

## **Superservicios: definiendo la ruta para la transformación**

### **Sección 1. Naturaleza del caso, resumen y temas clave.**

Este caso se basa en La Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, Superservicios, un organismo de carácter técnico creado por la Constitución de 1991 que, por delegación del presidente de la República de Colombia, ejerce inspección, vigilancia y control las entidades y empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios.

La Superservicios tiene como misión promover y proteger los derechos y deberes de los usuarios y prestadores de los servicios públicos domiciliarios y la prestación de estos servicios esenciales de manera sostenible y con calidad, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos, a la competitividad del sector y al desarrollo económico y social del país. En cuanto a la visión, se busca que la Superintendencia aporte a la sostenibilidad y la transformación de los servicios públicos en Colombia, usando técnicas de vanguardia y siendo soporte para su planeación, regulación y desarrollo, con la expectativa de lograr la articulación de los diferentes actores institucionales, posicionando a los usuarios como eje central de los servicios.

Este es un caso basado en decisiones. Pide a los estudiantes que desempeñen el papel de la Superintendente de Servicios Públicos, quien dentro de sus funciones debe definir la estrategia a seguir por la entidad, y que adicionalmente debe proponer los lineamientos a seguir para cumplir con todos los requisitos normativos exigidos por el Gobierno Colombiano además de analizar la situación descrita y formular recomendaciones con respecto a la manera en que debe afrontar la transformación digital de la Superservicios para alcanzar los objetivos definidos por el Gobierno Colombiano.

Los temas clave de este caso son: Transformación digital, gestión del talento humano, gestión del cambio y gobierno digital. El caso tiene lugar en el año 2018 en Colombia, particularmente en el sector gubernamental.

Los datos para este caso se recopilaron entre julio de 2019 y junio de 2020. Los datos primarios se recopilaron a través de entrevistas en profundidad, cuestionarios y observación. Los datos secundarios se obtuvieron de la página web de la Superservicios, así como la documentación recopilada por la misma entidad en la celebración de su vigésimo aniversario. De igual manera se usó la información publicada por el Departamento Nacional de Planeación, Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y bases de datos de casos para referencia. Los nombres de las personas y entidades involucradas en este caso son reales.

El caso inicia contextualizando al estudiante en la manera como la Superservicios llegó a convertirse en referente nacional en construcción de sistemas de información y digitalización de procesos, especialmente en el sector público, para luego mostrar la situación que encontró el Superintendente al momento de posesionarse en el cargo el 4 de octubre de 2018, y situarlo en el momento más crítico de la entidad, con la paralización de operaciones justo el día en que se realiza el cierre de gestión del año 2018. El problema que trata este caso debe ser resuelto por el Superintendente, quien más allá de ser el responsable por la toma las decisiones, debe asegurar que

la Superservicios esté preparada para los retos que plantea el Plan Nacional de Desarrollo a nivel de gestión tecnológica para el impacto en la operación y eficiencia.

## Sección 2. Objetivos de enseñanza, grupos objetivo y cursos para usuarios finales.

Este caso sería útil para estudiantes de MBA con un conocimiento moderado en temas de transformación digital, liderazgo, gestión del cambio y estrategia. Se recomienda su uso en cursos que aborden temas de estrategia de negocio, de manera que les permitan a los estudiantes ampliar su visión en cuanto a la necesidad de las empresas de reinventarse permanentemente. También se puede aplicar en cursos de gestión del talento humano, para resaltar la importancia de la involucrar a las personas en la estrategia y la transformación de las entidades.

Los objetivos principales de este caso son los siguientes:

1. Entender como en la estrategia de una compañía se debe encontrar el equilibrio entre la explotación de sus recursos y capacidades actuales, frente a la exploración de nuevos negocios y oportunidades.
2. Comprender los diferentes enfoques (tecnológico, humano, procedimental) que un tomador de decisiones debe tener en cuenta en el marco de un proceso de transformación digital.
3. Reconocer la importancia de la gestión del talento humano en el marco de los procesos de transformación digital.

Los objetivos secundarios incluyen los siguientes:

- a. Referir vocabulario técnico usado en procesos de transformación digital
- b. Contextualizar la manera en que se desarrollan proyectos de tecnología en el sector gobierno.
- c. Identificar factores que un líder de una organización debe considerar al momento de tomar decisiones para llevar adelante la estrategia de negocio definida.

