más empleados a medida que la carga de trabajo se volvía abrumadora. La falta de rutinas y procesos previamente definidos empezó a elevar sustancialmente los costos y, lo que es más grave, a ralentizar la toma de decisiones. Sin directrices claras (y con los fundadores tan ocupados), los empleados reaccionaban ante cualquier crisis a la que se enfrentara la organización ese día, pero de modo reactivo, sin capacidad de anticipación. El tiempo dedicado cada mes a "apagar incendios" iba en aumento: la capacidad de planificación era escasa y no estaban claras las prioridades.

Aunque su éxito inicial había propulsado a la empresa a lograr un buen reconocimiento de marca y alta visibilidad, las grietas en la superficie eran cada vez más profundas. Nadie se tomaba el tiempo necesario para establecer procesos, rutinas o agendas proactivas que garantizaran la consecución de los objetivos predeterminados. Incluso las tareas más sencillas se volvieron difíciles de realizar. Las antiguas relaciones informales perdieron eficacia como base de coordinación y empezaron a aumentar las tensiones. Las personas que no podían soportar el caos abandonaron la empresa; otras se sintieron frustradas porque no existía un real desarrollo de carrera y profesional en la empresa. Aún quedaba la estructura de dos niveles, muy plana, pero incapaz de hacer frente a la complejidad del trabajo o al deseo "adulto" de una hoja de ruta profesional.

Los inversores empezaron a preocuparse a medida que el entorno de Entretenimientos Pura Energía pasaba de empresarial a caótico. Los miembros fundadores coincidieron en que Entretenimientos Pura Energía necesitaba abordar tanto cuestiones de planificación a largo plazo como problemas operativos inmediatos. Estaba claro que había que implantar y normalizar mecanismos de responsabilidad y sostenibilidad. El contexto estratégico también estaba cambiando. Los distribuidores de sus productos eran ahora organizaciones sofisticadas, lo que exigía un mayor nivel de complejidad y profesionalismo en el funcionamiento de Entretenimientos Pura Energía.

Para resolver estos problemas, la empresa contrató a Elizabeth Rankin.

### **Estructura funcional**

Elizabeth Rankin (un MBA de INSEAD) tenía 10 años de experiencia en consultoría. Aunque nunca había dirigido una gran empresa, conocía bien empresas de distintos tamaños gracias a su trabajo como consultora. Elizabeth no tardó en darse cuenta de que los elementos que en un principio habían llevado al éxito a Entretenimientos Pura Energía (condiciones laborales flexibles y fluidas) estaban contribuyendo a su caída. Algo tenía que cambiar.

Elizabeth era consciente de que modificar la estructura de Entretenimientos Pura Energía sería extremadamente difícil, ya que ella carecía de los conocimientos tecnológicos especializados que le dieran legitimidad entre su personal (en su mayoría) técnico. Sin embargo, la comprensión de la estrategia y las relaciones interpersonales eran las principales fortalezas que

sostenían su capacidad de gestión empresarial, y los accionistas e inversores de la empresa se dieron cuenta de dichas habilidades eran esenciales para lograr los resultados deseados. Le dieron todo su apoyo.

El primer diseño serio que decidió aplicar Elizabeth fue la creación de un sistema jerárquico y funcional (véase la Figura 1). Para ello fue necesario estudiar detenidamente las propias unidades de trabajo: ¿Cuáles eran las tareas fundamentales que realizaba la gente? ¿Cuál era el trabajo básico? Esto significaba:

- (1) considerar varias funciones técnicas dentro de cada unidad de operaciones con un ámbito de acción más amplio (desarrollo de guiones, especialistas en animación e ingenieros de desarrollo de software general)
- (2) crear unos cuantos puestos de trabajo de tipo "I+D" (para que el trabajo de cara al futuro pudiera llevarse a cabo sin verse empantanado por el trabajo activo diario de cara al cliente)
- (3) crear funciones básicas de apoyo (como Finanzas/Contabilidad y Marketing).

Se crearon descripciones de puestos y niveles: cada función tenía un responsable y, a continuación, una serie de funciones y niveles en los que los empleados podían desarrollarse y ascender. Este diseño aportó mucha más claridad al trabajo y profundizó en la experiencia de cada unidad, que funcionaba como un equipo. De repente, el trabajo ya no estaba dividido en varios "proyectos", sino que podía planificarse y coordinarse cuidadosamente entre estas unidades funcionales, con mayor eficacia. El foco fue palpable de inmediato: las cosas se hicieron más deprisa, la gente tenía sus tareas específicas claras, pero al mismo tiempo se sentía conectada con el conjunto, la motivación mejoró, se estableció la rendición de cuentas y los informes eran manejables.

