MÁS ALLÁ DEL ORGANIGRAMA: PRIMEROS DÍAS DE UNA DIRECTIVA PARA LIDERAR EN MEDIO DE LA CRISIS[1]

A las diez de la noche del domingo 18 de enero de 2026, con sus hijos ya acostados, Clara estaba en el sofá, sin poder concentrarse en la serie que estaba viendo con su marido en una plataforma multimedia.

En apenas una semana en su nuevo trabajo había descubierto que tenía varios proyectos estratégicos en riesgo. Estos proyectos sumaban una facturación muy relevante para los objetivos de la zona y estaban a cargo de un equipo que parecía funcionar por debajo de lo que su talento permitía. Además, las quejas de los clientes por los retrasos en la entrega de los proyectos tenían muy preocupados y enfadados al director de zona, los jefes de ventas y parte de los comerciales. El ruido ya había llegado a la central y su nueva jefa la había convocado el miércoles siguiente a una reunión en la que debía presentarle un plan de acción.

Clara no sabía por dónde empezar.

INTRODUCCIÓN

Para Clara, la llamada que recibió el 22 de diciembre de 2025 del responsable de RRHH de una de las más importantes operadoras de telecomunicaciones a nivel mundial, fue la culminación del gran esfuerzo, personal y económico, que había comenzado dos años atrás.

Hacía unos meses que había terminado con éxito un máster ejecutivo en dirección de empresas (EMBA) en una prestigiosa escuela de negocios. Con 37 años, casada y con tres hijos pequeños, había pedido un préstamo para financiarlo. El principal motivo que la llevó a realizarlo fue conseguir un trabajo mejor. En mayo de 2023 una multinacional había comprado la empresa local en la que trabajaba y la habían cambiado obligatoriamente de puesto de trabajo, pasando de responsable del Departamento de Operaciones a ejecutiva de ventas. Ya no tenía equipo a su cargo, ni previsiones de

[1] Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Isauro López Polo, de San Telmo Business School, y D. José Jaime Orovitg Cardona, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © octubre 2026, Fundación San Telmo. España.
No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

.

mejora a corto plazo. Clara sentía que estaba estancada ya que no le gustaba la actividad comercial que desempeñaba; creía tener habilidades de comunicación, pero no le gustaba vender.

Clara empezó desde muy joven a liderar equipos. Se consideraba a sí misma una persona empática con gran capacidad de liderazgo, que siempre había cuidado a las personas que tenía bajo su responsabilidad sin perder la autoridad que le otorgaba su rango jerárquico. Los apoyaba cuando tenían la posibilidad de mejorar y ascender, aun a expensas de perderlos y generar un problema en el equipo. Gracias a este comportamiento le surgió la oportunidad de cambio. Asistió a unas jornadas tecnológicas y se encontró a una antigua compañera que había estado bajo sus órdenes en su anterior etapa profesional; ésta le hizo saber que necesitaban cubrir la baja del responsable de operaciones en la empresa donde trabajaba.

Inmediatamente, envió el currículo y, tras superar un par de entrevistas en la central con el responsable del Departamento de Recursos Humanos (RRHH) y la directora del Departamento de Operaciones —Elena, que sería su jefa— fue contratada para gestionar el equipo encargado de la entrega de proyectos de la Zona Sur.

LA NUEVA EMPRESA

La nueva empresa era una multinacional holandesa, presente en más de veinte países, entre los que se encontraba España. Se dedicaba a ofrecer servicios de comunicaciones a empresas públicas y privadas. La central estaba en Madrid y se dividía en zonas geográficas (sur, levante, norte y centro). Tenía oficinas en Barcelona, Vigo, Zaragoza, Bilbao, Valladolid, Valencia, Albacete, Zamora, Las Palmas de Gran Canaria, Palma de Mallorca, Sevilla y Málaga.

El organigrama se replicaba en todas las zonas: un director de zona, del que dependían tres jefes de ventas (administraciones públicas, oriental y occidental); un responsable de operaciones, uno de instalaciones y mantenimiento, uno de RRHH, y personas de los departamentos centrales cuyos responsables estaban en la central: I+D+i, Soporte, Compras, Preventa, Logística, Marketing (ver Anexo 1).

