



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CONFLICTO MOTIVACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES Y SISTEMAS DE CONTROL DE COMPAÑÍA MINERA HAC

José Wakeham-Rusca

Lima, febrero de 2019

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Wakeham, J. (2019). *Conflicto motivacional en la toma de decisiones y sistemas de control de compañía minera HAC* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.

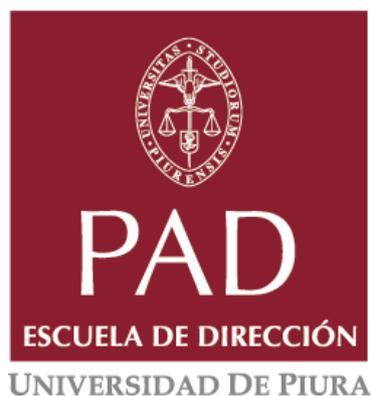


Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**CONFLICTO MOTIVACIONAL EN LA TOMA DE
DECISIONES Y SISTEMAS DE CONTROL DE
COMPAÑÍA MINERA HAC**

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

JOSÉ ANDRÉS WAKEHAM RUSCA

Asesor: Juan Carlos Pacheco Silva

Lima, febrero 2019

AGRADECIMIENTOS

A todos aquellos que han contribuido a la realización de este trabajo, a los profesores del PAD y mis compañeros de estudio por compartir sus conocimientos, a mi asesor Juan Carlos Pacheco por su guía y sugerencias en la estructuración y desarrollo del caso, y también a mi amigo Walther H. Zuta por su apoyo en la revisión de redacción.

A mis padres y a mi esposa Karen por su constante apoyo para motivarme para alcanzar mis metas.

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos	ii
Índice de Tablas	vi
Índice de Figuras.....	vii
Resumen Ejecutivo	viii
Abstract	viii
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Conflicto motivacional en la toma de decisiones y sistemas de control de compañía Parte A.....	2
1.1. La Empresa	2
1.1.1. Inicios.....	2
1.1.2. Conformación de la Gerencia.....	2
1.1.3. Reorganización.....	2
1.1.4. Crecimiento	3
1.1.5. Organización de la empresa	3
1.1.6. Años críticos y reordenamiento.....	4
1.1.7. Distribución de las oficinas en Lima	4
1.1.8. Cultura / Estilos	5
1.1.9. Sistema de remuneraciones y beneficios en la oficina de Lima.....	5
1.1.10. El área de Recursos Humanos	6
1.1.10.1. Reseña de proceso de planillas	6
1.1.10.2. Cambios en el área de planillas	6
1.2. Los Protagonistas	8
1.2.1. Sub. Gerente Recursos Humanos: Francisco Díaz	8
1.2.1.1. Área personal.....	8
1.2.1.2. Trabajo	8
1.2.1.2.1. Consultora propia.....	9
1.2.2. Jefe Planillas: Pedro Sánchez.....	9
1.2.2.1. Área personal.....	9
1.2.2.2. Educación	10

1.2.2.3. Trabajo	10
1.2.3. Gerente Recursos Humanos y Legal: Alberto del Campo	10
1.2.3.1. Área personal.....	10
1.2.3.2. Trabajo	10
1.2.4. Gerente Contabilidad, Logística y Administración: José Pérez.....	11
1.2.5. Contador HAC (Lima): Rodolfo Contreras	11
1.3. Indicios	11
1.3.1. Reducción de personal 2015	11
1.3.2. La auditoría Recursos Humanos y Contabilidad	12
1.3.2.1. Inconsistencias préstamos al personal	12
Anexo I. Funciones del Personal de Recursos Humanos	15
Anexo II. Incongruencias en Cuentas Contables	19
Anexo III. Política de Préstamos y Adelantos	20
Anexo IV. Incongruencias Registro de Préstamos	23
CAPÍTULO 2. Teaching note Parte A.....	25
2.1. Resumen del caso	25
2.1.1. Valoración cuantitativa del problema	25
2.2. Preguntas propuestas	25
2.2.1. ¿Existe una adecuada reglamentación en los procedimientos de préstamos?	25
2.2.2. ¿Están delimitados los responsables del procedimiento?	25
2.2.3. ¿Se ha previsto formalmente un sistema de control?	26
2.2.4. ¿Ha funcionado el sistema de control?, y si no ¿Por qué?.....	26
2.2.5. ¿Por qué las personas deciden hacer esto?, ¿cuáles podrían ser los motivos por los cuales los involucrados no cumplen el sistema formal.....	26
2.2.5.1. Análisis de motivos y motivación de los involucrados.....	27
2.2.5.1.1. Motivos y motivación del Jefe de Planillas: Pedro Sánchez	27
2.2.5.1.2. Motivos y motivación de Sub Gerente Recursos Humanos Francisco Diaz.....	30
2.2.5.1.3. Motivos y motivación del Gerente Recursos Humanos Alberto del Campo	33

2.2.5.1.4. Motivos y motivación del Contador HAC Rodolfo Contreras	36
2.2.5.1.5. Motivos y motivación del Gerente Contabilidad, Logística y Administración José Pérez	38
2.2.6. ¿Qué consecuencias y aprendizajes se dan en la organización?	40
CAPÍTULO 3. Conflicto motivacional en la toma de decisiones y sistemas de control de compañía Parte B	44
CAPÍTULO 4. Teaching note Parte B	45
4.1. ¿Qué resuelve la organización y que no resuelve?.....	45
Conclusiones.....	47
Bibliografía.....	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen evolución operaciones	4
Tabla 2. Valoración cuantitativa del problema.....	25
Tabla 3. Análisis perfil motivacional Pedro Sánchez– Jefe de Planillas	28
Tabla 4. Análisis valoración de las acciones de Pedro Sánchez– Jefe de Planillas.....	29
Tabla 5. Análisis perfil motivacional Francisco – Sub Gerente Recursos Humanos	31
Tabla 6. Análisis valoración de las acciones de Francisco Diaz – Sub Gerente Recursos Humanos.....	32
Tabla 7. Análisis perfil directivo Francisco – Sub Gerente Recursos Humanos.....	32
Tabla 8. Análisis perfil motivacional Alberto - Gerente Recursos Humanos	34
Tabla 9. Análisis valoración de las acciones de Alberto del Campo – Gerente Recursos Humanos.....	35
Tabla 10. Análisis perfil directivo Alberto – Sub Gerente Recursos Humanos.....	35
Tabla 11. Análisis perfil motivacional Rodolfo – Contador HAC	37
Tabla 12. Análisis perfil motivacional José - Gerente Contabilidad, Logística y Administración	38
Tabla 13. Análisis perfil directivo José – Gerente Contabilidad, Logística y Administración	39
Tabla 14. Análisis acciones aplicadas.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama del Área de Recursos Humanos.....	7
---	---

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo consiste en analizar una situación empresarial donde la falta de seguimiento de los sistemas de control, así como la existencia de conflicto motivacional en la organización y dentro del proceso de toma de decisiones afecta el entorno interno de la compañía y el desempeño de las áreas involucradas. Esto se apreciará durante la reseña de la empresa, la presentación de los involucrados y sus estilos de dirección, la descripción de los hechos suscitados en el incumplimiento de las políticas de préstamos al personal y finalmente el análisis del conjunto: lo establecido por el sistema formal, las posibles causas de los incumplimientos, las decisiones tomadas luego por la empresa y analizar su efectividad en los tres niveles de la organización: eficacia, atraktividad y unidad.

Palabras clave: *Motivos, Motivaciones, Sistemas de Control, Conflicto Motivacional.*

ABSTRACT

The thesis consists of analyzing a business situation where the lack of monitoring of the control systems, as well as the motivational conflict in the organization and in the decision-making process, affects the company's internal environment and the performance of the areas involved.

This situation will be appreciated in the outline of the company, the presentation of the characters involved and their management styles, the description of the facts raised in the infringement of the loans policies to the workers, and a complete analysis of the circumstances.

This analysis includes the establishment of the formal system, the possible causes of the breaches, the decisions that were taken later by the company, and the analysis of the effectiveness in the three levels of the organization: efficiency, attractiveness, and unity.

Keywords: *Reasons, Motivations, Control Systems, Motivational Conflict.*

INTRODUCCIÓN

El caso tiene la finalidad de ser utilizado en el curso de Gobierno de Personas con el propósito de propiciar el aprendizaje de conceptos teóricos del curso y demostrar la importancia de aplicar un adecuado análisis de objetivos, de motivos y de motivaciones necesarios para desarrollar la madurez decisional requerida en un directivo. Para lo cual se presenta una compañía en donde los directivos, guiados por una mala calidad motivacional, empiezan a valerse de la política de préstamos vigente para cubrir motivos extrínsecos propios y de sus allegados.

Durante el trabajo se busca responder si existe una adecuada reglamentación en los procedimientos de préstamos, si los responsables del procedimiento están delimitados, si se ha previsto formalmente un sistema de control y este ha funcionado, y si no ¿Por qué? Determinar los comportamientos y deducir cuáles podrían haber sido los motivos por los cuales los involucrados no cumplen el sistema formal, así como qué resuelve la organización y que no resuelve.

Este comportamiento revela que las personas involucradas hacen mal uso de su poder y de la posición que tienen como partícipes del sistema de control, obteniendo beneficios personales conforme distorsionan el sentido dado a la política de préstamos, la cual debía enfocarse en atender exclusivamente temas de salud.

Para la realización del trabajo se utilizaron fuentes de datos primarios (información no publicada y comentarios de participantes) y en base a la experiencia laboral propia del autor; por lo que los datos han sido modificados para guardar la confidencialidad necesaria de la empresa y participantes.

La información es analizada a través de la aplicación del Método del Caso, las herramientas y conceptos referidos en los cursos de Gobierno de Personas (Octógono, perfil motivacional, Modelo de Toma de decisiones), para presentar la estructuración y definición, tanto de la situación y problema, como el análisis de acciones aplicadas.

CAPÍTULO 1. Conflicto motivacional en la toma de decisiones y sistemas de control de compañía Parte A

1.1. La Empresa

La empresa HAC Compañía Minera es una compañía minera dedicada a la extracción y comercialización de concentrados de mineral polimetálico (cobre, plomo, zinc). Es subsidiaria de una corporación internacional del sector minero con sede central en Canadá. El grupo en Perú está constituido por 3 empresas.

La Compañía Minera Abanto S.A. ubicada en la sierra central a 85 Km de Pasco, Corporación Minera Mendoza S.A. ubicada en la sierra central a 70 Km de la Oroya y finalmente HAC Compañía Minera S.A. ubicada en Lima.

1.1.1. Inicios

La empresa HAC Compañía Minera, se constituye en Perú a inicios de 1995. Adquiere la propiedad de las operaciones de Compañía Minera Huamanga S.A. que hasta entonces había pertenecido a la empresa peruana Minasa International S.A. De esta manera, HAC inicia operaciones en un asiento minero ubicado en La Libertad, a 90 km de su capital.

1.1.2. Conformación de la Gerencia

La Gestión de Dirección y Administración de HAC se deja en manos de directores y de personal administrativo con varios años de experiencia en el sector, provenientes de las canteras de Minasa International SA. En aquellos años, para HAC resultaba valiosa la experiencia que los profesionales peruanos habían acumulado gestionando las operaciones de Huamanga S.A.

1.1.3. Reorganización

A mediados del año 2000, HAC adquiere el 100% de las acciones de la Compañía Corporación Minera Mendoza S.A. del Grupo Millan. Con ello suma su segunda unidad de operaciones, ubicada esta vez en Pasco. Por esta razón, a fines de ese año, HAC consolida su rol gerencial en las operaciones mineras en Perú y pasa a ubicar sus oficinas centrales en la ciudad de Lima, dado que comienza a prestar servicios gerenciales y administrativos a las dos compañías adquiridas. Los servicios prestados por HAC comprenden: (i) Servicios Gerenciales (estrategia y dirección) y (ii) Control Centralizado en diversas áreas, tales como Administración, Finanzas, Contabilidad, Recursos Humanos, Logística, Auditoría, Seguridad y Medio Ambiente.

El objetivo de HAC es evitar duplicidad de funciones administrativas, asegurar el cumplimiento de las políticas directrices provenientes de la matriz canadiense y lograr la estandarización de los procesos administrativos y de producción en todas las empresas del grupo.

1.1.4. Crecimiento

El año 2003 HAC empieza negociaciones con Montaña S.A por varios de sus predios mineros. A fines de dicho año llega a un acuerdo para adquirir los fundentes ubicados en Junín y para el 2004 adquiere la propiedad de Compañía Minera Abanto S.A.

