



## **Caso: ¿Qué haremos sin Patricia Luján?**

Trabajo de investigación para optar el grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**Lynn Loretta Wong Kongfook**

**Asesora:**

**Dra. Ángela María Carrasco Eléspuru**

**Lima, noviembre de 2019**



## Dedicatoria

A mis hijos: Julián, Fátima y Darío.





## Agradecimientos

A mis papás; sin ellos nada hubiese sido posible.

A Javier, por su apoyo incondicional, siempre.

A mi asesora, Ángela, por su tiempo y dedicación en el desarrollo de este trabajo.





## Resumen ejecutivo

*El caso “¿Qué haremos sin Patricia Luján?” presenta una situación empresarial ocurrida en Win Corporation, corporación conformada por varios negocios y que maneja la selección de personal de manera centralizada. La firma se encuentra en el proceso de implementación de una plataforma que integre a todas las áreas de personal para responder al crecimiento de la corporación y, con ello, al incremento de los requerimientos de trabajadores.*

*En este documento tiene relevancia la cultura de la organización y la manera en la que la jefa del Área de Selección de Personal se involucra y participa en ella. A esto se suman las responsabilidades de liderazgo en la instalación del Módulo de Reclutamiento y Selección de Personal. A lo largo del caso se describen los problemas que se generan en torno al crecimiento de actividad en dicha área, conflictos que surgen a partir de la renuncia de la responsable de esta, y las consecuencias que derivan de la persona que la reemplaza y de no haber definido un plan de sucesión.*

**Palabras clave:** toma de decisiones; estilo de dirección; motivación; responsabilidad; compromiso







## Abstract

*The case "What will we do without Patricia Luján?" presents a business situation that occurred in Win Corporation, a corporation made up of several businesses that manages the selection of personnel centrally. The firm is in the process of implementing a platform that integrates all areas of personnel to respond to the growth of the corporation and, with it, to the increase in worker requirements.*

*The culture of the organization and how the head of the Personnel Selection Area is involved and participates in it has relevance throughout this document. Add to this the responsibilities of leadership in the installation of the recruitment and personnel selection module. Throughout the case, the problems that are generated around the growth of activity in said area, conflicts that arise from the resignation of the person responsible for it, and the consequences that derive from the person who replaces it and the fact of not to have defined a succession plan are described.*

**Keywords:** *decision-making; management style; motivation; responsibility; commitment*





## Tabla de contenido

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. ¿Qué haremos sin Patricia Luján?</b> .....	<b>3</b>
1.1. Win Corporation .....	3
1.2. Situación actual del Área Selección de Personal .....	4
1.3. Planes para el futuro y desafíos en el Área de Selección de Personal .....	4
1.3.1. Proyecto SuccessFactors .....	5
1.4. Patricia Luján.....	6
1.5. Julieta Valverde .....	7
1.6. María Virginia Ramos .....	8
<b>Apéndices</b> .....	<b>9</b>
Apéndice 1. Estructura del Departamento de Personal .....	9
Apéndice 2. Proceso de selección de personal .....	10
<b>Capítulo 2. Teaching note</b> .....	<b>11</b>
2.1. Resumen.....	11
2.2. Objetivos académicos del caso .....	11
2.3. Preguntas sugeridas para la sesión.....	11
2.4. Enfoque del caso .....	12
2.5. Síntomas.....	12
2.6. Análisis del caso .....	13
2.6.1. Primer nivel: eficacia .....	13
2.6.1.1. Problemas del primer nivel .....	14
2.6.1.2. Hipótesis del primer nivel.....	14
2.6.2. Segundo nivel: <i>atractividad</i> .....	14
2.6.2.1. Problemas del segundo nivel .....	15
2.6.2.2. Hipótesis del segundo nivel .....	15
2.6.3. Tercer nivel: <i>unidad</i> .....	16
2.6.3.1. Problemas del tercer nivel.....	16
2.6.3.2. Hipótesis del tercer nivel .....	17
2.7. Contexto de la empresa.....	17
2.8. Actuación de Patricia Luján.....	18

2.9. Definición del problema .....	18
2.9.1. Problema N° 1 .....	18
2.9.1.1. Planes de acción .....	19
2.9.2. Problema N° 2 .....	20
2.9.2.1. Planes de acción .....	21
2.9.3. Problema N° 3 .....	21
2.9.3.1. Plan de acción .....	22
<b>Conclusiones .....</b>	<b>23</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>25</b>



## Índice de tablas

Tabla 1. Alternativas de acción ante la renuncia de Patricia Luján .....	19
Tabla 2. Alternativas de acción ante sobrecarga en el Área de Selección de Personal.....	20
Tabla 3. Alternativas de acción frente al desconocimiento de autoridad.....	22





## Introducción

En las organizaciones se presentan situaciones en las que los directivos deben tomar decisiones considerando el impacto que estas tendrán sobre los resultados de la empresa, el rendimiento del equipo de trabajo y el clima laboral. Asimismo, deben estar atentos a las necesidades del personal a cargo para asignar los recursos necesarios de manera que puedan tener un buen desempeño.

Es interesante el desarrollo de este tema con fines académicos, ya que muestra situaciones que no son ajenas a la realidad de cualquier organización, y todo directivo debe evaluar las alternativas de solución admisibles, para cada situación en particular y en el menor tiempo posible.

Este caso podrá ser utilizado como herramienta de aprendizaje para abordar temas relacionados con la toma de decisiones, estilos de dirección, conflictos motivacionales y cultura organizacional, así como para evaluar las consecuencias de las decisiones que se toman en el corto y el largo plazo.

El primer capítulo presenta el caso *¿Qué haremos sin Patricia Luján?*, que narra la situación generada a raíz de la renuncia de una persona clave en la organización y el contexto en el que dicha situación se desarrolla. Una serie de conclusiones cierran este acápite.

El segundo capítulo es una nota de enseñanza, en la que se analiza el caso utilizando la teoría antropológica de las organizaciones: el Octógono (Ferreiro, 2013; Ferreiro y Alcázar, 2017). De esta manera, se han identificado los problemas existentes en los niveles de eficacia, atraktividad y unidad. En este mismo apartado se fijan los objetivos académicos del caso, los síntomas que se detectan y las preguntas sugeridas para la sesión. Finalmente, se definen los problemas, las alternativas de solución, los planes de acción.





## Capítulo 1. ¿Qué haremos sin Patricia Luján?

Era la mañana del 9 de abril, cuando Yosselin Gutiérrez, jefa del Departamento de Personal de Win Corporation recibió la carta de renuncia de Patricia Luján —jefa del Área de Selección de Personal—. Extrañada, conversó con ella para tratar de entender las razones por las que quería alejarse de la empresa y para que evalúe su decisión. Pero Patricia no estaba dispuesta a dar marcha atrás y mantuvo su decisión de renunciar a la compañía. Ante la negativa de Patricia, Yosselin comenzó a repasar los hechos para comprender mejor la situación.