Aunque esta estructura funcionó bien durante unos años, empezaron a aparecer grietas en el sistema.

El principal síntoma de problemas más profundos era la velocidad: la empresa se comenzó a ralentizar a la hora de generar nuevos y exitosos productos. En primer lugar, habían proliferado los subgrupos dentro de cada función (por ejemplo, el equipo de desarrollo de software se dividió en pequeños grupos para el desarrollo de dispositivos para computadores personales y teléfonos smartphones, y luego en dispositivos para computadores personales, teléfonos smartphones y tablets). Aumentó el número de niveles organizacionales: de dos niveles en su mejor época, la empresa tenía ahora siete, y seguía siendo una empresa de tamaño modesto. La creciente especialización en cada función tenía un precio: nadie veía el conjunto de la empresa y el producto. El sistema tampoco producía suficientes "directores generales" en lugar de simples especialistas funcionales. Parecía que se dedicaba más tiempo a ocuparse de las rutinas propias de cada función que a pensar de forma holística en el negocio y en lo que realmente querían los clientes. Los retrasos se convirtieron en la norma, ya que incluso las decisiones medianamente importantes tenían que ascender en cascada por el organigrama hasta el comité

de alta dirección, resolverse en este nivel (donde se formaban retrasos) y luego descender en cascada hasta el nivel apropiado.

Lo peor de todo es que los informes aumentaron hasta el punto de que la gente pensaba que estaban "gestionando" si cumplían con sus obligaciones de "informar", sin que nadie se diera cuenta de que no era lo mismo. Equipos que habían trabajado juntos de forma natural se polarizaron cada vez más. Al principio, los redactores de guiones y los desarrolladores de software trabajaban codo con codo en proyectos específicos de forma activa y en tiempo real. Esto ya no era así. La cultura de "colaboración" y "capacidad de respuesta" se estaba erosionando, y la moral estaba por los suelos.

Básicamente, la empresa no estaba prestando suficiente atención a categorías específicas del mercado de productos (juegos para preadolescentes, juegos para adultos, animaciones, herramientas de aprendizaje). Una vez más, el contexto estratégico estaba cambiando. Estas áreas de producto-mercado habían desarrollado su propio nicho o cultura de consumo, ámbito de producto y, en algunos casos, tecnologías (como para el trabajo de animación). La estructura funcional pura, aunque había aportado claridad al principio, ya no daba más de sí.

### **Estructura matricial**

A medida que la empresa seguía expandiéndose y se desarrollaban los distintos mercados de productos, Elizabeth (ahora en su tercer año) pensó que había llegado el momento de otra reestructuración.

Entretiimientos Pura Energía necesitaba equipos dedicados a cada uno de los productos principales. En concreto, los equipos de producción (que ya existían) tendrían más libertad de definición y voz. Ante todo, cada uno tendría un jefe de equipo dedicado al producto que dependería directamente de Elizabeth. Los equipos de producción resultantes coexistirían con los equipos funcionales más grandes. Es decir, estas personas dependerían tanto de los jefes funcionales de los que surgieron como de los jefes de los equipos de producto (es decir, una matriz). La idea era obtener lo mejor de ambos mundos: una visión holística integrada de cada línea de producto principal (que debería aportar más velocidad) sin perder la eficacia (es decir, la no redundancia) y la profundidad técnica de una organización funcional. Elizabeth consideraba que los mercados de productos seguían solapándose lo suficiente como para que no fueran necesarios recursos específicos más allá de esta estructura "simple". De este modo, las funciones le prestaban servicios con sus especialistas funcionales a los distintos equipos de producto como se aprecia en la Figura 2.