En 2006 HAC fusiona Corporación Minera Mendoza S.A. con Compañía Minera Huamanga S.A., unificando el 100% de sus activos y pasivos como parte de sus objetivos de centralizar y estandarizar las operaciones. Sin embargo, debido a la coyuntura y expectativas generada por los cambios políticos y estrategias de inversión, en el año 2012 HAC realiza una escisión por creación con el patrimonio conformado por las unidades de producción de la Libertad y de Junín, constituyendo una nueva empresa para cada una de ellas. Ese mismo año HAC vende el 100% de las acciones de Compañía Minera Huamanga S.A.

1.1.5. Organización de la empresa

En la actualidad las actividades del Grupo HAC se ejecutan a través de tres compañías, dos unidades de producción y una unidad de servicios compartidos, cada una con su propia planilla.

(i) HAC Compañía Minera SA, encargada de brindar servicios gerenciales y administrativos a las unidades productivas del grupo; (ii) Mendoza Compañía Minera SA, encargada de la unidad productiva ubicada en Cerro de Pasco; y, (iii) Abanto Compañía Minera SA, encargada de la unidad productiva ubicada en Junín.

Contrario a la práctica usual en el sector, según la cual el personal en planilla es reducido y la mayor parte del requerido para las operaciones es a través de servicios de tercerización por parte de empresas especializadas, en las operaciones de HAC un aproximado del 70% del personal operativo en las unidades de producción pertenece a la planilla de trabajadores de las empresas respectivas.

El personal contratado por servicios tercerizados es variable a lo largo del año o se relacionan a procesos que requieren un alto nivel de especialización y maquinaria especial, por lo que son manejados a través de empresas contratistas especializadas.

1.1.6. Años críticos y reordenamiento

Como parte de los planes de mejora de la empresa, para minimizar los efectos de los ciclos adversos de las fluctuaciones en los precios de los minerales, durante el periodo 2014-2016 se ejecuta un proceso de reconversión operativa teniendo como objetivo el incremento del nivel de eficiencia en la producción de las compañías.

De esta manera, luego de operar por muchos años como operaciones en minería convencional (intensiva en mano de obra, donde los trabajos son realizados de forma manual por gran número de operarios con herramientas de perforación jackleg), la empresa empieza a cambiar sus operaciones a métodos de minería mecanizada (intensiva en maquinaria y equipo de alta tecnología), por lo que se implementan ciclos de minado con equipos de perforación tipo jumbo, lo cual tiene como consecuencia la reducción de personal operativo.

Durante dicho periodo de reconversión, la producción, las ventas y la composición de la plantilla de trabajadores presentan la siguiente evolución: el año 2014 la empresa contaba con un total de 2200 trabajadores en planilla y 1200 trabajadores a través de empresas especializadas, una producción de 1,700,000 toneladas de mineral extraído y con un total de ventas por concentrados de minerales \$ 194,000,000 dólares. En el año 2015 la empresa con una producción de 1,800,000 toneladas de mineral y obtiene ventas por concentrados de minerales por un monto de \$ 155,000,000 dólares. Luego en el año 2016 pasa a tener un total de 1700 trabajadores en planilla y alrededor de otros 800 a través de empresas contratistas, con una producción de 1,900,000 toneladas de mineral y ventas por concentrados de minerales por un monto de \$ 197,000,000 dólares.

Tabla 1. Resumen evolución operaciones

	2014	2015	2016
Producción en toneladas	1,700,000	1,800,000	1,900,000
Ventas	\$ 194,000,000	\$ 155,000,000	\$ 197,000,000
Personal propio	2200	1900	1700
Personal contratistas	1200	1100	800

Fuente: elaboración propia.

1.1.7. Distribución de las oficinas en Lima

Las oficinas principales de la unidad de servicios compartidos se encuentran en Lima (HAC) y se encuentran divididas en diferentes pisos del edificio donde éstas se alquilan. Este edificio cuenta con 8 pisos y 4 oficinas por piso.

Los ambientes para los gerentes y mandos superiores se encuentran en el cuarto piso, donde cada uno tiene su oficina. El resto de los trabajadores se encuentra en el segundo

piso, trabajando en cubículos compartidos y algunos de los jefes de mando medio tienen oficinas propias.

A través de los años se ha propuesto la posibilidad de unificar las diferentes áreas en un mismo piso, alquilando oficinas adyacentes para crear un ambiente donde gerentes, jefes y trabajadores de cada área se encuentren juntos. Sin embargo, el proyecto se ha visto paralizado en varias ocasiones, con el objetivo de ahorrar recursos para afrontar los ciclos adversos.

1.1.8. Cultura / Estilos

La cultura de la empresa está basada en las relaciones y los círculos de amistad construidos entre el personal antiguo, siendo estos parte de la compañía desde que se fundara hace 20 años. Muchos se conocen desde mucho antes.

La Dirección Corporativa de la matriz tiene la creencia de promover valores como la honestidad, por lo que ha desarrollado un código de ética y compliance. Este código recientemente se había actualizado y su difusión se encargó a la gerencia local, la cual se efectuó mediante la entrega de un cuadernillo y la firma de una declaración jurada de conocimiento por los trabajadores. Las charlas y capacitaciones donde se profundiza sobre el código, solo se dieron a nivel de gerentes y se habilitó un curso básico de E-Learning para el resto del personal.

Asimismo, tanto la matriz y los directivos del país buscan flexibilidad e iniciativa con la implantación de un clima laboral basado en la confianza y política de puertas abiertas, pudiendo considerarse el ambiente laboral de Perú hasta informal, llegando en ocasiones a saltarse u omitir firmas de procedimientos para cumplir con fechas de entregas o facilitar la gestión de procesos, para luego ser posteriormente regularizados.

En la compañía predominan las argollas de amistades y cada área trabaja buscando el cumplimiento de sus propios objetivos, a pesar de que, como parte de la gestión de cultura e identificación del personal con la empresa, hasta hace poco realizaban diversas actividades, como reuniones o brindis por los días festivos en todas las unidades y una reunión de integración anual entre el personal de la oficina Lima y los Superintendentes (mandos superiores) de las unidades de producción, para lo cual se alquilaba un espacio fuera de las instalaciones, se hacían campeonatos de diversos juegos y se culminaba con un almuerzo general.

1.1.9. Sistema de remuneraciones y beneficios en la oficina de Lima

El sistema de remuneración para la plana general está basado en un monto fijo, un bono anual equivalente a las utilidades que se pudiera generar en las unidades productivas y se otorgan algunos beneficios no remunerativos, como estacionamiento, horario

flexible, facilidad de adelantos de remuneración o gratificación y acceso a un préstamo sin intereses exclusivamente por motivos de salud, que luego se destina a financiar también inversión en vivienda o en educación especializada. Sin embargo, ante la solicitud de algunos directivos vuelve práctica usual el cambiar los conceptos de los montos otorgados en la modalidad de préstamos como si fueran adelantos (y viceversa), de acuerdo con la conveniencia de los trabajadores como un beneficio adicional no estandarizado.

Sin embargo, estos beneficios no son considerados suficientes por el personal, que se queja de que sus sueldos y salarios son bajos, que trabajan y se esfuerzan y no reciben beneficios o bonos justos en base a su desempeño.

1.1.10. El área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos que se encuentra en la oficina de Lima y está conformada, por un lado, por el Gerente de Recursos Humanos, Alberto del Campo, el Sub Gerente de Recursos Humanos, Francisco Díaz, y el Coordinador de Desarrollo Humano, los cuales pertenecen a la planilla de la unidad de servicios compartidos; por otro lado, por los Jefes de Planillas para las unidades de producción, los cuales están asignados a los centros de costos y planillas de las mismas: Pedro Sánchez que pertenece a Compañía Minera Abanto e Ítalo Del Portal que pertenece a Corporación Minera Mendoza. Cada uno de ellos cuenta con su puesto y funciones definidas (Anexo D).

1.1.10.1. Reseña de proceso de planillas

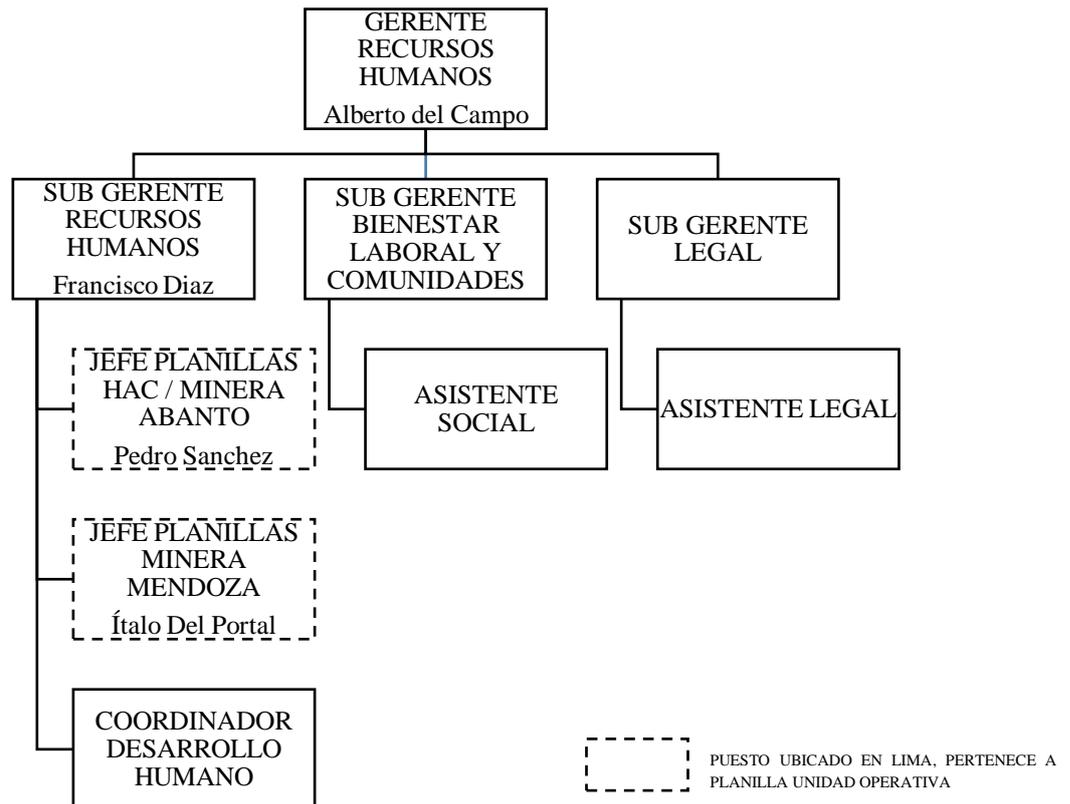
El proceso de la planilla y sus gestiones asociadas (ingreso y trámite de filiación del personal nuevo, registro de asistencia de personal, solicitudes de préstamos, revisión de alteraciones y faltas) se realizan entre los asistentes de recursos humanos que están ubicados en las unidades de producción, los cuales son los encargados de preparar y cargar la información de trabajadores para el área de Planillas (Hoja Electrónica de Alteraciones, Target, Liquidación, Hoja de Recorrido, afines) en el sistema. Se revisa la información y luego se procesa y se efectúan los cálculos de los conceptos, retenciones y aportes complementarios por los jefes de planillas. Todo el proceso es supervisado por el Sub Gerente.

1.1.10.2. Cambios en el área de planillas

Anteriormente, cada unidad contaba con un Jefe de Planillas propio, por lo que existían tres jefes de planillas. Sin embargo, como parte de la reducción de personal en años previos y estando en edad de jubilación, el Jefe de Planillas de la oficina de servicios compartidos (Lima) fue cesado y el cálculo de dicha planilla pasó a estar también a cargo de Pedro Sánchez.

Pedro pasó a ser tanto el encargado de la planilla de Compañía Minera Abanto como de HAC Compañía Minera y además en dicho caso, también era responsable de las gestiones de administración de personal, en adición a la carga y procesamiento de la data para el proceso de cálculo de dicha planilla.

Figura 1. Organigrama del Área de Recursos Humanos



Elaboración propia.

1.2. Los Protagonistas

1.2.1. Sub. Gerente Recursos Humanos: Francisco Díaz

1.2.1.1. Área personal

Francisco tiene 56 años, nació en Piura, una provincia al norte del país. Es el menor de tres hermanos y no fue fácil para sus padres el salir adelante ya que, para poder mantener la estabilidad económica del hogar y el pago de los estudios de sus hijos, tuvieron que sacrificarse teniendo dos trabajos y pasando pocas horas en casa, en una época difícil en Perú, ya que hubo poca estabilidad económica y crecimiento a finales de los años 60 y durante los años 70 y 80.