¿Qué había pasado con Patricia?; ¿Qué la había llevado a tomar esta decisión?; ¿Qué iba a suceder ahora con el Área de Selección de Personal?; ¿Cómo continuaremos con los planes de crecimiento que nos habíamos trazado?

### 1.1. Win Corporation

Win es una corporación de 20 años, integrada por empresas de diversos rubros: centros comerciales, restaurantes, panaderías, librerías, industria maderera, medios de comunicación, terminal terrestre, salas de entretenimiento y una empresa que da el soporte a todos los negocios. Adicionalmente, tiene participación en la agroindustria y en la industria pesquera.

La organización se caracteriza por tener cultura de puertas abiertas, muy horizontal, donde los organigramas, se podría decir, no existen. El colaborador es lo más importante para la organización. En ese sentido, Win Corporation busca que la selección de personal sea la mejor posible, ya que el colaborador debe calzar con la cultura de la empresa.

En palabras de su fundador y director general: “De nada sirve un profesional con MBA o una vasta experiencia laboral si no comparte nuestros valores”; “Nosotros logramos cosas extraordinarias con gente ordinaria”.

Por tratarse de una organización tan horizontal y sin organigramas establecidos, cualquier tema se podía solucionar muy fácilmente, pero, a la vez, todas las decisiones se centralizaban en el director general.

El Departamento de Personal estaba conformado por las Áreas de Administración de Personal, Selección de Personal, Capacitación y Bienestar Social, incluidos en la empresa que brindaba soporte a todos los negocios de la corporación (ver el Anexo 1). El Departamento de Personal estaba a cargo de Yosselin Gutiérrez, quien recibía los requerimientos de personal de toda la corporación, tanto aquellos de posiciones nuevas como de reposición, y los canalizaba hacia el Área de Selección de Personal para que realizara la búsqueda y selección.

Esta área —dirigida por Patricia Luján desde la fundación de Win— se encargaba de realizar el reclutamiento y la selección del personal que solicitara cualquiera de los negocios de la corporación (ver el Anexo 2).

Por la relación cercana y de confianza con el fundador de la corporación, en los inicios Patricia atendía los requerimientos de personal desde su casa. Debido al aumento de solicitudes, a partir del año 2012 Patricia fue contratada como jefa del Área de Selección de Personal.

Además de Patricia Luján, el área contaba con dos asistentes a cargo de las labores administrativas.

## **1.2. Situación actual del Área de Selección de Personal**

Patricia se había encargado de realizar el reclutamiento y selección del personal de todas las empresas del grupo y, simultáneamente, en vista de que no había un área de desarrollo de personal propiamente dicha, estaba diseñando las líneas de carrera y planes de sucesión para cada puesto de la organización.

En tiempos pasados, cuando las oportunidades de trabajo eran escasas y la situación del país no era buena, por su necesidad de trabajar, los jóvenes estaban dispuestos a cumplir con esfuerzo largas jornadas de trabajo, bien remuneradas, pero bien esforzadas, también. La realidad actual del país y la nueva generación de jóvenes llamados *millennials* obligan a crear una oferta de trabajo que les resulte atractiva, constantemente motivadora y retadora para ellos. En tal sentido, había que actuar rápidamente y estar atentos a las necesidades laborales existentes en el mercado, para evaluar hasta qué punto se podía flexibilizar la oferta de trabajo sin sacrificar el nivel de servicio hacia los clientes ni la productividad.

## **1.3. Planes para el futuro y desafíos en el Área de Selección de Personal**

La corporación había crecido mucho durante los últimos cuatro años y la perspectiva era seguir creciendo.

En los planes de crecimiento de los restaurantes para los siguientes años, la proyección anunciada por la Dirección General fue crecer el 40% en número de restaurantes para el 2019 y otro 60% más en el año 2020, lo que significaría un aproximado de 110 nuevas posiciones por cubrir en 2019 y unas 220 para el año siguiente.

Adicionalmente, los servicios de vigilancia y limpieza de los negocios de la corporación, que eran contratados a empresas proveedoras de servicios, tendrían que pasar por el filtro del Área de Selección de Personal de Win Corporation para asegurar la calidad de todo el personal.

Teniendo en cuenta que son un total de 300 posiciones, con una rotación promedio del 10%, significaría 30 reposiciones mensuales.

Ante el crecimiento de las empresas del grupo y, con ello, el aumento de los requerimientos de personal, meses atrás se vio la necesidad de ampliar el equipo de trabajo del Área de Selección de Personal y se contrató una psicóloga más —María Virginia Ramos— para compartir la carga de las evaluaciones de personal. María Virginia había trabajado anteriormente con Patricia; hacían un buen equipo de trabajo y estaba familiarizada con las políticas y la cultura de la corporación.

### **1.3.1. Proyecto SuccessFactors**

Finalmente, en el último trimestre de 2018 se decidió la implementación de la plataforma SuccessFactors, con los módulos de Reclutamiento y Selección, Empleado Central, Gestión de Tiempos y Nómina, para todas las empresas de Win Corporation. Patricia tomó a bien la responsabilidad de llevar a cabo la implementación de Reclutamiento y Selección como usuario clave del módulo, para lo cual era de conocimiento general que todos los usuarios clave asignados al proyecto tendrían que dedicarle a este gran porcentaje de su tiempo, ya que para la implementación debían homologar los criterios de todas las empresas de la corporación e integrarlos en una sola configuración corporativa. Esto incluía hacer cambios en los procesos de las diferentes empresas que, si bien debían tener los mismos criterios y políticas, en la práctica no era así.

Además, para estimar los tiempos de dedicación al proyecto —tanto del equipo de consultores destinados a este, como de los usuarios clave de la corporación— se sinceró la agenda de cada integrante, teniendo en cuenta reuniones inamovibles, viajes programados con anterioridad, cursos agendados; incluso se consideró tiempo para las actuaciones y actividades de los hijos.

Se realizó el lanzamiento del proyecto y comenzaron las primeras etapas de este. Patricia era quien debía pilotear y dar las pautas para el módulo asignado, pero a quien se veía en las reuniones y en la toma de decisiones era a la asistente del área, Julieta Valverde, ya que Patricia siempre decía estar ocupada realizando evaluaciones en diferentes lugares.