La matriz funcionó bastante bien el primer año, pero luego empezaron a surgir problemas. Uno de ellos era de naturaleza "blanda" y tenía que ver con la forma en que se había implantado la estructura matricial. A medida que la empresa crecía, Elizabeth tenía cada vez menos tiempo para "arbitrar" la estructura matricial, es decir buscar acuerdos entre los equipos de producto y las áreas funcionales. Como los recursos se compartían (los presupuestos integrados seguían siendo la norma), surgieron desacuerdos y confusión: ¿Quién tiene la última palabra sobre las características del producto? ¿Quién controla

la distribución y los derechos gestión? ¿Deben los jefes de producto decir a los ingenieros y a los diferentes especialistas funcionales cuáles deben ser sus prioridades? ¿A qué parte del presupuesto de desarrollo de software puede acceder un equipo de producto específico? Como había muy poco consenso y compromiso entre los ejes de la estructura matricial para resolver estas cuestiones, surgían políticas a medida que los miembros de los equipos situados más abajo percibían la confusión entre sus jefes (competidores). Todos los equipos de producto querían que el desarrollador de software más experimentado trabajara exclusivamente en su proyecto. La persona de ingeniería del equipo de producto intentaba comprometerse con los planes de ingeniería del equipo de producto, pero no tenía autoridad para cambiar el calendario del equipo de ingeniería. La objetividad para la toma de decisiones se volvió difícil de encontrar entre el personal de la compañía, ya que cada uno quería privilegiar sus propios objetivos e intereses. Así, las operaciones se volvieron poco robustas, confusas y con resultados irregulares.

Un segundo problema surgió de la matriz, éste tenía que ver con la lógica de la estructura formal dada la continua evolución de los diversos segmentos del mercado de productos en los que operaba Entretenimientos Pura Energía. Las circunstancias de las principales corrientes del mercado de productos (juegos, animación, herramientas de aprendizaje) eran lo bastante diferentes como para que la compensación a favor de una organización integrada (frente a una estructura dividida en divisiones) dejara de ser obvia. Los desarrolladores de animaciones querían ampliar su oferta a producciones de mayor duración y al desarrollo de series, y los responsables de las herramientas de aprendizaje querían explorar asociaciones especiales con las escuelas, proporcionando productos (y ahora servicios) que imitaran el plan de estudios y el calendario escolar. La monetización (forma para lograr convertir los productos en ingresos para la compañía) también podía cambiar, ya que algunos usuarios institucionales preferían un acuerdo de "todo lo que puedas comer" a un precio de suscripción, en lugar de un modelo basado en la publicidad o de pago por descarga. La realidad era que, si bien todos los productos eran "digitales" y se beneficiaban de elementos comunes básicos, estos negocios estaban creciendo por separado.

Además, Elizabeth se dio cuenta de que el talento clave de la empresa era más variado que nunca (sobre todo entre animación y las demás áreas), lo que implicaba posibles diferencias en la forma de contratar, desarrollar y compensar a las personas.

### **Estructura divisional**

Aunque las disyuntivas eran más complejas, Elizabeth tuvo que decidir si dar un paso más y pasar a una estructura por divisiones, ahora que la empresa contaba con cientos de empleados, y con más por venir.

Pensó en tres grandes divisiones: Desarrollo de juegos, Animación y desarrollo de películas, y Herramientas de aprendizaje. Pensó que el cambio estaría motivado en parte por el éxito continuado de la empresa, pero sobre todo por las oportunidades sustanciales (aunque únicas) de cada uno de estos mercados. Al mismo tiempo, consideró la posibilidad de mantener una

cuarta división, Administración, para incluir funciones de utilidad que dieran servicio a los otros tres negocios (Finanzas, RRHH, TI, Legal). Elizabeth señaló:

"Creo que la gente hace su mejor trabajo cuando la rendición de cuentas es nítida, la coordinación es fluida y hay pocas capas entre los altos dirigentes y la gente que hace que las cosas sucedan detrás de sus escritorios y en sus pantallas. En cierto sentido, estoy intentando devolver a una empresa grande y en crecimiento a sus raíces, para que los equipos operativos centrales tengan un poco de esa sensación de nuestros mejores días, los días de la puesta en marcha hace unos años atrás. También tendrá más tiempo para preocuparme de cuestiones estratégicas de mayor calado, sin olvidar las posibles adquisiciones."

"Por supuesto, tengo preocupaciones. Como me recuerdan constantemente mis accionistas y nuestro Director Financiero, en una estructura por divisiones habrá muchos más despidos: será más caro".

Elizabeth sabe que el trabajo de reestructuración nunca termina. Había visto a más de una empresa adoptar una estructura descentralizada y divisionalizada, y luego darse contra un muro una vez terminada la fiesta del crecimiento. Con frecuencia se produce una convergencia en los mercados y las tecnologías, y las áreas de mayor invención e innovación tecnológica pueden dar paso a una tecnología de "diseño dominante" (comoditización) que exige centrarse más en lograr una gran escala de operación y altos volúmenes de venta y en la eficiencia, el uso compartido y la integración. Sabía que tenía que vigilar la mentalidad de silo que fomentan las estructuras divisionales:

"Este es un gran reto y un rompecabezas para mí: ¿cómo cosecho los beneficios de la autonomía, pero evito el tipo de mentalidad de silo que me impedirá captar las eficiencias y las oportunidades de integración cuando aparezcan?".

