PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Agregados Unión

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Magíster en Gobierno de las Organizaciones

Justo Andrey Avellaneda Campos
Alex Leonardo Murillo Alvarado

Asesor:
Mtr. Luis Enrique Seminario Antúnez de Mayolo

Lima, noviembre de 2021

PAD

ESCUELA DE DIRECCIÓN

UNIVERSIDAD DE PIURA

Dedicatoria

La presente investigación está dedicada a Dios, por brindarnos siempre luz y protección en nuestro camino.

A nuestras familias, por ser aliento, comprensión, apoyo y confianza plena en nuestros sueños y expectativas.

A nuestros maestros de la escuela, por aportar lo mejor de sí con su espíritu de trascendencia.

Muchas gracias a todos.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD

ESCUELA DE DIRECCIÓN

UNIVERSIDAD DE PIURA

Resumen ejecutivo

EHR es una empresa especializada en servicios de Recursos Humanos (RR.HH.) que fue contratada por Agregados Unión S.A. (AUSA) para ejecutar el servicio de payroll en sus operaciones dentro de Perú. La Gerencia de AUSA tenía una gran disposición de implementar el proyecto en RR.HH. e ir sumando diversas necesidades y servicios adicionales a EHR con la finalidad de disminuir sus costos, modernizar su sistema y digitalizar su información.

Inicialmente, todo se veía prometedor; sin embargo, al empezar actividades se encontraron con Lucrecia Rodríguez, jefa de administración de personal, quien no estaba alineada con las nuevas directrices de la Gerencia y pretendía a todo costo mantener la vieja administración; asimismo, ella tenía el control y poder absoluto de la información. La posición de ella, la crisis económica y laboral generada por la pandemia del COVID-19, la inadecuada gestión y la escasa supervisión de la Gerencia de EHR generaron la culminación del proyecto.

¿Cómo se resolvieron los conflictos generados entre ambas empresas?, ¿cuáles fueron las acciones tomadas frente a la hostilidad generada?, ¿cómo se manejó al personal involucrado en el proyecto?, ¿cómo se afrontó la crisis generada por la pandemia?, ¿qué enseñanzas podemos obtener de esta experiencia? y ¿cómo se debe afrontar futuros proyectos?, son preguntas fundamentales que los instructores podrán plantearse para analizar los conceptos claves de la dirección de empresas y el gobierno de personas, llevando a los alumnos por los diversos niveles del octógono, enfocándose en el análisis de ambas empresas con la finalidad de encontrar una salida al problema desde el punto de vista de la dirección de EHR. En ese sentido, se obtuvo finalmente lecciones que deberán aplicarse en los diversos proyectos que toda empresa enfrente.

Palabras clave: *octógono; payroll; modernizar el sistema; digitalizar la información; identificación del problema*

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD

ESCUELA DE DIRECCIÓN

UNIVERSIDAD DE PIURA

Abstract

EHR is a company specialized in human resources services (HR) that was contracted by Agregados Unión S.A. (AUSA) to manage the payroll services of its operations within Peru. The AUSA management was highly motivated to implement the project in HR and add various additional needs and services to EHR, in order to reduce its costs, modernize its systems and digitize its information.

Initially everything looked promising. However, when starting initiatives, they met Lucrecia Rodríguez, head of personnel administration, who was not aligned with the new management guidelines. She wanted at all costs to maintain the old protocols, where she had complete control of all the information. Her position of willing to make the project and EHR activities impossible, was also compounded by the economic and labour crisis generated by the COVID-19 pandemic. Inadequate management and the limited supervision of EHR management, led to the unsuccessful culmination of the project.

How were the conflicts generated between the two companies resolved? What were the actions taken in the face of hostility generated between those involved? How were the personnel involved in the project managed? How was the crisis generated by the pandemic dealt with? What lessons can we get from this experience? How should we face future projects? These are key questions that people involved will be able to ask themselves, to analyze the key concepts of business management and people governance, taking students through the various levels of the issues, focusing on the analysis of both companies, in order to find a way out of the problem from the point of view of the EHR management. Finally, we obtain lessons that should be applied in the various projects that every company faces.

Keywords: *octagon; payroll; modernize system; digitize information; problem identification*

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD

ESCUELA DE DIRECCIÓN

UNIVERSIDAD DE PIURA

Prólogo

Es grato llegar a este momento, el cual nos indica que estamos al final del proceso formativo que elegimos para perfeccionarnos en nuestra tarea directiva y nos alienta a dar los últimos pasos para la obtención de nuestro grado. El trabajo de investigación ofrece la oportunidad de plasmar los conocimientos adquiridos, analizar a profundidad una situación, comprender mejor a la organización, los sistemas de dirección, la cultura, las relaciones entre las personas que la conforman, los motivos que impulsan a las personas a actuar y en ese complejo universo de interacciones lograr tomar decisiones acertadas.

Frente al desafío, la elección recae en el desarrollo de un caso de negocio como "Agregados Unión - AUSA", importante empresa industrial que nos permite hacer un recorrido sobre la propuesta de servicios que le ofrece EHR para mejorar la gestión de recursos humanos y las vicisitudes que pasa el equipo consultor para la búsqueda del cometido.

El caso relata la importancia que tiene para la consultora cerrar proyectos con clientes de las dimensiones de AUSA, el esfuerzo que se realiza durante las negociaciones que duran casi un año y es donde empiezan a darse las primeras señales de la falta de consenso en la voluntad de tercerizar el payroll por parte de AUSA, así como la determinación de la Gerencia de recursos humanos en viabilizar el proyecto. También se va mostrando la gestión del proyecto por parte de EHR desde la conformación del equipo, sus características, las ubicaciones de trabajo que ofrece AUSA en la planta, la poca disposición que tiene la jefatura de administración, lo cual genera los primeros roces, los retrasos en los cumplimientos de avance, la presión que ejerce el cliente a nivel económico y la resistencia firme de la Gerencia de EHR con la convicción de sacar adelante el proyecto, el ánimo del equipo y la necesidad de generar compromisos para evitar la rotación, perder conocimiento y credibilidad frente al cliente, así como el adecuarse a las nuevas reglas de bioseguridad por la pandemia, enfrentar las bajas y los descansos médicos sin perjudicar el servicio, poner un alto a las formas que se están teniendo y evaluar la continuidad del proyecto.

Todos estos aspectos a evaluar nos exigen un exhaustivo análisis y, para ello, hemos decidido usar el modelo antropológico de José Antonio Pérez López, así como apoyarnos en las teorías de las decisiones directivas de Manuel Alcázar García.

Este caso puede significar un aporte a las decisiones directivas en empresas de servicios que acceden a ejecutar un contrato que impacta directamente sobre la estructura de la organización y es fundamental tener mayor claridad del momento, la cultura, los miembros que

van a ser impactados con el cambio, considerar sus opiniones sobre el proceso que se quiere ejecutar, las fuentes de información; en suma, es vital contar con un minucioso relevo de información más allá del interés que pueda tener el directivo contratante en la implementación del servicio, dado que cualquiera de estos elementos pueden ser un factor crítico de éxito y esencialmente los aspectos de la cultura organizacional. En ese sentido, la estrategia no alcanza. Como lo expresó Peter Drucker "La cultura se come a la estrategia en el desayuno". Es decir, la manera del cómo se hacen las cosas, dificulta implementar la estrategia. La estrategia por sí misma no es suficiente, se necesita que las personas la ejecuten, y las personas se comportan de acuerdo a la cultura, ya que la cultura es la que traduce la estrategia en acciones y comportamientos que producen los resultados, indicando que a pesar de los muchos esfuerzos por implementar estrategias de cambio estos son bloqueados cuando la cultura organizacional no está alineada con lo que la estrategia busca desarrollar.

El caso "Agregados Unión - AUSA", ha sido planteado y trabajado, manteniendo la reserva sobre los nombres verdaderos de la empresa y de la consultora. Sin embargo, tenemos la certeza de no afectar las enseñanzas que se pretenden transmitir con el tratamiento del caso de estudio.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla de contenido

Dedicatoria iii
Resumen ejecutivo v
Abstract vii
Prólogo ix
Índice de tablas xiii
Índice de figuras xv
Índice de anexos xvii
Capítulo 1. Agregados Unión (AUSA) 1
Capítulo 2. Análisis del caso 17
2.1 Introducción 17
2.2 Desarrollo de los octógonos 17
2.3 Problemas detectados en EHR 22
2.4 Evaluación de las posibles decisiones a tomar en función a la disyuntiva planteada por Alberto Cárdenas: ¿continuar o encarar la situación y resolver el contrato de la mejor manera posible? 23
Conclusiones 25
Bibliografía 27
Anexos 29

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD

ESCUELA DE DIRECCIÓN

UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de tablas

Tabla 1. Impacto de las decisiones por dimensión 23
Tabla 2. Evaluación del nivel de riesgo 24

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD

ESCUELA DE DIRECCIÓN

UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de figuras

Figura 1. Octógono de AUSA 18
Figura 2. Octógono de EHR 20

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD

ESCUELA DE DIRECCIÓN

UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de anexos

Anexo 1. El sector de servicios de tercerización en RR.HH. 29
Anexo 2. Propuesta Payroll Plus 31
Anexo 3. Estructura de las empresas 32
Anexo 4. Propuesta de Servicios Payroll Plus para AUSA 34
Anexo 5. Proceso de Selección del Equipo de Payroll EHR 36
Anexo 6. Parte B: El e-mail 37

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 1. Agregados Unión (AUSA)

Habían pasado tres años desde la llegada de Francisco Salas a EHR S.A. sucursal del Perú (en adelante EHR, empresa especializada en servicios de RR.HH. entre los que destacaba la selección de personal, los servicios de *outsourcing*, la implementación de *software* de RR.HH., la consultoría y los servicios de *payroll*) para hacerse cargo de la división de servicios de *payroll*. Durante los primeros años en EHR, Francisco había logrado la captación de buenos clientes (principalmente empresas de servicios); por ello, con el aprendizaje obtenido, era necesario aprovechar la creciente tendencia de la tercerización de los servicios de *payroll* para lograr un mejor posicionamiento y ubicarse entre las primeras empresas especializadas que brindan este servicio.

Alberto Cárdenas, director general de EHR, había convocado a la sesión anual de inicio de año 2018, donde se realizaba la revisión del plan estratégico y se exponía la necesidad de un crecimiento sostenido a partir de la búsqueda de clientes clave para ofrecerles un servicio de alta calidad a costos razonablemente accesibles; esto con la finalidad de ganar un renombre como marca y que dichos clientes sean las mejores referencias de EHR para impulsar la captación de nuevas cuentas. Asimismo, en la sesión, se definió como objetivo estratégico duplicar en los próximos tres años la cantidad de sueldos liquidados mensuales que estaban sobre las 5,000 unidades y como línea de acción para el crecimiento, buscar la captación de empresas industriales por el alto volumen de trabajadores que este tipo de empresas mantiene en su planilla, el impacto que tendría en la facturación y la posibilidad de generar oportunidades de negocio colaterales con las otras unidades de la consultora. En suma, EHR buscaría, a través de esta estrategia, generar una ventaja competitiva en un mercado operado principalmente por firmas globales y operadores locales de buena reputación. Entre las principales firmas competidoras se encuentran: ADP Payroll, PWC, ADECCO, BDO, ManPower, TAWA, TMF-Group, Consulting Advisers, Grant Thornton, Overall, entre otras (véase el Anexo 1).

