

WEANALYTICS

INFORME EJECUTIVO DEMOSTRATIVO

Una organización dentro de la organización

Diagnóstico de bloqueos humanos, relacionales y de gobierno que limitan la coordinación y la ejecución.

CASO FICTICIO CONSTRUIDO EXCLUSIVAMENTE PARA MOSTRAR EL ALCANCE DEL SERVICIO

Aviso de uso

Los nombres, cifras, situaciones y resultados de este informe son ficticios. El documento ilustra cómo WeAnalytics integra evidencia individual, relacional, organizacional y profesional. No corresponde a una empresa real ni constituye una recomendación aplicable sin un diagnóstico específico.

CONTENIDO

Estructura del informe

Una lectura ejecutiva diseñada para decidir, intervenir y hacer seguimiento.

PARTE I LA DECISIÓN EJECUTIVA

1. Resumen ejecutivo
2. Ficha del caso y alcance
3. Hallazgo central
4. Decisiones que no pueden postergarse

PARTE II EVIDENCIA Y CONCENTRACIÓN DE BLOQUEOS

5. Cómo se construyó la lectura
6. Evidencia integrada
7. Radiografía de coordinación y ejecución
8. Mapa de calor relacional
9. Mapa relacional y centros de influencia
10. Relaciones críticas

PARTE III CAUSAS, IMPACTOS Y RIESGOS

11. Causas convergentes
12. Impacto sobre el negocio
13. Riesgos y materias que requieren validación

PARTE IV ALTERNATIVAS Y DECISIÓN RECOMENDADA

14. Tres modelos organizacionales posibles
15. Recomendación ejecutiva

PARTE V PLAN DE ACCIÓN Y GOBERNANZA

16. Hoja de ruta de 90 días
17. Gobernanza y responsabilidades
18. Indicadores y señales de alerta

PARTE VI SUSTENTO METODOLÓGICO

19. Metodología, criterio profesional, IA y límites

PARTE I

La decisión ejecutiva

Qué ocurre, por qué importa y qué debe decidir la empresa.

1. Resumen ejecutivo

En 2023, la empresa incorporó un servicio especializado para ingresar a un mercado que exigía conocimientos técnicos y comerciales que todavía no poseía. Para acelerar el desarrollo contrató a un gerente de Operaciones con experiencia sectorial, quien reunió a un equipo técnico y comercial con vínculos profesionales previos. El servicio creció con rapidez, ganó relevancia dentro de la facturación y fortaleció la rentabilidad. Ese desempeño llevó a la Gerencia General a otorgarle una autonomía amplia durante la etapa de lanzamiento.

La autonomía inicial facilitó la velocidad, pero no fue acompañada por una definición equivalente de estructura, autoridad, mecanismos de coordinación, propiedad de la información ni transferencia de conocimiento. En el presente, el nuevo servicio opera mediante un circuito propio de decisiones, clientes y relaciones internas. La Gerencia Comercial conserva la responsabilidad formal sobre la función comercial, aunque no conduce plenamente a los vendedores especializados. Las jefaturas y áreas de soporte participan con frecuencia después de que los compromisos principales ya han sido asumidos.

Hallazgo central

La empresa no enfrenta únicamente un problema de clima o comunicación. Enfrenta una fractura de gobierno y funcionamiento: una capacidad rentable creció más rápido que la estructura encargada de gobernarla.

Qué está ocurriendo

La organización mantiene una sola estructura formal, pero funciona a través de dos redes efectivas. La primera responde al organigrama y a las responsabilidades institucionales. La segunda se articula alrededor de la Gerencia de Operaciones, el equipo técnico y los vendedores especializados. Dentro de este núcleo, la información y las decisiones circulan con rapidez; fuera de él, la coordinación es más tardía, defensiva y dependiente de la intervención de la Gerencia General.

El problema no reside en la especialización ni en la cohesión del nuevo equipo. Ambas constituyen activos. El bloqueo aparece porque esa capacidad continúa asociada a un grupo y a su líder, en lugar de haberse convertido plenamente en una competencia institucional. La organización obtiene resultados, pero los sostiene mediante una concentración elevada de conocimiento, relaciones comerciales y autoridad efectiva.

Dónde se concentra el bloqueo

1. Gerencia General - Gerencia de Operaciones: la contribución económica del servicio condiciona la claridad con que se establecen límites y mecanismos de rendición de cuentas.
2. Gerencia de Operaciones - Gerencia Comercial: existe superposición sobre clientes, vendedores, promesas comerciales y prioridades, sin una distribución de autoridad reconocida por ambas áreas.
3. Gerencia de Operaciones - Jefaturas: la corrección pública, la comparación de capacidades y la baja previsibilidad del desacuerdo reducen la seguridad psicológica y desplazan conversaciones relevantes fuera de las reuniones.

4. Vendedores especializados - Gerencia Comercial: la relación funcional y personal con Operaciones predomina sobre la conducción comercial institucional.
5. Equipo especializado - Resto de la empresa: la cohesión interna y la baja transferencia de conocimiento refuerzan una identidad de “quienes saben” frente a “quienes apoyan”.

Cómo afecta al negocio

Efecto actual	Implicación empresarial
Decisiones y compromisos por circuitos paralelos	La empresa puede responder rápido dentro del nuevo servicio, pero pierde trazabilidad, coordinación y previsibilidad transversal.
Autoridad comercial debilitada	Comercial responde por resultados sobre los que no ejerce control suficiente y la experiencia del cliente depende de quién conduce la relación.
Conocimiento y cartera concentrados	La continuidad depende de personas clave y la empresa no controla plenamente una capacidad que considera estratégica.
Silencio defensivo en reuniones	Los riesgos se expresan tarde, las decisiones se contrastan menos y la Gerencia General recibe información incompleta.
Escalamiento recurrente a Gerencia General	La máxima autoridad actúa como árbitro operativo y reduce su disponibilidad para gobernar el crecimiento.

Conclusión ejecutiva

No se recomienda desarticular abruptamente al equipo que produjo el crecimiento ni mantener la situación actual. La empresa necesita una integración dirigida que preserve la especialización, proteja clientes y conocimiento, establezca derechos de decisión, recupere condiciones mínimas de colaboración y permita elegir el modelo organizacional definitivo con información económica y operativa suficiente.