## Sección 3. Estrategias de enseñanza de casos

La estrategia sugerida para una discusión de 60 minutos se adapta a estudiantes de MBA en cursos que aborden temas de estrategia de negocio. La siguiente tabla presenta una descripción general de las actividades propuestas en el aula, los objetivos correspondientes y las asignaciones de tiempo recomendadas. Luego se explican los pasos a seguir en cada actividad sugerida.

Paso	Actividades de clase	Objetivos	Tiempo
1. Definiendo el problema	Discusión plenaria	a, b, 1	10'
2. Preparando el escenario	Discusión plenaria	b, c	10'
3. Polarizando el caso	Crear una polémica identificando posibles errores cometidos y definir caminos a seguir	1, 2, 3	15'
4. Tomando decisiones	En grupos, asumir el rol del Superintendente para definir una alternativa de solución	1, 2	15'
5. Implementando decisiones	Exponer la solución escogida, definiendo tiempos y prioridades al momento de aplicar la solución	1, 2	10'

6. Cerrando el caso	Resumen de los aprendizajes del caso	1, 2, 3	15'
<b>TIEMPO TOTAL</b>			<b>75'</b>

*Paso 1. Definición del problema:* El instructor puede iniciar la discusión preguntando a los estudiantes sobre los temas claves del caso, e ir escribiendo las respuestas en el tablero. Los estudiantes deben diferenciar el problema principal de temas secundarios. Las preguntas típicas para guiar la discusión en esta etapa incluyen las siguientes:

- ¿Cuál es la función principal de la Superintendencia?
- ¿El problema de la Superintendencia es de gestión de inversión, de gestión de tecnología o de gestión de talento humano?
- ¿Qué genera que una entidad tenga que detener sus operaciones por un fallo en un sistema crítico?
- ¿Qué herramientas deben proporcionar las organizaciones al talento humano para que puedan desempeñar sus funciones?
- ¿Cómo deben balancear las organizaciones la atención de necesidades de sus clientes internos sobre las de los externos?

Aquí el instructor puede optar por hacer un análisis en profundidad del problema, o pasar rápidamente al siguiente paso si los estudiantes tienen dificultades para identificar el problema y direccionar la discusión.

*Paso 2. Preparando el escenario:* El instructor puede ayudar a los estudiantes a unirse a la discusión "preparando el escenario" para el caso y pedirles que describan la situación. El modelo de análisis de situación "5Cs" puede ser útil aquí, es decir, garantizar que la información relevante sobre la Compañía, el Contexto, los Clientes, los Competidores y los principales Colaboradores (proveedores, distribuidores, etc.) se incluya. Se pueden utilizar las siguientes preguntas para guiar la discusión:

- Compañía: ¿Qué hace la entidad? ¿Qué significa (misión, valores)? ¿Quién la dirige? ¿Quién toma las decisiones? ¿Quién "posee" el problema?
- Contexto: ¿Por qué la entidad enfrenta esta situación? ¿Qué conocemos sobre la situación actual de la entidad / sector (etapa del ciclo de vida, éxito clave factores, cadena de valor, contexto económico, amenazas, oportunidades, debilidades, fortalezas, etc.)?
- Competencia: ¿Tiene competidores? ¿Existen riesgos para la continuidad de la entidad?
- Clientes: ¿Cómo se segmenta la base de clientes? ¿Cuáles son los segmentos más importantes? ¿Quiénes son los objetivos principales y secundarios?
- Colaboradores: ¿Quiénes son los principales interesados? Socios actuales y potenciales.

Se recomienda completar este paso volviendo a la definición del problema identificado en el Paso 1, refinándolo e identificando decisiones importantes que se deben tomar para "resolver" este problema. En esta etapa, las posibles soluciones u opciones deben quedar claras. El instructor debe alentar a los estudiantes para asumir el liderazgo de la discusión.