### **Más allá de los arquetipos**

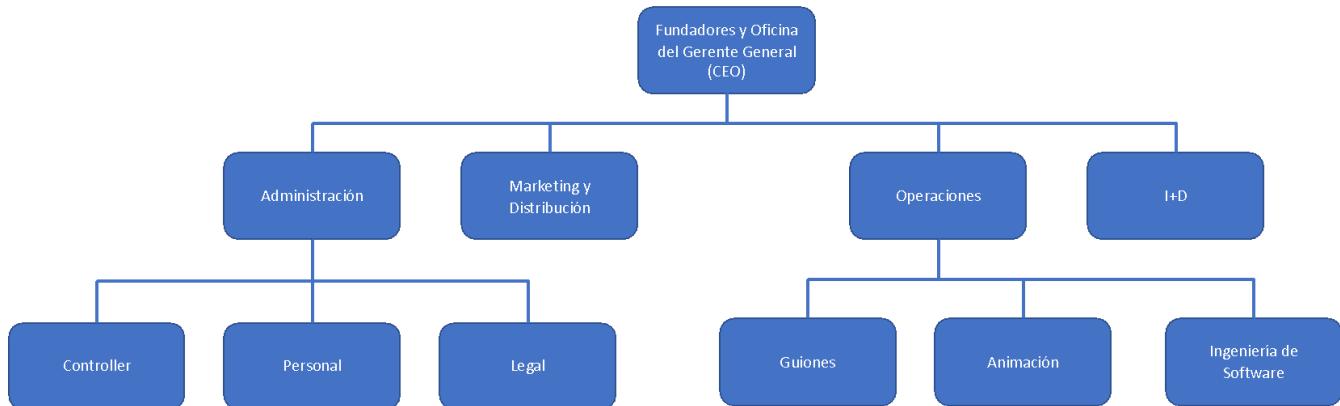
Su experiencia como consultora le había enseñado que las empresas atraviesan ciclos de centralización (a medida que convergen las tecnologías, las operaciones y/o los clientes) y descentralización (a través de modelos de negocio y/o tecnologías disruptivos y novedosos). Comprendió que las estructuras no son eternas, sino que deben evolucionar para adaptarse a los tiempos, que cada empresa debe encontrar una solución a medida. La clave está en dejar que el contexto estratégico y la realidad guíen estos cambios:

"He visto a personalidades impulsar estos cambios, simplemente queriendo hacer algo 'diferente' porque tenían que justificar su nombramiento... no es una buena receta para el diseño de una organización".