La recomendación es aplicar durante 90 días un modelo matricial transitorio. En ese periodo, Operaciones conserva la autoridad técnica y la conducción de la ejecución; Comercial recupera gobierno sobre cartera, CRM, propuesta de valor y reglas comerciales; la Gerencia General fija límites y resuelve el modelo definitivo a partir de un P&L del servicio, concentración de clientes, grado de documentación, capacidad comercial y nivel de dependencia de personas clave.

Decisión de fondo

La empresa no debe elegir entre resultados e integración. Debe institucionalizar la capacidad que produjo los resultados para que pueda crecer sin depender de una estructura paralela.

2. Ficha del caso y alcance

Naturaleza del caso

Todos los datos de esta ficha son ficticios y han sido contruidos para que el lector pueda observar cómo un informe real conecta la evidencia humana y relacional con variables empresariales.

Variable	Dato demostrativo	Relevancia para la decisión
Empresa	Empresa peruana mediana de servicios especializados; 210 trabajadores.	La estructura es suficientemente compleja para requerir coordinación formal, pero conserva alta visibilidad de las personas clave.
Nuevo servicio	Lanzado en 2023; representa 38 % de los ingresos y 46 % del margen de contribución.	La dependencia económica exige intervenir sin poner en riesgo la continuidad.
Equipo especializado	1 gerente, 4 especialistas técnicos y 3 vendedores.	La capacidad se concentra en un grupo pequeño con relaciones previas.
Clientes	7 clientes activos; los 3 principales concentran 64 % de los ingresos del servicio.	La salida o pérdida de una relación clave tendría impacto material.
Información comercial	74 % de las oportunidades del nuevo servicio no se encuentra actualizado en el CRM corporativo.	La empresa no posee una visión comercial única ni una relación plenamente institucional con la cartera.
Procesos críticos	4 de 6 procesos críticos presentan documentación incompleta o dependen de conocimiento tácito.	La continuidad se encuentra asociada a personas y no a una capacidad reproducible.
Decisiones transversales	11 de 18 decisiones revisadas fueron escaladas a Gerencia General.	La estructura no procesa por sí misma una proporción elevada de desacuerdos.

Alcance del diagnóstico

El diagnóstico comprende a la Gerencia General, la Gerencia de Operaciones, la Gerencia Comercial, seis jefaturas de áreas operativas y de soporte y tres roles vinculados con la coordinación entre áreas. Participan doce personas. Se analizan tendencias individuales, motivaciones laborales, formas de ejecución, cruces relacionales, autoridad efectiva, circulación de información, seguridad psicológica, dependencia de conocimiento y capacidad de ejecución colectiva.

La lectura se concentra en los factores humanos, relacionales, estructurales y de gobierno que influyen en la coordinación y la ejecución. No constituye una auditoría financiera, legal o laboral. Cuando el análisis identifica una posible exposición que requiere especialidad distinta, la presenta como materia de validación y no como conclusión.

3. Hallazgo central: una organización dentro de la organización

El nuevo servicio ingresó como una capacidad especializada y durante su etapa inicial necesitó autonomía para aprender, responder y construir mercado. El diseño transitorio funcionó: redujo tiempos de lanzamiento, permitió aprovechar experiencia previa y generó resultados. El problema aparece cuando la excepción de lanzamiento se convierte en la forma permanente de operar.

Estructura formal	Funcionamiento observado
Una Gerencia Comercial conduce el mercado.	Dos circuitos comerciales gestionan oportunidades y clientes.
Operaciones ejecuta las promesas comerciales.	Operaciones influye también sobre vendedores, cartera y decisiones de mercado.

Estructura formal	Funcionamiento observado
La autoridad se distribuye por funciones.	La autoridad efectiva se concentra alrededor del conocimiento especializado y el acceso a Gerencia General.
La información pertenece a la empresa.	Parte de la información circula principalmente dentro del núcleo especializado.
El conocimiento se incorpora a procesos.	La continuidad depende de experiencia tácita y relaciones personales.
Las áreas coordinan mediante responsabilidades definidas.	Los desacuerdos se resuelven por acceso directo, negociación informal o escalamiento.

La organización no posee dos empresas jurídicas, pero sí dos formas de funcionamiento. La red institucional conserva la autoridad formal. La red especializada concentra la experiencia, la rapidez y una parte relevante del poder efectivo. Mientras ambas redes no sean conectadas mediante decisiones, información y responsabilidades comunes, la empresa seguirá obteniendo resultados con un costo organizacional creciente.

Lo que el hallazgo no significa

- No significa que la Gerencia de Operaciones carezca de mérito o que su equipo deba ser desarticulado.
- No significa que la Gerencia Comercial pueda asumir el nuevo servicio sin desarrollar conocimiento y capacidad real.
- No significa que todo el conflicto sea interpersonal; la estructura reproduce una parte significativa del problema.
- No significa que las conductas observadas constituyan por sí mismas infracciones laborales o legales; esas materias requieren evaluación especializada.
- No significa que la unidad de negocio sea necesariamente la solución; debe compararse con otras alternativas utilizando información económica y operativa.

4. Decisiones que no pueden postergarse

Decisión	Pregunta ejecutiva	Resultado esperado
1. Modelo organizacional	¿El servicio debe permanecer dentro de Operaciones, convertirse en una unidad de negocio o funcionar mediante una matriz?	Una estructura coherente con su peso económico, interdependencias y necesidades de especialización.
2. Arquitectura comercial	¿Quién gobierna cuentas, CRM, precios, promesas, prospección y comisiones?	Una relación institucional con el mercado, sin duplicar autoridad ni perder especialización.
3. Derechos de decisión	¿Qué puede decidir autónomamente cada rol y qué exige coordinación o escalamiento?	Menos ambigüedad, menos escalamiento y responsabilidades defendibles.
4. Protección de conocimiento y clientes	¿Qué información, procesos y relaciones deben quedar documentados, transferidos y protegidos?	Continuidad operativa y comercial menos dependiente de personas específicas.
5. Conductas y relaciones críticas	¿Qué formas de desacuerdo son exigibles y qué conductas dejan de ser aceptables?	Capacidad para cuestionar, corregir y decidir sin exposición personal ni silencio defensivo.

