

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍAS FÍSICAS Y**  
**FORMALES**  
**PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN  
DEL TALENTO HUMANO EN SOCIEDAD ELÉCTRICA DEL SUR  
OESTE S.A. –SEAL, AREQUIPA 2014”**

**Presentada por: Bachiller  
INDIRA LLERENA PAZ**

**Para obtener el Título Profesional de  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**AREQUIPA-PERÚ  
2014**

## Dedicatoria

Con amor:

A DIOS y a la Virgen María, quienes me acompañan y me dan las fuerzas día a día en todos los proyectos que emprendo.

A mis abuelitos la mayoría de ellos en el cielo; por sus enseñanzas y dedicación.

A mis padres: Miguel y Yanet quienes son grandes pilares en mi formación y a mi hermanito Leonardo por su gran apoyo emocional.

*“Llévese mi gente pero déjeme mis fábricas y pronto crecerá la hierba en el suelo de esas fábricas. Llévese mis fábricas pero déjeme mi gente y pronto tendremos una fábrica nueva y mejor”.<sup>1</sup>*

Andrew Carnegie

## Agradecimiento

A mis maestros y amigos, por su apoyo total, confianza y amistad desde el inicio de mi carrera.

## INDICE GENERAL

INDICE GENERAL .....	3
INTRODUCCIÓN .....	9
1. CAPITULO I GENERALIDADES .....	11
1.1. TITULO .....	12
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	12
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.4. HIPÓTESIS.....	14
1.5. VARIABLES .....	14
1.5.1. Variable Independiente.....	14
1.5.2. Variable Dependiente .....	14
1.6. OBJETIVOS .....	15
1.6.1. Objetivo General.....	15
1.6.2. Objetivos Específicos .....	15
1.7. METODOLOGÍA DE DESARROLLO .....	15
1.8. LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	16
2. CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. SISTEMAS DE SOPORTE DE DECISIÓN .....	18
2.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL- BSC.....	20
2.3. TIPOS DE BALANCED SCORECARD .....	30
2.4. DAVE ULRICH Y LOS 4 ROLES DE RECURSOS HUMANOS .....	32
2.5. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO.....	34
2.5.1. Teóricos Clásicos de la Administración:.....	35
2.5.2. Enfoque de Relaciones Humanas .....	37
2.5.3. Enfoque Cuantitativo.....	40
2.5.4. Enfoque Integrador.....	41
2.5.5. Siglo XXI.....	41
2.6. HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL TALENTO HUMANO	
43	
3. CAPITULO III DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	47
3.1. LA EMPRESA.....	48
3.1.1. Razón Social .....	48
3.1.2. Nombre Comercial .....	48
3.1.3. Marco Legal.....	48
3.1.4. Estructura de la Propiedad .....	48
3.1.5. Constitución.....	50
3.1.6. Estatuto .....	50
3.1.7. Objeto Social .....	51
3.1.8. Ámbito De Concesión .....	53
3.1.1. Reseña Histórica Institucional .....	56
3.1.2. Misión de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.....	58
3.1.3. Visión de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. ....	58
3.1.4. Código de Valores de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.....	59
3.1.5. Organigrama .....	61
3.1.6. Objetivos Estratégicos .....	62
3.1.7. Información General de la Empresa .....	68
3.1.8. Información Adicional.....	69
3.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	70

3.2.1.	Factores Políticos.....	71
3.2.2.	Factores Económicos.....	71
3.2.3.	Factores Sociales.....	72
3.2.4.	Factores Tecnológicos.....	81
3.2.5.	Factores Geográficos.....	82
3.2.6.	Factores Demográficos - Análisis del Capital Humano en la Empresa....	82
3.2.7.	Factores Legales.....	90
3.2.8.	Factores Ambientales.....	90
3.3.	ANÁLISIS INTERNO.....	91
3.3.1.	Infraestructura Administrativa.....	91
3.3.2.	Aplicación de Encuesta de Evaluación de Roles de SEAL según el Modelo de Ulrich.....	106
3.4.	CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DE RR.HH. EN SEAL.....	113
3.5.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	120
3.6.	ANÁLISIS FODA.....	121
3.6.1.	Matriz de Factores Internos.....	121
3.6.2.	Matriz de Factores Externos.....	122
3.7.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	123
3.7.1.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES.....	123
3.7.1.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS.....	124
4.	CAPÍTULO IV PRESENTACION DE LA PROPUESTA.....	127
4.1.	OBJETIVO.....	128
4.2.	METODOLOGÍA.....	129
4.3.	FORMULACIÓN DE LA VISIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	130
4.4.	CARACTERIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS EN SEAL EN CUANTO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	131
4.5.	ESTABLECIMIENTO DE PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORE CARD DE RECURSOS HUMANOS DE SEAL.....	133
4.6.	DEFINICION DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR CADA PERSPECTIVA.....	134
4.6.1.	Perspectiva Financiera.....	134
4.6.1.	Perspectiva Clientes.....	135
4.6.1.	Perspectiva de Procesos Internos.....	136
4.6.1.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	138
4.7.	MAPA DE ESTRATEGIAS.....	140
4.8.	ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN SEAL.....	142
4.9.	ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO.....	144
4.10.	DISEÑO DE INDICADORES.....	145
4.10.1.	MATRICES DE SELECCIÓN DE INDICADORES.....	147
4.10.2.	ELABORACIÓN DE FICHAS TÉCNICAS POR CADA INDICADOR	163
4.11.	EJEMPLO DE APLICACIÓN DE BALANCED SCORE CARD PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN SEAL.....	186
	CONCLUSIONES.....	190
	RECOMENDACIONES.....	194
	BIBLIOGRAFIA.....	196

## RESUMEN EJECUTIVO

La electricidad es sin duda, el producto energético más utilizado en el mundo y el más eficiente. Se transforma en el pilar del desarrollo industrial de todos los países, parte fundamental del progreso social y el avance tecnológico.

El desarrollo de las empresas que se encuentran en el sector eléctrico, implica el enfrentamiento a escenarios de alta incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Se trata de un negocio de alta especificidad técnica y tecnológica, con un marco regulatorio definido y en donde las características socio-económica y política del país, impacta a su vez en el desarrollo del modelo de empresa a construir.

Por estas consideraciones surge como un desafío, generar recursos internos para gestionar eficazmente el talento. Este proceso aparece como un reto para la gestión del área de Recursos Humanos, ya que emerge la necesidad de construir modelos de talento en las organizaciones, así como establecer la forma de gestionarlo.

Hoy por hoy, resulta imprescindible para quienes dirigen las empresas del sector eléctrico, desarrollar las capacidades y destrezas necesarias para el éxito y la sustentabilidad del negocio. Esto significa que la gestión del negocio, debe conjugar la resolución exitosa de los problemas del presente y también adoptar decisiones estratégicas orientadas al futuro.

En ese contexto, el diseño de la organización y en especial, la gestión de sus activos intangibles, deberá estructurarse y vincularse con las características particulares del negocio eléctrico; por lo que se requiere desarrollar y gestionar adecuadamente su capital humano, por cuanto constituye su principal ventaja competitiva.

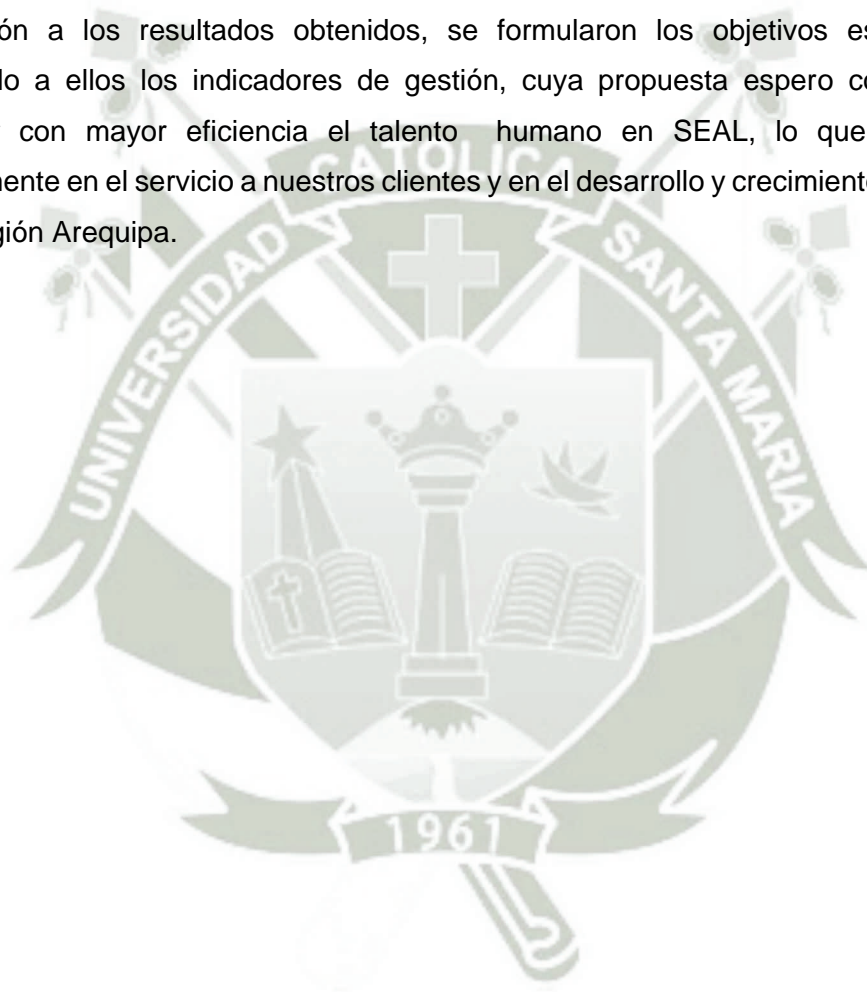
Es así que al haber identificado como estratégica la gestión del capital humano en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.; empresa de distribución y comercialización de energía eléctrica en la Región Arequipa; considero fundamental contar con un Plan Estratégico con un sistema de indicadores que facilite la toma de decisiones y el control.

El BalancedScoreCard orientado al área de Recursos Humanos, fue el instrumento de medición escogido por cuanto su utilización, ampliamente difundida en diversas

empresas del mundo, es una herramienta flexible que permite lograr el objetivo propuesto.

Como paso previo a su implementación, se realizó un diagnóstico del área de Recursos Humanos en SEAL, escogiendo para ello, el modelo de roles múltiples propuesto por Dave Ulrich, metodología orientada a evaluar la calidad de conjunto de los servicios de Recursos Humanos, en la ejecución de la estrategia, la eficiencia administrativa, contribución de los empleados y capacidad de cambio.

En función a los resultados obtenidos, se formularon los objetivos estratégicos, vinculando a ellos los indicadores de gestión, cuya propuesta espero contribuya a gestionar con mayor eficiencia el talento humano en SEAL, lo que impactará positivamente en el servicio a nuestros clientes y en el desarrollo y crecimiento sostenido de la Región Arequipa.



## EXECUTIVE SUMMARY

Electricity is undoubtedly the most widely used energy product in the world and the most efficient. It becomes the backbone of industrial development in all countries, a key part of social progress and technological advancement.

The development of enterprises that are in the power sector, involves confronting scenarios of high uncertainty , complexity and ambiguity. This is a business of high technical and technological specificity, with a defined and where the socio- economic and political characteristics of the country , impacting turn in developing the business model to build regulatory framework.

For these reasons arises as a challenge, generate internal resources to manage talent effectively. This process appears as a challenge for the management of Human Resources, as emerges the need to build models of talent in organizations and establish how to manage it.

Today , it is essential for heads of companies in the electricity sector, to develop the skills and abilities necessary for success and sustainability of the business. This means that business management must combine the successful resolution of the problems of the present and strategic decisions oriented to the future.

In this context , the design of the organization and in particular the management of their intangible assets should be structured and linked to the particular characteristics of the electricity business ; so it is necessary to develop and properly manage their human capital because it constitutes their main competitive advantage .

Thus, having identified as strategic management of human capital in South Western Electric Company SA; distribution company and sale of electricity in Arequipa region ; consider it essential to have a Strategic Plan with a set of indicators to facilitate decision -making and control.

The oriented Human Resources , BalancedScoreCard was chosen because its use measuring instrument widespread in various companies in the world, is a flexible tool to achieve the objective .

Prior to its implementation step , a diagnosis of the Human Resources SEAL , choosing to do so , the model of multiple roles proposed by Dave Ulrich , oriented methodology to

assess the quality of all services of Human Resources, was held at the strategy execution , administrative efficiency , employee contribution and ability to change.

Depending on the results, strategic objectives were formulated , by linking to them management indicators , whose proposal I hope will contribute to more efficient management of human talent in SEAL , which will impact positively on serving our customers and development and sustained growth of the Arequipa Region .



## INTRODUCCIÓN

El mundo competitivo de hoy, requiere de una estrategia empresarial clara y coherente, que defina el comportamiento de las organizaciones a través de la misión, visión de futuro y sus principales objetivos. Esta exigencia radica en la interacción de las empresas con el entorno, cada vez más dinámico y cambiante, por lo que la estrategia organizacional es el mecanismo mediante el cual la empresa interactúa con su ambiente externo.

Sin embargo, el único integrante racional e inteligente de esta estrategia es el ser humano. Las personas constituyen una ventaja competitiva en las organizaciones y son quienes conforman las empresas, las dotan de personalidad propia y con su desempeño y energía, pueden llevarla al éxito o al fracaso.

Andrew Carnegie, famoso industrial y empresario estadounidense, decía:

*“Llévese mi gente pero déjeme mis fábricas y pronto crecerá la hierba en el suelo de esas fábricas. Llévese mis fábricas pero déjeme mi gente y pronto tendremos una fábrica nueva y mejor”.<sup>1</sup>*

En efecto, hoy en día los avances tecnológicos están al alcance de todas las organizaciones, las materias primas y el capital son fácilmente accesibles; no obstante, el capital humano y el conocimiento que crea y gestiona, es en definitiva el factor determinante de cualquier empresa y paradójicamente, es el activo intangible más difícil de conseguir, retener y medir.

Las empresas se han especializado en medir en sus negocios todos los factores cuantitativos, vale decir, aspectos financieros, económicos, comerciales y operativos. Sin embargo, lo que muchos no tienen en cuenta es la medición del factor cualitativo que finalmente es quien impulsa los números: El Capital Humano.

Entonces resulta difícil de comprender el motivo por el cual las organizaciones no se hayan concentrado en evaluar este activo fundamental, más aún si las tecnologías de

---

<sup>1</sup> NAVARRO, P. Lo que saben los mejores MBA. España. Bresca Editorial, S.L., Barcelona, 2009. p. 304

información vienen desarrollando mejoras significativas en los sistemas integrados de gestión que permiten sustentar el proceso de toma de decisiones.

Concluyo que si el capital humano se constituye en un factor determinante para conseguir la estrategia empresarial, existe la imperiosa necesidad de evaluar la Gestión del Talento Humano y desarrollar un Plan Estratégico para el éxito de la misma, usando la herramienta del BalancedScoreCard para ello.

Será objeto de esta propuesta, elaborar un diagnóstico de la gestión del capital humano en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A., empresa dedicada a la distribución y comercialización de energía eléctrica en la Región Arequipa; realizar un FODA, diseñar un BalancedScoreCard y presentar un Plan Estratégico para el periodo 2015-2017; el cual deberá ser implementado en el área de Recursos Humanos; lo que permitirá brindar un soporte adecuado en la toma de decisiones y a través del análisis de indicadores, evaluar el cumplimiento de la estrategia de la empresa.





---

# CAPITULO I

# GENERALIDADES

---

### 1.1. TITULO

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN SOCIEDAD ELÉCTRICA DEL SUR OESTE S.A. – SEAL, AREQUIPA 2014”

### 1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Hoy por hoy, el capital humano marca una diferencia en las organizaciones y representa su principal ventaja competitiva. En ese sentido, el papel del área de Recursos Humanos es convertirse en un socio estratégico y alinear sus procesos con la estrategia empresarial, de tal forma que exista una coherencia y sostenibilidad a largo plazo.

En el caso específico de las empresas que se encuentran en el sector eléctrico, su desarrollo implica el enfrentamiento a escenarios de alta incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Se trata de un negocio de alta especificidad técnica y tecnológica, con un estricto marco regulatorio y en donde las características socio-económicas y políticas del país, impactan a su vez en el modelo de negocio de empresa a construir.

En adición a ello, al ser empresas de servicio público, el gestionar adecuadamente su recurso humano, constituye su principal ventaja competitiva, toda vez que no se dedican a la transformación de materias primas, por el contrario, se centran en un producto abstracto. En consecuencia, estas empresas requieren optimizar sus procesos y desarrollar el conocimiento de su personal en aras de potencializar su competitividad, para lo cual requieren evaluar permanentemente su activo fundamental: las personas.

### 1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La gestión de personas en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A., no es capaz de cumplir con los roles cada vez más complejos que requieren las empresas de distribución eléctrica del país. Los seis procesos organizacionales que integran la gestión de recursos humanos en SEAL, tales como incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar a las personas, no están integrados y no son monitoreados ni evaluados para cumplir adecuadamente con la estrategia del negocio, por lo que resulta indispensable contar con un modelo integral eficiente y con indicadores que midan su impacto en la gestión de la empresa, estos últimos inexistentes en gran parte de los subprocesos propios del área.

Idalberto Chiavenato<sup>2</sup>, define la administración de Recursos Humanos como «*varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ella*». Es por ello que esta propuesta, considera elaborar un Plan Estratégico para la Gestión del Talento Humano en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. – SEAL, con la intención de proporcionar a la organización, una herramienta que permita trasladar objetivos estratégicos en un grupo de medidas orientadas a alinear la conducta del personal con la organización. Esto a su vez, optimizará los subprocesos existentes en el área y los integrará en un sistema de gestión eficiente que agregue valor a la organización y que compatibilice los intereses de desarrollo institucional y de desarrollo personal de los colaboradores.

Considero que esta propuesta se constituye en prioritaria para la Empresa, toda vez que el crecimiento acelerado de la demanda, incrementa los niveles de exigencia de los trabajadores, lo que implica

---

<sup>2</sup>CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ra ed. México: Mc Graw Hill, 2008. 586 p.

que SEAL debe captar, retener y motivar el mejor talento, ya que en particular en SEAL, a mi parecer, considero que el punto débil es el mantener motivado al personal, para brindar un servicio eficiente y eficaz, acorde con las necesidades y exigencias del mercado, cada vez más competitivo y cambiante.

#### 1.4. **HIPÓTESIS**

Es factible la implementación de un Plan Estratégico 2015-2017 para mejorar la Gestión del Talento Humano en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. – SEAL.

#### 1.5. **VARIABLES**

##### 1.5.1. **Variable Independiente**

Propuesta e Implementación de Plan Estratégico 2015-2017 para la Gestión del Talento Humano en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. – SEAL.

##### 1.5.2. **Variable Dependiente**

Identificación de indicadores según el área.

Requerimientos establecidos por la Unidad de Recursos Humanos según sus necesidades, aplicables a una adecuada Gestión de Recursos Humanos.

