



## **HPE Outplacement y una estrategia exitosa**

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

**Claudia María Luna Rivera**  
**Jesús Antonio Márquez Aguinaga**

**Asesor:**  
**Mtr. Ian Sven Ríos Salas**

**Lima, diciembre de 2019**



## **Dedicatoria**

A Marianita y Ana Pauli quienes son mis maestras y me enseñan a vivir con alegría y nunca olvidarme de lo que realmente importa en esta vida.

A mi esposo Max por ayudarme a armarme de valor para embarcarme en la aventura de hacer una maestría y acompañarme en el duro camino de estudiar, trabajar y ser madre.

Claudia Luna

A mi hija Lucía, a mi esposa Cristina y a mis padres por su amor y constante apoyo durante esta travesía.

Jesús Márquez





## Resumen ejecutivo

*Este caso nos muestra una situación real, ocurrida en Hewlett – Packard Enterprise, una empresa transnacional de servicios de tecnología que decide cambiar su modelo de atención al cliente de servicios, a quienes atendían de manera directa, para optar por contratar a una empresa tercera para este fin, todo esto en el contexto de la nueva estrategia de negocios de la compañía.*

*Esta decisión corporativa obligó a cerrar el área de servicios, con la consecuencia lógica de tener que enfrentar un difícil escenario: cómo explicarle a un trabajador que, a pesar de sus buenos resultados, no laborará más en la empresa.*

*Raúl Perez, líder del área nos relata el proceso de comunicación y ejecución del plan de transición.*

**Palabras clave:** *gobierno de personas, estrategia, outplacement*





## Abstract

*Hewlett Packard Enterprise is an international technology service company and this is a real situation case in the Peru's subsidiary. The company decided to change its current customer service model from an internal team to a third party partner as a consequence of the new strategy*

*This corporate decision pursue to outsource the whole customer service team and the hardest task was to solve this situation: How to explain to a team member than despite he is performing very well, won't be longer part of the company. Raúl Perez, head of this transition, explains the action plan and execution.*

**Keywords:** *people governance, strategy, outplacement*

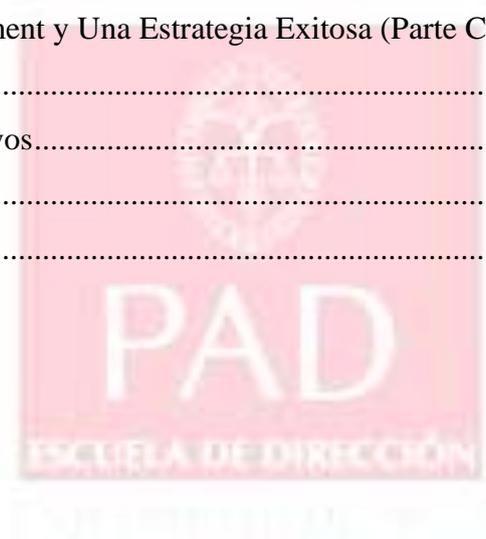




## Tabla de contenido

Dedicatoria .....	iii
Resumen ejecutivo .....	v
Abstract .....	vii
Índice de figuras .....	xi
Introducción .....	1
Capítulo 1. HPE Outplacement y una estrategia exitosa (Parte A) .....	3
1.1 La empresa.....	3
1.1.1 Reseña .....	3
1.2 Área de servicio HPE Perú .....	4
1.2.1 Actividad profesional desempeñada .....	4
1.2.2 Perfil de los puestos .....	5
1.2.3 Organigrama Service Delivery .....	5
1.3 Los recursos humanos en Hewlett-Packard.....	6
1.3.1 Recursos Humanos HP Global.....	6
1.3.2 Recursos Humanos HPE Perú.....	7
1.3.3 Sistema de beneficios para colaboradores HPE.....	8
1.4 Estrategia “HPE Pointnext” .....	8
1.4.1 Objetivos principales .....	9
1.4.2 Alcance y aplicación.....	9
1.4.3 Asesoría y servicios profesionales .....	9
1.5 Proceso de transición a Unisys .....	10
1.5.1 Comunicación interna .....	10
1.5.2 Tiempos de ejecución .....	11
1.5.3 Realidades paralelas.....	11
1.6 Outplacement.....	12
1.6.1 ¿Qué es el <i>Outplacement</i> ?.....	12
1.6.2 Origen del Outplacement .....	12
1.6.3 Objetivo HPE: Proceso de reinserción laboral.....	13
Capítulo 2. <i>Teaching note</i> (Parte A).....	15
2.1 Sinopsis del caso.....	15
2.2 Grupo objetivo de aplicación.....	15

2.3 Objetivos de aprendizaje .....	15
2.4 Preguntas de discusión .....	16
2.5 Estrategia de enseñanza .....	16
Capítulo 3. HPE Outplacement y una estrategia exitosa (Parte B) .....	23
3.1 Impacto en los colaboradores .....	23
3.2 Testimonios .....	23
3.2.1 Raúl Pérez (Gerente del Área de Servicios HPE) .....	23
3.2.2 Leonardo O. (Trabajador que no ingresó a Unisys y se quedó en HPE) .....	25
3.2.3 Jorge S. (Trabajador Unisys, ex HPE) .....	28
3.2.4 Rafael H. (Trabajador ex HPE que no ingresó a Unisys y formó su empresa) .....	29
“¿Cuál fue la primera sensación que tuviste cuando te comunicaron la transición a Unisys? .....	29
Capítulo 4. HPE Outplacement y Una Estrategia Exitosa (Parte C) .....	31
4.1 El desenlace .....	33
4.2 Resultados corporativos .....	33
Conclusiones .....	35
Bibliografía .....	37



## Índice de figuras

Figura 1. Organigrama Service Delivery .....	5
Figura 2. Comparativo de atenciones efectivas agosto 2018, versus agosto 2019.....	34
Figura 3. Costo de la operación tercerizada fue 19% menos que la operación directa.....	34





## Introducción

En el presente documento se hace entrega de “HPE: Outplacement y una estrategia exitosa”, un caso que ayuda a entender el reto que representa asimilar un cambio organizacional profundo y tener que adaptarse a una realidad inesperada poniendo en riesgo la estabilidad laboral de un grupo de colaboradores.

Esta historia hace frente a una situación de decisiones extremas en donde cada detalle cuenta: la comunicación interna y la importancia de transmitir adecuadamente una noticia para no generar zozobra, el cumplimiento de los compromisos asumidos y el seguimiento y apoyo permanente a los trabajadores que se buscó reubicar en la empresa que se hizo cargo del servicio que HPE tercerizó en Perú.

En una perspectiva académica, se puede utilizar el caso para profundizar en la importancia de la comunicación interna en una transnacional de gran envergadura, así como todo lo relacionado a la toma de decisiones, al gobierno de personas y al estilo de dirección. Para este propósito, se recomienda utilizar la herramienta del Octógono, ya que permitirá realizar un mejor análisis de las condiciones y consecuencias de una decisión, con la finalidad de minimizar algún impacto que pudiera afectar negativamente a los implicados.

Además de los detalles y descripción completa del caso; en la parte final se ha considerado incluir las declaraciones de los propios protagonistas de la historia desde diversas posiciones, lo que permitirá entender de forma mucho más objetiva, la trascendencia de este cambio de estrategia por parte de HPE y la capacidad de los afectados para entender lo sucedido como una enseñanza y una oportunidad para seguir creciendo.

En el *Teaching Note*, se encuentra algunas preguntas propuestas para incentivar la participación y discusión del caso, la utilidad de este documento será mayor en la medida que se aprovechen los detalles para asimilar lo positivo y llevarlo a la práctica en situaciones similares.



# Capítulo 1. HPE Outplacement y una estrategia exitosa (Parte A)

## 1.1 La empresa

### 1.1.1 Reseña

Sametband (23 de julio de 2007), describió lo siguiente:

Hewlett-Packard, comercialmente conocida como HP, es una compañía estadounidense fundada en julio de 1939 por William Hewlett y David Packard, dos compañeros de la Universidad de Stanford que, en el garaje alquilado de la casa 367 de la avenida Addison, en Palo Alto, California, dieron inicio a la historia de una de las más importantes empresas de tecnología de la información en el mundo.

El primer producto de Hewlett-Packard (el orden de los apellidos se decidió con una moneda) fue un oscilador de audio que Hewlett había diseñado en Stanford, al que nombraron 200A. Entre sus primeros clientes estuvo Disney, que les compró ocho equipos para revisar las instalaciones de audio de los cines donde se pasaría Fantasía, la primera película comercial con sonido estereofónico.