*Paso 3. Polarizando el caso:* si es relevante, la urgencia relativa y la importancia de lo identificado las decisiones deben discutirse, y los estudiantes deben decidir qué decisión priorizar. En esta etapa,

la clase debería polarizarse en torno a las decisiones mediante una votación, por ejemplo. Preguntas tales como las siguientes deberían obtener respuestas "en blanco y negro":

- ¿Qué esperan los usuarios al momento de interactuar con una entidad de gobierno?
- ¿Es complejo realizar trámites en el estado? ¿Por qué?
- ¿Funcionan correctamente los sistemas de información en el estado? ¿y en el sector privado?
- ¿Qué ocurre en una organización cuando un sistema informático que soporta la operación falla?
- ¿Cómo manejar los procesos que tienen alto grado de documentación de forma física en una transición hacia la digitalización y la automatización?
- ¿Las organizaciones que implementan procesos digitales enfocan los mismos en transformar la manera de hacer las cosas, o lo hacen en algún otro factor?

*Etapa 4. Toma de decisiones:* Para el núcleo de la discusión del caso, el instructor puede abordar directamente los objetivos de enseñanza. Por ejemplo, con respecto al objetivo 1 “Entender como en la estrategia de una compañía se debe encontrar el equilibrio entre la explotación de sus recursos y capacidades actuales, frente a la exploración de nuevos negocios y oportunidades”, el instructor podría iniciar y guiar la discusión haciendo las siguientes preguntas:

- ¿Se requiere un grupo independiente de trabajo para pensar y planear el futuro de una compañía?
- ¿De qué manera un líder puede identificar el momento de crear nuevas líneas de negocio?
- ¿Qué indicadores de negocio permiten identificar cuando un producto o servicio empieza a perder valor en vez de producirlo?
- ¿Qué capacidades requiere una organización para que la búsqueda de nuevos negocios sea parte de su ADN?

¿Respecto al objetivo 2 “Comprender los diferentes enfoques (tecnológico, humano, procedimental) que un tomador de decisiones debe tener en cuenta en un proceso de transformación digital.”

- ¿Para buscar omnicanalidad es más importante el sistema, o el proceso que se automatiza?
- ¿Para los usuarios que resultará más importante, la experiencia o la estandarización de los procesos?
- ¿Cómo se pueden acotar las expectativas de los clientes internos y externos frente a una iniciativa de automatización de procesos?
- ¿Un proceso que funciona y está automatizado se debe cambiar, y en qué condiciones?
- ¿Cómo incluye la cultura de la organización en la manera en que las organizaciones transforman su modelo de negocio?

Finalmente, para el objetivo 3 “Reconocer la importancia de involucrar a las personas en los procesos de transformación digital”, se podrían realizar las siguientes preguntas:

- ¿Qué área de la Superintendencia debe ser la principal aliada del Superintendente para aplicar los cambios estructurales que la entidad necesita?

- Si la organización obtiene resultados, ¿De qué manera se puede motivar a las personas para implementar cambios en la forma de hacer sus tareas?
- ¿La estructura de una organización debe tender a ser dinámica o estática?
- ¿Cómo se deben gestionar los cambios en organizaciones consolidadas o con amplia trayectoria, y como debería variar su enfoque cuando se compara este con el de empresas modernas o “Start ups”?

El instructor también podría iniciar y guiar la discusión haciendo preguntas sobre la posible opciones o alternativas. Por ejemplo:

- ¿cómo lograr que los empleados se familiaricen y adopten de manera positiva el cambio relacionado con procesos de transformación digital?
- ¿es la transformación digital una prioridad en las organizaciones modernas?
- ¿están preparadas las entidades públicas para transformarse digitalmente? ¿y cuál es su nivel de preparación cuando se comparan con las compañías privadas?
- ¿qué factor de importancia tiene la inversión en tecnología en los procesos de transformación digital?
- ¿De qué manera influyen las personas en los procesos de transformación?

*Paso 5. Implementación de decisiones:* Este paso generalmente se basa en las decisiones tomadas durante el paso anterior. Idealmente, los estudiantes deberían estar "haciendo el trabajo pesado" por su cuenta, pero el instructor puede ayudar haciendo comentarios o haciendo preguntas sobre los siguientes temas:

- ¿Qué es más importante, la estrategia de transformación digital, la estrategia de TI, o la estrategia funcional?
- ¿cómo lograr el equilibrio entre construir las capacidades de negocio centrales sin descuidar la exploración de nuevas oportunidades?
- ¿Qué se debe tener en cuenta en una organización al momento de planear la transferencia de conocimiento?
- ¿Como puede un proceso de transformación digital permitir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Superservicios?
- ¿Cómo puede una compañía reinventarse, sin llegar poner en riesgo su reputación y la consecución de los objetivos estratégicos que se plantea?

