



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL DE
VACACIONES EN EL AREA DE RECURSOS
HUMANOS DE LA EMPRESA ACCENTURE PERU,
LIMA - AÑO 2018**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título
Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**

**ANDRES JEAN PIERRE CHAVEZ CACHO
(0000-0003-2144-6645)**

**Asesor:
Carolina Perez Geldres
(0000-0002-2675-3698)**

**La Molina (Lima - Perú)
2018**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
Capítulo 1. Introducción y antecedentes de la empresa	5
1.1 Datos generales	5
1.2 Nombre o razón social de la empresa	5
1.3 Ubicación de la empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación).....	5
1.4 Giro de la empresa.....	6
1.5 Tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana o grande)	6
1.6 Breve reseña histórica de la empresa	7
1.7 Organigrama de la empresa.....	10
1.8 Misión, Visión y Política.....	11
1.9 Productos y clientes	12
1.10 Premios y certificaciones.....	14
1.11 Relación de la empresa con la sociedad	15
Capítulo 2. Definición y justificación del problema	16
2.1 Caracterización del área analizada	16
2.2 Antecedentes y definición del problema:	16
2.3 Objetivos: general y específico.....	19
2.4 Justificación	19
2.5 Alcances y limitaciones	20
Capítulo 3. Marco Teórico	21
3.1 Marco Teórico	21
3.2 Marco Legal	30
Capítulo 4. Metodología de investigación	33
Capítulo 5. Análisis crítico y planteamiento de alternativas	36
Capítulo 6. Justificación de la solución escogida.....	52
Capítulo 7: Implementación de la propuesta.....	65
Capítulo 8: Conclusiones y recomendaciones	67
Bibliografía:	70

Referencias:	70
ANEXOS	71

ÍNDICE DE ANEXOS

Cuestionario de Encuesta	60
Cuestionario de Entrevista a Profundidad	63

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Imagen extraída de Google maps con la dirección de Accenture Peru	6
<i>Figura 2.</i> Diferencias de regímenes tributarios ejercicio 2017.....	7
<i>Figura 3.</i> Organigrama Accenture Peru	9
<i>Figura 4.</i> Porcentaje de ventas de sus principales clientes de Accenture	13
<i>Figura 5.</i> Grafica de relación entre la eficacia y la eficiencia	23
<i>Figura 6.</i> La Eficiencia y Eficacia en la Administración	25
<i>Figura 7.</i> Flujograma actual de la solicitud de vacaciones en la empresa Accenture Peru	50
<i>Figura 8.</i> Nuevo flujograma de la solicitud de vacaciones en la empresa Accenture Peru	51
<i>Figura 9.</i> Análisis diferencial de costos por el proceso actual contra el proceso esperado en la solicitud de vacaciones	51
<i>Figura 10.</i> Análisis porcentual de la proyección en costo y ahorro	53
<i>Figura 11.</i> Figura extraída del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	54

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de suficiencia profesional se basa en elaborar una propuesta de mejora del control de vacaciones en el área de Recursos Humanos de la empresa Accenture Peru, se justifica necesario realizar el trabajo, dado que Accenture viene teniendo un crecimiento exponencial en el mercado peruano y su principal pilar de crecimiento deberá ser una eficiente y eficaz administración de sus recursos, por ende, la finalidad del proyecto es obtener un alto índice de eficiencia en los procesos del área de Recursos Humanos, haciéndose esto posible con el estudio y análisis de la situación actual e implementación de la mejor alternativa de solución.

Accenture Peru, es una empresa transnacional dedicada al rubro de la tecnología, actualmente pasa por sus mejores años de crecimiento en participación del mercado, sin embargo, no cuenta con los mejores procesos administrativos para potenciar ese crecimiento y reflejarlo en rentabilidad, por tanto, el proyecto buscará eliminar u optimizar procesos burocráticos, mejorar tiempos de gestión y eliminar toda nueva generación de indemnizaciones vacacionales.

Capítulo 1. Introducción y antecedentes de la empresa

1.1 Datos generales

Generalidades de la empresa

Accenture como empresa global, es una de las empresas de servicios profesionales líderes del mundo, con capacidades en estrategia, consultoría, tecnología digital y operaciones. Cuenta con una historia de más de 60 años en el mercado mundial, desde los inicios en los años 50 como pioneros en Tecnologías de la Información, hasta la actualidad, como líderes en sus actividades empresariales, esto es reconocido por la revista Fortune quien la incluyó en su lista de las 500 mayores empresas en nivel de ingresos, La empresa sin duda es un gran caso de éxito.

Accenture como casa matriz se ubica en el país de Irlanda, desde allá direcciona políticas, procedimiento, normas, y reglamentos internos para los 120 países donde se encuentran sus operaciones, para este proyecto utilizaré el negocio situado nuestro país Perú.

Accenture Peru actualmente mantiene un organigrama aplanado el cual se rigen por su dirección general y 5 áreas específicas, cuenta con 420 empleados en planilla, su nivel de facturación mensual mantiene los rangos de 3,5 a 8,5 millones de soles, al cierre de los estados financieros del 31/07/2017 sus ventas alcanzaron los 36,8 millones de soles, esto representa un 12.7% por encima del periodo 2016; por último, Accenture logra altos niveles de ventas debido a que mantiene una relación de socio estratégico con sus 20 principales clientes, a quienes desarrolla e implementa soluciones de tecnología para mejorar la productividad y eficiencia de sus servicios o productos, adicionalmente puede manejar parte de sus operaciones en su nombre con la finalidad de ayudarlos a que se conviertan en empresas de alto desempeño.

1.2 Nombre o razón social de la empresa

Razón social	:	ACCENTURE PERU S.R.L.
RUC	:	20520102508
Fecha de inicio de actividades	:	19/12/2008

1.3 Ubicación de la empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación)

La empresa está ubicada en la Av. Ricardo Rivera Navarrete N° 475, piso 17 - Urb. Jardín, Lima - Lima - San Isidro.

Teléfono central: 206-7500

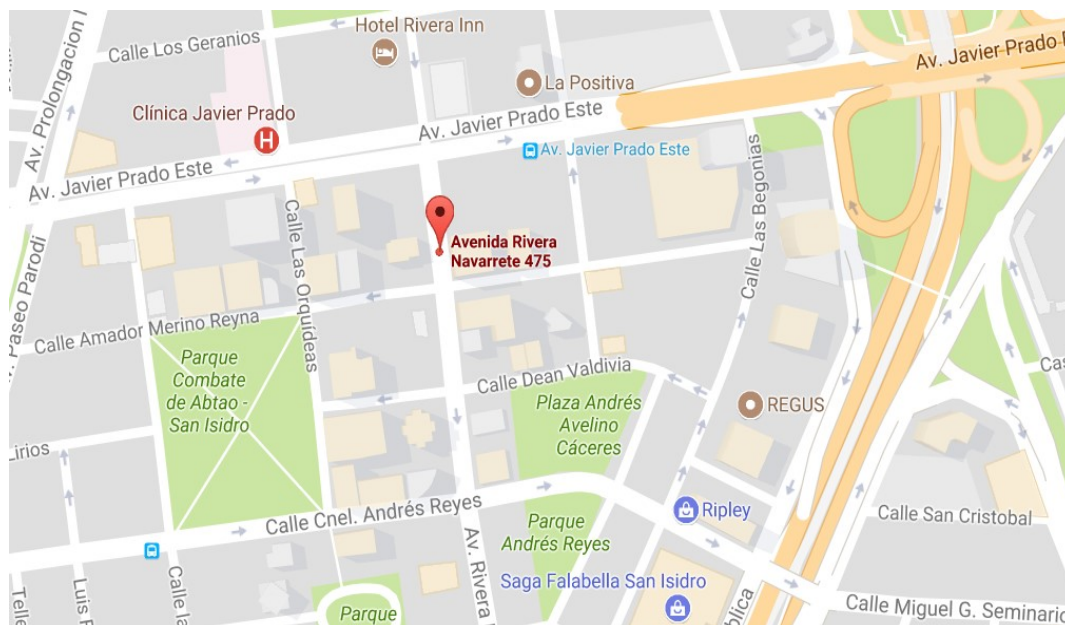


Figura 1. Imagen extraída de Google maps con la dirección de Accenture Peru.

1.4 Giro de la empresa

La actividad principal es: consultoría y asesoramiento empresarial de tecnología informática, también llamado Outsourcing. Adicionalmente tiene actividades secundarias como desarrollo de software, implementación de sistemas, entre otras actividades relacionados a la tecnología digital.

1.5 Tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana o grande)

Accenture Peru es reconocida en el país como una empresa grande, con presencia en diversos sectores económicos; al 31 de julio del 2017 cuenta con 420 empleados y las ventas del año 2016 alcanzaron los 68,5 millones de soles, por tanto, pertenece al régimen general tributario que establece la norma tributaria peruana.

Cabe señalar que a partir del ejercicio 2017, los regímenes tributarios han sufrido

modificaciones. Antes contábamos con sólo tres regímenes: NRUS, Régimen Especial y Régimen General, desde enero de este año, los contribuyentes pueden acogerse además al Régimen MYPE Tributario.

A continuación, presento un cuadro comparativo de los cuatro regímenes:

Conceptos	NRUS	RER	RMT	RG
Persona Natural	Sí	Sí	Sí	Sí
Persona Jurídica	No	Sí	Sí	Sí
Límite de ingresos	Hasta S/. 96,000 anuales u S/. 8,000 mensuales.	Hasta S/.525,000 anuales.	Ingresos netos que no superen 1700 UIT en el ejercicio gravable (proyectado o del ejercicio anterior).	Sin límite
Límite de compras	Hasta S/. 96,000 anuales u S/. 8,000 mensuales.	Hasta S/.525,000 anuales.	Sin límite	Sin límite
Comprobantes que pueden emitir	Boleta de venta y tickets que no dan derecho a crédito fiscal, gasto o costo.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.
DJ anual - Renta	No	No	Sí	Sí
Pago de tributos mensuales	Pago mínimo S/ 20 y máximo S/50, de acuerdo a una tabla de ingresos y/o compras por categoría.	Renta: Cuota de 1.5% de ingresos netos mensuales (Cancelatorio).	Renta: Si no superan las 300 UIT de ingresos netos anuales: pagarán el 1% de los ingresos netos obtenidos en el mes. Si en cualquier mes superan las 300 UIT de ingresos netos anuales pagarán 1.5% o coeficiente.	Renta: Pago a cuenta mensual. El que resulte como coeficiente o el 1.5% según la Ley del Impuesto a la Renta.
	El IGV está incluido en la única cuota que se paga en éste régimen.	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).
Restricción por tipo de actividad	Si tiene	Si tiene	No tiene	No tiene
Trabajadores	Sin límite	10 por turno	Sin límite	Sin límite
Valor de activos fijos	S/ 70,000	S/ 126,000	Sin límite	Sin límite
Posibilidad de deducir gastos	No tiene	No tiene	Si tiene	Si tiene
Pago del Impuesto Anual en función a la utilidad	No tiene	No tiene	Si tiene	Si tiene

Figura 2. Diferencias de regímenes tributarios ejercicio 2017

Fuente: SUNAT

1.6 Breve reseña histórica de la empresa

La firma Accenture es la fusión de los términos "accent" y "future", nace en el año 2001 tras abdicar la reconocida firma de Andersen Consulting, esto debido al proceso mantenido con la empresa matriz Andersen Worldwide y al desprestigio de su vertiente auditora Arthur

Andersen. Empresa involucrada en el escándalo financiero de Enron, lo que causo el cierre de sus actividades.

Fue constituida en Reído Unido - Hamilton, Bermudas, posterior a ello, un 26 de mayo del 2009 se anunció la aprobación por parte del comité ejecutivo del traslado de su domicilio social a Irlanda.

Accenture es una de las compañías más admiradas del mundo, actualmente está incluida por duodécimo año consecutivo en el ranking "World's Most Admired Companies" de la revista Fortune.

En el año 2008 Accenture llega a nuestro país para iniciar actividades con clientes globales, quienes ya tenían presencia a nivel sudamericano y exigían se le brinde servicios a nivel local (Perú), es por eso que el 19/12/2008 se oficializa el inicio de actividades de Accenture Peru, en sus inicios las oficinas estuvieron ubicadas en el Hotel Crillón del distrito de Lima, recién en junio del presente año trasladaron sus oficinas al distrito de San Isidro.

El eficaz y capaz staff de profesionales que respalda la calidad y eficiencia de sus servicios ha logrado que Accenture Peru crezca a pasos acelerados, teniendo una participación de mercado de 1.5% en el año 2010 a 17.8% en el año 2015, definitivamente tiene un crecimiento exponencial.

Como competencia directa tiene a Everis Peru, empresa trasnacional que alcanzó más del 37% de participación del mercado en el año 2015.

Asimismo, Accenture a nivel Sudamérica ayudó a Grupo Globo, el mayor grupo de medios de comunicación en Latinoamérica, a identificar tecnologías emergentes y tendencias del mercado que impactarán su negocio durante los siguientes 5-10 años.

1.7 Organigrama de la empresa

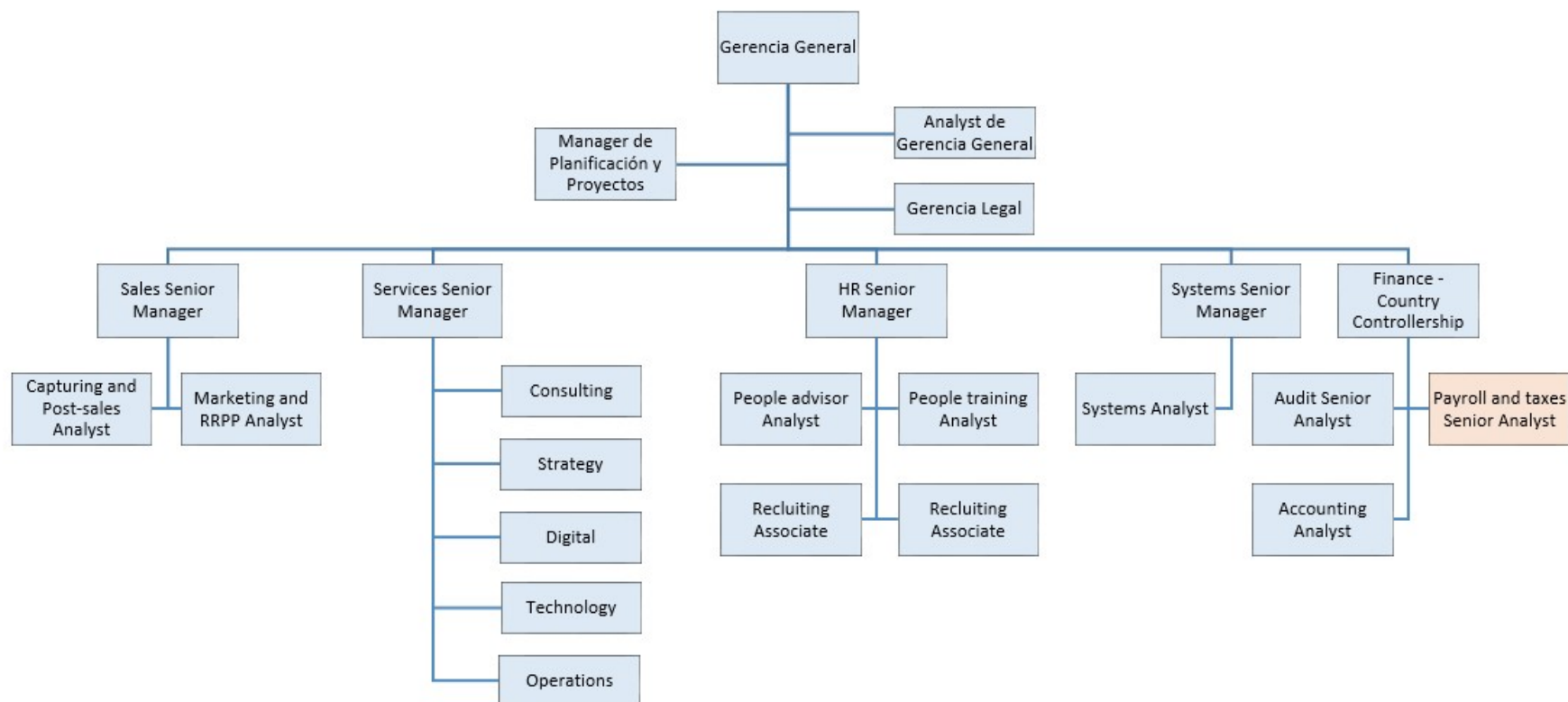


Figura 3. Organigrama Accenture Peru

Fuente: Accenture Peru

1.8 Misión, Visión y Política

MISIÓN

La empresa define su misión como:

“Accenture es una de las compañías de servicios a empresas líderes mundiales, facilitando servicios de consultoría y outsourcing a través de nuestras áreas de negocio de Estrategia, Digital, Tecnología y Operaciones”.