## 1.6. **OBJETIVOS**

### 1.6.1. **Objetivo General**

Elaborar un Plan Estratégico para la Gestión del Talento Humano en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. SEAL – 2015-2017.

### 1.6.2. **Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis y emitir un diagnóstico de la Gestión del Talento Humano en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.
- Elaborar un Mapa de Estrategias, establecer las perspectivas, definir los Objetivos Estratégicos, establecer los indicadores y elaborar fichas por cada uno de ellos a fin de elaborar la propuesta del Balanced ScoreCard para la Gestión del Talento Humano en SEAL.
- Elaborar un Plan Estratégico para la Gestión del Talento Humano en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. para el periodo 2015-2017
- Analizar el Costo – Beneficio de la propuesta

## 1.7. **METODOLOGÍA DE DESARROLLO**

El presente trabajo será en una primera etapa de carácter descriptivo, ya que tomando como base la documentación, información y observación de elementos cuantitativos y cualitativos del área de Recursos Humanos, se efectuará el diagnóstico de la gestión del talento humano en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A..

En una segunda fase, se realizará el análisis del diagnóstico obtenido, a efecto de diseñar el Balanced Score Card para la Gestión del Talento

Humano en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A., herramienta que permitirá estimar el aporte de las personas en la empresa, así como efectuar una medición permanente orientada a corregir desviaciones y lograr los objetivos empresariales.

El tipo de investigación es aplicada, debido a que los conocimientos obtenidos serán de aplicación directa e inmediata; se presentara una solución práctica, que contribuya a implementar Plan Estratégico para la Gestión del Talento Humano.

Según el nivel de conocimientos la investigación es explorativa y descriptiva debido a que se realiza un análisis de toda el área de Recursos Humanos.

La investigación se realizara según la estrategia planteada y será documentada con la investigación de campo, respaldada por información de anteriores investigaciones y documentos oficiales de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste así como de distintas fuentes de consulta y también de información primaria obtenida a través de encuestas y entrevistas con el personal que labora en SEAL.

#### **1.8. LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

El trabajo está acotado exclusivamente a la Gestión del Talento Humanos en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. – SEAL. En ese sentido, se plantea el uso del Balance ScoreCard o Cuadro de Mando, como la herramienta adecuada para realizar la medición, control y gestión del capital humano.

Es importante referir que no se considerará en el presente trabajo, otros activos intangibles que componen la Empresa, así como otras herramientas que puedan existir para la gestión del Capital Humano en SEAL.

---

# CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

---

## 2.1. SISTEMAS DE SOPORTE DE DECISIÓN

Efraim Turban, Jay Aronson y Ting-Peng Liang definieron los sistemas de soporte de decisión como «*herramientas informáticas perfectamente diseñadas para cumplir con las expectativas que se demandan en toda la organización en materia de toma de decisiones*»<sup>3</sup>

Efectivamente, un Sistema de Soporte a la Decisión, es una herramienta de Business Intelligence enfocada a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa. Estos sistemas tienen como principal característica, el proporcionar información para la toma de decisiones, tanto para la administración como para la operación, a través de distintos análisis y de forma sistémica, ahorrando tiempo, esfuerzo y costos.<sup>4</sup>

El concepto de Sistemas de Soporte de Decisión (DSS), tuvo su origen a fines de los años sesenta. G. Anthony Gorry y Michael S. ScotthMorton (1971), fueron quienes percibieron la necesidad de contar con un marco para orientar las aplicaciones de cómputo hacia la toma de decisiones gerenciales. Desde ese entonces, gracias al avance e innovación en tecnologías de información y comunicaciones, los ejecutivos de hoy pueden utilizar la información en forma radicalmente nueva, tomar decisiones eficaces y explorar los impactos de futuras oportunidades.

Sin embargo, si bien los sistemas de soporte de decisión pueden ayudar a las empresas a obtener una ventaja competitiva, gracias al rápido análisis de información, es necesario tener en cuenta que éstos no solucionan los problemas ni suplantán a las personas, sino que se constituyen en el sustento del proceso de toma de decisiones en la gestión empresarial, ayudan a monitorear el desempeño organizacional, dan seguimiento a las actividades de la competencia e identifican problemas, oportunidades y tendencias.

---

<sup>3</sup>TURBAN, E., ARONSON, J. y LIANG, T. (2010). Decision Support Systems and Intelligent Systems. 7ma. Edición. USA: Universidad de Indiana.

<sup>4</sup>SINNEXUS – Sistemas de Soporte de Decisión (DSS) [en línea]. España: 2012 [citado el 12 de junio de 2014] Disponible en <[http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/sistemas\\_soporte\\_decisiones.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/sistemas_soporte_decisiones.aspx)>

Existe una gran variedad de sistemas de soporte de decisiones que han sido desarrollados en el tiempo. Algunos de ellos son los siguientes<sup>5</sup>:

- Almacenes de datos (Datawarehouse).
- Minería de datos (DataMining)
- Enterprise ResourcePlanning (ERP)
- **BalancedScorecard (BSC)**
- **Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA)**
- CustomerRelationship Management (CRM)
- Sistemas de Integración de aplicaciones empresariales (EAI)
- Sistema de Flujo de Trabajo (workflow)
- Sistemas para la Toma de Decisiones en Grupo (GDSS)
- Sistemas de Información Gerencial (MIS)
- Sistemas de Inteligencia Artificial (SAI)
- Redes Neuronales

Tomando como referencia lo señalado por TURBAN, Efraim, ARONSON, Jay y LIANG, Ting-Peng en su libro *DecisionSupportSystems and IntelligentSystems*, podemos detallar algunas de las razones más comunes para hacer uso de los Sistemas de Soporte de Decisión:

- **Interactividad:** El sistema permite una interacción amigable y respuestas en tiempo real.
- **Mayor velocidad de procesamiento:** Permite a los ejecutivos realizar un mayor número de procesamiento de información de una manera más rápida y a bajo costo.
- **Incremento de la productividad:** A través de los sistemas computarizados, los grupos de trabajo pueden ser más reducidos y

---

<sup>5</sup>BROGGI, Adrián. Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración. Tesis (Administración de Negocios). Buenos Aires, Argentina: Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Buenos Aires, 2010

encontrarse en diferentes puntos geográficos, lo que implicaría una reducción de costos y optimización de recursos.

- **Soporte Técnico:** Las decisiones que adopten los ejecutivos generalmente involucran interacciones complejas de información en distintas bases de datos de la organización. Los sistemas de soporte de decisiones permite acceder a toda la información de la Empresa a través de la Web y desde cualquier lugar. Adicionalmente, se puede obtener apoyo a través de gráficos, sonidos y análisis de sensibilidad, entre otros, de una manera rápida y eficiente.
- **Calidad de las Decisiones:** La calidad de las decisiones de los ejecutivos se ve optimizada, ya que se tiene una gama de alternativas para realizar evaluaciones. Asimismo, los análisis de riesgos pueden ser obtenidos rápidamente y ser comunicados a los demás miembros de la Empresa a muy bajo costo. Finalmente, permite crear simulaciones complejas y una gran variedad de escenarios, que permitirán al administrador conocer el impacto de sus decisiones en la organización.

## 2.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL– BSC

Peter Druker afirma que: Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar, y si no se puede controlar, no se puede dirigir, y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

Es claro que una óptima gestión empresarial requiere de un sistema de indicadores que faciliten la toma de decisiones y el control. En muchos casos, las empresas han estado inmersas en una crisis al no disponer de un Plan Estratégico con un BalancedScoreCard que les proporcionen información necesaria para rectificar su estrategia a tiempo, imperando una cultura intuitiva frente a una objetiva. En consecuencia, es de vital importancia medir los resultados reales frente a los previstos en cualquier organización y el Balanced Score Card se convierte en un instrumento imprescindible.

El BalancedScorecard (BSC), propuesto por Robert Kaplan y David Norton, es un instrumento de medición que integra indicadores derivados de la estrategia, es decir, traslada un PLAN ESTRATÉGICO a la acción. Su principal objetivo es traducir la estrategia en objetivos interrelacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización, involucrándolos en la generación de valor de toda la organización.

“El BalancedScoreCard complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del BSC se derivan de la visión y estrategia de la organización y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el BSC”<sup>6</sup>. Asimismo, Kaplan y Norton agregan que *“El BalancedScoreCard proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación y esta herramienta puede utilizarse para:*

- *Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.*
- *Comunicar la estrategia a toda la organización.*
- *Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.*
- *Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.*
- *Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.*
- *Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.*

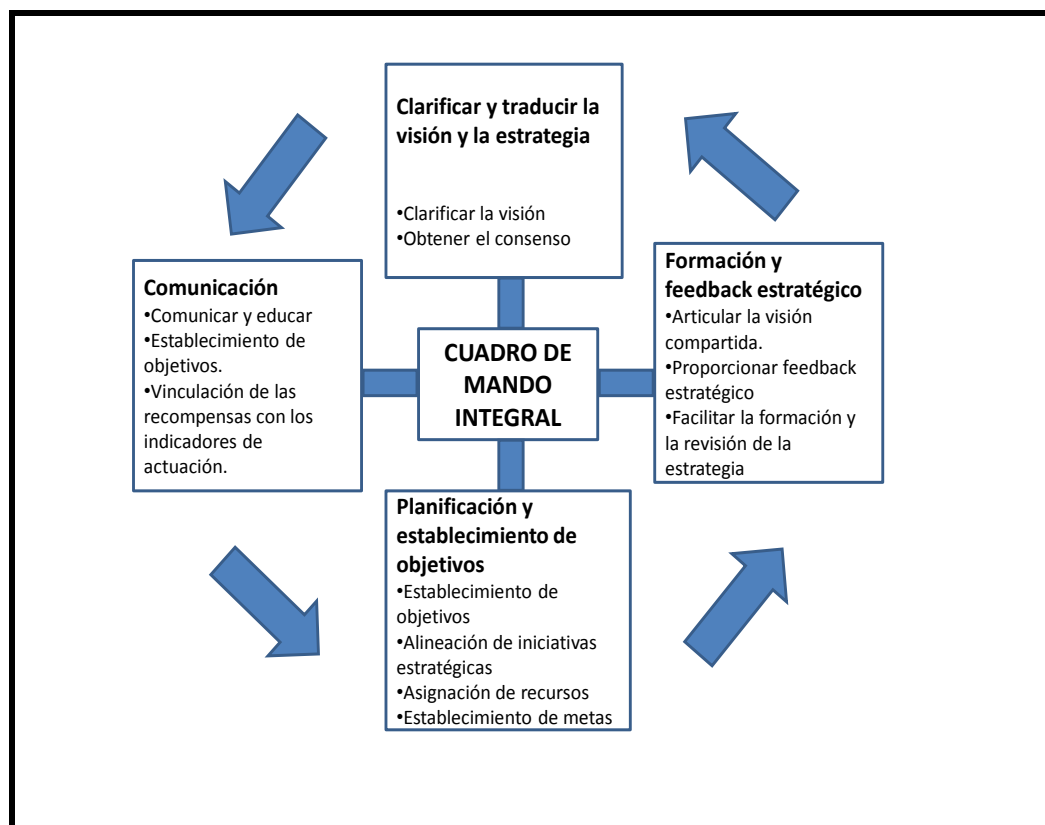
---

<sup>6</sup>KAPLAN, Robert y NORTON, David. El Cuadro de Mando Integral. The Balance Scorecard. 3ra ed. Barcelona, España: Gestión 2000.

- *Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.*<sup>7</sup>

En el siguiente esquema extraído del Texto de KAPLAN y NORTON, nos muestra el BSC como marco estratégico para la acción:

**Esquema 2.1. El Cuadro de Mando Integral como estructura o marco estratégico para la acción**



Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David. El Cuadro de Mando Integral. The Balance Scorecard. 3ra ed. Barcelona, España: Gestión 2000

Como vemos en el Esquema anterior se muestran cuatro procesos como marco estratégico para el desarrollo del Balanced Score Card; considerándolos particularmente todos en igualdad de importancia.

<sup>7</sup>KAPLAN, Robert y NORTON, David. El Cuadro de Mando Integral. The Balance Scorecard. 3ra ed. Barcelona, España: Gestión 2000

El Plan Estratégico mediante el uso del BalaceScorecard (BSC), constituye un método dinámico que permite una retroalimentación constante y por tanto es posible corregir desviaciones en los casos que se acentúen divergencias más que convergencias hacia los objetivos planteados.

Ahora bien, controlar la actividad empresarial implica conocer qué objetivos alcanzar y segundo contar con una medición numérica que demuestre si estamos consiguiendo los resultados previstos; pero, tal como lo refirió Albert Einstein, *“no todo lo que importa se puede medir fácilmente y no todo lo que se puede medir importa realmente”*.

*“Los indicadores se pueden definir como un tipo de instrumentos que permiten medir la consecución o evolución de los objetivos de la empresa basados principalmente en los aspectos clave del negocio u otros aspectos del funcionamiento según el tipo de actividad que realice la empresa. Aunque también se pueden definir como un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad”*.<sup>8</sup> En efecto, los indicadores deben diseñarse en forma clara y deben tener una relación directa sobre un objetivo u objetivos previamente fijados, siendo recomendable no tener un exceso de ellos porque podría generar cierta dificultad en su interpretación.

Según refieren Kaplan y Norton, el proceso de construcción del Balanced Score Card, *“clarifica los objetivos estratégicos e identifica los pocos inductores críticos de aquellos”*<sup>9</sup>. Así también señalan: “En efecto, para que un BalancedScoreCard tenga éxito, debe motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la

---

<sup>8</sup>MUÑIZ, Luis. Cuadro de Mando Integral. Utilizando tablas dinámicas en Excel. Perú: Editora El Comercio, 2012.

<sup>9</sup>KAPLAN, Robert y NORTON, David. El Cuadro de Mando Integral. The Balance Scorecard. 3ra ed. Barcelona, España: Gestión 2000.

estrategia del negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones, son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas. Esta comunicación hace que los directivos y los empleados se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Así pues, un BalancedScoreCard con éxito, es el que comunica la estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros. En resumen, es importante construir un BalancedScoreCard que comunique la estrategia de una unidad de negocio, porque:

- El BalancedScoreCard describe la visión de futuro de la organización, a toda la organización. Crea un entendimiento compartido.
- El BalancedScoreCard crea un modelo holístico de la estrategia, que permite que todos los empleados vean la forma en que contribuyen al éxito de la organización. Sin esta vinculación, los individuos y los departamentos pueden mejorar al máximo su actuación, pero no pueden contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos”.

Por otro lado, Héctor Vogel señala, “Existen otros beneficios que esta herramienta aporta para el éxito de una organización:

- *Comunicación más eficiente, a través de la cascada y procesos de seguimiento de medición con indicadores financieros y no financieros.*
- *Advertencia de fortalezas y oportunidades que hay por delante, que resulta de analizar los indicadores clave (KPI).*
- *Menor sobrecarga de información, porque se centra solo en las medidas más importantes (foco estratégico).*

- *Mayor alineación, de acuerdo a los objetivos claves, todos orientados en una sola dirección.*<sup>10</sup>

Queda claro que el BalancedScoreCard proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia planteada por la organización. Para lograrlo, será imprescindible que todos los colaboradores se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos.

En la actual era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles únicamente mediante la mejora de sus procesos, la aplicación de nuevas tecnologías de información o la gestión de activos y pasivos financieros. El éxito competitivo está vinculado estrechamente a la habilidad de explotar y gestionar sus activos intangibles.

Como ya se ha referido, el BalancedScoreCard hace hincapié en las relaciones causa y efecto, entre activos tangibles e intangibles, en las distintas perspectivas del negocio, como son la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de formación y crecimiento. En función a estas perspectivas, se definirán los indicadores.

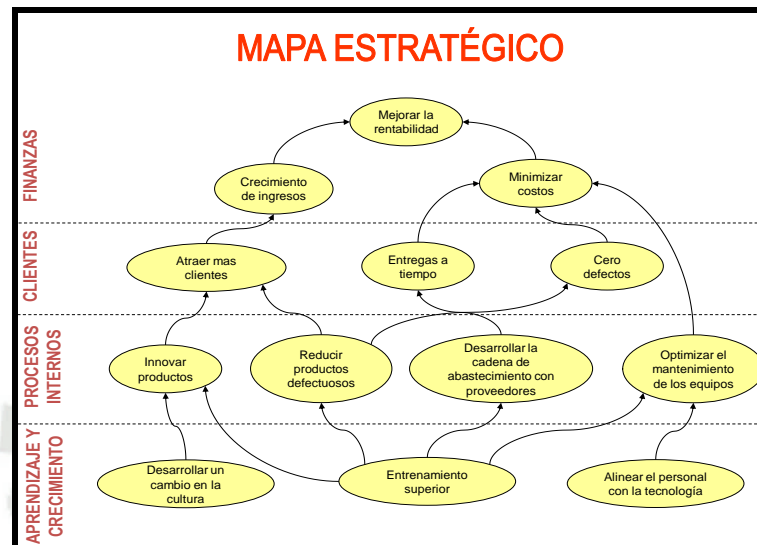
Las cuatro perspectivas se agrupan en el denominado Mapa Estratégico, que es un conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Esta expresión gráfica, ayuda a comprender mejor la coherencia entre los objetivos estratégicos.

Como ejemplo de Mapa Estratégico señalo el siguiente:

---

<sup>10</sup>VOGEL, Héctor. Club Tablero de Comando [en línea]. 2012 [consulta 18 de enero de 2014]. Disponible en <<http://www.tablerodecomando.com/balance-score-card-balanced-scorecard-usos-ventajas-bsc/>>

## Esquema 2.2. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el esquema, los objetivos estratégicos deben estar vinculados y tener una relación de causa – efecto para que puedan ser gestionados y validados.

La primera perspectiva, la financiera, muestra los resultados económicos que quiere conseguir la empresa y sirve de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas. Kaplan y Norton refieren que esta perspectiva es valiosa para resumir las consecuencias económicas de las acciones que se hayan realizado y su orientación principal es el maximizar el valor de los accionistas a través de la medición de la creación de valor en la organización<sup>11</sup>. En consecuencia, será necesario identificar aquellos objetivos e indicadores que respondan las expectativas de los accionistas, en cuanto a los parámetros financieros de crecimiento y uso del capital.

Respecto a la perspectiva de los clientes, su principal objetivo será identificar aquellos objetivos estratégicos orientados a lograr la

<sup>11</sup>KAPLAN, Robert y NORTON, David. El Cuadro de Mando Integral. The Balance Scorecard. 3ra ed. Barcelona, España: Gestión 2000.

satisfacción y retención y captación de clientes. Asimismo, está orientada a la identificación de segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la empresa. Esta perspectiva permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor que se entregarán al cliente.

En la perspectiva de **procesos internos**, los directivos identifican los procesos críticos internos en los cuales la organización debe ser competitiva y que tiene impacto directo en la satisfacción del cliente y en el logro de los objetivos financieros.

Como vemos en el siguiente esquema; es aquí donde se identifica la cadena de valor, es decir, el conjunto de actividades estratégicas de la organización.