En la reunión, también se lanzó “Payroll Plus”, una propuesta agresiva donde EHR tomaba en consideración las ventajas que se tenían sobre el resto de competidores, el contar con un *software* propio que le permitía establecer un nivel de interacción más fuerte, flexible, seguro y continuo (ver el Anexo 2).

En marzo, terminando el verano de 2018, Francisco ingresó emocionado a la oficina de Alberto y le comenta que había iniciado negociaciones comerciales avanzadas con Agregados Unión S.A. (AUSA), una importante empresa industrial de más de 2,500 colaboradores en Perú, con la posibilidad de implementar el mismo servicio en dos países más de la región:

- Francisco: Veo con muy buenas posibilidades ese cierre, pero pasa por sustentar el modelo con un nivel de detalle que les genere confianza, dado que se trata de un grupo empresarial familiar y con una cultura tradicional, donde la jefa de personal a cargo del proceso de planillas tiene más de 65 años de edad y 28 años en la compañía, gestiona las planillas con un equipo de más de 14 personas donde el exceso de control documentario es la constante, los tiempos de respuesta son lentos y sienten la necesidad de contar con información fiable y oportuna, así como minimizar el riesgo frente a las constantes inspecciones laborales que tienen de la autoridad de trabajo y al inminente proceso de jubilación de la jefa de personal.
- Alberto, manifestando su alegría, le dice a Francisco: Esta es la oportunidad que estábamos esperando, un cliente industrial importante, con problemas de procesos que nos permitirá mostrar nuestra contribución de valor y adicionalmente nos permitirá mostrarnos en sectores como el de minería, ingeniería y construcción, con la capacidad real de generar una transformación. ¡Vamos con todo!, hay que pedirles reuniones para mapear con detalle su problemática, hacer un estudio de necesidad de recursos, ver el impacto con el nuevo modelo, las oportunidades de automatizar, elaborar una matriz de riesgos, y ver qué tan sensible es la cultura a este proceso de cambio.

Francisco confirmó, para el martes 10 de abril, la primera reunión, en la cual participaron Mario Calderón, gerente de RR.HH., para hacerle una presentación de los servicios de EHR, Lucrecia Rodríguez, jefa de administración de personal, quien daría mayor detalle de las expectativas de AUSA respecto al proceso y Gustavo Raygada, subgerente de Gestión Humana (ver Anexo 3 del área de RR.HH. de AUSA). Por parte de EHR, participaron Alberto, Francisco, Ricardo Ramírez, jefe de Soluciones y Rafael Andia, supervisor de cuentas *payroll* de EHR.

La sesión se inició con la exposición de Mario Calderón, quien indicó que AUSA se encontraba en un proceso de optimización y mejora; asimismo, explicó los objetivos que se habían trazado como compañía y la importancia que tiene la sistematización en el nuevo enfoque de la gestión de RR.HH., tener información confiable y oportuna, estar a la par con los

procesos de desarrollo y digitalización que está teniendo la compañía y, sobre todo, soportar la administración del personal de los diferentes proyectos donde hay que tener control sobre la movilidad del personal por la rotación a nivel nacional en varios centros de operación para poder sustentar los costos y elaborar las valorizaciones para que los clientes nos paguen oportunamente, así como tener todos los sustentos de cargos y pagos para atender los reclamos de los sindicatos.

Asimismo, el equipo de AUSA explicó a EHR el estado actual del proceso de optimización y mejora:

- Se tenían definidos objetivos en su gestión de manejo laboral (mantienen una buena relación sindical después de mucho tiempo).
- Se habían implementado varios programas de desarrollo y bienestar con éxito, pero sentían que les faltaba complementar su plan, para generar un cambio en la gestión de la administración de personal, automatizando varios de sus procesos para un control más efectivo, lo cual reduciría los costos de la gestión, pues se tenía un buen grupo de personas en tareas operativas que fácilmente podían replantearse con un mejor sistema informático.
- Se vienen realizando grandes esfuerzos para tener la información que sustenten los pagos, muchas tareas manuales, seguimientos a través de correos electrónicos y llamadas, plantillas en Excel y todo eso genera labores manuales, carga operativa y riesgo, esa situación es la que queremos cambiar, manifestaba el equipo de AUSA.
- El *software* con el que contamos nos hace muy dependientes del proveedor, hasta los cambios más simples demoran y nos dificulta la gestión asumiendo contingencias.

Lucrecia indicó: “Hoy, si bien se tiene el proceso controlado, se estima que puede darse algunas oportunidades de mejora, por lo que quedamos a la expectativa de su propuesta técnica económica”.

Gustavo Raygada, con poco tiempo en AUSA y con experiencia en procesos de transformación cultural, venía de haber laborado en unos de los principales bancos del país y se mostraba con total disposición al cambio. A su vez, manifestó su deseo de colaborar en la implementación del servicio y facilitar cuanto sea necesario para poder ejecutar el proyecto.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Continuando con la reunión, Francisco desarrolló la presentación de la propuesta Payroll Plus, exponiendo las características del servicio, casos de éxito, así como las fortalezas del servicio, lo que generó confianza entre los participantes y provocó que Mario expresara su conformidad de seguir avanzando con las sesiones y dejando en manos de Gustavo la responsabilidad del apoyo para contar con toda la información que se requiera para ejecutar el proyecto.

Las siguientes dos semanas fueron arduas en trabajo de investigación y mapeo de necesidades, pudiendo concretar una propuesta con sustento de ahorros para el proceso de cambio (ver el anexo Anexo 4).

Después de la presentación de la propuesta del servicio, trascurrieron varias semanas de seguimiento. Esta no tuvo mayor variación en el aspecto económico, pero siempre Lucrecia encontraba un nuevo "pero" para retrasar el inicio del proyecto, argumentando una problemática adicional y la necesidad de atenderla. Para EHR se vendrían varios meses con sesiones de esclarecimiento operativo hasta prácticamente ya no tener nada que despejar o cubrir en el plan y programa de implementación, estando con fecha cierta para la firma del contrato.

Sin embargo, una vez más Lucrecia argumentó un "pero", indicando que su real problema no es hacer la planilla, lo que realmente le generaba dificultad era el control de asistencia del personal que representa la mayor carga de novedades para el proceso de pago, lo que provocó el desconcierto de los participantes de la reunión. Frente a esta nueva necesidad expuesta, Mario Calderón pide incorporar en la propuesta de servicio la tercerización del proceso de control de asistencia, ampliando el alcance del servicio y abriendo nuevos requerimientos de información para tener claridad sobre el proceso.

Por otra parte, el equipo de EHR ya empezaba a incomodarse porque siempre había una nueva justificación para aplazar la suscripción del contrato, acción a la que Alberto comentaba haciendo referencia a la selección de futbol: "Si no se sufre no vale, sigamos, no se rindan". Días después, con voluntad y perseverancia, se logró presentar la propuesta en diciembre de 2018, y se suscribió el contrato después de nueve meses de trabajo arduo en vísperas de Navidad.

PAD
ESCUELA DE GOBIERNO
UNIVERSIDAD DE PIURA

La segunda semana de enero de 2019, EHR conformó el equipo de proyecto AUSA a cargo de Francisco como gerente de proyecto, Miguel Pérez analista de procesos, Orlando Gómez (recientemente contratado) como supervisor de *payroll*. Orlando era reconocido como un muy buen profesional por EHR, había laborado durante varios años para uno de nuestros principales clientes como jefe de planillas, siendo exigente en sus requerimientos y mostrando siempre su disposición por colaborar y mejorar el servicio.

Adicional al equipo de proyecto, se inició la búsqueda de tres analistas *implant* para las labores nuevas de administración de personal y tiempos en reemplazo del equipo de AUSA. (Anexo 5)

Francisco sustentó que la mejor forma para desarrollar esta fase de implementación era *in situ*, así que se solicitó a AUSA, la habilitación de un espacio de trabajo en la planta para los dos equipos (*Payroll* e *implant*). La tarea de los equipos en planta era levantar la información con los responsables y ver las oportunidades de sistematización de los procesos, así como validar la información que se cargaría en el sistema.

Orlando recibió el encargo de ser un facilitador funcional, evaluar la forma como AUSA llevaba sus procesos de administración de personal y planillas para que, posteriormente en coordinación con el analista de procesos, elaboren el manual de procedimientos de payroll. Así mismo, se buscaba homologar los conceptos de pago para poder luego realizar la parametrización del sistema.

El siguiente lunes por la mañana (a una semana del inicio del proyecto), durante la primera reunión de avance del proyecto, Orlando comentó al equipo de EHR: "Es difícil trabajar en la planta, Lucrecia no permite que interactúe y me soporte con su equipo, toda la información debo solicitársela a ella, su equipo no habla y ella nunca tiene tiempo y tampoco veo que delegue a su personal el apoyo para nosotros; también me pide revisar los requerimientos a las 8:00 a.m. en punto y si me demoro cinco minutos, porque debo estacionarme a unas cuadras o por cualquier otro motivo, ya no tengo la facilidad para reunirme con ella hasta después de las 7 de la noche, he estado quedándome hasta tarde para no buscar ningún pretexto para la entrega de información, pero siempre me comenta que para atareada de pendientes y de los reprocesos de la planilla y lo que más me ha incomodado es que se acerque al sitio que se me ha asignado y me sorprenda por la espalda sin hacer ruido para saber que estoy haciendo. En el ambiente en

el que estamos hay ocho personas, nadie habla, para salir al baño le piden permiso, controla los tiempos. Esa señora es terrible, a los trabajadores los tiene esperando en la puerta de su oficina, pudiendo solucionar los temas de una manera rápida pide que le presenten solicitudes unas tras otras, la gente le tiene miedo. Siento que he perdido una semana".

Francisco manifiesta que tratará estos temas directamente con Gustavo y pedirá su intervención para facilitar la entrega de información.

Por esos días, y ya con la claridad del perfil de Lucrecia, se pidió al área de selección de personal de EHR, ajustar el perfil del equipo *implant* que estábamos buscando, con la finalidad de tener personas no confrontacionales, con la habilidad de poder sustentar su efectividad por su capacidad y cualidad personal, pues ese equipo iba a laborar de manera permanente en las instalaciones de planta.

La reunión con Gustavo se llevó a cabo el martes (al día siguiente de la primera reunión de inicio) y en ella tanto Alberto como Francisco, con sutileza, comentan sus impresiones de la primera semana y la preocupación por los avances logrados. Gustavo manifiesta que Lucrecia es especial, con su personal, con sus pares dentro del equipo de RR.HH., con los trabajadores y que justamente en este proceso de cambio se hacía necesario mejorar el servicio del área de administración y planillas, pues ese era uno de los factores que se tuvieron presentes para tercerizar dicha actividad, comprometiéndose a desarrollar reuniones semanales todos los jueves con ella para que informe los avances y así poder progresar con el proyecto.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Al día siguiente, miércoles por la tarde, Orlando llamó a Francisco pidiendo conversar al salir de planta y que lo esperen; a su llegada a las oficinas de EHR, él presentó su renuncia irrevocable argumentando una vez más que es difícil trabajar con la señora Lucrecia e indica lo intratable de su personalidad, aduciendo que le llamó la atención por estar hablando por teléfono al retornar de los servicios, manifestando: "La señora está equivocada, yo no soy parte de su personal y si así lo fuera tampoco tiene porque llamarme la atención de la forma en que lo hizo, me parece incorrecto, me voy y agradezco por convocarme a colaborar con ustedes, con gusto los apoyo en cualquier otra cuenta".