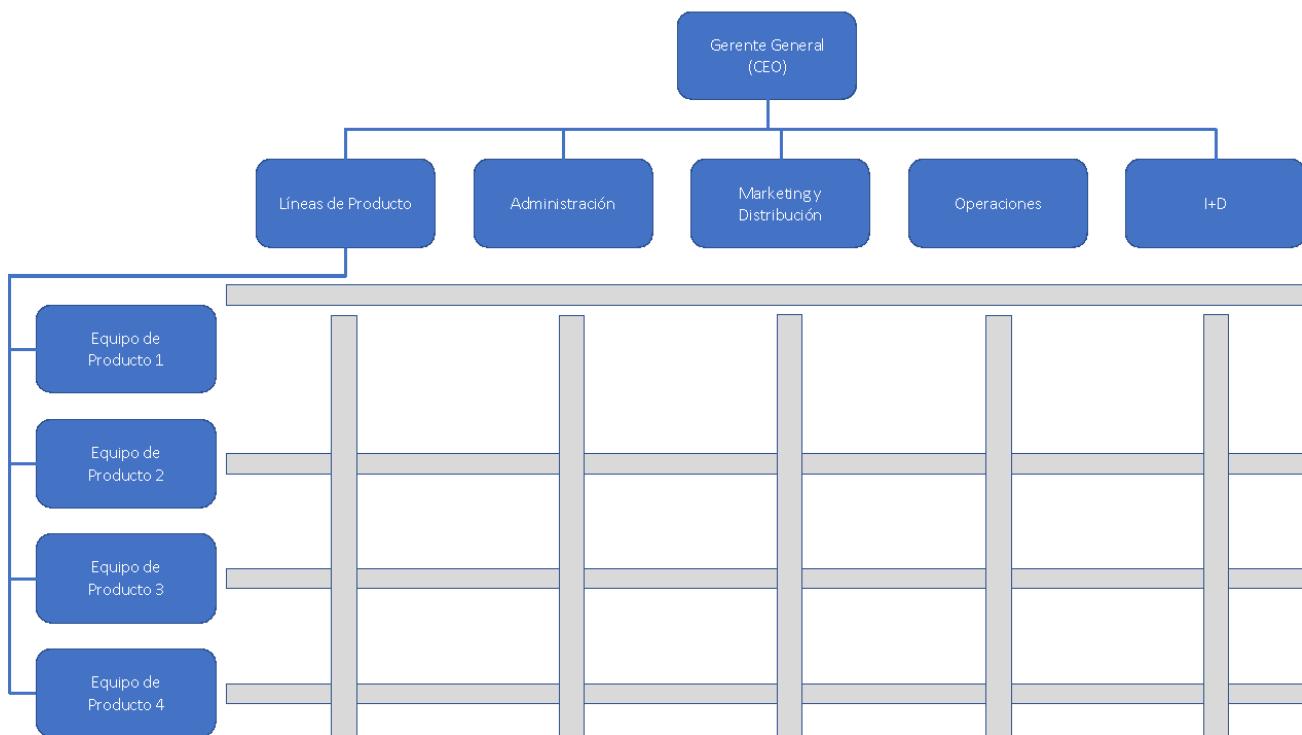
También sabía que tenía que estudiar estructuras futuristas como "la organización en red" o la "holocracia (un sistema de organización en el que la autoridad y la toma de decisiones se descentralizan en lugar de ser establecidas por una jerarquía)",

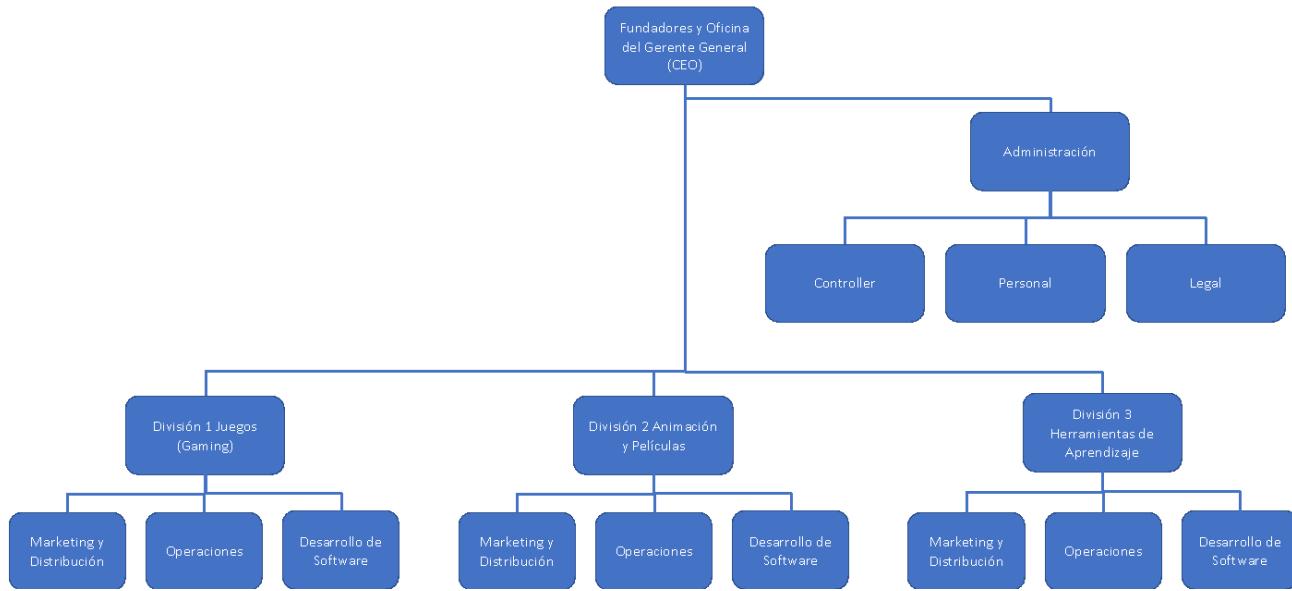
aunque se daba cuenta de que en realidad tenían mucho que ver con los fundamentos informales y culturales de la empresa, un ámbito que requería una atención constante.

