

CASO DE ESTUDIO

Descrito para el proyecto: "The Hexagonal Leader"

Nombre de la organización

Grupa Doradcza Projekt Spółka z o.o.

Página web de la organización

www.gdp-krakow.pl

Logotipo de la organización



Tipo de organización

- Organización empresarial
 Administración pública
 ONG
 Otros (¿qué tipo?)

Tamaño de la organización

- Pequeña
 Mediana
 Grande

Sector económico

Industria de servicios

Breve descripción de la organización

GDP es una empresa de consultoría que existe desde 2007. Apoya a las instituciones públicas y a las empresas privadas en el proceso de planificación y ejecución de proyectos que conforman su desarrollo económico y organizativo. Ofrece apoyo integral en el proceso de obtención de fondos de la UE, empezando por el análisis de las posibilidades de financiación, pasando por la preparación de un proyecto completo y la solicitud, hasta su liquidación final.

Descripción del caso de estudio (situación / problema al que hacen frente) [max 2000 palabras]

Descripción de la situación

2011 - 12. La empresa lleva 5 años funcionando y se dedica principalmente a la ejecución de proyectos de la UE. Tiene éxito. Crece. En los años mencionados, ejecuta aproximadamente 8-10 proyectos en 4 voivodatos. Los proyectos abarcan entre 1.500 y 2.000 personas. Son bastante complicados y se ejecutan según procedimientos estrictamente definidos y en régimen de diseño (es decir, bajo la supervisión constante de las instituciones contratantes -administración local y central-). La empresa emplea a 14 personas en la sede central de Cracovia y a 12 en las oficinas regionales (3 oficinas + varios puntos de servicio temporales en 4 provincias). Además, en la ejecución de los proyectos, la empresa coopera con unas 30 personas externas bajo contrato de mandato (formadores, asesores, agentes de empleo y otros consultores).

Problema.

Junto con el aumento del número de proyectos, -proyectos de varios temas y sustancialmente complejos-, también aumenta el número de problemas organizativos, técnicos y logísticos (comunicación en varias oficinas, suministros de material de oficina y necesarios para la ejecución de, por ejemplo, actividades de formación, consultoría y otras actividades de diseño, logística, alquiler de locales y servicios públicos, etc.).

Existe el problema de "abarcar" todos los asuntos relacionados con la ejecución de los proyectos, tanto los sustantivos como los organizativos y técnicos. El sistema existente de equipo-proyecto (es decir, cada proyecto tiene su director y un equipo de 2-3 personas para ejecutarlo, trabaja de forma independiente y los casos de emergencia o las decisiones no estándar se llevan al nivel del Consejo de Administración de la empresa) ya no funciona: el número de problemas organizativos y sustantivos relacionados con los proyectos se hace demasiado grande y absorbe y compromete demasiado al Consejo de Administración. También existe el clásico problema de los conflictos "sede-periferia" con la clásica carga de pesos en este tipo de situaciones (la oficina de la empresa en Cracovia frente a las oficinas sobre el terreno). Es necesario cambiar/verificar la estructura organizativa actual (lineal plana: dirección - gestores de proyectos - empleados).

Soluciones sugeridas (ventajas y desventajas añadidas)

1. Renunciar a participar en un número tan elevado de proyectos
2. Ampliación de la estructura organizativa de la empresa
3. Modificación de la estructura organizativa existente y preparación de las personas designadas para desempeñar funciones directivas

Solución elegida

Se ha elegido la opción 3: cambiar la estructura organizativa existente y preparar a las personas

designadas para desempeñar funciones de dirección. Esta opción está relacionada con nuevos retos y problemas relacionados con la elección de la persona adecuada para los puestos de dirección

Justificación de la decisión adoptada

Se partió de la base de que no se puede crear una estructura demasiado vertical y jerárquica, sino que hay que mantener el sistema de equipos de proyecto y modificarlo ligeramente para mejorar el funcionamiento tanto en términos de organización como de contenido, pero sin crear una pirámide de gestión demasiado marcada.

Solución aplicada en la práctica

Intento de solución.