El jueves en la mañana, se recibió un correo electrónico de Lucrecia con copia a la Gerencia de RR.HH., en el que informa su malestar, puesto que siendo las 9:00 a.m. Orlando

no había llegado y justo iban a ver los requerimientos pendientes, pidiendo que le informen porque tiene actividades programadas.

Francisco se reúne con Alberto y acordaron asignar el proyecto a Rafael Andia, quien había estado en las reuniones iniciales con AUSA y laboraba buen tiempo en EHR. Conocía muy bien el sistema, se desempeñaba como supervisor y, en ese momento, estaba a cargo de la cuenta más importante de la empresa, la cual tenía más de 1,400 trabajadores de uno de los principales grupos empresariales. Era la mejor opción poner a alguien conocido, con capacidad y que genere confianza, además debían advertirle los antecedentes de esta nueva cuenta y los problemas suscitados con Lucrecia para que tenga cuidado.

Francisco presentó a Rafael y a las analistas *implant* en la reunión semanal agendada por Gustavo, en la cual expresa su preocupación por que no se está avanzando con la entrega de la información solicitada, indicando: "Han pasado tres semanas y no tenemos información completa ni consistente, tienen que facilitarnos la información porque no tenemos nada aún". Lucrecia informa que por más que tiene la voluntad de colaborar su personal está atendiendo las necesidades diarias y no tienen tiempo, propone entregar un acceso a su sistema para que el equipo de EHR pueda descargar directamente la información que se requiera y facilitar la comunicación a través de Juan Cayo, el coordinador de administración de personal de AUSA.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Francisco, en un primer momento, se opone porque indica que no se cumpliría con el primer principio de neutralidad, donde la entrega de información confidencial se da a través de una entrega formal, donde AUSA como cliente la reporta.

Frente a la poca disposición de Lucrecia y la amplia justificación llena de pretextos, Francisco finalmente aceptó lo sugerido por Lucrecia, pero con la condición de que el analista de EHR descargue y ordene la información, se la envíe para que ella con su equipo la valide y posteriormente la entregue a EHR por el canal formal (por correo) como data válida a considerar.

Las siguientes nueve semanas el proyecto avanzó muy bien, se había logrado levantar la información de tres de las cinco compañías, el proyecto entraba en la etapa de parametrización y validación de conceptos en el *Human* (*Software* de EHR). Prácticamente, Rafael bajaba la información, se la brindaba a Juan para que la valide y con el visto de Lucrecia se cargaba. El

equipo de soporte de TI desde la sede central apoyaba la parametrización y carga, se sentía un avance y un buen clima en el equipo de EHR, parecía que ya se había logrado un nivel de complementariedad con el equipo de administración de personal de AUSA.

Nuevos conflictos.

Eran las 5:00 p.m. de un viernes y Alberto recibe la llamada de Mario Calderón.

- Mario: ¿Alberto, ya te has enterado?
- Alberto: ¿De qué?, no tengo conocimiento de algún problema, ¿puedes explicarme?
- Mario: Vente a la planta, es algo crítico y está en riesgo la continuidad del contrato. Se trata de Rafael.
- Alberto: Salgo en este momento, llegaré en 15 minutos.

Alberto llega a la planta donde Mario estaba esperando con unos papeles en mano, lo invita a pasar y comenta: "Ha pasado algo grave, Rafael ha realizado un desvío de fondos a su cuenta personal y eso pone en riesgo el contrato, al preguntar sobre los detalles le comenta que había armado un lote de pago por telebanco directamente a su cuenta por un monto de 100 soles y eso es grave y que va someter a consideración el problema para ver la continuidad del servicio, a lo que Alberto responde que debe haber una explicación y sobre el caso va presentar un informe para que tomen todos los aspectos en consideración a la hora de su fallo".

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Alberto se pone en contacto con Rafael y lo cita en la oficina para que le relate los hechos y qué responsabilidad tiene en los cargos que se le imputan. Rafael acude a la oficina sensiblemente mortificado e indica: "La falta que se me imputa no corresponde en ningún caso a un acto deshonesto, por el contrario estaba procediendo como responsable del proceso a evaluar las plataformas de pago con el cliente y en todo momento estas acciones se realizaron en compañía de uno de los analistas de AUSA y como ellos no compartían la información ni los accesos les dije si podía probar en la plataforma de pagos con mi cuenta dejándolo como pre planilla para que luego ellos lo eliminen dado que como terceros no manejamos la plataforma de pagos, indicándome la analista que no había inconveniente alguno, al tener su confirmación hago la prueba en el archivo de carga masiva y logro subir el lote de pagos que se había creado; de esta manera, confirmaba que sí funcionaba la plataforma de pagos y que se procedía a anular el cargo, dándome luego con la sorpresa al recibir su llamada que este

procedimiento, que había sido coordinado, no se realizó y había sido expuesto como una falta de mi parte hacia la compañía cliente, con lo cual se presentó como un claro aprovechamiento.

Alberto, luego de tener los descargos de Rafael y analizar que en sus actos no hubo dolo, pero sí negligencia, principalmente por confiar en acuerdos de palabra y no formalizarlos, tomó la decisión de retirarlo del proyecto presentando el informe con los descargos ante la Gerencia de RR.HH. de AUSA.

Este evento dejó al equipo del proyecto muy golpeado, por ello ese primer impulso de avance logrado se perdía. Aún no se contaba con toda la información en el sistema y ya se estaba terminando el plazo de implementación para entrar en producción, que era a partir de abril de 2019. Ahora se sumaba la pérdida del líder funcional, lo cual golpeaba el proyecto; en ese sentido EHR debía buscar un nuevo líder funcional, así como un refuerzo para optimizar el tiempo.

Después de analizar los aspectos de la relación del equipo EHR con el equipo de AUSA, en especial con la jefa de administración de personal, se decidió contratar a Julio Bravo como supervisor de *payroll*, profesional con 45 años de edad, de expresión firme y dura, con experiencia en el sector industrial, textil, construcción civil, con muy buen manejo de la legislación laboral aplicada a los procesos de pago. Había laborado antes en una consultora implementando servicios de *payroll* y proyectaba un nivel de madurez, seguridad y confianza para hacerle frente a Lucrecia.

El ingreso de Julio fue bien recibido por Mario Calderón, quien reconoció rápidamente su capacidad, quien a su vez expresó su preocupación por la rotación del equipo de EHR y cómo estaba afectando el curso del proyecto. Francisco comentó que se ha tomado la decisión de reforzar el equipo y que estaban incluyendo una supervisión del personal *implant* en los próximos días para poder facilitar la salida de producción del servicio.

A mediados de mayo, se incorpora Jessica Toro como líder del equipo *implant*, una mujer de 42 años, contadora de profesión, con experiencia a cargo del proceso de planillas en una empresa de más de 5,000 trabajadores, pero sobre todo con un carácter especial de no rendirse ni dejarse avasallar fácilmente, soportada esencialmente por su capacidad y seguridad en el

proceso. Se esperaba que conjuntamente con Julio puedan estar un paso adelante para sustentar con elementos cada propuesta.

En los siguientes meses, EHR y AUSA tuvieron varias reuniones de coordinación, se sintió la presión de la Gerencia de RR.HH. por salir en producción, empezando por exigir que se cumplan los compromisos de entrega por ambos lados y que le informen sobre cualquier retraso. Dicho respaldo permitió acelerar las entregas y generar confianza.

En agosto, antes de salir en producción, nos enteramos que Gustavo Raygada, quien estaba como gerente de proyecto por parte de AUSA, había presentado su renuncia frente a una mejor oportunidad laboral, dejando la Gerencia de proyecto, y cediendo la coordinación y programación de reuniones directamente con la jefa de administración de personal hasta contar formalmente con la designación de un nuevo líder.

Los siguientes meses no fueron sencillos para EHR, siempre había un pretexto para no facilitar la información oportunamente y retrasar la integración con los sistemas de AUSA (para poder realizar los procesos de asientos contables de planillas y manejo de provisiones de pago en automático). Ello generaba atrasos en el proceso mensual, discusiones entre Julio y Jessica por los tiempos ajustados para el proceso de planilla demandando labores fuera de horario incluido fines de semana. A continuación, se presenta un extracto de una conversación:

- Julio: Jessica, es viernes, son 7 p.m. y aún no tengo las novedades de las planillas, ¿ya me las has enviado?, sabes que se paga el martes y la planilla debe estar validada por AUSA el lunes para generar los archivos banco.
- Jessica: Julio, si dependiera de mí hace rato las tendrías. Como es ya costumbre de Juan Cayo, nos ha enviado la información para realizar la malla consolidada de novedades recién hoy a las 5pm cuando debió pasarla hace dos días, mis chicos están corriendo y nos vamos a quedar hasta terminar para enviarte la información.
- Julio: un cierre más que el equipo de *payroll* se queda sin fin de semana, lo peor es que no nos da el tiempo de validar como se debe por los plazos tan ajustados del proceso y tenemos el riesgo de cometer errores, por favor ejerce presión con AUSA para que cumpla con el cronograma de entrega. Hay un desgaste innecesario y luego nos observan el más mínimo error cuando son ellos los que no envían correctamente las novedades sin evaluar y reconocer el esfuerzo de cumplir con la planilla.

– Jessica: Han pasado varios meses y no cambian, siento que no quieren el servicio. Conversemos con la Gerencia, mi equipo está agotado y me imagino que tu equipo comparte el mismo sentimiento.

Ya transcurrido prácticamente todo el 2019, EHR había invertido miles de soles en el proyecto, se había logrado integrar la información del control de tiempos de todos los proyectos y se contaba con los registros de información para el procesamiento de las nóminas, pero aún faltaba un tramo que implicaba la integración con la información contable y dependían de las estructuras y validaciones del cliente y de sus sistema ERP, por ende no podían facturar por los servicios dados a pesar que ya se entregaba las planillas. Alberto, para tratar estos puntos, solicitó una reunión con la Gerencia de RR.HH., así como con la Gerencia General. Quería, entre otras cosas, manifestar su percepción acerca de la poca disposición por compartir la información por parte de la jefatura de administración y tras una serie de evidencias en el desarrollo del proyecto, era importante para el futuro del mismo tener una determinación. Había trascurrido varios meses, no se contaba con los pagos y ya se empezaba a afectar el flujo de caja de ERH. Tras el encuentro y la apertura en la conversación entre ambas empresas, se llegó a un acuerdo donde AUSA reconocería los pagos devengados desde el momento en que se iniciaron los paralelos y mostraron su interés en seguir adelante con el proyecto, pero comprendían que el proceso de cambio y la transformación a un nuevo modelo de trabajo les estaba costando. Asimismo, reconocían que el estilo de Lucrecia no era fácil y al estar próxima su jubilación iba a iniciar las conversaciones con ella para que vaya proponiendo quién de su equipo asumiría el liderazgo del área.

La siguiente semana sorprendió la presentación de la renuncia de Lucrecia y la asignación de Juan Cayo como nuevo jefe de personal, el detalle estaría en el proceso de salida de ella, que se iba a dar en los próximos cuatro meses.

Lucrecia contaba con un equipo que había conformado a través de los años, personas con un nivel de obediencia incondicional y disciplina en su actuar. No se hacía nada en el área sin su autorización, si esos puntos no fallaban el personal contaba con su respaldo y seguridad en su trabajo. Lo importante para ella era no discutir sus decisiones y hacer la tarea sin dudas ni murmuraciones.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

El equipo de administración de personal de AUSA contaba con tres responsables de planillas, seis analistas que procesaban la información de empleados y obreros, todos con muchos años de experiencia y Juan como responsable de la consolidación de la gestión de tiempos, alterno de planillas y soporte de Lucrecia en la gestión de reportes e indicadores para la Gerencia.