**Esquema 2.3. La perspectiva de cadena de valor del proceso interno**



Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David. El Cuadro de Mando Integral. The Balance Scorecard. 3ra ed. Barcelona, España: Gestión 2000.

Como se ve en el esquema anterior para poder llevar a cabo la perspectiva de proceso interno debemos identificar y cumplir con las necesidades de nuestros clientes internos.

Finalmente, la última perspectiva, es la del aprendizaje y crecimiento, que identifica la infraestructura que la empresa debe construir como soporte y base para el logro de todos los demás objetivos. Es decir, responde a la pregunta ¿Cómo debe aprender e innovar nuestra organización para alcanzar la excelencia en esos procesos?

Es en esta perspectiva en donde se ven las capacidades de los trabajadores, de los sistemas de información y de la organización, por lo que la inversión que se realice en estos campos, se constituye en vital para el crecimiento a largo plazo.

“Uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos 15 años, ha sido el cambio en el papel de los empleados de la organización”<sup>12</sup>. Tal como se refiere, Kaplan y Norton reconocen la importancia de este intangible en el logro de los objetivos empresariales, por lo que identificaron como indicadores clave, tres dimensiones fundamentales como son la satisfacción, retención y productividad del empleado.

No puedo dejar de referir que los sistemas de información juegan un rol fundamental, toda vez que los empleados necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre los clientes, los procesos internos y las consecuencias financieras que podrían derivar de sus decisiones.

Finalmente, la motivación, la delegación de poder y la coherencia de objetivos son elementos clave para que los trabajadores contribuyan al éxito de la organización, toda vez que un buen clima laboral, impactará positivamente en el desempeño de los miembros de la organización.

---

<sup>12</sup>KAPLAN, Robert y NORTON, David. El Cuadro de Mando Integral. The Balance Scorecard. 3ra ed. Barcelona, España: Gestión 2000.

Como lo resume Alberto Fernández, podemos señalar que los elementos del BalancedScoreCard son los siguientes:

- **“Misión, Visión y Valores:** *La aplicación del BSC empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si se ha conceptualizado esos elementos. A partir de su definición, se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos o conceptualizada en otro formato.*
- **Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos:** *Llamamos mapa estratégico, al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del BSC porque ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y gráfica, la estrategia de la Empresa.*

*El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos los presenta agrupados en perspectivas: Financiera, del Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.*

- **Propuesta de valor al cliente:** *Resulta prioritario definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes. Estas se pueden clasificar en: Liderazgo de producto, Relación con el cliente y Excelencia Operativa. Es lógico que la perspectivas de cliente y por ende de procesos y aprendizaje y crecimiento, se centren en objetivos estratégicos relacionados con la estrategia de diferenciación de la organización.*
- **Indicadores y sus metas:** *Los indicadores son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Los objetivos son el fin, los indicadores, el medio que tenemos para medirlos. Para cada indicador, se deben fijar metas.*

- **Iniciativas estratégicas:** Son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.
- **Responsables y recursos:** Cada objetivo, indicador e iniciativa, debe tener un responsable. Una persona a cargo de su cumplimiento. Es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. Será importante también dotar a las iniciativas de recursos necesarios para su cumplimiento.
- **Evaluación subjetiva:** Aunque se han establecido indicadores para el seguimiento de objetivos e iniciativas, es importante dotar de cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y reflexión estratégica. Por ese motivo, será importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que utilicen para la medición.<sup>13</sup>

### 2.3. TIPOS DE BALANCED SCORECARD

Como lo hemos analizado, el Cuadro de Mando o Tablero de Comando, es una herramienta versátil e integradora que no sólo permite gestionar la estrategia de la Empresa, sino también puede estar orientada a nivel operativo.

No obstante, de una manera errada, algunas personas llaman Cuadro de Mando Integral, BalancedScorecard o Tablero de Comando a cualquier modelo que contenga un mapa estratégico, una tabla de indicadores, objetivos y planes de acción.

Tal como lo menciona Héctor Vogel, “El BalancedScoreCard es un sistema y una herramienta por medio de la cual una organización logra

---

<sup>13</sup>FERNANDEZ, Alberto. El BalancedScorecard: ayudando a implantar la estrategia [en línea] IESE Revista de Antiguos Alumnos, marzo 2001 p. 32-42[citado el 18 de enero de 2014]. Disponible en [http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material\\_de\\_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Elbalancedscorecard.pdf](http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Elbalancedscorecard.pdf)

*ejecutar su PLAN ESTRATÉGICO trasladando el mismo a la acción. Su importancia radica en que –por medio de sus indicadores- muestrea de manera continua cuándo la Organización y sus colaboradores alcanzan las metas del Plan Estratégico. El Cuadro de Mando o Tablero de Control, en cambio, es una herramienta operativa útil para controlar lo que pasó en un área o departamento. Sus indicadores están focalizados a procesos y no al avance del Plan Estratégico de la Organización. Es un instrumento útil para medir el avance de los resultados operativos en una Organización, pero es insuficiente para lograr la ejecución de un Plan Estratégico”<sup>14</sup>*

*En ese sentido, los elementos que componen un Cuadro de Mando, serán los objetivos operativos del área o departamento, así como los indicadores de gestión que evidencian lo ocurrido en un período determinado.*

*Podemos identificar entonces como tipos de cuadro o tablero de comando, los siguientes:*

- **Cuadro de Comando Operativo:** *Permite realizar el control y seguimiento sobre un área determinada de la Empresa. Generalmente, los tableros de este tipo se utilizan para medir procesos críticos o aquellos que puedan producir ventajas competitivas en la empresa.*
- **Cuadro de Comando Directivo:** *Como bien lo indica el nombre, este tablero de comando se orientará a un nivel superior al operativo, ya que se encargará de analizar a todos los sectores de la compañía, pero sin tener en cuenta el contexto exterior a la misma. Los*

---

<sup>14</sup>VOGEL, Héctor. Club Tablero de Comando [en línea]. 2012 [consulta 19 de enero de 2014]. Disponible en <<http://www.tablerodecomando.com/diferencias-entre-cuadro-de-mando-integral-y-cuadro-de-mando>>

*indicadores de las áreas se consolidarán en este tablero y se hará el seguimiento del funcionamiento de la empresa.*

- **BalancedScoreCard:** *A diferencia del tablero del cuadro directivo, el cuadro de mando integral además de evaluar el rendimiento total de la empresa, evalúa también el contexto exterior. El análisis del exterior le permitirá a la empresa estar atento a los cambios, a las tendencias, a los nuevos competidores, etc. De esta manera la gerencia general podrá analizar cómo se está llevando a cabo la estrategia de la empresa, y saber si es necesario aplicarle cambios para adaptarse al mercado.<sup>15</sup>*

*La periodicidad de seguimiento variará en función al tipo de Cuadro de Mando que se evalúe, así como por la criticidad de los indicadores y su impacto en la generación de valor de la Empresa.*

#### 2.4. **DAVE ULRICH Y LOS 4 ROLES DE RECURSOS HUMANOS**

Dave Ulrich es el autor del modelo de 4 roles y 16 responsabilidades de los departamentos de recursos humanos. Es un modelo muy ilustrativo y revelador para hacer un diagnóstico de cómo estamos enfocando la contribución de recursos humanos en una empresa, y cómo la queremos orientar en el futuro.

Uno de los enfoques que más ha contribuido al mundo de RRHH es el modelo de 4 roles. Según este modelo, el enfoque y trabajo de un equipo de RRHH se puede distinguir siguiendo dos ejes:

- Enfoque a procesos - enfoque a personas
- Enfoque estratégico - enfoque operativo.

---

<sup>15</sup>BROGGI, Adrián. Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración. Tesis (Administración de Negocios). Buenos Aires, Argentina: Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Buenos Aires, 2010

Siguiendo esta estructura se pueden distinguir 4 roles diferenciados:

1. Experto en Administración y Gestión (PROCESOS – OPERATIVO)

Consiste en operar las funciones básicas de RRHH y ayudar a la administración de la empresa.

Necesidad de enfocarse en la eficiencia de los procesos, con apoyo de la tecnología y de la externalización.

2. Líder de efectividad y Socio de trabajadores (PERSONAS – OPERATIVO)

Consiste en gestionar la contribución de los trabajadores y apoyarles en sus necesidades, desarrollando la involucración de los trabajadores.

Necesidad de estar cerca de los trabajadores, escuchar y atender sus necesidades.

3. Socio estratégico (PROCESOS – ESTRATÉGICO)

Consiste en alinear la estrategia de RRHH con la estrategia de los negocios, con procesos cuyo fin es hacer contribuciones a los objetivos y problemáticas de los negocios y del cliente final.

Necesidad de comprender bien el negocio y la estrategia de cada unidad, y de generar soluciones que contribuyan a dichas estrategias.

4. Agente de cambio (PERSONAS – ESTRATÉGICO)

Consiste en impulsar la cultura, gestionar el cambio y la evolución y aprendizaje de los equipos.

Necesidad de comprender los cambios e hitos en la empresa y ayudar a los equipos a evolucionar de forma sostenible.

A partir del modelo se puede avanzar en varias direcciones:

Se puede realizar un diagnóstico personal o en equipo de cómo estamos orientados:

- ¿dónde ponemos la atención, dónde ponemos horas, dónde ponemos profesionalidad y rigor, dónde ponemos énfase de nuestra comunicación a la organización?
- ¿Dónde nos perciben los diferentes agentes de la organización? ¿dónde nos percibe la dirección, los profesionales de diferentes colectivos?

Podemos proponer conversaciones con la dirección general y las unidades de negocio para saber desde cuál de los roles podemos ayudarles a obtener sus propios resultados.<sup>16</sup>

## 2.5. **EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

Las personas dedican gran parte de su vida al trabajo. Asimismo, las empresas, dependen de las personas para lograr el éxito o el fracaso. Es por ello, que el personal se constituye en el activo intangible más valioso de cualquier organización, ya que de nada sirven grandes inversiones, tecnología recursos materiales y financieros, si el personal no es capaz de administrarlos y generar valor a partir de ellos.

Algunos de los primeros desarrollos relacionados directamente con la administración de personal se remonta a la Edad Media, período en el cual, el crecimiento de los pueblos generaba una nueva demanda de productos y servicios, así como de empleo. Los artesanos especializados se unían para formar gremios, que fueron los precursores de los sindicatos de hoy.

Posteriormente, con la Revolución Industrial, se estimuló el crecimiento de las fábricas y como consecuencia de ello, las tareas organizacionales se tornaron complejas, así como la relación con los trabajadores. Es así, que al despuntar el siglo XX, surge la necesidad de incorporar áreas dedicadas a mediar entre la organización y los trabajadores, para

---

<sup>16</sup> [http://www.abantian.es/detalle/id\\_posts/125/index.html](http://www.abantian.es/detalle/id_posts/125/index.html)

suavizar o aminorar los conflictos entre los objetivos empresariales y los personales, hasta entonces considerados irreconciliables.

En el siguiente esquema presentaré el desarrollo de las teorías administrativas para posteriormente realizar un detalle por cada una de ellas.

### Esquema 2.4. Desarrollo de las teorías Administrativas



Fuente: HERNANDEZ, Beatriz. Información sobre la Administración de Recursos Humanos. [en línea] Instituto Tecnológico de Chihuahua [citado el 19 de enero de 2014]. Disponible en <<http://www.depi.itchihuahua.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/cursoarh/tomo1/docs/tomo1.pdf>>

Como se desprende del esquema anterior, a lo largo de la historia han surgido diferentes corrientes o escuelas relacionadas a la administración de los recursos humanos. Haré un detalle breve por cada una de ellas:

#### 2.5.1. Teóricos Clásicos de la Administración:

#### 2.5.1.1. Administración Científica

- **Charles Babbage**, aplicó métodos científicos del trabajo de la recolección de datos para clasificarlos, ordenarlos y generar teorías de sistemas de producción.
- **Frederick W. Taylor**, desarrolló la llamada Escuela de Administración Científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. Impuso la selección de personal para desarrollar tareas por aptitudes y que el trabajo fuera controlado distribuyendo responsabilidades. Estos métodos se realizaban a través de la optimización de los tiempos y movimientos.
- **Henry Gantt**, discípulo de Taylor. Sus investigaciones más importantes giraron en torno al control y planificación de las operaciones productivas mediante el uso de técnicas gráficas, entre ellas el llamado diagrama de Gantt.
- **Frank y Lilian Gilbreth**, contribuyeron al estudio de la ingeniería industrial en aspectos como el estudio de movimientos y los factores humanos.

#### 2.5.1.2. Administración General

- **Henry Fayol**, es uno de los principales contribuyentes del enfoque clásico de la administración. Esta se distingue por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Fayol identificó los cinco procesos básicos de la administración, tales como planear, dirigir, coordinar y controlar. Asimismo propuso catorce principios para orientar la función administrativa:
  1. División del trabajo.
  2. Autoridad y responsabilidad.

3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés individual al interés general.
7. Justa remuneración del personal.
8. Grado de descentralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del Personal.
13. Iniciativa.
14. Unión de personal.

- **Max Weber**, tiene sus trabajos más importantes relacionados con la sociología de la religión y el gobierno, pero también escribió mucho en el campo de la economía. Gran parte del trabajo de las organizaciones procede de su trabajo sobre la burocracia. Weber reconocía que la burocracia creaba inconvenientes, pero consideraba este sistema necesario para una organización racional y eficaz, toda vez que permitía un alto grado de eficiencia y un control efectivo sobre los seres humanos. Weber señaló que la burocracia era superior a cualquier otra forma en cuanto a precisión, estabilidad, disciplina y operatividad. Por lo tanto, hacía posible un alto grado en el cálculo de resultados para los dirigentes de la organización y para quienes tienen relación con ella.

#### **2.5.2. Enfoque de Relaciones Humanas**

- **Abraham Maslow**, es uno de los principales exponentes de la psicología humanista, una corriente psicológica que postula la existencia de una tendencia humana básica hacia la salud mental, la que se manifestaría como una serie de procesos de búsqueda de satisfacción y autorrealización. Maslow crea

entonces la jerarquía de necesidades que se describe como una pirámide de cinco niveles: los cuatro primeros pueden ser agrupados como necesidades primordiales y la de nivel superior, denominada de autorrealización. La idea fundamental es que sólo se atienden las necesidades superiores cuando se han satisfecho las inferiores.

Según Maslow tendríamos de:

- **Necesidades básicas:** Como son las fisiológicas, tales como comer, respirar, comer, beber, dormir, etc.
- **Necesidades de seguridad y protección:** Se refieren a la seguridad física y de salud, seguridad de recursos, necesidad de proteger sus bienes y activos y necesidad de vivienda.
- **Necesidades sociales:** Relacionadas con la amistad, participación y aceptación social.
- **Necesidades de estima:** Aquí figuran dos tipos, la estima alta, relacionada a la autoestima personal, respeto, confianza y por uno mismo. Al estima baja, que concierne al respeto por los demás.
- **Necesidades de Autorrealización:** Que es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, a través de la cual la persona encuentra un sentido o justificación a la vida misma, mediante el desarrollo de su potencial o actividad.

Según lo descrito anteriormente, muestro la pirámide de Maslow para lograr la Auto realización según el enfoque de relaciones humanas:

Imagen 2.1. Jerarquía de Necesidades de Maslow



Fuente: <http://proyectoalfa.wordpress.com/2008/11/28/jerarquia-de-necesidades-de-maslow/>

Como se observa, según la jerarquía de Maslow; para la autorrealización es necesario partir de respirar, comer, beber, tener una vivienda, amor, y finalmente el éxito para que una persona pueda sentirse realizada.

- **Chester Barnard**, fue un destacado economista norteamericano y estudioso de las organizaciones. “Su trabajo consistió en un análisis lógico de la estructura de las organizaciones y la aplicación de conceptos sociológicos a la administración de las mismas. Sostenía que las funciones del ejecutivo eran: proveer un sistema de comunicaciones, promover la garantía de los esfuerzos personales y formular y definir los objetivos de la organización que permitiera lograr la eficiencia y la *eficacia*. *Estudio tanto la parte formal como informal de las organizaciones.*”<sup>17</sup>

<sup>17</sup>ESTRADA, Sandra. Predominio del Estilo de Liderazgo en la Evolución de la Administración. [en línea] Scientia et Technica Año XIII, Nro. 35, Agosto 2007. Universidad Tecnológica de Pereira [citado el 20 de enero de 2014] Disponible en <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/153/1/predominio-del-estilo-de-liderazgo-evolucion-de-la-administracion.pdf>

*“Barnard creía que las organizaciones estaban construidas por gente que tiene relaciones interactuantes. Los roles principales del administrador eran los de estimular y comunicar a los subordinados a desarrollar un alto nivel de esfuerzos. Según Barnard, una parte principal del éxito de una organización, dependía de que se obtuviera la cooperación de su personal y de tener buenas relaciones con las personas e instituciones externas con las que interactuaban con regularidad.”<sup>18</sup>*

- **Elton Mayo**, es el precursor de la teoría de las relaciones humanas. La idea principal de Mayo, es la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tomase en cuenta los sentimientos, actitudes, motivación y otros aspectos relacionados con el ser humano. En consecuencia, señalaba que era difícil lograr los objetivos institucionales, si antes no se involucraba y se hacía partícipe a los trabajadores en ello.
- **Douglas McGregor**, fue el creador de la teoría X e Y. Ambas teorías son contrapuestas; la X postula que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, sin compromiso y reticentes al trabajo y la segunda, la teoría Y, señala que la gente quiere y necesita trabajar para lograr su desarrollo, adquiriendo con agrado las responsabilidades y desafíos.

### 2.5.3. Enfoque Cuantitativo

Este enfoque tiene su origen en la Segunda Guerra Mundial, en donde iniciaron investigaciones para superar problemas industriales. Hace énfasis en los modelos, donde la matemática,

---

<sup>18</sup>HERNANDEZ, Beatriz. Información sobre la Administración de Recursos Humanos. [en línea] Instituto Tecnológico de Chihuahua [citado el 19 de enero de 2014]. Disponible en <http://www.depi.itchihuahua.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/cursoarh/tomo1/docs/tomo1.pdf>

estadística y otras técnicas cuantitativas facilitan la toma de decisiones por medio del empleo de las herramientas y conceptos administrativos.

#### 2.5.4. Enfoque Integrador

Este enfoque visualiza la organización como un sistema integrado de procesos que interactúan entre sí permanentemente produciendo una sinergia positiva.

#### 2.5.5. Siglo XXI

Como se ha referido, la administración de personal ha evolucionado, así como la manera en que las organizaciones tratan a las personas. En la era de la tecnología y la globalización, las empresas han comprendido que el capital humano se constituye en su principal ventaja competitiva, por lo que tiene que ser adecuadamente gestionado, si queremos lograr el éxito en nuestras empresas.

De cara al futuro, las organizaciones tienen que ir en sintonía con los desafíos que implica la globalización, toda vez que requiere y exige una visión global del negocio y de los factores externos que pudieran afectarlo. En ese contexto, la velocidad, complejidad e imprevisibilidad del futuro, serán elementos permanentes en la vida de las organizaciones, por lo que requieren de personal altamente capacitado y entrenado para ello.