VISIÓN

La empresa define su visión como:

“Ser una de las compañías TOP a nivel mundial, que brinde servicios de consultoría y outsourcing a empresas líderes mundiales, facilitando el desarrollo de sus actividades mediante la tecnología de punta, a través de nuestro capital humano especializado en las áreas de negocio de Estrategia, Digital, Tecnología y Operaciones”.

POLÍTICAS

Desde su nacimiento, Accenture se ha guiado por sus valores corporativos. Ellos conforman la cultura y definen el carácter de su empresa.

RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

En Accenture Peru trabajan constantemente la Responsabilidad Empresarial, pues lo consideran un pilar fundamental de sus políticas, siempre aportan valor desde sus valores corporativos, y toman acciones para cambiar positivamente la sociedad y el futuro.

INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD

En Accenture Peru Tienen buscan crear un ambiente de trabajo que acoge todo tipo de diferencias, por ende, tienen una visión abierta sobre la inclusión y diversidad, yendo más allá de las capacidades, edad, raza, género, religión y orientación sexual e identidad de género y expresión.

FILOSOFIA CORPORATIVA

Chairman, Pierre Nanterme & CEO (2013). *Un equipo directivo sólido es la clave del éxito a largo plazo de Accenture*. s.f.

<https://www.accenture.com/pe-es/company>. “El liderazgo lo es todo: Es el equilibrio entre la visión a largo plazo y la situación actual, estar abierto a nuevas ideas y tecnologías y sentirse cómodo en la ambigüedad y complejidad de un entorno rápidamente cambiante”

Moreno, Juan Pedro (2017). *Informe de responsabilidad empresarial España 2016*.

Publicado en Madrid, abril 2017.

https://www.accenture.com/t00010101T000000_w/es-es/acnmedia/PDF-50/Accenture_Spain_Resumen_Memoria_2016.pdf

1.9 Productos y clientes

La empresa Accenture Perú tiene 5 tipos de negocios, los cuales detallamos:

accentureconsulting

Dentro de este negocio reúnen a sus mejores expertos de acuerdo a la industria a la que se dirigen, para que brinden consultoría de gestión y asesoramiento en trabajos de diseño del proceso de producción y la aplicación de tecnologías a diversos sectores peruanos.

accenturestrategy

Este negocio es denominada como tal, porque es donde forjan el futuro de sus clientes, es decir, utilizan el conocimiento de cómo la tecnología impactará a la industria y a los modelos de negocios para ayudar a sus clientes a vislumbrar y ejecutar estrategias específicas para su industria que respalden crecimiento y transformación en el tiempo.

accenturedigital

Accenture Peru denomina a este negocio digital, porque busca ayudar a sus clientes a utilizar las tecnologías digitales para que proporcionen experiencias más relevantes y significativas para los consumidores, en todos los canales y segmentos, así como a crear nuevos productos y modelos de negocios y optimizar la eficiencia y efectividad de sus operaciones internas.



Este servicio busca aprovechar el poder de la tecnología para generar innovación, proporcionar soluciones de vanguardia y aumentar la productividad de sus clientes.

El negocio Technology comprende dos áreas principales:

- a) Technology Delivery, que incluye capacidades globales de provisión de soluciones, así como servicios para aplicaciones que abarcan integración de sistemas y outsourcing de aplicaciones.
- b) Portfolio de soluciones de software; y Technology Innovation & Ecosystem, que incluye actividades de investigación y desarrollo en sus laboratorios de tecnología y la gestión de sus relaciones de alianzas en todo el ecosistema.



El negocio se basa en la subcontratación y se firman compromisos con las empresas para delegar equipos de trabajo en sus áreas de operaciones, tecnología, informática, desarrollo y mantenimiento de app, soporte técnico, entre otros relacionados a la industria.

El personal o equipo de trabajo delegado por Accenture a sus clientes, son “rebautizados” como los empleados de Accenture ordenados alineados a su fuerza de trabajo. A menudo el servicio es por proyectos de consultoría.

INDUSTRIAS

Accenture Peru tiene experiencia en diversas industrias, lo cual le permite entregar estrategias que se ajustan a las necesidades de negocios y ecosistemas de sus clientes.

Sus principales clientes y las industrias a las que pertenecen son:

Pacifico Peruano-Suiza Cia Seg (seguros)

Banco Continental (banca)

Banco Falabella (banca)

Telefónica del Peru (telecomunicaciones)

Sociedad Minera Cerro Verde (minería)

Mondelez Peru SAC (consumo masivo)

LAN Peru SA (servicios)

Makro Supermayoristas (consumo masivo)

Prima AFP (mercado de capitales)

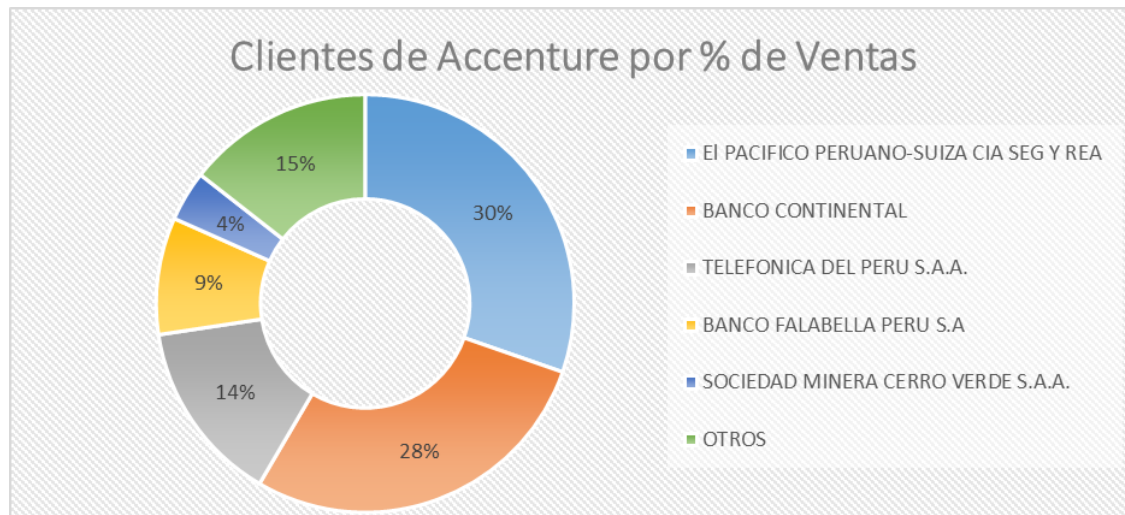


Figura 4. Porcentaje de ventas de sus principales clientes de Accenture.

1.10 Premios y certificaciones

En el año 2013 ha obtenido el premio a la Empresa Flexible en la categoría de empresa grande que otorga la Comunidad de Madrid al reconocimiento de los programas empresariales que fomentan la conciliación de la vida laboral y la vida personal de los empleados.

También obtuvieron el reconocimiento como líder global de negocios, según la revista Fortune:

“Los nombra en el puesto 41 del ranking de las compañías más admiradas del mundo de FORTUNE, marcando 15 años consecutivos (2003-2017); y en el puesto 1 en la categoría de servicios de tecnología informativa por cuatro años consecutivos (2014-2017)”.

Adicionalmente han sido ganadores de diversos premios que para su organización son considerados claves, a continuación, los detallamos:

“Debuted en el No. 53 en las 100 compañías americanas más respetadas de Barron (2017)”.

“Nº 37 en las Mejores Marcas Globales de Interbrand, con un incremento del 11% en el valor

de marca, marcando 15 años consecutivos (2002-2016)".

"El presidente y CEO de Accenture, Pierre Nanterme, se clasificó en los 100 CEOs de Best-Performing de Harvard Business Review en la lista Mundial (2016)".

"Las compañías más éticas del mundo de Ethisphere, marcando diez años consecutivos (2008-2017)".

"Nº 32 en las 100 Marcas Globales más Valiosas de BrandZ, con un aumento del valor de marca del 19%, marcando 12 años consecutivos (2006-2017)".

1.11 Relación de la empresa con la sociedad

Para Accenture Peru la relación entre empresa y la sociedad se basa en sus políticas de "Responsabilidad Empresarial, Inclusión y Diversidad", estas políticas permitan influenciar el cambio positivo de la sociedad y el futuro de nuestro país.

La empresa tiene el proyecto denominado "**LGBT**", donde les permite contar con una percepción abierta sobre la inclusión y diversidad, yendo más allá de las capacidades y habilidades que pueden encontrar en las personas; Accenture busca crear un ambiente de trabajo que acoja todo tipo de diferencias, tanto en edades, razas, géneros, religiones y orientación sexual e identidad de género y expresión.

En Accenture Perú tienen una política de beneficios para las madres lactantes, la cual consiste en otorgar 2 meses con goce de haber posteriores a los días postnatales que otorga la Ley, esto con la finalidad de afianzar la unión y el vínculo familiar entre madre/padre e hijo; asimismo se busca retener al talento humano de su organización.

También existe un programa denominado "Oficina en Casa" (home office), el cual otorga a todos los trabajadores el beneficio de trabajar una vez a la semana desde su casa, permitiéndoles acomodar sus tiempos y relajarse desde su sofá, cama, escritorio, entre otros lugares fuera de oficina.

Finalmente, su área de responsabilidad social trabaja en generar nuevos proyectos de inclusión, como los que ya han logrados: donativos a los pobladores afectados por los desastres naturales, las visitas a asilos y el Green office.

Capítulo 2. Definición y justificación del problema

2.1 Caracterización del área analizada

Para lograr el desarrollo del proyecto he identificado a las áreas de Recursos Humanos, Finanzas y Gestión de Tiempo como principales participantes, ahora vamos a identificar sus características:

- El área de Recursos Humanos, está ubicada en la oficina principal de Accenture Peru, está conformado por su gerente de Recursos Humanos y 4 analistas (2 de selección y contratación, 1 de capacitación y beneficios y 1 de desarrollo de personas). Los participantes involucrados en el proyecto serán: La gerente y el analista de desarrollo de personas, quien es el encargado directo de asesorar a los empleados en el registro de la información de sus horas, asimismo es quien lleva el control de vacaciones del personal.
- El área de Finanzas, también está ubicado en la oficina principal y está conformado por su gerente de Finanzas, 2 analistas y 1 analista senior. El participante directo del estudio será el Analista Senior, quien se encarga de liquidar las nóminas, desvinculaciones y analizar las cuentas contables relacionadas al personal.
- El área de Gestión de Tiempo se encuentra ubicada en las oficinas de Accenture Argentina, este equipo de trabajo es quien supervisa, controla y da soporte al sistema de registro de horas trabajadas, horas extras, vacaciones, permisos, licencias, descansos y entre otros. El sistema o también denominada herramienta de gestión se llama "Myte".

2.2 Antecedentes y definición del problema:

Actualmente, las compañías están tomando mayor conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes y el logro de las metas organizacionales, por ende, El área de Recursos Humanos, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente, por ende, es primordial que toda organización enfoque sus recursos en

garantizar un eficiente y eficaz área de gestión del talento humano, capaz de establecer políticas y procedimientos internos para gestionar correctamente el control de vacaciones, compensaciones, beneficios y desarrollo de personas.

ANTECEDENTES

Se ha revisado tres tesis nacionales y dos internacionales, relacionadas al tema de los derechos de vacaciones, las cuales presentamos a continuación

Marcenaro, F. (2009). *Los derechos laborales de rango constitucional* (Tesis de Maestría). Del repositorio de tesis de la Pontifica Universidad Católica del Perú. Manifiesta la necesidad de preservar una serie de bienes jurídicos y valores que lleva al derecho del trabajo a establecer “descansos”, es decir, periodos durante los cuales el trabajador no está obligado a poner a disposición del empleador su fuerza de trabajo. Asimismo, recalca que la finalidad del derecho vacacional, es permitir a los empleados recuperar sus fuerzas, y, en su caso, posibilitar una mayor unión familiar.

Cruzado, M. E. (2015). *Implementación de un sistema de control interno en el proceso logístico y su impacto en la rentabilidad de la constructora RIO BADO SAC en el año 2014* (Tesis para título profesional). Del repositorio de tesis de la Universidad Privada del Norte (Perú). El autor enfatiza que dentro de un sistema de control interno es elemental considerar al personal, pues es obvio que la moralidad del personal es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno, por ende, las vacaciones periódicas y un sistema de rotación de personal deben ser obligatorios hasta donde lo permitan las necesidades del negocio.

Gamboa, M. C. (2013). *Implementación del sistema para control de vacaciones de la empresa GBSYS* (Tesis de bachillerato). De la base de datos del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Plantea la importancia de contar con un sistema para el control de procesos e información, pues esto les permitirá a los empleados enfocarse en actividades que conlleven una mayor producción y pierdan la incertidumbre de saber los procedimientos administrativos para solicitar sus vacaciones. Asimismo, abordan la necesidad de mantener una mejor integridad de la información, evitando la pérdida o modificación de datos importantes para la empresa y sus empleados, y además tener un mejor tiempo de respuesta para cuando se trate de consultar dicha información.

Carvajal, M. P. (2006). *Sistema para la automatización del proceso de administración y*

control del personal en el H. C. P. T (Tesis de titulación). De la base de datos de la Universidad Técnica de Ambato del Ecuador. Dentro de su análisis crítico, el autor manifiesta lo perjudicial que puede ser la falta de un mecanismo de control que pueda garantizar rapidez en los registros de empleados, control de asistencia y control de vacaciones. También menciona lo importante de la adaptación al avance tecnológico y lo necesario que resulta adaptarlo a cada empresa de acuerdo al tamaño y tipo de negocio.

Loachamin, K. J. (2015). *Desarrollo de implementación de un sistema de gestión y control de vacaciones, licencias y permisos para el personal administrativo y de servicios de la dirección de talento humano de la universidad central del Ecuador* (Tesis de titulación). De la base de datos de la Universidad Central del Ecuador. Indica al departamento de recursos humanos como un pilar fundamental en la cadena de valor, puesto que, son ellos quienes llevan la responsabilidad de gestionar adecuadamente el control de vacaciones como una de sus principales funciones, asimismo, hace hincapié en lo eficiente que resulta implementar procedimientos de control de vacaciones, tanto para la organización porque evita incurrir en faltas a la Ley del trabajo, el empleado porque los concientiza de la importancia en el goce vacacional y los ayuda a programar sus fechas de salida, y la persona que maneja toda la información puesto que en determinado momento se podría perder el manejo y control de dichos reportes por la magnitud de la información.

Como parte de antecedentes legales hemos encontrado la Resolución del Tribunal Fiscal N.º 07719-4-2005, en el cual:

Indica que la SUNAT y del Tribunal Fiscal, consideran que el descanso vacacional como descanso, es un beneficio social, pero la retribución económica que se otorga al trabajador en la oportunidad del descanso, ya no es un beneficio social, sino una remuneración, y como tal debe deducirse en el ejercicio al que corresponda (cuando se adquiere el derecho), pero siempre y cuando haya sido pagado antes de la presentación de la declaración jurada anual del Impuesto a la Renta, por tanto, si un trabajador adquiere el derecho a vacaciones en un ejercicio determinado, debe gozarlo en ese mismo ejercicio, o a lo sumo antes de que se presente la declaración jurada anual del Impuesto a la Renta de ese ejercicio.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

PROBLEMA

Finalmente, como resultado de la caracterización, estudio y análisis de la situación actual de

Accenture, podemos afirmar que el problema radica en:

¿De qué forma la mejora en los procesos del control de vacaciones incrementará la eficiencia en el área de Recursos Humanos de la empresa “Accenture Peru” en Lima, durante el año 2018?

2.3 Objetivos: general y específico

OBJETIVO GENERAL

Demostrar que la mejora en los procesos del control de vacaciones incrementará la eficiencia en el área de Recursos Humanos de la empresa “Accenture Peru” en Lima, durante el año 2018.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Probar que un mejor control de vacaciones reducirá los costos por indemnización.

Evidenciar que un mejor control de vacaciones optimizará los tiempos en el área de Recursos Humanos.

2.4 Justificación

Para Accenture Peru es muy importante mejorar la gestión y control de sus vacaciones, pues resulta elemental para evitar que afecte a la productividad de su empresa en tiempos que la gran mayoría de sus empleados deciden gozar de vacaciones, por ende, se deben alinear mecanismos correctos de control de las vacaciones, y así fomentará una mayor confianza del empleado hacia la empresa y mucha mayor facilidad tanto para el trabajador como para el empleador de poder controlar de forma más eficaz sus días libres.

Implementar un eficiente y eficaz método de gestión de las vacaciones para los empleados de Accenture Peru, resulta justificable pues la empresa cumplirá sus siguientes objetivos:

- Cumplirá las normativas de la Ley de Promoción del Empleo y Productividad del Trabajo.
- Evitará generar costos por indemnización de vacaciones.
- Contará con un plan anual de vacaciones y gestionará su talento humano más eficientemente.