Lucrecia durante muchos años fue responsable de la gestión del área de RR.HH. y cuando se dieron los cambios en la estructura conformando una Gerencia de RR.HH. para enfrentar los desafíos del crecimiento y el manejo de las relaciones laborales, estos cambios no fueron del todo de su agrado y se enfocó en hacer del área de administración de personal un área impenetrable a cualquier proceso de cambio, donde ella pueda ejecutar sus acciones enfocada en el objetivo de pagar oportunamente los sueldos y tener un control minucioso del proceso y de la documentación de sustento.

Ahora que Juan Cayo ha sido nombrado como el nuevo jefe de personal podemos tener el camino más fácil, comento Jessica. EHR aún no entraba en cuenta que el equipo de trabajo pasaba por un conflicto inicial de reconocer el liderazgo de Juan al considerar que cualquiera de los responsables de planilla estaba en mayor capacidad para asumir el nuevo rol y eso trajo problemas adicionales en la coordinación de intercambio de la información.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Antes se solicitaba a la Jefatura de personal la información y esta era brindada así sea a destiempo completa, pero ahora el equipo de EHR tenía que lidiar con los tiempos y ánimo de cada responsable de planilla para que les entreguen información de las novedades mensuales de manera consistente. Si antes se tenía un problema, ahora se ha multiplicado replicó Julio como responsable de la gestión de *payroll*. Cada uno maneja un formato, por más que se les pasa las plantillas de carga entregan la documentación en sus formatos y el ordenar la información nos cuesta más esfuerzo y sobre todo tiempo. Asimismo, se ha pedido el apoyo a Juan para que estandaricen y comenta que se les dificulta que tienen otras cosas que atender y ordenarla les tomará más tiempo.

Alberto y Francisco, una vez, más solicitaron una reunión con la Gerencia de RR.HH. y le expusieron a Mario las dificultades que estaban teniendo y que el nivel de liderazgo que tenía Juan no estaba favoreciendo el cumplimiento de los objetivos del proyecto; en ese sentido manifestaron que “han pasado varios meses y el proyecto desde la salida de Gustavo se quedó

sin gerente por parte de AUSA, esto se nos está escapando de las manos, necesitamos tu intervención para poder corregir estos problemas".

Mario Calderón convocó inmediatamente a una reunión con todo el equipo de administración de personal y el equipo de proyecto de EHR para la mañana siguiente. En esa reunión hizo una exposición de los logros que se habían dado en la gestión de RR.HH., la importancia del proyecto, la reafirmación de la confianza en Juan y el seguimiento diario que se iba a tener de una hora para tratar los pendientes de ambas partes para poder entrar en producción con la tercerización.

Durante los meses de enero y febrero de 2020, el proceso se desarrolló con relativa normalidad, pero aún se sentía la mano de Lucrecia dudando de la posibilidad de salir en producción, a finales de febrero de las cinco compañías ya se tenía bajo control a tres, las más pequeñas del grupo porque el equipo de AUSA argumentaba que las otras aún eran muy complejas para poder operarlas a través de EHR.

El 18 de marzo de 2020, decretada la cuarentena total por la pandemia COVID-19, Alberto recibe la llamada de Mario Calderón, quien le preguntó si EHR estaba en condiciones de poder operar las planillas remotamente. Al estar el personal de AUSA imposibilitado de asistir físicamente a la planta, tenían la limitación para administrar sus planillas soportadas por un sistema cliente-servidor y configurar una extensión remota les tomaría tiempo. Luego de escucharlo, Alberto le confirmó que en EHR estaban listos y con total disponibilidad para operar, diciéndole lo siguiente: "Todo está en el sistema, tenemos mapeados tus procesos y la solución que manejamos está en la nube, incluso podemos compartirles usuarios para la gestión de la administración del personal". Muy bien exclamó Mario, ahí está la oportunidad de demostrar que pueden.

Alberto convocó al equipo por videoconferencia, les explicó la situación haciendo un recorrido por lo particular y difícil que ha sido el gestionar esta cuenta, pero de lo crucial de hacer las cosas bien y demostrar que el esfuerzo de tantos meses tiene sustento y recompensa, moviendo al equipo a poner su profesionalismo en dar los resultados esperados.

El proceso de marzo se logró sacar sin contratiempos y oportunamente, lo cual generó confianza. El equipo de trabajo que había estado destacado en planta conocía muy bien los

procesos y estaba familiarizado con todo lo que se debía hacer y lo hicieron muy bien para poder enviar la información al equipo de *payroll* para el procesamiento de las planillas sin descuidos.

A fines de abril, inesperadamente cuando todo iba marchando bien, se recibe la renuncia de Zaida García, una de las analistas del equipo *implant*, responsable de la consolidación de novedades y administración del personal, un duro golpe porque las actividades que desarrollaba llevaron varios meses de entrenamiento. Si bien se tenía documentada la información, no iba ser fácil conseguir un reemplazo y sobre todo capacitarlo; aún se contaba con Laura Jiménez, su par en las operaciones de planta para soportarse, y escasos 15 días más de apoyo de Zaida para salvar el siguiente proceso de pago.

La segunda semana del mes de mayo se tuvo que contratar rápidamente a Carla López, para que asuma las labores de Zaida a quien se le pidió su colaboración para que apoyara en la transferencia del cargo y capacitación, sabiendo que el resto debería aprenderlo con el tiempo y soportándose con Laura. En mayo se logró cumplir con el objetivo gracias al apoyo de Laura, quien realizó un mayor esfuerzo en apoyar a Carla quedándose varios días en jornadas extendidas hasta de amanecida.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

A principios de junio, se recibe la carta de renuncia de Laura. “No es posible, ¿qué pasa?”, se pregunta Alberto. Recientemente, debido al esfuerzo realizado en mayo, le había asignado un bono a Laura; al llamarla para conversar, ella manifestó que iba a viajar por la pandemia a tratar unos temas familiares y que lamentaba mucho, pero no podía quedarse más allá de la quincena.

El equipo *implant* en dos meses iba a ser nuevo, el riesgo es alto, la posibilidad de error por la información que se tiene que obtener de su sistema de asistencia es lo que lo hacía más complejo y ahora todo era en remoto. Por lo tanto, tendrían que iniciar una búsqueda rápida de un analista que haya estado sometido a un nivel similar de presión y que haya usado el mismo sistema de control (el sistema Finger-T en el Perú lo usan cuatro compañías por lo costoso y complejo que es), la planilla mensual es de varios millones, y no podían correr riesgos, discutían Alberto y Francisco.

Se encargó al equipo de selección la búsqueda urgente de un reemplazo y en 10 días ya se tenía a Clara Santillán, una analista que había participado en la implementación del sistema en una empresa trasnacional, quien además había sido capacitada por el equipo de Colombia y conocía a la perfección el sistema Finger -T, una luz de esperanza y tranquilidad para EHR.

Los primeros días de agosto, EHR recibe las incorporaciones del personal de AUSA. En la lista de nuevos ingresantes había dos nombres conocidos, el de Zaida y Laura, ambas con sueldos sustancialmente superiores a los que percibían cuando estaban en el equipo de la consultora, lo cual generó inmediatamente el asombro de sus excompañeros que lo trasmitieron inmediatamente a su Gerencia.

Alberto pensó en todo el esfuerzo que había significado el hacerse de la cuenta, varias reuniones de convencimiento hasta lograr el cierre de contrato, luego todas las demoras y desavenencias con la jefatura de administración de personal, con su actitud displicente, las horas de trabajo extras, los sobrecostos y la generación de estrategias nuevas que habían dado la oportunidad de resolver los contratiempos, la disposición de Gerencia en apoyar el proyecto y seguir para adelante y ahora esto. Se enfrentaban a una situación muy particular y éticamente reprochable, AUSA sabía que era personal clave para EHR y, pese a ello, las contratan con una remuneración mayor. Le daba vueltas en la cabeza la duda de si fueron seducidas antes de renunciar o simplemente solicitaron un puesto de trabajo al encontrarse disponibles y si fue así, por qué no consultar previamente a su antiguo empleador si tuviese algún inconveniente en su contratación. Entonces le vino a la cabeza la pregunta más importante de todas: ¿valía la pena continuar o encarar la situación y resolver el contrato de la mejor manera posible?

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD

ESCUELA DE DIRECCIÓN

UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 2. Análisis del caso

2.1 Introducción

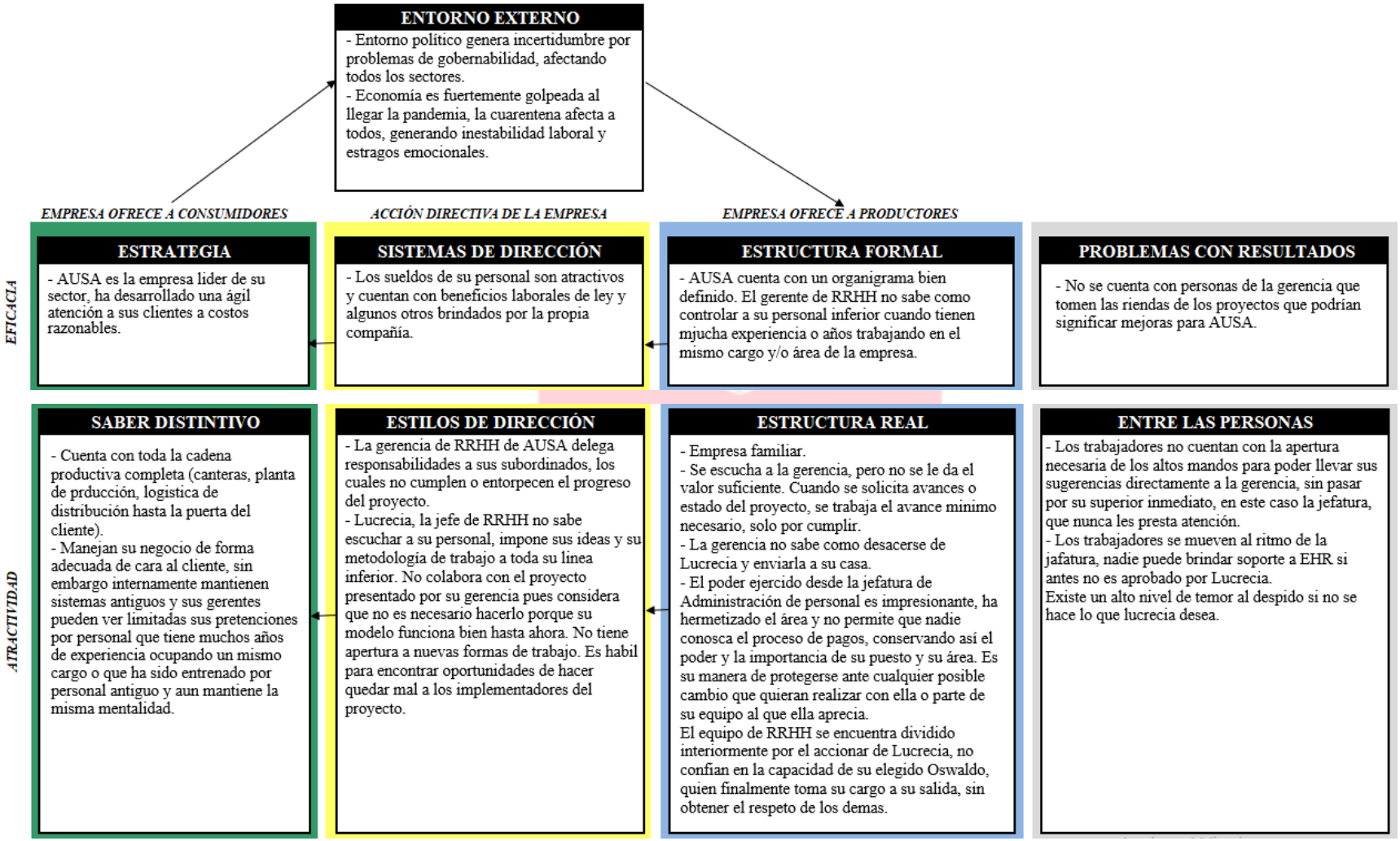
Pérez (1991) desarrolló un modelo que en el albur de los directivos y estudiosos de la organización ha adquirido la denominación popular del Octógono (denominación dada por Ferreiro y Alcázar (2002). Este modelo de análisis tiene varias utilidades, pues ayuda tanto a las personas que ocupan posiciones directivas como a las personas que ejercen un menor poder (dentro de una organización) en el diagnóstico a través de mirar el accionar y el funcionamiento de las organizaciones frente a sus clientes externos e internos, visualizado desde el Nivel Formal (primer nivel del octógono denominado Nivel de la Eficacia) y el Nivel Informal (segundo y tercer nivel del octógono, Nivel de la Atractividad y la Unidad respectivamente).