Ante esta situación, Yosselin Gutiérrez tuvo que hablar con Patricia haciéndole recordar el compromiso que había tomado al comienzo —compromiso con el que inicialmente había estado de acuerdo— y para que le diera la importancia debida al proyecto. Grande fue la sorpresa cuando Patricia expresó que ella no iba a poder dedicarle más tiempo del que ya estaba dándole, y que Julieta sería la persona que se encargaría del proyecto. Sin duda, estas

descoordinaciones y falta de decisiones estaban ocasionando retrasos en las entregas programadas para la primera fase del proyecto.

En vista de no tener otra mejor opción en ese momento, y para no seguir retrasando el trabajo, Yosselin y Patricia acordaron que Julieta estuviera dedicada al proyecto, pero bajo la responsabilidad de Patricia; es decir, Julieta haría las configuraciones acordadas con Patricia y le transmitiría las dudas para que ella, con una visión más amplia, las absolviera. Sin embargo, en los documentos entregables de la primera fase del proyecto había muchos vacíos debido a falta de definiciones por parte de Patricia, por lo que hubo que generar reuniones entre los usuarios clave de los demás módulos para decidir en conjunto.

#### **1.4. Patricia Luján**

Patricia es psicóloga por la universidad Cayetano Heredia y es docente en dicha universidad. Tiene amplia experiencia en su profesión, realizando evaluaciones masivas de personal para puestos operativos, a la vez que es muy hábil seleccionando a mandos medios, puestos técnicos y gerentes. Además, tiene una larga relación laboral, actual y anterior, con Win Corporation.

Trabajó por más de diez años en la empresa familiar a partir de la cual se creó la corporación, donde perfeccionó las técnicas de selección del personal idóneo para cada puesto.

Luego de realizar una maestría, se inclinó por la docencia y se dedicó a trabajos de selección de personal de manera independiente.

Se encontraba muy identificada con la cultura de la organización, cultura que protegía y hacía cumplir por donde iba, además de tener todo el *know how* de la selección de personal, clave en la organización. Estaba siempre pendiente de ver qué se podía mejorar en la organización, tanto en la gestión de su área como en algo que le llamara la atención de cualquier otra.

Le gustaba mucho conversar con los colaboradores —sobre todo con los nuevos— para hacerles seguimiento, saber cómo estaban, ver si se adaptaban a su equipo, cómo encontraban el ambiente de trabajo y cómo era la relación con su jefe. Los colaboradores la buscaban a ella, también, para conversar sobre diversos temas, desde las inquietudes que tenían hasta para agradecerle por escucharlos. Este contacto con los colaboradores la enriquecía y, además, le gustaba mucho.

En los últimos meses, Patricia parecía agobiada por la carga de trabajo regular, con el esfuerzo y dedicación que significaba el proyecto de implementación de SuccessFactors y con

los tiempos de traslado de un lugar a otro por el incremento cada vez más caótico del tráfico de la ciudad de Lima.

Un año atrás también había expresado su intención de renunciar, pero en esa ocasión conversó con el director general de la compañía quien, con el afán de retenerla y reconociendo su importancia en Win Corporation, le había dado flexibilidad de horarios, de acuerdo con sus necesidades académicas y familiares.

En esa oportunidad también se le comentó acerca del proyecto de implementación de SuccessFactors que todavía estaba en evaluación, pero ella se sintió motivada por el reto que representaba estar a cargo de un proyecto que involucraría a todas las empresas de la corporación, algo que siempre había querido y parecía que por fin había llegado la oportunidad de concretarlo.

### **1.5. Julieta Valverde**

Julieta es egresada de la carrera de Administración Hotelera. Se inició como practicante, anfitriona de servicio al cliente en uno de los centros comerciales, pero, al sobresalir por su orientación al servicio y tras calificar para el puesto, fue promovida a asistente del Área de Administración de Personal y, por el incremento de la carga de trabajo, al poco tiempo pasó a ser asistente del Área de Selección de Personal.

Desempeñaba funciones administrativas del área y se encargaba de realizar llamadas a los postulantes y concretar las citas de evaluación con ellos. Luego tomó contacto con diversas instituciones y organismos —institutos, universidades, municipalidades y departamentos del Ministerio de Trabajo— con los que coordinaba actividades de reclutamiento y asistía, junto con Patricia, a las convocatorias para evaluación de candidatos de distintos lugares, donde era de gran apoyo logístico para ella.

Poco a poco fue asumiendo más funciones, no solo administrativas, si no que tomaba algunas decisiones sobre los procesos de selección en curso con la venia de Patricia. Este empoderamiento generó una mala actitud en Julieta, quien creía tener el conocimiento necesario para manejar, de manera autónoma, los procesos del área, lo que ocasionó anticuerpos en sus demás compañeros de trabajo. La situación empeoró con el ingreso de la nueva psicóloga, ya que Julieta solo quería seguir las indicaciones de Patricia y, muchas veces, desconocía las indicaciones de María Virginia Ramos.

## 1.6. María Virginia Ramos

María Virginia es psicóloga de profesión y, anteriormente, al igual que Patricia, trabajaba en el grupo familiar a partir del cual se creó Win Corporation. Ella era jefa del Área de Selección de Personal de dicha empresa, pero debió retirarse por motivos de salud.

Pasado un tiempo, con el crecimiento de la corporación, se la contrató nuevamente para que conformara el equipo de Selección de Personal.