**Figura 1: Estructura Funcional**



**Figura 2: Estructura Matrial**



**Figura 3: Estructura Divisional**

**En su calidad de experto en gestión estratégica de personas y considerando la información del caso, se le pide que conteste lo siguiente:**

- (a) **¿Considerando los factores clave para la competitividad en los negocios en donde opera Entretenimientos Pura Energía, cuáles son los tres principales objetivos estratégicos clave de negocios que esta empresa debe lograr para ser exitosa de manera sostenida?**

**Respuesta:**

- La **innovación** es clave, ya que esta es una industria de rápido crecimiento a la que le gusta la novedad y con muchos competidores tratando de lanzar productos. Ser creativo e innovador (como la moda) será importante para lograr lanzamiento de nuevos y exitosos productos.
- La **escala y la eficiencia** también serán importantes. Los juegos deben funcionar en múltiples plataformas, los sistemas de distribución deben ser robustos y es posible que se deban diseñar interacciones de redes sociales escalables en el juego.
- La empresa debe participar **no solo en un mercado o nicho claro (aplicaciones móviles)**, sino que también está **desarrollando capacidades de animación y herramientas de aprendizaje**.

- (b) **¿Cuáles son los pros y los contras de los tres arquetipos organizacionales principales que usó Entretenimientos Pura Energía: funcional, matriz/híbrido, divisional?**

**Respuesta:**

**Funcionales:**

Pros: especialización, trayectorias profesionales, eficiencia (recursos)

Contras: lento, falta de enfoque en el cliente, tribal

#### **Matricial**

Pros: más orientada al cliente, integración de conocimientos, evitar la duplicación

Contras: confusión en la asignación de recursos, confusión en los derechos de decisión

#### **Divisionales**

Pros: mayor enfoque en el cliente, mayor responsabilidad

Contras: duplicación de recursos, costoso

(c) La última estructura organizacional que implementó Elizabeyh fue la estructura divisional. Sin embargo, ella misma se preguntaba: “¿cómo cosecho los beneficios de la autonomía, pero evito el tipo de mentalidad de silo que me impedirá captar las eficiencias y las oportunidades de integración cuando aparezcan”. ¿Qué respuesta le daría a esa pregunta para lograr que la empresa logre éxito sostenido en sus negocios? Justifique su respuesta utilizando lo visto en el curso y la información entregada en este caso.

Respuesta: La organización divisional **genera autonomía y responsabilidad** por cada negocio. Pero tienen el problema de los silos y que los negocios **no comparten conocimientos** entre sí. De hecho, en el caso se indica que: “con frecuencia se produce una convergencia en los mercados y las tecnologías”, lo que hace que generar **mecanismos de coordinación** sea clave entre divisiones. También se deben generar mayores **espacios para la toma de decisiones** en los niveles medios y operativos de la empresa en donde están los programadores e ingenieros que son los que en definitiva desarrollan los productos. Y ellos deben también coordinarse con las otras divisiones porque ahí es donde está la gran generación de conocimientos y productos.

## **2. (30 puntos) Caso Genoma**

Durante mucho tiempo, la empresa Genoma fue históricamente líder en el mercado de servicios de tecnología, con una exitosa estrategia de diferenciación por calidad de servicio. En los últimos 5 años, sin embargo, el nivel de servicio ha decaído. Así lo indican las encuestas de satisfacción a clientes y el aumento sostenido en el número de reclamos por parte de los clientes de Genoma.

El Equipo Ejecutivo, reunido en pleno, no tenía dudas de que el factor fundamental para este retroceso en el servicio era la desmotivación del personal de Genoma para relacionarse adecuadamente con los clientes. Juan Dolly, gerente de operaciones, señalaba: “Nos equivocamos en el perfil de los candidatos a la hora de hacer nuestra selección de personal. En los últimos años la gente que traemos a la empresa -mayoritariamente jóvenes recién egresados de la universidad o de la educación técnica- ya no tiene el mismo perfil que nuestros trabajadores con más años en nuestra organización. Ello ha debilitado la cultura de proactividad, emprendimiento y orientación al servicio con los clientes, que nos hizo líderes y que aún nuestros clientes reclaman. Las nuevas contrataciones no traen ese espíritu de servicio que nos hizo líderes en esta industria y, por otro lado, tenemos una alta rotación no deseada de estos jóvenes. Por lo tanto, debemos buscar entre la

gente joven, aquellos que se adapten a nuestra cultura; que tengan nuestro perfil también histórico, particularmente a aquellos que tengan un potencial de innovación, proactividad y espíritu de servicio al cliente, acorde a nuestra cultura empresarial. No será fácil, pero lo conseguiremos.”