PARTE II

Evidencia y concentración de bloques

Cómo se construye la lectura y dónde debe intervenir primero la empresa.

5. Cómo se construyó la lectura

WeAnalytics no convierte una puntuación ni una entrevista en una conclusión. La lectura se construye mediante convergencia: diferentes fuentes deben mostrar una regularidad suficientemente consistente y relacionada con el funcionamiento del negocio.

Fuente	Cobertura demostrativa	Aporte al análisis
WE HUMAN	12 participantes; 14 variables individuales.	Tendencias personales, motivaciones y formas de ejecución en contextos laborales.
WE TEAM	66 cruces relacionales posibles entre los 12 participantes.	Riesgos y recursos que aparecen cuando las características individuales se combinan.
Entrevistas	12 entrevistas individuales y 3 conversaciones de contraste.	Historia, percepciones, episodios críticos, explicaciones alternativas y expectativas.
Observación profesional	3 reuniones de gestión observadas.	Formas de intervenir, silencios, cuestionamientos, escalamiento y utilización de la autoridad.
Evidencia organizacional	Organigrama, descripciones de puesto, CRM, 18 decisiones transversales y 6 procesos críticos.	Contraste entre estructura declarada, decisiones efectivas, información disponible y dependencia de conocimiento.
WE DO	Priorización y diseño de la intervención.	Conversión de hallazgos en decisiones, responsables, plazos, indicadores y mecanismos de seguimiento.

Regla de contraste

Nivel	Definición	Uso en el informe
Dato	Puntuación, respuesta, conducta observada, documento o situación reportada.	Se presenta sin atribuirle por sí sola una explicación causal.
Patrón	Regularidad observada en más de una fuente o situación.	Permite describir una forma de funcionamiento recurrente.
Hipótesis	Explicación profesional plausible, todavía abierta a contraste.	Se formula de manera condicional y se acompaña de la evidencia que falta.

Nivel	Definición	Uso en el informe
Conclusión	Interpretación respaldada por convergencia suficiente y explicaciones alternativas revisadas.	Orienta decisiones, pero conserva límites explícitos.

6. Evidencia integrada

La siguiente matriz muestra qué fuentes sostienen cada hallazgo y con qué nivel de confianza se presenta. La ausencia de una marca no significa que la fuente sea irrelevante, sino que no constituye evidencia principal para ese hallazgo.

Hallazgo	WE HUMAN	WE TEAM	Entrevistas / observación	Evidencia organizacional	Nivel
Fractura comercial-operativa	-	●	●	●	Alto
Concentración de decisiones	●	●	●	●	Alto
Deterioro de seguridad psicológica	●	●	●	-	Medio-alto
Dependencia de conocimiento y cartera	-	●	●	●	Alto
Capacidad insuficiente de Comercial para absorber el servicio	-	●	●	◐	Hipótesis a validar
Posible exposición contractual o laboral	-	-	◐	◐	Requiere especialidad

● *evidencia principal* ◐ *evidencia parcial* - *no constituye evidencia principal*

Lectura de la evidencia

La fractura comercial-operativa y la concentración de decisiones se presentan como conclusiones de alta confianza porque aparecen en los cruces relacionales, se repiten en las entrevistas, son visibles en las reuniones y se confirman en la distribución de información y decisiones. La seguridad psicológica se presenta con confianza medio-alta: existe convergencia conductual y relacional, aunque su evolución requiere una medición específica en el tiempo.

La capacidad de la Gerencia Comercial para absorber el nuevo servicio se mantiene como hipótesis. El informe identifica señales de pérdida de centralidad y desarrollo tardío del conocimiento, pero necesita revisar competencias comerciales, resultados, estructura de incentivos y conocimiento del mercado antes de elevar esa explicación a conclusión. Del mismo modo, las posibles exposiciones legales o laborales no se diagnostican: se derivan para evaluación especializada.

7. Radiografía de coordinación y ejecución

Indicador	Nivel	Interpretación	Consecuencia
Ejecución colectiva	Media y desigual	El núcleo especializado ejecuta con rapidez; la ejecución se debilita cuando requiere participación transversal.	Los resultados dependen de unidades y personas, no de una capacidad reproducible.
Coordinación	Baja	Los acuerdos dependen de vínculos directos y escalamiento más que de mecanismos compartidos.	Aumentan demoras, retrabajo y validaciones posteriores.
Alineamiento	Bajo	Los líderes no comparten una lectura común sobre el lugar del nuevo servicio ni la autoridad comercial.	Cada área protege su lógica y reduce la dirección común.
Seguridad psicológica	Baja	Parte del desacuerdo se modera o se desplaza fuera de las reuniones.	Los riesgos aparecen tarde y las decisiones se contrastan menos.
Confianza entre líderes	Deteriorada	La competencia por autoridad altera la interpretación de observaciones y decisiones.	Se comparte menos información y aumenta la conducta defensiva.
Dependencia de personas clave	Alta	Conocimiento, cartera y ejecución se concentran en un grupo reducido.	La salida o desalineamiento del núcleo amenaza la continuidad.
Dependencia de Gerencia General	Alta	Los desacuerdos transversales escalan con frecuencia a la máxima autoridad.	La Gerencia General opera como árbitro y no como gobierno.
Integración transversal	Baja	Las áreas de soporte participan tarde y reciben información fragmentada.	La empresa responde de forma reactiva y escala con dificultad.

Lectura integrada

La empresa conserva talento, conocimiento y orientación a resultados. El bloqueo aparece en la capacidad para convertir esos recursos en una ejecución compartida, previsible y sostenible.

8. Mapa de calor relacional

El mapa representa intensidad del bloqueo, no desempeño general de las personas. Todas las dimensiones están formuladas en la misma dirección: un nivel crítico significa que el déficit o la restricción es crítico. La calificación es cualitativa y se basa en convergencia de fuentes; no pretende simular una precisión estadística inexistente.