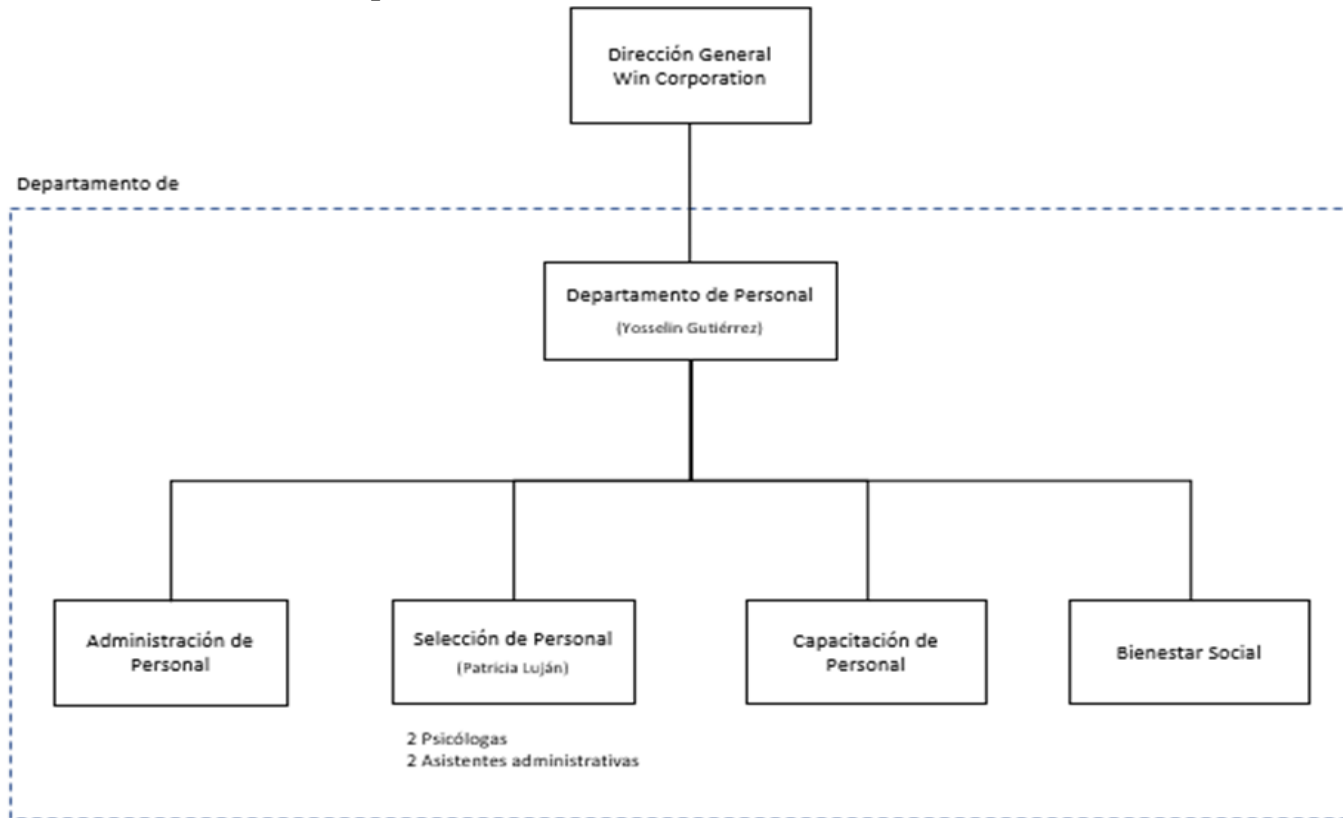
Después de analizar los hechos, Yosselin Gutiérrez, seguía pensando: si Patricia había decidido renunciar, ¿por qué asumió el reto del proyecto?; ¿y ahora cómo reorganizamos el Área de Selección de Personal?; ¿será la oportunidad para ordenarla un poco? ¡Solo con María Virginia no nos vamos a dar abasto para atender todos los requerimientos de personal!

Resignada, tomó la carta de renuncia de Patricia Luján y se dirigió a la oficina del director general para darle la noticia.



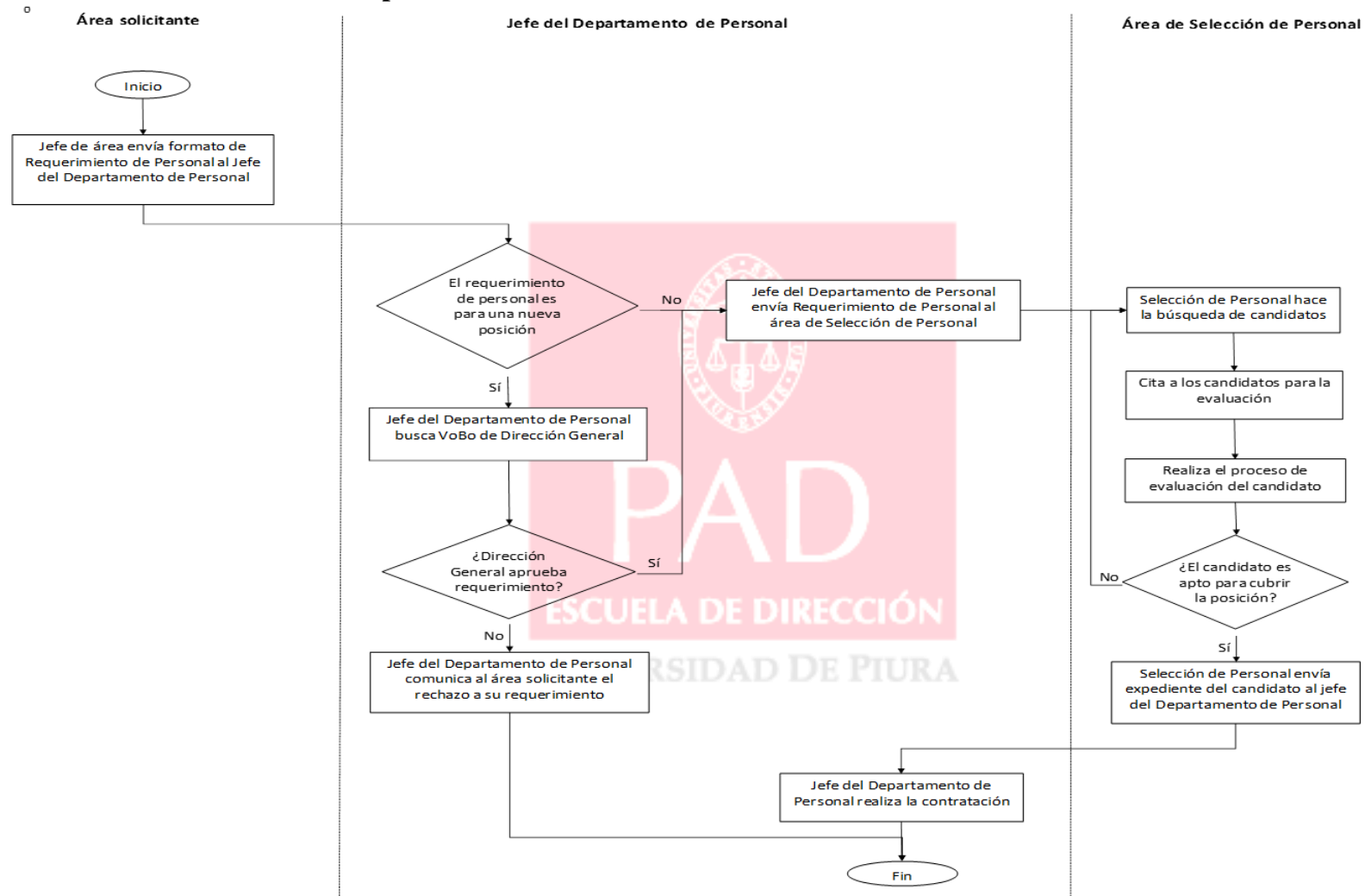
# Apéndices

## Apéndice 1. Estructura del Departamento de Personal



Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 2. Proceso de selección de personal



Fuente: elaboración propia.