Por su parte, el gerente comercial, Raúl Adénico, opinaba: “yo creo, que somos muy anticuados con respecto a lo que nuestros nuevos trabajadores buscan en un empleo. Debemos adaptar nuestra cultura a lo que requiere la nueva generación de empleados que pretendemos atraer y desarrollar. Somos poco atractivos como organización para ellos. Por ello, propongo modificar nuestra cultura organizacional y luego, consecuentemente, nuestra política de selección de personas al interior de Genoma para ser exitosos en atraer a las nuevas generaciones, dando respuesta a lo que ellos demandan de una organización.”

Para ilustrar su punto, el Sr. Adénico mostraba una serie de antecedentes que indicaban que los jóvenes que estaban ingresando a Genoma pertenecen a la llamada Generación Y o del Milenio (nacidos entre 1980 y 1996), que ha ido entrando crecientemente a la fuerza de trabajo, constituyendo hoy el 25% del personal de las empresas. Este grupo es diferente, por ejemplo, a la Generación X inmediatamente anterior (nacidos entre 1965 y 1979) y que representan cerca del 30% de la fuerza laboral actual.

Según indican varios estudios, la Generación Y es ambiciosa en cuanto sus necesidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional. A cambio de ello, frente a sus logros, necesitan recibir reconocimiento positivo permanente y que se los valore de manera diferenciada por sus aportes. También aprecian los entornos diversos y multiculturales. Por lo mismo, les gusta viajar y desarrollar sus múltiples pasiones y hobbies. Crecieron utilizando la tecnología y por lo mismo están permanentemente inmersos en las redes sociales. En consistencia con lo anterior, buscan relacionarse con otros de manera cercana en las actividades que realizan. Los Y pueden desarrollar múltiples actividades simultáneamente. Son personas que admiran y comprometerse con instituciones que les provean desafíos y cambios permanentes. Por ello, los jóvenes Y están motivados a vincularse con organizaciones que generen un impacto positivo en el mundo en el ámbito social o medioambiental, por ejemplo. Son jóvenes que, por lo tanto, quieren dejar una huella en el mundo y están dispuestos a innovar en sus trabajos, si ello ayuda a cumplir sus objetivos.

Las generaciones anteriores –particularmente los X-, en cambio, presentan características diferentes a los jóvenes Y. Los X crecieron más solos, se forjaron más a sí mismos, son más independientes y se sienten menos obligados a contribuir o “devolverle algo a la sociedad”. Por ello, no necesitan estar siendo reconocidos de manera sistemática cada vez que consiguen logros. Los X buscan una mayor estabilidad en su vida que las nuevas generaciones; son menos flexibles y no son tan proclives al cambio. Son menos idealistas. Más pragmáticos. No se sienten tan comprometidos con las organizaciones por su sentido de misión o los valores que inspiran, sino porque pueden ser instrumentos para su desarrollo y la consecución

de sus objetivos personales. Los X se sienten más cómodos concentrándose en pocas tareas y evitan en alguna medida aquello que altere su estabilidad, su situación familiar o sus proyectos.

Finalmente, cerrando la reunión, el gerente general, se refirió a las políticas de gestión de personas de Genoma indicando: "damos mucha claridad a cada persona en esta empresa, con descripciones de cargo precisas que establecen lo que cada uno debe hacer. Nuestros líderes están orientados a definir las metas de cada persona con precisión y velar por el cumplimiento de sus resultados. La mejor motivación es que cada uno tenga clara sus metas. Nuestra organización funcional además refuerza la especialización de la gente y ello ayuda al logro de eficiencia en los resultados. Pagamos un sueldo fijo y damos oportunidades de carrera dentro de cada área siempre que la persona cuente con varios años de experiencia. Buscamos, además, mejorar nuestros resultados ya que ello deja contento a los accionistas y da la tranquilidad a nuestros empleados de que navegan en un barco sólido."