Relación	Déficit de coordinación	Ambigüedad de autoridad	Restricción de información	Deterioro de confianza	Déficit de seguridad psicológica	Bloqueo de decisión	Dificultad de ejecución	Riesgo de conflicto
GG - Operaciones	Moderado	Crítico	Bajo	Alto	Moderado	Crítico	Moderado	Alto
Operaciones - Comercial	Crítico	Crítico	Alto	Alto	Moderado	Crítico	Crítico	Crítico
Vendedores esp. - Comercial	Alto	Alto	Alto	Moderado	Bajo	Alto	Alto	Alto

Relación	Déficit de coordinación	Ambigüedad de autoridad	Restricción de información	Deterioro de confianza	Déficit de seguridad psicológica	Bloqueo de decisión	Dificultad de ejecución	Riesgo de conflicto
Servicio - áreas de soporte	Alto	Moderado	Alto	Moderado	Moderado	Moderado	Alto	Moderado
Operaciones - jefaturas	Alto	Moderado	Moderado	Crítico	Crítico	Alto	Alto	Crítico
Jefaturas - GG	Moderado	Alto	Moderado	Moderado	Moderado	Alto	Moderado	Moderado
Equipo esp. - resto	Alto	Moderado	Alto	Alto	Moderado	Alto	Alto	Alto

Escala: Crítico = intervención inmediata; Alto = restricción significativa; Moderado = debe corregirse; Bajo = no constituye prioridad actual.

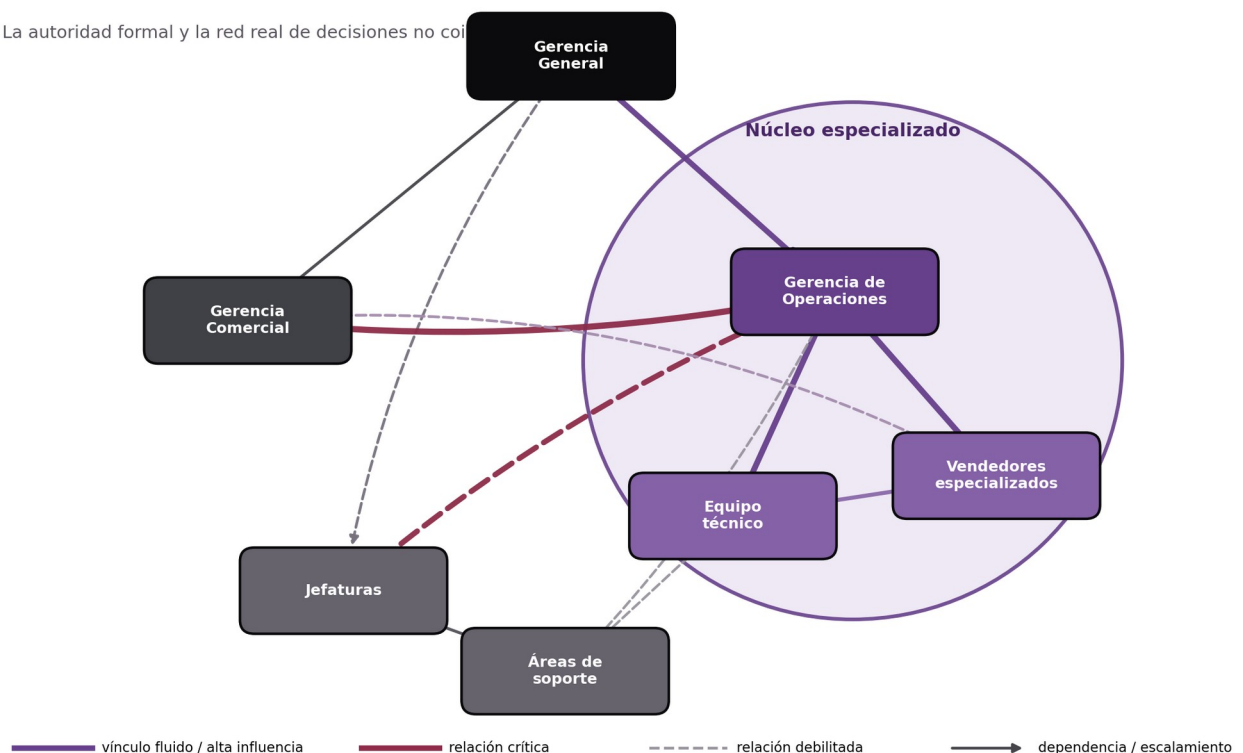
Lectura prioritaria

La relación Operaciones-Comercial concentra el mayor bloqueo estructural porque cada decisión sobre mercado también funciona como una discusión sobre autoridad. La relación Operaciones-Jefaturas concentra el mayor deterioro relacional porque la forma de cuestionar y corregir modifica la disposición de los demás líderes para compartir dificultades. La relación Gerencia General-Operaciones no presenta una restricción general de información: existe acceso directo. Su bloqueo principal se ubica en la delimitación de autoridad y en la capacidad de la Gerencia General para ejercer gobierno sin sentir que pone en riesgo el negocio.

9. Mapa relacional y centros de influencia

Estructura efectiva de influencia

La autoridad formal y la red real de decisiones no coinciden.



El mapa muestra dos centros distintos. La Gerencia General conserva la autoridad formal y recibe escalamiento de gerencias y jefaturas. La Gerencia de Operaciones concentra la influencia efectiva sobre el nuevo servicio, el equipo técnico y los vendedores especializados. La Gerencia Comercial aparece jerárquicamente próxima a la Gerencia General, pero funcionalmente alejada del núcleo que impulsa el crecimiento.

La prioridad no consiste en debilitar el núcleo especializado. Consiste en conectarlo con la estructura, redistribuir información, institucionalizar la relación con los clientes y reducir la dependencia de un solo nodo. La cohesión interna es una fortaleza; su baja permeabilidad externa es el riesgo.

10. Relaciones críticas

Relación	Criticidad	Qué sostiene el patrón	Qué debe cambiar
Gerencia General - Gerencia de Operaciones	Alto	El aporte económico y la experiencia sectorial generan una prudencia que posterga límites y controles.	Definir autoridad provisional, rendición de cuentas y criterios para decidir el modelo definitivo.
Gerencia de Operaciones - Gerencia Comercial	Crítico	Se superponen legitimidad técnica, autoridad formal y control de clientes. Ninguna de las dos gerencias puede cumplir plenamente su función.	Establecer una arquitectura transitoria y comparar modelos antes de fijar la estructura final.
Gerencia de Operaciones - Jefaturas	Crítico	La crítica pública y la baja previsibilidad del desacuerdo generan silencio defensivo y cooperación mínima.	Fijar reglas de conducta, consecuencias, espacios de contraste y seguimiento de acuerdos.
Gerencia Comercial - Vendedores especializados	Alto	La conducción formal no coincide con la orientación efectiva ni con los vínculos de confianza.	Integrar CRM, cartera, metas y comisiones sin perder soporte técnico de Operaciones.
Equipo especializado - Resto de la organización	Alto	La experiencia compartida facilita velocidad, pero restringe transferencia y participación anticipada.	Documentar, formar respaldos e incorporar áreas de soporte en el diseño, no solo en la ejecución.