- Tendrá políticas y formatos estandarizados para la opción de compra o acumulación de vacaciones.
- Mejorará el clima laboral y la productividad de los empleados.
- Optimizará procesos al registro y autorización de vacaciones.
- Tendrá un mejor control de información sobre los días de vacaciones de acuerdo a la Ley peruana (30 días calendarios).

Finalmente, Accenture Peru al alcanzar todos los puntos antes señalados podrá aumentar la eficiencia del área de Recursos Humanos y mejorará en algunos aspectos la rentabilidad del negocio para el periodo fiscal 2018.

2.5 Alcances y limitaciones

ALCANCES

El proyecto explorará muy minuciosamente la forma actual del control de vacaciones de todos los empleados de Accenture Peru - Lima, de los periodos fiscales 2014 - 2016.

La investigación y desarrollo del proyecto tiene alcance a todas las empresas formales del Perú, que pertenezcan al régimen tributario general y busquen estandarizar y diseñar mejores procedimientos de su gestión y control de vacaciones. Cabe señalar que toda empresa al diseñar un control de las vacaciones, debe considerar ciertos aspectos relativos a su organización, como, por ejemplo: el tamaño, el sector y la actividad económica; con ello podrán medir el grado de la facilidad o dificultad. En resumen, no hay una fórmula exacta para controlar las vacaciones de los empleados, pero si unas pautas que toda empresa puede seguir.

El producto final del presente proyecto tiene alcance a todos los empleados de la empresa Accenture Peru.

LIMITACIONES

Como principales limitaciones tenemos a:

- La falta de información y modelos del control de vacaciones de empresas del rubro de tecnología en Perú, al momento del estudio.
- Banco de datos incompletos y no actualizados, de las empresas dedicadas al rubro de tecnología en el país.

- El periodo de tiempo de recolección de información comprende seis meses de duración a partir de junio 2017.
- La información estudiada y analizada comprenderá los últimos 3 años (2015, 2016 y 2017)

Capítulo 3. Marco Teórico

Como fundamentos básicos del presente proyecto, citamos marcos teóricos y legales relacionados a la administración, eficiencia laboral, mejora de procesos, rentabilidad y vacaciones.

3.1 Marco Teórico

3.1.1 La Administración:

La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y muchos grupos organizados tendieron a crecer, la tarea de los administradores se volvió cada día más importante.

Según el autor Weihrich, K. (1998), "La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente con los objetivos específicos y previamente fijados"

Asimismo, Etzioni, A. (1979), piensa que la administración nació como una necesidad de querer que las organizaciones operen con optima eficiencia.

3.1.2 Proceso Administrativo

Según Farol, H. (1886), "El proceso es una manera sistemática de hacer las cosas. Ahora bien, se habla de administración como un proceso por que subraya el hecho de que todos los lideres, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean."

Por tanto, se puede afirmar que la administración es el proceso de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de los participantes de la empresa y el uso de

todos los demás recursos organizacionales, con la finalidad de alcanzar las metas establecidas para la empresa.

Ventajas del Proceso Administrativo

El autor Bustos. E. (2003), detalla una a una las ventajas del proceso administrativo:

- “Se ofrece un marco conceptual del trabajo.”
- “Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.”
- “Son factibles las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.”
- “Se obtiene flexibilidad, si es aplicable a una variable de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.”
- “Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.”
- “Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.”
- “Los principios de la administración están derivados, refinados, aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.”
- “Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de sus aplicaciones requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.”

Fases del Proceso Administrativo

Existe una serie de pasos que deben seguirse para lograr un buen desempeño administrativo dentro de la organización, esta serie de pasos o fases es lo que se conoce como Proceso Administrativo, hay autores que consideran cuatro fases del proceso, para fines de este proyecto se definen cinco fases: 1. planeación, 2. organización, 3. integración, 4. dirección y 5. control.

Planeación. - Es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

Organización. - Se refiere a la creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones

dentro del grupo social.

Dirección. - La función administrativa de la dirección es el proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

Integración. - Es el proceso que conlleva a mantener y ocupar eficientemente los puestos de la estructura organizacional de la empresa. Esto se logra gracias a la identificación de los requerimientos de puestos de trabajo, la capacitación del personal, posibles líneas de carrera, plan de sucesiones, compensaciones y entre otros, que permitan tener al empleado capaz en el puesto adecuado y por fruto obtengamos un trabajo A1.

Control. - El autor Stephen Robbins define el control como "un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planeó y para corregir cualquier desviación evidente". Por otro lado, James Stoner expresa que "el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".

3.1.3 Eficiencia y Eficacia

En relación a este tema, se da a conocer generalidades, definición, importancia y la eficiencia y eficacia en la administración, en los que se especifica una serie de factores de interés que es necesario conocer en relación a esta variable.

Generalidades

La Eficiencia se refiere a la relación entre los esfuerzos y resultados. Si se obtiene un mayor número de resultados de un mismo esfuerzo que se lleva siempre a cabo, entonces habrá incrementado la eficiencia. Asimismo, si se puede obtener el mismo resultado con menos esfuerzo, también se habrá incrementado la eficiencia.

En otras palabras, citamos a Bustos. E. (2003), quien manifiesta que "La eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace, sin embargo, en las organizaciones "NO-BASTA" con ser únicamente eficientes, las organizaciones modernas buscan algo más, y eso es la eficacia. Cuando un equipo alcanza las metas u objetivos que le impone la institución, se dice que es

eficaz. Entonces, para ser eficaz se debe de priorizar las tareas y realizar en orden de precedencia aquellas que contribuyen a alcanzar los objetivos y metas previstas, por lo que se debe de asegurar que lo que se haga valga la pena y conduzca a un fin previamente determinado.”

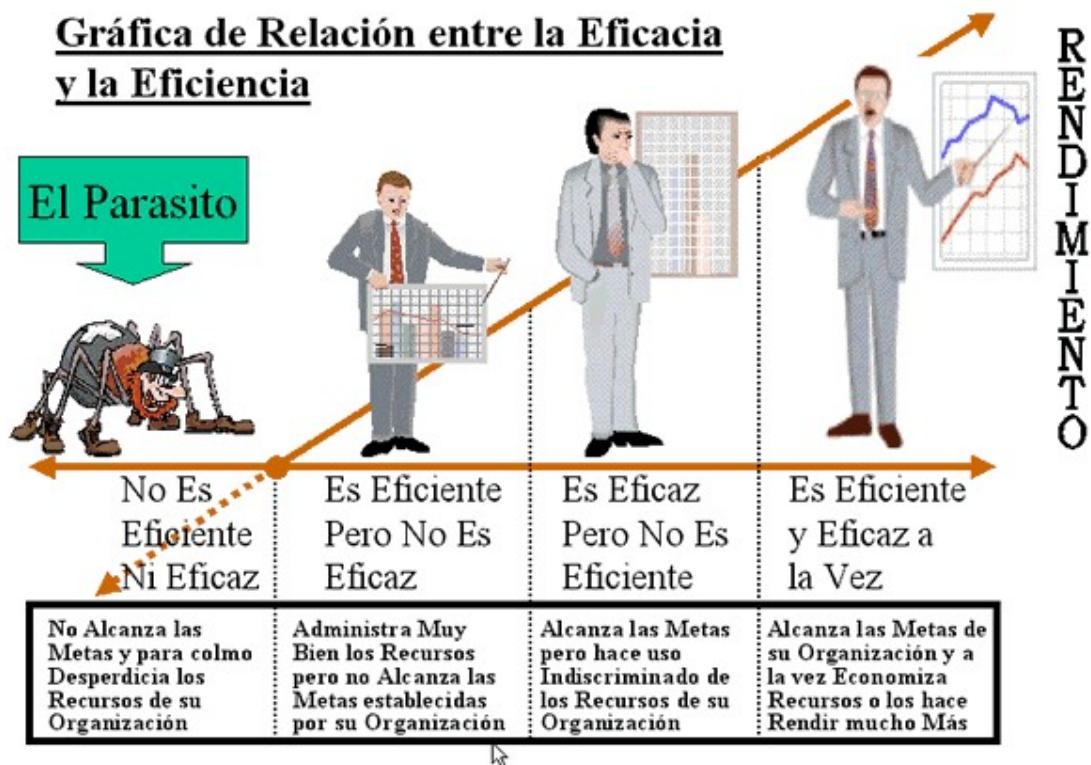


Figura 5. Grafica de relación entre la eficacia y la eficiencia

Fuente: <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=1120>

Definición

La eficiencia es una palabra muy nombrada en el ambiente empresarial, sin embargo, muchas veces no se tiene la verdadera comprensión de lo que significa ser eficiente, y lo importante que para la empresa es que su personal lo sea. Por otra parte, la eficacia es otro concepto importante para el ámbito empresarial, pero que en muchas ocasiones se confunde o mal interpreta con lo que es eficiencia. En ese sentido, a continuación, se mencionan los conceptos tanto de eficiencia y eficacia:

La Eficiencia, según el autor Weihrich, K. (1998):

"La eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos"

"Implica que la organización debe utilizar solo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios"

La Eficacia, según el autor Weihrich, K. (1998):

"La Eficacia se refiere a los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales"

"Es el cumplimiento de objetivos"

Importancia

La eficiencia y eficacia son fundamentales para toda empresa, puesto que, a través de estos indicadores de gestión se lograrán realizar actividades con mayor rapidez, calidad, y con la menor utilización de recursos posibles, y a consecuencia se logran los objetivos trazados.

Hoy las organizaciones deben centrarse porque su talento humano, sea no solo eficiente sino también eficaz; ya que esto le permitirá a su compañía tener un crecimiento económico sostenible, mayor productividad y mejores ganancias.

La aportación de los empleados es un factor muy crucial para el éxito de una compañía. Peter Drucker uno de los autores de mayor prestigio en la administración, dice que "un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero, aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva", también indica que la clave del éxito de una compañía es la Eficacia.

Indicadores que se utilizan para medir la eficiencia y eficacia

- Trabajo por objetivos: Significa que los empleados realizan el trabajo basándose en la obtención de los objetivos de la empresa, y no por la permanencia en la oficina.
- Productividad: Consiste en que los empleados pueden realizar las siguientes acciones:
 - Incrementando los productos con los mismos insumos.
 - Reduciendo los insumos, pero manteniendo los mismos productos.
 - Incrementando los productos y reduciendo los insumos
 - Rendimiento sobre la inversión
 - Utilidades por unidad monetaria de ventas

3.1.4 La Eficiencia y Eficacia en la Administración

La administración tiene como finalidad la coordinación sistemática de las diferentes actividades que se realizan en una organización, a fin de coordinar los Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos, para el logro de las metas trazadas, haciendo uso eficiente de los recursos y logrando los fines propuestos de manera eficaz.

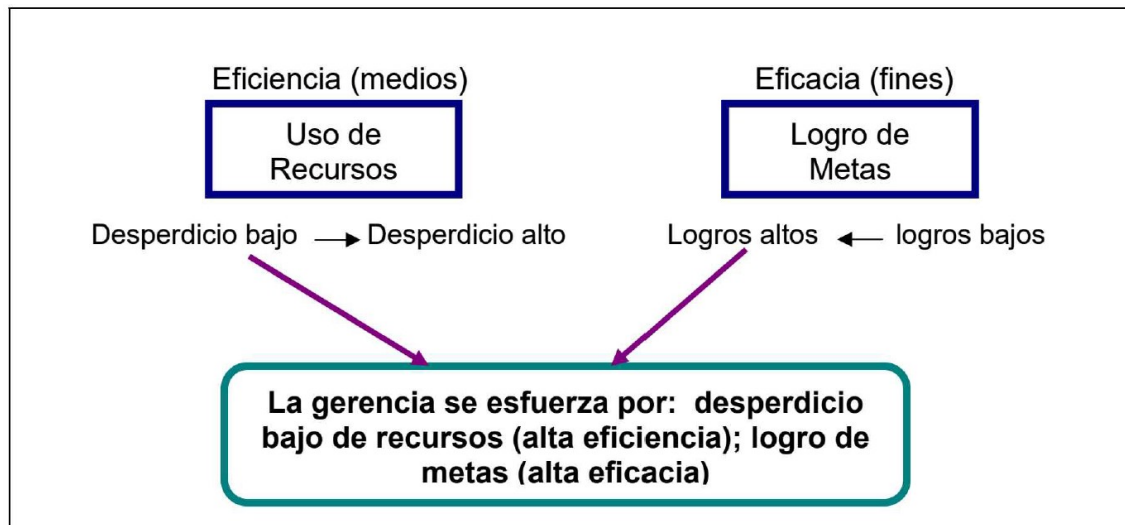


Figura 6. La Eficiencia y Eficacia en la Administración

Fuente: Robbins Stephen P., Administración, Editorial Pearson Educación, 61. Edición, 2000. p6g.9

3.1.5 Definición de Calidad Total:

Es importante reconocer que toda organización que decida mejorar, renovar, cambiar o sustituir un proceso administrativo por otro, siempre buscará obtener la calidad total, por ende, hemos citado a algunos autores y definiciones de lo que han desarrollado en sus libros:

Según Crosby, P. (1979), indica que "La Calidad Total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento", asimismo Kaoru Ishikawa indica que "La Calidad Total es cuando se logra un producto es económico, útil & satisfactorio para el consumidor"; por tanto, podemos definir a la Calidad Total como la excelencia en los productos o servicios que generan satisfacción absoluta a las necesidades de nuestros clientes por medio de un proceso de mejora continua.

Smith, B. (1987), indica que "Seis Sigma es una filosofía de administración, la cual está

enfocada en la eliminación del desperdicio originado por la variación de los procesos, a través de un enfoque sistemático y científico/practico y el uso de herramientas estadísticas”; asimismo, Harry, M. (2000), considera que el “Seis Sigma es una estrategia de mejora de negocios que busca encontrar y eliminar causas de errores o defectos en los procesos de negocio enfocándose a los resultados que son de importancia crítica para el cliente”; por ende, podemos definir que Six Sigma es una estrategia que permite administrar, medir y controlar la calidad de los procesos, con la finalidad mitigar o eliminar las mermas que generan los productos o servicios.

3.1.6 Definición de Mejora Continua:

Es relevante concientizar a las empresas que todo cambio es originado por una necesidad interna o externa. Este cambio debe ser considerado una “mejora continua”. Vivimos en un mundo tan cambiante como la tecnología, que resulta crucial mejorar día a día y buscar la perfección de las cosas, por lo tanto, citamos a los siguientes autores y sus definiciones:

Suárez, M. (2007), en su libro “El Kaizen” relata que:

“Lo más interesante y práctico del Kaizen a diferencia de la innovación es que no necesita una tecnología complicada, altamente sofisticada, ni siquiera una enorme inversión para implantarlo; sólo se requiere de sistemas, mecanismos y herramientas sencillas, convencionales, que con sentido común son fáciles de aplicar. El verdadero catalizador de su aplicación es el Know-how, es decir, el conocimiento aprendido por los empleados a lo largo de los años, que operando bajo una filosofía Kaizen se vuelve en una estrategia básica de la supervivencia de la organización en los mercados”.

El autor Sebastián, J. (2010), en su libro “Gestión de la Calidad en Empresas Tecnológicas de TQM a ITIL” relata lo crucial que puede ser el uso de la tecnología para implementar mejoras continuas que garanticen la calidad del producto o servicio que las empresas pongan en el mercado, garantizando así, el éxito de sus procesos y aumento de su rentabilidad. Asimismo, abarca temas relacionados a las nuevas tendencias tecnológicas, que con sistemas integrados pueden lograr a optimizar hasta un 35% de tiempo.

3.1.6 Definición de Rentabilidad:

Cuando hablamos de rentabilidad, nos enfocaremos en el ámbito empresarial y con ello, nos referimos a la capacidad que tiene una organización para poder generar los beneficios

suficientes, en relación con sus ventas, activos o recursos propios, para ser considerada rentable.

Bajo una mirada gerencial todo plan de proyecto deberá atraer consigo un margen de rentabilidad, ahorro o eficiencia en su organización, de tal manera, que esta pueda ser considerada aplicable en su empresa.

Sanchez, J. (2002), manifiesta que la “Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori”.

Ahora bien, el presente proyecto se basa en buscar la rentabilidad no por incremento en ventas, sino por la mejora de procesos relacionados al factor humano, por ende, hemos buscado libros relacionados al aumento de rentabilidad por mejora de procesos y eficiencia laboral.

Para Chiavenato, I. (2009), los factores que intervienen en la planeación de Recursos Humanos y la rentabilidad del negocio son que:

Las personas no siempre trabajan exactamente lo que se espera de ellas, puesto que se atrasan o faltan al trabajo, pierden días de trabajo por enfermedad o por cumplir compromisos personales que solo pueden ser atendidos en el horario de servicios, sufren accidentes y deben disfrutar vacaciones cada 12 meses.