*Paso 6. Cierre del caso:* el último paso de la discusión generalmente se centra en los aprendizajes de caso. Dependiendo del grupo objetivo, puede ser útil vincular expresamente el caso con teorías y conceptos en este momento. El instructor, que debe aspirar a la elocuencia, ahora debe asumir propiedad de la discusión y proporcionar una clara explicación de lo que mejor ilustra el caso.

#### **Sección 4. Análisis del caso**

- Paso 1. Definición del problema: en este caso, el problema principal es la desconexión entre la estrategia misional y la estrategia funcional. Se resalta dentro del análisis realizado que a lo largo del tiempo la Superintendencia no actualizó su arquitectura empresarial y se centró en realizar las funciones para la que fue creada. Esa desconexión implicó problemas en el talento humano, pues no se mejoró la planta de personal ni se priorizo el crecimiento

profesional de los funcionarios; adicionalmente se evidencian problemas logísticos que dificultaban el correcto cubrimiento de todas las regiones donde debe desempeñar las funciones de inspección, vigilancia y control. El componente tecnológico también se vio afectado, pues a pesar de contar con sistemas maduros se dio prioridad a mantenerlos alineados a las necesidades originales sin proyectar mejoras estructurales o renovación de acuerdo a tecnologías emergentes, derivando en sistemas que son conocidos y aceptados por los funcionarios de la Superintendencia, pero que son obsoletos y no cubren las nuevas expectativas que los directivos y el propio gobierno nacional esperaban de una entidad como la Superintendencia. Otros problemas secundarios incluyen la permanente rotación en los encargados de la toma de decisiones, el incorrecto manejo de las personas en la toma de decisiones y la falta de acoplamiento entre la tecnología y el modelo de negocio en las compañías. En esta situación, los responsables de la toma de decisiones deben perseguir los siguientes objetivos: Preparar a las organizaciones para afrontar nuevos desafíos.

- Promover iniciativas de transferencia de conocimiento, que permitan a las organizaciones contar con mecanismos adecuados para estos procesos, que reduzcan el impacto de los cambios de personal.
- Implementar ciclos de mejora continua que permitan a las compañías visualizar oportunidades para nuevos negocios.
- Incluir una estrategia de renovación tecnológica, que reduzca el riesgo de obsolescencia y les permita a las organizaciones incluir mejoras en la automatización de procesos.

Paso 2. Preparando el escenario: el instructor puede considerar los siguientes puntos al analizar la situación descrita en el caso: 1. la Superservicios tuvo un marcado interés en el desarrollo “In house” de sus sistemas, que le permitió controlar totalmente los mismos y reducir costos. 2. el caso de Orfeo como referente en temas de gestión documental demuestra que procesos bien planeados pueden concluir de manera exitosa. 3. El SUI siendo el sistema misional se fue dejando de lado al punto que muy pocos involucrados confían en su información. 4. la Superservicios no priorizó la definición de procesos y procedimientos, derivando en que las operaciones se realizaran de manera informal y sin soporte de cara a ajustes futuros. 6., los funcionarios y contratistas de la Superservicios no estaban preparados, ni dispuestos, para realizar cambios en la manera en que llevan a cabo sus funciones, produciendo que cualquier cambio se presentará de manera lenta, con mucha resistencia y con muchos contratiempos.

Para el modelo de análisis de situación, se tienen las siguientes respuestas de soporte:

- **Compañía:** La Superservicios es una entidad del orden nacional que realiza los procesos de Inspección, Vigilancia y Control sobre la prestación de los servicios públicos domiciliarios. Esto quiere decir que debe velar por que los prestadores de los servicios de Acueducto, Alcantarillado, Aseo, Energía, Gas Natural y Gas Licuado de Petróleo, presten un servicio de calidad y manejen estándares en 4 los componentes ejes financiero, técnico, comercial y administrativo. De igual manera, debe asegurar que los usuarios de esos servicios públicos cumplan con sus obligaciones para que ambos actores se beneficien del servicio. La cabeza de la entidad es el Superintendente, quien se nombra directamente por el presidente, y que de manera general vela por el cumplimiento de la misión. La Superservicios cuenta además con una Superintendencia Delegada para Acueducto, Alcantarillado y Aseo, y una Delegada para Energía y Gas, que se dedican específicamente

de cada negocio. De las decisiones administrativas y financieras se dedica la Secretaria General y además cuenta con 2 oficinas asesoras (Jurídica y Planeación), adicional a las oficinas de Informática, control interno y control interno disciplinario que también dependen del Superintendente<sup>1</sup>.