## Capítulo 2. *Teaching note*

### 2.1. Resumen

El caso trata sobre Win Corporation, corporación conformada por varios negocios que manejan la selección de personal de manera centralizada. Se encuentran en un proceso de implementación de una plataforma que integrará todas las áreas de personal para responder al crecimiento de la corporación y, con ello, al incremento de los requerimientos de personal. Patricia Luján es jefa del Área de Selección de Personal; está consciente y es partícipe de los retos que se avecinan para ella y los cambios que significarán en su área. Sin embargo, sorpresivamente, presenta su carta de renuncia aduciendo motivos personales.

### 2.2. Objetivos académicos del caso

Este caso se puede utilizar como herramienta de aprendizaje para abordar temas relacionados con:

**Toma de decisiones:** el caso permite ver cómo los directivos toman decisiones, ya que, por un lado, se presenta la cuestión de un subordinado que asume un encargo o responsabilidad, pero luego decide no cumplirlo y renunciar y, por otro lado, el jefe, que debe decidir qué hacer ante esta situación.

**Estilos de dirección:** en las organizaciones, además de los encargos formales, está claro que cada directivo tiene un estilo de dirección característico de su personalidad y hay que ver de qué manera este estilo impacta en sus subordinados, en el trabajo y en los procesos de decisión.

**Conflictos motivacionales:** el caso muestra a Patricia, que en un principio acepta gustosa el encargo, pero luego va sintiendo que esta labor la sobrepasó o le demandaba más tiempo del que podía dedicar; entonces, busca una salida y decide dedicarle tiempo a su hijo, abandonando el trabajo.

**Cultura organizacional:** el relato deja ver que, a pesar de los problemas suscitados por un vacío en la toma de decisiones, los valores compartidos por la organización permiten ir sacando adelante el proyecto.

### 2.3. Preguntas sugeridas para la sesión

1. ¿Cuál es el motivo de renuncia de Patricia Luján?

2. ¿Cuáles son las razones por las que Patricia Luján delega la responsabilidad del proyecto a Julieta Valverde?
3. ¿Cómo afecta la estructura del Departamento de Personal en la toma de decisiones?
4. ¿Cómo afecta al resto del equipo la designación de Julieta Valverde como encargada de la implementación del proyecto SuccessFactors?
5. ¿Cómo afecta a la eficacia de la organización la renuncia de Patricia Luján?
6. Generar aprendizajes en la discusión para tener mejores criterios y aprender de la experiencia.

#### **2.4. Enfoque del caso**

Para el desarrollo de este caso puede utilizarse:

1. La teoría antropológica de las organizaciones (Octógono).
2. Criterios de la toma de decisiones.
3. Motivos y motivaciones

#### **2.5. Síntomas**

Análisis de los hechos que deben identificarse:

La carga de trabajo del Área de Selección de Personal aumentará considerablemente con la apertura de los nuevos restaurantes y con la selección del personal de seguridad y limpieza.

Patricia Luján asumió la responsabilidad como usuario clave del Módulo de Reclutamiento y Selección de Personal de la plataforma SuccessFactors, comprometiéndose a dedicarle tiempo al proyecto, lo que posteriormente eludió.

El incremento de la actividad del Departamento de Personal, ¿de qué manera podrá ser atendido con la misma eficacia?

¿La renuncia de Patricia Luján un año atrás era un indicador de estrés? ¿Yosselin Gutiérrez debió tomar previsiones y anticipar su salida preparando el reemplazo?

El ingreso de la nueva psicóloga, María Virginia, ¿representó un alivio para Patricia?

La decisión de asignarle mayores responsabilidades a Julieta Valverde, ¿afecta a la unidad de la corporación?

## 2.6. Análisis del caso

El Octógono (Ferreiro de Babot, 2013; Ferreiro y Alcázar, 2017) es una herramienta con la que se podrá realizar un diagnóstico fino para analizar las causas de los problemas dentro de la organización. Esta herramienta permite clasificar la realidad de la organización en tres niveles:

### Primer nivel

**Eficacia o modelo mecanicista**, donde se analizan los datos que muestra el caso con respecto a su respuesta frente al entorno externo. Aquí se analizarán el entorno externo, la estrategia, el sistema formal de dirección y control, y la estructura formal.

### Segundo nivel

**Atractividad o modelo psicosociológico**, donde se deberán identificar el saber distintivo, el estilo de dirección y la estructura real, y cómo se dan las interacciones entre las personas en la organización.

### Tercer nivel

**Unidad, modelo completo o modelo antropológico**, en el que se identificarán las necesidades afectivas de las personas en la organización a través del análisis de la misión externa, los valores de la dirección y la misión interna, así como el entorno interno.

Dado que el Octógono integra los tres niveles que se dan en todas las organizaciones, el análisis del caso con esta herramienta hará posible la identificación de los problemas que ocurren en cada uno de estos niveles dentro de Win Corporation.

#### 2.6.1. Primer nivel: eficacia

**Entorno externo:** las empresas que conforman Win Corporation están en crecimiento y cada vez es más difícil captar la atención de los *millennials*.

**Estrategia:** la mejor selección de personal, tanto para Win Corporation como para el personal de seguridad y limpieza, actualmente de terceros.

**Sistema de información:** Win Corporation está migrando a una plataforma Cloud donde tendrá todas las áreas integradas, los procesos se estandarizarán y la información fluirá entre las diferentes áreas.

**Estructura formal:** existe una estructura formal del Departamento de Personal que reporta directamente a la Dirección General de la corporación.

### **2.6.1.1. Problemas del primer nivel**

Hacer cumplir la estrategia, es decir, conseguir la mejor selección de personal, significa una gran sobrecarga de trabajo para el Área de Selección de Personal, ya que, además de la carga de trabajo proveniente del crecimiento de los negocios —que le significará un incremento de 110 posiciones adicionales a la carga de trabajo regular para el presente año— el área tendrá que asumir la tarea de seleccionar el personal de los proveedores de seguridad y limpieza, que son las empresas que actualmente proveen de dicho personal, lo que representará un promedio de 30 reposiciones mensuales, de acuerdo con su rotación actual.

Existe un problema de escasez de reclutamiento de personal, propio de la realidad generacional y la flexibilidad y atractividad que puede ofrecer un trabajo en una de las empresas de la corporación.

La dedicación de tiempo y esfuerzo en la implementación de la nueva plataforma SuccessFactors alejaría de los procesos de evaluación de personal a Patricia Luján.

### **2.6.1.2. Hipótesis del primer nivel**

Ante la carga laboral en aumento, Patricia se vio en la necesidad de apoyarse en Julieta, delegando en ella cada vez más responsabilidades, en lugar de ir asignándole tareas específicas; y no dimensionó que para la carga laboral creciente iba a necesitar ampliar el equipo del Área de Selección de Personal.