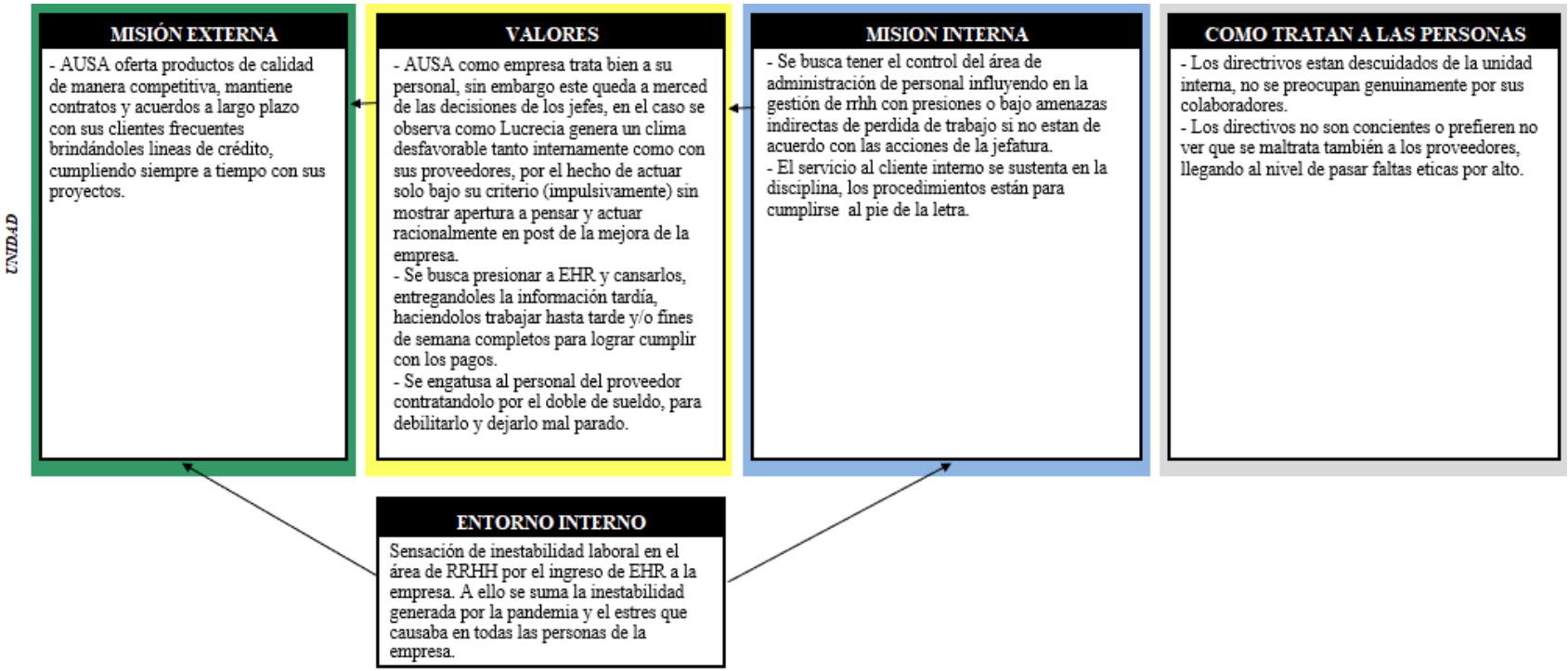
2.2 Desarrollo de los octógonos

A continuación, en las Figuras 1 y 2 se presenta el análisis del caso Agregados Unión a través del desarrollo del Octógono. Cabe indicar que para el presente análisis se ha desarrollado dos octógonos, con el propósito de diagnosticar cómo son y cómo funcionan las dos empresas involucradas en el presente caso.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 1. Octógono de AUSA

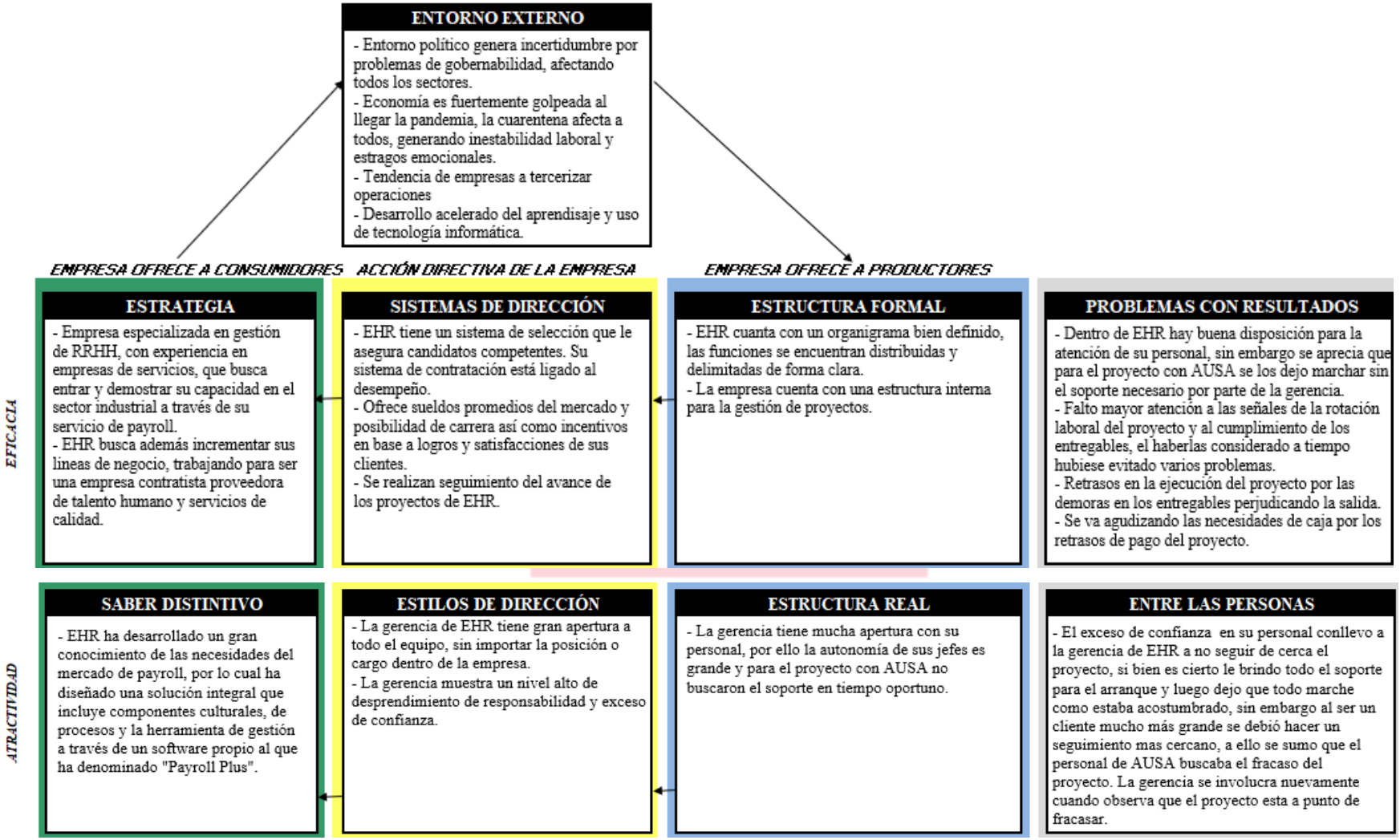


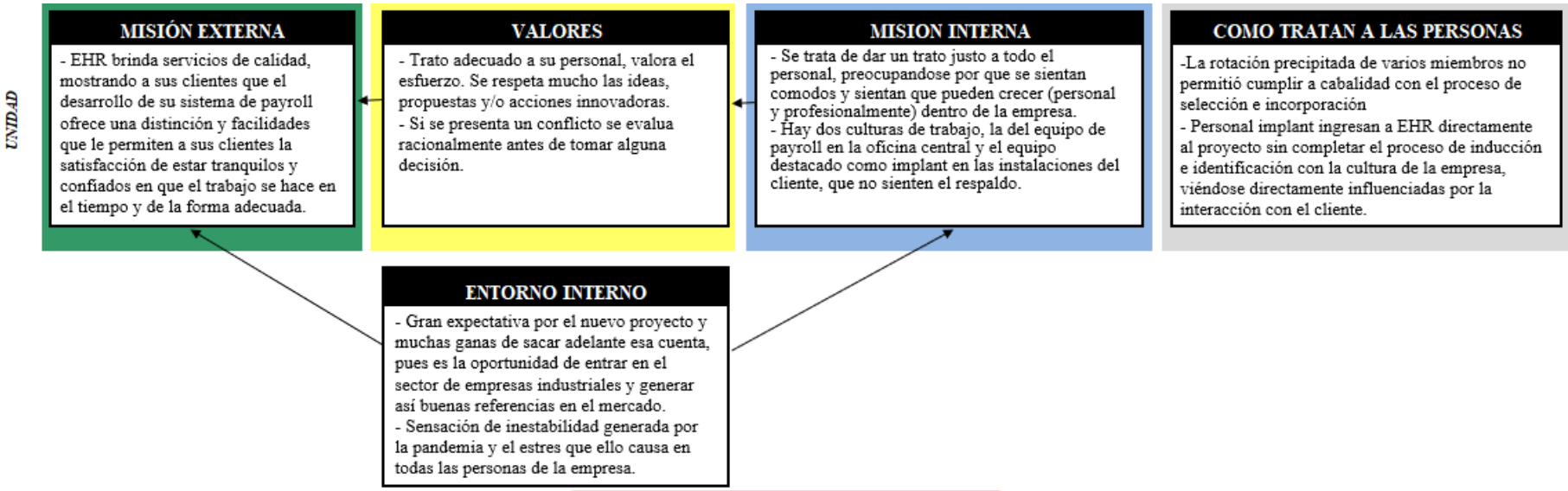


Fuente: elaboración propia basado en Alcázar (2019)

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 2. Octógono de EHR





Fuente: elaboración propia basado en Alcázar (2019)

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

2.3 Problemas detectados en EHR

Los problemas detectados en EHR, a partir del análisis realizado, son los siguientes:

A nivel de la Eficacia:

- Dentro de EHR hay buena disposición para la atención de su personal, sin embargo, se aprecia que para el proyecto con AUSA se los dejó marchar sin el soporte necesario por parte de la Gerencia.
- Faltó imprimir mayor atención a las señales de la rotación laboral del proyecto y al cumplimiento de los entregables. El haberlas considerado a tiempo hubiese evitado varios problemas.
- Retrasos en la ejecución del proyecto por las demoras en los entregables, lo cual perjudicó la salida.
- Se agudiza la necesidad de dinero en la caja de EHR por la falta de pago del proyecto con AUSA.