En efecto, los tiempos de su infancia, adolescencia y juventud fueron difíciles: años de cambios drásticos en la sociedad peruana con la llegada del gobierno militar de Velasco, grandes procesos migratorios que reconfiguraron el desarrollo de las ciudades (especialmente Lima), el inicio de las actividades terroristas de Sendero Luminoso y del MRTA en el gobierno de Belaunde, la crisis económica del gobierno de García. En suma, Francisco creció en un entorno de muchas restricciones económicas, dado el contexto socioeconómico adverso que transforma el país.

Por todo ello, Francisco siempre sintió como obligación que debía esforzarse arduamente para obtener las mejores notas y tratar de ser el primero en sus clases. Francisco tiene dos carreras: es Ingeniero de Sistemas e Ingeniero Industrial, logros de los cuales está muy orgulloso.

En la actualidad Francisco es casado y tiene un hijo adolescente. Es una persona de mucha fe, tiene presente a Dios en su día a día y acude a misa con regularidad.

Debido a los logros profesionales obtenidos, cuenta con una posición social saludable, lo que le permite que apoye económicamente y que dependan de él uno de sus hermanos mayores y dos de sus tíos de edad avanzada. Su poder adquisitivo le permite llevar a cabo su afición de reparar y mejorar la infraestructura de su casa.

1.2.1.2. Trabajo

Francisco tiene 30 años en el sector minero. Durante los primeros años tuvo su propia consultora, mediante la cual asesoró y realizó varios estudios organizacionales a diversas compañías del rubro.

Dentro de estas empresas se encontraba HAC Compañía Minera. Es aquí donde los directivos satisfechos con su desempeño le ofrecen un puesto de Jefatura en Recursos Humanos, por lo que se viene desempeñando alrededor de 18 años en el área de

Recursos Humanos en la compañía, habiendo pasado a ser los últimos 4 años el Sub – Gerente de este departamento, debido a que siempre ha afrontado su trabajo de manera metódica para obtener los resultados que se esperaban de él y por su disposición constante para quedarse horas adicionales en el trabajo cada vez que surge un inconveniente o hay pedidos de trabajo de último momento y de carácter urgente.

Francisco no pierde la oportunidad de compartir sus experiencias de vida mezclados con anécdotas personales y logros de trabajos pasados a sus trabajadores en cualquier conversación que se da en el ambiente laboral. Asimismo, indicando que los preparará y capacitará de manera que se desarrollen para alcanzar similar nivel de logros.

En los últimos años, Francisco ha preferido no involucrarse en los procesos de otorgamiento de préstamos y declina no verificar ni firmar la documentación de las solicitudes de préstamos cuando éstos son directamente gestionados por Pedro con la aprobación de Alberto. No interviene tampoco en aquellos casos donde algunos gerentes interceden a favor de sus trabajadores y coordinan previamente con Alberto y Pedro.

1.2.1.2.1. Consultora propia

Desde el año 1989 hasta el año 2006 Francisco tuvo su propia consultora en recursos humanos, enfocada en la definición y organización de funciones y procesos del área. Asesoraba respecto al diagnóstico y determinación de la estructura funcional de la compañía y las áreas que las conformaban, en la elaboración de los manuales de organización y funciones, procesos y procedimientos de recursos humanos y elaboración de bonos de producción. También, había desarrollado su propia metodología para la definición de estructuras salariales y evaluación de desempeño.

1.2.2. Jefe Planillas: Pedro Sánchez

1.2.2.1. Área personal

Pedro tiene 55 años, es casado y padre de dos hijos. Su hijo mayor nació con una enfermedad degenerativa muscular, por lo que tiene que recibir terapia física y atención especializada de por vida. Esta situación hizo que Pedro y su familia afrontaran dificultades económicas que pudieron sobrellevar por su esfuerzo y unión familiar.

Tiene una relación amical con Francisco fuera del trabajo, ya que sus hijos asisten al mismo colegio y ambas familias acuden a la misma iglesia.

A pesar de los muchos gastos que venía enfrentando, en los últimos años empezó a mostrar signos de estabilidad económica. Después de 10 años con el mismo automóvil, en un periodo muy corto de tiempo pasó a adquirir uno nuevo, para después de año y medio cambiarlo nuevamente por una camioneta.

1.2.2.2. Educación

Si bien Pedro estudió Contabilidad, empezó en la empresa trabajando también en el área de Recursos Humanos, en la unidad minera Compañía Minera Abanto S.A. desde el 2007 como Jefe de Planillas.

1.2.2.3. Trabajo

Lamentablemente, debido a un problema de salud grave, se vio inhabilitado de continuar realizando su trabajo desde la mina. La empresa ayudó a Pedro con su traslado a Lima y con su recuperación. Como la condición de Pedro requería tratamiento y control permanente, la empresa transfirió su puesto para que realizara sus funciones en las oficinas de Lima.

Debido a la gratitud que Pedro sentía por el apoyo recibido, por las ganas de afrontar un nuevo reto y demostrar sus capacidades, aceptó la propuesta de Francisco de hacerse cargo de la planilla de la unidad de servicios compartidos, justo en la época en la que la empresa estuvo en pleno proceso de reducción de personal: habían pasado 3 años desde que el Jefe de Planillas de HAC se jubiló, y Pedro era, desde entonces, Jefe de Planilla tanto de HAC como de Minera Abanto.

Como Jefe de Planillas Pedro siempre daba la impresión de estar muy atento a que se siguieran los procedimientos y prestaba mucho detalle a los incumplimientos laborales de las demás personas.

1.2.3. Gerente Recursos Humanos y Legal: Alberto del Campo

1.2.3.1. Área personal

Alberto tiene 63 años, es casado, tiene dos hijos y cuenta con una buena posición social.

Alberto tiene dos carreras ya que estudió Recursos Humanos y posteriormente Derecho en una prestigiosa universidad de Lima. Ello le ha permitido desempeñarse y ganar experiencia en ambas áreas durante su carrera laboral.

Alberto es bastante sociable, extrovertido, empático, pero bromista: siempre está haciendo chistes y poniéndole apodos a la gente inclusive en las reuniones formales de la empresa.

1.2.3.2. Trabajo

Tiene amplia experiencia en el sector minero ya que la mayoría de su etapa laboral la ha desempeñado en esta área. Viene trabajando en la empresa alrededor de 30 años desde que ésta tenía la razón social Corporación Minera Mendoza S.A. y continuó laborando y

creciendo después de que fuera adquirida por capital extranjero y cambiara su denominación actual.

En la actualidad se desarrolla como Gerente de Recursos Humanos y Legal por lo que tiene a su cargo las áreas de Legal, Recursos Humanos y Comunidades. Sin embargo, por el volumen de trabajo se dedica más a los temas de leyes laborales y a las relaciones institucionales de la compañía y delega lo correspondiente a Recursos Humanos.

1.2.4. Gerente Contabilidad, Logística y Administración: José Pérez

José tiene 62 años y se incorporó a la compañía en 2004. Es contador graduado de una prestigiosa universidad y está a cargo del área de Administración, Contabilidad y Logística. Es una persona bastante exigente en el trabajo, sobre todo con el personal de contabilidad que tiene a su cargo, al cual no duda en darles mayor carga laboral en comparación a otras áreas. Si bien existe una relación laboral con Alberto del Campo, a José le genera incomodidad y fastidio las bromas que hace Alberto y los apodos que le ha llegado a poner.

1.2.5. Contador HAC (Lima): Rodolfo Contreras

Rodolfo tiene 55 años. Ingresó a la compañía en 1998 como asistente contable para luego, en el 2006, pasar a ocupar el puesto de contador encargado de la oficina de servicios centralizados HAC, bajo la supervisión de José Pérez. Además de trabajar en HAC, también tiene un negocio de imprenta en el centro de Lima.

Es una persona muy carismática y de buen trato, se lleva con cordialidad con sus compañeros de trabajo.

1.3. Indicios

Anteriormente en el año 2014, tanto Auditoría Interna y Externa habían dado recomendaciones para corregir los niveles del estado de las cuentas de provisiones de vacaciones y de préstamos, ya que habían determinado que el monto global de tales provisiones no era recomendable a mediano plazo. El monto de préstamos al personal había alcanzado un aproximado de S/ 2,000,000 de soles.

Sin embargo, dado los cambios por los que estaba pasando la compañía, las recomendaciones no se habían tomado como prioridades, postergándose los cambios programados.

1.3.1. Reducción de personal 2015

En 2015 la empresa había buscado aplicar una política de reducción de costos para afrontar las variaciones en el mercado (caída de precios de commodities), volviendo a

aplicar una reducción de personal administrativo por segunda vez en los últimos 5 años. Las funciones de los puestos fueron reasignadas o fusionadas, aumentando una vez más la carga de trabajo del personal, con lo cual se volvía difícil el cumplimiento de las programaciones vacacionales, dado que las personas evitaban salir de vacaciones para que no se paralizara el trabajo o no se le acumulara el trabajo para cuando regresaran, puesto que nadie podría reemplazarlos en sus labores.

Como parte de esas medidas aplicadas y cambios en la organización el contador encargado de la unidad de Lima dejó de trabajar en la unidad. Ante la salida de Rodolfo, el contador de HAC, José, además de ser responsable de velar por los procesos de logística y contabilidad de las unidades, se encargó por completo del proceso de contabilidad de Lima y pasó a revisar las cuentas contables, encontrando varias observaciones e incongruencias (Anexo II). Para revisar la extensión de estas incongruencias, encomendó la revisión de las cuentas y la gestión de Rodolfo a los Jefes de Contabilidad de las unidades operativas.

1.3.2. La auditoría Recursos Humanos y Contabilidad

Para determinar el origen de las incongruencias encontradas se había iniciado una auditoría en el área Contable, la cual se había extendido al área de Recursos Humanos. Ya que las cuentas contables que presentaban las incongruencias estaban relacionadas a conceptos del procesamiento de las planillas y procesos de esta área.

1.3.2.1. Inconsistencias préstamos al personal

Alberto y Francisco se encontraban revisando la situación de los préstamos, adelantos de sueldo y gratificaciones otorgados al personal, como parte del proceso de revisión de auditoría.

De estos préstamos se había detectado que alrededor del 60% no cumplía con las condiciones consideradas dentro de la política de préstamos de la compañía (Anexo III); los que presentaban inconsistencias iban desde algunos que no tenían registrado adecuadamente el concepto por el cual se habían otorgado, hasta aquellos cuyas reprogramaciones de pago no tenían seguimiento o no se sabía con seguridad si habían sido completamente devueltas (Anexo IV).

Del mismo modo, se apreciaba que se encontraba involucrado personal de todo nivel de la compañía, siendo los casos más resaltantes los de personal de dirección y de confianza: ellos presentaban los mayores retrasos o reiteradas reprogramaciones. Lo grave era que los involucrados, a pesar de haber recibido recientemente sus bonos por rendimiento, no habían aprovechado para disminuir el monto de sus préstamos. Se detectó un caso en el que el monto de la deuda había llegado a sobrepasar 36 veces el nivel permitido.

Siendo este último caso el más emblemático, debían determinar y explicar como habían llegado a autorizar préstamos para permitir tal nivel de deuda, más aun cuando esa deuda correspondía a Pedro Sánchez quien, al ser Jefe de Planillas, era el que recomendaba su aprobación, al tener entre sus funciones revisar, procesar y controlar los préstamos.

Asimismo, las cuentas eran regularmente cruzadas con los registros de contabilidad y tesorería, con lo cual quedaba la incertidumbre de cómo no se habían hecho notar observaciones en años anteriores o durante procesos de auditoría contable.

Al personal de recursos humanos (Francisco, Pedro e Ítalo) y de contabilidad (Jefes Contabilidad) les tomó mucho tiempo y bastante esfuerzo revisar estos préstamos, lo cual significó horas de sobretiempo adicionales a las usuales.

Habían tenido que revisar todas las cuentas individuales del personal, cruzando toda la información disponible de las planillas, tesorería y contabilidad, revisando cada concepto que se dio por préstamos o adelantos, contrastándolos con los cobros y pagos que se habían realizado, verificando los montos, la fecha de otorgamiento y las fechas de los cobros.

El conciliar y determinar todos los niveles de préstamos fue una tarea ardua, dado que no todos se encontraban registrados en el sistema de Recursos Humanos y había sido difícil encontrar y organizar todos los vales. En varios casos no contaban con las firmas de autorización correspondientes y en otros solo se habían encontrado las fotocopias de los comprobantes de entrega de dinero y, en consecuencia, sólo se tenía la presunción del otorgamiento del dinero por el registro contable del depósito.