Yosselin Gutiérrez, como jefa del Departamento de Personal, no previó supervisar si el Área de Selección de Personal estaba correctamente organizada y que contara con los recursos necesarios para hacer frente al incremento de sus actividades.

## **2.6.2. Segundo nivel: *atractividad***

### **Saber distintivo**

- Patricia ha desarrollado un rápido entendimiento de los negocios, acompañado de su *expertise* en evaluación de personal adecuado para cada puesto, pero carece de habilidades organizativas para con su área.
- María Virginia tiene *expertise* en la evaluación del personal, pero está familiarizándose con las necesidades y realidades de cada negocio de la corporación.
- Julieta conoce la realidad de cada negocio y las funciones que le han sido asignadas.

### **Estilo de dirección**

El estilo de Yosselin Gutiérrez, es delegativo con sus áreas subordinadas.

El estilo de Patricia Luján es independiente en los procesos de selección, dependiente para la toma de decisiones y *abdicante* de sus responsabilidades en el proyecto.

### **Estructura real**

Julieta desconoce la autoridad de María Virginia Ramos; muestra rebeldía.

Se produce una abdicación por parte de Patricia Luján, que termina en su decisión de renunciar.

Patricia intentó renunciar un año atrás, pero desistió por las facilidades otorgadas.

#### **2.6.2.1. Problemas del segundo nivel**

Patricia Luján ha renunciado; como consecuencia, Win Corporation ha perdido saber distintivo en cuanto a la evaluación de personal.

La falta de definiciones de Patricia debido a su abdicación, que abandona el proyecto de SuccessFactors, antes de su renuncia, en manos de su asistente, Julieta Valverde, quien no cuenta ni con el perfil ni con los conocimientos para asumir el reto.

La abdicación de Patricia se disfraza como un errado empoderamiento a Julieta Valverde, quien asume responsabilidades que no le corresponden y no reconoce la autoridad de María Virginia Ramos.

Yosselin Gutiérrez no ha sabido supervisar el funcionamiento del Área de Selección de Personal en la consecución de los objetivos de esta área y del proyecto.

#### **2.6.2.2. Hipótesis del segundo nivel**

Si bien Patricia Luján es una excelente evaluadora de personal, la responsabilidad de ser una usuaria clave en un proyecto donde tendría que tomar decisiones y hacer definiciones sobre los procesos de su área provocó mucha presión en ella y, sopesando el momento familiar que estaba viviendo, prefirió renunciar a la corporación para dedicarse a su familia.

Ante las necesidades del área, Patricia se apoya en Julieta, pero de manera espontánea, ya que a sabiendas de que Julieta no cuenta con los recursos para hacer frente a esas responsabilidades igualmente se las asignó. Patricia actuó de manera irresponsable y negligente.

Julieta Valverde se encontró en una situación inimaginable pero real para ella: su intervención en los procesos de selección y participación en el proyecto. Esto provocó un quiebre en su autocontrol y autoestima y, respondiendo a lealtades erróneas hacia Patricia, tiene el atrevimiento de desconocer la autoridad y jerarquía de María Virginia.

Si bien el equipo del Área de Selección de Personal se incrementó, el estilo de dirección delegativo de Yosselin Gutiérrez hizo que no se esforzara en ser diligente con las áreas a su

cargo, por lo que no actuó de manera proactiva para satisfacer las necesidades del Área de Selección de Personal —cuya jefa era Patricia— que, pese a tener muy desarrolladas sus habilidades técnicas para evaluar, no tenía desarrolladas sus habilidades directivas para organizar el área a su cargo.

### **2.6.3. Tercer nivel: unidad**

#### **Misión externa**

Empresas de la corporación centradas en el cliente.

#### **Valores**

Los involucrados en el proyecto demostraron trabajo en equipo.

Patricia muestra irresponsabilidad al delegar en Julieta.

Julieta presenta egoísmo y orgullo por su trabajo.

#### **Misión interna**

Julieta muestra rebeldía y hace uso de un mal empoderamiento otorgado.

Patricia manifiesta total abdicación sobre el manejo del área.

Yosselin exhibe indiferencia ante las necesidades del Área de Selección de Personal, y permisividad al pasar por alto la abdicación de Patricia en la primera fase del proyecto y al permitir la mala actitud de Julieta.

#### **2.6.3.1. Problemas del tercer nivel**

Se han delegado en Julieta, por necesidad o comodidad, muchas responsabilidades para las cuales no tiene la capacidad ni la buena disposición de realizarlas.

La abdicación de Patricia provocó retrasos en el avance del proyecto y que otras personas ajenas al Área de Selección asuman las definiciones pendientes.

Mala actitud de Julieta, que se vio reforzada por el empoderamiento que le había dado Patricia.

El desarrollo de personas no se ha dado como debió ser:

**Patricia:** su trayectoria profesional se ve marcada por esta abdicación que se contradice con el cuidado que siempre demostró hacia la cultura de la organización.

**Julieta:** ha alimentado su ego debido a las decisiones espontáneas que tomó Patricia acerca de la delegación de responsabilidades y toma de decisiones en ella.

**Yosselin:** su estilo de dirección no se adapta al que debe ejercer con sus subordinados o no se siente empoderada para tomar decisiones acertadas.

### 2.6.3.2. Hipótesis del tercer nivel

Patricia, a pesar de tener muy interiorizada la cultura de la organización, ha delegado en Julieta —por necesidad o por comodidad— muchas funciones que Julieta no está en capacidad de resolver, actuando por una motivación espontánea y demostrando poca responsabilidad al poner en peligro el avance del proyecto.

Se trastoca la filosofía del fundador y director general sobre: “Nosotros logramos cosas extraordinarias con gente ordinaria”. Hace referencia a que, efectivamente, se pueden alcanzar resultados extraordinarios con los colaboradores, pero con el liderazgo adecuado de los jefes, con la conducción y seguimiento de las acciones y decisiones que se tomen.

A pesar de la mala actitud de Julieta y la abdicación de Patricia, el resto del equipo unió esfuerzos para sacar adelante el proyecto.

Habiendo analizado el Octógono puede verse que los problemas generados por una mayor actividad en el Área de Selección de Personal que se produce por el crecimiento en los negocios tienen consecuencias, tanto por decisiones que se toman como por decisiones que no se toman.

**Por el lado de Patricia:** no ha sabido manejar su posición; con su abdicación le ha dado un mal empoderamiento a Julieta; con su renuncia deja el Área de Selección y el proyecto desarmados y con retrasos. Si no se sentía capaz o sentía mucha presión, ha debido pedir ayuda antes de llegar a su límite de tolerancia y presentar la renuncia.