A nivel de la Atractividad:

- El exceso de confianza en su personal conllevó a la Gerencia de EHR no seguir de cerca el proyecto. Si bien es cierto le brindó todo el soporte para el arranque, luego dejó que todo marche como estaba acostumbrado; sin embargo, al ser un cliente mucho más grande, se debió hacer un seguimiento más cercano. A ello se sumó que aparentemente algunos miembros del personal de AUSA buscaban el fracaso del proyecto. La Gerencia se involucró nuevamente cuando observó que el proyecto estaba a punto de fracasar.
- La salida de trabajadores especializados afectó el *knowhow* de EHR.

A nivel de la de la Unidad:

- La rotación precipitada de varios miembros no permitió cumplir a cabalidad con el proceso de selección e incorporación.
- Personal *implant* ingresa a EHR directamente al proyecto sin completar el proceso de inducción e identificación con la cultura de la empresa, viéndose directamente influenciadas por la interacción con el cliente.

2.4 Evaluación de las posibles decisiones a tomar en función a la disyuntiva planteada por Alberto Cárdenas: ¿continuar o encarar la situación y resolver el contrato de la mejor manera posible?

Tabla 1. Impacto de las decisiones por dimensión

Dimensiones de la organización / Decisión	Eficacia	Atractividad	Unidad
Mantenerse en el proyecto	- No se reciben los pagos a tiempo (-). - Se incrementa la demanda de recursos (-). - Riesgo de penalidades si no se cumplen actividades (-).	- Demanda más esfuerzo por parte de EHR (-).	- Incremento de la división del equipo de EHR (-) - Riesgo de impacto negativo en la reputación de EHR (-)
Abandonar el proyecto	- Disminuye posible flujo económico (-). - Solicitar el pago del monto invertido (+) - Disminuye el riesgo económico para EHR (+).	- Disminuye la posibilidad de ser bien referenciados frente a otros clientes (-). - Disminuye los continuos roces con AUSA (+).	- Se recupera la unidad general dentro de EHR (+).
Negociar el cierre del proyecto	- Cobrar el fee mensual establecido en el contrato, incluyendo la ganancia establecida para EHR (+). - Disminuye el riesgo económico para EHR (+).	- AUSA reconoce el esfuerzo realizado por EHR (+). - EHR y su equipo humano incorporan la experiencia adquirida (+).	- Se recupera la unidad general dentro de EHR (+).
Condicionar la continuidad del proyecto	- Riesgo de continuar con los mismos problemas con AUSA (-) - Posibilidad de mejora. (+)	- Riesgo de continuar con los mismos problemas con AUSA (-) - Incrementa la posibilidad de ser bien referenciados frente a otros clientes (+).	- Riesgo de continuar con los mismos problemas con AUSA (-) - Posibilidad de lograr una mayor integración del equipo humano de EHR (+)

Fuente: elaboración propia

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla 2. Evaluación del nivel de riesgo

FACTORES DE EVALUACIÓN	Mantenerse en el Proyecto	Abandonar el proyecto	Negociar el cierre del Proyecto	Condicionar la continuidad del Proyecto
Flujo de ingresos	Medio (2)	Bajo (1)	Medio (2)	Medio (2)
Desgaste del equipo	Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)	Medio (2)
Sobre costos	Alto (3)	Medio (2)	Nulo (0)	Medio (2)
Retención de pagos	Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)	Medio (2)
Se mantiene la cultura del cliente	Alto (3)	Bajo (1)	Bajo (1)	Medio (2)
Pérdida de confianza	Alto (3)	Bajo (1)	Nulo (0)	Medio (2)
Riesgo de bajas en EHR	Alto (3)	Bajo (1)	Bajo (1)	Bajo (1)
Riesgo de cometer errores	Alto (3)	Nulo (0)	Nulo (0)	Medio (2)
Imposición de penalidades	Alto (3)	Bajo (1)	Nulo (0)	Medio (2)
Reputación	Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)	Bajo (1)
	29	13	7	18

Fuente: elaboración propia

Como podemos observar, de la Tabla Nº 1 se desprende que negociar el cierre del proyecto es la decisión más adecuada, pues los posibles impactos son positivos en las tres dimensiones de la organización.

Asimismo, cuando evaluamos el nivel de riesgo de las posibles decisiones en función a los factores de evaluación de las dimensiones de la organización, observamos que el riesgo más bajo recae sobre la misma opción.

En base a ello, podemos afirmar que Alberto debe tomar la decisión de conversar con el gerente de AUSA, Mario Calderón, para cerrar el proyecto en forma coordinada, y recuperar la mayor parte de la inversión por el trabajo realizado.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Conclusiones

A continuación, se redactan las lecciones aprendidas tras la evaluación del caso realizado:

En el lanzamiento de un proyecto debe estar explícitamente claro el alcance del proyecto y las responsabilidades de las partes, así como un contrato marco que blinde los intereses de ambas partes. En el caso de AUSA, un aspecto que faltó incluir es la penalidad por contratar personal de la consultora hasta después de un año de prestar servicios.

La mayor posibilidad de fallo en los proyectos se origina por cambios en los objetivos definidos en lo estratégico. En nuestro caso, el planteamiento inicial era una tercerización del servicio de payroll y buscaba la sustitución del equipo de trabajo para minimizar riesgos, digitalizar la gestión y facilitar la comunicación con sus trabajadores. En la ejecución del proyecto, ampliaron el alcance inicial incluyendo la administración de la gestión de tiempo, proceso que no tenían bajo control y con varias observaciones técnicas por la tecnología o software que usaban en la recolección de la información, lo cual incrementa el riesgo. La lección aprendida es que se debió hacer el proyecto por fases iniciando por el payroll para luego seguir con el resto y no hacer todo al mismo tiempo, lo que genera mayor esfuerzo y resistencia al cambio.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Un factor relevante es no seguir el modelo de implementación estándar con los elementos de control de avances y permitir que el cliente ponga las condiciones de entrega de la información, lo que genera exposición, riesgo y agotamiento en el equipo de proyecto.

Un elemento a considerar, y de mayor relevancia que los anteriores, comprende los problemas humanos, de comunicación, conducción y resolución de conflictos entre el equipo de proyecto y con el cliente, lo cual propicia cansancio, tensión, desinterés, y pérdida de visión en el objetivo.

Ante cualquier nuevo proyecto de la organización donde se vean involucradas personas, se debe realizar un análisis sociolaboral previo a la ejecución del proyecto, pues los *stakeholders* que todo proyecto involucra, tienen siempre diversas percepciones y estas pueden afectar directamente las diferentes actividades a desarrollar.

Se debe estructurar una línea de mando que desarrolle un seguimiento de control al equipo de cada proyecto.

En el desarrollo de todo proyecto, se debe fomentar la integración del equipo del proyecto con todos los miembros de la organización.

Durante el desarrollo del proyecto, se deben realizar reuniones de análisis de la problemática propia del proyecto en conjunto con todo el equipo responsable.

Se debe incrementar exigencias y líneas de reporte de los gerentes a la alta dirección de la empresa.

Es fundamental en la asignación de cargos de Dirección, sobre todo, un adecuado acompañamiento en la interiorización de la cultura y el compartimiento de la visión. Sin ello se tendrá un ejecutivo sin norte actuando desde su perspectiva de lo que considera correcto.

La Dirección debe estar vigilante de las acciones y decisiones del ejecutivo en la etapa de adaptación a la organización.

La comunicación es fundamental en la mente de un líder y si esta no tiene las bases culturales, se pueden estar produciendo contrasentidos que propician mensajes contradictorios a la organización.

Todo cambio debe ser planeado y considerar la opinión de los involucrados, explicar los motivos, evaluar los pro y contras antes de la ejecución a fin de evitar mayores problemas de los que se tenían inicialmente.

Una vez dado el problema, es necesario actuar con transparencia y respeto, decir lo que se puede hacer y lo que no para que las personas puedan elegir libremente.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Bibliografía

Alcázar, M. (2015). *Cómo mandar bien: Consejos para ser buen jefe*. Infobrax.

Alcázar, M. (2018). *Las decisiones directivas: una aproximación antropológica al logro de la eficacia y de aprendizajes positivos en las organizaciones* (tesis doctoral, Universidad de Navarra). Repositorio Institucional UNAV. https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=144256

Alcázar, M. (2019). *El Octógono*. PRODEC.

Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Universidad de Piura [UDEP]. PAD-Escuela de Dirección.

Ferreiro, P. (2016). *Cómo ser feliz dirigiendo una empresa*. Planeta.

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2002). *Gobierno de personas en la empresa*. Universidad de Piura [UDEP].

Outsourcing: 86% de empresas en Perú tercerizan servicios. (2018, 27 de abril). *Gestión*. https://gestion.pe/economia/outsourcing-86-empresas-peru-tercerizan-servicios-232422-noticia/

Pérez, J. (1991). *Teoría de la acción humana de la organización*. Rialp.

Pérez, J. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI*. Deusto.

Pérez, J. (2006). *Fundamentos de la dirección de empresa* (6a ed.). Rialp.

Polo, L. (1991). *Quién es el hombre*. Rialp.

Polo, L. y Llano, C. (1997). *Antropología de la acción directiva*. Unión editorial.

Runa. (2017, 8 de noviembre). *¿Qué es una nómina y cómo calcularla?* https://runahr.com/mx/manual-de-nomina/la-nomina/

Selles, J. (1998). Hábitos y Virtudes. *Cuadernos de armario filosófico*. Universidad de Navarra. EUNSA.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD

ESCUELA DE DIRECCIÓN

UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexos

Anexo 1. El sector de servicios de tercerización en RR.HH.

Cada vez hay una mayor tendencia de empresas de toda envergadura buscando soluciones eficientes que les permitan delegar labores que son especializadas, muy sensibles y de alto riesgo si no se realizan correctamente. Una de ellas es el *payroll*, que consiste en la externalización del pago de la nómina[1] de la compañía. El servicio de *payroll*, se encarga de gestionar el cálculo de los sueldos, prestaciones, imposiciones, deducciones y aportes patronales, desde el inicio de la relación laboral hasta el finiquito, supervisando en su ejecución los cambios en la legislación laboral y tributaría que repercuten en su cálculo y resultado.