Camilla Hillier-Fry refiere en su artículo *“Los nuevos retos de la gestión del talento”*, que *“Los retos a los que se enfrenta el área de recursos humanos hoy por hoy- y a mediano plazo – son realmente tres: contar con los recursos adecuados, estar*

*preparados para un futuro incierto y saber demostrar el valor de la gestión del talento”<sup>19</sup>*

En efecto, no sólo basta con captar profesionales talentosos que agreguen valor a la organización, sino también saberlos retener y lograr un compromiso a largo plazo. De esta manera no solo se incurre en menores costes, ya que requieren menor inversión, sino que estos profesionales tienen un mayor conocimiento del negocio e identificación con su visión y misión, que facilitan la consecución de objetivos.

Otro aspecto estratégico es la flexibilidad que requieren las organizaciones para adaptarse a los cambios y en esa línea, la gestión del talento humano debe ser capaz de anticiparse a las necesidades futuras. Para ello, será fundamental actuar en dos niveles: el de la organización, procurando estructuras más planas y el de las personas, desarrollando perfiles más polivalentes.

Por último, es imperativo demostrar el aporte de las personas en el logro de los objetivos empresariales y esto se logra sólo si somos capaces de vincular aspectos intangibles a los resultados del negocio. Vincular la contribución del personal con las operaciones, la creación de valor para el cliente y el accionista, se constituye en estratégico, por lo que requiere de una medición permanente que nos permita establecer un proceso de mejora continua. En ese sentido, el área de Recursos Humanos requiere manejar información fiable y establecer el impacto que tiene dentro del proceso, estrategias y objetivos de la Empresa.

Finalmente, no se puede dejar de mencionar el liderazgo como criterio fundamental para promover la excelencia en las

---

<sup>19</sup>HILLIER-FRY, Camila. “Los nuevos retos de la gestión del talento”. Ediciones DEUSTO. Octubre 2009. Referencia N° 3502.

organizaciones. El liderazgo se ocupa de enfrentar el cambio y la complejidad. Como lo señala John P. Kotter<sup>20</sup>, profesor de la Harvard Business School; el líder fija una orientación, alinea personas, es decir, busca que los colaboradores comprendan una visión de futuro y esencialmente motivan, inspiran e involucran en la decisión de cómo alcanzar la visión de la organización, lo que les da a los trabajadores un sentido de pertenencia y control.

## 2.6. HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL TALENTO HUMANO

La extrema competencia de hoy, exige a las empresas un capital humano mucho más preparado y comprometido con la visión y misión de la compañía. Para ello, se hace necesario gestionar con excelencia aspectos como la motivación, la innovación la creatividad, el aprendizaje permanente y sobre todo, la capacidad de producir resultados.

Pero, ¿cómo saber cuáles son aquellos elementos que se requieren gestionar con mayor eficiencia? Para la aplicación de cualquier herramienta de gestión, inicialmente se requiere realizar un diagnóstico que nos permita conocer la situación real de la organización en materia del talento humano, lo que nos conducirá al diseño de la estrategia.

Los métodos y herramientas para realizar el diagnóstico de la gestión del capital humano en una empresa, son diversos, desde empíricos, como entrevistas, encuestas, observación directa, tormenta de ideas, entre otros; hasta teóricos, diseñados por académicos o expertos en la materia. Una metodología que permite hacer auditoría de los puntos fuertes y débiles de la organización, es la planteada por Dave Ulrich.

---

<sup>20</sup>KOTTER, John. Lo que de verdad hacen los líderes. Harvard Business Review. Noviembre 2005.Reimpresión RO511M-E.



las actividades que los profesionales de RRHH deben realizar para cumplir con este rol. En este cuadro, se sintetizan cada uno de los roles:

**Cuadro 2.1. Definición de Roles de RRHH**

<b>Rol/Célula</b>	<b>Aporte/Resultado</b>	<b>Metáfora</b>	<b>Actividad</b>
Management de recursos humanos estratégicos	Ejecutar estrategia	Socio estratégico	Alinear las estrategias de RRHH con las del negocio: Diagnóstico Organizativo
Management de la infraestructura de la Empresa	Construir una infraestructura eficiente	Experto administrativo	Reingeniería de los procedimientos de la organización: “Servicios compartidos”
Management de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Adalid de los empleados	Escuchar y responder a los empleados “Aportar recursos a los trabajadores”
Management de la transformación y el cambio	Crear una organización renovada	Agente de cambio	Administrar la transformación y el cambio: “Asegurar que exista la capacidad de cambiar”

Fuente: **ULRICH, Dave. Recursos Humanos Champions. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2012 p. 55**

Como se aprecia en el esquema anterior, el modelo de roles múltiples ayuda a evaluar la calidad de conjunto de los servicios de Recursos Humanos.

*El estudio implementa descriptores específicos de los conceptos, las actividades y las prácticas de RRHH para cada rol, en un cuestionario*

*de 40 preguntas y tabulando los resultados, da un perfil de la calidad de RRHH para cada uno de ellos. La puntuación total para los cuatro roles que va de 50 a 200, constituye una evaluación de la calidad general de los servicios de RRHH dentro de la Empresa. Las puntuaciones por encima de 160 deben considerarse altas, indicando la percepción de una alta calidad en la entrega de servicios de RRHH. Puntuaciones totales por debajo de 90 indican baja calidad general de servicios de RRHH percibidos. Asimismo, una puntuación repartida equitativamente entre los cuatro roles indica la percepción corriente de los servicios de RRHH que permite a una empresa evaluarla con mayor efectividad.”<sup>21</sup>*

Es evidente que se requiere un reenfoque de las prácticas de RRHH, así como su involucramiento en la consecución de la estrategia empresarial. En consecuencia, será necesario conocer los aportes genéricos del uso efectivo de los RRHH en la ejecución de la estrategia, la eficiencia administrativa, contribución de los empleados y capacidad de cambio. Ulrich señala que estos aportes representan las capacidades de compañías competitivas y deben ser impulsadas tanto por los gerentes operativos como por los profesionales de RRHH.

---

<sup>21</sup>ULRICH, Dave. Recursos Humanos Champions. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2012 p.80

---

3. **CAPITULO III DIAGNÓSTICO DE  
LA SITUACIÓN ACTUAL**

---

### 3.1. LA EMPRESA

#### 3.1.1. Razón Social

Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.

#### 3.1.2. Nombre Comercial

SEAL.

#### 3.1.3. Marco Legal

Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. es una empresa concesionaria de distribución y comercialización de energía eléctrica y además desarrolla actividades de generación en sus sistemas aislados. El ámbito de concesión se encuentra en el departamento de Arequipa.

La concesión de SEAL se da en el marco de la Ley de Concesiones Eléctricas (DL 25844) y su Estatuto Empresarial Vigente, ajustado a esta normatividad y a la Ley de Sociedades.

#### 3.1.4. Estructura de la Propiedad

El Capital de la empresa, al 31 de diciembre de 2013, fue de S/. 230 410 825 (doscientos treinta millones cuatrocientos diez mil ochocientos veinticinco con 00/100 Nuevos Soles), íntegramente suscrito y pagado. El capital social está compuesto por cuatro clases de acciones, clase "A", "B", "C" y "D"; todas ellas de un valor nominal de S/. 1,00 (uno con 00/100 Nuevos Soles) y distribuidas conforme al siguiente detalle:

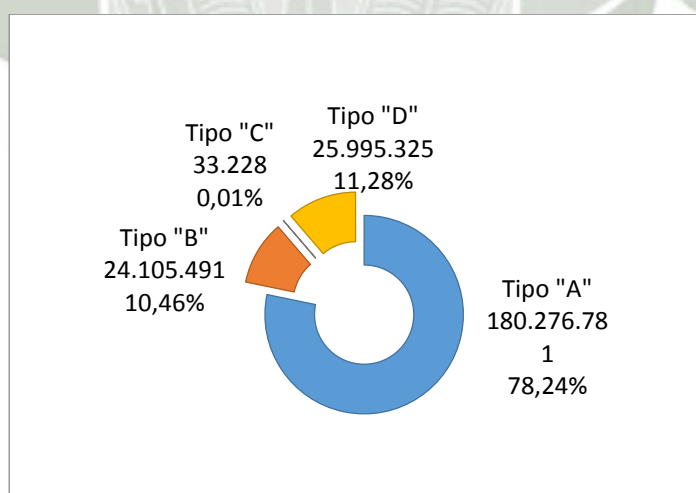
- Las acciones clase "A", que representan el 78,24% de capital social, con 180 276 781 acciones, que se transfieren en el marco del proceso de promoción de la inversión privada.

- Las acciones clase “B”, que representan el 10,46% del capital social, con 24 105 491 acciones.
- Las acciones clase “C” emitidas conforme lo dispone el art. 1 inciso B) de la Ley 26844, que representan el 0.014% del capital social, cuyos titulares tienen los derechos consignados en el estatuto de la empresa.
- Las acciones clase “D” que representan el 11,28% del capital social, con 25 995 325 acciones.

El accionariado de SEAL se concentra con un 88,72% en el Estado Peruano, que es representado por FONAFE, el 11,28% restante corresponde a accionistas privados minoritarios.

**Gráfico 3.1. Participación Accionaria de SEAL  
Al 31 de diciembre de 2013**

El accionariado de SEAL se concentra con un 88.72% en el Estado Peruano, que es representado por FONAFE, el 11.28% restante corresponde a accionistas privados minoritarios.



Fuente: Memoria Anual SEAL 2013

Como se observa en el gráfico anterior la participación de FONAFE, cuenta con las acciones de tipo “A”, “B”, “C” y “D”.

Así mismo, la estructura accionaria de SEAL al 31 de diciembre de 2013 se presenta en el cuadro siguiente:

**Cuadro 3.1. Detalle de la Participación Accionaria de SEAL  
Al 31 de diciembre de 2013**

Accionista	Tipo de Acción	Cantidad de Acciones	Valor Nominal	Valor Total (S/.)	%
FONAFE	Tipo "A"	180 276 781	S/. 1.00	180 276 781	78.2415%
FONAFE	Tipo "B"	24 105 491	S/. 1.00	24 105 491	10.4620%
FONAFE	Tipo "C"	33 228	S/. 1.00	33 228	0.0144%
Otros	Tipo "D"	25 995 325	S/. 1.00	25 995 325	11.2822%
<b>TOTAL</b>		<b>230 410 825</b>	<b>S/. 1.00</b>	<b>230 410 825</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Memoria Anual 2013

En el cuadro vemos que en el detalle de las acciones cada una tiene un valor nominal ascendiendo a un total de S/. 230 410 825 Nuevos Soles.

### **3.1.5. Constitución**

Sociedad Eléctrica de Arequipa Ltda. Se constituyó el 18 de marzo de 1905. La escritura de Constitución fue firmada en Lima ante el Notario José María Tejeda, con un capital de 60,000 libras.

### **3.1.6. Estatuto**

El 05 de Mayo de 1905 se inscribe el estatuto de Sociedad Eléctrica de Arequipa registrado en el asiento 74, Pág. 180, tomo 1 del Diario Mercantil.

El 10 de mayo de 1983, se aprueba en nuevo Estatuto de la Empresa, realizándose el cambio de nombre a Sociedad

Eléctrica del Sur Oeste S.A. – Empresa Regional de Electricidad, inscrita en Registros Públicos en Agosto del mismo año, a partir de esa fecha la empresa incorpora nuevas áreas de concesión de acuerdo a siguiente:

- Provincia de Islay: Mollendo, Matarani, Mejía, La Curva, Cocachacra, La Punta de Bombón y Mejía.
- Provincia de Camaná: Ciudad de Camaná y distritos aledaños.
- Provincia de Caravelí: Poblaciones de Caravelí Atico, Chala, Acarí, y Lomas.
- Provincia de Condesuyos: Ciudad de Chuquibamba.
- Provincia de La Unión: Ciudad de Cotahuasi.
- Provincia de Castilla, Central Ongoro: Aplao, Corire, Huancarqui.
- Distrito de La Joya: Ocoña, Vitor y Huanca en la provincia de Caylloma.

Con R.S. N° 045-94-EM se otorgó a la Empresa la concesión definitiva para desarrollar actividades de Distribución de Energía Eléctrica.

El 15 de mayo de 2009, en Junta General de Accionistas se procedió a la modificación de la redacción del Objeto Social, artículo 2° del Estatuto Social de la Empresa.

### 3.1.7. **Objeto Social**

El objeto de la Sociedad es prestar el servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica con carácter de servicio público dentro de las áreas de concesión otorgadas por el Estado Peruano, así como la distribución y comercialización de libre contratación. También, podrá dedicarse a la generación y

transmisión de energía eléctrica dentro de los límites que establezca la ley.

Asimismo, podrá importar o exportar energía eléctrica, prestar servicio de consultoría, servicio de contrastación de medidores eléctricos, diseñar o ejecutar cualquier tipo de estudio u obra vinculada a las actividades eléctricas, así como la importación, fabricación y comercialización de bienes y prestación de servicios que se requiriesen para la generación, transmisión, comercialización o distribución de energía eléctrica.

También se encuentra incluido dentro del objeto social la promoción y desarrollo eficiente y sostenible de la electrificación y del uso productivo de la electricidad en zonas rurales, localidades aisladas y de la frontera del país, así como el incentivo del uso de alternativas económicas viables sobre todo de aquellas que promueven el aprovechamiento de los recursos energéticos renovables.

Se entienden incluidos en el objeto social los actos relacionados con el mismo que coadyuven a la financiación y realización de sus fines, incluyendo el aprovechamiento económico financiero de sus activos y procesos así como de las sinergias con empresas vinculadas.

Las actividades de la Sociedad se sujetan a lo dispuesto en el Decreto Ley N° 25844, o Ley de Concesiones Eléctricas, y a su Reglamento aprobado mediante el Decreto Supremo N° 009-93-EM, disposiciones ampliatorias y modificatorias, la Ley General de Sociedades (Ley N° 26887), la Ley N° 26844, la Ley N° 26876, la Ley del Mercado de Valores (Decreto Legislativo N° 861), y las demás normas legales que son aplicables a las empresas de su naturaleza, el pacto social y su reglamento interno.

### 3.1.8. Ámbito De Concesión

Con Resolución N° 045-94-EM, emitida el 05 de agosto de 1994, siendo Ministro de Energía y Minas el Sr. Daniel Hokama Tokashiki, el Presidente Constitucional de la República, Sr. Alberto Fujimori Fujimori: (i) otorgó a Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. las concesiones definitivas para desarrollar actividades de distribución de energía eléctrica con carácter de servicio público de electricidad que se identifican con el código N° 15008293, (ii) aprobó el Contrato de Concesión N° 003-94 a suscribirse, (iii) autorizó al Director General de Electricidad a suscribir, a nombre del Estado, el Contrato referido; y (iv) señaló las zonas de concesión otorgadas, comprendidas dentro de las coordenadas UTM que figuran en el expediente, publicadas con fechas 03 y 04 de diciembre de 1993 en el diario oficial “El Peruano”.

Con Resolución Suprema N° 055-99-EM, emitida el 10 de abril de 1999, siendo Ministro de Energía y Minas el Sr. Daniel Hokama Tokashiki, el Presidente Constitucional de la República, Sr. Alberto Fujimori Fujimori:

- (i) Aprobó la regularización de la ampliación de las zonas de concesión solicitadas por Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.,
- (ii) Aprobó el Addéndum al Contrato de Concesión N°003-94 a suscribirse
- (iii) Autorizó al Director General de Electricidad a suscribir, a nombre del Estado, el Addéndum al Contrato referido; y
- (iv) Señaló las zonas de concesión otorgadas, comprendidas dentro de las coordenadas UTM que figuran en los planos

obrantes en el expediente, publicadas con fechas 18 y 19 de noviembre de 1998 en el diario oficial "El Peruano".

En la siguiente imagen observamos el Mapa de Concesiones de SEAL de Sistemas Eléctricos vigentes desde el año 2012.

**Imagen 3.1. Mapa de Concesión de SEAL**



Fuente: Memoria Anual de SEAL

Como se aprecia dentro del área de concesión de SEAL, se encuentra el departamento de Arequipa.

Con Resolución Suprema N° 056-2005-EM, emitida el 07 de octubre de 2005, siendo Ministro de Energía y Minas el Sr. Glodomiro Sánchez Mejía, el Presidente Constitucional de la República, Sr. Alejandro Toledo Manrique:

- (i) Aprobó la regularización de la ampliación de las zonas de concesión solicitadas por Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.,

- (ii) Aprobó el Addéndum N° 2 al Contrato de Concesión N° 003-94 a suscribirse,
- (iii) Autorizó al Director General de Electricidad a suscribir, a nombre del Estado, el Addéndum N° 2 al Contrato referido; y
- (iv) Señaló que las zonas de concesión otorgadas, comprendidas dentro de las coordenadas UTM que figuran en los planos obrantes en el expediente, publicadas con fechas 19 y 20 de diciembre de 2002 en el diario oficial “El Peruano”, son las siguientes:

**Cuadro 3.2. Ámbito de Concesión de SEAL**

N°	ZONAS DISTRITOS Y POBLADOS	DEPARTAMENTO	PROVINCIA
1	Arequipa	Arequipa	Arequipa
2	Punta Bombón - Moliendo – Matarani	Arequipa	Islay
3	Aplao	Arequipa	Castilla
4	Santa Rita de Sigwas - Pampas de Majes	Arequipa	Arequipa
5	Cabanaconde – Callalli	Arequipa	Caylloma
6	Camaná	Arequipa	Camaná
7	Bella Unión - Acarí - Yauca - Lomas - Jaquí– Chala	Arequipa	Caravelí
8	Viraco - Machaguay – Pampacolca	Arequipa	Castilla
9	Huanca	Arequipa	Caylloma
10	La Joya - San Camilo	Arequipa	Arequipa
11	Orcopampa	Arequipa	Castilla
12	Ocoña	Arequipa	Camaná
13	Caravelí	Arequipa	Caravelí
14	Chuquibamba	Arequipa	Condesuyos
15	Atico	Arequipa	Caravelí

16	Cotahuasi	Arequipa	La Unión
17	Taya	Arequipa	Caylloma

Fuente: MEMORIA anual. Arequipa, Perú: SOCIEDAD ELECTRICA DEL SUR OESTE S.A., 2013. V.01

Como se detalla en el cuadro; SEAL tiene la concesión de Arequipa y sus ocho provincias.

### 3.1.1. Reseña Histórica Institucional

En la imagen vemos la reseña histórica de SEAL, desde el año de fundación (1905) hasta el 2014.