**Por el lado de Julieta:** toma de decisiones sobre bases poco sólidas por su desconocimiento; mala actitud al no reconocer la autoridad de María Virginia, debido al mal empoderamiento recibido por el lado de Patricia.

**Por el lado de Yosselin:** a pesar de su estilo de liderazgo delegativo, realizó las acciones que debió haber hecho como jefa; contrató una psicóloga para ampliar el equipo del Área de Selección de Personal y hacer frente a la creciente carga de trabajo; motivó a Patricia para que participara del proyecto; habló con ella cuando delegó sus responsabilidades y hubo retrasos en la toma de decisiones en el proyecto. Pero no corrigió la mala actitud de Julieta.

## 2.7. Contexto de la empresa

Las empresas que conforman Win Corporation están en pleno crecimiento, lo que significa que debe tener una estructura tal que soporte y atienda las necesidades de los negocios de la corporación. Si bien hasta entonces el Área de Selección de Personal ha podido responder satisfactoriamente a los requerimientos de personal, habría que ver si está preparada para acompañar el crecimiento que se espera conseguir.

## 2.8. Actuación de Patricia Luján

Patricia Luján ha demostrado ser una excelente profesional en cuanto a su *expertise* en la evaluación de personal, pero no ha ejercido un buen liderazgo en su asistente Julieta Valverde, ya que ha confiado en ella múltiples funciones para las cuales no se encontraba preparada.

Ha actuado de manera irresponsable al haber aceptado el compromiso de ser el usuario clave en la implementación del Módulo de Reclutamiento y Selección en el proyecto de SuccessFactors y luego, al no resistir la presión para tomar decisiones, eludió sus responsabilidades delegándoselas a Julieta.

Al parecer, su renuncia responde a motivos trascendentes, como acompañar a su hijo en esta etapa de su vida, pero es un tema temporal y hasta innecesario, porque es responsabilidad del hijo su rendimiento en los exámenes de postulación a las universidades. No queda claro que este haya sido el verdadero motivo de su renuncia; da la impresión de que el motivo de su renuncia fue una falta de madurez, al encontrarse en situaciones en las que debía tomar decisiones, tener que hacerse responsable de las mismas y no sentirse a gusto con ello. Prefirió asignarle las responsabilidades a Julieta, por espontaneidad y, luego, por falta de motivación, presentó su renuncia.

## 2.9. Definición del problema

### 2.9.1. Problema N° 1

La renuncia de Patricia Luján desestabiliza el Área de Selección de Personal y el Módulo de Reclutamiento y Selección del proyecto SuccessFactors.

El decisor es Yosselin Gutiérrez que, como jefa del Departamento de Personal, tiene tres alternativas de acción (ver la Tabla 1).

La alternativa más conveniente sería la tercera, en la que Yosselin Gutiérrez lograría convencer a Patricia Luján para que tomara un trabajo *freelance*, lo que le permitiría realizar sus actividades personales y, a la vez, seguir realizando evaluaciones de personal, tomándose las cosas con calma, sin el estrés que significa para ella la responsabilidad de una jefatura. De esa manera no se perdería su importante *know how*, que podría servir de acompañamiento para el nuevo jefe del área que se designe, y podría dar lineamientos para el proyecto SuccessFactors.



**Tabla 1. Alternativas de acción ante la renuncia de Patricia Luján**

Nº	Alternativa	Impacto en la eficacia	Impacto en la atraktividad	Impacto en la unidad
1	La jefa del Departamento de Personal acepta la renuncia de Patricia Luján.	Se afecta la eficacia en el corto plazo porque el Área de Selección quedaría sin una jefatura, y el proyecto también.	En el mediano plazo habría un aprendizaje, ya que se tendría que reemplazar la jefatura del Área de Selección.	Positivo, ya que se aclararía el alcance de las funciones a Julieta Valverde.
2	La jefa del Departamento de Personal debe convencer a Patricia Luján para que desista de renunciar y que se mantenga a cargo del Área de Selección de Personal.	Negativo, porque Patricia está mostrando una posición <i>abdicante</i> , que no aporta ni al Área de Selección ni al proyecto.	En el mediano plazo se tendría tiempo para preparar a su reemplazo en la jefatura del área.	Negativo, porque reforzaría la mala actitud de Julieta de no reconocer la autoridad de María Virginia Ramos.
3	La jefa del Departamento de Personal le ofrece a Patricia Luján la posibilidad de hacer un trabajo <i>freelance</i> de evaluación de personal.	Positivo, porque Patricia Luján tiene un <i>know how</i> muy importante que no se debería dejar ir, y se la libera de la presión que le significa tomar decisiones.	Positivo, ya que se nombra a María Virginia como jefa del Área de Selección y Patricia acompaña en la formación de psicólogas para evaluación de personal.	Positivo, pues se aclararía el alcance de las funciones de Julieta Valverde. Se ajustaría la estructura del Área de Selección y las funciones a cumplir.

Fuente: elaboración propia.

### 2.9.1.1. Planes de acción

#### Por parte de Yosselin

Nombrar a María Virginia jefa del Área de Selección de Personal, ya que ella tiene la experiencia de haber desempeñado satisfactoriamente esa posición anteriormente.

Hablar con Julieta para asegurarse de que le quede claro que María Virginia será la nueva jefa del Área de Selección de Personal y quien liderará el Módulo de Reclutamiento y Selección en el proyecto SuccessFactors.

#### Por parte de María Virginia

Como jefa del Área de Selección de Personal, debe tomar las siguientes acciones: estructurar el área, ordenar la asignación de funciones, dimensionar y nivelar la carga de trabajo.

De acuerdo con los resultados de ese análisis, tendrá que distribuir los recursos con los que cuenta en el área y ver si hay necesidad de ampliar su equipo de trabajo.

Dar un *feedback* adecuado a Julieta, aclarándole el alcance de sus funciones y explicarle la importancia de su trabajo, pero delimitándolo a sus conocimientos actuales, y canalizar su motivación dentro de lo que ella actualmente conoce y hace bien.

Como usuario clave del Módulo de Reclutamiento y Selección del proyecto SuccessFactors, **María Virginia** deberá tomar las siguientes acciones: revisar los procesos del área y los flujos de información para asegurarse de que todos ellos estén incluidos en el alcance del proyecto y que calcen con la nueva estructura de su área.

### 2.9.2. Problema N° 2

El crecimiento de los negocios ocasiona una sobrecarga en el Área de Selección de Personal, lo que dificulta cumplir con la estrategia de conseguir el mejor personal calificado para cada puesto.

El decisor es la jefa del Área de Selección de Personal, María Virginia Ramos, quien tiene las alternativas de acción descritas en la Tabla 2.