Chiavenato habla de la importancia que deben tener las empresas para que programen días libres con sus empleados y estos puedan programar sus actividades personales, esto con la finalidad de no perjudicar su trabajo con faltas o permisos de improviso.

Orozco, L. (2017), indica la importancia del control de vacaciones, para provisionar el gasto contable, pues señala que:

“Para el cálculo de la antigüedad se considera el año que está corriendo inclusive, es decir, si el empleado entró a la empresa el 2 de enero del presente año, se le considera 1 año de antigüedad porque si bien el compromiso del pago de vacaciones es exigible hasta que cumple un año en el 2 de enero del año siguiente, en caso de que se retirará antes, la empresa tiene la obligación de pagarle la parte proporcional de vacaciones”.

Orozco manifiesta la importancia de contabilizar mes a mes la provisión del gasto contable, con la finalidad de que se reflejen en los estados de financieros y estos permitan a los gerentes tomar decisiones acertadas para mejorar la rentabilidad de sus negocios.

Porret, M. (2015), abarca como tema fundamental, la importancia de implementar un sistema de gestión o control que vaya alineado a los objetivos trazados por la empresa, por ende, indica que:

Los objetivos a alcanzar a través de la puesta en marcha de un plan de optimización, es incrementar la productividad mediante la mejora del rendimiento de las personas a su servicio, así como la mayoría de los medios tecnológicos y organizativos, que han de dar como resultado la elevación de la rentabilidad de la empresa.

El autor indica que para toda organización es fundamental implementar algún tipo de sistema de gestión o control, sean estos de calidad, procesos, lineamientos, entre otros; cualquiera que sea, estos deben estar alineados a sus objetivos a corto y largo plazo, asimismo, deben tener una forma de medición que les permita revisar si los sistemas implementados están generando rentabilidad al negocio.

Díaz, M. (2012), detalla desde la óptica de la realidad empresarial, la adaptación de nuevos enfoques de la Liquidez, la Solvencia y la Rentabilidad; por ende, define que:

La rentabilidad es la capacidad de la empresa para generar beneficios que redundan en futuras inversiones, inferiores deudas, más producción, más ventas, más beneficios y mayor crecimiento.

El autor en su libro define, cuantifica e interpreta tres indicadores primordiales para que todo empresario tenga una forma diferente y real de su situación a partir de sus estados financieros. Estos se basan en el enfoque de que la empresa es un ente en permanente cambio y adaptación.

3.2 Marco Legal

3.2.1 Definición de Vacaciones:

Para entender desde donde nace la definición vacaciones nos apoyamos de **La Constitución Política del Perú** que es la Carta Magna sobre la cual reposan los pilares del Derecho, la justicia y las normas del país. Esta controla, regula y defiende los derechos y libertades de los peruanos; organiza los poderes e instituciones políticas.

Según la Constitución Política del Perú (CPP), título I, capítulo I, artículo 2°, inciso 22 (1993) indica que toda persona tiene derecho:

“A la paz, a la tranquilidad, al disfrute del tiempo libre y al descanso, así como a gozar de un ambiente equilibrado y adecuado al desarrollo de su vida”.

Ante esto, puedo asegurar que la Constitución Política del Perú busca que todos los ciudadanos peruanos puedan vivir en un equilibrio profesional, personal y familiar, por ende, otorga tiempos libres y descansos para armonizar nuestro día a día.

Según la Constitución Política del Perú (CPP), título I, capítulo II, artículo 25°, (1993) manifiesta que:

“La jornada ordinaria de trabajo es de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales, como máximo. En caso de jornadas acumulativas o atípicas, el promedio de horas trabajadas en el período correspondiente no puede superar dicho máximo”.

“Los trabajadores tienen derecho a descanso semanal y anual remunerados. Su disfrute y su compensación se regulan por ley o por convenio”.

De acuerdo al Decreto Legislativo N° 713 (1991) aprobado por el **Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo**; establecen en su capítulo III, artículo 10 que:

“Es el derecho que todo trabajador tiene luego de cumplir con ciertos requisitos, (Artículo 11°) a disfrutar de 30 días calendarios de descanso físico remunerado de manera ininterrumpida por cada año completo de servicios. La remuneración vacacional se abonará antes del inicio del descanso del trabajador, lo cual constará tanto en la Planilla como en la

Boleta de Pago”.

¿Cuál es la jornada mínima que debe cumplir a fin de tener derecho a vacaciones?

“Tendrán derecho a vacaciones los trabajadores que cumplan cuando menos una jornada ordinaria mínima de 04 horas diarias, en consecuencia, los trabajadores a tiempo parcial que desempeñen sus servicios en una jornada promedio diaria menor de 04 horas se encontrarán excluidos de este beneficio”.

¿Qué requisitos deben cumplir los trabajadores para gozar del descanso vacacional?

Deben tener los siguientes requisitos:

1. Deben cumplir un año de servicios a favor de un mismo empleador.
2. Cumplir con un récord mínimo de días laborados según su jornada, conforme se detalla:
 - Para trabajadores cuya jornada ordinaria es de 06 días a la semana, haber realizado labor efectiva por lo menos 260 días en dicho periodo.
 - Para los trabajadores cuya jornada ordinaria es de 05 días a la semana, haber realizado labor efectiva por lo menos 210 días en dicho periodo. En los casos en que se desarrolle el trabajo en sólo 3 ó 4 días a la semana o sufra paralizaciones temporales autorizadas por la Autoridad Administrativa de Trabajo, los trabajadores tendrán derecho al descanso vacacional siempre que sus faltas injustificadas no excedan de 10 días en dicho periodo.

Asimismo, de acuerdo al convenio sobre las vacaciones pagadas, 1936 (Num. 52) de la **Oficina Internacional del Trabajo (OIT)**, indica que:

“Toda persona a la que se aplique el presente Convenio tendrá derecho, después de un año de servicio completo, a unas vacaciones anuales pagadas de seis días laborales, por lo menos. Asimismo, hace hincapié en el derecho civil de la irrenunciabilidad de los derechos fundamentales, por tanto, afirma que se considerará nulo todo acuerdo que implique el abandono del derecho a vacaciones anuales pagadas o la renuncia a las mismas”.

En conclusión, la Constitución Política del Perú nos habla sobre los derechos que tenemos todos los peruanos al disfrute de los tiempos libres, la paz, tranquilidad y al descanso semanal y anual remunerado, Luego el **MTPE** Nos define a las vacaciones como un beneficio social

de 30 días de descanso remunerado, que obtiene toda persona sujeta a un trabajo subordinado y que cumpla los requisitos establecidos por Ley. Este derecho es ganado de forma anual.

Capítulo 4. Metodología de investigación

Para desarrollar la metodología de investigación del proyecto, nos apoyamos en inicio, en las etapas del planteamiento del problema. Adaptado de Méndez, C. (2006). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales* (4ta. ed.). Bogotá: Mc. Graw, p. 23.

Lo que actualmente está ocurriendo en el área de Recursos Humanos y Finanzas de Accenture Peru es que:

- Recursos Humanos está llevando el control de vacaciones en días hábiles (no consideran sábado y domingo) y para convertirlo en días calendarios solo hacen la operación de $30 / 22 \times$ días hábiles. Asimismo, no tienen un programa anual de vacaciones.
- No existe comunicación asertiva entre Recursos Humanos y los líderes de equipo para concientizar la importancia del goce mínimo vacacional.
- La empresa está teniendo frecuentes costos por indemnización de vacaciones debido a poco control de vacaciones.
- Cuando Finanzas elabora las liquidaciones de beneficios sociales, esta viene calculada con errores por la información desfasada que les reporta Recursos Humanos.
- Existen demasiados procesos para el registro, autorización, control y reportes del sistema.

Pues bien, ahora nos preguntamos ¿Cómo es que ocurre?:

- Lo que está pasando en Accenture es porque los empleados registran sus vacaciones en la herramienta "Myte" en días hábiles y la información va a una base de datos que lo manejan desde Argentina. Esta información llega solo al cierre de mes para las elaboraciones de planillas (novedades). Por efecto, el área de Recursos Humanos es el último en enterarse de los días de vacaciones que está tomando el personal y al no existir un control de vacaciones, muchos empleados deciden por cuenta propia no gozarlas con la intención de generar el derecho indemnizable.
- Asimismo, la información que reporta el área de Gestión del Tiempo a Finanzas (Planillas) no es analizada en días calendarios, en consecuencia, se termina utilizando más recursos (horas hombre) para trabajar la información.

Para entender mejor la situación que se vive en la empresa, revisamos por que ocurren estos hechos y nos encontramos con lo siguiente:

- En Accenture Peru no existe una estandarización de políticas y procedimientos internos para el control de vacaciones.
- No existe conciencia empresarial de la importancia del descanso mínimo vacacional y sus beneficios físicos y mentales. Esto pasa por que el negocio al que se dedica la empresa es de tecnología, y tienen la idea sesgada de que otorgando flexibilidad de horarios y permitir trabajar desde casa al personal, es generarles beneficio de descanso.
- También se observa que el sistema de registro de tiempo “Myte”, no permite ingresar días de vacaciones los sábados y domingos, a su vez el reporte de tiempo del personal no está sincronizado con Recursos Humanos, pues ellos manejan información con desfase de un mes.

Habiendo ya analizado la problemática y la situación que se vive en Accenture Peru, podemos afirmar que, si no se pone en marcha un proyecto para mejorar el control de vacaciones, el pronóstico del problema será:

- Seguirán sin tener un control y programa anual de vacaciones para los empleados.
- Seguirá existiendo costos por indemnizaciones, los cuales perjudican la rentabilidad del negocio y utilidad de los empleados.
- Tendrán siempre el mismo problema de incongruencia en la información de días de vacaciones que declaran, contra los días registrados en el control de vacaciones; lo cual podría generar pérdida de horas hombre en revisar a detalle caso por caso y posibles problemas laborales.
- Seguirán contando con muchos procesos administrativos para las solicitudes de vacaciones.

Por tanto, el presente proyecto tiene como objetivo plantear una solución eficaz para mejorar el control de vacaciones, de manera que, se pueda controlar y programar adecuadamente el goce de vacaciones del personal, reducir en su totalidad la generación de indemnizaciones y procesos administrativos, lograr la simultaneidad de información entre los días del control interno de vacaciones vs los días a ser declarados a SUNAT (PDT-PLAME). y mejorar la rentabilidad del negocio.

Ahora bien, para la realización de esta investigación se desarrollarán los siguientes procedimientos metodológicos:

1. Levantar toda la información primaria y secundaria que tenga el área de Recursos Humanos con referencia al control de vacaciones (revisar historiales, correos, formatos, sistema de gestión de tiempo, entre otros).
2. Exportar toda la información de días de vacaciones registrados en el Programa de Declaración Telemática (PDT). Con ello, armar dos datas de información, una de recursos humanos y una del PDT, para identificar y revisar los casos excepcionales donde el control interno de días tenga diferencias significativas contra los días de vacaciones registrados en el PDT.
3. Listar a los empleados que tengan diferencias en días de vacaciones, para evaluar los costos que estas diferencias generan.
4. Realizar un conocimiento y caracterización de experiencias relevantes sobre el comportamiento de los empleados listados, con la finalidad de reconocer y definir los posibles impactos que puede tener la compañía con el hecho de sincerar las diferencias de días de vacaciones con cada colaborador.
5. Evaluar, seleccionar y llevar a consenso con directorio los pro y contras que asumiría la compañía si se opta por conversar con cada colaborador con la finalidad de reducir algunas diferencias en el registro de vacaciones con respecto al sistema Myte.
6. Contando ya con la información final, buscaremos la mejor alternativa de solución apoyándonos del directorio, encuestas y entrevistas a profundidad.
7. Se realizarán 40 encuestas de 10 preguntas con opción múltiple dirigidas a los empleados de Accenture Peru.
8. Se realizarán 2 entrevistas a profundidad, el cual contará con 6 preguntas abiertas y será dirigida al Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Finanzas.
9. Finalmente, para la evaluación del proyecto aplicaremos la metodología del análisis costo-beneficio bajo el método incremental.

Capítulo 5. Análisis crítico y planteamiento de alternativas

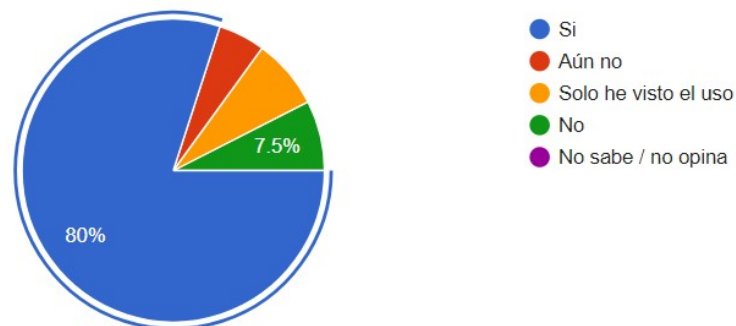
ANÁLISIS CRÍTICO

RESULTADOS DE ENCUESTAS

El desarrollo de las encuestas nos permite identificar la percepción del empleado con respecto a la gestión que Recursos Humanos implanta en el control de sus vacaciones, asimismo, se evalúa el grado de aceptación y posibles mejoras del sistema actual de Accenture. A continuación, los resultados y conclusiones obtenidos de 40 empleados encuestados:

Pregunta 1. ¿Usted ha usado la herramienta del registro de vacaciones del sistema (Myte)?

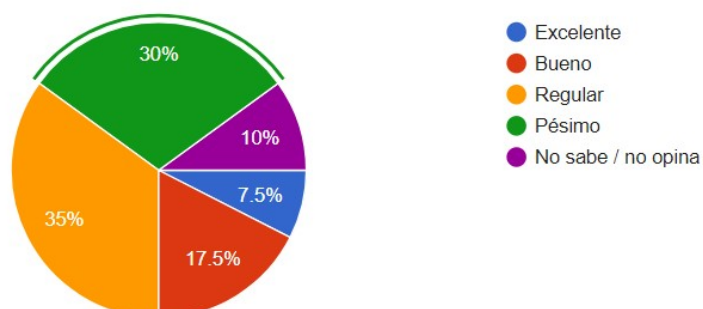
40 respuestas



Con la pregunta 1, identificamos que el 80% de los encuestados han usado el sistema Myte y el otro 20% aún no ha necesitado registrar vacaciones, esto puede ocurrir por varios factores, dentro de los principales puede ser el caso de que aún no tengan un año continuo de labores, aún no tienen días programados, son nuevos empleados, entre otros.

Pregunta 2. ¿Qué valoración tiene sobre el sistema actual del registro de vacaciones (Myte)?

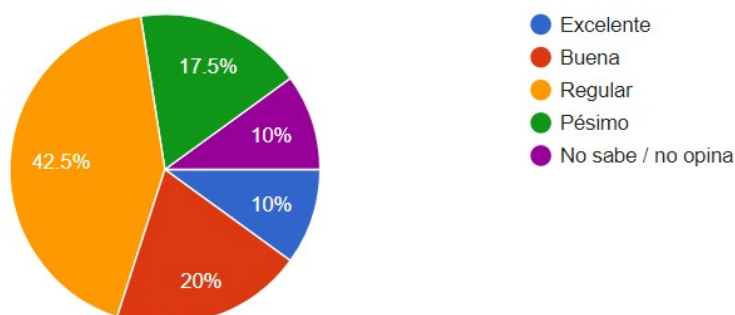
40 respuestas



Los resultados obtenidos en esta sección son muy desfavorables para el actual sistema de Accenture, pues el 25% le otorga una valoración de excelente o bueno, el 10% no sabe / no opina y la gran mayoría 65% califica como regular o pésimo; siendo objetivos y evaluando solo la valoración pesimista podemos afirmar que, de cada 10 empleados, 3 están en disconformes.

Pregunta 3. ¿Qué tan accesible y amigable es el ingreso y registro de información al sistema?

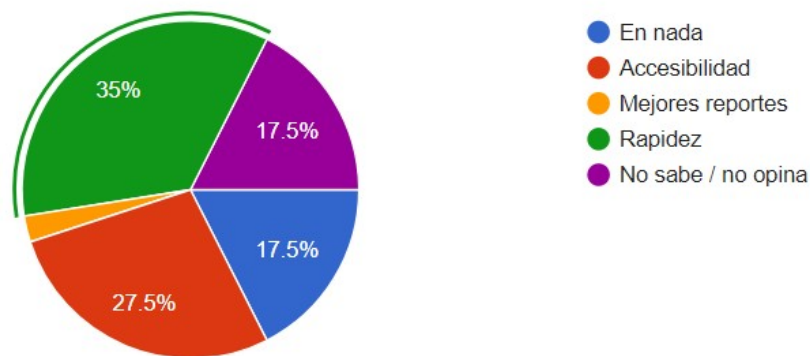
40 respuestas



Las respuestas obtenidas en esta pregunta son cruciales, pues dejan al descubierto que el sistema no resultaba ser tan accesible y amigable para muchos empleados, esto principalmente por que el sistema está diseñado a nivel global y todo acceso o registro se encuentra en inglés, idioma que no muchos peruanos dominan, por ende, 6 de 10 empleados indican que les resulta regular o pésimo la accesibilidad al Myte.