Asimismo, el pago por parte de los trabajadores no siempre estaba claro, ya que a pesar de que varios mostraron comprobantes de pago de lo devuelto en su debido momento, tales comprobantes no estaban registrados como tal en los sistemas de la compañía.

Al reunirse Alberto, Francisco y Pedro para revisar las incongruencias en la documentación procesada, Pedro no supo explicar o recordar los motivos y condiciones por los cuales se dieron, aduciendo que en su momento fueron aprobadas en forma verbal con la autorización o intervención de alguno de los Gerentes (incluidos los mismos Alberto, José y hasta el mismo Gerente General). De igual manera, tampoco supo explicar por qué no se habían registrado ciertos casos de préstamos otorgados, ni su programación de pago en el sistema de Recursos Humanos.

Respecto a la situación de su caso, Pedro esbozó unas disculpas indicando que además de sus problemas familiares por su tratamiento médico y el de su hijo, se encontraba ayudando a sus padres que habían sido víctimas de una estafa. Como ya estaba

endeudado en el sistema financiero, y ante la necesidad de dinero y la posibilidad de gestionar sus préstamos, procedió a tratar de jugar con las fechas y con la disponibilidad de los procesos para poder solventar sus deudas en su momento y luego devolver el dinero, indicando que no se había dado cuenta del monto al que había llegado.

Anexo I. Funciones del Personal de Recursos Humanos

Gerente de Recursos Humanos

Sus principales funciones están orientadas al diseño, establecimiento y organización de las políticas y procesos de la gestión de administración de Recursos humanos, también a la coordinación de la implementación de políticas sobre Relaciones Laborales y procesos de gestión administrativa de RR.HH.

Referidos a Recursos Humanos

- Asegurar el cumplimiento de los índices de rendimiento de los empleados como indicadores cuantitativos concernientes al área.
- Velar por los estándares de rendimiento del personal. Esto lo realiza por medio de la aplicación del programa de evaluación de desempeño del personal y la evaluación de la información resultante de esta.
- Velar por el desarrollo de la evaluación y diagnóstico del clima organizacional de la compañía.
- Velar por el adecuado proceso, cálculo y pago de planillas y debe de elaborar y controlar el presupuesto corporativo del área, en coordinación con los responsables.
- Dirigir el programa de definición de puestos clave e incentivos por medio de la aplicación del programa de análisis, evaluación, categorización y estructura remunerativa de puestos, y asegurarse que se ponga en práctica y mantenga la estructura de línea de carrera funcional.
- Colaborar con otras áreas de la empresa como la Gerencia General y Gerencias de operaciones en la actualización de políticas, reglamentos y procedimientos de administración de personal.
- Velar por la aplicación del programa de Capacitación y entrenamiento y reuniones de trabajo, charlas, seminarios o cursos de capacitación.
- Observar y cumplir con el reglamento de trabajo interno de personal.
- Elaborar informes para la Gerencia General sobre el resultado de sus actividades, contingencias y disposiciones legales promulgadas que obligan a la corporación.

Referidos al Aspecto Legal

- Velar por el control de los aspectos legales de las actividades de la empresa (gestiones registrales, documentación de proyectos especiales, reclamaciones tributarias y afines) y la documentación remitida al área.

- Velar por la inscripción legal ante las autoridades locales y nacionales competentes de todos los títulos de la corporación y otorgamiento de escrituras públicas.
- Hacer seguimiento a los procesos judiciales y administrativos y preparar y evaluar las estrategias y políticas para los mismos.
- Velar por la revisión y validación de los contratos (Civiles, Financieros, Laborales, Mineros, Servicios, Comerciales) o compromisos asumidos con terceros; los procedimientos de trabajo con trascendencia legal para la corporación.

Referidos a Bienestar Social y Comunidades

- Proponer y establecer políticas de Responsabilidad Social para consolidar la imagen de la empresa como socialmente responsable y trabajar para mantener las relaciones comunitarias,
- Planificar, preparar y conducir estrategias de negociaciones con las comunidades, estar al tanto de las relaciones entre las autoridades y la población del entorno y liderar un equipo de trabajo conciliador para mantener los intereses de la empresa con los de la sociedad.
- Velar por el cumplimiento de políticas y controlar la ejecución de programas de proyección de Bienestar social de los trabajadores; y, apoyo a la comunidad; donde debe de coordinar y disponer la ejecución de los programas de Bienestar social.
- Asimismo, debe de ayudar en cualquier otra actividad complementaria que requiera de su capacidad y destreza, con relación a su puesto y área de trabajo, que le sean encomendados por su jefe.

Sub Gerente de Recursos Humanos

Este tiene como funciones principales desarrollar, implementar y mantener los procesos y/o sistemas relacionados con Recursos Humanos al manejo de las planillas. Supervisar los resultados de los diferentes procesos integrados a las unidades productivas de la empresa.

- Velar por la mejora del área por medio de la implementación y dirección de los aplicativos correspondientes a esta que fueren requeridos internamente o de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- Desarrollar, implementar y dirigir la consecución de aplicativos requeridos y/o de mejora en el área como Pago de Utilidades, Bonos, Categorización de Personal, entre otros.
- Velar por el mantenimiento de la web de gestión humana en la página web de la empresa.
- Velar por el mantenimiento y la actualización de los softwares de Recursos Humanos.

- Velar por la implementación y mantenimiento del Manual de Organización y Funciones, así como de la estructura de Línea de Carrera funcional y mantener el Programa de Evaluación del Desempeño acorde a la realidad y objetivos funcionales actuales.
- Dirigir y ejecutar el proceso de selección del personal requerido por la empresa.
- Dirigir y controlar la aplicación de los programas de análisis, evaluación, categorización y estructura remunerativa de puestos en todas sus fases de desarrollo, implementación y mantenimiento. Así como, participar en el diseño, implementación y mantenimiento del programa de puestos claves de la empresa e incentivos.
- Velar y participar en el adecuado análisis y evaluación de los procesos de promoción de personal.
- Velar por el adecuado mantenimiento de la Plantilla de Proyección de la Estructura Remunerativa.
- Velar por la implementación y mantenimiento de los manuales de normas y procedimientos de la empresa.
- Guiar al personal con respecto a sus funciones, evaluaciones, línea de carrera y calificación de méritos.
- Participar en la elaboración del presupuesto anual del área en coordinación con la Gerencia de Recursos Humanos.
- Participar y dirigir los procesos de Negociación Colectiva en la Corporación.
- Colaborar en cualquier actividad complementaria que requiera de su capacidad y destreza y que vaya de acorde con su puesto o de su área de trabajo.
- Cumplir y participar en velar por el cumplimiento del reglamento de trabajo interno de personal.

Jefe de Planillas

El jefe de planillas tiene como función principal verificar que la información sea la adecuada y relevante para el procesamiento de planillas, así como realizar el proceso de contabilización derivado del proceso de estas.

- Efectuar los procesos y cálculos para la generación de planillas de pago, entre los que se incluyen el cálculo de adelanto de vacaciones, gratificaciones, CTS, retenciones judiciales, utilidades, y más. También debe de verificar el correcto cálculo de la información de planillas tanto en provisiones como ganancias netas del trabajador.

- Ingresar y verificar la información del PLAME y T-REGISTRO datos de trabajadores, derechohabientes y otros relacionados.
- Revisar y asegurar la información necesaria para el proceso de liquidación de Beneficios Sociales, vacaciones, gratificaciones, utilidades, afines; así como el elaborar la liquidación y gestión de lo mencionado.
- Gestionar los procesos correspondientes a la aportación de las AFP, coordinando el pago correspondiente y haciendo que se resuelvan las dudas generadas por las personas involucrados en el proceso.
- Tramitar y dar conformidad a todos los documentos que ingresan o que se generan en la oficina, como hacer la impresión y entrega de boletas de pago, así como la de certificados de CTS, certificado de retención de 5ta categoría, utilidades, y otros. Entregar certificados, declaraciones juradas, para Bonos de Reconocimiento, Perfil Ocupacional, e información de planillas que solicitan las autoridades judiciales, de trabajo y Auditoría Interna, previa autorización del jefe inmediato.
- Llevar el control del record vacacional, movimiento de personal, descuentos judiciales, control de ingresos y ceses del personal de la compañía, subsidios, descansos médicos (menor a 20 días) y otros.
- Supervisar y cumplir con el reglamento de trabajo interno de personal.

Anexo II. Incongruencias en Cuentas Contables

No siempre se habían utilizado los mismos códigos de cuentas contables ni los mismos conceptos para registrar el pago de servicios e impuestos, como en el caso del pago recalculado de varios periodos por el impuesto a la renta de la compañía y por el impuesto de quinta categoría de los trabajadores.

Montos de dinero que se habían dado bajo el concepto de adelanto de sueldo, se habían registrado bajo el concepto de adelanto de gratificación al momento de su cobro al personal. Como ejemplo se tenía el caso del Jefe de Seguridad de HAC, donde inicialmente se pensó que el adelanto de sueldo por S/ 6,000 que pidió en marzo del 2015 aún no se había cobrado; sin embargo, se encontró que se le había registrado el pago de este, como un adelanto por gratificación por dicho monto en el mes de abril.

No se habían registrado ni se contaba con documentación completa con respecto a los adelantos o préstamos que la compañía había otorgado.

Anexo III. Política de Préstamos y Adelantos

La empresa estará en la capacidad de otorgar adelantos de sueldo o de gratificación y préstamos al personal, para cubrir exclusivamente necesidades por motivos extraordinarios o por hechos fortuitos que afecten notablemente al trabajador. Estos deberán ser otorgados de acuerdo a los procedimientos y las normas internas definidas en la compañía.

Normas

- Los adelantos serán otorgados para ser pagados en un plazo máximo de dos meses después de la fecha de otorgamiento.
- Los préstamos no serán mayores a dos remuneraciones y se repagarán en un plazo máximo de 12 meses.
- Se requiere un informe del Asistente Social donde se validen los motivos de salud (trabajador o sus familiares directos) o los hechos fortuitos de carácter excepcional que afecten la disponibilidad mental y y/o psicológica del trabajador a seguir laborando en forma normal en la empresa.
- La Gerencia y Sub Gerencia de Recursos Humanos evaluarán, aprobarán o denegarán la solicitud teniendo como referencia el estado de cuenta corriente del trabajador, el sustento o motivos presentados.
- Se aprobará si el estado de cuenta del trabajador es positivo, en base al monto solicitado y de la disponibilidad de caja de la Empresa, dependiendo del motivo o prioridad que estos posean, por el cual se origina la solicitud.
- Se denegará si se encuentra sobregirado (se aprobará sólo en el caso de necesidad de emergencia con V°B° de la Gerencia General), dependiendo del monto solicitado y de la disponibilidad de caja de la Empresa.
- Cuando existan solicitudes consideradas como casos fortuitos, debido al monto solicitado o a la necesidad, estos deberán ser aprobados por la Gerencia General.

Participantes

El Trabajador: Presentará con documentos y sustento para solicitar un monto determinado de dinero como adelanto.

Jefe de Planillas: Encargado de recepcionar la solicitud de adelanto y de iniciar su trámite respectivo. Informa a la Sub Gerencia Recursos Humanos sobre el estado de

cuenta corriente del solicitante. Registra las solicitudes aprobadas en el sistema de Recursos Humanos para su descuento programado.

Asistente Social: Encargada de evaluar al trabajador solicitante respecto al motivo o necesidad que genera el pedido de adelanto / préstamo. Realizará un informe para la Jefatura/Gerencia de Recursos Humanos.

Sub Gerente Recursos Humanos: Responsable de velar por el cumplimiento del procedimiento y de dar su aprobación en primera instancia.

Gerente Recursos Humanos: Responsable de aprobar y autorizar finalmente el adelanto o préstamo solicitado, en función al estado de cuenta del solicitante y a los argumentos o prioridades que originan la solicitud.

Tesorero: Encargado de efectuar del desembolso de dinero para el adelanto o préstamo aprobado.

Contador: Responsable de registrar y verificar el cobro oportuno de los préstamos y adelantos en las cuentas de los trabajadores y la empresa.