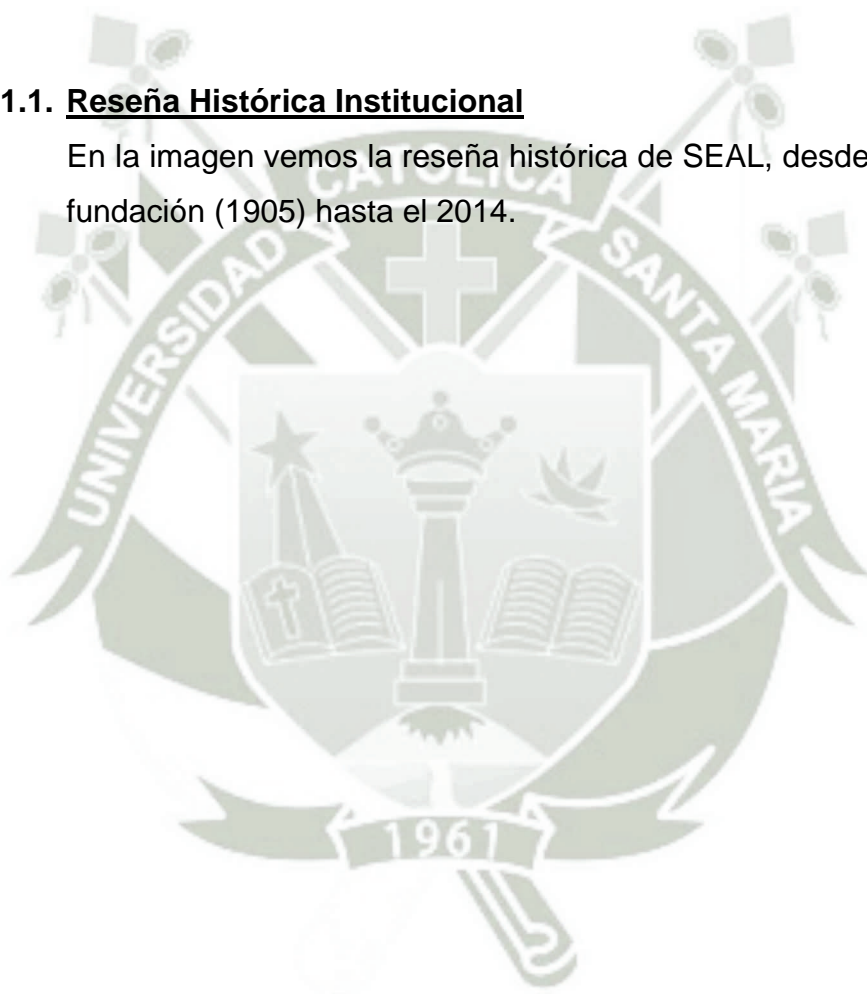
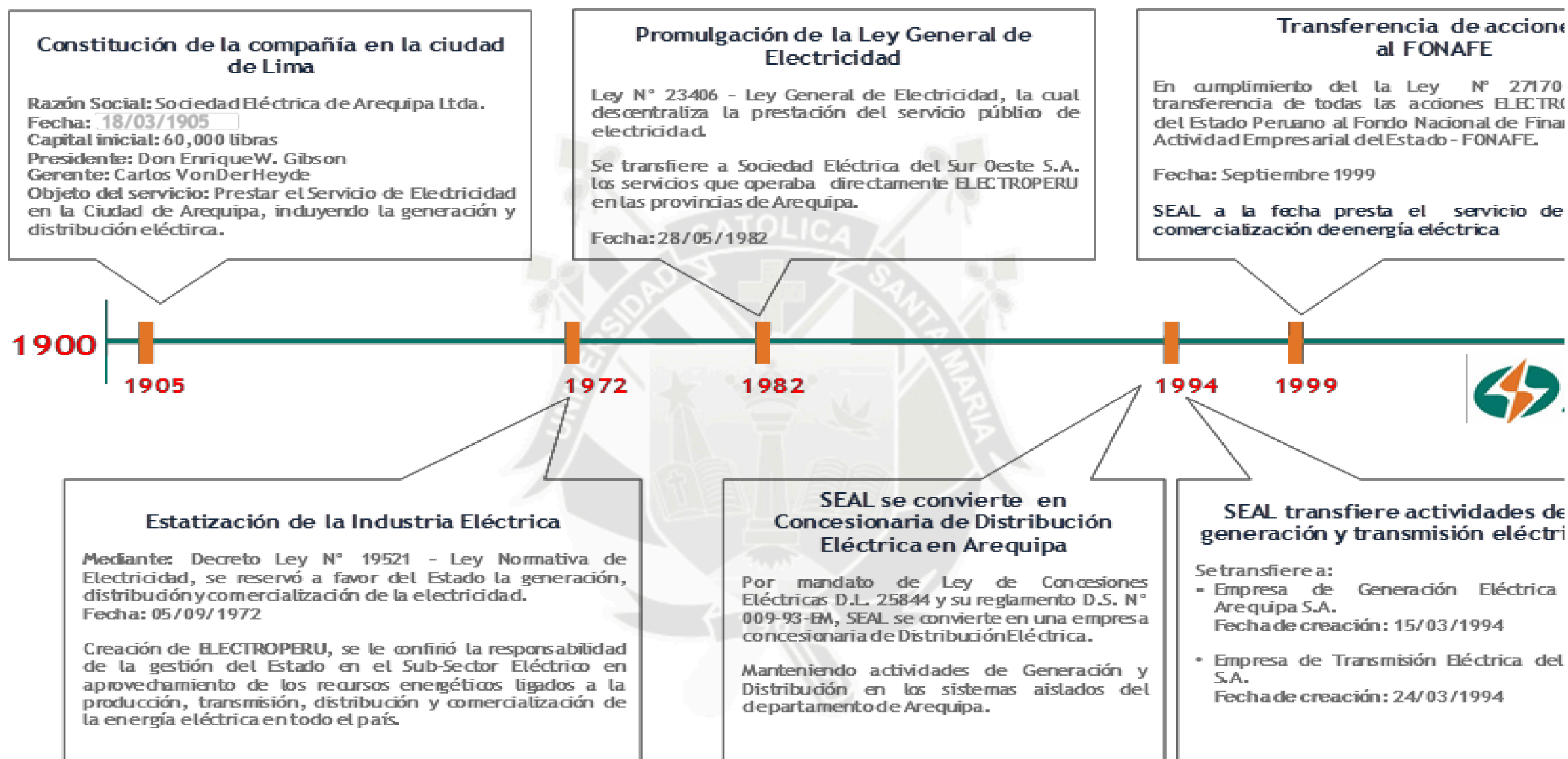


Imagen 3.2 Historia de SEAL (1905-2014)

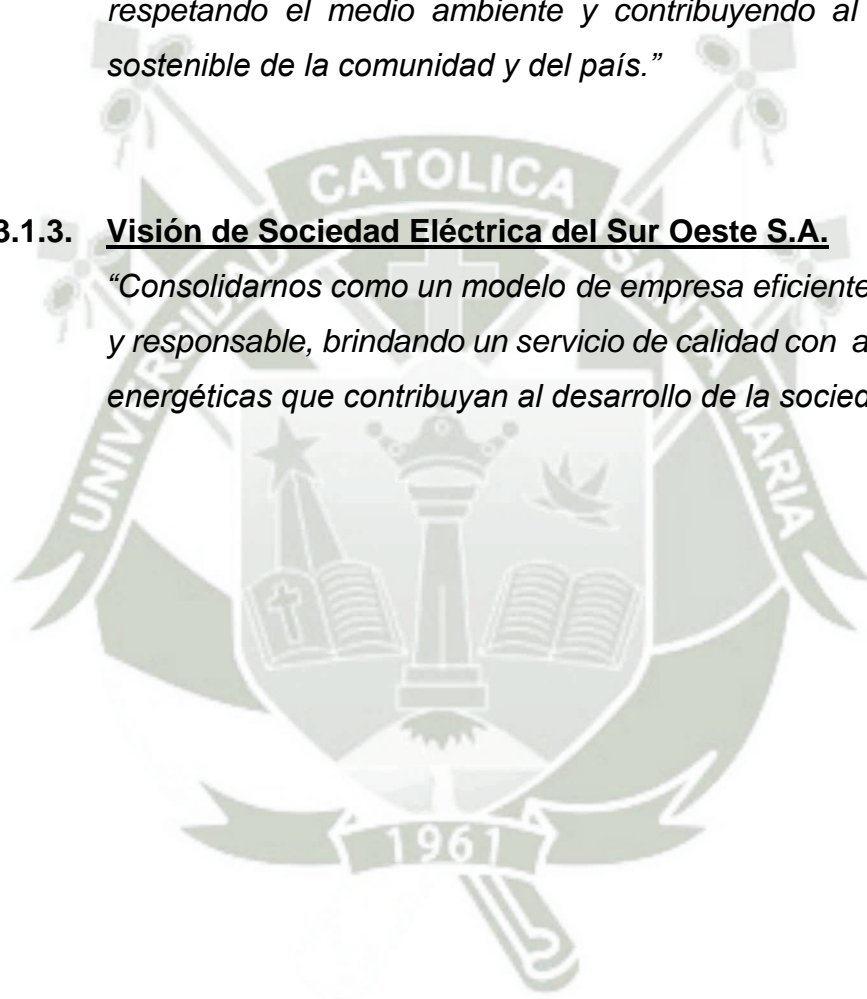


### 3.1.2. Misión de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.

*"Satisfacer las necesidades de energía de nuestros clientes con innovación tecnológica y mejora continua; con el permanente compromiso de aprovechar las sinergias corporativas, buscar la superación de nuestros colaboradores y generar valor para empresas y personas vinculadas con nuestros servicios, respetando el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo sostenible de la comunidad y del país."*

### 3.1.3. Visión de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.

*"Consolidarnos como un modelo de empresa eficiente, moderna y responsable, brindando un servicio de calidad con alternativas energéticas que contribuyan al desarrollo de la sociedad"*



### 3.1.4. Código de Valores de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.

En SEAL, se tiene implementado y difundido el Código de Valores, el cual consta de siete valores; los que detallo a continuación:

#### Esquema 2.6. - Código de Valores de SEAL

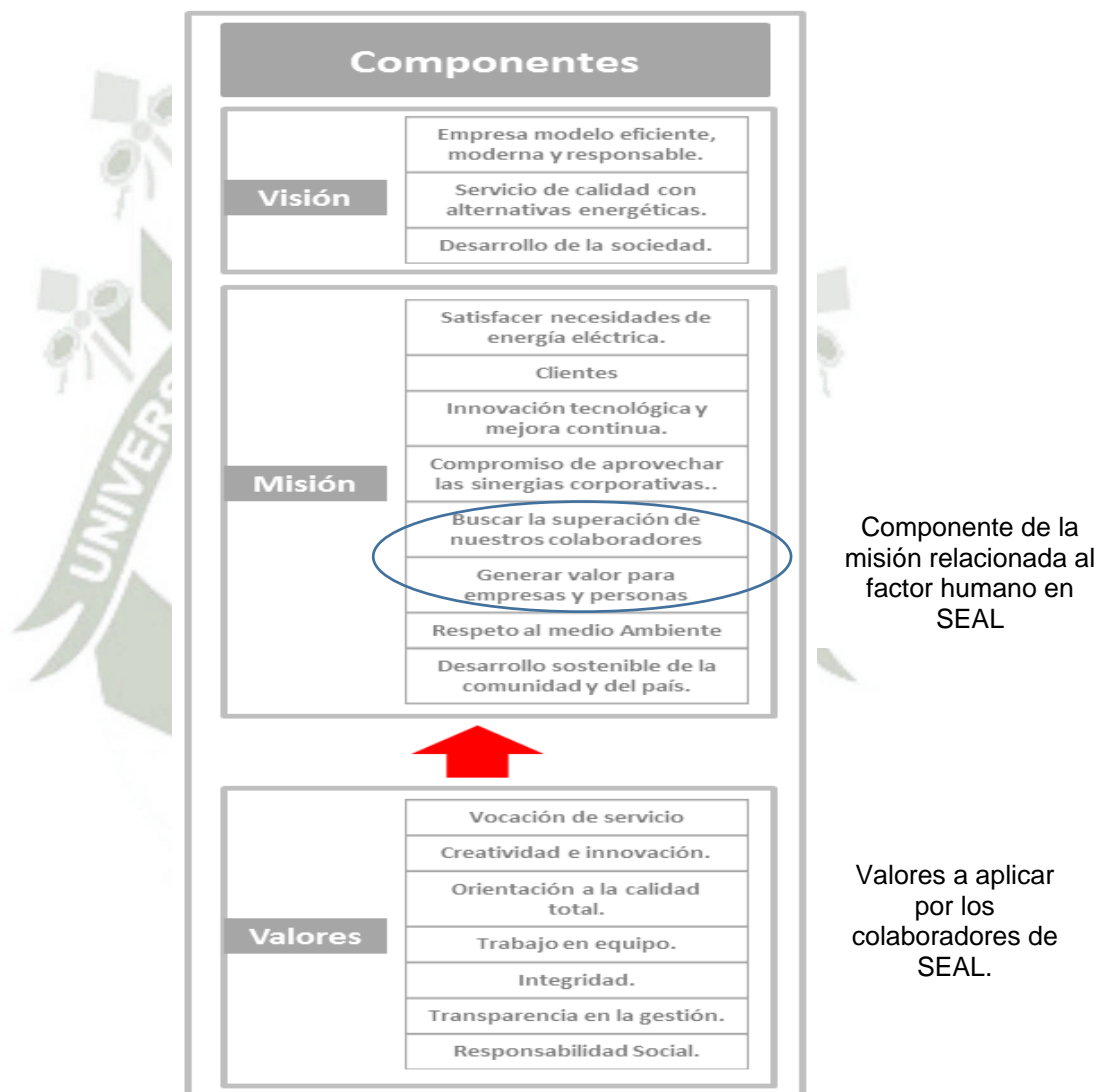
<b>Vocación de Servicio:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Somos una organización conformada por un grupo humano con permanente convicción y compromiso de servir con calidad a nuestros clientes, logrando su satisfacción.</li> </ul>
<b>Creatividad e Innovación:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Buscamos constantemente el cambio y alternativas innovadoras, orientadas a la creación de valor y desarrollo continuo de nuestra organización y la sociedad.</li> </ul>
<b>Orientación a la Calidad Total:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Estamos comprometidos con la calidad total, a través de la búsqueda de la mejora continua en todos nuestros procesos.</li> </ul>
<b>Trabajo en Equipo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Buscamos alcanzar los objetivos de nuestra compañía con la participación conjunta y comunicación fluida entre nuestros colaboradores , promoviendo un buen clima laboral.</li> </ul>
<b>Integridad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Somos una empresa orientada a promover valores, mediante actitudes y comportamientos éticos, que generen confianza y buena imagen de nuestra organización.</li> </ul>
<b>Transparencia en la Gestión:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Realizamos una gestión transparente en nuestras decisiones y procesos, cumpliendo los principios del Código de Buen Gobierno Corporativo .</li> </ul>
<b>Responsabilidad Social:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Estamos comprometidos con los grupos de interés, el bienestar de nuestros colaboradores, la seguridad integral en los procesos, el desarrollo de la sociedad y el respeto al entorno.</li> </ul>

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO SEAL 2013-2017 v.05

Como se ve, es sobre la base de estos valores que se sostiene SEAL, estos valores son inherentes a los colaboradores que trabajan en la empresa.

### Gráfico 3.2. Componentes de la Misión, Visión y Valores de SEAL

En función a estos elementos del Plan Estratégico, se ha realizado un análisis de los componentes de cada uno de ellos, a fin de determinar la relación existente entre la estrategia empresarial y la estrategia de Recursos Humanos.



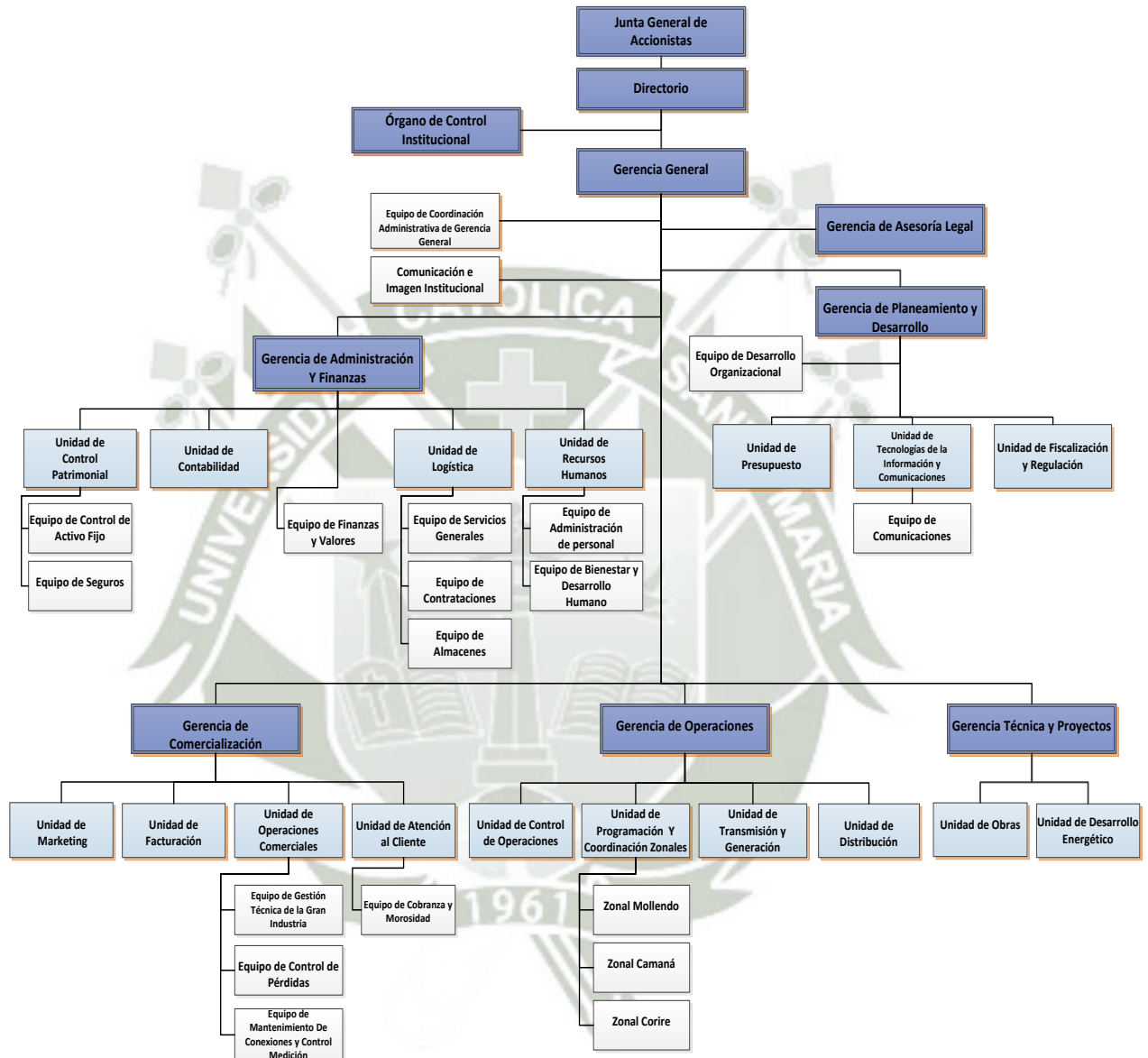
Fuente: PLAN ESTRATÉGICO SEAL 2013-2017 v.05

En el análisis desarrollado se puede observar que tanto en la declaración de la Misión como en el Código de Valores se tiene presente a los colaboradores de la empresa.