Pregunta 4. ¿A su criterio en que puede mejorar el sistema?

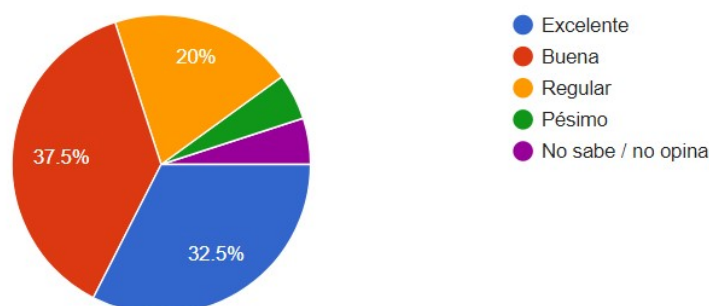
40 respuestas



La pregunta 4 nos revela los puntos por mejorar del sistema actual de Accenture, por los resultados se define claramente que los puntos con mayor votación para reforzar han sido la rapidez con 35% y accesibilidad con 27.5%, por tanto, se deduce que 6 de 10 empleados tienen inconvenientes con la rapidez y accesibilidad del sistema.

Pregunta 5. Conociendo la política de flexibilidad que maneja Accenture con sus trabajadores. ¿Qué le parece la idea de manejar un control de vacaciones anual cumpliendo la Ley que estable el goce mínimo de 7 días?

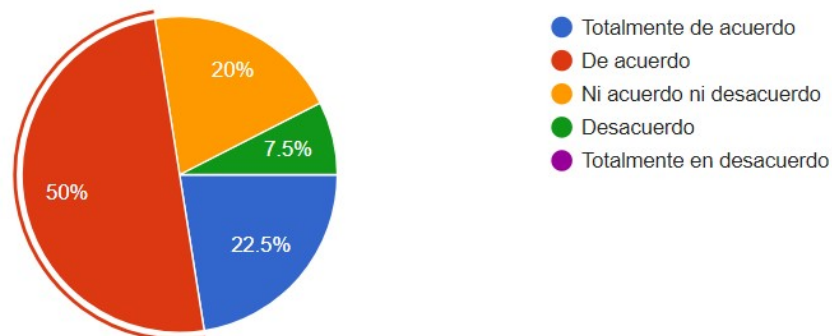
40 respuestas



El efecto de esta pregunta es muy positivo para fomentar y reforzar la base del proyecto, puesto que el 70% indicó que le resulta excelente o buena la idea de manejar un control anual de vacaciones en donde se respete el goce mínimo de 7 días vacacionales, por lo tanto, rompemos un gran paradigma organizacional que nos mantenía al margen de la programación de vacaciones por la flexibilidad que la empresa otorgaba a sus empleados.

Pregunta 6. ¿Estaría dispuesto(a) a programar el goce de sus vacaciones de forma anual?

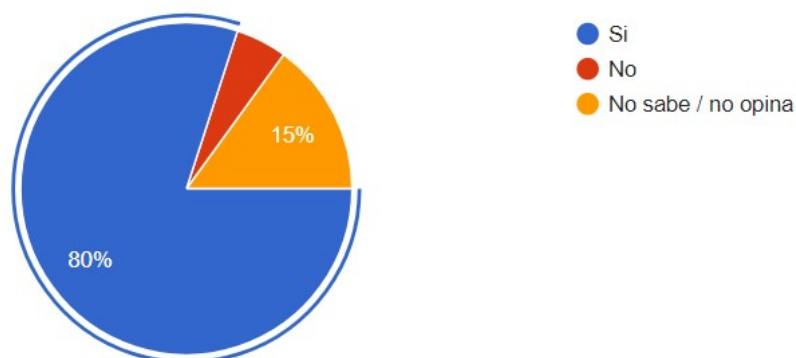
40 respuestas



Tal como la pregunta anterior, los resultados son muy buenos para el proyecto, dado que el 72.5% afirma su decisión en programar sus vacaciones de forma anual, eso quiere decir que 7 de 10 empleados no tendrán problemas en programar sus salidas vacacionales y tan solo 3 empleados están indecisos.

Pregunta 7. ¿Le gustaría contar con un sistema en el cual pueda programar sus vacaciones con tiempo?

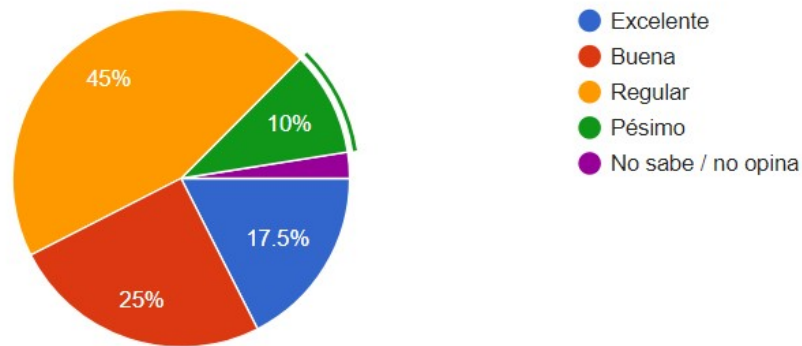
40 respuestas



Al 80 % de los empleados encuestados le gustaría tener un sistema que le facilite la vida y puedan programar con tiempo el goce de sus días vacacionales, esto es entendible por que que cada persona particularmente debe organizarse con sus familiares en el disfrute de su tiempo libre.

Pregunta 8. ¿Cómo calificarías a la organización en cuanto a la administración de tus vacaciones?

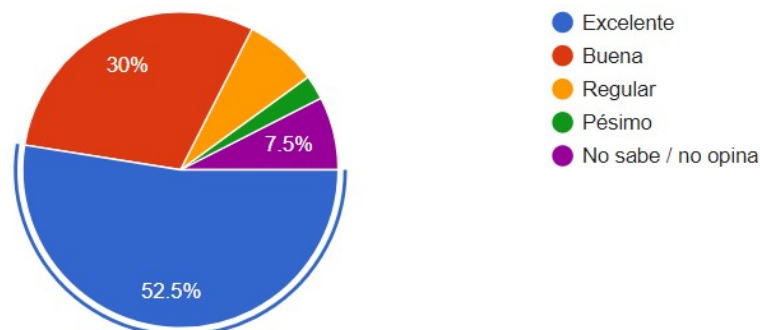
40 respuestas



La pregunta 8 nos deja una oportunidad de mejora continua, pues revela el sentir de los empleados a razón de la gestión administrativa de sus vacaciones, por consiguiente, Accenture deberá mejorar ese 55% que lo define como regular o pésimo y cambiar la perspectiva de los empleados.

Pregunta 9. ¿Qué le parece la idea de migrar a un nuevo sistema de gestión de tiempo, que le comunique la fecha tope de su goce vacacional, que le permita programar o solicitar la compra sus vacaciones y revisar de forma sincronizada los días pendientes de goce?

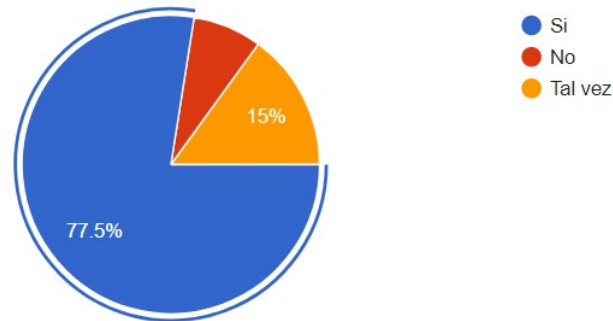
40 respuestas



Al 82.5% de encuestados le resulta excelente o buena la idea de migrar a un nuevo sistema, de tal forma que ratifican a la alternativa 3 como la mejor solución.

Pregunta 10. Finalmente, ¿Estaría usted dispuesto(a) a capacitarse para el uso adecuado de un nuevo sistema de registro de vacaciones?

40 respuestas



El objetivo de la pregunta 10 es medir el grado de adaptabilidad y aceptación al cambio de los empleados ante un posible cambio de sistema. Los resultados son positivos pues podemos deducir que 8 de 10 empleados aceptan capacitarse.

RESULTADOS DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Desde otro punto de vista, las entrevistas a profundidad nos permitirán reconocer las debilidades que tiene el sistema actual de Accenture e identificar posibles parámetros de mejora para aplicar en un futuro sistema. A continuación, las respuestas de las 2 entrevistas a profundidad:

ENTREVISTA 1 - Breve introducción del tema a tratar.

Entrevista realizada a: Leonor Mendoza Mendoza, Ingeniera Industrial de la Universidad de Lima, actualmente Jefe de Finanzas de Accenture Peru; profesional con más de 15 años de experiencia laboral en temas relacionados a optimización de procesos, ahorro de costos, control interno, estados financieros, nominas, entre otros.

1. ¿Por favor cuéntenos brevemente cuánto tiempo viene trabajando con Accenture, mencione cuanto personal tiene bajo subordinación e indíquenos su cargo?

Hola Andres, mi nombre es Leonor Mendoza, Jefe de Finanzas y Contraloría de Accenture, tengo ya en el cargo 2 años de laburo y cuento con 4 personas bajo mi cargo, entre analistas y asistentes.

2. Sabiendo que usted autoriza los movimientos de todos los registros de horas que hace su personal a cargo. ¿Qué recomendaciones daría sobre el actual control y autorización de estos?

A mi parecer el sistema es muy global y esta estandarizado para el uso a nivel Latinoamericano, por eso resulta muchas veces tedioso la cantidad de veces que una debe ingresar aprobar los movimientos. Por mi lado funciona bien, la empresa lo ha venido manejando así desde sus inicios (año 2008), no creo que sea malo, pero si tienes muchas cosas que mejorar, por ejemplo: Optimizar el número de autorizaciones, simplificar el acceso al portal, permitir cambiar de idioma a español, mejorar reportes de gestión, tener formatos estandarizados para compra o acumulación de vacaciones, entre otros.

3. Conociendo los elevados costos de indemnización que ha asumido la empresa en los

últimos 3 años. ¿Cree que es necesario tomar una medida correctiva para anular la generación de nuevas indemnizaciones?

Por supuesto que si, es muy necesario llevar a cabo un planeamiento estratégico que nos permita reducir a 0% la generación de indemnizaciones, este gasto impacta negativamente a la rentabilidad del negocio.

4. ¿Qué le parece la idea de migrar a un nuevo sistema de gestión de tiempo, que permita comunicar la fecha tope de goce vacacional, gestionar de forma automatizada los formatos de solicitud, compra o acumulación de vacaciones y por último que reporte automáticamente a las áreas correspondientes?

Genial, sería una muy buena idea. Si se da, desde ya tienen todo mi apoyo para la implementación y parametrización de procesos.

5. ¿Si estuviese bajo su responsabilidad, aprobaría la compra o desarrollo de un nuevo sistema de gestión de tiempo? Explique por qué.

Si, por supuesto que si, desde mi óptica debimos de cambiar o repotenciar nuestro sistema desde el 2016; año en el cual la empresa despego exponencialmente.

6. Si la empresa opta por desarrollar un sistema bajo sus necesidades, ¿Cuál sería su método de evaluación para medir la rentabilidad de este sistema?

Mi evaluación seria costo-beneficio, evaluaría el costo del nuevo sistema vs la optimización de procesos, reducción de nuevas indemnizaciones, nueva rentabilidad, entre otros.

Cierre del tema y agradecimiento por su tiempo.

ENTREVISTA 2 - Breve introducción del tema a tratar.

Entrevista realizada a: Guadalupe Bolibar, Licencia en Administración de Empresas de la Universidad de Buenos Aires, actualmente Jefe de Recursos Humanos de Accenture Peru; profesional con más de 12 años de experiencia laboral en temas relacionados a la gestión del Talento Humano, especialista en desarrollo organizacional y mejora de clima laboral.

1. ¿Por favor cuéntenos brevemente cuánto tiempo viene trabajando con Accenture, mencione cuanto personal tiene bajo subordinación e indíquenos su cargo?

Soy Guadalupe Bolibar a la fecha tengo más de 10 años trabajando para Accenture, los primeros 8 los labure en argentina y ya tengo 2 en Perú, aquí soy Jefe de Recursos Humanos y bajo mi mando hay 5 chicos.

2. Sabiendo que usted autoriza los movimientos de todos los registros de horas que hace su personal a cargo. ¿Qué recomendaciones daría sobre el actual control y autorización de estos?

Yo recomendaría reforzar los reportes de gestión, que el sistema permita dar alertas, que se pueda contabilizar los días de forma calendarios y no hábiles, que permita cargar horas de vacaciones sábados y domingos, que contabilice los históricos y se maneje el control en el mismo sistema, entre otros.

3. Conociendo los elevados costos de indemnización que ha asumido la empresa en los últimos 3 años. ¿Cree que es necesario tomar una medida correctiva para anular la generación de nuevas indemnizaciones?

Definitivamente la compañía debe hacer algo por revertir estos costos, para mí es un fracaso no gestionar correctamente los días de vacaciones, pero tampoco tenemos el apoyo de Gerencia y dependemos mucho de ello.

4. ¿Qué le parece la idea de migrar a un nuevo sistema de gestión de tiempo, que permita comunicar la fecha tope de goce vacacional, gestionar de forma automatizada los formatos de solicitud, compra o acumulación de vacaciones y por último que reporte automáticamente a las áreas correspondientes?

Sería excelente poder contar con un sistema así; te cuento que en la Argentina llegamos a implementar un sistema adecuado a las necesidades del país, esto tardo mucho, pero se logró. Pienso que en aquí podemos hacerlo mucho mejor.

5. ¿Si estuviese bajo su responsabilidad, aprobaría la compra o desarrollo de un nuevo sistema de gestión de tiempo? Explique por qué.

A ojos cerrados lo apruebo, no lo pensaría más. Nosotros como área dependemos mucho de una herramienta que nos soporte la cantidad de movimientos que tenemos y sobre todo que se asemeje a las necesidades locales.

6. Si la empresa opta por desarrollar un sistema bajo sus necesidades, ¿Cuál sería su método de evaluación para medir la rentabilidad de este sistema?

Vaya, yo evaluaría todos los posibles casos próximos a generar indemnización o el gasto anual de este concepto en últimos 3 años vs el costo del nuevo sistema.

Cierre del tema y agradecimiento por su tiempo.

PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS

Ya con la información obtenida de los pasos metodológicos, se ha considerado 3 alternativas de solución:

1. Generar un plan anual de vacaciones en la herramienta Excel.

Pasos a seguir:

El área de recursos humanos deberá:

- A. Ordenar su data de trabajadores activos por antigüedad y revisar los días pendientes de goce vacacional por años.
- B. Analizar que periodos ya están vencidos y generaron el derecho a la indemnización.
- C. Armar un calendario anual (mes a mes) de los posibles días a gozar de vacaciones que la empresa plantea a los trabajadores.
- D. Enviar el borrador del plan anual de vacaciones a todos los Gerentes de proyectos y coordina con ellos si los días planteados no afectan sus actividades planificadas.

Luego los gerentes o supervisores de proyectos deberán:

- E. Revisar el plan anual de vacaciones enviado por Recursos Humanos y presentarles la propuesta de vacaciones a cada empleado bajo su cargo para contar con su aceptación o cambio de días/fechas.
- F. Enviar la aprobación de su plan anual con las posibles modificaciones de fechas coordinadas y aceptadas por los empleados.

Posteriormente el área de recursos humanos deberá:

- G. Unificar todos los correos de los gerentes y armar un solo plan anual de vacaciones.
- H. Distribuir un comunicado oficial por correo a cada colaborador sobre los días que debe gozar de vacaciones durante el año en curso. Asimismo, enviar el plan a cada Gerente para que supervise el goce efectivo de cada persona de su equipo.
- I. Enviar un recordatorio mensual a cada Gerente.

Por consiguiente, los gerentes o supervisores de proyectos deberán:

- J. Confirmar de forma mensual el goce efectivo de vacaciones de cada empleado bajo su cargo y/o informar si existen cambios de último momento con la finalidad de tener una solución en conjunto con Recursos Humanos como por ejemplo (compra o acumulación de vacaciones, entre otros).
- K. Finalmente, recursos humanos velará por que las vacaciones tomadas se hayan cargado correctamente en el sistema de gestión de tiempo, con la finalidad de que esa información llegue correctamente a Finanzas – Nominas para el proceso de pagos.