El problema que trata este caso debe ser resuelto por el Superintendente, quien más allá de ser quien toma las decisiones importantes, debe asegurar que la Superservicios esté preparada para los retos que plantea el Plan Nacional de Desarrollo a nivel de gestión tecnológica para el impacto en la operación y eficiencia.

- **Contexto:** La Superservicios llega a la situación actual después de una serie de decisiones que llevaron a la entidad a mantener y sobrecargar un único sistema para que soportara algunos procesos de apoyo de la entidad. Esas decisiones no solo generaron degradación de los sistemas y obsolescencia de la plataforma tecnológica, sino que produjeron una brecha entre los procesos de la entidad y la manera en que los funcionarios realizaban sus labores. Adicionalmente, la Superservicios en sus 25 años no creció en cargos, generando una dependencia en la contratación de personas naturales, que generó desgaste administrativo y brechas en la transferencia de conocimiento.

A pesar de lo anterior, la Superservicios cuenta con gran conocimiento en su negocio, maneja información estructural del sector de Servicios públicos, que le aporta a múltiples sectores del gobierno y cuenta con recursos económicos<sup>2</sup>

- **Competencia:** La Superservicios no tiene competidores pues se trata de una entidad del estado cuyas funciones están definidas por decreto. No obstante, lo anterior, la Superservicios debe asegurar que cumple adecuadamente sus funciones, pues por la dinámica del negocio siempre existen posibilidades de ser separada en 2 entidades distintas, o que sea integrada dentro de las funciones que las propias comisiones de regulación realizan hoy en día.
- **Clientes:** Hay 2 tipos principales de clientes para la Superintendencia. Por un lado, están los prestadores de servicios públicos, con quienes tiene una fuerte interacción a través del sistema SUI y con las Superintendencias delegadas; por otro lado los usuarios de servicios públicos, que interactúan con las direcciones territoriales, pero que más allá de la interacción con Orfeo, no tienen un sistema que permita identificar eficazmente su relación. Dentro del contexto de este caso se debe mencionar al cliente interno, incluyendo las áreas de apoyo y misionales que deben ejecutar procesos y que no cuentan con las herramientas apropiadas para llevarlo adelante.
- **Colaboradores:** Los colaboradores de la Superservicios se pueden dividir entre funcionarios, que son aquellas personas que tienen una relación real y reglamentaria, establecida por ley y reglamentos, y contratistas, quienes están vinculados por un contrato de prestación de servicios, sin vínculo laboral y de manera temporal. Para ambos grupos se evidencia alta permanencia en tiempo dentro de la entidad.  
Entidades del estado como la Comisión de Regulación de Energía y la Comisión de Regulación de Acueducto, son las entidades que Regulan los mercados Vigilados por la Superservicios, y que se convierte en los principales colaboradores de la entidad. Los

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 1

<sup>2</sup> Ver proyectos de inversión <https://www.superservicios.gov.co/nuestra-entidad/planeacion/proyectos-inversion>

Ministerios de Minas y Energía y el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio dos actores que también tienen una fuerte relación con la Superservicios.