Responsabilidad de cada actor

Actor	Contribución al problema	Responsabilidad de cambio
Gerencia General	Concedió autonomía sin controles equivalentes y postergó decisiones mientras los resultados fueron favorables.	Definir reglas, proteger continuidad, exigir información y evitar excepciones permanentes.
Gerencia de Operaciones	Extendió su influencia más allá de la ejecución y concentró conocimiento, clientes y capacidad de decisión.	Compartir información, aceptar derechos de decisión, modificar la forma de ejercer la exigencia y transferir capacidad.
Gerencia Comercial	No desarrolló con suficiente rapidez la centralidad, el conocimiento y los mecanismos necesarios para absorber el nuevo mercado. Esta explicación permanece parcialmente como hipótesis.	Construir competencia real, asumir gobierno comercial y demostrar valor para el servicio especializado.
Jefaturas	Trasladaron parte del desacuerdo a conversaciones informales y aumentaron su dependencia de la Gerencia General.	Convertir preocupaciones en propuestas, utilizar espacios formales y asumir decisiones dentro de su ámbito.

PARTE III

Causas, impactos y riesgos

Qué explica la fractura, cómo afecta al negocio y qué requiere validación adicional.

11. Causas convergentes

11.1 Factores individuales

Los resultados individuales sugieren patrones compatibles con una elevada orientación a resultados, rapidez de respuesta, centralización del control y preferencia por trabajar con personas cuya competencia ya ha sido comprobada. Estos recursos favorecen el lanzamiento y la resolución bajo presión. Se convierten en riesgo cuando la necesidad de preservar calidad y velocidad reduce la disposición a compartir decisiones, explicar criterios o aceptar aportes de áreas que todavía no dominan el servicio.

La interpretación no atribuye una causa estable a la personalidad ni considera que una tendencia individual determine una conducta. El contexto, los incentivos y la estructura pueden ampliar o moderar esos patrones. Por ello, las conclusiones se refieren al funcionamiento observado y no a la identidad psicológica de una persona.

11.2 Factores relacionales

La relación Operaciones-Comercial combina dos legitimidades no integradas: Operaciones posee conocimiento sectorial y resultados; Comercial posee autoridad formal sobre el mercado. La relación Operaciones-Jefaturas combina reconocimiento técnico con baja confianza en el uso de la crítica. Las jefaturas y gerencias, a su vez, recurren a Gerencia General porque perciben que el conflicto supera su autoridad. Cada relación refuerza la siguiente y consolida una red de dependencia.

11.3 Factores estructurales

- El nuevo servicio no posee una ubicación organizacional coherente con su peso económico y su grado de autonomía.
- La responsabilidad comercial formal no coincide con la conducción efectiva de vendedores, clientes y oportunidades.
- Los derechos de decisión no distinguen con claridad autoridad técnica, operativa, comercial y organizacional.
- La información de clientes y procesos críticos no se encuentra completamente institucionalizada.
- Las áreas de soporte participan de manera reactiva y no mediante procesos transversales diseñados para el servicio.

11.4 Factores de gobierno

La Gerencia General permitió una excepción funcional durante la etapa de lanzamiento y no estableció un punto explícito para revisar esa excepción. Mientras el nuevo servicio produjo crecimiento, el costo organizacional se consideró tolerable. La empresa protegió el resultado inmediato, pero no transformó a tiempo el conocimiento en estructura, procesos y responsabilidades institucionales.

Causa de fondo

La autonomía no es el problema por sí misma. El problema es una autonomía que creció sin un mecanismo equivalente de revisión, rendición de cuentas e integración.

12. Impacto sobre el negocio

12.1 Efectos observados

Efecto	Evidencia demostrativa	Impacto
Decisiones paralelas	11 de 18 decisiones transversales revisadas escalaron a Gerencia General o se resolvieron por circuitos directos.	Menor autonomía de líderes, retrabajo y poca trazabilidad.
Pérdida de autoridad comercial	74 % de oportunidades del nuevo servicio no está actualizado en el CRM corporativo.	Comercial no controla plenamente cartera, pronóstico ni promesa al cliente.
Información fragmentada	Las áreas de soporte reciben compromisos después de su formulación.	Menor anticipación y respuestas bajo presión.
Dependencia de conocimiento	4 de 6 procesos críticos presentan documentación incompleta.	Continuidad y escalabilidad condicionadas a personas clave.
Silencio defensivo	En las reuniones observadas, varias objeciones aparecieron después del espacio formal.	Decisiones con información incompleta y aprendizaje reducido.

12.2 Riesgos probables

Riesgo	Probabilidad cualitativa	Impacto potencial	Control prioritario
Salida conjunta del núcleo especializado	Media	Alto / crítico	Retención, documentación, respaldos y relación institucional con clientes.
Pérdida o deterioro de clientes	Media	Alto	CRM único, contratos a nombre de la empresa, cobertura compartida y gobernanza de cuentas.
Ruptura entre gerencias	Alta	Alto	Derechos de decisión, intervención facilitada y consecuencias por incumplimiento.
Rotación o desconexión de jefaturas	Media-alta	Alto	Reglas conductuales, participación anticipada y recuperación de capacidad de influencia.
Imposibilidad de escalar el servicio	Alta	Alto	Procesos, P&L, capacidades de respaldo e integración de soporte.

12.3 Impactos que requieren validación

El diagnóstico identifica señales que podrían afectar costos, productividad, cartera o rotación, pero no cuantifica esos impactos sin información específica. Para convertirlos en conclusión empresarial deben revisarse márgenes por servicio, costos de retrabajo, tiempos de decisión, rotación histórica, pérdidas de oportunidades, nivel de servicio y concentración de clientes.

13. Riesgos y materias que requieren validación especializada

Una lectura responsable distingue entre lo que el diagnóstico demuestra y lo que debe examinar otra especialidad. Las siguientes materias son relevantes para la continuidad, pero no se presentan como infracciones ni hechos probados.

Materia	Pregunta que debe responderse	Responsable de validación
Información y secretos empresariales	¿El conocimiento, las bases de datos, propuestas y procesos utilizados pertenecen legítimamente a la empresa y están protegidos frente a terceros?	Asesoría legal y Gerencia General.
Contratos y cartera	¿Los contratos, CRM, documentación y contactos críticos se encuentran a nombre y bajo control institucional de la empresa?	Comercial, Legal y Administración.
Condiciones comerciales	¿Cómo cambiarían cuotas, comisiones, incentivos y responsabilidades si se modifica la línea de reporte de los vendedores?	RR. HH., Comercial, Finanzas y Legal.
Riesgo psicosocial / laboral	¿Las conductas observadas constituyen prácticas de liderazgo inadecuadas, un riesgo psicosocial o hechos que requieren intervención laboral formal?	RR. HH., SST y asesoría laboral.
Compensación y equidad interna	¿Existen diferencias de compensación o reconocimiento que intensifican la fractura?	RR. HH. y Finanzas.
Sucesión y retención	¿Qué roles críticos carecen de respaldo y qué medidas de retención resultan razonables?	Gerencia General y RR. HH.
Onboarding e integración	¿Qué falló en la incorporación del equipo y qué debe cambiar para futuras contrataciones colectivas?	RR. HH. y líderes funcionales.

Límite del diagnóstico

WeAnalytics identifica la necesidad de revisar estas materias, pero no sustituye la evaluación legal, laboral, financiera o de seguridad y salud en el trabajo.

PARTE IV

Alternativas y decisión recomendada

Tres modelos posibles y una transición que evita decidir con información incompleta.

14. Tres modelos organizacionales posibles

Alternativa A. Línea especializada dentro de Operaciones

El servicio permanece bajo la Gerencia de Operaciones. Comercial gobierna políticas corporativas, CRM y coordinación de cuentas, pero los vendedores especializados reportan funcionalmente a Operaciones. Este modelo preserva velocidad y una conducción integrada entre promesa y ejecución.

Ventajas	Riesgos	Condiciones mínimas
Rapidez; responsabilidad técnica clara; menor cambio inmediato.	Mantiene concentración; puede prolongar la pérdida de centralidad comercial; exige controles fuertes.	P&L visible, CRM único, comité comercial-operativo, límites de decisión, documentación y rendición de cuentas.

Alternativa B. Unidad estratégica de negocio

El nuevo servicio se formaliza como una unidad con responsabilidad integral por resultados, liderazgo definido, P&L y capacidades comerciales especializadas. Comercial corporativo coordina cuentas cruzadas y políticas comunes.

Ventajas	Riesgos	Condiciones mínimas
Responsabilidad integral; visibilidad económica; protege especialización; facilita inversión y medición.	Puede institucionalizar el aislamiento; duplica funciones; aumenta dependencia del líder si el gobierno es débil.	Escala suficiente, clientes diferenciados, servicios compartidos, gobierno corporativo, sucesión y controles de cartera.

Alternativa C. Modelo matricial

Operaciones conserva autoridad técnica y sobre la capacidad de entrega. Comercial gobierna cartera, CRM, precios, propuesta, pronóstico y relación institucional. Las decisiones compartidas se resuelven mediante una matriz explícita y un comité con reglas de escalamiento.

Ventajas	Riesgos	Condiciones mínimas
Integra especialización y capacidades corporativas; reduce ruptura abrupta; permite probar la coordinación.	Puede generar doble autoridad y reuniones excesivas si no existen reglas precisas.	RACI, tiempos de decisión, indicadores comunes, autoridad de Gerencia General y capacidad real de Comercial.

Comparación ejecutiva

Criterio	A. Operaciones	B. Unidad de negocio	C. Matriz
Velocidad inmediata	Alta	Alta	Media-alta
Integración corporativa	Media-baja	Media	Alta
Claridad de P&L	Media	Alta	Media-alta
Riesgo de concentración	Alto	Medio-alto	Medio
Costo de implementación	Bajo	Alto	Medio
Adecuación sin datos adicionales	Media	Baja	Alta como transición

15. Recomendación ejecutiva

Recomendación

Aplicar un modelo matricial transitorio durante 90 días y decidir el modelo definitivo entre los días 75 y 90, utilizando información económica, comercial, operativa y relacional que hoy no se encuentra suficientemente integrada.

El modelo matricial transitorio evita dos errores: entregar inmediatamente todo el gobierno comercial a una función que todavía debe demostrar capacidad específica, o formalizar como unidad independiente una estructura cuya dependencia, procesos y viabilidad económica no han sido evaluados por completo. La transición conserva la autoridad técnica de Operaciones y recupera el gobierno institucional de clientes e información sin una ruptura abrupta.

Criterios para la decisión definitiva

Criterio	Pregunta de decisión	Evidencia requerida
Peso económico	¿El servicio posee escala y margen suficientes para justificar una unidad?	P&L, crecimiento, costos compartidos y rentabilidad por cliente.
Diferenciación de mercado	¿Los clientes, ciclo de venta y propuesta requieren una fuerza comercial propia?	Segmentación, oportunidades, cuentas cruzadas y experiencia del cliente.
Interdependencia operativa	¿El servicio puede operar de manera diferenciada sin duplicar funciones corporativas?	Procesos, recursos compartidos y acuerdos de nivel de servicio.
Capacidad comercial	¿Comercial desarrolla conocimiento, influencia y disciplina para conducir la oferta especializada?	Resultados del periodo transitorio, CRM, pronóstico y feedback de clientes.
Dependencia	¿La continuidad continúa asociada a un líder o ya existe capacidad institucional?	Documentación, respaldos, acceso a información y validación de transferencia.
Gobernanza	¿La empresa puede controlar una unidad autónoma sin recrear una empresa paralela?	Comités, límites, P&L, auditoría y sucesión.

PARTE V

Plan de acción y gobernanza

Cómo contener el riesgo, probar la integración y decidir en 90 días.