Procedimiento detallado

1. El trabajador presentará su solicitud al área de Recursos Humanos, indicando claramente que tipo de adelanto requiere, y la forma de pago.
2. El Jefe de Planillas revisará los estados de cuenta del trabajador y comunicará a la Asistente Social para la evaluación e informe sobre los motivos aludidos.
3. El Jefe de Planillas luego elevará el informe y documentos a la Sub Gerencia de Recursos Humanos.
4. La Sub Gerencia de Recursos Humanos verificará la documentación y evaluará la solicitud presentada, dará su visto bueno de acuerdo con las normas establecidas:
 - a. De no proceder se comunicará al trabajador y explicará el motivo.
 - b. De ser aprobada la comunicará a la Gerencia de Recursos Humanos.
5. La Gerencia de Recursos Humanos evaluará la solicitud y autorizará o denegará la solicitud acorde las normas establecidas y disponibilidad económica de la empresa.
 - a. De no proceder informará a la Sub Gerencia Recursos Humanos para que le comuniquen y expliquen al trabajador el motivo.

- b. De ser aprobada comunicará al Sub Gerente Recursos Humanos y Jefe de Planillas para gestionar el adelanto o préstamo.
- 6. Las áreas de Sub Gerencia de Recursos Humanos y la Tesorería remitirán la información de adelantos o préstamos al área de Contabilidad.
- 7. El área de Contabilidad verificará que las disposiciones indicadas en las normas sean cumplidas y en coordinación con el Jefe de Planillas realizarán el cuadro del módulo de planillas y las cuentas corrientes individuales.

Anexo IV. Incongruencias Registro de Préstamos

Al momento de cesar al Contador de Lima, se detectó que tenía un préstamo que ascendía a ocho veces su remuneración, con un esquema de pagos a 24 meses. No contaba con informe sobre el motivo de la solicitud. Fue pagado con el monto resultante de su liquidación de beneficios.

El Gerente de Finanzas contaba con un préstamo que había sido recalculado en tres ocasiones. Inicialmente había sacado un préstamo por S/ 30,000 a 12 meses y, luego de haber pagado la mitad, solicitó un nuevo préstamo. Se le otorgó un préstamo por S/ 45,000, de los cuales S/15,000 se utilizó para cancelar el primer préstamo. Poco después el plazo de repago de la deuda se extendió a 36 meses.

PRESTAMO 1	S/30,000
# CUOTAS	12
MONTO CUOTA	S/2,500
SALDO	0

		1/02/2014	1/03/2014	1/04/2014	1/05/2014	1/06/2014	1/07/2014	1/08/2014
	INICIAL	1	2	3	4	5	6	7
PRESTAMO	S/30,000	S/30,000	S/27,500	S/25,000	S/22,500	S/20,000	S/17,500	S/15,000
CUOTA	S/0	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/2,500	S/15,000
SALDO	S/30,000	S/27,500	S/25,000	S/22,500	S/20,000	S/17,500	S/15,000	S/0

PRESTAMO 2	S/45,000
# CUOTAS	12
MONTO CUOTA	S/3,750
SALDO	0

		1/09/2014	1/10/2014	1/11/2014	1/12/2014	1/01/2015
	INICIAL	1	2	3	4	5
PRESTAMO	S/45,000	S/45,000	S/41,250	S/37,500	S/33,750	S/30,000
CUOTA	S/0	S/3,750	S/3,750	S/3,750	S/3,750	S/30,000
SALDO	S/45,000	S/41,250	S/37,500	S/33,750	S/30,000	S/0

PRESTAMO 3	S/30,000
# CUOTAS	36
MONTO CUOTA	S/833
SALDO	S/23,333

		1/01/2015	1/02/2015	1/03/2015	1/04/2015	1/05/2015	1/06/2015	1/07/2015	1/08/2015
	INICIAL	1	2	3	4	5	6	7	8
PRESTAMO	S/30,000	S/30,000	S/29,167	S/28,333	S/27,500	S/26,667	S/25,833	S/25,000	S/24,167
CUOTA	S/0	S/833							
SALDO	S/30,000	S/29,167	S/28,333	S/27,500	S/26,667	S/25,833	S/25,000	S/24,167	S/23,333

Fuente: elaboración propia.

El Gerente de Recursos Humanos contaba con un préstamo de S/ 40,000 gestionado para el refaccionamiento de su casa en 2014 y que hasta el momento de la auditoría no se había amortizado en absoluto.

PRESTAMO 1	S/40,000
# CUOTAS	24
MONTO CUOTA	S/1,667
SALDO	S/40,000

		1/06/2014	1/07/2014	1/08/2014	1/05/2016
	INICIAL	1	2	3	24
PRESTAMO	S/40,000	S/40,000	S/40,000	S/40,000	S/40,000
CUOTA	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
SALDO	S/40,000	S/40,000	S/40,000	S/40,000	S/40,000

Fuente: elaboración propia.

El Gerente de Contabilidad presentaba un préstamo de S/ 20,000 que había sido gestionado a un plazo de 24 meses. No contaba con informe sobre motivo de solicitud.

El chofer de Gerencia contaba con un préstamo de S/ 12,000 gestionado a 24 meses. No se contaba con el informe sobre motivo de esa solicitud.

Un Asistente Legal de Minera Mendoza contaba con un préstamo por S/ 20,000 a un plazo de 18 meses. No se contaba con el informe sobre el motivo de esa solicitud.

El Subgerente de Finanzas contaba con un préstamo de S/ 15,000 a 12 meses que había sido usado para atender una cirugía emergencia para su hijo. Sin embargo, no se contaba con un informe sobre el motivo de su solicitud.

Un Asistente de Sistemas Informáticos contaba con un préstamo por S/ 3,000 a 6 meses, que había sido otorgado indicando que era para el financiamiento de un diplomado de actualización profesional. Sin embargo, no se contaba con el informe sobre el motivo de esa solicitud, ni tampoco con información sobre el resultado del diplomado.

El Superintendente de Planeamiento de Minera Abanto contaba con un préstamo por S/ 20,000 a un plazo de 12 meses, cuyo motivo en el voucher de entrega de dinero se indicaba que había sido otorgado para el tratamiento médico de su hijo. Sin embargo, no se contaba con un informe sobre el motivo de esa solicitud.

CAPÍTULO 2. Teaching note Parte A

2.1. Resumen del caso

Se trata de una compañía minera en donde los directivos, guiados por una mala calidad motivacional, empiezan a valerse de la política de préstamos vigente para cubrir motivos extrínsecos propios y de sus allegados. Este comportamiento revela que las personas involucradas hacen mal uso de su poder y de la posición que tienen como partícipes del sistema de control, obteniendo beneficios personales conforme distorsionan el sentido dado a la política de préstamos, la cual debía enfocarse en atender exclusivamente temas de salud.

2.1.1. Valoración cuantitativa del problema

Monto global de préstamos: S/ 2,000,000

Préstamos incumplían políticas: 60%

Costo Oportunidad – Interés Préstamos Bancarios: 12%

Tabla 2. Valoración cuantitativa del problema

	Total Préstamos	Préstamos Buenos	Préstamos Incumplían Políticas
Porcentaje	100 %	40%	60%
Monto	S/ 2,000,000	S/ 800,000	S/ 1,200,000
Costo Oportunidad	S/240,000	S/96,000	S/144,000

Fuente: elaboración propia.

2.2. Preguntas propuestas

2.2.1. ¿Existe una adecuada reglamentación en los procedimientos de préstamos?

Como podemos apreciar en el Anexo III, el procedimiento de préstamos está reglamentado de acuerdo a los motivos y alcances que se había concebido, se ha definido el objetivo del mismo, las normas y condiciones bajo los cuales se otorgará, y el detalle de cómo se desarrollaran los trámites.

2.2.2. ¿Están delimitados los responsables del procedimiento?

En el Anexo III se detallan quiénes son los involucrados, se determina quiénes son los responsables de ejecutarlo (Jefe Planillas) y cómo y quiénes deben realizar el control

sobre el mismo (Sub Gerente Recursos Humanos, Gerente Recursos Humanos, Contador).

2.2.3. ¿Se ha previsto formalmente un sistema de control?

Como podemos apreciar por la existencia del Anexo I y Anexo III, se tiene un sistema de control, los procesos y las funciones del personal están definidos y descritos para su conocimiento dentro de la organización. De igual manera, como se describe en el caso, se tiene un código de ética y compliance, existe un sistema de remuneraciones, se tienen procedimientos de trabajo, tanto operativos y administrativos, y se realizan auditorías internas y externas periódicamente.

2.2.4. ¿Ha funcionado el sistema de control?, y si no ¿Por qué?

El sistema de control en su totalidad no ha funcionado, practicas por favores de buena fe han generado el incumplimiento de políticas y procedimientos.

Las flexibilizaciones y facilidades indebidas de préstamos que suponen el incumplimiento de su normativa: se han otorgado montos mayores a los permitidos, se presentan reprogramaciones cuando estas no están consideradas y normadas, se han omitido pagos de devolución de préstamos.

Esto ha sucedido porque las personas encargadas de fomentar y velar por su cumplimiento no han realizado su labor, y como podemos ver durante el caso (en especial en el anexo III) son los mismos que han dado el ejemplo de su mal uso y aprovechamiento.

Asimismo, existen fallas en los sistemas de control para evidenciar y delimitar responsabilidades. Las auditorías externas no evidencian la magnitud del problema en su momento y las auditorías internas son lideradas por personas que se han visto implicadas en la falta de control.

2.2.5. ¿Por qué las personas deciden hacer esto?, ¿cuáles podrían ser los motivos por los cuales los involucrados no cumplen el sistema formal.

Para entender qué lleva a las personas a realizar una acción determinada en la compañía, es necesario entender los motivos y la motivación que estos tienen. De esta manera, se pueden deducir y evaluar los resultados que esperan obtener.

Es necesario decir que este análisis es una aproximación razonable a la determinación de los responsables, aun cuando no es fácil conocer con absoluta certeza que motiva realmente a una persona a actuar.

Podemos decir que las motivaciones constituyen el impulso o la determinación que las personas tienen para cumplir los motivos que se proponen y para cubrir sus necesidades. Ferreiro y Alcázar (2002) afirman: “Motivación es la fuerza interna que mueve a actuar a las personas. Quien hace algo actúa porque está motivado para ello, porque siente un impulso interior a realizarlo para lograr una satisfacción” (p. 54).

El motivo es la intención o un objetivo propuesto. Siguiendo con lo propuesto por Ferreiro y Alcázar (2002): “Motivo es la realidad en cuanto se prevé que proporciona una satisfacción” (p. 55), también “intención es el motivo principal, o la combinación de motivos que busca el que actúa” (p. 58).

2.2.5.1. Análisis de motivos y motivación de los involucrados

2.2.5.1.1. Motivos y motivación del Jefe de Planillas: Pedro Sánchez

¿Qué hizo?

Si tomamos en cuenta las funciones que le corresponden por su puesto (Anexo I) y la política de préstamos y adelantos (Anexo III), se puede observar que no realizó el control adecuado de los préstamos otorgados por la empresa, principalmente en la planilla de la oficina de Lima HAC. En varios casos no registró los préstamos en el sistema informático de Recursos Humanos, ni realizó el cobro de éstos de acuerdo con los cronogramas de pagos establecidos al momento de ser gestionados y aprobados.

A nivel personal, gestionó y tomó préstamos para él mismo, lo cuales tampoco registró ni programó para sus respectivos pagos. Esto lleva a que se le genere una deuda monetaria extremadamente alta en perjuicio de la compañía.

¿Por qué lo hizo?

Con respecto a los préstamos otorgados a directivos o gerentes y a sus amistades en la compañía, puede haber actuado bajo presión y por insistencia de los interesados, ya que en varios casos contaban, además, con la autorización del Gerente de Recursos Humanos. Se puede deducir que procedía de esa manera para quedar bien con los directivos, queriendo dar la impresión de que él podía ser considerado una persona de su confianza y efectivo en cumplir sus indicaciones.

En lo concerniente al incumplimiento de sus funciones de control sobre los demás préstamos a los empleados, es posible que tenga que ver con la sobrecarga de trabajo que le genera el estar a cargo de la planilla de las dos empresas al mismo tiempo. La carga laboral que demanda corroborar y consolidar la gran cantidad de información sobre el estado y el cálculo de la planilla, así como las coordinaciones y consultas del

personal, puede hacerle perder la concentración, hasta el punto de olvidar u omitir involuntariamente el registro de todos los trabajos que tiene a su cargo.

Con respecto a sus propios préstamos, es posible que los resultados que esperaba comprendieran lo siguiente: (i) mayor disponibilidad económica para mejorar su estilo de vida y el de su familia (esposa e hijos), (ii) afrontar y reducir la presión por las deudas en el sistema bancario, (iii) apoyar a sus padres para el cumplimiento de sus deudas. Todo esto asociado a un posible resentimiento o percepción de injusticia al ver que en otros casos había un favoritismo (con gerentes y/o trabajadores donde se permitía el incumplimiento de las políticas y control).