Para ello, se celebraron varias reuniones de los socios de la empresa (3 personas). Se tomó la decisión de separar una unidad de contabilidad y RRHH (que coordina las actividades también en los proyectos en materia estrictamente contable) y una unidad para las llamadas actividades comerciales. Los proyectos se ejecutan además en un sistema de proyectos y equipos (gestor + empleados del proyecto + apoyo de la unidad de contabilidad). También se tomó la decisión de crear un nivel intermedio entre el consejo de administración y los equipos de proyectos individuales en forma de 2 puestos de dirección - Director Sustantivo y Director de Organización - puestos de coordinación con gran independencia y autonomía.

Entonces también se planteó un problema: quién debía ocupar estos puestos. Había 2 candidatos: 1 persona X - una señora que trabajaba desde el principio en la empresa, estupenda en términos de contenido y con altas competencias sociales, querida y respetada por el equipo, que hasta el momento ocupaba de facto el puesto de coordinadora informal - la Sra. X se convirtió en Directora de Organización. 2 persona Y - un caballero que trabaja en la empresa desde hace unos 5 meses, ambicioso y comprometido, con iniciativa e ideas, buen sustantivo - el Sr. Y se convirtió en el Director de Contenidos.

Se llevaron a cabo charlas introductorias con ambas personas - sobre las razones de los cambios, los objetivos a alcanzar, el alcance de las funciones y responsabilidades, y los principios de cooperación.

Evolución de la situación

Al cabo de un mes, empezaron a llegar al consejo de administración señales de insatisfacción y conflictos dentro del equipo. Mientras que la Directora X era aceptada y su autoridad era en cierto modo natural, por lo que era aceptada por los empleados, el Director Y encontró una resistencia considerable entre el equipo. Su experiencia y sus competencias sustantivas fueron cuestionadas por algunos de los empleados, que pedían a la Directora X o al consejo de administración que tomaran las decisiones finales. Esto provocó reacciones repentinas y a menudo nerviosas del Director Y, que decidió romper la resistencia y construir su propia autoridad por la vía formal. Cuando la información sobre la situación llegó al Consejo de Administración, el conflicto ya estaba bastante desarrollado. Sin embargo, el Consejo decidió intervenir de forma "suave": explicar, moderar, llegar a un acuerdo y mantener el nuevo statu quo. Tras recabar la información, resultó que el Director Y no es aceptado por la mayoría de los empleados, tanto en la sede como en las oficinas exteriores. Entró en conflicto con un gran

número de empleados, y su autoridad era escasa. Esto también se tradujo en problemas de fondo en algunos proyectos (retrasos, incumplimiento de los plazos, alteraciones de los calendarios, etc.). También se creó una "circulación 2" informal: los empleados pedían regularmente al Director X confirmación o decisiones de fondo.

Tras el diagnóstico, la dirección intentó rectificar la situación. Una entrevista con la Directora X y los empleados clave confirmó el diagnóstico anterior. Resultó que el Consejo de Administración había sobrestimado considerablemente las cualificaciones sustantivas del Director Y. Además, resultó que las competencias sociales del Sr. Y también son, como mínimo, insatisfactorias. Desarrolló el clásico síndrome de las "2 caras": se comportaba y comunicaba de forma completamente diferente con la dirección (superiores), y completamente diferente con sus propios subordinados. A esto se añade la falta de experiencia en gestión (el Sr. Y fue director de proyectos en una primera fase, y la situación actual de la empresa superaba sin duda sus competencias de gestión).

A pesar del diagnóstico bastante inequívoco y desagradable, el consejo de administración decidió salvar la situación - aquí influyeron dos factores 1. La decisión de ascender al Sr. Y fue una decisión del consejo de administración y cualquier reacción violenta, incluida la degradación, sería quizás demasiado perjudicial; 2. La reticencia del Consejo de administración a admitir que tomó una decisión de personal equivocada.