**Tabla 2. Alternativas de acción ante sobrecarga en el Área de Selección de Personal**

N°	Alternativa	Impacto en la eficacia	Impacto en la <i>atractividad</i>	Impacto en la unidad
1	Dejar el Área de Selección de Personal como está.	Muy negativo, porque no va a cubrir ni siquiera las necesidades actuales de personal.	Negativo, pues generará desesperación y luego desidia en el equipo al evidenciarse un desborde de requerimientos de personal sin poder ser atendidos.	Negativo, porque habrá desmotivación en el equipo al notar que no se atienden las necesidades del área y el bombardeo de quejas de todas las áreas desatendidas.
2	Incrementar el equipo del Área de Selección de Personal, y dotar de los recursos que necesite.	Positivo, porque se podrán atender correctamente los requerimientos de personal de la corporación.	Positivo, ya que se podrá dimensionar el Área de Selección de acuerdo con el crecimiento de los requerimientos de personal de la corporación.	Positivo, pues el equipo se compromete con el crecimiento de la corporación, tratando de conseguir los mejores resultados.

Fuente: elaboración propia.

La mejor alternativa es la segunda, donde se incrementará el equipo del Área de Selección de Personal.

### **2.9.2.1. Planes de acción**

#### **A corto plazo**

María Virginia debe realizar un análisis de cantidad de requerimientos de personal que tienen que atender para las diferentes áreas de la corporación. Se ha dimensionado que el incremento de actividad que va a sufrir el área aumentará las necesidades de evaluación de personal en 30 posiciones mensuales adicionales a las actuales y calcular con cuántas psicólogas más el Área de Selección de Personal podría responder adecuadamente a los requerimientos de personal de las distintas áreas, con una carga de trabajo balanceada y gozando de un buen clima laboral en el área.

#### **A mediano plazo**

María Virginia debe dimensionar el crecimiento de los requerimientos de personal de los próximos años con la estructura de su área e ir optimizando los procesos que actualmente se realizan manualmente a través de la plataforma SuccessFactors. Además, debe ir perfeccionando a su equipo de psicólogas en las técnicas de evaluación de personal, de acuerdo con los perfiles requeridos por la corporación y según sus niveles de responsabilidad.

### **2.9.3. Problema N° 3**

La asistente del Área de Selección de Personal, Julieta Valverde, tiene una mala actitud frente a sus compañeros y desconoce la autoridad de María Virginia Ramos antes de ser nombrada jefa del Área de Selección de Personal.

El decisor es la jefa del Departamento de Personal, Yosselin Gutiérrez, quien tiene tres alternativas (ver la Tabla 3).

Según los resultados exhibidos en la Tabla 3, se observa que la primera alternativa (despedir a Julieta Valverde) es la más conveniente, pero también se puede ver en el caso que Yosselin Gutiérrez no ha tenido una conversación previa de advertencia, por lo que no es recomendable dicha alternativa.

Ante ese error de Yosselin —y esperando la buena voluntad de Julieta—, optaría por la tercera alternativa, que es darle una oportunidad de mejora en su actitud hacia María Virginia y su equipo.

**Tabla 3. Alternativas de acción frente al desconocimiento de autoridad**

Nº	Alternativa	Impacto en la eficacia	Impacto en la <i>atractividad</i>	Impacto en la unidad
1	La jefa del Departamento de Personal decide despedir a Julieta Valverde por su mala actitud.	Se afectaría la eficacia en el corto plazo, ya que no se contaría con un reemplazo en el momento.	Positivo, ya que los colaboradores verían que las conductas inaceptables se sancionan.	Positivo, porque prevalecerían los valores de la corporación.
2	La jefa del Departamento de Personal no hace nada y sigue tolerando la mala actitud de Julieta.	No variaría; se mantendría en el lugar donde está actualmente.	Se da un aprendizaje negativo, porque los colaboradores notan que la jefa del Departamento de Personal pasa por alto conductas inaceptables.	Negativo, pues genera desmotivación y desconfianza de los empleados con la jefatura del Departamento de Personal al mantener a una persona con conductas indeseadas.
3	La jefa del Departamento de Personal habla con Julieta para darle una oportunidad para que cambie de actitud; de lo contrario, será despedida.	Se mantendría la eficacia en el lugar en el que se encuentra en ese momento o, idealmente, podría mejorar su actitud y, por ende, su desempeño.	Se da un aprendizaje negativo, porque los demás colaboradores notan que la jefa del Departamento de Personal es tolerante ante conductas inaceptables.	Negativo, ya que se genera incertidumbre al ver que la jefa del Departamento de Personal es permisiva con este tipo de conductas.

Fuente: elaboración propia.



### 2.9.3.1. Plan de acción

A efectos de poner en práctica las recomendaciones anteriores, se ve que es conveniente reforzar mucho la comunicación, tanto entre María Virginia, Julieta y todo el equipo de selección de personal, como entre Yosselin y María Virginia. Se considera que la comunicación es básica para crear confianza en el equipo y mantenerlo cohesionado; y puede ayudar a centrar los temas que se han propuesto como alternativas de solución.

## Conclusiones

En toda organización es muy importante distribuir el saber distintivo adecuadamente. La renuncia de Patricia Luján ha generado un gran impacto en la organización porque, si bien ya se ha contratado a María Virginia para que también se encargue de la evaluación de personal, Patricia tiene un *know how* muy importante que no se puede dejar ir tan fácilmente, sobre todo si no se ha formado completamente a su reemplazo. Win Corporation pierde atractividad por su disminución en el saber distintivo.

La jefatura del Departamento de Personal debe estar atenta a las necesidades de sus áreas a cargo. Hay decepción por parte de Win Corporation hacia Patricia Luján por haber demostrado un bajo nivel de compromiso y responsabilidad en el proyecto de SuccessFactors; con ello se ha perdido en el nivel de la unidad.

Debe haber un plan de sucesión para las posiciones clave dentro de la organización. Afortunadamente, María Virginia estaba en capacidad de asumir la jefatura del Área de Selección de Personal. De no haber contado con ella, los resultados habrían sido catastróficos para la corporación.

Es muy importante que los colaboradores compartan los valores y la cultura de la corporación. Gracias a que todos estaban alineados hacia el mismo objetivo, se pudo sacar adelante las definiciones de la primera fase del proyecto.

Yosselin Gutiérrez debió tomar la renuncia que Patricia presentara un año atrás como una señal de alerta. Por un lado, para conocer sus motivos y, por otro, para ir preparando un plan de sucesión ante una posible próxima renuncia de Patricia, cosa que acaba de suceder.



## Bibliografía

Ferreiro, P. (2013). El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial.

Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2017). Gobierno de personas en la empresa. Lima: Universidad de

Piura. PAD-Escuela de Dirección.