Tabla 3. Análisis perfil motivacional Pedro Sánchez– Jefe de Planillas

	MOTIVOS EXTRINSECOS	MOTIVOS INTRINSECOS	MOTIVOS TRASCENDENTES
MOTIVACION ESPONTANEA	(1) Quedar bien con los directivos. Afrontar sus deudas personales.	(2)	(3) Solucionar problemas económicos familiares.
MOTIVACION RACIONAL	(4) Obtener mayores ingresos y disponibilidad económica. Mala intención.	(5) Sabe casos de flexibilización/incumplimiento de políticas y lo hace. Mala intención.	(6)

Fuente: Ferreiro y Alcázar (2002)

Elaboración propia.

- 1) El resultado de estas decisiones está relacionado con el afán de evitar problemas, de agradar a sus superiores y de disminuir sus cargas económicas.

Respecto a la gestión de préstamos que no cumplen los requisitos: gracias a la experiencia que ha acumulado a través de los años en la empresa, ha llegado a la conclusión que de esta manera evita que los directivos (acostumbrados a saltarse los procedimientos en nombre de generar flexibilidad en la empresa) lo vean como burocrático. Tampoco se gana enemistades con los gerentes que lo pueden percibir como fuente de trabas o cuestionamientos a las decisiones que ellos toman.

Respecto a los préstamos propios: de esta forma paga sus deudas, se libera de la presión que tiene en el sistema bancario, cumple con los pagos y evita que por el incumplimiento su deuda crezca, quedar registrado como un mal pagador y deje de ser sujeto de crédito.

- 2) No existe motivación espontánea por motivos intrínsecos.
- 3) En este cuadrante encontramos acciones que están relacionadas al sentimentalismo, por lo que “excluye la reflexión autocrítica y tiende a

camuflarse bajo la apariencia de motivación racional por motivos trascendentes” (Ferreiro y Alcázar, 2002, p. 109).

En ese sentido se utiliza como excusa y se racionaliza cometer las infracciones respecto a los préstamos propios, al aducir el apoyo a los problemas económicos de sus padres.

- 4) Si estas acciones se efectúan conscientemente para tener mayor disponibilidad económica en beneficio propio, podemos considerar que existe una premeditación en tomar ventaja de los incumplimientos en los sistemas de control.
- 5) En este cuadrante podemos percibir también que al conocer que existen incumplimientos en la política de préstamos (muchas veces promovidas por los mismos directivos en beneficio propio), el jefe de planillas decidió hacer uso de su conocimiento sobre la política y sus incumplimientos para, de forma sistemática, beneficiarse sin despertar sospechas.
- 6) No se da motivación racional por motivos trascendentes.

Tabla 4. Análisis valoración de las acciones de Pedro Sánchez– Jefe de Planillas

Valoración de la acción	Acción	Conclusión
Atractiva pero no conveniente.	Seguir las órdenes de aplicar casos de incumplir la política.	Cobardía para efectuar acciones que no son correctas. Se gana el favor de los gerentes a corto plazo, pero le causa problemas a largo plazo (deudas y pérdida de prestigio).
Atractiva pero no conveniente.	Aprovechar conocimiento de incumplimientos y de las fallas para gestionarse préstamos sin control.	Racionalización, justificando su acción en lo permisivo de los gerentes en casos de favoritismo,
Conveniente pero no Atractiva.	Conversar con su esposa e hijos para sincerar y reducir sus gastos familiares. Establecer un presupuesto familiar, para generar ahorro y asegurar el pago de las deudas bancarias	Requiere de valentía para conversar y admitir ante su familia las dificultades económicas, y autocontrol para delimitar y planificar sus gastos.
Conveniente pero no Atractiva.	Efectuar el control de los préstamos e informar a los gerentes y auditoria de los incumplimientos.	Es una situación complicada, dado lo lazos de amistad los Gerentes, requiere de racionalidad y virtualidad para ejecutar esta acción.

Fuente: Ferreiro y Alcázar (2002)

Elaboración: propia.

En conclusión, podemos inferir que:

- Pedro ha sido autor directo de las infracciones en el sistema de control de préstamos. Se aprovecha de la confianza que le tienen sus superiores y así aprovecha para incumplir las políticas y evitar el control.
- Las situaciones de incumplimiento por parte de los gerentes y de las cuales ha sido testigo y/o participante, han influido en mermar su calidad motivacional.
- Presenta un alto grado de cobardía al elegir seguir las órdenes de ejecutar los préstamos que incumplen la política y no hacer frente al gerente que los aprueba.
- Racionaliza su falta, ya que la justifica aludiendo motivos a trascendentes como el de beneficiar y ayudar a resolver la situación económica de sus padres. Así como, la existencia de casos que han sido beneficiados indebidamente.
- Pedro ha desarrollado un aprendizaje operativo negativo, ya que se ha hecho más hábil en evitar los controles, de manera que durante meses o años ha podido pasar desapercibido el mal uso de los fondos.
- Pedro ha desarrollado un aprendizaje estructural negativo, le interesa satisfacer sus necesidades económicas, no le preocupa que pasará con su jefe, compañeros de área o con su familia si se llegasen a descubrir sus faltas.

2.2.5.1.2. Motivos y motivación de Sub Gerente Recursos Humanos Francisco Diaz

¿Qué hizo?

Descuidó sus funciones de control y abdicó de su labor como jefe cuando tomó conocimiento de la existencia de casos en los que no se siguieron los procedimientos correspondientes, especialmente en casos de préstamos a personal con trato preferente.

¿Por qué lo hizo?

Es posible que descuidara sus labores de control dado que no podía organizarse adecuadamente, por cuanto tenía sobrecarga de trabajo, dada la cantidad de funciones que asume y en las que participa (las reducciones de personal y la reasignación de funciones de años previos). Por ello deposita su confianza en Pedro, por sus vínculos de amistad y por la imagen de rectitud con la que aquél se presenta.

En lo referido a la aprobación de préstamos en beneficio personal de los gerentes y sus amistades, posiblemente lo haya hecho para ganar su aprobación. Tampoco sabe cómo dirigirse a Alberto para persuadir en él un cambio de actitud y detener el otorgamiento incorrecto de los préstamos.

Asimismo, en los casos en los que prefiere no involucrarse y en los que no ejerce control alguno, es probable que deseara no ser responsabilizado con el incumplimiento de las normas.

Tabla 5. Análisis perfil motivacional Francisco – Sub Gerente Recursos Humanos

	MOT. EXTRINSECOS	MOT. INTRINSECOS	MOT. TRASCENDENTES
MOTIVACION ESPONTANEA	(1) Demostrar que cumple con trabajos.	(2)	(3) Quedar bien con todos. Paternalismo.
MOTIVACION RACIONAL	(4)	(5) No sabe cómo manejar el tema.	(6)

Fuente: Ferreiro y Alcázar (2002)

Elaboración propia.

- 1) Este cuadrante está relacionado con su aceptación para asumir más funciones de las que puede manejar y para quedarse largas horas de trabajo pasado el horario normal. Estas decisiones revelan que quiere demostrar que tiene las habilidades para cumplir con los trabajos que se le asignan y, de esta manera, obtener la felicitaciones y reconocimiento por el personal de la compañía, en especial de los directivos.
- 2) No existe motivación espontánea por motivos intrínsecos.
- 3) En este cuadrante encontramos acciones que están relacionadas al sentimentalismo, en la aceptación de préstamos sin seguir los procedimientos: “consigue que las personas estén contentas, generando en ellos un sentimiento de agradecimiento hacia él” (Ariño M., 2005, p. 106)
- 4) No se da motivación racional por motivos extrínsecos.
- 5) En este cuadrante podemos percibir que, de cierta forma, renuncia a efectuar sus funciones de control, aun cuando sabe que existen préstamos otorgados indebidamente: los permite puesto que considera, que así, no se gana el descontento de los directivos. No aprende cómo afrontar el tema ni cómo generar un cambio en las personas.
- 6) No se da motivación racional por motivos trascendentes.

Tabla 6. Análisis valoración de las acciones de Francisco Diaz – Sub Gerente Recursos Humanos

Valoración de la acción	Acción	Conclusión
Atractiva pero no conveniente.	Permitir aplicar casos de incumplir la política.	Cobardía para efectuar acciones que no son correctas. Se gana el favor de los gerentes a corto plazo, pero le causa problemas a largo plazo, dudas sobre su capacidad directiva y valores.
Atractiva pero no conveniente.	Evitar firmar documentación de casos de flexibilización e incumplimiento de normas.	Racionalización para justificar y aludir desconocimiento con los casos de incumplimiento para evitar la responsabilidad sobre un proceso que esta bajo su control y la falta de su subordinado.
Conveniente pero no Atractiva.	Denegar los préstamos que incumple las normas de la política de prestamos	Requiere de valentía para confrontar a su jefe y demás directivos que hacen mal uso de la política.

Fuente: Ferreiro y Alcázar (2002)

Elaboración propia.

Tabla 7. Análisis perfil directivo Francisco – Sub Gerente Recursos Humanos

Dimensiones del Directivo	
Estratégica	(1) Media – alta.
Ejecutiva	(2) Genera atraktividad a mediano plazo.
Liderazgo	(3) Bajo.

Fuente: Ferreiro y Alcázar (2002)

Elaboración propia.

- 1) Obtiene resultados y genera eficacia en su área de trabajo, principalmente en los procesos de planilla y los trabajos de urgencia que le encargan.
- 2) Sabe relacionarse con las personas para dirigirlos a obtener los resultados requeridos en su área de trabajo.
- 3) No se preocupa por desarrollar la calidad motivacional de las personas que lo rodean. Permite acciones que infringen las normas y no motiva a los demás para generar un cambio hacia acciones que sean atractivas y convenientes dentro de la organización.

En conclusión, podemos inferir que:

- Es responsable indirecto de las infracciones y fallas en el sistema formal, ya que no efectúa su trabajo como jefe y líder del área.
- Francisco presenta un perfil Manipulador (S,E,I)
- Las situaciones de incumplimiento por parte de los gerentes y de las cuales ha sido testigo y partícipe, han influido en mermar su calidad motivacional.
- También presenta un grado de cobardía al permitir se ejecuten los préstamos que incumplen la política y al no hacer frente a los gerentes que los solicitan para no perder su simpatía.
- Francisco ha desarrollado un aprendizaje operativo negativo: sabe que siendo permisivo y evitando firmar los documentos de algunos préstamos evita que lo relacionen con malos manejos. Sin embargo, pierde la capacidad de controlar adecuadamente el trabajo y los procesos propios de su área.
- Permite el mal uso del sistema distributivo de la compañía y el incumplimiento de los sistemas de control asociados a éste.

2.2.5.1.3. Motivos y motivación del Gerente Recursos Humanos Alberto del Campo

¿Qué hizo?

Alberto empezó a flexibilizar los motivos que justificaban el otorgamiento de préstamos. Autorizó préstamos que no cumplían la política, permitiendo que se gestionaran montos mayores y en plazos superiores a los establecidos, otorgando facilidades a personal con los que tenía amistad o en los cuales sus amigos directivos intervinieron y coordinaron con él para favorecerlos. También se “autogestionó” un préstamo por motivos que no correspondían y evitó pagarlo en los plazos que correspondía.

¿Por qué lo hizo?

Posiblemente, en cuanto a la flexibilización de los motivos que justificaban los préstamos y a la ampliación de los montos, probablemente quiso: (i) ofrecer un beneficio a los trabajadores que contaban con menores recursos o posibilidades económicas, (ii) dar una posibilidad a las personas de satisfacer sus necesidades cognitivas mediante préstamos para estudios, dado que la empresa no contaba con programas de capacitación para todos, (iii) compensar la diferencia en los sistemas de remuneraciones y beneficios que existían en la empresa para disminuir el descontento entre los trabajadores.

En lo referido a la aprobación de préstamos en beneficio de los gerentes y de sus amistades, posiblemente lo haya hecho para ser de su agrado y mejorar su reputación, demostrando su poder en la toma de decisiones. En su caso, probablemente deseaba mayor disponibilidad de dinero para mantener su estilo de vida.

Tabla 8. Análisis perfil motivacional Alberto - Gerente Recursos Humanos

	MOT. EXTRINSECOS	MOT. INTRINSECOS	MOT. TRASCENDENTES
MOTIVACION ESPONTANEA	(1) Incrementar su reputación. Mayor disponibilidad de dinero. Evita problemas.	(2)	(3) Favorecer trabajadores con emergencias económicas. Paternalismo.
MOTIVACION RACIONAL	(4)	(5) No sabe cómo manejar el tema. Demuestra/fortalece su poder en la organización.	(6)

Fuente: Ferreiro y Alcázar (2002)

Elaboración propia.