Como asesor externo a la empresa se le pide que responda lo siguiente:

**¿Está usted de acuerdo con lo que propone el gerente de operaciones, el señor Juan Dolly, quién propone volver a nuestras raíces, seleccionar personal joven que se adapte a la cultura de la organización, particularmente a aquellos que tengan un potencial de innovación, proactividad y espíritu de servicio al cliente, que es lo que caracteriza a Genoma? ¿O más bien apoya las proposiciones del gerente comercial, el señor Raúl Adénico, quién afirmaba que se debía (1) progresivamente "modificar nuestra cultura de empresa y orientarla hacia los aspectos más valorados por nuestro personal joven" y, (2) consecuentemente, cambiar nuestra política de selección de personal, para ser exitosos en atraer a las nuevas generaciones, dando respuesta a lo que ellos demandan de una organización?" Justifique su respuesta en base a lo visto en el curso y la información del caso.**

Respuesta: El caso describe un estado actual en Genoma que está teniendo malos resultados en servicio y niveles altos de desmotivación en las personas. Si bien en el pasado la estrategia había sido exitosa, se entregan indicadores que llevan a pensar que la sustentabilidad de ésta corre un alto riesgo.

Uno de los indicadores más importantes del caso es que los empleados pertenecientes a la generación "Y", parecen ser los que menos motivados con la forma en que Genoma se estructura y gestiona el desempeño de las personas; al menos hay evidencia parcial de que la cultura en diversos aspectos relevantes no calza muy bien con los miembros de esta generación. Este desajuste es paradójico, porque el caso describe un escenario que lleva directamente a pensar que las características típicas de los "Y" son particularmente ajustadas a una empresa que tiene como ventaja competitiva la entrega de un servicio de calidad y el desarrollo tecnológico innovador. El dilema entonces recae en qué hacer con un nuevo grupo de empleados, que son hoy el 25% de Genoma, pero que necesariamente irán creciendo con el tiempo.

Si bien podría resultar tentador, asumir que se debería seguir la recomendación del gerente de operaciones en relación a buscar nuevos empleados de la generación “Y” con un perfil más parecido a los “X”, esta opción tendría 2 características que nos llevaron a clasificarla como errónea: (a) en primer lugar, la búsqueda de un perfil parecido a los “X” dentro de la generación “Y”, parece ser una carrera perdida, ya que inevitablemente, al menos en los trabajadores nuevos, este número es el único que aumentará en la fuerza laboral; (b) en segundo lugar, y probablemente un argumento aún más fuerte, es que se asume que los “Y” no calzan con la cultura de Genoma; lo que en realidad ocurre es que ellos sí calzan con elementos centrales de empleados de empresas de servicios y de tecnología (de acuerdo al caso), pero con lo que NO calzan es con el contrato psicológico que ha construido Genoma en el tiempo a través de sus prácticas de gestión de personas y otros elementos que se pueden clasificar como culturales.

Por tanto, también se requiere un cambio en dicho contrato para atraer a las generaciones más jóvenes. Luego, o en paralelo, hay que potenciar una selección de personal de la Generación Y que es la que naturalmente va a ocupar la mayoría de las posiciones en la empresa. Precisamente el perfil Y es el que calza con las necesidades del negocio de Genoma, pero se requiere previamente un nuevo contrato psicológico basado en un conjunto nuevo de políticas de gestión de personas.

De hecho, el perfil Y es el siguiente y cuadra perfectamente con lo que Genoma requiere; lo dice explícitamente el caso: “la Generación Y es ambiciosa en cuanto sus necesidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional. A cambio de ello, frente a sus logros, necesitan recibir reconocimiento positivo permanente y que se los valore de manera diferenciada por sus aportes. También aprecian los entornos diversos y multiculturales. Por lo mismo, les gusta viajar y desarrollar sus múltiples pasiones y hobbies. Crecieron utilizando la tecnología y por lo mismo están permanentemente inmersos en las redes sociales. En consistencia con lo anterior, buscan relacionarse con otros de manera cercana en las actividades que realizan. Los Y pueden desarrollar múltiples actividades simultáneamente. Son personas que admirán y comprometerse con instituciones que les provean desafíos y cambios permanentes. Por ello, los jóvenes Y están motivados a vincularse con organizaciones que generen un impacto positivo en el mundo en el ámbito social o medioambiental, por ejemplo. Son jóvenes que, por lo tanto, quieren dejar una huella en el mundo y están dispuestos a innovar en sus trabajos, si ello ayuda a cumplir sus objetivos.”

Nombre:\_\_\_\_\_