**Paso 3. Identifique y evalúe las opciones:** Para este caso se incluyen 3 posibles escenarios que, si bien permiten de manera individual encontrar una solución, pueden aplicados de manera complementaria para fortalecer una organización. Parte del reto es encontrar el punto adecuado para llevarlas a cabo dentro de cada organización de acuerdo con los recursos con que se cuenta:

1. **Iniciar un proceso de transformación digital en la Superservicios, que logre un balance entre explotación de las ventajas competitivas actuales con la exploración de nuevas oportunidades de negocio:** Esta solución permitiría que la Superservicios convertirse en una entidad moderna y que pudiera cumplir con las metas que le requiere el sector al que pertenece. Al final de este proceso, la Superservicios encontrará un adecuado balance entre las personas, proceso y tecnología, definiendo claramente los roles y responsabilidades de cada equipo de trabajo, empoderando a las personas en sus tareas, definiendo estrategias a largo plazo, y usando a la tecnología cómo un apoyo y no como la base para su operación.
2. **Reestructurar la Superservicios, incluyendo la creación de nuevas áreas, y la tercerización de los sistemas de información:** La Superservicios requiere repotenciar sus capacidades y aumentar la planta de personal. Además de poner a la entidad al mismo nivel de entidades de sus mismas características, agilizando sus procesos, realizando Vigilancia integral e integrando talento humano que ya conoce el funcionamiento de la entidad pero que no cuenta con vinculación directa.
3. **Aumentar la inversión en la tecnología actual para adquirir o ampliar las capacidades de tecnología:** Dada la dependencia que tiene Superservicios en sus sistemas de información actuales y a la necesidad de continuar prestando sus servicios, debe aumentar las capacidades tecnológicas, adquiriendo infraestructura moderna y ágil, que permita implementar sistemas adicionales para automatizar los procesos, especialmente los relacionados con el manejo de la documentación de entrada y salida.

Los pros y los contras de cada opción se enumeran a continuación para aclarar los factores clave en el proceso de toma de decisiones.

	Opción 1	Opción 2	Opción 3
<b>Ventajas / Beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite que la Superintendencia se reforme integralmente en términos de personas, procesos y tecnología</li> <li>• Reduce la probabilidad de que la entidad repita estancarse en sus procesos al integrar a los colaboradores en el proceso de toma de decisiones.</li> <li>• mejore su situación actual y al mismo tiempo continúe pensando en los cambios futuros que debe implementar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitiría crear capacidades para una adecuada transferencia de conocimiento.</li> <li>• Reduce la carga de administración de los sistemas de información</li> <li>• Equilibra la carga de ejecución de tareas por parte de contratistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce la obsolescencia que sufre la Superservicios.</li> <li>• Permite mejor desempeño en procesos que no estén soportados en sistemas.</li> <li>• Los colaboradores tienen conocimiento en los actuales procesos, por lo que la transición a nuevos sistemas que los respalden puede ser menos compleja</li> </ul>

<b>Desventajas / Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede llevar mucho tiempo por la brecha entre los procesos y las funciones que desarrolla la entidad.</li> <li>• Implica cambios de paradigmas en muchas áreas de la entidad, lo que puede significar alta resistencia de parte del talento humano</li> <li>• De no hacerse correctamente se incrementarían algunos de los problemas con que convive la entidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La reestructuración no garantiza que los procesos se fortalezcan.</li> <li>• La inversión para tercerizar puede ser muy alta y el riesgo de que no se cumplan las expectativas con sistemas en los que la Superservicios tiene años de experiencia en su desarrollo</li> <li>• Puede generar alta resistencia ente colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque permite estabilizar la operación, requiere de cambios adicionales para que a largo plazo sea sostenible</li> <li>• Se continua con la dependencia en los Sistemas de información, sin que impliquen mejoras claras y pensadas a futuro</li> </ul>
------------------------------	---	--	---

Según el análisis anterior, los factores más importantes en los que basar las decisiones destinadas a resolver el caso son los siguientes:

- Debe permitir mejoras a la situación actual y plantear estrategias futuras: La Superintendencia no debe repetir la historia en cuanto a implementar nuevos procesos y tecnología para que se marchiten en el tiempo. Este puede ser el punto de inflexión, no solo para fortalecerse estratégicamente, sino para crear las capacidades que a futuro le permitan reinventarse conforme nuevas funciones, nuevas personas y tecnologías van surgiendo.
- Involucrar positivamente a los colaboradores: Siendo el talento humano una formaleza de la Superservicios, no puede dejarse de lado todo el conocimiento que ha acumulado en el tiempo. Es claro que cualquier cambio que se planea debe contar con la participación del talento humano, de manera que se pueda encontrar un equilibrio entre las capacidades para ejecutar tareas y la visión para explorar el futuro.