### 3.1.5. Organigrama

El siguiente gráfica representa la estructura orgánica de SEAL:

**Gráfico 3.3. Organigrama de SEAL**



Fuente: PLAN ESTRATÉGICO SEAL 2013-2017 v.05

Como se puede ver están claramente definidos los diferentes niveles jerárquicos por cada una de las gerencias de línea.

### 3.1.6. Objetivos Estratégicos

Los objetivos generales y específicos de SEAL, están definidos según cada una de las perspectivas del BSC.

**Cuadro 3.3. Objetivos Estratégicos de SEAL**

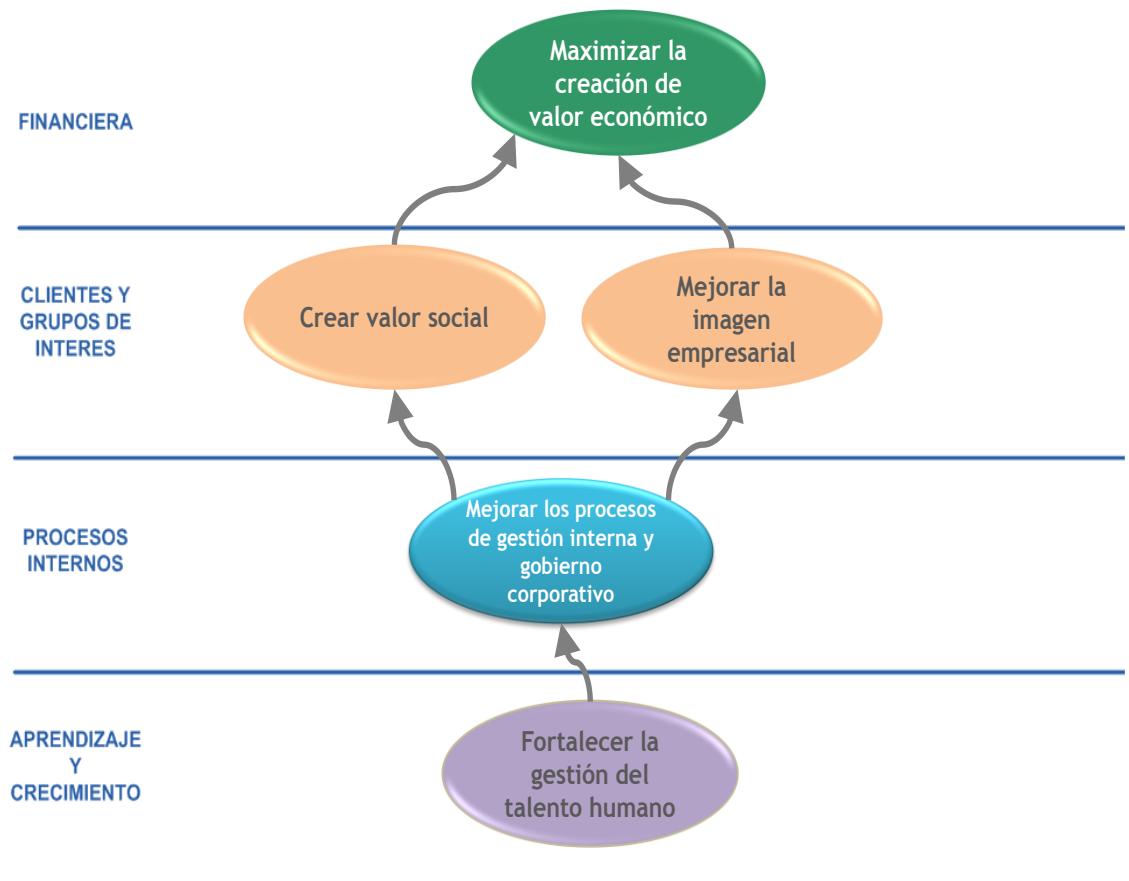
PERSPECTIVA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
FINANCIERA	1. Maximizar la creación de valor económico.	1. Lograr una rentabilidad sostenida.
		2. Incrementar los ingresos y optimizar los costos.
CLIENTES Y GRUPOS DE INTERES	2. Crear valor social.	3. Fortalecer las relaciones con los grupos de interés y el medio ambiente.
		4. Promover la electrificación rural, el uso productivo de la electricidad y energías renovables.
	3. Mejorar la imagen empresarial.	5. Garantizar la calidad del suministro eléctrico y mejorar el servicio de atención al cliente
		6. Promover la preservación del medio ambiente.
PROCESOS INTERNOS	4. Mejorar los procesos de gestión interna y gobierno corporativo.	7. Incorporar buenas prácticas de gestión corporativa.
		8. Fortalecer el control de la gestión empresarial.
		9. Ampliar y mejorar la infraestructura eléctrica.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	5. Fortalecer la gestión del talento humano.	10. Lograr un ambiente de trabajo que fomente la productividad laboral.
		11. Fortalecer el desarrollo del personal.

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO SEAL 2013-2017

Podemos ver que al menos para cada uno de los Objetivos Generales encontramos por lo menos dos Objetivos Específicos.

Como se evidencia en el mapa estratégico, uno de los objetivos generales, es **Fortalecer la Gestión del Talento Humano**.

**Esquema 3.1. Mapa Estratégico de SEAL**



Fuente: PLAN ESTRATÉGICO SEAL 2013-2017 v.05

Este Objetivo General, como se evidencia es la base de todo el mapa estratégico; es decir toda la estrategia de SEAL se basa en el Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano; según la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

En relación a este objetivo, el Plan Estratégico Institucional de SEAL contiene dos objetivos específicos, orientados a promover la gestión del talento humano en la Empresa, según el siguiente detalle:

**Cuadro 3.4. Objetivos Específicos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de SEAL**

Objetivo Específico	Lograr un ambiente de trabajo que fomente la productividad
Componente de Misión	Buscar la superación de nuestros colaboradores.
Componente de Visión	Empresa modelo eficiente, moderna y responsable.
Factor Crítico de Éxito	Estructura organizacional adecuada a las necesidades de la empresa.
Brecha	La estructura organizacional actual y la asignación de personal en los puestos, requiere de una revisión para el desarrollo adecuado de las actividades de la empresa.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión y análisis de los niveles remunerativos, a fin de establecer un plan de homologación que permita reducir las brechas entre las diferentes bandas salariales.</li> <li>▪ Desarrollar e implementar un Plan de Desarrollo Organizacional donde se plasme la estructura organizacional, perfiles requeridos, líneas de carrera y se definan actividades concretas que debieran ejecutarse.</li> <li>▪ Desarrollar un plan de diagnósticos periódicos del clima laboral.</li> </ul>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clima laboral.</li> </ul>

Objetivo Específico	Lograr un Sistema de gestión de desarrollo y mejora del capital humano
---------------------	--

Componente de Misión	Buscar la superación de nuestros colaboradores.
Componente de Visión	Empresa modelo eficiente, moderna y responsable
Factor Crítico de Éxito	Recurso humano calificado, capacitado y comprometido con la empresa, orientado a la mejora continua.
Brecha	Falta de políticas salariales que no permite la retención de los mismos. Falta de políticas de línea de carrera, capacitación y desarrollo especializado de personal. Existe una clara resistencia al cambio en el personal.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Especializar y capacitar al personal, con la finalidad de mejorar las competencias y desarrollo humano.</li> <li>▪ Fortalecer los canales de comunicación entre áreas.</li> <li>▪ Contar con un Sistema de Desarrollo y Mejora del Capital Humano orientado a captar, desarrollar, capacitar, retener y comprometer a nuestro personal.</li> <li>▪ Planificar y desarrollar Talleres periódicos de sensibilización y coaching.</li> <li>▪ Revisión y análisis de las remuneraciones y beneficios actuales del personal, para establecer un plan de homologación de remuneraciones.</li> <li>▪ Desarrollar e implementar un Plan de Desarrollo Organizacional que plasme la estructura organizacional requerida.</li> <li>▪ Desarrollar un plan de diagnósticos periódicos del clima laboral.</li> </ul>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejora de competencias.</li> </ul>

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO SEAL 2013-2017 v.05

Como se evidencia, si bien en la misión, visión, código de valores y objetivos estratégicos, se ha considerado al personal a través del establecimiento de estrategias orientadas al desarrollo de las

competencias de los colaboradores, así como la mejora de la productividad; esto requiere de planes específicos para el área que gestiona el capital humano en la empresa, a efecto de la consecución de los objetivos planteados, aspecto que aún no ha sido implementado en SEAL.

Esta información se refuerza de la aplicación del siguiente cuestionario al Jefe de la Unidad de Recursos Humanos de SEAL, a efecto de conocer con mayor amplitud su contribución estratégica:

**Cuadro 3.5. Estrategia de Recursos Humanos en SEAL**

<b>ESTRATEGIA DE RRHH</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
La empresa cuenta con una formulación explícita y comunicada a todos los empleados de misión, visión y valores.	X	
Existe en la empresa un modelo de Gestión de RRHH por Competencias que ha sido diseñado, escrito y comunicado.		X
Existe una estrategia de Recursos Humanos diseñada y definida en función a las características del negocio, cambios tecnológicos, cambios en el marco regulatorio y características de la planilla.		X
La empresa tiene un plan de negocios que incluye un capítulo dedicado a los requerimientos y necesidades de RRHH.		X
La empresa cuenta con políticas y procedimientos de RRHH escritos y comunicados para guiar el desarrollo de los procesos de RRHH.	X	
Existe un tablero de control para medir los resultados de los procesos y prácticas de RRHH.		X
Se utilizan encuestas de satisfacción de los clientes internos para conocer el impacto de los procesos de RRHH.		X

**Fuente: Elaboración propia**

De las preguntas planteadas, se evidencia que no existe una estrategia específica definida para el área de Recursos Humanos ni se cuenta con un modelo de gestión por competencias, herramienta que facilitaría la gestión del cambio

a través de la aplicación de un modelo de administración de recursos humanos basado en la creación de conocimiento y mejora del desempeño de los colaboradores.

Otro factor de riesgo es la medición. No obstante haberse definido dos indicadores como es el clima laboral y la mejora de competencias, estos resultan insuficientes si el objetivo es medir el impacto de la gestión de personas en la contribución a los resultados del negocio. Si bien no se trata de medir mucho, es importante medir bien, especialmente aquellos factores que podrían impactar en la estrategia empresarial.

Cabe referir que estos resultados, obedecen a que la política estatal para las empresas del Estado, como es el caso de SEAL, ha sido definida por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE, empresa del Estado Peruano que ejerce la titularidad de las acciones representativas del capital social de todas las empresas en las que participa el Estado; la cual ha considerado criterios generales para todos los planes estratégicos de las empresas bajo su ámbito. Es importante referir que no se ha evaluado la realidad específica de cada empresa, aspecto de especial relevancia si se toma en cuenta que no existe una estrategia organizacional de Recursos Humanos efectiva para todos los casos.

Otro aspecto a señalar es que el área de Recursos Humanos no cuenta con un plan de acción alineado a la estrategia empresarial, que no obstante haber sido definida por FONAFE, toma en cuenta el desarrollo de las competencias de los trabajadores y su productividad. En tal sentido, se deberían tener objetivos del área orientados a su logro, así como su

correspondiente medición, situación que no ha sido implementada aún.

Asimismo, en la ejecución de la estrategia del negocio, no se cuenta con la participación activa de la Jefatura de Recursos Humanos, toda vez que no forma parte del Comité de Gerencia, limitando su participación a aspectos operativos más no estratégicos.

### 3.1.7. Información General de la Empresa

En el siguiente cuadro se presenta la información general de la empresa, la cual fue brindada por el Sr. Pablo Tapia; quien actualmente se desempeña como Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.

**Cuadro 3.6. Información General de SEAL**

<b>Fecha:</b>	Noviembre 2014
<b>Nombre de la Empresa:</b>	SOCIEDAD ELECTRICA DEL SUR OESTE S.A.
<b>Giro de Negocio</b>	Distribución y Comercialización Eléctrica
<b>País:</b>	Perú
<b>Nombre de quien responde la Encuesta:</b>	Pablo Tapia Corrales Nieves
<b>Profesión:</b>	Abogado
<b>Cargo:</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos
<b>Correo Electrónico:</b>	ptapia@seal.com.pe
<b>Teléfono:</b>	054-381377
<b>Fax:</b>	054-381379
<b>Facturación anual de la empresa :</b>	S/. 309 408 000

<b>Total remuneraciones y costo laboral anual</b>	S/. 18 850 558
<b>Cantidad de clientes:</b>	357 746
<b>Superficie de la concesión:</b>	Región Arequipa
<b>Potencia instalada en MW (para Generación)</b>	5,26 MW
<b>Número de Centrales (para Generación)</b>	5 centrales
<b>Líneas de alta tensión (Km)</b>	3 105,65 Km redes MT 4 348,96 Km redes en BT
<b>Cantidad de empleados al cierre del último ejercicio</b>	235

Fuente: Estados Financieros Auditados de SEAL 2013 y Memoria Institucional de SEAL 2013

Del cuadro anterior, de acuerdo a la facturación anual de SEAL, el 6.09% representa el total de las remuneraciones y costo laboral anual.

### 3.1.8. Información Adicional

Dentro del siguiente cuadro vemos el detalle de las remuneraciones fijas y variable del personal de SEAL:

**Cuadro 3.7 Información General de SEAL**

<b>Ingresos Totales</b>	Ingresos: incluye toda la facturación por ventas y servicios en un año de Ejercicio Económico finalizado (2013).	<b>S/. 74 695 763</b>
-------------------------	--	-----------------------

<b>Gastos Operativos</b>	Gastos de comercialización + gastos de administración + gastos financieros	<b>S/. 36 600 407</b>
<b>Total Remuneraciones Fijas</b>	Se entiende sueldos y salarios + gratificaciones + vacaciones + seguridad + previsión social + retribuciones al directorio + CTS + pensiones y jubilaciones. <u>EXCLUYE empleados tercerizados.</u>	<b>S/.14 471 917,82</b>
<b>Total Remuneraciones Variables</b>	Incluye otras remuneraciones + indemnizaciones al personal + capacitación a todos los empleados + participación de trabajadores full time, más temporales y/o contingente. <u>EXCLUYE empleados tercerizados.</u>	<b>S/. 4 378 640,27</b>

Fuente: Estados Financieros Auditados de SEAL 2013

Del cuadro anterior se puede observar que del total de remuneraciones y costo laboral anual el 76.77% representa el total de remuneraciones y el 23.23% restante representa el total de remuneraciones variables.

Asimismo, en la ejecución de la estrategia del negocio, no se cuenta con la participación activa de la Jefatura de Recursos Humanos, toda vez que no forma parte del Comité de Gerencia, limitando su participación a aspectos operativos más no estratégicos.

### 3.2. ANÁLISIS EXTERNO

Dentro del análisis externo de la empresa se encuentra desarrollado el análisis PEST, y adición a ello dado que se desea realizar un análisis más extensivo se desarrollaron los factores Geográficos, Demográficos, Legales y Ambientales de Recursos Humanos en SEAL.

### 3.2.1. Factores Políticos

Dentro de los lineamientos centrales para el actual periodo de gobierno dentro del marco del cual se encuentra establecido el Plan Estratégico Institucional 2013-2017, se tiene considerada una política macroeconómica de crecimiento económico inclusivo, que busca mantener el crecimiento económico y la estabilidad macroeconómica, incorporándose la inclusión social y efectuando una mejor distribución de la riqueza, en este contexto a todos aquellos que sean trabajadores nombrados de SEAL se efectúa un descuento del 25% de su consumo eléctrico. Así mismo en cuanto a las políticas de energías, se busca que el gas natural sea prioritariamente utilizado en el Perú, masificando su consumo e impulsando que llegue rápidamente al Norte, al Centro y al Sur del País; siendo así que en la empresa se tiene implementado el sistema FISE, mediante el cual la empresa actividades tales como Casa Segura.

Por otro lado, aún en discusión por el actual congreso tenemos la posible aprobación de la Ley que permitiría el ingreso de Capital de Inversión Privada a Empresas del Estado mediante la venta de las acciones de hasta el 40% de ellas; destacando que actualmente casi el 12% de las acciones de SEAL, corresponde a Capital Privado el resto de ellas corresponde a FONAFE.

### 3.2.2. Factores Económicos

El presupuesto aprobado para el año 2015 del área de Recursos Humanos asciende a S/ 28 464 000 Nuevos Soles, en cuál representa el 6.57% del Presupuesto Total del año anterior para el mismo rubro, este monto es aprobado inicialmente por el Directorio de SEAL y luego por el Directorio de FONAFE.

### **3.2.3. Factores Sociales**

En SEAL se cuenta con Sindicato Único de Trabajadores, el cual tiene elecciones democráticas cada 2 años; a este sindicato pueden ingresar todos los trabajadores nombrados que no se encuentren desempeñando en un cargo de confianza. Dicho Sindicato presenta anualmente el pliego sindical al Directorio el cual contiene entre otras propuestas el incremento de sueldos, canasta familiar y subvenciones escolares y familiares, además de mejoras o reestructuraciones de los horarios laborales.

#### **3.2.3.1. Estructura Organizacional**

FONAFE, como parte de sus lineamientos generales para todas las empresas de distribución eléctrica bajo su ámbito, dispuso uniformizar las estructuras organizacionales, disposición que viene siendo implementada por las empresas del sector. No obstante, es importante destacar que estandarizar todos los niveles, tomando en cuenta las diferencias intrínsecas de cada empresa, es una disposición poco realista y no se ajusta a la realidad y necesidades de cada empresa. Para el caso de SEAL, la estructura organizacional es vertical y centralizada.

Existe de existir un escaso margen de delegación, limitado empowerment e inadecuada distribución de la carga laboral. Una explicación a ello, puede atribuirse al nivel formal de estudios cursados por el personal. Según el análisis realizado, el 48.52% del personal no tiene estudios profesionales, lo que hace que la mayor carga laboral, que requiere de mayor

especialidad técnica, se distribuya únicamente en el 51.48% restante.

De otro lado, los canales de comunicación entre áreas no son fluidos, hay un aumento de la burocracia para la toma de decisiones y una buena parte de la organización no siente cómo su trabajo afecta los resultados finales de la empresa, causando desorientación.

Otro aspecto importante es que no existe una adecuada gestión del conocimiento. El conocimiento está ligado a las personas y no a los puestos de trabajo. Es así que al existir una desvinculación del trabajador, ese conocimiento se pierde y no queda almacenado en ningún lugar, lo que genera una grave contingencia en la sucesión de puestos estratégicos.

En este contexto y con las demandas cada vez más exigentes del entorno y la normativa, se requiere fomentar una mejor gestión del talento humano, toda vez que como empresa de servicios, nuestro factor de diferenciación está constituido por el Recurso Humano.

### **3.2.3.2. Contribución de los Empleados**

Está orientado al involucramiento de los trabajadores del área de Recursos Humanos en los problemas, preocupaciones y necesidades cotidianas de los empleados.