Elegir adecuadamente la empresa a cargo del servicio disminuye riesgos y evita muchos problemas, es por ello que la elección usualmente es una tarea colegiada entre los funcionarios de los departamentos de RR.HH., Sistemas y Finanzas, quienes sustentan la decisión a la dirección general de la compañía para su aprobación como proveedor. Los principales proveedores del servicio en el Perú son: ADP Payroll, Adecco, Tawa, TMF Group, Manpower, BDO, KPMG y Price Waterhouse.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

"Un estudio de Global Research Marketing revela que cerca del 90% de empresas terceriza sus operaciones. Así, la gran mayoría de compañías subcontratan a proveedores, en gran parte pymes especializadas, para dinamizar su producción". ("Outsourcing: 86% de empresas en Perú tercerizan servicios", 2018, párr. 1).

> Del estudio de outsourcing se desprende que el 86% de empresas sí terceriza. De estas, los servicios que más se tercerizan son procesos de reclutamiento (33.5%), administración de comedores (29.5%), administración de planilla o payroll (28.9%), operación de y administración de almacenes (20.2%), servicios de trademarketing o

[1] "La nómina es un documento contable que registra y controla los salarios, prestaciones y deducciones de los empleados de una empresa. Representa el cumplimiento del patrón hacia los empleados, al tener listo el cálculo y los recursos correspondientes a sus percepciones y deducciones para su pago en tiempo y forma" (Runa, 2017, párr. 2).

> BTL (15%), entre otros. ("Outsourcing: 86% de empresas en Perú tercerizan servicios", 2018, párr. 2).

"Así, el sector minero es el que más demanda servicios de tercerización (50%), luego viene *retail* (30%), y después construcción, manufactura, farmacia, banca, entre otros (20%)". ("Outsourcing: 86% de empresas en Perú tercerizan servicios", 2018, párr. 5).

> El 65.5% tiene como punto importante para tercerizar el precio competitivo. El 57.5% considera significativo el entendimiento de negocio, 50.5% terceriza en base a experiencia de 5 años o más en el mercado y 49% lo hace por la rapidez de respuesta. ("Outsourcing: 86% de empresas en Perú tercerizan servicios", 2018, párr. 9).

Si bien el mercado de servicios de *payroll* se ha expandido en los últimos años, aún existe un amplio margen para seguir creciendo. Un importante aporte lo constituyen las empresas transnacionales que operan en nuestro país, pero se ve el creciente interés de las empresas nacionales de todo tamaño, configurando así un panorama prometedor para los próximos años.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 2. Propuesta Payroll Plus

Gestión del *Payroll*	Plataforma *Human*	Portal del empleado
• Administración de diferentes tipos de nóminas. • Actualización del *software* a los cambios de Legislación. • Proceso de nóminas (adelanto de quincena y planilla de fin de mes, CTS, vacaciones, gratificaciones, utilidades, LBS, bonos, gratificaciones extraordinarias, movilidad, etc.). • Recepción de novedades (Tareo) en el formato definido por THR. • Control de vacaciones y contrato de trabajo. • T-registro y Registro de Seguro Vida Ley. • Cálculo de provisiones de CTS, gratificaciones y vacaciones u otros conceptos indicados por la empresa Cliente. • Cálculo de PLAME / AFP. • Generación de archivo de interface bancaria. • Emisión y envió de archivo de boletas de pago en el formato que se defina con la empresa Cliente • Reportes mensuales de Gestión.	• Acceso al software de gestión en el módulo de Administración de personal para que puedan realizar consultas sobre su personal en línea. • Pueden ver contratos de trabajo, legajo de personal. Rol vacacional, entre otros. • Posibilidad de soportar la gestión de RR.HH. con la adquisición de nuevos servicios sobre la misma plataforma.	• Acceso al *software* de gestión en el módulo de Self Service, permitirá a los colaboradores a poder visualizar su información laboral, solicitar vacaciones. Actualizar su legajo, informarse sobre comunicados de la empresa, ver su récord laboral, entre otras funcionalidades.

PLATAFORMA DE SERVICIO
Soporte funcional especializado en la gestión de nóminas
Soporte legal laboral
Soporte de servicio social
Soporte de administración salarial y compensaciones
Soporte de soluciones TI para iniciativas de RR.HH. (bolsa de 30 h anuales)
Soporte de consultoría funcional en los diferentes subsistemas de RR.HH.

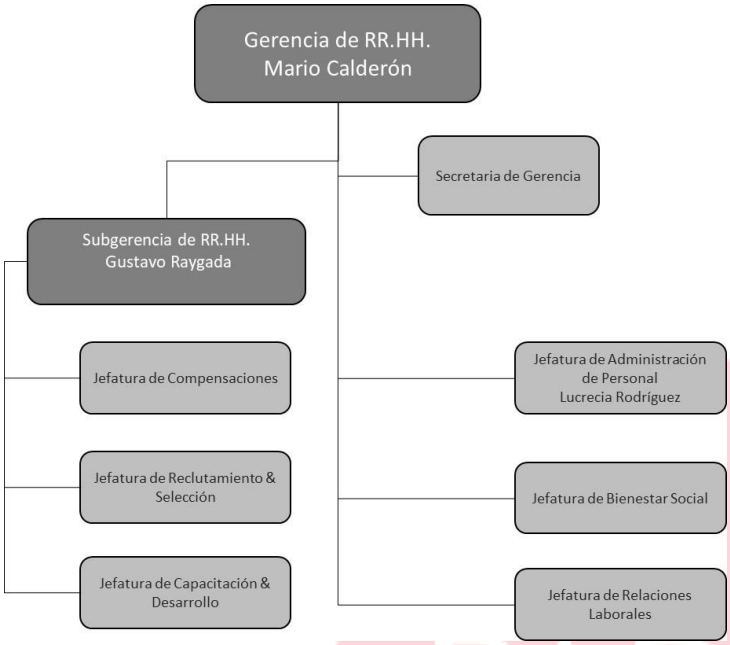
Fuente: EHR (2020)[2]

[2] Por confidencialidad de los datos de la empresa se ha cambiado información de los documentos originales.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

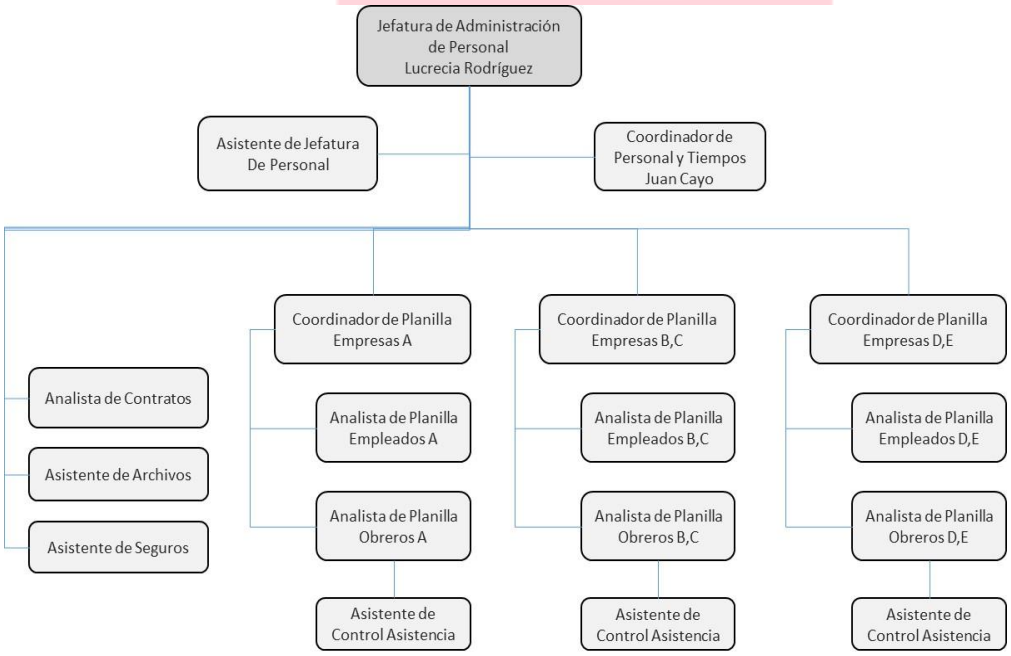
Anexo 3. Estructura de las empresas

Organigrama AUSA



Fuente: AUSA (2020)[3]

PAD

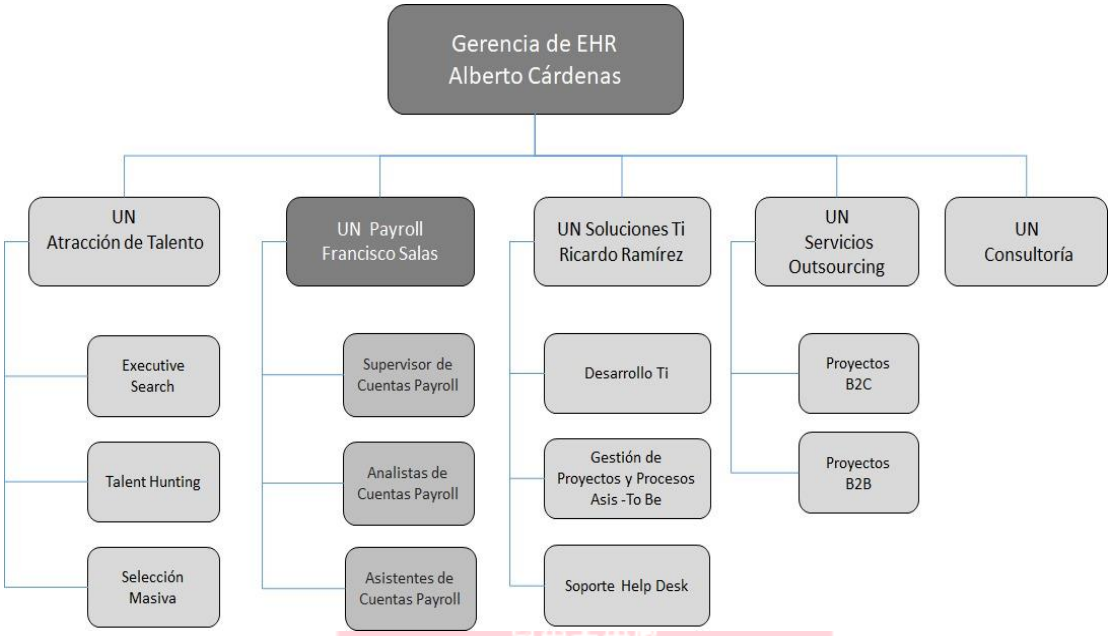


Fuente: AUSA (2020)[4]

---

[3] Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.
[4] *Ibídem*.

Organigrama EHR



Fuente: EHR (2020)[5]

Nombres y cargo: Equipos del proyecto AUSA – EHR

EHR			AUSA	
Alberto Cárdenas	Gerente General		Mario Calderón	Gerente de RRHH
Francisco Salas	GUN Payroll		Gustavo Raygada	Subgerente de RRHH
Ricardo Ramírez	GUN Soluciones Ti		Lucrecia Rodríguez	Jefe de Administración de Personal
Orlando Gómez	Supervisor de Payroll		Juan Cayo	Coordinador de Administración de Personal
Miguel Pérez	Analista de Procesos			
Rafael Andia	Supervisor de Payroll (Reemplazo)			
Julio Bravo	Supervisor de Payroll (Reemplazo)			
Jessica Toro	Supervisor Implant			
Zaida García	Analista Implant (1)			
Laura Jiménez	Analista Implant (2)			
Carla López	Analista Implant (Reemplazo)			
Clara Santillán	Analista Implant (Reemplazo)			

Fuente: EHR (2020)[6]

[5] Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.
[6] *Ibídem*.

