CASO PRÁCTICO

Descripción de la empresa

La empresa NEXUS S.A. provee servicios de consultoría en tecnología informática. NEXUS es una Sociedad Anónima, cuyos socios son Roberto Mondino (socio mayoritario) y su hermano Carlos Mondino.

NEXUS posee una plantilla de 295 empleados, de los cuales 140 trabajan en las oficinas centrales, en Avenida Carlos Pellegrini, mientras que el resto son en su mayoría consultores que trabajan parte del tiempo en las oficinas centrales y parte del tiempo en las empresas clientes, para las cuales brindan los servicios de consultoría.

El fundador y actual presidente de NEXUS, el Sr. Roberto Mondino, de 64 años de edad, conduce la empresa personalmente, participando prácticamente en todas las decisiones.

Carlos Mondino, si bien es socio, no participa formalmente de la conducción, ni está interesado, aunque a veces se permite opinar, con el aval de su hermano, sobre los asuntos de la empresa.

Directamente al Presidente reportan cuatro gerentes: el Gerente de Marketing, Carlos Pazos, el Gerente de Servicios de Consultoría, Ricardo Mansilla, el Gerente de Administración, Alberto Muñoz y el Gerente de Talento Humano, Guillermo Zavala.

La empresa tiene más de 30 años en el mercado, y aunque ha sufrido muchos altibajos, ha crecido en su facturación anual de manera sostenida.

El Sr. Roberto Mondino se siente muy orgulloso de sus logros, y no lo disimula para nada. Es una persona bastante soberbia y reacciona intempestivamente ante cualquier comentario, tanto de sus gerentes como de eventuales consultores externos, que indique puntos para mejorar o cambios en su forma de gestionar la organización.

La muletilla preferida del Sr. R. Mondino es “¡mi empresa es exitosa y ha crecido sostenidamente, por lo cual mi gestión no puede estar mal!”.

El Sr. R. Mondino en general no acepta recomendaciones que provengan de expertos en gestión de empresas. Para él son solo “teóricos idealistas” que no saben como es la realidad de las cosas.

R. Mondino suele contratar consultores externos, pero indefectiblemente se enemista con ellos apenas empiezan a indicar los defectos de la empresa, y en general los termina despidiendo, antes de la finalización de los proyectos.

El Sr. R. Mondino se vanagloria de haber armado la empresa desde cero, sin estudios universitarios, y sin ayuda de consultores.

Sin embargo, el Sr. R. Mondino siempre se queja de que él debe intervenir personalmente, si quiere que las cosas salgan bien. También se queja de que debe trabajar demasiado.

R. Mondino piensa que, si no interviene, seguramente se cometerán errores. Y la realidad confirma este sentimiento del Sr. R. Mondino. Cuando él no interviene, se le hace muy difícil a sus gerentes llevar adelante y resolver cuestiones de cierta complejidad, ya que no logran “mover” al resto de la organización.

R. Mondino atribuye esto a que sus gerentes son incompetentes, y que por esa razón no son respetados por los empleados.

Como R. Mondino, por una cosa u otra, termina interviniendo en todo, se ve obligado a trabajar muchas horas, y fines de semana, para resolver las múltiples cuestiones, desde importantes hasta triviales, que llegan a su escritorio.

R. Mondino dice que quiere delegar más, pero que no puede, ya que sus gerentes son incompetentes y por lo tanto no puede confiar en ellos.

R. Mondino en muchas oportunidades debe corregir las decisiones de sus gerentes, ya que no se ajustan a sus deseos, expectativas, o “caprichos”, y no duda en hacerlo, incluso frente a los empleados.

Los gerentes se quejan porque dicen que de esta manera R. Mondino los desautoriza, y esta es una discusión que está instalada en la empresa, prácticamente desde sus orígenes.

Descripción de la situación

En la última reunión semanal del equipo de conducción (el presidente y sus cuatro gerentes), la cual se realiza todos los días miércoles de 9 a 11 de la mañana, se desató una discusión fuerte, más fuerte que las normales.

Todo comenzó cuando el gerente de TH, Guillermo Zavala, presentó una propuesta para implementar “telecommuting” (teletrabajo) para ciertas posiciones de consultores, los cuales trabajan buena parte de su tiempo en los espacios de los clientes, pero que de todos modos poseen puestos de trabajo fijos en la sede de Av. Carlos Pellegrini.

La propuesta, al parecer, permitía generar importantes beneficios económicos, al eliminar la infraestructura destinada a cerca de 155 empleados, situada en un lugar de la ciudad con alto costo inmobiliario.

Roberto Mondino y los otros tres gerentes se enteraron allí mismo de la propuesta, y en principio se mostraron sorprendidos, y algo disgustados por no haberse enterado antes de una propuesta que involucraba a parte de su propio personal.

Roberto Mondino, al recibir la propuesta, inmediatamente preguntó a Carlos Pazos, su mano derecha, que le parecía la idea.

A Pazos no le parecía mal la idea en principio, pero, como conocía bien a Roberto Mondino, su autoritarismo y su visión bastante desactualizada de los negocios y, como suele decirse “no le gusta comer vidrio”, pensó que era menos riesgoso rechazar la idea, y preservar la sintonía de opiniones que mantenía con R. Mondino y que lo habían llevado a posicionarse como su mano derecha.

Pazos entonces dijo, literalmente: “mmmm, me parece que no estamos preparados para esto”

Los demás gerentes inmediatamente se sumaron con comentarios del tipo: “no va andar”, “es demasiado moderno”, “no es para nosotros” y similares.

Casualmente Carlos Mondino, hermano del Presidente, entró en ese momento a la sala de reuniones, sin anunciarse, y al escuchar la discusión agregó: “¿trabajar en casa?” “¿esos vagos no trabajan acá mucho menos van a trabajar en la casa?”, “¡es un chiste!”, “¡no se a quién se le puede ocurrir!”

Todos se rieron, hasta Roberto Mondino, el mismísimo presidente.

El gerente de TH, quien había realizado una investigación exhaustiva y un análisis detallado de factibilidad con indicadores como costo-beneficio, los cuales ni siquiera fueron leídos, se sintió herido, no soportó más y estalló, acusando a todos de retrógrados, ignorantes y no dispuestos al cambio.

A partir de esta reacción, la reunión se descontroló totalmente, y degeneró en una discusión a los gritos que duró más de media hora, hasta que el presidente, ofuscado, se retiró pegando un portazo.

Requerimientos

El equipo deberá:

- *Realizar un análisis crítico del estilo de liderazgo de R. Mondino, e identificar las causas de fondo por las cuales R. Mondino hasta ahora no ha logrado delegar.*
- *Analizar la forma en que el gerente de TH presentó su propuesta ¿Cómo debió haber procedido para tener mayor probabilidad de éxito?*
- *Analizar la respuesta de Pazos.*
- *Analizar la intervención del hermano del presidente (Carlos Mondino).*
- *Analizar la reacción del presidente y la de los demás gerentes.*
- *Analizar la reacción del gerente de TH, que lo llevó a insultar a su jefe y colegas ¿cómo debió haber procedido?*
- *Analizar el efecto de este altercado en el gerente de TH.*
- *Proponer cambios en la forma de liderazgo de R. Mondino, que permitan incrementar la eficacia y eficiencia de su organización.*