Según el último estudio de Clima Laboral realizado en diciembre del 2013<sup>22</sup>, el índice de satisfacción del personal tuvo un resultado del 53%, el cual, de conformidad con la escala establecida, expresa un bajo índice de satisfacción, encontrándonos en la brecha denominado “Intervalo de Mejora” (51% a 75%).

Este resultado evidencia que el área el RRHH, debe establecer planes de acción orientados a mejorar este indicador, los cuales aún no se han formalizado, ya que la contribución de los empleados hoy en día, es una cuestión crítica para los negocios, por lo que es imprescindible estar atento a sus necesidades e intereses, para lograr su compromiso en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

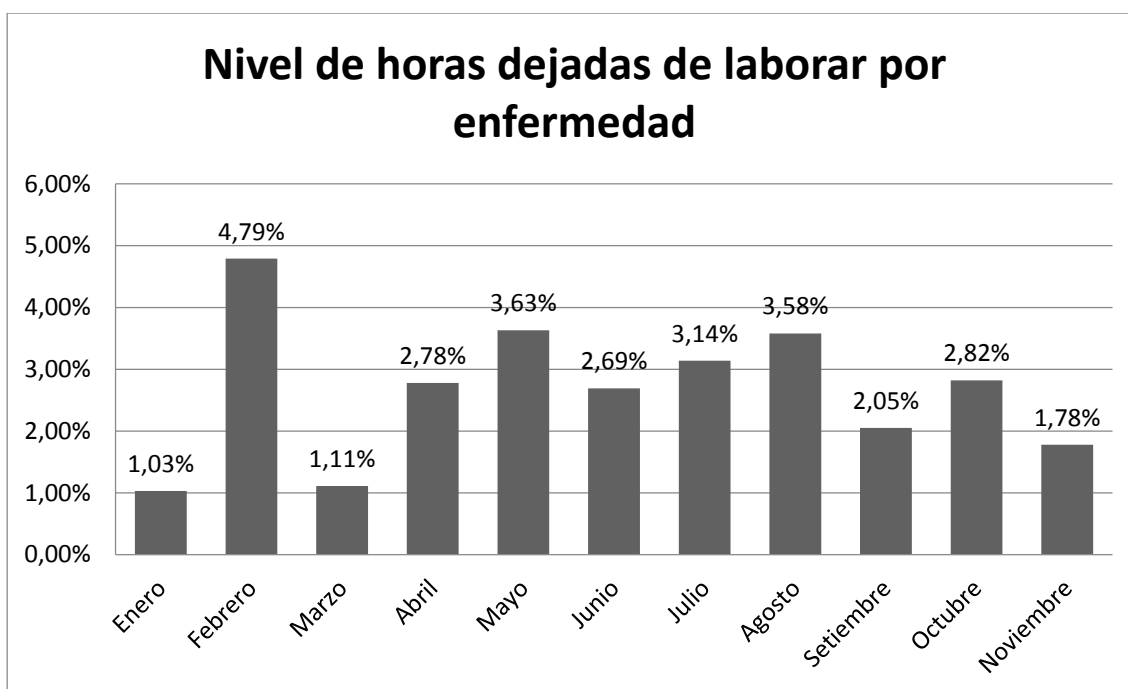
Otro factor de importancia, es la incidencia de enfermedades del personal. Como se observa del análisis de la pirámide de población de trabajadores, el 79.15% del personal se encuentra en el rango de 46 a más de 60 años, cuyos años de antigüedad laboral están en el rango de 20 años a más. Este factor contribuye a que el índice de ausencia por enfermedad sea alto y que las necesidades cotidianas de los empleados estén referidas básicamente a temas de salud.

Tal como se evidencia en el siguiente reporte emitido por el Área de Bienestar y Desarrollo Humano, a cargo de la Unidad de Recursos Humanos:

---

<sup>22</sup>ADECCO Human Capital Solutions. Estudio de Clima Laboral de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.. Informe Final. Noviembre 2013.

**Gráfico 3.9. Nivel de horas dejadas de laborar por enfermedad**



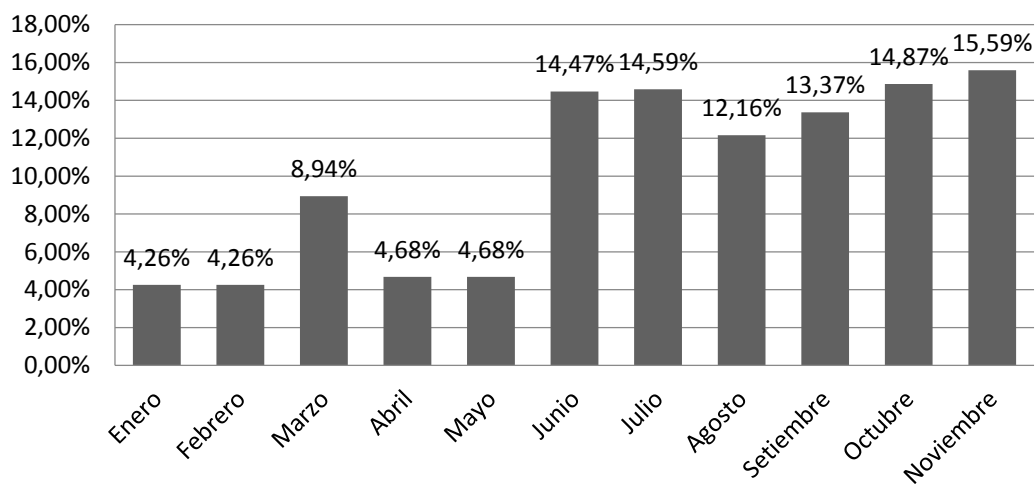
**Fuente: Registros Recursos Humanos SEAL.**

Como vemos en el cuadro mes a mes se da un incremento y decremento con respecto a las horas dejadas de laborar por enfermedad. Siendo el más resaltante el mes de febrero, por lo que se recomendaría al área que se realice un análisis más detallado de este mes en particular, ya que puede atribuirse a otras razones.

**Gráfico 3.10 Nivel de inasistencia de trabajadores por incapacidad**

En el siguiente cuadro, también remitido por el área de Bienestar y Desarrollo del Recursos Humanos, podemos ver expresado en porcentaje la inasistencia de trabajadores por incapacidad.

### Nivel de inasistencia de trabajadores por incapacidad



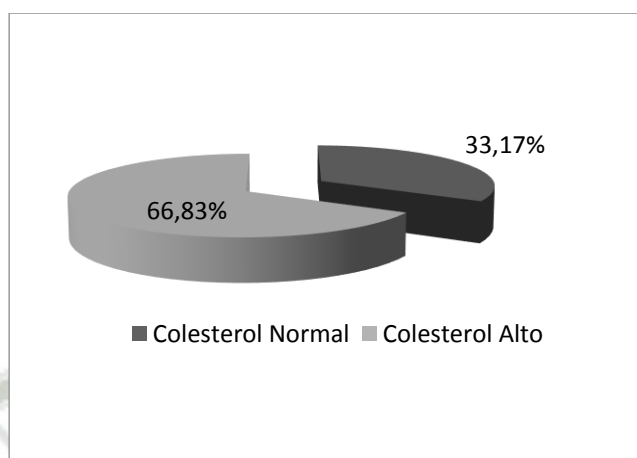
Fuente: Registros Recursos Humanos SEAL

Como se observa en el mes de Junio se presentó un crecimiento en cuanto al nivel de inasistencias de trabajadores por incapacidad, esto debido a que desde este mes dos trabajadores se reportaron en incapacidad por accidente.

Asimismo, el último examen médico ocupacional<sup>23</sup>, señala que los trabajadores presentan problemas de colesterol alto e hipercolesterolemia, según el siguiente gráfico:

<sup>23</sup>PULSO CORPORACIÓN MEDICA S.A. Examen Médico para el personal de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. período 2013-2014.

**Gráfico 3.11. Nivel de Colesterol Alto y Hipercolesterolemia en Trabajadores de SEAL**



**Fuente: Registros Recursos Humanos SEAL**

Esta característica del personal de SEAL, incide en la productividad y el cumplimiento de las metas empresariales, aspectos que no pueden evidenciarse, toda vez que el área de Bienestar y Desarrollo Humano, no cuenta con indicadores que permitan evaluar cuantitativamente esta problemática de manera permanente.

Finalmente, existe una cultura organizacional reactiva a los cambios y no se promueve un equilibrio entre la vida personal y el trabajo, por cuanto la carga laboral está mal distribuida, como se ha mencionado.

### **3.2.3.3. Transformación y Cambio**

A través de este rol, el personal de Recursos Humanos debe agregar valor a la compañía conduciendo la transformación y el cambio.

Al respecto, es importante referir que el cambio ha sido una constante durante los últimos 10 años para el sector eléctrico, debido al crecimiento acelerado que ha experimentado Arequipa. El arequipeño, Percy Rodríguez Noboa, consultor internacional en Planeamiento Estratégico del Desarrollo, analiza en su libro “Construcción Estratégica del Futuro Desarrollo de Arequipa”<sup>24</sup>, el pasado, presente y futuro de la realidad regional, comparada con la situación de otros departamentos y a nivel nacional.

Rodríguez Noboa afirma que *“Arequipa crece sostenidamente desde décadas atrás e incluso en las últimas este crecimiento ha sido superior a las demás regiones y del promedio nacional. Sólo es superado por Lima. Una prueba concreta de ello, es que en el 2010 el Producto Bruto Interno (PBI) del Perú creció en 6.5% y de Arequipa registró el 7.4%.”*

*Asimismo, el informe de AE Intelligence “América Economía. Internacional” de 2009, sitúa a Arequipa como la ciudad con mayor crecimiento económico por PBI de Sudamérica entre el 2003 y 2008 (sin contar las de Brasil), alcanzando un 66.1%, frente al 63.2% de Trujillo, 52.1% de Concepción (Chile), 51% de Caracas (Venezuela), 50.5% de Lima, 48.8% de Mendoza (Argentina), entre otras.*

*En el clúster de los grandes proyectos para la macro región sur para el periodo 2010 – 2018, que demandarían una inversión de 12 mil millones de dólares se encuentran: La carretera Interoceánica (concluida), el Gasoducto Andino del Sur (construcción a partir de este año), Irrigación Majes – Sigvas II*

---

<sup>24</sup>RODRIGUEZ, Percy. Construcción Estratégica del Futuro Desarrollo de Arequipa. Arequipa. Edición y Diagramación TOTAL KRAPS Editores. 2010, 128 p.

*(inició este año), Polo Petroquímico del Sur (ejecución posterior a la llegada del Gasoducto), Central Hidroeléctrica de Inambari y 4 centrales menores (en espera de aprobación ambiental y social), proyecto minero de Tía María (pendiente) y nuevo Aeropuerto de Arequipa – La Joya y carreteras de acceso.*

*Además, proyectos como las centrales Lluta y Lluclla, Molloco, megapuerto de Corío, ciudad en Majes, mejoramiento de ferrocarriles y otros también son importantes para el desarrollo de Arequipa.”*

Por otro lado, la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, en su Memoria 2012, precisa “*que el índice regional económico de Arequipa en el 2012 mostró un crecimiento de 6,5% con respecto al año 2011. Respecto a los niveles de inversión minera, en el 2012 la Región Arequipa recibió una inversión de US\$ 804,9 millones, mayor en 66,2% a la del año 2011, siendo la quinta región del Perú en recibir mayor inversión por parte de la minería en el año 2012, lo que sustenta el incremento en las actividades económicas en la Región, por otro lado, las importaciones se incrementaron en 53,9%, este crecimiento obedece al mayor movimiento comercial de productos relacionados a los combustibles, lubricantes y conexos, bienes de capital para agricultura, para la industria o equipos de transporte*”.<sup>25</sup>

Así también, el Instituto Nacional de Estadística e Informática, señala en su Boletín Técnico N° 01- Enero 2014<sup>26</sup>, que “*Durante el período enero-noviembre de 2013, la actividad económica del país creció en 4,92% y en el período anualizado diciembre 2012-*

---

<sup>25</sup>MEMORIA anual. Arequipa, Perú: CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE AREQUIPA, 2012.

<sup>26</sup> Informe Técnico N° 01 – Enero 2014. [en línea]. Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática [Citado el 02 de febrero de 2014]. Disponible en: <[http://www.inei.gob.pe/media/principales\\_indicadores/01-produccion-nacional-noviembre-2013\\_1.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/01-produccion-nacional-noviembre-2013_1.pdf)>

*noviembre 2013, lo hizo en 4,89%. Específicamente el sector Electricidad y Agua, durante el período enero-noviembre de 2013, creció en 5,68%.”*

Este crecimiento, que a la fecha se evidencia en los 357 746 clientes que tiene SEAL, exige una mayor demanda energética que tiene que ser atendida a través del desarrollo de proyectos de expansión eléctrica, reforzamiento de redes, entre otros, que deben ser elaborados y atendidos por el personal a cargo, lo que requiere de mayor especialización, manejo de tecnología de última generación, procesos definidos y por ende de personal con conocimientos críticos para el negocio, más capacitado y competitivo, acorde a las necesidades del mercado.

Lo antes expuesto demuestra que el personal debe adelantarse a las necesidades crecientes de la Región, para lo cual deben estar preparados. No obstante, por los factores antes señalados, esta función no se cumple en el área de Recursos Humanos, no se identifican potenciales problemas y por ende no hay un plan de acción para encarar dificultades futuras. A ello se suma, la clara resistencia al cambio existente en el personal, cuyas características poblacionales antes descritas, influyen en la cultura organizacional.

Finalmente, un aspecto no menos importante, es la poca presencia femenina en los puestos estratégicos de la Empresa. El análisis muestra que el 83% de los trabajadores son hombres frente a un escaso 17% de personal femenino, quienes no ocupan ningún cargo gerencial o directivo. Como parte del rol de transformación y cambio, considero relevante contribuir a la eliminación del ‘techo de cristal’ que dificulta el acceso de las mujeres a puestos de decisión, demostrando la eficacia de la

aplicación del criterio de diversidad de género en los equipos de dirección.

#### **3.2.4. Factores Tecnológicos**

Los factores tecnológicos relevantes están asociados al desarrollo e impulso que se está dando al empleo de fuentes de energía renovables y eficientes.

Las inversiones en el subsector eléctrico se rigen bajo el marco de Política Energética Nacional (2010-2040), aprobada por el D.S. N°064-2010, y tiene como uno de sus principales objetivos, el desarrollar una matriz energética diversificada, con énfasis en las fuentes renovables y la eficiencia energética<sup>27</sup>.

Por otra parte el uso de las TIC en SEAL, es aislado entre áreas ya que por ejemplo para procesos de aprobación de contratación se realiza en la plataforma del SERCOM, para el sistema documentario se realiza via ONBASE, para el sistema contable se realiza en la plataforma de AS400. Siendo así que por ejemplo para el área de RRHH, tiene que extraer reortes de cada sistema y procesarlos por separado en EXCEL para poder cumplir con sus objetivos por ejemplo para el pago de planillas, los sueldos por código de personal (prestamos, descuentos, etc.) son ingresados en el AS400, y la base de Legajo de Personal (horas extras, marcaciones, inasistencias, etc.) se tiene en un Sistema propio creado por el área de Sistemas; siendo así que cada fin de mes se tiene que extraer dos reportes diferentes y analizarlos en tablas de Excel para poder realizar el pago de personal, lo que demora y dificulta las actividades. Es por eso que a fin de uniformizar los procesos entre áreas y entre empresas dentro de las implementaciones a nivel estado; FONAFE; se viene implementando el Mega Proyecto, el cual permitirá integrar los

---

<sup>27</sup>Documento Promotor Eléctrico 2012 - Minem

procesos de una misma área como es en este caso de RRHH, en SEAL.

### **3.2.5. Factores Geográficos**

El área de Recursos Humanos se encuentra ubicada únicamente dentro de las instalaciones de oficina principal de la empresa de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. SEAL, sin tener representatividad en la oficina operativa y zonales.

Resaltando que SEAL tiene en la ciudad de Arequipa 2 Oficinas y 7 Oficinas en Provincia:

- Sede Principal: Calle Consuelo 310 - Cercado
- Sede Operativa: Parque Industrial Arequipa – Cercado
- 3 Oficinas en la Costa (Caravelí, Camaná, Mollendo)
- 4 Oficina en la Sierra (Castilla, Condesuyos, Caylloma y La Unión)

### **3.2.6. Factores Demográficos - Análisis del Capital Humano en la Empresa**

Para el análisis demográfico de SEAL, se analizaron los datos demográficos con respecto al cierre del III Trimestre, a fin de poder analizar con más detalle a todos los colaboradores de la empresa.

#### **3.2.6.1. Datos Demográficos al cierre del III TRIMESTRE 2014**

Luego de realizado un Censo de la Población en SEAL, podemos ver que el 51% se encuentra entre

46 y 60 años, seguido de un 28% el cuál se encuentra en Más de 60 años.

Además de ello tenemos que el Cuadro Anual de Personal contempla 242 plazas aprobadas por FONAFE, sin embargo solo 235 se encuentran ocupadas; como se detalla a continuación:

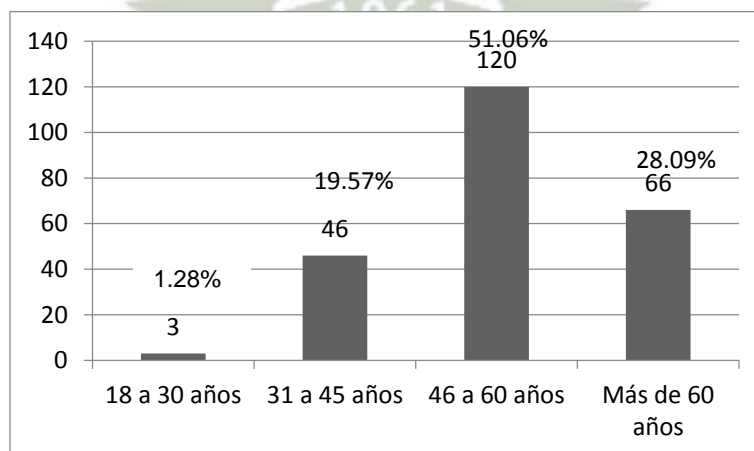
**Cuadro 3.8. Pirámide de Población**

Edades	N° de empleados
18 a 30 años	03
31 a 45 años	46
46 a 60 años	120
Más de 60 años	66
<b>Total</b>	<b>235</b>

Fuente: Registros Recursos Humanos SEAL

Del cuadro anterior tenemos que el 51.06% se encuentra entre 46 a 60 años, 28.09% se encuentra entre más de 60 años, seguido de 19.57% el cual se encuentra entre 31 a 45 años y finalmente tenemos que un 1.28% que se encuentra entre 18 a 30 años, como se observa en el siguiente gráfico:

**Gráfico 3.4. Pirámide de Población Trabajadores de SEAL**



Fuente: Registros Recursos Humanos SEAL

En relación a los datos demográficos, al cierre del III Trimestre de 2014, la pirámide poblacional de los trabajadores de SEAL, muestra que la mayor concentración está en el grupo cuyas edades oscilan entre 46 a más de 60 años, lo que representa el 79.15% del total de trabajadores.