Medidas adoptadas

Se celebraron una serie de reuniones (consejo de administración - director Y) de carácter casi de coaching - el objetivo era acelerar la formación "psicológica y de gestión" - desgraciadamente los resultados no fueron satisfactorios - el Sr. Y mantuvo una distancia lejana y de sospecha. Por lo tanto, el Consejo de Administración llegó a la conclusión de que sus competencias de coaching eran insuficientes y contrató a coaches profesionales amigos de la empresa - 1 para el coaching de tareas, 2 - para el coaching de desarrollo. Los dos directores y otros dos empleados clave recibieron coaching. Duración: casi 2 meses, varias reuniones por persona. Al mismo tiempo, se introdujeron reuniones de trabajo más frecuentes -resumen de los efectos de las actividades sustantivas (2 veces por semana)-, reuniones del consejo de administración, de los directores y de los gestores de proyectos, en las que se explicaron los malentendidos, se resolvieron las posibles disputas y se fijaron los objetivos y las prioridades. También se organizaron 2 reuniones de integración, incluyendo un viaje de 2 días para todo el equipo - el objetivo era mejorar la relación (incluido el director Y - el equipo) y la participación de los empleados en las operaciones de la empresa.

Los efectos de las actividades descritas fueron sólo parciales. En relación con el director Y, el coaching dio resultados muy moderados. Paradójicamente, otros empleados sometidos a coaching se beneficiaron mucho más. Las reuniones de trabajo mejoraron el trabajo de los equipos de proyecto y de la empresa en su conjunto, pero no elevaron especialmente la autoridad ni mejoraron las relaciones del Director Y con el equipo. Los acuerdos se trataron como acuerdos de gestión y así se aplicaron. Reuniones de integración: se alcanzaron los objetivos a corto plazo, e incluso en algunos casos los objetivos a medio plazo, pero desgraciadamente la relación del Director Y con el equipo mejoró brevemente y volvió rápidamente al estado anterior.

Efecto de las acciones

El proceso completo de reparación de la situación de conflicto descrita duró aproximadamente 3 meses (desde el momento en que se identificó el problema). Transcurrido este tiempo, el consejo de

administración se enfrentó a una elección: si continuar con las actividades educativas (formación, entrenamiento y tutoría) en relación con el director Y, -esperando que después de un tiempo suficientemente largo dieran los resultados deseados, siendo también conscientes de que sería a costa del ambiente en el equipo y quizás de los efectos del trabajo- o tomar otras decisiones de personal. Más de 4 meses después del nombramiento, se tomó la decisión de cambiar la estructura organizativa. Se suprimieron los puestos de director anteriores. Se nombró al Director Financiero (pasó a ser el Contable Jefe) y al Director de la Oficina (Directora X)

El Director Y se convirtió en el gestor de un gran proyecto ejecutado en Cracovia bajo la supervisión directa del consejo de administración.

El Director Y terminó el proyecto al cabo de unos meses y se fue a Varsovia a trabajar en otra empresa. Curiosamente, se despidió de nosotros de forma amistosa, mostrando signos de madurez antes inobservables.

Lección aprendida

A medida que la organización crece y se desarrolla, es necesario aplicar cambios estructurales para que la estructura organizativa de la empresa se ajuste a la cantidad y naturaleza de los servicios prestados

Es muy fácil sobreestimar las competencias directivas de un empleado si no hay retroalimentación de sus subordinados.

La evaluación de las competencias directivas sólo es posible desde la perspectiva del tiempo, a partir de la información sobre cómo un determinado directivo se enfrenta a la gestión de personas en la práctica

Conexión con las seis habilidades representadas en el proyecto

El caso descrito anteriormente es un ejemplo de cómo surgen problemas que requieren un cambio estructural a medida que la organización se expande y crece.

Las decisiones que toma el consejo de administración no siempre son correctas, aunque hayan sido bien analizadas de antemano.

Depende mucho de la visión de los propietarios de la empresa en cuanto a la estrategia de desarrollo y a la organización que queremos tener en los próximos años.

Hay muchos factores que deben tenerse en cuenta a la hora de planificar el cambio de la estructura organizativa de la empresa. El factor humano es especialmente importante. Y es que no todos los buenos empleados tienen las competencias adecuadas para gestionar personas. Es más, a veces puede parecerlo desde la perspectiva del consejo de administración, pero sólo después de recibir los comentarios de los subordinados, se puede ver la totalidad de las acciones del directivo