En 1972 crearon la primera calculadora científica de mano; en 1980 presentaron su primera PC, denominada HP-85, y años más tarde, en 1984, revolucionan el mercado de las impresoras con el equipo “LaserJet”, y con su primera computadora portátil la HP-110. El crecimiento fue sostenido en el tiempo y en el 2006, luego de años de ser una de las empresas de mayor crecimiento, HP se convirtió en la compañía de informática más grande del mundo, al facturar US\$ 91,700 millones desplazando al segundo puesto a IBM, con 300 millones menos.

El 6 de octubre de 2014, Hewlett-Packard hizo oficial el anuncio de su nueva estrategia de negocio que consistió en dividir la empresa en dos firmas para que coticen de manera separada en el mercado de valores. Es así que, el 1 de noviembre de 2015 se hizo efectiva su división en dos empresas: HP Inc., dedicada a las impresoras y computadoras personales, y Hewlett Packard Enterprise, dedicada a los servidores, equipos de almacenamiento y redes, programas de cómputo y servicios para empresas.

Actualmente HPE da servicio a más de mil millones de clientes en más de 170 países, incluido Perú, y cuenta aproximadamente con 321,000 empleados en todo el mundo y destina anualmente en Estados Unidos 3,500 millones de dólares para la investigación y desarrollo de productos, soluciones y nuevas tecnologías. (párr. 1).

## **1.2 Área de servicio HPE Perú**

El área de servicios de HPE (Service Delivery) se encarga de atender todos los servicios de instalación y soporte ofrecidos por la compañía, estos servicios pueden ser contratados por clientes directos o *partners* que integran a HPE en algún proyecto comercial.

Hasta el mes de julio del año 2018, el área de servicios atendía el 50 % de las solicitudes de servicios con trabajadores propios y el 50 % restante era atendido por cinco proveedores externos; Alternativa Tecnológica, Hight Techno World (HTW), Canvia del Grupo GMD, Innova y el mismo Unisys.

El proceso de atención se divide inicialmente de acuerdo a la cobertura, si la atención es en Lima, por lo general, va directamente HPE, si es en provincias la solicitud es cubierta por uno de los proveedores.

Otro criterio para la atención de solicitudes es el tipo de servicio, si es un servicio básico van los proveedores, pero si es un servicio de valor o de protección intelectual, va personal de HPE. En este último caso de solicitudes por tipo de servicio, la cobertura de proveedores y HPE sí es a nivel nacional.

### **1.2.1 Actividad profesional desempeñada**

El área de *Service Delivery* es responsable a nivel nacional de atender los siguientes servicios:

- Instalaciones de equipos de redes.
- Instalación de servidores.
- Servicios de emisión críticas para clientes (equipamiento especial para negocios 24x7).
- Servicio de administración de equipos.
- Servicio de monitoreo para verificar la salud de las plataformas.
- Mantenimientos preventivos.
- Reparaciones.

### 1.2.2 Perfil de los puestos

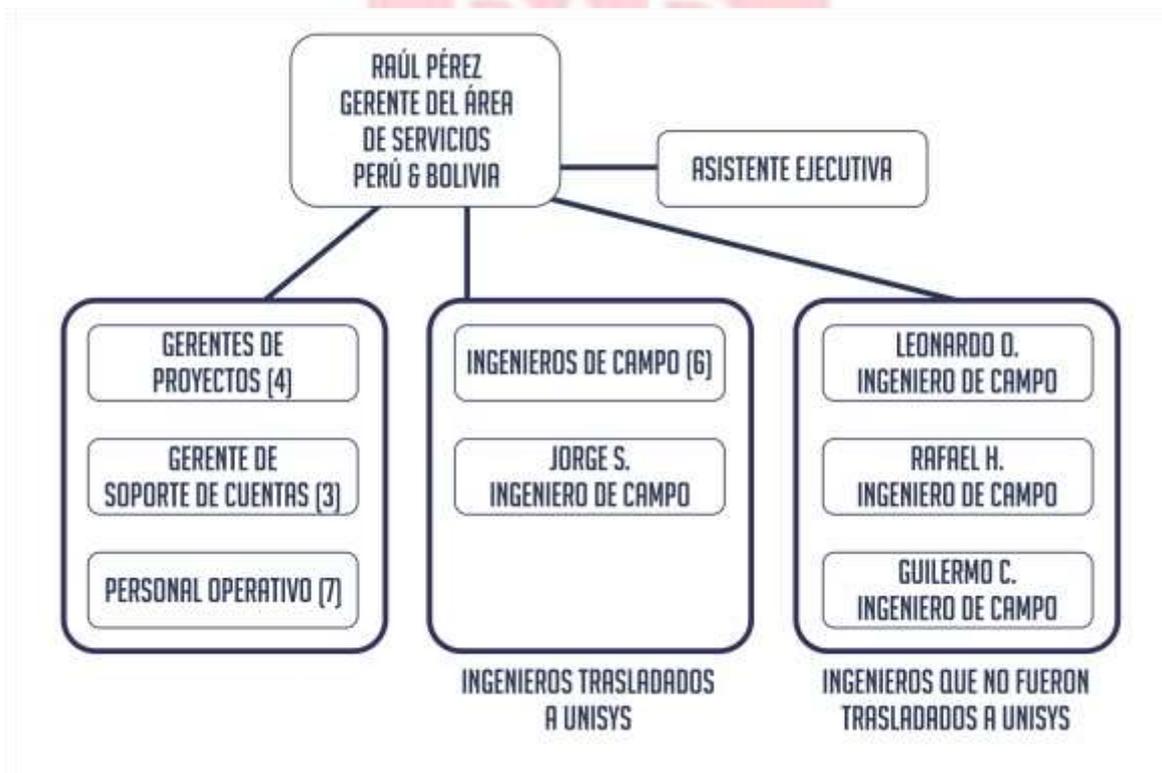
El perfil de los trabajadores del área de servicios está basado en la preparación académica en carreras relacionadas a la tecnología tales como: Ingeniería de Sistemas, Informática, Electrónica o carreras con denominación distinta, pero de contenido similar.

Asimismo, los integrantes del equipo cuentan con conocimiento de metodologías orientadas a procesos, pensamiento analítico, capacidad para la resolución de problemas, toma de decisiones y calidad en la atención al cliente. Antes de la transición a Unisys el equipo estaba integrado por 30 personas. Un detalle a tomar en cuenta postransición, es que con la finalidad de hacer más equitativa la presencia entre hombres y mujeres, una nueva directriz de HPE indica ahora que en la terna final de selección por puesto debe haber una postulante mujer como mínimo, antes no existía este requisito.

### 1.2.3 Organigrama Service Delivery

En la Figura 1 se presenta el organigrama de la empresa.

**Figura 1. Organigrama Service Delivery**



Fuente: elaboración propia

## 1.3 Los recursos humanos en Hewlett-Packard

### 1.3.1 Recursos Humanos HP Global

Los recursos humanos en Hewlett – Packard a nivel global, están basados principalmente en la esencia del “Estilo HP”, conocido también como “*HP Way*”, y esto no es otra cosa que el reflejo de una historia de éxito, basada en la apertura y el respeto por sus colaboradores. Una vez, Bill Hewlett cortó un candado que encontró en un gabinete de una sala de herramientas y dejó la siguiente nota: “*HP confía en sus empleados*”. Esta pequeña, pero significativa historia, refleja la visión humana de la compañía.

Bill Hewlett y Dave Packard pasaron mucho tiempo discutiendo cómo se debería planificar y gestionar su organización. Se comprometieron a que no importaba cuán grande sea la empresa, igual tratarían de mantener una atmósfera de empresa pequeña como una cuestión de política. Siempre habían conocido a sus empleados por su nombre de pila y gracias a su alto grado de empatía, estaban seguros de obtener comentarios directos y honestos sobre los problemas. Su enfoque de muchos obstáculos del negocio fue sencillo; desde el principio sintieron que la mejor manera de lograr que todos estuvieran de acuerdo sobre los objetivos de la compañía, era involucrar a todos en el proceso de establecimiento de metas. Creían que, si los gerentes y supervisores debían guiarse por estos objetivos, debían participar también en su desarrollo.

En HP existe una política de puertas abiertas que ayuda a construir una confianza, respeto y comprensión mutua, además, ayuda a crear un ambiente en el que la gente se sienta libre para expresar sus ideas, comentarios, problemas y preocupaciones. Este estilo, motiva a los colaboradores que viven momentos duros ya sea en el plano personal o profesional, a conversar con el directivo que consideren.

El personal HP, desde el más alto directivo hasta los practicantes, trabajan bajo una política de oficinas abiertas, que, si bien puede generar interrupciones o desconcentraciones, se compensan largamente con las ventajas que genera esta accesibilidad. Dave Packard señaló que cualquier organización o grupo de personas que haya trabajado juntos durante un largo período desarrolla una filosofía, un conjunto de valores y una serie de prácticas y costumbres, y que estas son las pautas que la empresa debe utilizar para cumplir sus objetivos, a su vez, esos objetivos se convierten en la guía cotidiana para la toma de decisiones. Desde los primeros días de su sociedad, los fundadores mostraron una profunda confianza en sus

colaboradores y esta confianza llevó a la formación de equipos empresariales productivos. También estaba la disposición de escuchar a los clientes y esforzarse por mantenerse al tanto de un mercado en evolución.

### **1.3.2 Recursos Humanos HPE Perú**

En cada país en donde Hewlett - Packard tiene presencia, si bien se sigue la línea del “Estilo HP”, también hay la libertad para imprimirle un poco de valor nacional, y Perú no es la excepción.

Es así que, en la búsqueda de generar mayor valor en las relaciones humanas y buscando crear un clima laboral óptimo, HPE ha adaptado el perfil del área de Recursos Humanos según las necesidades locales y entendiendo la idiosincrasia del trabajador peruano, para coadyuvar con su rendimiento y crecimiento profesional, en un ambiente motivador, de retos y de constante aprendizaje.

A continuación, se detalla algunas de las funciones y responsabilidades del departamento de Recursos Humanos de HPE Perú:

- Es el área encargada de los procesos de reclutamiento y selección, inducción, entrenamiento, desarrollo y comunicación interna.
- Alinea y coordina la estrategia de talento humano con la estrategia del negocio, logrando un consenso entre las necesidades comerciales y las directrices corporativas.
- Es responsable de la gestión de cultura y clima laboral de la compañía, impulsando planes de mejora viables.
- Es responsable de identificar el talento y realizar un seguimiento al cumplimiento de los planes de desarrollo.
- Es responsable del planeamiento e implementación de los eventos de integración y camaradería de todo el personal de la empresa.
- Es responsable de asegurar el correcto input salarial en las diferentes áreas.
- Es responsable de asesorar y apoyar en las directrices a los líderes y colaboradores en general.

Además, el área de Recursos Humanos tiene un rol fundamental en las acciones de outplacement con los trabajadores, en caso se disponga una migración laboral a otra compañía

por estrategia corporativa. RR.HH. se involucra en el proceso, coordinando, guiando y dando el soporte necesario al colaborador para una experiencia de calidad.

### **1.3.3 Sistema de beneficios para colaboradores HPE**

Los trabajadores de Hewlett – Packard Enterprise Perú tienen, además de los beneficios laborales de ley, otros beneficios que generan bienestar y mejoran su calidad de vida, tales como:

- Tarjeta de alimentación Sodexo por 250 soles mensuales.
- EPS pagado al 100% por la empresa, para el colaborador, cónyuge e hijos.
- Programa interno de puntos, válido para poder canjear productos varios; estos puntos son brindados por los jefes de áreas a los trabajadores en base a logros realizados.
- Política de Auto-Herramienta, por la cual, HPE presta dinero a los colaboradores que tienen relación directa con clientes, para adquirir un auto nuevo cada tres años; este monto cubre el 70% de los gastos asociados al mismo (seguro, SAT, SOAT, servicios, etc.), además de surtir gasolina hasta cierto monto según acuerdo.
- Flexibilidad en el horario de trabajo, al igual que los permisos por temas leves de salud.
- A nivel global HPE tiene varios acuerdos para descuentos con empresas del extranjero en diversos rubros; incluso para temas vacacionales.

### **1.4 Estrategia “HPE Pointnext”**

HPE Pointnext es la organización global de servicios tecnológicos de Hewlett – Packard Enterprise, construida sobre una poderosa infraestructura histórica que asocia los sistemas integrados, con una experiencia global en tecnologías de la información, que permite acelerar el rendimiento de las empresas, ayudándolas a conectar sus datos y transmitir su información a la nube en donde quiera que se encuentren. HPE Pointnext está enfocado en ser un producto ágil y rápido, siempre con el compromiso de estar cerca y resolver los problemas de sus clientes, pero no con proyectos de consultoría o subcontrataciones a gran escala que abarcaría años, sino ofreciendo soluciones en corto plazo, potenciando de esta forma la capacidad de los clientes para evolucionar y responder ante las exigencias del mercado.

### **1.4.1 Objetivos principales**

En HPE están convencidos que la empresa del futuro estará centrada en el trabajo dinámico, habilitado en una nube de internet y basada en datos. Por este motivo, los que puedan actuar con velocidad y agilidad en un flujo continuo de ideas y conocimientos, ganarán terreno y se posicionarán en el top del desarrollo.

Con 25,000 personas en todo el mundo entregando más de 11,000 proyectos de transformación anualmente, HPE Pointnext ayuda a los clientes a redefinir sus experiencias con soluciones centradas en la tecnología y espacios de trabajo inteligentes, ayudando también a unificar datos y construyendo soluciones de inteligencia artificial para absorber, comprender y monetizar esa información.

HPE Pointnext tiene una cultura organizacional magnífica y siempre se esfuerzan por ofrecer soluciones que hagan que los clientes y socios de HPE tengan éxito. Son famosos por su experiencia en servicios de soporte operativo. Y los mismos colaboradores de la empresa, están orgullosos de esa mentalidad centrada en el cliente, apasionada por competir y ganar todos los días, y esa pasión por innovar para el futuro.

### **1.4.2 Alcance y aplicación**

En el acelerado mundo de los negocios de hoy en día, ya no es suficiente enfocarse solo en hacia dónde va la corriente, ahora uno debe enfocarse en lo que sigue después de esta corriente. Tomando esta referencia, es que el nombre HPE Pointnext, es un recordatorio constante de esto, la necesidad de señalar lo que sigue.

Por esa razón se construyó un nuevo tipo de organización de servicios bajo la marca HPE Pointnext, para ayudar específicamente a sus clientes a través de TI únicas y viajes de transformación empresarial. En los últimos años, Hewlett - Packard ha transformado HPE Pointnext, su organización de servicios enfocada a abordar las tres áreas más grandes que están frenando a los clientes y ralentizándolos. Detallamos a continuación los servicios, su alcance y aplicación.

### **1.4.3 Asesoría y servicios profesionales**

- Ayudar a diseñar las transformaciones de los clientes y a construir hojas de ruta ajustadas a sus desafíos, con información basada en datos que se pueden alojar y trabajar en tiempo real en su propia nube.

- Diseñar, implementar, integrar y configurar soluciones que aprovechan al máximo el software y el hardware, trabajando con las tecnologías preferidas de los clientes, ofreciéndoles de esta manera soluciones de su elección.
- Colaborar en la transformación de la cultura laboral, desarrollando las habilidades técnicas requeridas para la gestión aplicada al cambio, con un soporte de entrenamiento.

### **Servicios operacionales**

- Ayudar a los equipos de administración de TI (tecnologías de la información) a eliminar el trabajo pesado del día a día, con la automatización de los procesos y una organización de apoyo global.
- Ayudar a estabilizar y modernizar las operaciones de TI con formas innovadoras de ejecución, integrando operaciones en la nube y habilitando metodologías de operaciones en desarrollo.
- Brindar servicios de soporte especializados para sistemas complejos.

### **Servicios basados en el consumo**

- Con HPE Pointnext, los clientes tienen un abanico de posibilidades, y pueden elegir que HPE construya un servicio específico para ellos o simplemente consumirlo como un servicio general.
- El conjunto de soluciones tecnológicas, están basadas en un consumo ligero, que acelera el tiempo de valor con Tecnologías de la Información simplificadas, una nube económica, y todo bajo el control adecuado de los ingenieros y especialistas de la compañía.

## **1.5 Proceso de transición a Unisys**

### **1.5.1 Comunicación interna**

La noticia de la nueva estrategia; parte de HPE Pointnext, para atención al cliente en el área de servicios, fue comunicada el 5 de marzo del 2018 de forma sorpresiva a todo el personal de esa área en Perú, quienes de pronto se encontraron con una realidad incierta, producto de la poca información en el primer anuncio.

El medio elegido para comunicar esta trascendental noticia fue una conferencia virtual convocada para ver indicadores de gestión y el cumplimiento de los objetivos mensuales por área. El anuncio del cambio de estrategia en la atención al cliente que implicaba el cierre de toda el área de servicios, fue realizado casi al término de esta reunión, con la finalidad de evitar que se filtre información confidencial. Una decisión poco usual que generó una alerta inicial que se fue disipando en las siguientes tres semanas con la llegada de información oficial complementaria.

Muchos del equipo de Raúl llevaron esta noticia a casa sin poder tener mayores respuestas de por qué ya no trabajarían en HPE, y ahora trabajarían para Unisys. Se preguntaban cómo sería su línea de reporte, cuál será el paquete salarial de salida, si mantendrían el mismo cargo, cuáles serían las diferencias con la cultura HPE Way, entre otras cosas.

Durante estas tres semanas se generó mucha incertidumbre en las diferentes áreas de HPE, incluso en el área de ventas existía la preocupación acerca de la reacción de los clientes antes esta decisión; ni que decir en el área de Raúl en el cual muchos se preguntaban si ellos serían los siguientes en ser tercerizados hacía Unisys.

Incluso Raúl pensó en un momento que una decisión de esta magnitud, podría traer consecuencias en su permanencia laboral, dado que ahora tendría menos reportes a su cargo, reduciéndose su alcance de responsabilidad.

### **1.5.2 Tiempos de ejecución**

HPE en coordinación con Unisys, determinaron que el tiempo adecuado para llevar a cabo todo el proceso de transición era 6 meses, contando desde inicios de marzo del 2018, hasta finales de agosto, tiempo en el que ya debían estar reubicados los colaboradores contratados por Unisys, atendiendo a los clientes de HPE.

### **1.5.3 Realidades paralelas**

La decisión tomada por HPE para tercerizar su servicio de atención al cliente en Perú, Colombia y Argentina, si bien tuvo como fin principal; economizar la operatividad del proceso, también estuvo basada en dos realidades importantes que influyeron en la decisión:

1. El marcado éxito conseguido por la misma HPE en las operaciones de *outsourcing* en Europa, en dónde se logró alcanzar un nivel alto de servicio, utilizando menos recursos.

2. El avance de la tercerización en este tipo de operaciones en las empresas competidoras en el mercado. Compañías como CISCO, Dell, IBM y Apple, han aplicado estrategias similares y tienen tercerizados sus servicios de atención al cliente y soporte, con marcado éxito, ahorrando recursos y centralizando sus esfuerzos en incrementar sus ventas.

## **1.6 Outplacement**

### **1.6.1 ¿Qué es el *Outplacement*?**

Treviño y Carrizales (julio 2014/julio 2015) afirman:

El outplacement es un conjunto de técnicas que busca reubicar trabajadores en nuevos puestos laborales cuando por fusiones, adquisiciones y reestructuraciones hay que prescindir de parte del personal. La idea es asesorarlos y reorientarlos, para facilitarles una positiva reinserción laboral y sin que se vea afectada su reputación en el mercado laboral o en su vida familiar. (p. 3).

Muchas veces un trabajador desvinculado entiende a la perfección la o las razones por las que no puede seguir siendo parte de la compañía en la que labora, sin embargo, se queda con cierta desazón y resentimiento cuando siente que hubo un manejo poco amable de la situación. Por este motivo, en la actualidad muchas consultoras de RR.HH. ofrecen ocuparse profesionalmente de la “gestión” de esas transiciones, sobre todo cuando ocurre un cambio estructural inevitable dentro de una corporación.

Pero, así como el trabajador se ve favorecido de alguna forma con la aplicación de este proceso, la compañía también saca provecho al realizar el outplacement; por un lado, se asegura que las consecuencias de una reestructuración, fusión o recorte de plantilla sean menores y menos graves. Paralelamente, su imagen empresarial se ve fortalecida frente a empleados y clientes, ya que refleja un compromiso con los colaboradores de su organización (antiguos, actuales y futuros).

### **1.6.2 Origen del Outplacement**

Para entender la evolución del *Outplacement*, se describe desde el momento de la concepción. Después de la Segunda Guerra Mundial en los Estados Unidos, Bernard Haldane diseñó y brindó un servicio de asesoramiento para apoyar a los veteranos de guerra a encontrar trabajo después de regresar a sus hogares luego de una larga ausencia. Cuando el

mundo laboral comenzó a cambiar en la década de 1960, el servicio que concibió Haldane después de la Segunda Guerra Mundial, se amplió incluyendo consultas a las administraciones de las empresas sobre las mejores prácticas de despido y como aplicarían eventualmente un servicio de asesoramiento para personas en transición laboral.

Debido a que los despidos eran un concepto bastante nuevo en este país, hubo un gran estigma asociado a este tema durante los años sesenta. En respuesta, los primeros servicios de recolocación fueron diseñados para ayudar a las personas a ocultar su falta de empleo al proporcionarles una oficina para que se reporten todos los días. Una vez allí, podían asistir a talleres o simplemente usar el teléfono, las máquinas de escribir y otros equipos de oficina necesarios para realizar una búsqueda de empleo. Debido a que estas personas probablemente buscaron trabajo una sola vez en su vida, el *coaching* se centró en encontrar una posición similar en el mismo rubro, en otra compañía.

Desde entonces, el mundo del trabajo, cómo y cuándo las personas encuentran trabajo, y lo que las personas buscan en su próximo cambio de carrera ha cambiado drásticamente. Sorprendentemente, la estructura básica de esos modelos desactualizados todavía existe entre algunos de los proveedores más grandes de outplacement en la actualidad.

### **1.6.3 Objetivo HPE: Proceso de reinserción laboral**

Uno de los puntos más importantes para HPE dentro del proyecto de tercerización con Unisys, fue garantizar la mayor tranquilidad del personal antes, durante y después del proceso. Para lograr este objetivo, Hewlett – Packard Enterprise, acordó con Unisys la contratación del personal que iba a ser desvinculado debido a la tercerización.

El mensaje a Unisys era claro, “ustedes empiezan a atender los servicios HPE, pero necesitamos que quienes lo hagan tengan la formación y experiencia necesaria para el trabajo”, ergo, “nosotros prescindimos de una parte de nuestro equipo para que ustedes atiendan a nuestros clientes, entonces pedimos que contraten a quienes estamos cesando ya que saben cómo hacer el trabajo y la calidad del servicio no se verá afectada”.

Un dato no menor del acuerdo, es que los colaboradores que pasaban a Unisys eran exclusivos para atender los servicios de HPE, ya que Unisys trabaja también con empresas de competencia directa como Cisco, Dell, IBM, entre otros.

Una vez concluido el acuerdo, el proceso empezó a correr en HPE el 5 de marzo del 2018. El primer mensaje que les llegó a los trabajadores, es que todos los afectados por esta

reestructuración iban a ser contratados por Unisys de forma directa y con las mismas condiciones salariales que gozaban en HPE, además se hizo hincapié en que Unisys es también una empresa global exitosa.

Sin embargo, la forma en que HPE Perú, decidió hacer el anuncio de la transición a sus colaboradores, no fue la más acertada; porque si bien es entendible la estrategia corporativa que busca evitar la filtración de la información, comunicar de pronto una decisión de esta trascendencia al final de una reunión convocada para otros efectos, significó un golpe emocional para los involucrados, quienes tuvieron que vivir con la incertidumbre de no tener claro su futuro laboral. Todo volvió a su nivel con el transcurrir de las semanas. Pero fueron días de incertidumbre para los colaboradores.

Hasta el 21 de marzo del mismo año, los trabajadores debían firmar una aceptación para que su historial y hojas de vida sean compartidos con Unisys. Ellos eran libres de aceptar o no, sin embargo, la firma de este documento era indispensable para ser parte del proceso de transición. Un detalle importante es que el responsable de Unisys fue asesorado por HPE a través de unos manuales para poder manejar la situación sin problemas. Al final, todos en Perú firmaron.

Si bien el acuerdo inicial con HPE fue que todos iban a pasar a Unisys, en la práctica esto no sucedió así; cuando Unisys evaluó las hojas de vida entre marzo y abril, vio que había diferentes resultados en el rendimiento y productividad de los postulantes, o que algunos ganaban cifras muy altas para lo que habían presupuestado, por eso negociaron con HPE una cláusula para decidir a quienes ofertarle un puesto de trabajo.

HPE presentó diez hojas de vida, pero luego de su proceso de evaluaciones, Unisys decidió enviarle un correo de oferta laboral a solo siete personas.

Ante esta realidad, Raúl empezó a barajar opciones para encontrar la forma adecuada de comunicarle a su equipo esta determinación de Unisys. ¿Cómo les explico que no todos serán contratados? ¿Cuál será la mejor manera de abordar el tema con ellos? Estas y otras interrogantes similares pasaron por la cabeza de Raúl, quién, a pesar de solo ser el encargado de transmitir esta decisión, se sentía en parte responsable por lo sucedido.

Y es que era difícil asumir una sola postura ante esta situación, la poca coherencia entre el mensaje inicial y lo que estaba pasando, era algo que preocupaba a Raúl; su equipo tenía una gran expectativa y él tenía que ser -contra su voluntad- el portador de malas noticias.

## Capítulo 2. *Teaching note* (Parte A)

### 2.1 Sinopsis del caso

El contexto del caso tiene como escenario el cambio de estrategia regional de HPE, relacionado a la atención a los clientes a nivel de servicios; alineando de esta manera a HPE Perú con la estrategia global de la corporación.

Como consecuencia de este cambio de estrategia, se analiza de manera local (Perú), los impactos generados con los empleados que fueron desvinculados al desaparecer la unidad de servicios, con ellos se trabaja un proceso de *outplacement* para lograr reubicar a los colaboradores en un puesto similar en la empresa (Unisys), que ahora se encarga de la atención de los clientes de HPE en el campo de servicios.

Un punto importante de análisis es la comunicación realizada previa y durante el proceso de tercerización de los servicios, de esta se desprende un importante caso de discusión y probables soluciones.

### 2.2 Grupo objetivo de aplicación

Este caso se puede utilizar en cursos orientados al Gobierno de Organizaciones y Gobierno de Personas en programas de post grado. El caso ayuda a entender la importancia de la coherencia en los mensajes dentro de una organización para evitar posibles conflictos internos, asimismo, aporta en la discusión sobre la importancia del *outplacement* en los procesos de desvinculación o transición laboral.

### 2.3 Objetivos de aprendizaje

En este caso se profundiza en la consistencia y coherencia de la comunicación de la empresa hacia los trabajadores involucrados y los hechos que sucedieron en el proceso de cambio de estrategia corporativa. Además, se trabajó el uso adecuado del octógono (Ferreiro, 2013), para identificar a profundidad dónde ocurre el problema en esta situación y las soluciones viables que se pudieron aplicar.

Tal y como indica Ferreiro (2013):

El Octógono bien construido sirve para diagnosticar los problemas de una organización y ubicarlos en el nivel correspondiente. Con ser esta función imprescindible –localizar e identificar la “herida”–, no con ello está curado el paciente, sino que luego viene las otras fases de la solución científica de

problemas. Concretamente, hay que crear alternativas y evaluarlas según los criterios de eficacia, atractividad y unidad, seleccionar aquella que sea mejor (o menos mala), e implementarla. Es decir, determinar con el mayor detalle posible quien ejecuta qué, cuándo, por qué y cómo, evaluando y aceptando todas las consecuencias de la decisión tomada. (p. 75).

## **2.4 Preguntas de discusión**

1. ¿Era previsible el cambio de estrategia en la atención en los clientes en HPE?
2. ¿Era conveniente que Raúl tuviera acceso a la información con mayor antelación?
3. ¿Consideran que debió ser más transparente la comunicación regional del anuncio?  
¿Por qué?
4. ¿Cómo manejarían la situación de incertidumbre generada en toda la compañía, ante la desvinculación del área de servicios?
5. ¿Qué habrías hecho en el lugar de Raúl?
6. ¿Cuál hubiera sido tu reacción si hubieras sido un colaborador afectado con la transición?

## **2.5 Estrategia de enseñanza**

Para realizar el análisis del caso, utilizaremos la herramienta del octógono:

### **2.5.1 Primer nivel (Eficacia)**

En el contexto teórico para este punto, Ferreiro y Alcázar (2016), citan la definición de Pérez López para la eficacia en la empresa:

Es 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 en el tiempo. Y esto sólo se logra generando riqueza material. Si una empresa no es eficaz, está contribuyendo al reparto de la pobreza. (p. 112).

Ferreiro y Alcázar (2016) señalan:

La eficacia es obviamente un criterio a tener en cuenta en la toma de decisiones. Pero no es un criterio exclusivo. Atender a la eficacia como único

criterio para la toma de decisiones es racional sólo cuando no hay aprendizaje en la organización. Una consideración de toma de decisiones atendiendo únicamente al VAN y al TIR es teórica, puramente abstracta, y deja fuera elementos importantes de la realidad que terminan impactando en la viabilidad económica, pues afectan la atractividad y unidad de las cuales depende la eficacia futura. (p. 116).

**a. Entorno externo:**

- Tendencia del mercado en el proceso de tercerización de las áreas de servicios tecnológicos similares.
- Mercado de tecnología de la información totalmente dinámico.

**b. Estrategia:**

- HPE ofrece transformar la experiencia del área de tecnología de información de los clientes, a través de soluciones tecnológicas adaptables a las necesidades de cada caso y con un soporte garantizado directamente por el fabricante.
- Objetivo permanente en conseguir una alta satisfacción del cliente.
- Atención en el segmento corporativo
- Cambio de modelo de atención no afecta el nivel de servicio

**c. Sistemas de dirección y control:**

- Directrices definidas desde la sede corporativa situada en Estados Unidos.
- Indicadores de gestión orientados a: resultados financieros, satisfacción del cliente, clima laboral, cumplimiento de estándares internacionales en gestión de los servicios.
- Políticas definidas de ascensos, evaluación de desempeño, compensaciones y beneficios.

**d. Estructura formal:**

- Estructura organizacional estándar a nivel mundial sin flexibilidad a realizar adaptaciones locales.

**Problemas del primer nivel:**

No se identifican problemas en este nivel. Consideramos que es una organización transnacional con los lineamientos claros y que está estructurada de manera alineada con los hechos que ocurren en el entorno externo.

El cambio propuesto ayudará a mejorar la rentabilidad, dado que no afectará la actividad principal del negocio.

### **2.5.2 Segundo nivel (atractividad)**

El concepto de “atractividad” según Ferreiro y Alcázar (2016) se define como:

La capacidad de la empresa para operar a través de la satisfacción de motivos internos de las personas que participan en ella. Es el grado de motivación interna (suma de motivos intrínsecos y trascendentes) que se da en las personas al prestar su cooperación a la empresa, es decir, aquello que harían, aunque no recibieran incentivos externos. (p. 117).

#### **a. Saber distintivo:**

- Personal técnico altamente especializado.
- Cerca de 80 años de experiencia en tecnología de información a nivel mundial y 20 años en Perú.
- El saber de la empresa no se ve afectado con la salida de estas personas, ya que el conocimiento reside en procesos documentados.

#### **b. Estilos de dirección:**

- Basado en la confianza hacia los empleados y orientados al cumplimiento de objetivos.
- Estilo de dirección vertical y no participativo hacía los reportes de los directivos.
- Raúl acepta las directrices sin cuestionamiento a las mismas; sin embargo, se mantiene cercano a su equipo generando un ambiente de confianza y lealtad.

#### **c. Estructura real**

- Estructura vertical alineada al corporativo.
- Equipo de servicio unido y aceptando el liderazgo y directrices del Gerente (Raúl)

#### **Problemas del segundo nivel:**

No se encontraron problemas en este nivel, dada la confianza existente en la compañía, la cual genera compromiso entre los empleados. La estructura real tiene coherencia con la estructura formal.

### 2.5.3 Tercer nivel (unidad)

Ferreiro y Alcázar (2016), citan la definición de unidad y la describen como:

La capacidad de la organización para satisfacer los motivos trascendentes de las personas que participan en ella, sus necesidades afectivas. Una medida de esto es la confianza mutua entre los miembros de la empresa y su identificación con los fines y los modos de operar de la empresa. (p. 126).

Adicionalmente, Ferreiro y Alcázar (2016), resaltan aún más la trascendencia de esta dimensión cuando afirman:

Este tercer criterio es el más importante, pues el único camino para maximizar la eficacia es proteger la unidad y potenciarla. Es imprescindible tomar en consideración si una decisión concreta puede afectar al grado de unidad en la organización. Si afecta negativamente, es necesario descartar dicha decisión y habrá que generar otras alternativas que no deterioren la unidad. (p. 138).

#### a. Misión externa:

- Compromiso en cumplir los acuerdos de nivel de servicio con los clientes.
- La estrategia no se verá afectada, dado que Unisys se encuentra enfocada en mantener el mismo nivel de servicio de manera especializada.

#### b. Valores de la dirección:

- Alinear el bienestar de los colaboradores con los intereses de la compañía.

#### c. Misión interna:

- La confianza de Raúl se ve afectada debido a que no lo hicieron participe en la decisión de separación del equipo y la poca antelación de la comunicación.
- La decisión de la separación del área fue realizada de manera grupal sin considerar las repercusiones individuales de las personas involucradas.
- Los principios de HP Way de apertura y respeto por los colaboradores, difieren del proceso de comunicación de la transición de empleados a Unisys.

#### d. Entorno interno:

- No hay sindicato, buen clima laboral y cultura horizontal.
- Luego del comunicado, se genera un ambiente de incertidumbre y desconcierto entre las personas del área involucrada, afectando también a las demás áreas de la compañía.

### Problemas del tercer nivel

Partiendo de que identificamos el problema de falta de lealtad en la comunicación entre la empresa y los trabajadores involucrados, debido a la poca coherencia entre lo ofrecido y lo que realmente sucedió; creemos importante centrar el problema en la situación que enfrenta Raúl a raíz de la noticia sobre las personas que se quedarán sin trabajo. Raúl ha tenido una relación muy cercana a través del tiempo con su equipo y se quedó sin alternativa en este momento difícil, sin entender qué está pasando. Creemos que no estuvo realmente comprometido con estas personas y sus familias, simplemente se dedicó a ejecutar la directriz corporativa.

#### Alternativa de solución 1:

A. Mitigar los efectos de la directriz global mediante una comunicación individual con las personas involucradas, cuidando el aspecto personal y emocional, además de atender las consultas que se pudieran generar frente a esta situación de incertidumbre.

B. Asignar a un tercero para que los ayude en un proceso de reinserción laboral.

C. Seguir las instrucciones de la corporación y no involucrarse personalmente con los tres desvinculados.

Alternativas	Eficacia	Atractividad	Unidad	Total
A	2	3	3	8
B	2	2	1	5
C	2	1	1	4

Escala de calificación:

1: Bajo

2: Medio

3: Alto

#### **Alternativa seleccionada (A):**

Consideramos que esta alternativa tiene un impacto medio en la Eficacia de la empresa porque Raúl deberá asignar un presupuesto adicional para cubrir las liquidaciones de los tres

involucrados. Se busca cubrir los motivos extrínsecos relacionados a la estabilidad emocional de los involucrados. Consideramos que la comunicación directa es fundamental para no generar un clima de incertidumbre.

Asimismo, la Atractividad se presenta en forma de aprendizaje a través de las acciones que tendría Raúl hacia su equipo, pues refuerza los valores de liderazgo que HPE busca. Los colaboradores que no continuarán en HPE, tendrán un buen concepto de la empresa al sentirse valorados y acompañados en su proceso de desvinculación, esto genera que la imagen de la marca se fortalezca ante los colaboradores internos y clientes externos.

Con respecto a la Unidad, el impacto positivo también es alto pues ante el resto de la compañía queda un mensaje potente que demuestra que la sólida cultura corporativa HPE Way ha trascendido porque desde sus inicios mostró respeto, valoración y una genuina preocupación por sus colaboradores. Acciones que trascienden y que, sin lugar a dudas, unen a colectivos y equipos de trabajo en pos de un bien común.

#### **Plan de acción:**

##### **Corto plazo:**

- Realizar reuniones individuales con los colaboradores no seleccionados para escuchar sus inquietudes, tener una retroalimentación sobre lo acontecido, además de tratar de entender las realidades personales de cada uno. Esto permitirá ayudarlos con un paquete de salida justo, que les permita asumir sus responsabilidades económicas hasta una próxima reinserción laboral.
- Analizar en conjunto los escenarios que podrían ayudarlos de acuerdo a sus intereses profesionales, indagando opciones que permitan recolocarlos dentro de la empresa en puestos afines a su perfil.

##### **Mediano plazo:**

- Demostrar genuina preocupación acompañando el proceso de reinserción laboral de las tres personas, haciendo seguimiento de los resultados de sus candidaturas para poder guiarlos. Así mismo, si necesitan ampliar su red de contactos; compartir

información útil que les permita acceder a nuevas oportunidades y asesorarlos para que realicen una buena postulación.



## **Capítulo 3. HPE Outplacement y Una Estrategia Exitosa (Parte B)**

### **3.1 Impacto en los colaboradores**

El proceso de Unisys para integrar a un colaborador de HPE fue revisar indicadores de gestión, hojas de vida y realizar entrevistas telefónicas debido a que la central de Unisys para Latinoamérica tiene sede en Colombia.

La tarea de comunicarle la noticia a los no ofertados, recayó en Raúl, Gerente del Área de Servicios, quien de manera personal y con mucho criterio tuvo que explicarle a cada uno de los tres afectados, los motivos por los cuales Unisys tenía la facultad de analizar a quienes consideraban sostenibles para su modelo.

La comunicación a estas tres personas llegó tres meses antes del final del vínculo y se les comunicó también que se vería si había alguna alternativa para ellos en el mismo HPE o en otra compañía. De los tres no ofertados, uno de ellos pudo quedarse en HPE gracias a un puesto que Raúl pudo encontrar para él, con disponibilidad y de acuerdo a su perfil. Los otros dos ex trabajadores tomaron rumbos diferentes; mientras que uno fue contratado por Ericsson S.A. antes del plazo de salida, el otro colaborador formó su propia empresa de proveedores de servicios tecnológicos.

Al mes de julio del 2019, cinco de los siete colaboradores que hicieron la transición siguen en Unisys, uno de ellos fue cesado por un tema de baja productividad y el otro renunció al tener una mejor oferta de la transnacional china Huawei.

### **3.2 Testimonios**

#### **3.2.1 Raúl Pérez (Gerente del Área de Servicios HPE)**

##### **“Impresión cuando le comunicaron la transición a Unisys**

Mi primera reacción al enterarme de la noticia fue de desconcierto y rechazo, porque me dio la sensación de que HPE estaba tomando una decisión contraria lo que significaba estar cerca a los clientes, porque una cosa es estar frente a ellos y hablarles directamente como HPE, y otra muy distinta es ir como un tercero contratado, por eso me dio una sensación contraria a lo que muchos esperábamos. Tuve una gran confusión al inicio, pero luego se fue disipando con el transcurrir de los días.

## **La tarea de comunicar una difícil decisión corporativa**

Lo más difícil fue comunicarles que el vínculo con la empresa termina y que algunos beneficios de HPE ya no lo iban a tener en la otra empresa, a pesar que se iban a respetar sus condiciones económicas. El desconcierto era lógico y general pero el compromiso de actualizar la información del proceso y la disposición para absolver todas las dudas generó cierta tranquilidad en el equipo.

### **Como se vivió el proceso**

Entre julio y agosto del 2018 empezaron las entrevistas de los reclutadores de Unisys a los 10 colaboradores que HPE había propuesto, pero hubo un desencanto entre ellos porque varios se preguntaban por qué los llamaban a entrevistarlos si les habían dicho que iban a pasar directo, se sintieron extrañados e incómodos.

Luego de esa primera llamada, el proceso continuó con un test aplicado por recursos humanos y posteriormente una entrevista con la persona que iba a ser su jefe, quien les hizo preguntas técnicas, buscando respuestas más teóricas que prácticas, eran preguntas bien básicas y conceptuales. Algunos de los entrevistados que respondieron con algo de soberbia y desinterés, no pasaron el proceso. Yo no sabía que esa entrevista era algo tan importante, eso no se nos había informado.

Unisys pidió también indicadores de gestión de los candidatos, pero al final no los usaron porque la selección fue bastante más subjetiva y eso es algo que me incomodó, porque HPE Perú había propuesto a diez personas y ellos eligieron a siete, pero teniendo en cuenta que ellos iban a prestar un servicio para nosotros, nunca me consultaron para poder darles un feedback sobre los elegidos... la decisión que tomaron fue bastante autónoma.

### **Pudo ser mejor**

Algo que faltó mejorar es la comunicación en varios sentidos, hacia los empleados y hacia los gerentes. Nunca validaron con los países implicados para ver si su decisión era correcta.

El tema operativo fluyó muy bien, HPE permitió que al irse a Unisys, los trabajadores se lleven los equipos que usaban, es decir, se llevaron las mismas máquinas, y mantuvieron los teléfonos, salvo el correo. El tema de comunicación es lo único que pudo mejorarse". (Raul Perez, comunicación personal, 5 de agosto de 2019).

### **3.2.2 Leonardo O. (Trabajador que no ingresó a Unisys y se quedó en HPE)**

**“¿Cuál fue la primera sensación que tuviste cuando te comunicaron la transición a Unisys?”**

Sorpresa y un poco de desilusión por la decisión que estaba tomando la empresa de pronto, porque no había una preparación previa al comunicado oficial que fue de un momento a otro. Nos citaron para una reunión “equis” y en las láminas finales de la presentación, nos dijeron: “se está haciendo este plan.

En ese momento me encontraba fuera de Lima, de vacaciones, y de un momento a otro un compañero me dice: “conéctate urgente al audio, porque necesitas escuchar lo que están diciendo...”, le pedí el link para conectarme porque ni siquiera había llevado computadora. Y bueno, me entero de esa forma; de vacaciones y con un “conéctate urgente al audio.

**¿En esas últimas láminas decía que se iba a hacer la transición de toda el área de servicios?**

Sí, sólo quedaban fuera de ese proceso los Account Support Managers (ASM) y los Technical Consulting (TC), sólo eran ellos los que se quedaban en la empresa.

**Una vez que asimilaste el impacto de la noticia ¿qué fue lo primero que se te vino a la mente?**

¡Nos quedamos sin trabajo! eso fue lo primero que pensé, además no sabíamos nada de cómo iba a ser esa transición hacia Unisys, porque en ese momento sólo dijeron: “se seleccionó a estos proveedores a nivel global y es una etapa de transición”, Era Unisys para Latinoamérica y para Europa era otro proveedor que no recuerdo el nombre.

**¿No les dijeron que no iban a pasar todos?**

No, nada. Raúl nos convocó a una conferencia después de una hora para conversar un poco con nosotros porque él también se había enterado una hora antes que todos. Es decir, tampoco tuvo mucho alcance porque se estaba trabajando a nivel regional, ni siquiera los gerentes a nivel local estaban enterados cómo iba a ser la transición, quiénes pasaban, quiénes no pasaban, etc. Luego, en las siguientes semanas, fuimos dándonos cuenta que Unisys buscaba más a los nuevos que a los que teníamos más experiencia.

### **¿Por qué motivo crees que no buscaron primero a la gente con más experiencia?**

Hay que precisar que llamaron primero a los más nuevos en la compañía, y no necesariamente estamos hablando de experiencia. Aunque sí había algunos nuevos que eran practicantes, a los que llamaban y después de una hora les decían “espérate un momento, la propuesta que se te ha hecho todavía no es la final” y así dejaban de llamar un mes y en ese periodo no llamaban a nadie más.

El proceso fue bastante largo, desde marzo a agosto 2018 porque creo que Unisys tampoco tenía el panorama muy claro de a quien contratar y por qué motivos hacerlo. Yo pienso que fue porque ellos en un primer momento querían un especialista por servicio y no especialistas que dominen todos los servicios como; storage, servidores y networking.

En mi caso y en el de Rafael H. nosotros somos especialistas en estas y más tecnologías, pero ellos querían gente que maneje sólo uno de los servicios, aunque ahora algunos compañeros que están en Unisys nos comentan que ya se han vuelto “todistas”, porque el mercado así lo demanda.

### **Leonardo, al final tú te quedaste en HPE, cuéntame, ¿cómo sucedió esto?**

Yo hice el proceso con Unisys, fui una de las primeras personas a las que ellos entrevistaron. Mi proceso fue un poco gracioso porque me hacían preguntas que parecían descargadas de internet y luego supe que para todos eran las mismas, al margen de cuál era su especialidad. Lamentablemente me avisaron que no había sido seleccionado y ahí mismo se me abre la oportunidad de postular a un puesto en HPE, pero en el área de ventas, en el cual tampoco fui seleccionado.

Faltando una semana para que se cumpla nuestro plazo de trabajo en el marco de la transición, comencé a preparar el C.V. con la intención de “moverlo” por fuera, pero justo recibí la llamada de Raúl preguntándome si estaba interesado en quedarme en la compañía, porque se había abierto una vacante que era para technical consulting, que era uno de los puestos que se quedaban en la empresa.

Le dije que sí, que en ese momento todavía no tenía nada claro, conversamos, me contó el proceso y es así como me mantuve, y lo hice convencido porque mi propósito era no salir de HPE, por eso postulé a “pre-sales” a pesar de no tener el perfil para ventas.

**En el campo de la tecnología hay que estar actualizándose permanentemente ¿cómo haces para actualizarte? ¿Cuánto inviertes en tu preparación post universidad para mantenerte vigente en el mercado?**

Pesa más el tema especialización o consultivo. Lo que el mercado busca ahora, son especialistas que tengan perfil de consultores, por eso he visto que lo que tiene más valor en el mercado son las certificaciones, muy aparte del título que pudiera tener o no tener. Las certificaciones pueden ser bastante complejas y costosas dependiendo la tecnología o marca.

**¿Qué valoras de HPE?**

Valoro que es una empresa líder en el mercado, es algo que cuando tuve la oportunidad de decidir si ingresaba o no a HPE, pesó bastante, muy por encima del tema económico. También consideré todos los valores agregados que te dan como certificaciones, cursos, seguro de salud integral. Además, a uno que es un ingeniero de sistemas, le suma trabajar en una empresa fabricante, porque estás al día con la tecnología.

Estando ya en HPE, tuve la oportunidad de pasar a IBM y a Dell, pero pesó más mi lealtad a la empresa, a pesar que me ofrecieron pagarme más. HPE valora mucho al colaborador y busca siempre un perfil abierto en sus managers para que el trabajador se sienta a gusto.

**¿Si tuvieras que calificar del 1 al 10 el proceso de transición por parte de HPE, que puntaje le pondrías?**

Los calificaría con un 7, porque al inicio hubo mucha incertidumbre al no saber cómo iba a ser el proceso y si bien las directrices iban bajando con los días, tampoco bajaba la información completa. Pudo haber mejorado la comunicación.

**¿Y cómo calificarías el manejo de Raúl?**

8 puntos, porque tampoco tenía mucho conocimiento sobre la transición al igual que nosotros, pero intentó ayudarnos, comunicándonos la información que recibía y haciéndole seguimiento a nuestra postulación a Unisys.

**¿Cuánto tiempo tienes en la empresa?**

6 años y 8 meses”. (Leonardo O., comunicación personal, 6 de agosto de 2019).

### **3.2.3 Jorge S. (Trabajador Unisys, ex HPE)**

**“¿Cuál fue la primera sensación que tuviste cuando te comunicaron la transición a Unisys?”**

Mi primera reacción fue de desconcierto, nos agarraron por sorpresa y nadie tenía una idea clara de lo que iba a pasar con nosotros. Por una parte, nos tranquilizaba la noticia que todos íbamos a ser reubicados en Unisys, pero ahí comenzaban todas las dudas de no saber si eso sería bueno o malo para nosotros.

**¿Cómo fue el proceso con Unisys?**

En mi caso fue un proceso lento, pero con mucha información por parte de Unisys. Las personas encargadas de las entrevistas y el seguimiento, siempre me mantuvieron informado y aunque en algunas etapas no había mucha comunicación directa, por ahí se comunicaban a través de un correo. Del proceso en sí, debo decir que no fue tan complicado, las preguntas eran relativamente sencillas y creo que le dieron mayor peso a las entrevistas personales porque respecto a la experiencia o capacidad no tenían muchas dudas, sabiendo que éramos parte de HPE. Otro punto importante a resaltar, es que el área de Recursos Humanos de HPE, se preocupó siempre en saber cómo iba el proceso con cada uno y nos ofreció el tiempo y soporte que necesitáramos para esa etapa de selección.

**¿Cuándo te avisan que habías sido seleccionado para entrar a Unisys?**

A principios de agosto me programan una videoconferencia para hacerme la oferta laboral y explicarme las condiciones del trabajo con ellos. Si bien el trabajo no iba a ser muy distinto al que realizaba en HPE, había algunos temas de formas y políticas internas que si iban a cambiar y lo entendí porque cada empresa tiene su propia metodología de trabajo.

**¿Las condiciones laborales que tienes actualmente en Unisys, son similares a las que tenías en HPE?**

Sí, en temas de sueldo base es el mismo que percibía en HPE, pero en general ahora obtengo un mayor salario final porque el pago de las horas extras me representa un buen ingreso, y aunque es más sacrificado porque hay menos tiempo para descansar y para pasar tiempo con la familia, creo que una cosa compensa a la otra. El resto de beneficios es similar, pero no tienen el auto herramienta de HPE que era algo atractivo de mi anterior trabajo.

**Si se abriera la posibilidad de regresar a HPE, ¿regresarías?**

Es una pregunta difícil, pero la tengo clara, HPE siempre será mi casa y estaría encantado de regresar porque mi tiempo ahí fue una gran experiencia de aprendizaje y crecimiento, pero actualmente trabajo en Unisys y soy una persona de palabra que no necesita de un contrato para cumplir un compromiso, además me tratan muy bien y siento que valoran mi aporte.

**¿Si tuvieras que calificar del 1 al 10 el proceso de transición por parte de HPE, que puntaje le pondrías?**

Calificaría a HPE con un 9, porque me apoyaron siempre y se preocuparon de saber las condiciones que iba a tener en Unisys. Por ahí hubiera querido que la comunicación inicial del cambio haya sido más clara, pero en el transcurso de los días todo fue tomando forma y las dudas se fueron disipando.

**¿Cuánto tiempo estuviste en HPE?**

3 años y 9 meses”. (Jorge S., comunicación personal, 7 de agosto de 2019).

#### **3.2.4 Rafael H. (Trabajador ex HPE que no ingresó a Unisys y formó su empresa)**

**“¿Cuál fue la primera sensación que tuviste cuando te comunicaron la transición a Unisys?**

En el momento de la reunión estaba donde un cliente, pero para ser sincero, yo no lo vi tan grave, ya había estado en un proveedor local Graña Montero Digital (GMD) y me dije: “bueno, vamos a pasar a Unisys que es un proveedor global, hay que ver cómo van las cosas”.

Yo me sentí un poco más confiado por mis capacidades, porque sé que yo caigo donde sea... (risas). Sabía que en el mercado iba a ver trabajo por mi hoja de vida, porque antes de llegar a HP ya tenía 15 años de experiencia y varias certificaciones.

**¿Cómo fue el proceso con Unisys?**

En un inicio yo pensé que pasábamos todos, luego en Unisys empezaron a entrevistar primero a los más nuevos, incluso a los practicantes. Creía que iban a buscar a la gente de más experiencia, pero no fue así.

**¿Por qué motivo crees que no buscaron primero a la gente con más experiencia?**

Pienso que fue por como querían manejar el negocio, nosotros sabíamos que había llegado a Unisys una exgerente proveniente de la empresa CISCO, es una empresa global, pero no tiene ingenieros de marca como HP, todo lo trabajan con partners, o sea, proveedores de servicio.

Si bien los dos son globales, no tienen los mismos productos; Cisco es solamente redes, en cambio HP tiene una gran diversidad de servicios. Pero la visión de esa nueva gerente de Unisys era hacerlo igual, todo con los partners.

**Rafael, tú hiciste el proceso con Unisys y no quedaste seleccionado, ¿qué pasó?**

Sí, las preguntas del proceso eran súper básicas, creo que es porque su modelo de negocio no era tan complejo como el nuestro.

**¿Pero ellos tenían profesionales que hacían trabajos similares al de ustedes?**

Sí, pero con otra marca. Parte del trato que hizo HPE con ellos fue; “vas a seguir atendiendo a mis clientes HPE, pero con mis ingenieros, no me vas a mezclar la atención con otros”.

**Sabemos que formaste tu propia empresa, cuéntanos, ¿cómo decidiste dar ese paso?**

Sí, cuando nos enteramos en marzo del 2018 lo que iba a suceder y como HPE además de Unisys tiene otros partners que tampoco tienen la experiencia para atender algunos servicios, vi que el único que podía ver equipos grandes (del tamaño de uno o dos gabinetes), soy yo, es decir, hay cosas que yo hago en mi campo que nadie más en Perú puede hacerlas.

En los primeros meses con mi empresa, empecé a recibir llamadas, pero había un tema de política interna de HPE por los que no pude avanzar como hubiera querido, hice algunos trabajos, pero no para HPE, lo hice para unos partners como un sub contratado, sin embargo, a pesar de ser muy cotizado por experiencia personal, el tema de las políticas no me permitió avanzar como hubiera querido.

**Cuándo una empresa importante hace un cambio de este tipo, la competencia se entera rápido ¿alguna de estas empresas competidoras te llamó luego del anuncio de la transición?**

Yo postulé a Huawei y no me llamaron en el momento, pero ahora que estoy acá, me llaman seguido para hacerme ofertas laborales. Los que me llamaron fueron clientes HPE a los que yo le había instalado una máquina, que por confianza querían que “por fuera” yo siga viendo o atendiendo sus solicitudes.

**En el campo de la tecnología hay que estar actualizándose permanentemente ¿cómo haces para actualizarte? ¿Cuánto inviertes en tu preparación post universidad para mantenerte vigente en el mercado?**

Yo soy ingeniero bachiller hace 12 años, hace 2 años quise sacar mi título, pero lo que me sirve más son mis certificaciones de marcas como CISCO, IBM, COMPAQ o HP. En eso he invertido tiempo y dinero porque eso pesa más en el campo de sistemas en el que me desempeño.

**¿Qué valores de HPE?**

Considero mucho la cultura organizacional de HPE, el trabajo en equipo, aquí toda la gente se da la mano, entre nuevos y antiguos el trato no tiene diferencias. Además, la comprensión y cierta libertad que hay en para el cumplimiento del trabajo, es súper importante, confían mucho en la responsabilidad y el profesionalismo de sus trabajadores.

**¿Si tuvieras que calificar del 1 al 10 el proceso de transición por parte de HPE, qué puntaje le pondrías?**

Mi calificación sería un 7 por el tema de la información y la comunicación de HPE. Un punto importante es que HPE nos pagó un curso en DBM de dos meses sobre reinserción laboral que me pareció muy interesante, pero demasiado marketing para mí, porque ellos tienen un estilo más gerencial, diferente al mío que está más enfocado en mi rubro.

**¿Y cómo calificarías el manejo de Raúl?**

Le doy 8 puntos, Raúl siempre estuvo atento para ver que necesitábamos y cómo podía ayudar en nuestro proceso.

**¿Cuánto tiempo tienes en la empresa?**

8 años”. (Rafael H., comunicación personal, 8 de agosto de 2019).



## **Capítulo 4. HPE Outplacement y una estrategia exitosa (Parte C)**

### **4.1 El desenlace**

En líneas generales, el proceso de transición de trabajadores de HPE a Unisys fue ejecutado de manera óptima, sin embargo, como todo proceso operativo, es perfectible. En este caso, hay un aspecto que pudo haberse manejado de mejor manera: la información del proceso.

Cuando se hizo efectivo el comunicado a los colaboradores implicados en el proceso de transición, se les indicó que todos iban a formar parte de la planilla de Unisys, sin embargo, en un primer momento no se les especificó que el cambio solo sería para los integrantes del equipo de servicios que superen el proceso de entrevistas y selección aplicado por Unisys. Si bien la mayoría de los colaboradores implicados (siete) recibieron una oferta laboral por parte de la empresa receptora, hubo tres colaboradores que no fueron contratados, afectando sus posibilidades de trabajo.

Este aspecto de alguna forma desfavorable al proceso, representa una excelente oportunidad de mejora para futuras decisiones corporativas ligadas tanto a transiciones como a desvinculaciones asociadas a un proceso de outplacement.

### **4.2 Resultados corporativos**

Los resultados de la implementación de la nueva estrategia de HPE, tercerizando la atención al cliente en el área de servicios, han sido mejor de lo proyectado.

Haciendo un comparativo agosto 2018, versus agosto 2019 en términos de servicio; la calidad del servicio mejoró en atenciones efectivas, según las encuestas de satisfacción aplicadas a un mismo universo de clientes ambos años (150 clientes).

**Figura 2. Comparativo de atenciones efectivas agosto 2018, versus agosto 2019**



Fuente: elaboración propia

En términos económicos, el costo de la operación tercerizada fue 19% menos que la operación directa por parte de HPE. Una buena decisión estratégica por donde se le mire.

**Figura 3. Costo de la operación tercerizada fue 19% menos que la operación directa**



Fuente: elaboración propia

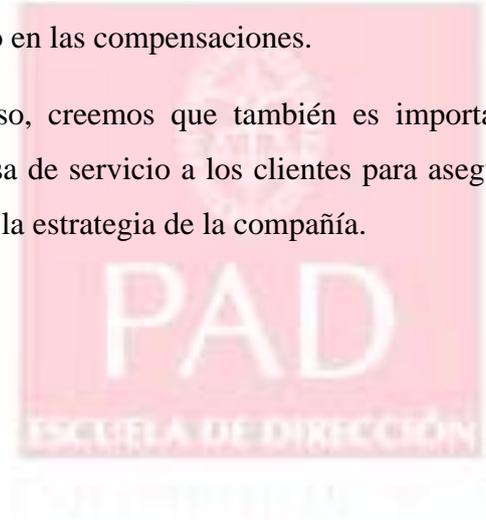
## Conclusiones

Cuando perteneces a una compañía transnacional, las directrices de estrategia de negocio globales difícilmente pueden ser modificadas.

Creemos que la clave del proceso de ejecución de dicha directriz es la comunicación clara y coherente, preocupándonos no sólo por los intereses de la compañía, por cumplir los acuerdos de nivel de servicio con los clientes, sino por los trabajadores que se ven involucrados en estas decisiones corporativas sin tener otra opción.

En un proceso de outplacement que tenga como objetivo principal la preocupación genuina por los trabajadores, también es muy importante el acompañamiento en la transición a la nueva empresa, cuidando que se cumplan las condiciones laborales acordadas tanto en el paquete de beneficios como en las compensaciones.

Para cerrar el proceso, creemos que también es importante acompañar de cerca el cumplimiento de la promesa de servicio a los clientes para asegurarnos que ellos no se vean afectados con el cambio de la estrategia de la compañía.





## Bibliografía

- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono. Un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2016). *Gobierno de personas en la empresa*. (6a ed.). Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- ¿Qué es el outplacement? (2019). *LosRecursosHumanos.com*. Recuperado de <https://www.losrecursoshumanos.com/que-es-eloutplacement/>
- Sametband, R. (23 de julio de 2007). Nanotecnología y movilidad: el futuro de la computadora según los laboratorios de HP. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/nanotecnologia-y-movilidad-el-futuro-de-la-computadora-segun-los-laboratorios-de-hp-nid927579>
- Treviño, J., & Carrizales, G. (julio 2014/junio 2015). Outplacement: Análisis de efectividad como estrategia de reinserción laboral. *Vinculatégica*, 1(1), 1537-1559 Recuperado de <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/1537-1559%20OUTPLACEMENT%20ANALISIS%20DE%20EFECTIVIDAD%20.pdf>