Anexo 4. Propuesta de Servicios Payroll Plus para AUSA

VALORACIÓN ANUAL DEL SERVICIO EN (S/.) VS. LA TERCERIZACIÓN

		ACTUALMENTE		CON PAYROL PLUS	
COSTO	DETALLE	HC	COSTO ANUAL	HC	COSTO ANUAL
COSTO POR SERVICIOS DE TECNOLOGIA	Costo Anual del Servidor	-	240,500	-	0
	Costo personal de soporte DBA				
	Costo personal de desarrollo SW				
	Licencia anual del sistema actual de Planillas				
COSTO POR SERVICIOS DE NOMINA	Costo por personas que laboran en Adm. de Personal	14	1,120,956	4 (*)	565,020
COSTO OPERATIVO	Infraestructura, Leasing de PC, celulares, etc.	14	95,760	4	27,360
COSTO POR SERVICIO DE TERCERIZACION	Costo Anual por el Servicio de Tercerizacion	-		-	423,600
	El costo unico por Implementacion es de S/. 35,300 (anualizado seria S/. 11,767)	-		-	11,767
COSTO TOTAL ANUAL			S/1,457,216		S/1,027,747
AHORRO DIRECTO ANUAL					S/429,469
BENEFICIOS ADICIONALES	Outplacement y Coaching (10 programas)	-	-	10	106,563
	Software de Planillas / Adm. De Personal/Tiempos (customizacion reportes SPEC)	-	-	-	332,530
	Modulos de RRHH	-	-	-	225,060
	Selección de Personal	-	-	-	
	Capacitacion	-	-	-	
	Desempeño	-	-	-	
	Adm. Salarial	-	-	-	
	Diseño Organizacional	-	-	-	
	Self Service	-	-	-	
IMPACTO ECONOMICO DE BENEFICIOS ADICIONALES					S/664,153
BENEFICIO ECONOMICO TOTAL ANUAL					S/1,093,622

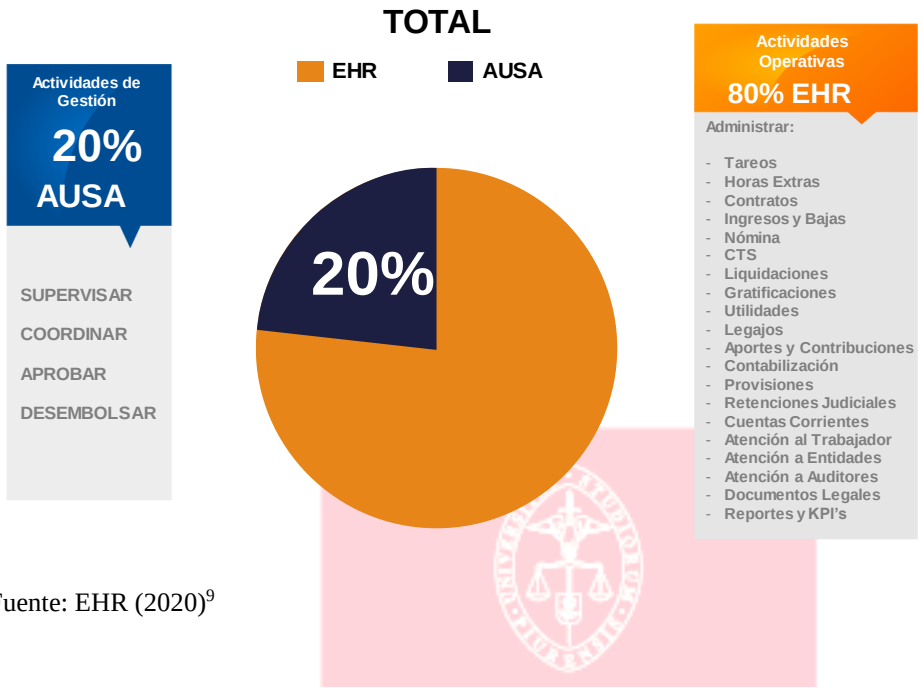
(*) **Se ha efectuado la valorización del HC que quedaría con las 4 personas de sueldos mas altos**

Fuente: AUSA (2020)[7]

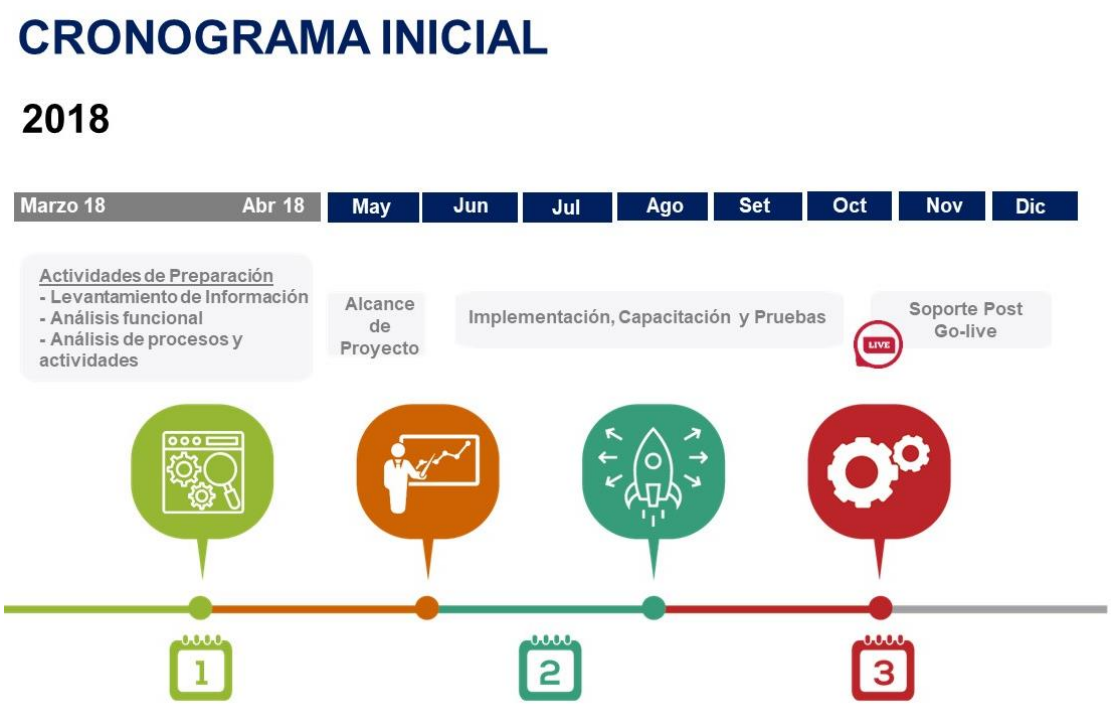
Fuente: EHR (2020)[8]

[7] Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.
[8] *Ibídem*.

Distribución de Actividades



Fuente: EHR (2020)[9]



Fuente: EHR (2020)[10]

[9] Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.
[10] *Ibídem*.

Anexo 5. Proceso de Selección del Equipo de Payroll EHR

Para todas las posiciones de la unidad de *payroll* se pedía como experiencia previa, el haber laborado en empresas con una población laboral mayor a 1,000 trabajadores, por lo menos 2 años en la posición que se requería cubrir y con un nivel avanzado de Excel, así como experiencia en procesos de implementación de un *software* de planillas.

Realizada la convocatoria, los candidatos pre seleccionados pasaban por una prueba de conocimiento técnico en legislación laboral, cálculos de renta, otorgamiento de beneficios, tratamiento de diversos regímenes laborales, procesos con renta variable, integral y con beneficios asumidos, logrando detectar a los más competentes en la materia.

Luego de la prueba de conocimientos, los candidatos finalistas pasaban por una batería en línea de pruebas psicológicas y al siguiente día por un simulador de casos en hojas de cálculo en Excel con un tiempo de dos horas, esta etapa era crucial para evaluar al candidato en acción.

Al término de las evaluaciones, a los candidatos que aprobaban se les pedía que completen unas fichas de declaración jurada y esta información era corroborada por el servicio IBP (investigación básica preliminar) donde se brindan las referencias laborales, policiales, judiciales y de riesgo financiero de los candidatos.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Completo el expediente de cada candidato, finalmente se programa la entrevista a profundidad con el gerente de proyecto y con el gerente de EHR. Eligiendo de manera colegiada.

Las personas seleccionadas pasan por un programa de inducción de un mes, principalmente para conocer las exigencias del puesto, el uso del sistema y la integración con los miembros del equipo de trabajo y la compañía, esta etapa recae sobre el jefe inmediato.

Por último, la etapa de adaptabilidad a la organización se mide a través de reuniones mensuales y en la evaluación de los primeros 90 días, se define la continuidad del colaborador o su salida, si la relación ha sido positiva se apuesta por cumplir el contrato de trabajo de un año, cumplido el plazo la siguiente renovación es por un tiempo indeterminado.

Anexo 6. Parte B: El e-mail

Estimado Mario:

A través del presente quiero expresar mi malestar por la contratación de las señoritas Zaira García y Laura Jiménez, las mismas que venían desempeñándose en labores de asistente de personal para soportar el contrato que venimos ejecutando con ustedes. Nos causa extrañeza que la señorita Laura Jiménez a pocos días de iniciar el mes de junio nos presenta su renuncia aduciendo temas personales y pidiendo se le exonere del plazo de ley, acción que no consentimos por lo informal de su solicitud, sin embargo considerando la veracidad de su pedido se le pidió por favor que acceda a quedarse hasta fines del mes de junio del presente año, incluso brindándole nuestra disposición para ayudarla en sus temas personales los que manifestó los realizaría en la ciudad del Cuzco, sin dar ella mayor alcance de la necesidad de tiempo que le tomaría dicha gestión. Se le indicó que su plaza podría quedar disponible esperando su retorno, en los primeros días de julio se conversa nuevamente con ella y accede a quedarse en sus labores, no pasan ni dos días y otra vez renuncia generando un malestar, incomodidad que le trasmití directamente pese a nuestra disposición de ayudarla en solucionar sus problemas y luego en mantener su plaza disponible, aduciendo una vez más que los temas familiares le demandaban apartarse, quedándome realmente incomodo por la poca seriedad que pudo mostrar en 2 días.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Lo que me sorprende es que ustedes como cliente tengan acciones de contratación del personal que ponemos a su servicio, perjudicando y afectando el proceso, generando en nosotros como proveedores un nivel de incertidumbre con el resto del equipo, ya que la comunicación hacia ellos como cliente es clara con este precedente; traten de buscar una plaza con nosotros, hablen de su empleador, y siéntanse necesarios en el proceso para que los contraten con mayores beneficios.

Si se hubiese dado la consulta previa la situación sería completamente diferente, si hay la necesidad de cubrir una posición real por parte de ustedes y han valorado la ventaja de contratar a alguien de nuestro equipo por la interacción y desempeño que les brinda, esperaría una coordinación previa, acordar los términos de contratación y la comunicación que podamos dar, pudiéndose mostrar como una promoción y un beneficio para los chicos de su buen hacer en un proceso de aliados de negocio, pero este no ha sido el caso.

Por lo expuesto, agradeceré me confirmes la disponibilidad en tu agenda de esta semana para acordar las próximas acciones en el manejo del contrato y en lo sucesivo personal de nuestra empresa no puede ser contratado sin una coordinación previa o hasta después de un año de haber dejado de prestar servicio con nosotros.

Atentamente,

Alberto Cárdenas

Fuente: A. Cárdenas, comunicación personal, 10 de agosto de 2020

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA