

ET&T Co. La decisión de Lucca (A)

Emerson, y también Rodríguez, los dos miembros fundamentales del equipo asesor, presionaban. Sus argumentos hacían mella en Lucca. Según ellos, la actuación de Roberto era intolerable. Además, decían: si no se pone en circulación el informe sobre España, se pondría en duda la credibilidad futura de los equipos del departamento de estudios de la asesoría de servicio al cliente (véase el organigrama en el Anexo 1). En una empresa como ET&T Co., donde los rumores se transmitían con más rapidez que la información oficial, una vez sabido que el «Country Manager» de España había hecho caso omiso de Emerson y Rodríguez, los próximos estudios podrían ser bloqueados con el mismo procedimiento. Bastaba con no recibirlos por parte del máximo responsable de la unidad analizada.

Lucca, el director del departamento de estudios, estaba orgulloso del trabajo de su departamento. Sabía que sus informes habían sido alabados por varios miembros del comité de dirección y, en concreto, por el director ejecutivo, por haber destapado algunos errores de la línea y propuesto mejoras para corregirlos. De hecho, los trabajos del tipo de los realizados por Emerson y Rodríguez, en su opinión, justificaban en gran parte la existencia de un «staff» tan numeroso como el que formaba parte de la organización del «headquarter» de la tecnológica de ET&T Co.

No obstante, Lucca, antes de tomar la decisión definitiva sobre el informe, decidió repasar la historia de lo ocurrido con la mayor objetividad posible. No quería dejarse influir por el acaloramiento de sus colaboradores.

La nueva política de ET&T Co.

Gracias al proceso de privatización que habían realizado muchos gobiernos a finales del siglo XX, varias compañías del sector, ET&T Co. entre ellas, se habían convertido en multinacionales. El crecimiento se había realizado mediante adquisiciones de empresas que procedían de antiguos monopolios en varios países. Las privatizaciones tenían dos objetivos fundamentales: 1) ayudar a sanear las Haciendas públicas de los países, y 2) introducir la competencia en determinados sectores en los que se hacía necesario mejorar la calidad del servicio y bajar los precios.

Caso preparado por Lourdes Susaeta, asistente de investigación, bajo la supervisión del profesor José Ramón Pin Arboledas, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Noviembre de 2005.

Copyright © 2005 IESE. Para pedir copias de este documento dirijase a IESE Publishing en www.iese.com, escriba a iesep@iese.com o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 14/6/16



Por eso, ET&T Co. se encontraba inmersa en un proceso de transformación estratégica hacia una compañía más comercial, cercana al cliente, innovadora y capaz de anticiparse a las tendencias del mercado. Con este propósito se pretendía llevar a cabo un programa de cambio ambicioso que tuviera una elevada visibilidad en la organización. Uno de los principales objetivos era lograr un giro en la actitud de las áreas de negocio encaminado hacia la asunción de responsabilidades y apropiación de los problemas, con la consiguiente toma de iniciativa en la búsqueda de soluciones, todo ello dentro de un proyecto común para toda la empresa. Para la implementación de esta estrategia, el consejo de administración decidió la creación en «staff» de una nueva asesoría, con el objetivo de optimizar el servicio al cliente. En el desarrollo del plan de negocio se decidió llevar a cabo dos iniciativas combinadas:

- 1) Estudios teóricos donde se analizarían los principales métodos, técnicas, «frameworks» y procesos de trabajo para abordar los principales componentes de la cadena de valor de marketing/ventas. Todo ello entraría a formar parte de los programas de formación directiva de la compañía.
- 2) Trabajo de campo, que consistiría en la realización de una serie de informes basados en el estudio sobre el terreno de la situación de los diferentes países, enfocados a investigar cómo se lleva a cabo el servicio al cliente. Se pretendía que el nuevo departamento de «staff» coordinara este trabajo a nivel global. Los informes resultantes constituirían un instrumento valioso para identificar las mejores prácticas, y su implantación a nivel divisional y global, a su vez, tenían el objetivo de rectificar los posibles errores que se detectaran.

La estructura de ET&T Co.

ET&T Co. era una empresa con una estructura muy compleja en la que coexistían diferentes culturas. En ella se mezclaban áreas de negocio con tecnología tradicional, y otras en las que se habían puesto en marcha innovaciones radicales. Las personas que las componían respondían también a esa tipología. En las áreas tradicionales se respiraba un fuerte aire jerárquico, sus componentes contaban ya con muchos años de permanencia en la compañía y la consideraban como su lugar de trabajo de por vida. En las áreas de negocio innovadoras, la edad media era menor, la rotación más alta y el estilo de mando era algo informal.

En la sede corporativa, situada en un país de la Unión Europea, predominaban un clima y estilo de dirección de corte tradicional y jerárquico, aunque recientemente se habían ido incorporando algunas personas procedentes de las áreas más nuevas que estaban cambiando esa cultura. Lucca, por ejemplo, a sus 32 años, había sido contratado procedente de una escuela de negocios después de acabar su MBA. Estos estudios le habían supuesto un alto en su carrera profesional de dos años. Antes había trabajado para una firma consultora de informática, donde llegó a gerente de proyectos, un cargo anterior al de socio. Emerson y Rodríguez, 45 y 43 años, respectivamente, procedían de los equipos de control económico y diseño operativo de dos de las áreas más tradicionales de la compañía. El director de la asesoría de servicio al cliente, Jore, 52 años, el jefe directo de Lucca, era un antiguo director de operaciones de una importante empresa situada en el país donde estaba la sede corporativa. Se decía que su habilidad para evitar conflictos, y sus relaciones con personalidades del gobierno, habían ayudado a su supervivencia, aunque

objetivamente era un candidato ideal para la próxima ronda de prejubilaciones¹. Lucca aspiraba a sucederle después de los dos años que llevaba en la compañía debido a la eficiencia que había demostrado en los proyectos que le habían sido encomendados.

En la sede corporativa se encontraban los equipos de «staff» de ET&T Co. Según los documentos de su constitución, su misión era doble:

- a) Ayudar, mediante los estudios pertinentes, a la elaboración de políticas estratégicas para la compañía.
- b) Ayudar a las divisiones operativas mediante el estudio de sus procedimientos y la formulación de propuestas de mejora, siempre a propuesta de las divisiones analizadas.

ET&T Co. estaba organizada de manera matricial. Se trataba de una estructura en la que especialistas de diferentes partes de la organización se unían para trabajar en proyectos específicos. En cada negocio, los «Country Manager» dependían de los directores de negocio regionales (Unión Europea, América del Sur, Norte de África...). Estos, a su vez, dependían del vicepresidente de negocio. Debajo de los «Country Managers» estaban los directores de áreas de negocio.

Además, de cada «Country Manager» dependían diferentes funciones en cada país: recursos humanos, operaciones, marketing... Estos tenían doble dependencia: jerárquica del «Country Manager» y funcional de sus respectivos vicepresidentes funcionales en la sede corporativa a los que informaban. En realidad, la influencia efectiva de estos vicepresidentes funcionales dependía tanto de la función como de los países y la historia y características estructurales de las compañías adquiridas. En el caso de recursos humanos, por ejemplo, los países tenían mucha autonomía debido a la distancia cultural y diferencias en legislación laboral y sistema sindical. El tema de marketing variaba de unos países a otros según las costumbres de los consumidores, el grado de rivalidad, la legislación sobre competencia y la personalidad del «Country Manager».

El comité de dirección de la compañía estaba compuesto por el director ejecutivo, los vicepresidentes de negocio y los vicepresidentes funcionales. El jefe directo de Lucca era el único miembro del «staff» que acudía a las reuniones del comité de dirección cuando se trataba un asunto bajo su responsabilidad.

El proyecto de mejora de las operaciones

Hacia ahora un año, en que a los seis meses del establecimiento de la oficina de Lucca, éste y sus colaboradores propusieron al comité de dirección, con la aprobación del director de la asesoría de servicio al cliente, que miembros del departamento de Lucca se reunieran con miembros de las áreas funcionales y se formaran equipos de trabajo. El objetivo era estudiar, en cada uno de los países, los procedimientos y las prácticas utilizados para el seguimiento de la

¹ Las prejubilaciones consistían en llegar a acuerdos con los empleados de ciertas edades para que dejaran la empresa. A cambio recibían una compensación periódica hasta la edad de jubilación. De esta manera las empresas reducían la plantilla excesivamente numerosa y más propia de organizaciones en régimen de monopolio que de las actuales circunstancias de mercado en competencia. También servían para renovar e introducir personas con nuevas ideas. Con las generosas prejubilaciones se evitaban los conflictos sociales. En ET&T Co., las prejubilaciones se habían producido periódicamente los últimos tiempos. No obstante, hacía unos meses que no se había realizado una prejubilación masiva y los gobiernos que habían ayudado financieramente a algunas empresas a realizarlas después de las privatizaciones, empezaban a mostrar reticencias sobre la validez de estos procesos.