16. Hoja de ruta de 90 días

Secuencia recomendada de intervención



Fase 1. Días 1-30: contener y proteger

Frente	Acción	Responsable principal	Resultado al día 30
Gobierno provisional	Comunicar derechos de decisión temporales: autoridad técnica, comercial, organizacional y escalamiento.	Gerencia General.	Matriz provisional aplicada y excepciones registradas.
Línea base	Medir escalamiento, CRM, procesos, seguridad psicológica y coordinación.	Responsable de continuidad con WeAnalytics.	Línea base aprobada y fuentes de verificación definidas.
Clientes e información	Centralizar oportunidades, contratos, contactos y compromisos críticos en repositorios institucionales.	Gerencia Comercial y Administración.	100 % de clientes críticos identificados; plan de regularización activo.
Dependencia	Inventariar conocimiento, procesos, accesos y personas de respaldo.	Responsable de continuidad; Operaciones provee información.	Mapa de dependencia validado por Gerencia General.
Conducta	Establecer reglas para crítica, desacuerdo, actas y consecuencias por incumplimiento.	Gerencia General y RR. HH.	Protocolo comunicado y aplicado en reuniones.

Fase 2. Días 31-60: integrar y probar

Frente	Acción	Responsable principal	Resultado al día 60
Arquitectura comercial	Aplicar el modelo matricial: CRM, cartera, precios y pronóstico bajo Comercial; autoridad técnica bajo Operaciones.	Comercial y Operaciones, patrocinados por GG.	Oportunidades visibles, roles aplicados y decisiones dentro de tiempos definidos.

Frente	Acción	Responsable principal	Resultado al día 60
Transferencia	Documentar procesos prioritarios y formar respaldos que ejecuten casos reales supervisados.	Responsable de continuidad; especialistas transfieren; receptores validan.	Dos procesos críticos con respaldo operativo comprobado.
Relaciones críticas	Facilitar acuerdos Operaciones-Comercial y Operaciones-Jefaturas sobre decisiones, información y conducta.	WeAnalytics como facilitador.	Acuerdos escritos, responsables, fechas y criterios de incumplimiento.
Soporte transversal	Incorporar áreas de soporte en la planificación semanal de capacidad y compromisos.	Operaciones y jefaturas.	Menor participación tardía y menos correcciones posteriores.
Riesgos especializados	Realizar revisión legal, laboral, contractual y de incentivos.	Legal, RR. HH., SST y Finanzas.	Informe de riesgos y acciones de control.

Fase 3. Días 61-90: institucionalizar y decidir

Frente	Acción	Responsable principal	Resultado al día 90
Modelo definitivo	Comparar las tres alternativas con P&L, clientes, interdependencia, capacidad comercial y dependencia.	Gerencia General y Directorio / socios.	Decisión documentada y estructura aprobada.
Conocimiento	Completar procesos, accesos y personas de respaldo definidos como críticos.	Responsable de continuidad.	Capacidad transferida validada por receptores, no por el emisor.
Clientes	Establecer cobertura compartida y propiedad institucional de la relación.	Gerencia Comercial.	Clientes críticos con titular, respaldo y documentación completa.
Gestión de líderes	Incorporar compromisos de coordinación y conducta a objetivos de desempeño.	Gerencia General y RR. HH.	Expectativas y consecuencias integradas al sistema de gestión.
Evaluación	Contrastar resultados con la línea base y reportar avances, retrocesos y riesgos.	WeAnalytics reporta; Gerencia General acepta resultados.	Informe de cierre con decisión de continuidad y próximos 90 días.

17. Gobernanza y responsabilidades

La intervención no debe convertirse en un proyecto de RR. HH. ni en una negociación privada entre Operaciones y Comercial. Es una decisión de gobierno patrocinada por la Gerencia General. RR. HH., Legal, Administración y Finanzas participan desde sus especialidades; no sustituyen la responsabilidad ejecutiva.

Rol	Responsabilidad principal	No debe hacer
Gerencia General	Patrocinar, fijar límites, aprobar el modelo, resolver excepciones y exigir rendición de cuentas.	Delegar el conflicto a RR. HH. o mantener acuerdos ambiguos para evitar tensión.
Gerencia de Operaciones	Preservar calidad técnica, transparentar información, cumplir derechos de decisión y transferir capacidad.	Controlar por sí sola el inventario, la validación de transferencia o la certificación de continuidad.

Rol	Responsabilidad principal	No debe hacer
Gerencia Comercial	Gobernar cartera, CRM, propuesta, pronóstico y disciplina comercial; desarrollar conocimiento especializado.	Reclamar autoridad formal sin construir capacidad real ni asumir responsabilidad por resultados.
RR. HH.	Gestionar conducta, objetivos, incentivos, riesgos psicosociales y capacidades de liderazgo.	Tratar una fractura de gobierno como un problema de clima o taller.
Responsable de continuidad	Organizar inventario, documentación, respaldos y evidencias de transferencia.	Depender jerárquicamente del actor cuya dependencia debe reducir.
WeAnalytics	Facilitar, contrastar, medir y reportar con independencia de las áreas involucradas.	Presentarse como certificador autónomo de su propia eficacia o reemplazar decisiones empresariales.

Matriz resumida de responsabilidades

Decisión / tarea	A - aprueba	R - ejecuta	C - consulta	I - informa
Gobierno provisional	Gerencia General	GG / responsables funcionales	Legal, RR. HH., WeAnalytics	Jefaturas y equipo
Arquitectura comercial	Gerencia General	Comercial y Operaciones	Finanzas, Legal, vendedores	Áreas de soporte
Inventario de dependencia	Gerencia General	Responsable de continuidad	Operaciones, Comercial, TI	RR. HH. y jefaturas
Validación de transferencia	Gerencia General	Receptores / responsable continuidad	Especialistas, WeAnalytics	Áreas implicadas
Reglas conductuales	Gerencia General	RR. HH. y líderes	Legal / SST	Toda la línea de liderazgo
Medición de avance	Gerencia General acepta	Responsables de datos / WeAnalytics consolida	Áreas involucradas	Comité de seguimiento

18. Indicadores y señales de alerta

Los indicadores combinan resultados de proceso y cambios relacionales. La confianza y la seguridad psicológica no se revisan cada quince días como si fueran variables operativas; se miden al inicio, alrededor del día 45 y al cierre. Los indicadores de cumplimiento, documentación y escalamiento sí pueden revisarse semanal o quincenalmente.

Indicador	Línea base ficticia	Meta día 30	Meta día 60	Meta día 90	Fuente
Decisiones transversales escaladas a GG	11 de 18	<= 50 % del total	<= 35 %	<= 25 %	Registro de decisiones
Oportunidades del servicio actualizadas en CRM	26 %	70 %	90 %	100 %	CRM
Procesos críticos documentados	2 de 6	3 de 6	5 de 6	6 de 6	Repositorio
Procesos con respaldo validado	0 de 6	1 de 6	2 de 6	4 de 6	Prueba operativa

Indicador	Línea base ficticia	Meta día 30	Meta día 60	Meta día 90	Fuente
Cientes críticos con titular y respaldo	1 de 7	4 de 7	7 de 7	7 de 7	Plan de cuentas
Acuerdos Operaciones-Comercial cumplidos	Sin línea base	Línea base	>= 75 %	>= 90 %	Actas y tablero
Seguridad psicológica de líderes	42/100	-	>= 50/100	>= 58/100	Pulso estructurado
Claridad de autoridad	38/100	>= 55/100	>= 68/100	>= 75/100	Pulso / entrevistas

Señales de alerta

- Clientes u oportunidades continúan fuera del CRM o aparecen registros incompletos de forma reiterada.
- La Gerencia General sigue resolviendo decisiones que ya poseen un derecho de decisión definido.
- La documentación se produce, pero ninguna persona de respaldo puede ejecutar un caso real.
- Los acuerdos de conducta no generan consecuencias cuando se incumplen.
- Comercial reclama control, pero no desarrolla conocimiento ni mejora la calidad del pronóstico.
- Operaciones participa en la transferencia, pero conserva accesos o información crítica sin respaldo institucional.
- La decisión sobre el modelo definitivo se posterga después del día 90 sin una causa documentada.

PARTE VI

Sustento metodológico

Cómo WeAnalytics amplía el criterio humano sin reemplazarlo.

19. Metodología, criterio profesional, inteligencia artificial y límites

19.1 Integración de capas

WeAnalytics integra cinco componentes. WE HUMAN comprende tendencias individuales, motivaciones y formas de ejecución. WE TEAM analiza lo que ocurre cuando esas características se combinan dentro de relaciones concretas. WE DO convierte los hallazgos en prioridades, responsables, acciones e indicadores. La observación del profesional asignado contrasta los resultados con la historia, la estructura y las conductas. La inteligencia artificial amplía la capacidad de organizar, comparar y detectar recurrencias.

Componente	Pregunta que responde	Límite
WE HUMAN	¿Con qué recursos, preferencias y riesgos tiende a responder cada participante?	No determina una conducta ni reemplaza el contexto.
WE TEAM	¿Qué recursos y bloqueos aparecen entre personas, roles y áreas?	No clasifica relaciones como compatibles o incompatibles de manera automática.
WE DO	¿Dónde intervenir, con qué secuencia, responsables e indicadores?	No aplica una receta universal ni sustituye decisiones empresariales.
Profesional asignado	¿Qué interpretación es plausible en esta organización y qué explicaciones alternativas deben revisarse?	Debe sostener sus conclusiones en evidencia y reconocer incertidumbre.
Inteligencia artificial	¿Qué patrones, recurrencias y conexiones pueden ampliarse para revisión?	No conoce por sí sola la historia completa, no decide y no convierte correlaciones en conclusiones.

19.2 El profesional asignado

El profesional observa cómo se presentan los problemas, qué temas se evitan, qué contradicciones aparecen entre el discurso y la práctica, cómo se utiliza la autoridad y qué decisiones dependen de relaciones informales. Contrasta los resultados con el contexto del negocio, revisa explicaciones alternativas y determina si la evidencia permite hablar de un dato, un patrón, una hipótesis o una conclusión.

Su función no consiste en imponer una interpretación personal. Debe poder explicar qué fuentes sostienen un hallazgo, qué información falta, qué límites conserva y qué decisión empresarial podría cambiar si una hipótesis no se confirma.

19.3 Inteligencia artificial como ampliación del criterio humano

La inteligencia artificial ayuda a ordenar grandes volúmenes de información, relacionar variables, detectar recurrencias, comparar versiones y señalar inconsistencias que requieren revisión. Su función es ampliar la capacidad de observación y contraste del profesional, no reemplazarla.

Ninguna conclusión ni recomendación se produce exclusivamente mediante una operación automática. El profesional evalúa la pertinencia de cada relación, descarta asociaciones débiles, incorpora el contexto y asume responsabilidad sobre la interpretación presentada. La empresa conserva en todo momento la responsabilidad sobre las decisiones que adopta.

19.4 Confidencialidad

Las respuestas individuales permanecen bajo acceso del profesional asignado. La empresa recibe información procesada y conclusiones necesarias para la gestión, no una exposición indiscriminada de perfiles personales. La identificación de roles se utiliza solo cuando resulta indispensable para comprender una relación o ejecutar una intervención y debe restringirse a destinatarios autorizados.

19.5 Alcance y límites

- El diagnóstico describe una situación observada durante un periodo específico y puede cambiar si cambian las personas, la estructura o los incentivos.
- No constituye diagnóstico clínico, peritaje psicológico, investigación legal, auditoría financiera ni determinación de responsabilidad individual.
- La calidad de la lectura depende de la sinceridad de las respuestas, la disponibilidad de evidencia y la posibilidad de contrastar versiones.
- Los posibles efectos económicos, legales o laborales se presentan como materias de validación cuando la evidencia disponible no permite concluir.
- WeAnalytics orienta decisiones y seguimiento; no sustituye el gobierno de la empresa ni la evaluación de especialistas externos.

Cierre

La utilidad del diagnóstico no depende de producir más información, sino de convertir evidencia dispersa en decisiones defendibles: qué está bloqueando la ejecución, dónde se concentra, qué riesgo representa y qué debe cambiar primero.

WEANALYTICS

GESTIÓN DE BLOQUEOS PARA LA MEJORA DE RESULTADOS

Diagnóstico individual. Inteligencia relacional. Decisiones de intervención.

Documento demostrativo - Caso ficticio