- 1) En este cuadrante tenemos la búsqueda de resultados extrínsecos, en una primera instancia en lo relacionado con la aprobación de préstamos para otros gerentes o para sus amistades. Con ello buscaría hacer ostentación de su poder y mejorar su reputación entre sus pares.

En lo referido a la flexibilización de normas para el personal en general, trataría de mejorar su prestigio, al ser percibido como una persona benevolente que busca beneficios adicionales para los trabajadores. También para evitar momentos incómodos al tener que denegar préstamos y tener que explicar a las personas el motivo.

Respecto al préstamo propio, se beneficia ya que mantiene disponibilidad monetaria, sin endeudarse con bancos y sin pagar intereses.

- 2) No existe motivación espontánea por motivos intrínsecos.
- 3) En este cuadrante encontramos acciones que están relacionadas con el paternalismo y la racionalización de las decisiones: se sustenta la flexibilización de las normas bajo la justificación de ayudar a personal con dificultades, permitiéndoles que financien estudios y cubran sus necesidades de aprendizaje (aunque nunca verifica el correcto uso de los fondos para tales fines).
- 4) No se da motivación racional por motivos extrínsecos.
- 5) Dentro de este cuadrante podemos percibir que renuncia a efectuar sus funciones de control. Sabe que al otorgar préstamos indebidos incumple con las políticas; sin embargo, no sabe cómo manejar el tema con el personal y con los directivos,

no sabe cómo educarlos y guiar para que utilicen adecuadamente el sistema de préstamos, para que funcione correctamente y no fomenten su mal uso.

Asimismo, sabe que otorgar beneficios a ciertas personas hace que éstas dependan de él para facilitarles sus beneficios. Con ello consolidaría su poder en la empresa.

6) No se da motivación racional por motivos trascendentes.

Tabla 9. Análisis valoración de las acciones de Alberto del Campo – Gerente Recursos Humanos

Valoración de la acción	Acción	Conclusión
Atractiva pero no conveniente.	Fomentar y permitir aplicar casos de incumplir la política.	Cobardía para efectuar acciones que no son correctas. Sentimentalismo, donde se gana el favor de los gerentes a corto plazo, pero a largo plazo pone en duda su capacidad directiva y valores.
Atractiva pero no conveniente.	Utilizar el poder de su posición para posponer o evitar el pago de su préstamo.	Falta de racionalidad, se da un mal ejemplo y el cruce de información sobre préstamos en cruzado entre varias áreas, pone en duda sus valores y calidad personal.
Conveniente pero no Atractiva.	Fomentar y resguardar el cumplimiento estricto de la política de prestamos	Aporta a la consistencia en la organización, mantiene el clima de justicia y equidad entra las personas. Requiere de virtualidad para confrontar a los demás directivos y por el mal uso de la política y asumir la incomodidad por quejas e insatisfacción de estos.

Fuente: Ferreiro y Alcázar (2002)

Elaboración propia.

Tabla 10. Análisis perfil directivo Alberto – Sub Gerente Recursos Humanos

Dimensiones del Directivo	
Estratégica	(1) Baja.
Ejecutiva	(2) Alta, genera atraktividad a mediano plazo.
Liderazgo	(3) Bajo.

Fuente: Ferreiro y Alcázar (2002)

Elaboración propia.

1) Sus niveles de eficacia los consigue a través del personal a cargo (en este caso Francisco), “es hábil para satisfacer los caprichos – necesidades sentidas, pero

no reales- que él sabe suscitar para aprovecharse de ellas”. (Ferreiro P. y Alcázar M., 2002, pp. 160 - 161)

- 2) “Aprovecha los motivos intrínsecos y extrínsecos de las personas y mejora la atractividad de la organización, pero solo a corto plazo” (Ferreiro P. y Alcázar M., 2002, p. 160)
- 3) No se preocupa por desarrollar la calidad motivacional de las personas. Es permisivo y partícipe de acciones que infringen las normas en casos específicos, lo cual va mermando la confianza y genera desunión a largo plazo.

En conclusión, podemos inferir que:

- Es responsable directo de las infracciones y fallas en el sistema formal: él mismo ha permitido y fomentado el mal uso del sistema de préstamos por parte de los directivos y personal de la compañía.
- A su vez mientras se cubren necesidades no reales bajo una justificación no considerada en la política de préstamos (para estudios), no se implementan programas de capacitación y entrenamiento para todos los niveles de la organización.
- Aprovecha el poder de su posición para obtener un préstamo y evitar pagarlo en el tiempo debido.
- Alberto presenta un perfil Demagogo (s,E,I)
- Ha desarrollado un aprendizaje operativo negativo: permite el mal uso del sistema distributivo. Su proceso de toma de decisiones está afectado por la racionalización y pierde la capacidad de dirigir a las personas hacia la motivación racional por motivos trascendentes.

2.2.5.1.4. Motivos y motivación del Contador HAC Rodolfo Contreras

¿Qué hizo?

Rodolfo no efectuó el control adecuado y el cruce de información sobre los estados de los préstamos. Tampoco verificó la programación de los pagos y el proceso de cobranza de acuerdo con lo establecido en la política vigente (si acaso lo hizo, permitió que se den estas irregularidades).

También solicita y se le gestiona préstamos que terminan siendo por montos y plazos mayores a los permitidos.

Asignó y utilizó mal el sistema de cuentas. Además, hizo asignaciones indebidas en diferentes cuentas, lo que generó confusión y pérdida de veracidad en la verificación contable.

¿Por qué lo hizo?

Al igual que Pedro, respecto a los préstamos otorgados a los directivos o gerentes y a sus amistades en la compañía, puede haberlo hecho por presión e insistencia de los solicitantes, ya que en varios casos contaban con la autorización del Gerente de Recursos Humanos y con la coordinación de los mismos gerentes. Igualmente, lo pudo haber permitido para evitar problemas con directivos que intervinieron y coordinaron para que los préstamos fueran otorgados.

En lo relacionado a sus préstamos propios, puede haberlo hecho a manera de tener mayor disponibilidad económica para mejorar su estilo de vida o para impulsar sus negocios personales.

Es posible que el deficiente control y el inadecuado registro de las cuentas contables esté relacionado con la sobre carga de trabajo que existía en el área de contabilidad, así como también a los cambios y modificaciones que se acostumbraba hacer al proceso de otorgamiento de los préstamos y adelantos.

Tabla 11. Análisis perfil motivacional Rodolfo – Contador HAC

	MOT. EXTRINSECOS	MOT. INTRINSECOS	MOT. TRASCENDENTES
MOTIVACION ESPONTANEA	(1) Mayor disponibilidad de dinero. Evita problemas.	(2)	(3)
MOTIVACION RACIONAL	(4)	(5) No sabe cómo manejar el tema.	(6)

Fuente: Ferreiro y Alcázar (2002)

Elaboración propia

- 1) Sus decisiones buscan resultados extrínsecos para evitar problemas, para agradecer a sus superiores y para mejorar sus condiciones económicas.
- 2) No existe motivación espontánea por motivos intrínsecos.
- 3) No se da motivación espontánea por motivos trascendentes.
- 4) No se da motivación racional por motivos extrínsecos.
- 5) Sabe que los directivos son participes de los incumplimientos de las políticas, dado que hasta su jefe se encuentra involucrado. Aprende que, si efectúa la fiscalización de estos casos, es posible que se gane el descontento de los directivos y, por lo tanto, deja de efectuarlo.
- 6) No se da motivación racional por motivos trascendentes.

En conclusión, podemos inferir que:

- Es responsable directo de fallas en el sistema formal, no habiendo efectuado el control respectivo sobre el estado de los préstamos. Tampoco ha informado ni reportado las malas prácticas que detecta por su baja calidad motivacional.
- Puede haber estado confabulado con Pedro: habrían procurado que no se detectaran los montos de préstamos que habían logrado gestionarse.

2.2.5.1.5. Motivos y motivación del Gerente Contabilidad, Logística y Administración José Pérez

¿Qué hizo?

No efectuó el control sobre la calidad del trabajo de su personal, no vela porque efectúen el control sobre los préstamos que debe hacer su área.

Solicito e intervino para que se le gestione un préstamo que incumple las políticas.

Direcciono las auditorias que se realizaban sobre las cuentas contables, para que pasaran a centrarse únicamente en el área de Recursos Humanos.

¿Por qué lo hizo?

En lo referido a la falta de control sobre los préstamos (dado que muchos gerentes y él estaban involucrados), su comportamiento revelaría que su intención era evitar más problemas que los ya existentes, sobrellevando en buenos términos la relación con sus pares.

En el caso de su préstamo, probablemente deseaba mayor disponibilidad de dinero para su uso personal, ya que sabía que era practica usual entre los gerentes y sus grupos de amistad.

Respecto al direccionamiento de la auditorias, posiblemente lo hace para evidenciar las faltas de Alberto del Campo y en represalia por la mala relación de trabajo que tienen, asimismo, al mismo tiempo para desviar de las faltas de su área y no asumir la responsabilidad que le corresponde.

Tabla 12. Análisis perfil motivacional José - Gerente Contabilidad, Logística y Administración

	MOT. EXTRINSECOS	MOT. INTRINSECOS	MOT. TRASCENDENTES
MOTIVACION ESPONTANEA	(1) Mayor disponibilidad de dinero. Evitar ser responsabilizado y problemas.	(2)	(3)

MOTIVACION RACIONAL	(4) Aumentar su reputación ante la pérdida de reputación de Alberto.	(5)	(6)

Fuente: Ferreiro y Alcázar (2002)

Elaboración propia

- 1) En primera instancia respecto al préstamo propio, se beneficia ya que mantiene disponibilidad monetaria (no paga intereses como lo haría con un préstamo bancario).

En lo relacionado a la falta de seguimiento y verificación sobre el control de préstamos, lo hace para evitar problemas y agradar a sus demás compañeros gerentes.

Sobre el direccionamiento de la autoría, lo que busca es evitar ser responsabilizado por la falta de control en la que incurrió, poniendo como foco lo sucedido en el área de recursos humanos.

- 2) No existe motivación espontánea por motivos intrínsecos.
- 3) No se da motivación espontánea por motivos trascendentes.
- 4) Al presentar y exponer los problemas que se generaron y atribuirse la responsabilidad para resolverlos o evitar que se repitan, busca aumentar su reputación en detrimento de la de Alberto.
- 5) No se da motivación racional por motivos intrínsecos.
- 6) No se da motivación racional por motivos trascendentes.

Tabla 13. Análisis perfil directivo José – Gerente Contabilidad, Logística y Administración

Dimensiones del Directivo	
Estratégica	(1) Alta.
Ejecutiva	(2) Baja
Liderazgo	(3) Bajo.

Fuente: Ferreiro y Alcázar (2002)

Elaboración propia

- 1) Tiene buenos niveles de eficacia mediante la exigencia al personal a cargo: “tiene motivación racional y astucia orientada principalmente a motivos extrínsecos” (Ferreiro y Alcázar, 2002, p. 159).
- 2) No sabe generar u orientar motivos intrínsecos en su organización, todo se efectúa a través del poder jerárquico que tiene sobre su personal.

- 3) Al igual que en el caso de Alberto, no se preocupa por desarrollar la calidad motivacional de las personas: permite y es participe de acciones que infringen las normas en casos específicos, lo cual va mermando la confianza y genera desunión a largo plazo.

En conclusión, podemos inferir que:

- Es responsable indirecto de las infracciones y fallas en el sistema formal, puesto que c.
- José presenta un perfil Tirano (S,e,l)
- Aprovechó el poder de su posición para obtener un préstamo y evitar pagarlo en el tiempo debido.
- Ha desarrollado un aprendizaje estructural negativo, le interesa satisfacer sus necesidades de poder y mejorar su reputación, no le preocupa qué pasa con las personas que lo rodean en tanto él persigue sus objetivos personales.

2.2.6. ¿Qué consecuencias y aprendizajes se dan en la organización?

El Octógono

Entorno Externo

La empresa se encuentra en el sector minero, los productos son commodities. Es un sector muy competitivo, con variaciones de precios cíclicos y con una perspectiva de recuperación en el periodo 2017-2018. Las empresas del sector suelen recurrir a la tercerización de operaciones.

Primer Nivel

Estrategia

Se busca la estandarización de procesos para mejorar la productividad y reducir costos.