Clara dependía jerárquicamente de la directora de operaciones, ubicada en la central, quien fijaba los objetivos anuales. Funcionalmente, dependía del director de Zona Sur, al que también reportaba y con el que formaría parte del comité territorial junto con el resto de los responsables de ventas.

La labor de Clara era dirigir el equipo de operaciones de la zona, encargado de entregar los servicios de telecomunicaciones vendidos por los equipos comerciales en tiempo y forma; es decir, coordinar la instalación de la infraestructura necesaria, la configuración y la puesta en servicio según lo contratado por el cliente.

La empresa tenía en España bastante competencia, pero estimaba que estaba muy bien considerada en ese mercado. Desde 2022 era la primera en número de clientes,

facturación y EBITDA en el mercado B2B[2]. No obstante, el último año había sido muy complicado por una guerra de precios que provocó una caída en el EBITDA. Esto llevó a la empresa a tomar la decisión de reducir costes y no crecer en personal.

Su llegada

El 12 de enero fue el primer día para Clara. El responsable de RRHH le mostró su puesto de trabajo, le presentó rápidamente a los miembros de su equipo que estaban en la oficina y la acompañó a la reunión del comité territorial que tenía lugar todos los lunes con el director de la Zona Sur, Jesús, y los tres jefes de ventas. Los dos de Sevilla (occidental y administraciones públicas) acudían siempre presencialmente y el de Málaga lo hacía normalmente por videoconferencia; pero ese día, lo hizo en persona.

Nada más entrar, y tras presentarla, los jefes de ventas le dijeron bruscamente:

> Jefe de ventas de administraciones públicas: *"No sabes dónde te has metido. Tu equipo es un caos; mis comerciales están desesperados*".
>
> Jefe de ventas occidental: *"Tienes que hacer algo con la entrega de mis proyectos; estoy perdiendo clientes por vuestra culpa*".
>
> Jefe de ventas de Málaga: "*A ver si vienes por Málaga más que Rafa, que no sólo existe Sevilla y tus chicos están muy abandonados*" (Rafa era su antecesor).

La reunión fue prácticamente una revisión, uno por uno, de los proyectos que estaban retrasados. Cada jefe le fue indicando los clientes estratégicos, bien fuera por facturación anual o por referencias, con los que no se podían permitir ningún fallo. También se quejaron de las ingenierías[3] —concretamente la "Ingeniería 2", que tenía gestores muy jóvenes, sin experiencia, que no cogían el teléfono, ni informaban a los clientes, ni respondían a los correos. Les faltaba mucha información del estado de los proyectos.

Cuando terminó, Clara se quedó a solas con Jesús, que le dijo:

> "*Necesito que recuperemos la normalidad en la entrega. Tengo muchísima presión de la central; están cuestionando mi gestión. En las últimas dos semanas he recibido más de quince llamadas de clientes preguntándome qué problema tenemos para llevar tanto retraso, y uno de nuestros principales y más antiguos clientes me llamó el viernes para darme un ultimátum: o le entregamos el proyecto a final de mes o se va. Lleva más de cuatro meses de retraso. Y no es un cliente cualquiera: solo esa cuenta nos factura del orden de 900.000 euros al año, y arrastra a otros dos clientes de su mismo grupo. Si se va, no perderíamos sólo un proyecto, ni más de un millón y medio de facturación recurrente; lo peor es*

[2] El mercado B2B (*Business-to-Business* o negocio a empresa) es el modelo comercial donde las empresas venden sus productos o servicios a otras organizaciones en lugar de al consumidor final.

[3] Ingenierías: empresas subcontratadas para realizar la infraestructura, la configuración y la puesta en servicio de proyectos de servicios de telecomunicaciones vendidos por los equipos comerciales. La empresa contaba con dos ingenierias de referencia que llamaremos "Ingeniería 1" e "Ingeniería 2".