Basado en este conjunto de factores clave, la opción sugerida es la número 1, porque además de motivar cambios de fondo en la Superservicios, le permitirá que se cambie la mentalidad de la entidad, evitando que en el futuro se repitan decisiones que la estancuen.

#### Paso 4. Clausura

Este caso basado en decisiones tiene lugar en el año 2018, en el sector Gobierno colombiano. Los temas clave son Gestión de Cambio, Transformación Digital, Ambidiestralidad organizacional. Se invita a los estudiantes a desempeñar el papel del Superintendente de Servicios Públicos Domiciliarios, analizar la situación descrita y formular recomendaciones con respecto a cómo decisiones incorrectas conducen a una entidad innovadora a estancarse en el tiempo, llevando a que sus colaboradores se sientan prevenidos ante cualquier cambio que se les planteó. En la situación del caso, se pueden adoptar o considerar soluciones que no se enfoquen en las problemáticas de entidades del estado, y se puede polarizar el caso en torno a opiniones divergentes relacionadas con mantener las decisiones que nos llevaron al éxito, enfocarse en las personas, o plantear un cambio de fondo y a largo plazo para la entidad.

Considerando que se deben permitir mejoras a la situación actual y plantear estrategias futuras, una de las soluciones más sólidas para este caso sería iniciar un proceso de transformación digital en la Superservicios, con un énfasis explotar las capacidades actuales, pero que además prepare las bases

para la exploración de nuevas formas de ejecutar sus funciones en el futuro. Bajo diferentes condiciones, tales como el tiempo para la implementación o la resistencia al cambio, otras alternativas potencialmente adecuadas serían aumentar los recursos en tecnología, o pensar en una reestructuración para la Superservicios.

Finalmente, las principales teorías y conceptos que pueden aplicarse en este caso se enumeran a continuación:

Temas	Preguntas para estudiantes	Referencias
Transformación Digital	¿Qué tanto pesa la tecnología al momento de transformarse?	Sutcliff, M., Narsalay, R., & Sen, A. (2019), The Two Big Reasons That Digital Transformations Fail, Harvard Business Review. Recuperado de: <a href="https://hbr.org/2019/10/the-two-big-reasons-that-digital-transformations-fail">https://hbr.org/2019/10/the-two-big-reasons-that-digital-transformations-fail</a>
Transformación Digital	¿La transformación de una empresa es decisión del CEO, o deben involucrarse a todas las áreas?	Henretta, D., Chopra-McGowan, A. (2017), 5 Ways to Help Employees Keep Up with Digital Transformation, Harvard Business Review. Recuperado de: <a href="https://hbr.org/2017/09/5-ways-to-help-employees-keep-up-with-digital-transformation">https://hbr.org/2017/09/5-ways-to-help-employees-keep-up-with-digital-transformation</a>
Ambidiestralidad organizacional	¿cómo mantener la competitividad de una organización sin perder de vista la innovación?	Mitra, A., Gaur, S. & Giacosa, E. (2019), Combining organizational change management and organizational ambidexterity using data transformation, Management Decision, Vol. 57 No. 8, pp. 2069-2091. <a href="https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1108/MD-07-2018-0841">https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1108/MD-07-2018-0841</a>
Transformación Digital	¿Qué capacidades requieren las entidades de Gobierno para suplir las necesidades de los ciudadanos digitales?	Departamento Nacional de Planeación. (2019). Documento CONPES 3975. Política Nacional para la Transformación Digital e Inteligencia Artificial
Transformación Digital	¿En una organización madura cómo se puede justificar un proceso de reinención?	Berman, S., Korsten, P. & Marshall, A. (2016), A four-step blueprint for digital reinvention, Strategy & Leadership, Vol. 44 No. 4, pp. 18-25. <a href="https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1108/SL-06-2016-0042">https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1108/SL-06-2016-0042</a>
Ambidiestralidad organizacional	¿Cómo deben definir sus estructuras las empresas para hacer adelantar de manera adecuada los procesos de transformación?	Rimon, G. (2017), Six surprising truths about how digital transformation will change HR, Strategic HR Review, Vol. 16 No. 2, pp. 102-104. <a href="https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1108/SHR-02-2017-0010">https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1108/SHR-02-2017-0010</a>

Anexo 1. Organigrama Superservicios



# ORGANIGRAMA

Decreto 990 de 2002