Sistema Formal de Dirección

Existe un sistema de control, se tienen políticas y procedimientos de trabajo. Se cuenta con políticas y procedimientos definidos para la autorización de préstamos. Se realizan regularmente auditorias. Se cuenta con un sistema de incentivos para la alta gerencia, un sistema de capacitación y formación para los trabajadores.

Estructura Formal

La empresa es una subsidiaria de una corporación minera. En Perú funciona con una estructura matricial que se divide en 3 razones sociales distintas, con 2 locales en las oficinas de lima y 2 unidades de producción. La estructura orgánica ha sido reorganizada para cumplir con las políticas de reducción de costos.

Problemas de Primer nivel:

En este nivel se presentan los problemas de eficacia de la compañía. “Pérez López la define como la capacidad de operar (ofrecer productos o servicios) a través de la satisfacción de los motivos extrínsecos de las personas que participan en la empresa, permitiendo la continuidad” (Ferreiro P. y Alcázar M., 2002, p. 112)

- Los sistemas y procesos de control fallan por la sobrecarga de trabajo que tiene el personal que los debe llevar a cabo y por la interferencia de los directivos.
- Hay una disminución en la rentabilidad de los recursos: se utiliza indebidamente el dinero de la empresa en préstamos mal otorgados y se desaprovechan recursos para efectuar inversiones que generen una rentabilidad para la compañía.
- Se incrementan las contingencias laborales y financieras por el incumplimiento de los programas de vacaciones y la posibilidad de multas al incumplir la normativa legal correspondiente.

Segundo Nivel

Saber distintivo

Se cuenta con conocimientos y proceso operativos de trabajo bien definidos y estandarizados. Asimismo, se tiene personal técnico calificado especializado en su área de actividad.

Estilos de dirección

Los directivos en general se mueven por motivación espontánea: si bien tienen una actitud paternalista con un grupo de trabajadores, con otros tienen una actitud distante. Se revela un comportamiento informal en el cumplimiento de procedimientos administrativos.

Estructura real

Las decisiones se toman sobre la base de motivación espontánea, generalmente por paternalismo. Existe un trato diferenciado y cierto acceso a beneficios en los préstamos con orientación hacia los amigos de los directivos y el resto del personal.

El área de contabilidad es juez y parte de la auditoria efectuada.

Hay una relación de competencia y descontento entre el Gerente de Recursos Humanos y Contabilidad, Logística y Admiración.

El subgerente de RR.HH. tiene 18 años en la organización, es acaparador y adicto al trabajo.

El Jefe de planillas es manipulador y convenido, tiene 15 años en la empresa, es movido principalmente por motivos extrínsecos.

Problemas del Segundo Nivel

Los problemas de atractividad son los que se presentan en este nivel. La atractividad “se define como la capacidad de la empresa de operar a través de la satisfacción de los motivos internos de las personas que participan en ella” (Ferreiro y Alcázar, 2002, p. 117).

- Falta comunicación y objetivos claros en la cultura de cumplimiento del sistema formal.
- Son evidentes las preferencias basadas en el sentimentalismo para otorgar beneficios, en este caso es la flexibilización y el incumplimiento de la política de préstamos para ciertas personas.
- El área que realiza la auditoría interna es parte del problema, por lo que no es objetiva para determinar adecuadamente las responsabilidades y necesidades de mejoras en los procesos.

Tercer Nivel

Misión externa

La corporación tiene como objetivo mantener su reputación y la confianza de los accionistas. Mientras que la Empresa HAC tiene como misión el cumplimiento de los resultados esperados por la matriz.

Valores directivos

La matriz busca la autodisciplina, el cumplimiento de los códigos de ética, la honestidad y la integridad. Los directivos de HAC tienen una actitud paternalista y permisiva.

Misión interna

La empresa ofrece motivos extrínsecos relacionados a cubrir las necesidades económicas de las personas, mientras espera de estas, resultados por motivos extrínsecos referidos al cumplimiento de objetivos y a motivos intrínsecos de aprendizaje, como el reporte y alertas de temas no éticos.

Problemas del tercer nivel

Se pueden visualizar problemas de la unidad. “La unidad es la capacidad de la organización para satisfacer los motivos trascendentes de las personas que participan en ella” (Ferreiro y Alcázar, 2002, p. 126).

- Se presenta una mala calidad del perfil motivacional de los trabajadores, dado que depende principalmente de motivos extrínsecos.
- Se evidencia el uso del sistema espontáneo por parte de los directivos y jefe de Planillas del Minera Abanto y HAC para aprovechar el sistema distributivo, por cuanto existe un conflicto ente los motivos extrínsecos, motivos intrínsecos y trascendentes.
- Deterioro del clima laboral y descontento de trabajadores por trato diferenciado de parte de los directivos.

CAPÍTULO 3. Conflicto motivacional en la toma de decisiones y sistemas de control de compañía Parte B

En conclusión, luego de tomar conocimiento de los resultados de la auditoría, la presidencia corporativa de la matriz determinó el cobro/pago anticipado de todos los préstamos otorgados, incluso los que cubrían las condiciones estipuladas en la política. Ante ello, los trabajadores tuvieron que recurrir a préstamos personales en el sistema bancario o vender sus vacaciones acumuladas para cumplir con el pago de sus deudas en la compañía.

En el caso del préstamo de Pedro, quien no contaba con las facilidades para poder cumplir con sus obligaciones en el corto plazo (por las condiciones familiares y económicas que había explicado), intercedió Alberto, en coordinación con el Gerente General, para que se sustentara como su caso especial ante la matriz corporativa. Se le dio un tratamiento especial al caso de Pedro por sus condiciones de salud y las de su hijo. Se elaboró un plan de pagos mensuales para los próximos 4 años. Pedro se comprometió a cumplir con la reprogramación de sus pagos.

Mientras se resolvía la situación de los préstamos y se realizaban los cobros al personal, se determinó que Pedro dejara de repartir las boletas de pago al personal. A partir de ese momento, el Coordinador de Desarrollo Humano sería el encargado de esa tarea. Así, en cada entrega de las boletas al personal al que se le cobro el íntegro de sus préstamos, el Coordinador recibía comentarios de insatisfacción y de preocupación sobre el cobro de los préstamos, y tuvo que resolver preguntas relacionadas al estado del análisis de las cuentas.

Luego de seis meses y una vez regularizada la situación de los préstamos mal otorgados, se solicitó la renuncia del Gerente de Recursos Humanos, por las inconsistencias y problemas encontrados en la gestión de su área. Tres meses después se solicitó la renuncia del Gerente General de la compañía.

CAPÍTULO 4. Teaching note Parte B

4.1. ¿Qué resuelve la organización y que no resuelve?

Tabla 14. Análisis acciones aplicadas.

Criterios / Alternativas	Eficacia	Atractividad			Unidad
	Cumplimiento de Políticas y procedimientos	Aprendizaje Pedro	Aprendizaje Francisco	Aprendizaje Organización	Compromiso trabajadores con Cultura y valores éticos.
Perdonar Pedro.	-----	Disminuye.	-----	Disminuye	Disminuye
Cobrar todos los préstamos buenos y malos.	Aumenta	Incierto	Incierto	Aumenta	Aumenta
Despedir Gerente Recurso Humanos y Gerente General.	Aumenta	-----	Aumenta	Aumenta	Aumenta

Fuente: Ferreiro y Alcázar (2002)

Elaboración propia

Perdonar a Pedro

Le genera un aprendizaje negativo a Pedro. Se pierde el sentido ético del problema en detrimento de la cultura de cumplimiento de las normas que debería prevalecer.

El aprendizaje en la organización se deteriora: se transmite que, dependiendo de las circunstancias, las personas que incumplen las normas pueden librarse de asumir las consecuencias (penalidades y castigos) de sus faltas. Esto aumenta la sensación de injusticia y se pierde la posibilidad de generar compromiso de los trabajadores con la cultura de cumplimiento.

Cobrar todos los préstamos buenos y malos

Aumenta la eficacia ya que se recuperan los montos de dinero y se formaliza el cumplimiento riguroso de las políticas.

El aprendizaje de Pedro es incierto puesto que, al haber sido perdonado y al ser autorizada la reprogramación de sus pagos, no se siente responsable de sus actos. En la organización, si bien se puede generar un sentimiento de injusticia porque se cobra a todos sin importar los motivos de los préstamos (menos a Pedro), se aprende que la aplicación de las normas se exige de igual manera para todos. Esto podría aumentar el compromiso de los trabajadores con la cultura de cumplimiento.

Desde luego, la injusticia de quienes tuvieron préstamos reales es tremenda y debería considerarse, manteniendo sus préstamos.

Despedir al Gerente Recurso Humanos y Gerente General,

Se pone como ejemplo que aquellos que fomenten el incumplimiento de las normas y no cumplan su trabajo de control serán sancionados. Esto aumenta la eficacia en la organización, ya que formaliza el cumplimiento riguroso de las políticas.

Pedro no aprende nada ya que como mencionamos antes, no parecería sentirse afectado debido al aprendizaje estructural negativo que experimenta.

Francisco aprende que debe liderar y cumplir con sus funciones de control, ya que si no lo hace será sancionado.

En la organización se aprende que quienes fomentan o encubran las fallas son responsabilizados y asumen las consecuencias. En ese sentido se genera consistencia, demostrando concordancia entre lo que se dice y se hace, por lo que se forja mayor compromiso de los trabajadores con la cultura de cumplimiento.

CONCLUSIONES

Aprendizaje a nivel de las personas

Las personas con baja calidad motivacional son influenciables y fácilmente afectadas por malos ejemplos, por lo que son propensas a malas decisiones en situaciones de presión y conflicto motivacional, que los lleva a cometer faltas éticas.

Aunque las personas sean buenas, cuando no han desarrollado su racionalidad, en un ambiente sin control y guía, son propensas a elegir acciones dirigidas a la satisfacción inmediata de necesidades psico corpóreas y motivos extrínsecos.

La falta de control y corrección en el momento adecuado genera un aprendizaje operativo negativo en las personas.

En la búsqueda de legitimar las acciones se genera un proceso de racionalización en base a ideas de lo correcto, lo oportuno y lo atractivo.

La necesidad de sentido de pertenecía, tanto en el modo de vida y estatus como por querer ser aceptados dentro del ámbito de la empresa; lleva a las personas a hacer cosas que no deben.

Desde luego, que hay un espacio para quienes, aún sabiendo que pueden cometer un acto ilícito, no lo realizan, estas personas son muy valiosas.

Aprendizaje a nivel de la organización

El proceso de toma de decisiones de la empresa, por directivos que se ven afectados por el paternalismo, la racionalización y la cobardía, genera una deficiente calidad motivacional del personal, principalmente de los encargados del control del sistema formal.

Las acciones y modos de dirigir de los gerentes impactan directamente en la consistencia de la organización. “Un directivo que no valora la consistencia de su trabajo, que carece de sensibilidad para ponerse en el lugar de las personas a las que dirige, deteriora el clima laboral y la lealtad de sus subordinados” (Ferreiro y Alcázar, 2002, p. 76).

Las acciones que implican el uso del sistema espontáneo para aprovecharse del sistema distributivo afectan la atractividad negativamente, debido a que el sistema espontáneo contraviene y dificulta el cumplimiento del sistema formal. “El grado de atractividad de una organización, por consiguiente, coincide con la calidad del sistema espontáneo o

informal, en términos de apoyo u hostilidad al sistema formal.” (Ferreiro y Alcázar M, 2002, p. 118).

Una empresa que solo se enfoca en la eficacia, descuida el crecimiento intelectual y emocional de las personas, disminuyendo su atraktividad y unidad a largo plazo. Lo cual disminuye su capacidad de generar eficacia futura.

Debido a las relaciones interpersonales que se generan en las empresas, las diferencias de trato y favoritismos percibidas por los trabajadores afecta la sensación de justicia y el clima laboral.

Un inadecuado balance en la organización merma los sistemas de control y afecta el logro de los objetivos. Asimismo, impide se den condiciones para generar y mantener la unidad en la empresa.

Ferreiro y Alcázar (2002) nos dicen:

La identificación con la empresa depende de tres factores: calidad del sistema formal, calidad del sistema espontáneo y calidad de la comunicación. Si alguno de ellos no se da, la unidad comienza a deteriorarse y empiezan los gérmenes que van destruyendo la salud y la vida de la organización. (p. 128).

BIBLIOGRAFÍA

Ariño, M. (2005). *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*. Barcelona, España: Deusto.

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2002). *Gobierno de personas en la empresa* (6ta. ed.). Piura, Perú: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.

Ferreiro, P. (2013). *El octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.