Tiempo estimado de implementación:

Escenarios		
Optimista	Esperado	Pesimista
45 días	52 días	75 días

El costo por implementar de la alternativa 1 con el escenario esperado es de S/. 31,521.74 (Nuevos Soles):

1. GENERAR UN PLAN ANUAL DE VACACIONES EN EXCEL.					
Ítem	Participantes	Sueldo	Costo x hora	En horas	Costo
A	Analista de Recursos Humanos	3,500.00	14.58	16.00	233.28
B	Analista de Recursos Humanos	3,500.00	14.58	16.00	233.28
C	Jefe de Recursos Humanos	9,200.00	38.33	80.00	3,066.40
D	Jefe de Recursos Humanos	9,200.00	38.33	8.00	306.64
E	Gerentes de proyecto / Todo el personal	25,883.60	107.85	221.50	23,888.78
F	Gerentes de proyecto	20,901.35	87.09	16.00	1,393.44
G	Analista de Recursos Humanos	3,500.00	14.58	24.00	349.92
H	Analista de Recursos Humanos	3,500.00	14.58	8.00	116.64
I	Jefe de Recursos Humanos	9,200.00	38.33	8.00	306.64
J	Gerentes de proyecto	20,901.35	87.09	16.00	1,393.44
K	Analista de Recursos Humanos	3,500.00	14.58	16.00	233.28
TOTAL, INVERSIÓN ALTERNATIVA 1					31,521.74

2. Rediseñar las políticas y procedimientos internos del control de vacaciones

Pasos a seguir:

El área de recursos humanos deberá:

- A. Ordenar su data de trabajadores activos por antigüedad y revisar los días pendientes de goce vacacional por años.
- B. Analizar que periodos ya están vencidos y generaron el derecho a la indemnización.
- C. Presentar en el directorio los costos que viene asumiendo Accenture en los últimos 3 años y solicitar su aprobación para iniciar el rediseño.
- D. Elaborar un plan de rediseño en las políticas y procedimientos internos del actual control de vacaciones.
- E. Revisar con los asesores legales el bosquejo de las nuevas políticas y procedimientos internos de vacaciones a fin de que este cumpla con las normas y leyes peruanas.
- F. Con el bosquejo revisado por los asesores legales, llevar a consenso en auditorio y revisar en conjunto a los gerentes que este no esté incumpliendo en las políticas de flexibilidad que maneja Accenture a nivel internacional.
- G. Finalmente, con la aprobación de los gerentes, Recursos Humanos deberá informar y capacitar a todos los empleados de estas nuevas políticas y procedimientos internos del control de vacaciones.
- H. Como medida de control al aprendizaje se realizará una evaluación por intranet a todos los empleados. Esta se realizará al mes siguiente del comunicado.

Tiempo estimado de implementación:

Escenarios		
Optimista	Esperado	Pesimista
120 días	135 días	160 días

El costo por implementar de la alternativa 2 con el escenario esperado es de S/. 28,376.64 (Nuevos Soles):

2. REDISEÑAR LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS DEL CONTROL DE VACACIONES					
Ítem	Participantes	Sueldo	Costo x hora	En horas	Costo
A	Analista de Recursos Humanos	3,500.00	14.58	16.00	233.28
B	Analista de Recursos Humanos	3,500.00	14.58	16.00	233.28
C	Jefe de Recursos Humanos / Gerentes	30,101.35	125.42	2.00	16.00
D	Jefe de Recursos Humanos	9,200.00	38.33	45.00	360.00
E	Jefe de Recursos Humanos / Asesores	17,700.00	73.75	3.00	24.00
F	Jefe de Recursos Humanos /	30,101.35	125.42	1.00	8.00

	Gerentes				
G	Analista de Recursos Humanos	3,500.00	14.58	60.00	480.00
H	Analista de Recursos Humanos	3,500.00	14.58	20.00	160.00
TOTAL, INVERSIÓN ALTERNATIVA 2					28,376.64

3. Comprar o desarrollar un software a la medida de Accenture

Pasos a seguir:

El área de recursos humanos deberá:

- A. Ordenar su data de trabajadores activos por antigüedad y revisar los días pendientes de goce vacacional por años.
- B. Analizar que periodos ya están vencidos y generaron el derecho a la indemnización.
- C. Presentar en el directorio los costos que viene asumiendo Accenture en los últimos 3 años y solicitar su aprobación para la compra o desarrollo de un sistema.
- D. Solicitar cotizaciones de sistemas ERP.
- E. En paralelo solicitar una cotización de desarrollo de software al equipo de programadores de Accenture, esta será alineada a los parámetros y medidas del requerimiento.
- F. Evaluar los costos y beneficios que puedan tener la opción de compra o desarrollo de un sistema.
- G. Presentar las evaluaciones en directorio y llevar a consenso con los gerentes cual es la opción a tomar.
- H. Finalmente, con la aprobación de los gerentes, Recursos Humanos deberá solicitar la orden de compra o desarrollo del sistema.
- I. Presentar toda la data histórica de vacaciones para cargar al nuevo sistema.
- J. Capacitarse en el uso y todas las opciones que permita el nuevo sistema.
- K. Informar y capacitar a todos los empleados del nuevo procedimiento para solicitar sus vacaciones.
- L. Como medida de control al aprendizaje se realizará una evaluación por intranet a todos los empleados. Esta se realizará al mes siguiente del comunicado.

Tiempo estimado de implementación:

Escenarios		
Optimista	Esperado	Pesimista

80 días	100 días	120 días
---------	----------	----------

El costo por implementar de la alternativa 3 con el escenario esperado asciende a S/. 36,076.44 (Nuevos Soles), este incluye el costo por adaptación del sistema que es de \$ 6,500.00 (Dólares Americanos).

3. COMPRAR O DESARROLLAR UN SOFTWARE A LA MEDIDA DE ACCENTURE					
Ítem	Participantes	Sueldo	Costo x hora	En horas	Costo
A	Analista de Recursos Humanos	3,500.00	14.58	16.00	233.28
B	Analista de Recursos Humanos	3,500.00	14.58	16.00	233.28
C	Jefe de Recursos Humanos / Gerentes	30,101.35	125.42	16.00	2,006.72
D	Analista de Recursos Humanos	3,500.00	14.58	8.00	116.64
E	Jefe de Recursos Humanos	9,200.00	38.33	32.00	1,226.56
F	Jefe de Recursos Humanos	9,200.00	38.33	8.00	306.64
G	Jefe de Recursos Humanos / Gerentes	30,101.35	125.42	4.00	501.68
H	Jefe de Recursos Humanos	9,200.00	38.33	4.00	153.32
I	Analista de Recursos Humanos	3,500.00	14.58	8.00	116.64
J	Analista de Recursos Humanos	3,500.00	14.58	56.00	816.48
K	Analista de Recursos Humanos	3,500.00	14.58	480.00	6,998.40
L	Analista de Recursos Humanos	3,500.00	14.58	160.00	2,332.80
M	Adaptación de sistema - Perú	-	-	-	21,034.00
TOTAL, INVERSIÓN ALTERNATIVA 3					36,076.44

Es preciso señalar que las 3 alternativas tienen un sobre costo por mano de obra de S/. 7,142.48 (Nuevos Soles). El costo radica por las horas hombre utilizados en los pasos de metodología de investigación, a continuación, el detalle:

Ítem	Descripción de acciones a seguir	Participante	Sueldo	Costo x hora	En horas	Costo H. Hombre
1	Levantar toda la información...	Analista de RRHH	3,500.00	14.58	160.00	2,332.80
2	Exportar toda la información de días...	Analista de Finanzas	4,000.00	16.67	24.00	400.08
3	Listar a los empleados...	Analista de RRHH	3,500.00	14.58	8.00	116.64
4	Realizar un conocimiento...	Jefe de RRHH	9,200.00	38.33	16.00	613.28
5	Evaluar, seleccionar y llevar a consenso...	Jefe de RRHH	9,200.00	38.33	40.00	1,533.20
7	Se realizará 40 encuestas...	Jefe de RRHH	9,200.00	38.33	40.00	1,533.20
8	Se realizará 2	Jefe de RRHH	9,200.00	38.33	16.00	613.28

entrevistas...					
TOTAL, INVERSIÓN DEL PROCESO METODOLOGICO					7,142.48

Capítulo 6. Justificación de la solución escogida

En el proyecto se planteó 3 alternativas de solución:

N	ALTERNATIVAS	COSTO INICIAL	COSTO IMPLEMENTACIÓN	COSTO TOTAL
1	GENERAR UN PLAN ANUAL DE VACACIONES EN EXCEL.	7,142.48	31,521.74	38,664.22
2	REDISEÑAR LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS DEL CONTROL DE VACACIONES	7,142.48	28,376.64	35,519.12
3	COMPRAR O DESARROLLAR UN SOFTWARE A LA MEDIDA DE ACCENTURE	7,142.48	36,076.44	43,218.92

Para poder tomar la decisión final se realizó una matriz de decisión, en la cual se consideró 7 variables importantes. Esta matriz se llevó a directorio para que en conjunto a los Gerentes se realice la puntuación correspondiente. A continuación, los resultados:

MATRIZ DE DECISIÓN	Alternativa 1			Alternativa 2			Alternativa 3		
Variables	Peso	Escala	Nota	Peso	Escala	Nota	Peso	Escala	Nota
Costo de implementación	0.10	3	0.30	0.10	2	0.20	0.10	1	0.10
Seguridad de información	0.18	1	0.18	0.18	3	0.54	0.18	4	0.72
Optimización de procesos	0.17	2	0.34	0.17	2	0.34	0.17	4	0.68
Rapidez del proceso	0.12	2	0.24	0.12	3	0.36	0.12	4	0.48
Estandarización de documentos	0.18	1	0.18	0.18	4	0.72	0.18	4	0.72
Accesibilidad	0.10	3	0.30	0.10	3	0.30	0.10	3	0.30
Reportes de gestión	0.15	3	0.45	0.15	2	0.30	0.15	4	0.60
Totales	1.00	15	1.99	1.00	19	2.76	1.00	24	3.60

La opción escogida es la alternativa 3, resulta ser la más costosa pues asciende a 43,218.92 (Nuevos Soles), pero a su vez es la opción más idónea para Accenture Peru, esto debido a que refleja un alto índice de seguridad y confiabilidad de información, asimismo permite la optimización y rapidez de procesos, estandarización de documentos y mejora los reportes de gestión.

Leyendas:

		Variables
Leyenda	Escala	Costo de implementación
Alto	1.00	
Moderado	2.00	
Bajo	3.00	

Ninguno	4.00	
---------	------	--

		Variables					
Leyenda	Escal a	Seguridad de información	Optimizació n de procesos	Rapidez del proceso	Estandarizació n de documentos	Accesibilidad	Reportes de gestión
Muy bueno	4.00						
Bueno	3.00						
Regular	2.00						
Malo	1.00						

Una vez escogida la mejor alternativa, vamos a realizar la justificación del proyecto, para ello vamos a revisar los siguientes puntos:

1. Optimización de procesos:

Para Accenture es importante reducir la cantidad de procesos que toma gestionar una solicitud de vacaciones de sus empleados, por consiguiente, el nuevo sistema buscara mejorar esta debilidad y otorgar tanto a los trabajadores como supervisores, un método eficiente y eficaz de registro y control de vacaciones sin necesidad de mucha burocracia administrativa. Es por ello que hemos plasmado el flujograma actual y esperado del proceso.

Flujograma actual:

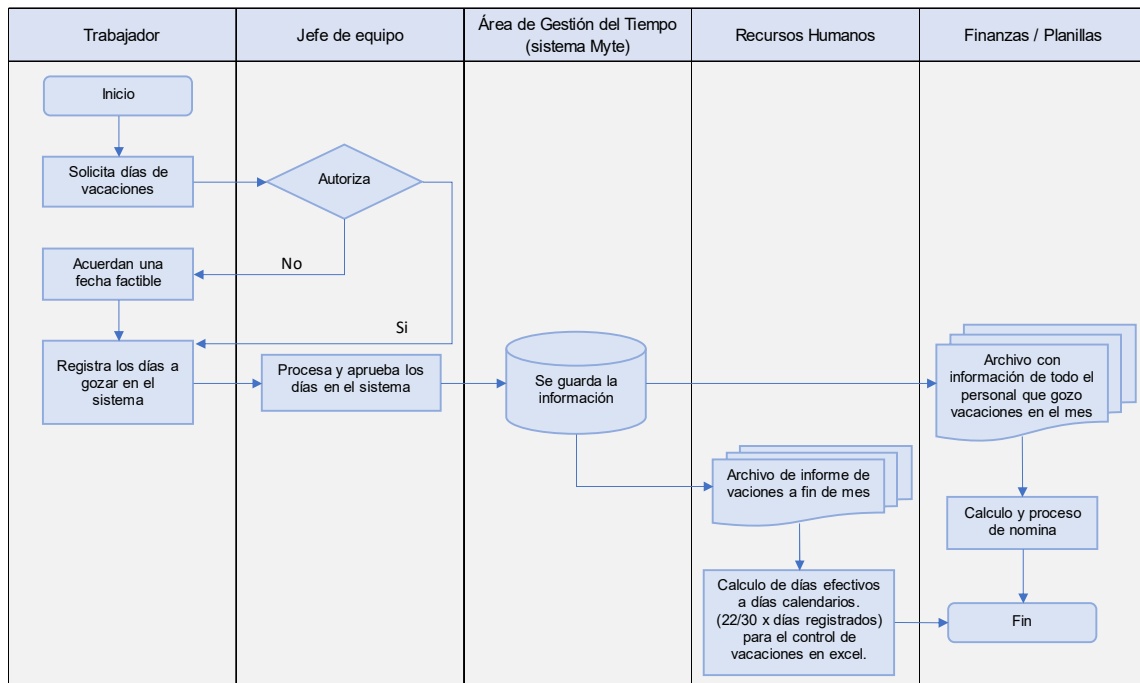


Figura 7. Flujograma actual de la solicitud de vacaciones en la empresa Accenture Peru.

Flujograma esperado:

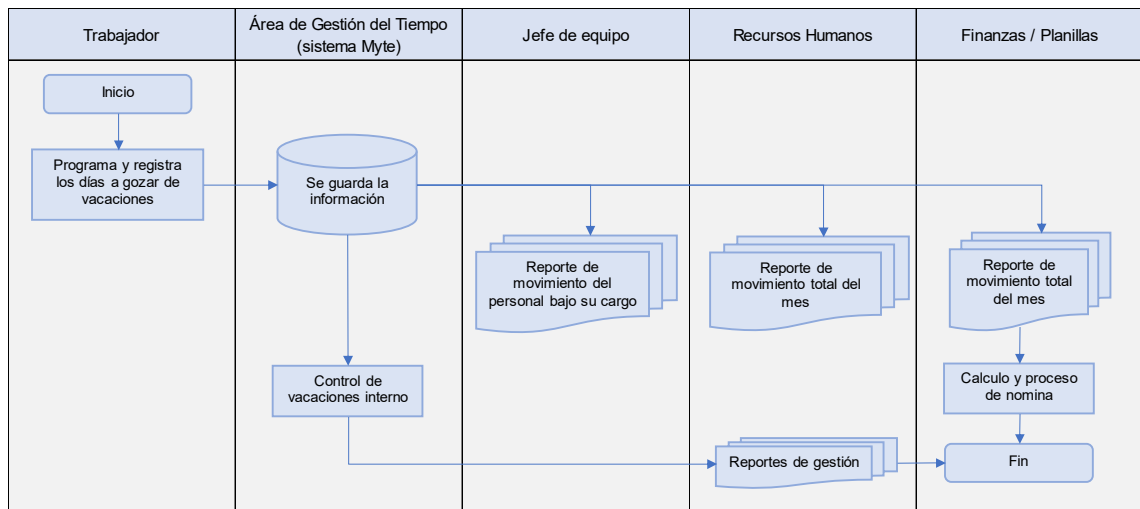


Figura 8. Nuevo flujograma de la solicitud de vacaciones en la empresa Accenture Peru.

La optimización de procesos administrativos también nos permitirá mejorar los costos por horas hombre, tal lo muestra el cuadro siguiente:

Item	Acciones	Tiempo minutos	Participantes	Diferencias en los tipos de procesos y costos			
				Proceso actual	Costo Horas Hombre	Proceso esperado	Costo Horas Hombre
1	Inicio	-	Trabajador	-	-	-	-
2	Solicitud de días de vacaciones	10	Trabajador	Manual	2.30	-	-
3	Autoriza	8	Jefe de equipo	Manual	4.75	-	-
4	Acuerdan una fecha factible	15	Trabajador	Manual	3.46	-	-
5	Registra los días a gozar en el sistema	8	Trabajador	Manual	1.84	Manual	1.84
6	Procesa y aprueba los días en el sistema	10	Jefe de equipo	Manual	5.94	-	-
7	Se almacena la información	-	Área de gestión del tiempo	Automatico	0.00	Automatico	-
8	Archivo con información de todo el personal que gozo vacaciones en el mes	1	Finanzas / Planillas	Manual	0.28	-	-
9	Archivo de informe de vacaciones a fin de mes	1	Recursos Humanos	Manual	0.24	-	-
10	Calculo de días efectivos a días calendarios. (22/30 x días registrados) para el control de vacaciones en excel	1	Recursos Humanos	Manual	0.24	-	-
11	Reporte de movimiento total del mes	-	Finanzas / Planillas / RRHH	-	-	Automatico	-
12	Calculo y proceso de nomina	1	Finanzas / Planillas	Manual	0.28	Manual	0.28
13	Reporte de movimiento del personal bajo su cargo	-	Jefe de equipo	-	-	Automatico	-
14	Control de vacaciones interno	-	Recursos Humanos	-	-	Automatico	-
15	Fin	-	Finanzas / Planillas	-	-	-	-
					19.34		2.12

Figura 9. Análisis diferencial de costos por el proceso actual contra el proceso esperado en la solicitud de vacaciones.

El cuadro anterior nos muestra los tiempos y costos que se necesitan para el proceso actual y el proceso esperado. Estos costos son representados en las horas hombre de los participantes del proceso por cada solicitud de vacaciones, por ende, para poder proyectar el ahorro en costos es necesario mostrar el número de procesos mensuales costeados del año 2017.

Número de procesos mensuales costeados del año 2017			
Meses	N° de procesos	Costo por proceso	Costo total actual
Enero	126	19.34	2,436.69
Febrero	100	19.34	1,933.88
Marzo	80	19.34	1,547.10
Abril	49	19.34	947.60
Mayo	87	19.34	1,682.48
Junio	64	19.34	1,237.68
Julio	54	19.34	1,044.30
Agosto	104	19.34	2,011.24
Septiembre	81	19.34	1,566.44
Octubre	50	19.34	966.94
Noviembre	85	19.34	1,643.80
Totales	880		17,018.15

La proyección de los procesos de solicitudes de vacaciones, se realizará con la media de los últimos 11 meses de procesos del 2017, por tanto, la media de 880 es de 80 procesos mensuales; reemplazamos la media y evaluamos el porcentaje de ahorro:

Proyección de procesos mensuales costeados del año 2018					
Meses	N° de procesos	Costo actual	Costo total actual	costo esperado	Costo total esperado
Enero	80	19.34	1,547.10	2.12	169.72
Febrero	80	19.34	1,547.10	2.12	169.72
Marzo	80	19.34	1,547.10	2.12	169.72
Abril	80	19.34	1,547.10	2.12	169.72
Mayo	80	19.34	1,547.10	2.12	169.72
Junio	80	19.34	1,547.10	2.12	169.72
Julio	80	19.34	1,547.10	2.12	169.72
Agosto	80	19.34	1,547.10	2.12	169.72
Septiembre	80	19.34	1,547.10	2.12	169.72
Octubre	80	19.34	1,547.10	2.12	169.72
Noviembre	80	19.34	1,547.10	2.12	169.72
Diciembre	80	19.34	1,547.10	2.12	169.72
Totales	960		18,565.25		2,036.64

Como se podrá observar en la proyección, el ahorro en costos por la optimización de procesos manuales a automáticos es considerable, ya que, reduce un 89% y permite a la empresa ahorrar hasta 16,528.62 nuevos soles al año.



Figura 10. Análisis porcentual de la proyección en costo y ahorro.

2. Ahorro en generación de nuevas indemnizaciones

Se han revisado los resultados operacionales de la empresa Accenture Peru de los años 2015, 2016 y 2017, los cuales mostramos en la cuenta contable 62311:

CUENTA	NOMBRE	TOTAL 2015	TOTAL 2016	TOTAL 2017
62311	Indemnización de vacaciones no gozadas	38,792.82	66,101.63	108,128.75
	Variación porcentual anual	100%	59%	61%

Esta cuenta representa el gasto que viene asumiendo Accenture en el pago de indemnizaciones a sus empleados.

Para saber cómo se llega a estos montos, es importante conocer la forma del cálculo de las indemnizaciones, para eso nos basamos en lo que indica en MTPE en el artículo 23 de la Ley 713. El cual indica que toda empresa que incumpla con otorgar el goce físico de vacaciones a sus empleados tendrá que pagar una triple remuneración, una por el trabajo realizado, otra por el descanso vacacional ganado y no gozado, y adicionalmente una indemnización por vacaciones. La Ley indica que, al generarse el derecho de indemnización, los días de vacaciones pierden derecho al goce por que ganan el derecho al pago inmediato (si el trabajador así lo solicita), por ende, el costo que los proyectos de Accenture no presupuestan son los de indemnizaciones. Estas se calculan en función al sueldo actual, más la asignación familiar y el promedio de las remuneraciones variables que tuviesen, todo eso entre 30 por la cantidad de días indemnizables.

09.- ¿Qué ocurre si un trabajador no goza de sus vacaciones en el año que corresponde hacerlo? ¿Qué debe entenderse por la “triple vacacional”?

El empleador debe pagar una remuneración por el trabajo realizado, otra por el descanso vacacional adquirido y no gozado, y adicionalmente una indemnización equivalente a una remuneración por no haber disfrutado del descanso (en la práctica se abonan solo dos remuneraciones ya que la remuneración por haber laborado en vacaciones se entiende que se pagó oportunamente). A lo antes descrito se suele denominar la “triple vacacional”.

Esta indemnización no está sujeta a pago o retención de ninguna aportación, sin embargo, ella no corresponderá a los gerentes o representantes de la empresa que hayan decidido no hacer uso del descanso vacacional.

Referencia: Artículo 23° del Decreto Legislativo 713.

Figura 11. Figura extraída del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

A continuación, detallamos las indemnizaciones pagadas mes a mes en el periodo 2017:

MES	INDEMNIZACIONES POR VACACIONES
01	23,382.92
02	0.00
03	12,830.73

04	30,761.72
05	4,359.69
06	7,307.46
07	2,117.43
08	5,335.74
09	8,428.21
10	0.00
11	13,604.85
12	0.00
Totales	108,128.75

Es importante considerar que el aumento en la variación porcentual de los pagos anuales es muy alto. En los últimos 2 años los pagos han subido en más del 60% y sus proyecciones son las siguientes:

CUENTA	PROYECCIÓN 2018	PROYECCIÓN 2019	PROYECCIÓN 2020
62311	174,087.29	280,280.53	451,251.66

Según las proyecciones al año 2020, Accenture estará pagando cifras que bordean el medio millón de soles por indemnización vacacional. Este proyecto busca solucionar la mala gestión administrativa y eliminar la nueva generación de indemnización, por ende, se trabajó con el área de Recursos Humanos y se sinceró el costo monetario total de indemnizaciones pendientes por pagar de Accenture al 30 de noviembre del presente año, La suma asciende a S/. 635,732.96 (Nuevos Soles) y está compuesta por indemnizaciones vencidas desde el año 2011 a la fecha, tal muestra el siguiente cuadro:

Años	Indemnizaciones por pagar	Porcentaje
2011	74,145.41	11.66%
2012	65,650.09	10.33%
2013	152,622.41	24.01%
2014	184,602.67	29.04%
2015	45,523.13	7.16%
2016	109,733.33	17.26%
2017	3,455.92	0.54%
Totales	635,732.96	100.00%

Asimismo, existe una gran probabilidad de que la cifra se eleve, puesto que todos los meses se vencen días de vacaciones por gozar de los empleados, si la situación sigue así los próximos 4 meses (hasta que se implemente el proyecto), el importe crecerá en S/. 103,152.64, tal como lo muestra el cuadro siguiente:

Años	2016	2017	Total
Indemnizaciones por vencer	9,394.56	93,758.08	103,152.64

Para revisar si efectivamente conviene implementar un sistema que aporte en la no generación de indemnizaciones, debemos evaluar la carga de trabajo y los costos que asumiría la compañía al retirar de vacaciones a su personal en los tiempos correctos. Por ende, costearemos el promedio de sueldo de los empleados con opción a ganar horas extras, para luego evaluar la rotación por vacaciones y los costos hundidos de la compañía.

Puestos con Horas Extras	# Personas	Total, Sueldos
LEVEL 10 - SR. ANALYST	120	699,900.00
LEVEL 11 - ANALYST	149	550,480.00
LEVEL 12 - ASSOCIATE	69	163,710.00
LEVEL 13 - NEW ASSOCIATE	39	70,570.00
Total, general	377	1,484,660.00
SUELDO PROMEDIO		3,938.09

Teniendo ya el promedio de sueldo de un empleado de Accenture, hemos evaluado los costos hundidos que ya vienen asumiendo la compañía, estos ya representan un gasto en sus Estados Financieros.

Número de procesos y días de goce mensuales del año 2017			
Meses	N° de procesos	# Días goce	Detalles
Enero	126	1,288	Costo hundido
Febrero	100	902	Costo hundido
Marzo	80	716	Costo hundido
Abril	49	442	Costo hundido
Mayo	87	739	Costo hundido
Junio	64	557	Costo hundido
Julio	54	440	Costo hundido
Agosto	104	1,016	Costo hundido
Septiembre	81	789	Costo hundido
Octubre	50	418	Costo hundido
Noviembre	85	709	Costo hundido
Totales	880	8,016	

Sabiendo el número actual de procesos de vacaciones y la cantidad de días que estos representan, podremos evaluar de acuerdo con un escenario óptimo de programación de vacaciones, el diferencial de procesos y días para costearlos con el promedio del sueldo mensual y así comprobar el ahorro real en la no generación de indemnizaciones que busca obtener el nuevo sistema.

Número de días de vacaciones actuales vs optimistas costeados para el año 2018								
Mes	N° de procesos	# Días goce	N° de procesos	# de días goce	Diferenc.	Sueldo Promedio	Costo por asumir	Representa
1	126	1,288	21	588	-700	3,938.09	-2,756,663.00	ahorro
2	100	902	18	504	-398	3,938.09	-1,567,359.82	ahorro
3	80	716	30	840	124	3,938.09	488,323.16	costo
4	49	442	33	924	482	3,938.09	1,898,159.38	costo
5	87	739	40	1120	381	3,938.09	1,500,412.29	costo
6	64	557	33	924	367	3,938.09	1,445,279.03	costo
7	54	440	13	364	-76	3,938.09	-299,294.84	ahorro
8	104	1,016	27	756	-260	3,938.09	-1,023,903.40	ahorro
9	81	789	18	504	-285	3,938.09	-1,122,355.65	ahorro
10	50	418	28	784	366	3,938.09	1,441,340.94	costo
11	85	709	26	728	19	3,938.09	74,823.71	costo
Total	880	8,016	287	8,036	20		78,761.80	

De acuerdo con el cuadro anterior podemos deducir que Accenture asumirá un costo adicional anual de S/. 78,761.80, este será realizado para poder programar adecuadamente las salidas de vacaciones mensuales para todos los empleados en el periodo fiscal del 2018.

Por tanto, nuestra proyección de generación de indemnización vs el costo adicional correspondiente al 2018, resulta positivo, pues se ahorrará un 55% del total proyectado en la indemnización.

Detalles	PROYECCIÓN 2018	%
Proyección de Indemnización vacaciones no gozadas	174,087.29	100.00 %
Costo adicional por evitar indemnizaciones	-78,761.80	-45.24 %
Ahorro real de la No generación de indemnizaciones	95,325.49	54.76 %

Se puede afirmar que es crucial para Accenture llevar a cabo el desarrollo e implementación del nuevo sistema, ya que su objetivo principal debe ser la reducción total de pagos por indemnización vacacional y aumentar la rentabilidad de Accenture.

3. Nueva política de reemplazo a los colaboradores que gozan vacaciones

A continuación, detallaremos las políticas de reemplazo para el goce vacacional:

Todo empleado tiene derecho al goce mínimo de 7 días de vacaciones al año y el supervisor, jefe o manager que esté a cargo del colaborador a gozar vacaciones, deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Si el colaborador a gozar vacaciones tiene un puesto de Associate, Analyst o Sr. Analyst, el jefe deberá capacitar a los New Associate (personal bajo formación) para cubrir las actividades o tareas pendientes siempre bajo la supervisión de un Sr. Analyst, generando horas extras en algunas oportunidades si el proyecto, actividades o tareas lo ameritan.
- Si el colaborador a gozar vacaciones tiene un puesto de Consultant, Specialist y Team Lead, el Associate Manager deberá capacitar a los Sr. Analyst para cubrir las actividades o tareas pendientes que deja el personal de vacaciones. Este aumento de actividades puede generar horas extras bajo la aprobación del Manager del proyecto.
- Si el colaborador a gozar vacaciones tiene un puesto de Associate Manager, Manager y Senior Manager, el Managing Director deberá seleccionar a un Senior Manager que reemplace las actividades o tareas pendientes que deja el personal de vacaciones. Este aumento de actividades no genera horas extras.
- Solo los Manager, podrán solicitar la contratación de un empleado por reemplazo de vacaciones y deberá ser documentado por las actividades que lo ameriten.
- Estas contrataciones deberán ser con un máximo de 3 meses para rotar a varios empleados que estén programados a gozar vacaciones.

4. Procedimiento que acompaña el software escogido

Proceso	Meta4	Actual	Propuesta
Unidad de goce	Días	En MyT&E se cargan los días que se toman de vacaciones. Payroll transforma días hábiles a días corridos. El saldo de vacaciones lo llevan en otro sector que resta los días tomados que se informaron desde el time (control manual de la situación en Excel).	Que el empleado complete en lamsystem una solicitud de días de vacaciones, con días corridos (es decir si sale de vacaciones de lunes a viernes que carguen la solicitud hasta el domingo) En lamsystem tener una base de feriados de Peru. Lamsystem ejecuta Proceso de control para validar que los días del time sean iguales a los días solicitados en lamsystems y en caso de no serlo agregar los fines de semana o feriados que correspondan antes de enviar la incidencia de tiempo a M4.

Circuito de Solicitud/Aprobación	La incidencia de tiempo con las vacaciones solicitadas y aprobadas puede venir por interface desde LamSystems.	El empleado debería cargar una papeleta que firman el y su supervisor, pero no se está haciendo. Hoy es verbal.	Con solicitud desde LamSystems, se puede poner la aprobación del supervisor vía mail (definido por el mismo empleado en la opción Expense Reviewers de LamSystems)
Certificado de vacaciones		Hoy no se emite.	Que este certificado se emita x lamsystem una vez aprobado.
Días Legales	si no cumple el año no se puede tomar los días generados (periodo trunco). → ver como se podría resolver en M4.	pueden gozarlas sin tener un año de antigüedad	Se podría cubrir ok tomando el periodo trunco.
Venta de vacaciones	Entraría como novedad de nómina (Ajuste manual para reducir los días). Resta ver con M4 como afecta el saldo. Requiere una vuelta de lo vendido.	Se pueden vender hasta 15 días dentro de los doce meses antes que se venzan. Autorización del manager por mail. Se genera un documento al final de la venta. Firma del empleado. Soledad Perrone devuelve info con importe. Actualización del saldo la lleva Gina (Beneficios).	Idem lo que se hace hoy, pero llevando el saldo desde M4. Ver factibilidad de que el pedido se haga desde lamsystem. El alcance de esta funcionalidad está a confirmar para luego pedirle desarrollo a Judith. Se puede incluir todo el alcance de la funcionalidad de hoy o solo la parte del pedido y aprobación. Queda por ver con Leonor y luego hacer pedido formal a LAD.
Saldo de vacaciones	Visualización de saldo por año o periodo generado desde el módulo de vacaciones.	No se usa herramienta en particular. Planilla con fecha de ingreso, se calcula y resta lo que le informa el reporte del time. Se comparte el saldo de manera mensual SM con los próximos a volverse indemnizables. Si hubiera venta se actualiza también el saldo del empleado.	Que el saldo lo lleve M4 y vuelva a Lamsytem para que pueda visualizarse por web. Ojo en la migración actualizar el saldo de vacaciones de M4.

Provisión		Provisión de vacaciones está en SAP, se alimenta del actual (devengado) que tiene cada empleado. Se envía a Contabilidad y a Juan Perez	Dejarlo tal cual se realiza hoy con la salvedad que las diferencias que surgieran no estarán relacionadas con la implementación de M4 sino que son las mismas que actualmente se dan,
-----------	--	---	---

Proceso	Sistema	Tareas
Circuito de Aprobación	LamSystems	Configuración de Aprobadores en Expense Reviewers
		Solicitud de vacaciones
	Mail	Aprobación/Rechazo
	LamSystems	Impresión Papeleta
Novedad para Pago de Bono/Finiquitos	LamSystems/Meta4	Novedad de incidencia de tiempo por Interface automática entre los sistemas.
	Meta4	SalDOS mantenidos en Meta4
Provisión de Vacaciones (no cambia)	SAP	Cálculo automático de Accrual según antigüedad y categoría
		Se alimenta de MyT&E para el valor correspondiente al taken
Consulta de SalDOS	LamSystems	SalDO mantenidos Meta4. Se enviará de M4 a LamSystems para poder ser visualizado por empleado.
Pago de indemnización vacacional		Hoy se genera un pago cuando las vacaciones no se toman en el período establecido (se paga compensación de 1 sueldo) Es un derecho y se abona en el final de la relación laboral. Si el empleado lo reclama se tiene que pagar en la paga normal. Daniela confirmará como lo maneja M4.

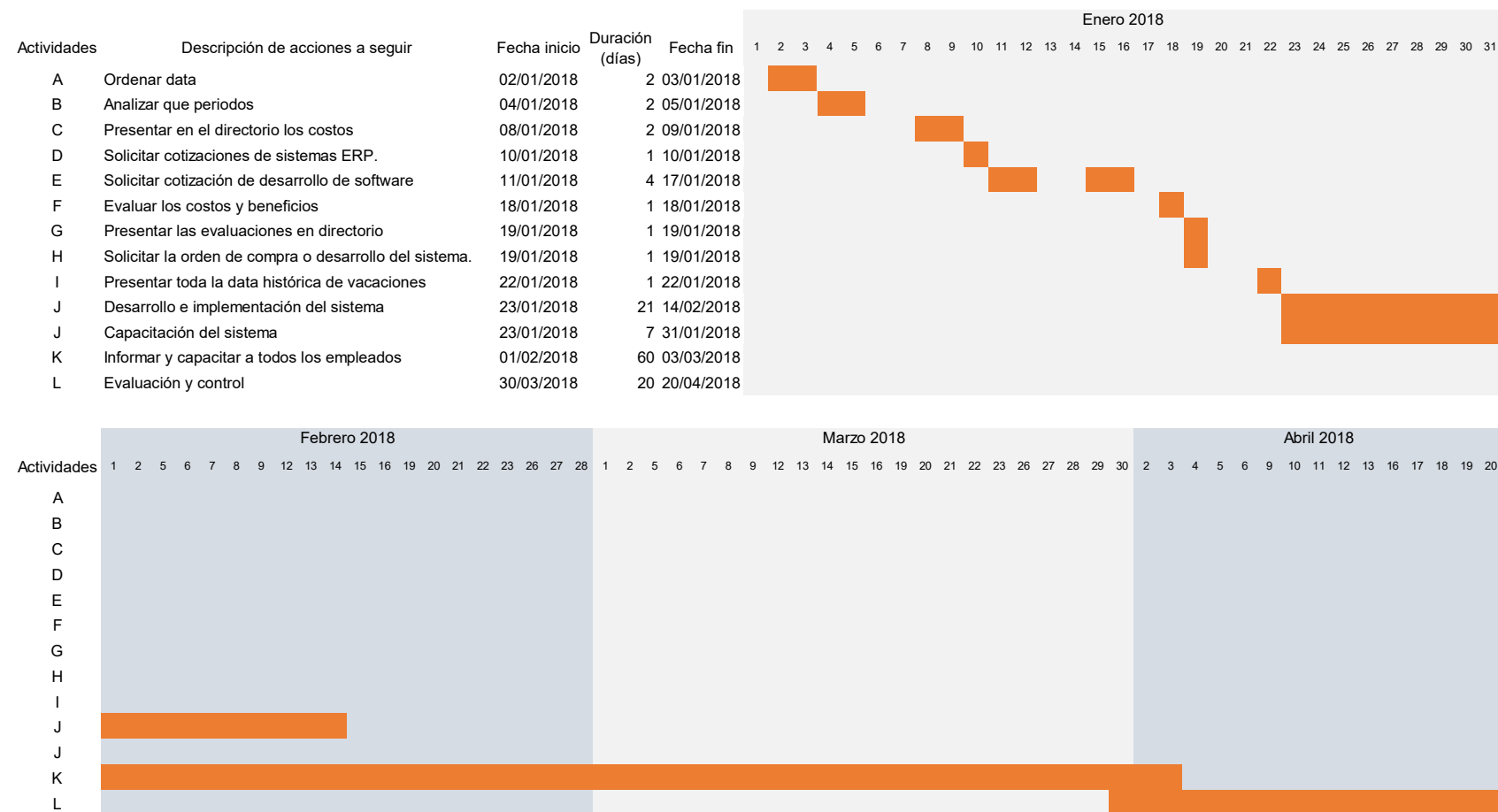
En el capítulo 7, veremos las actividades a seguir paso a paso para lograr un eficiente y eficaz desarrollo del proyecto.

Capítulo 7: Implementación de la propuesta

A continuación, las actividades a seguir para lograr el desarrollo, implementación, capacitación y evaluación del sistema:

Actividades	Descripción de actividades a seguir	Fecha inicio	Duración (días)	Fecha fin	Participantes
A	Ordenar su data de trabajadores activos por antigüedad y revisar los días pendientes de goce vacacional por años.	02/01/2018	2	03/01/2018	Analista de Recursos H.
B	Analizar que periodos ya están vencidos y generaron el derecho a la indemnización.	04/01/2018	2	05/01/2018	Analista de Recursos H.
C	Presentar en el directorio los costos que viene asumiendo Accenture en los últimos 3 años y solicitar su aprobación para la comprar o desarrollo de un sistema.	08/01/2018	2	09/01/2018	Jefe de Recursos H. / Gerentes
D	Solicitar cotizaciones de sistemas ERP.	10/01/2018	1	10/01/2018	Analista de Recursos H.
E	En paralelo solicitar una cotización de desarrollo de software al equipo de programadores de Accenture, esta será alineada a los parámetros y medidas del requerimiento.	11/01/2018	4	17/01/2018	Jefe de Recursos H.
F	Evaluar los costos y beneficios que puedan tener la opción de compra o desarrollo de un sistema.	18/01/2018	1	18/01/2018	Jefe de Recursos H.
G	Presentar las evaluaciones en directorio y llevar a consenso con los gerentes cual es la opción a tomar.	19/01/2018	1	19/01/2018	Jefe de Recursos H. / Gerentes
H	Finalmente, con la aprobación de los gerentes, Recursos Humanos deberá solicitar la orden de compra o desarrollo del sistema.	19/01/2018	1	19/01/2018	Jefe de Recursos H.
I	Presentar toda la data histórica de vacaciones para cargar al nuevo sistema.	22/01/2018	1	22/01/2018	Analista de Recursos.
J	Desarrollo e implementación del sistema	23/01/2018	21	14/02/2018	Sistemas
J	Capacitarse en el uso y todas las opciones que permita el nuevo sistema.	23/01/2018	7	31/01/2018	Analista de Recursos H.
K	Informar y capacitar a todos los empleados del nuevo procedimiento para solicitar sus vacaciones.	01/02/2018	60	03/03/2018	Analista de Recursos H.
L	Como medida de control al aprendizaje se realizará una evaluación por intranet a todos los empleados. Esta se realizará al mes siguiente del comunicado.	30/03/2018	20	20/04/2018	Analista de Recursos.

Con las actividades detalladas, vamos a calendarizar los tiempos estimados:



Con la calendarización, estimamos que el sistema estará listo en la quincena de febrero, luego se proyecta un módulo a prueba de capacitación para los empleados y recién el 01 de abril el sistema entrará en vigencia de carácter obligatorio para todos.

Capítulo 8: Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis de la situación interna de Accenture, se ha encontrados 3 oportunidades de mejora, que resultará importante para la compañía, a continuación, el detalle:

1ro. El trabajo que se realiza actualmente conlleva consigo una serie de actividades manuales que pueden resultar desgastante para los empleados, supervisores y áreas involucradas en el control y pago.

2do. Las actividades que actualmente desarrollan atraen consigo un alto costo de horas hombre.

3ro. La actual forma de trabajo en el control de vacaciones, esta generando un impacto en la rentabilidad del negocio, pues la generación de indemnizaciones es un gasto no contemplado por las empresas al estimar sus resultados anuales.

Este proyecto concluye que la mejor alternativa es: **“El desarrollo de un sistema de control de vacaciones a la medida de Accenture”**. Aplicar esta alternativa resultará trascendental, ya que se estandarizarán los formatos de vacaciones, reducirán costos de horas hombre, erradicaremos la generación de nuevas indemnizaciones y aumentará la rentabilidad de la compañía, importe que será beneficioso tanto para la empresa en ganancias, como para los colaboradores en sus utilidades.

Producto de la alternativa escogida se deberá contar el apoyo tecnológico para poder sustituir las acciones manuales y documentos físicos, por una herramienta de gestión y archivos digitales que permitan administrar mejor la información y optimizar los procesos

El proyecto tiene una inversión total de **S/. 43,218.92** (Nuevos Soles); el 51.33% es mano de obra y 48.67% el valor del activo. El tiempo estimado es de 4 meses para el desarrollo, implementación y adaptación del sistema.

RECOMENDACIONES

Antes de llevar a cabo la alternativa seleccionada, es fundamental concientizar a los participantes del proyecto en las mejoras que este traerá con su implementación y desarrollo, para así despejar toda duda o temor de los empleados. Este punto es muy importante porque siempre existen empleados resistentes al cambio por temor a diversos factores.

Se recomienda implantar un plan inmediato para que las indemnizaciones por vencer en los próximos 4 meses no sean efectivizadas como tal y puedan ahorrar ese costo de más de cien mil soles.

De acuerdo a las encuestas realizadas, es muy relevante que la compañía enfoque sus recursos en cambiar la perspectiva de los trabajadores hacia su gestión administrativa, la pregunta 8 indica que el 55% de empleados valora como regular y pésimo la administración de sus vacaciones, que como tal es un derecho de ellos, y puede resultar contraproducente para la imagen corporativa que Accenture mantiene a nivel global.

Se recomienda también que una vez implementado el sistema de gestión de tiempos, se contrate a una persona por el lapso de 2 meses y que este tenga la función de revisar el llenado de los registros de empleados y realice las retroalimentaciones correspondientes. Esta recomendación tiene como finalidad la revisión y control de la nueva herramienta para garantizar el correcto uso de ella.

Se recomienda también no abandonar el método actual del control de vacaciones por el plazo que la empresa estima necesaria, tiempo suficiente para tener seguridad de que el nuevo sistema cuenta con información fehaciente. Asimismo, no dejar de tener contacto con los empleados, está garantizado que el contacto directo con las personas origina un mejor clima laboral y ayuda a conseguir una imagen homogénea de la empresa hacia con los empleados.

Finalmente, es recomendable que empresas del sector tecnológico adopten un mejor control de vacaciones con sus empleados, puesto que el rubro al que pertenecen está muy diseñado a la flexibilidad de horarios, trabajo desde casa y entre otros; en contexto, este beneficio a largo plazo resulta ser muy contraproducente para la compañía, asumiendo así, muchos sobrecostos no estructurados en sus proyectos.

Bibliografía:

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: MCGRAW-HILL.
- Colín, C. L. (2017). *Estudio Integral de la Nomina*. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Congreso de la República. (1993). *La Constitución Política del Perú*. Lima: El Peruano.
- Etzioni, A. (1979). *Organizaciones modernas*. México: UTEHA, p. 16.
- Gelabert, M. P. (2010). *Gestión de Personas: Manual para la Gestión del Capital Humano en las Organizaciones (4ta. Edición revisada y actualizada)*. Alfaomega: Colombia.
- Koontz Harold, W. H. (1998). *Administracion - Una Perspectiva Global*. Mc Graw-Hill .Pag. 6.
- Llanes, M. D. (2012). *Análisis contable con un enfoque empresarial*. Perú: EUMED.
- Moreno, Juan Pedro. (2017). *Informe de responsabilidad empresarial España 2016*. Madrid: KPMG Asesores, S.L.
- Poder Ejecutivo del Perú. (1991). *Decreto Legislativo N° 713*. Lima: El Peruano.
- Robbins Stephen P y Coulter, M. (2005). *Administración. Octava edición*. México: Pearson Educación.
- Sebastian, J. M. (2010). *Gestión de la Calidad en Empresas Tecnologicas de TQM a ITIL*. Madrid - España: Starbook Editorial S.A.
- Suárez, M. F. (2007). *EL KAIZEN: La Filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total*. México: Panorama Editorial.

Referencias:

- <https://www.accenture.com/pe-es>
- <https://www.accenture.com/us-en/company-recognition-accenture-global-leader>
- <http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php/component/content/article/1-orientacion-tributaria/321-regimenes-tributarios->
- <http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/D.Leg.%20713%20-%2008-11-91.pdf>
- https://books.google.com/books?id=l3FXNs-q_CYC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Manuel+Francisco+Suarez+Barraza%22&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiCx4Xdi6PWAhVC6YMKHSCoD6EQ6wEIKDAA#v=onepage&q&f=false
- <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-calidad-segun-juran-deming-crosby-e-ishikawa/>
- <http://www.aulafacil.com/cursos/t2246/empresa/administracion/administracion-de-empresas>
- <http://www.editorialpatria.com.mx/pdffiles/9786074386196.pdf>
- <http://www.rrhhmagazine.com/>
- <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=1120>

ANEXOS

CUESTIONARIO – ENCUESTA

INSTRUCCIÓN:

Buen día, soy bachiller de la Universidad San Ignacio de Loyola, le agradezco que pueda tomar 10 minutos de su apreciado tiempo a fin de poder contestar las siguientes preguntas que serán de gran utilidad para el desarrollo de mi proyecto de suficiencia profesional basado en el registro y control de vacaciones que actualmente maneja la empresa Accenture Peru.

1. ¿Usted ha usado la herramienta del registro de vacaciones del sistema (Myte)?
 - a) Si
 - b) Aún no
 - c) Solo he visto el uso
 - d) No
 - e) No sabe / no opina

2. ¿Qué valoración tiene sobre el sistema actual del registro de vacaciones (Myte)?
 - a) Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Pésimo
 - e) No sabe / no opina

3. ¿Qué tan accesible y amigable es el ingreso y registro de información al sistema?
 - a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Pésimo
 - e) No sabe / no opina

4. ¿A su criterio en que puede mejorar el sistema?
 - a) En nada
 - b) Accesibilidad
 - c) Mejores reportes

- d) Rapidez
 - e) No sabe / no opina
5. Conociendo la política de flexibilidad que maneja Accenture con sus trabajadores. ¿Qué le parece la idea de manejar un control de vacaciones anual cumpliendo la Ley que estable el goce mínimo de 7 días?
- a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Pésimo
 - e) No sabe / no opina
6. ¿Estaría dispuesto(a) a programar el goce de sus vacaciones de forma anual?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
7. ¿Le gustaría contar con un sistema en el cual pueda programar sus vacaciones con tiempo?
- a) Si
 - b) No
 - c) No sabe / no opina
8. ¿Cómo calificarías a la organización en cuanto a la administración de tus vacaciones?
- a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Pésimo
 - e) No sabe / no opina
9. ¿Qué le parece la idea de migrar a un nuevo sistema de gestión de tiempo, que le comunique la fecha tope de su goce vacacional, que le permita programar o solicitar la compra sus vacaciones y revisar de forma sincronizada los días pendientes de goce?
- a) Excelente
 - b) Buena

- c) Regular
- d) Pésimo
- e) No sabe / no opina

10. Finalmente, ¿Estaría usted dispuesto(a) a capacitarse para el uso adecuado de un nuevo sistema de registro de vacaciones?

- a) Si
- b) No
- c) Tal

vez

CUESTIONARIO – ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

INSTRUCCIÓN:

Buen día, soy bachiller de la Universidad San Ignacio de Loyola, le agradezco que pueda tomar 15 minutos de su apreciado tiempo a fin de poder contestar las siguientes preguntas que serán de gran utilidad para el desarrollo de mi proyecto de suficiencia profesional basado en el registro y control de vacaciones que actualmente maneja la empresa Accenture Peru.

Breve introducción del tema a tratar.

5. ¿Por favor cuéntenos brevemente cuánto tiempo viene trabajando con Accenture, mencione cuanto personal tiene bajo subordinación e indíquenos su cargo?
6. Sabiendo que usted autoriza los movimientos de todos los registros de horas que hace su personal a cargo. ¿Qué recomendaciones daría sobre el actual control y autorización de estos?
7. Conociendo los elevados costos de indemnización que ha asumido la empresa en los últimos 3 años. ¿Cree que es necesario tomar una medida correctiva para anular la generación de nuevas indemnizaciones?
8. ¿Qué le parece la idea de migrar a un nuevo sistema de gestión de tiempo, que permita comunicar la fecha tope de goce vacacional, gestionar de forma automatizada los formatos de solicitud, compra o acumulación de vacaciones y por último que reporte automáticamente a las áreas correspondientes?
9. ¿Si estuviese bajo su responsabilidad, aprobaría la compra o desarrollo de un nuevo sistema de gestión de tiempo? Explique por qué.
10. Si la empresa opta por desarrollar un sistema bajo sus necesidades, ¿Cuál sería su método de evaluación para medir la rentabilidad de este sistema?