Con referencia a la distribución en cuanto a géneros tenemos los siguientes datos:

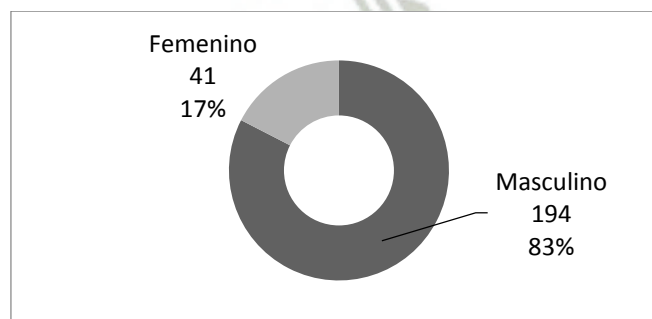
**Cuadro 3.9. Diversidad de Género**

Género	N° de empleados
Masculino	194
Femenino	41
<b>TOTAL</b>	<b>235</b>

Fuente: Registros Recursos Humanos SEAL

Del cuadro vemos que de todas las plazas ocupadas por los trabajadores de SEAL, el 82.55% es Masculino, el 17.45% es personal Femenino, como se ve a continuación:

**Gráfico 3.5. Distribución de Género Trabajadores de SEAL**



Fuente: Registros Recursos Humanos SEAL

Al respecto se puede decir que la mayoría de este personal femenino ocupa cargos de Asistencias de Gerencias y Secretarías.

Para tener el análisis sobre el nivel formal de estudios cursados por el personal, presento el detalle en el cuadro siguiente:

**Cuadro 3.10. Nivel formal de estudios cursados por el personal**

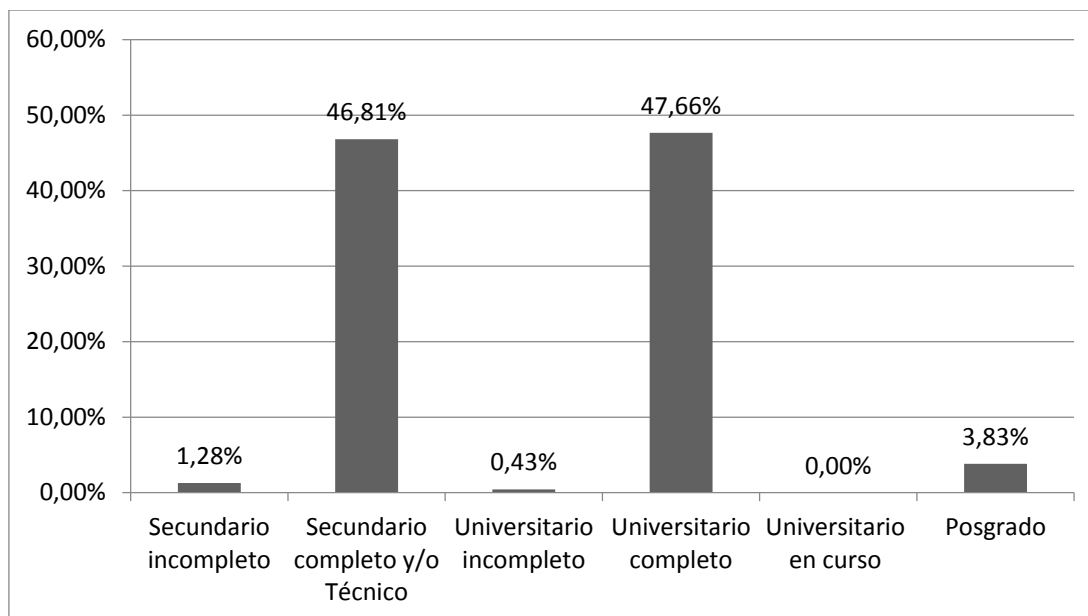
Nivel de estudios	N° de empleados	%
Secundario incompleto	3	1.28%
Secundario completo y/o Técnico	110	46.81%
Universitario incompleto	1	0.43%
Universitario completo	112	47.66%
Universitario en curso	0	0.00%
Posgrado	9	3.83%
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Registros Recursos Humanos SEAL

Del cual vemos que la mayoría de personal, alrededor del 94.47% han cursado secundario y/o técnico y universitario completo en proporciones relativamente iguales de total mencionado.

A continuación el Gráfico de Barras del cuadro anterior:

**Gráfico 3.6. Nivel de Estudios de Trabajadores de SEAL**



**Fuente: Registros Recursos Humanos SEAL**

El nivel de estudios de los trabajadores de SEAL, evidencia que únicamente el 3.83% tiene estudios de post grado.

Para el análisis con respecto a la antigüedad de los colaboradores con respecto a la antigüedad presento el siguiente cuadro:

**Cuadro 3.11. Antigüedad en la Empresa**

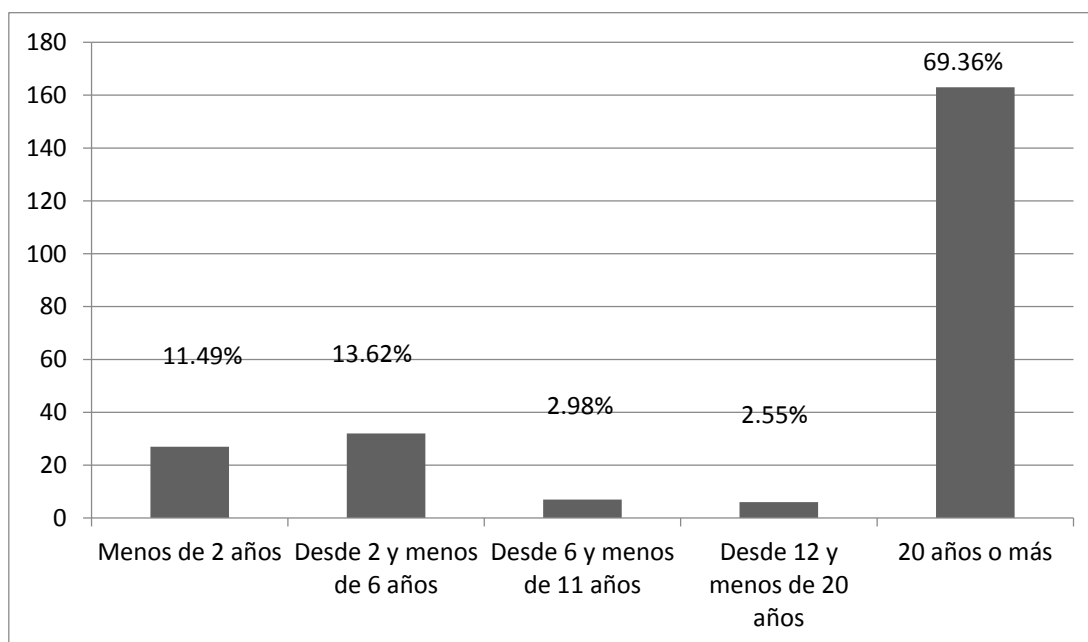
Antigüedad	N° de Empleados
Menos de 2 años	27
Desde 2 y menos de 6 años	32
Desde 6 y menos de 11 años	7
Desde 12 y menos de 20 años	6

20 años o más	163
<b>TOTAL</b>	<b>235</b>

Fuente: Registros Recursos Humanos SEAL

Del cuadro anterior se presenta el siguiente gráfico de barras:

**Gráfico 3.7. Años de Antigüedad de los Trabajadores**



Fuente: Registros Recursos Humanos SEAL

Respecto a la antigüedad de los trabajadores de SEAL, como más resaltante tenemos que el 69.36%, está en el rango de 20 años a más.

A continuación analizaré la diversidad de género por grupo ocupacional.

**Cuadro 3.12. Diversidad de Género por Grupo ocupacional**

Nivel organizativo y género	N° de Empleados
-----------------------------	-----------------

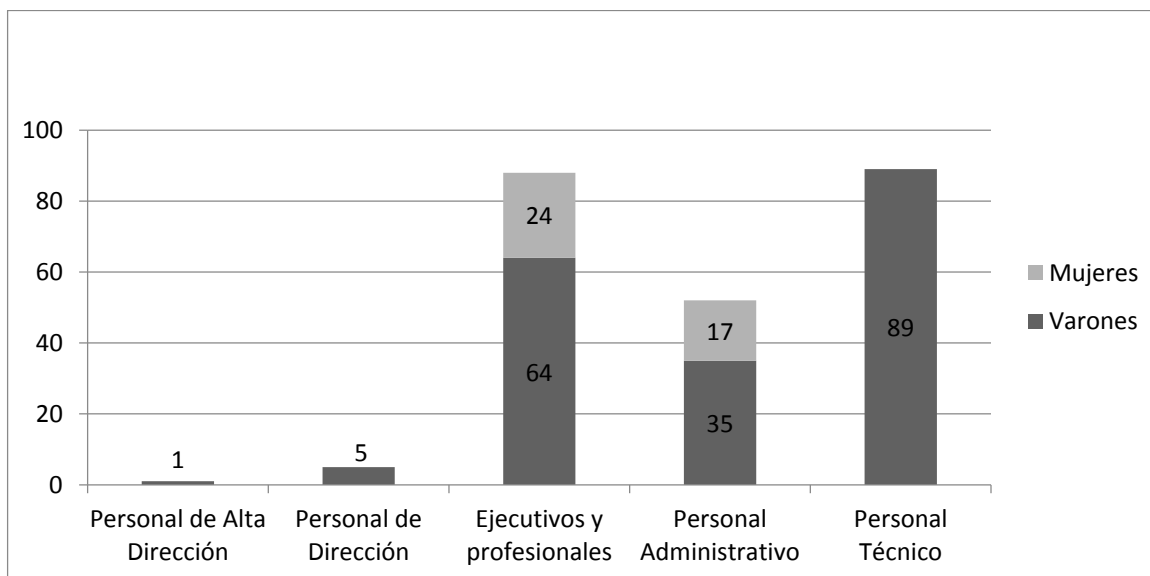
<u>Personal de Alta Dirección</u>	1
Varones	1
Mujeres	0
<u>Personal de Dirección</u>	5
Varones	5
Mujeres	0
<u>Ejecutivos y profesionales</u>	88
Varones	64
Mujeres	24
<u>Personal Administrativo</u>	52
Varones	35
Mujeres	17
<u>Personal Técnico</u>	89
Varones	89
Mujeres	0

Fuente: Registros Recursos Humanos SEAL.

Como se observa el personal Masculino tiene más presencia que el personal femenino, esto debido también a la antigüedad de años del personal que labora en la empresa, ya que años atrás la mujer tenía poca presencia en el desempeño laboral.

En el siguiente gráfico analizare la distribución por género en cada grupo ocupacional:

**Gráfico 3.8. Distribución por género por Grupo Ocupacional Trabajadores de SEAL**



**Fuente: Registros Recursos Humanos SEAL**

Del análisis efectuado, se evidencia que el personal femenino no tiene presencia en el grupo de dirección ni en el técnico. Las 41 mujeres trabajadoras de SEAL, se encuentran laborando en el grupo de ejecutivos y profesionales y en el de personal administrativo.

### 3.2.7. Factores Legales

SEAL, se desempeña bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), quien a su vez está adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas, se rige a las políticas y disposiciones establecidas por dichos organismos.

Las actividades generales de Sociedad Eléctrica se sujetan principalmente a la ley de Concesiones Eléctricas (Decreto Ley No 25844) y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo NO 009-93-EM y modificatorias, adicionalmente se cuenta con un marco normativo que incentiva la inversión en el subsector eléctrico, conformado por normas técnicas peruanas relacionadas a la seguridad en operaciones eléctricas y aseguramiento de la calidad de servicio al usuario.

### 3.2.8. Factores Ambientales

El área de RRHH, en conjunto con el área de Desarrollo Organizacional viene desarrollando la sensibilización del uso del Sistema Informático Documentario ONBASE, el cuál; si bien es cierto ya paso su etapa de implementación, aún no se tiene los resultados esperados con respecto a la reducción en cuanto a la compra de papel para impresiones, esto debido a la cultura anterior de “papel recibido, papel archivado”.

Además como SEAL, es la empresa que distribuye energía, no se tiene un consumo medido en las instalaciones de la energía eléctrica.

### 3.3. **ANÁLISIS INTERNO**

Se procedió a desarrollar el análisis de la infraestructura administrativa, (dentro de éste, se realizaron los siguientes puntos: Documentos de Gestión, Procesos Técnicos Especializados, Procesos de Reclutamiento y Selección, Descripción de los aspectos esenciales de la Capacitación, Descripción de los esenciales de la evaluación del desempeño, desempeño de los aspectos esenciales de la administración de carrera, descripción de los aspectos esenciales de las remuneraciones y compensaciones), y finalmente se realizó la aplicación de la Encuesta de Evaluación de Roles de SEAL según el modelo de Ulrich.

#### 3.3.1. **Infraestructura Administrativa**

La infraestructura administrativa de la gestión de la administración de personal, comprende un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos, que actúan como vasos comunicantes y deben ser tratados de manera integral.

Tal como refiere Chiavenato, *“Los procesos de la administración de recursos humanos identificados, tienen estrecha relación entre sí y tienen influencia recíproca, por lo que el equilibrio en la conducción de todos ellos es fundamental. En ese sentido, se hace necesaria la implementación de un Cuadro de Mando Integral (balancedscorecard) que los integre”*<sup>28</sup>, logrando con ello el desarrollo de un Plan Estratégico para la Gestión del Talento Humano en SEAL; que es el objetivo del presente trabajo.

---

<sup>28</sup>CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ra ed. México: Mc Graw Hill, 2008. 586 p

En este rol, analizaremos los documentos de gestión existentes en SEAL, así como los procesos técnicos especializados del área.

### **3.3.1.1. Documentos de Gestión**

Los documentos de gestión en SEAL y las políticas de organización, son los lineamientos y parámetros, en relación a los cuales los trabajadores deben regir su accionar, aplicar sus habilidades en búsqueda del logro de los objetivos empresariales y del desarrollo de sus competencias. En consecuencia, a través de estos lineamientos es que el capital humano debe irse acumulando a efecto que constituya el capital intelectual de la organización.

En el caso de SEAL, si bien se cuenta con los documentos de gestión, Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones y Cuadro de Asignación de Personal, éstos requieren de una constante revisión y actualización, toda vez que por la naturaleza dinámica de la empresa, las necesidades y exigencias tanto normativas como del mercado, generan nuevas responsabilidades a atender.

Para ello, se requiere de la participación activa de todos los niveles de la organización, a efecto de obtener un adecuado relevamiento de información que permita elaborar documentos acordes a la realidad de la Empresa, situación que no se observa,

ya que aún persiste una inadecuada distribución de labores entre el personal.

Asimismo, como factor crítico, se evidencia que la empresa no cuenta con una línea de carrera para los trabajadores, que debería estar establecida y formalizada en los documentos de gestión.

En efecto, como parte del relevamiento de información, se plantearon las siguientes interrogantes al Jefe de la Unidad de Recursos Humanos, referida a la planificación de la sucesión:

**Cuadro 3.13. Planificación de la Sucesión**

<b>PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Existe en la empresa un proceso sistemático diseñado para la identificación de los cuadros de reemplazo (sucesores).		<b>X</b>
Las personas cuando son identificadas como potenciales sucesores, reciben una comunicación formal sobre esta definición.		<b>X</b>
Los potenciales sucesores cuentan con un plan de desarrollo diseñado para prepararse al nuevo rol.		<b>X</b>
Los gerentes incluyen en su agenda la identificación y preparación de su sucesor.		<b>X</b>
Es preocupación del gerente general la identificación de los cuadros de reemplazo para los puestos críticos de la empresa.		<b>X</b>

**Fuente: Elaboración propia**

Como se evidencia, es un aspecto que no se ha considerado en la Empresa, aun cuando es clave y esencial no sólo para mejorar el clima laboral, ya que se tendría una herramienta que incentive a los trabajadores, sino también por la sucesión de posiciones estratégicas que en el tiempo son difíciles de cubrir, perdiendo la valiosa oportunidad de desarrollar el knowhow de los trabajadores existentes

en la empresa, aspecto importante mencionado en el rol estratégico antes desarrollado.

La participación del área de Recursos Humanos en la elaboración de los documentos de gestión y perfiles de puesto es limitada, toda vez que éstos son desarrollados por la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo casi en su totalidad, limitándose exclusivamente a la implementación y difusión. De otro lado, los procedimientos, manuales y otros documentos normativos del área de recursos humanos, son desarrollados y formalizados por el personal del área; no obstante, presentan limitaciones en la difusión hacia el personal, así como algunas distorsiones que dificultan su implementación.

En consecuencia, si bien a la fecha existen los documentos internos contenidos en la cuadro 3.14., su permanente revisión y actualización no cuenta la participación activa del personal involucrado en su implementación como se muestra a continuación.

**Cuadro 3.14. Relación de normativa interna de RRHH**

Identificador	Título	Revisión	Fecha de aprobación y/o actualización
IN-10-01	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	02	07-dic-2011
MN-10-01	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	05	30-sep-2013
OD-10-01	CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL	08	28-Oct-2013
NO-10-02	ENTREGA DE CARGOS	01	17-mar-2011
NO-10-04	MANTENIMIENTO DE LEGAJOS DEL TRABAJADOR	01	02-dic-2011

NO-10-05	DESVINCULACIÓN VOLUNTARIA DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DE SEAL	01	27-ene-2012
PC-10-01	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	04	03-dic-2013
PC-10-02	CAPACITACIÓN	05	13-dic-2012
PC-10-03	ENCARGATURA DE PUESTOS GERENCIALES Y JEFATURAS CON RECONOCIMIENTO DE BONO	01	12-nov-2012
RE-10-01	REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	03	30-sep-2013
RE-10-02	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	02	12-nov-2012
RE-10-01	CÓDIGO DE ÉTICA	01	28-oct-2014

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad de SEAL

Del cuadro anterior, se observa que por lo menos todos los documentos tienen entre un año y tres sin una revisión actualizada, lo que demuestra claramente una descontinuidad en la actualización de la normativa.

Así mismo, se puede observar un manejo ineficiente de las bases de datos, desactualización de los files de personal, sistemas informáticos periféricos que no se interrelacionan entre sí, deficiente control de personal, limitados indicadores cuantitativos para su análisis y difusa distribución de responsabilidades entre el personal del equipo.

### 3.3.1.2. Procesos Técnicos Especializados

Como se ha referido, la administración de recursos humanos implica e integra seis procesos organizacionales: incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar a las personas. La

forma en que éstos se vinculen e integren, creará valor en la organización y permitirá el logro de los objetivos institucionales. Es esa dinámica la que hace la diferencia, por lo que se hace necesario tratarlos como un sistema integral.

En SEAL estos procesos se describen de la siguiente manera:

#### **3.3.1.2.1. Proceso de Reclutamiento y Selección**

Se desarrollaran los aspectos más importantes como son: Quien, Cuando, Donde, Cómo, Cuánto, Fuentes y finalmente algunos aspectos relevantes.

- **Quien lo realiza**

El proceso de reclutamiento y selección lo realiza el área de Recursos Humanos en el marco del Procedimiento PC-10-01 “Selección y Contratación de Personal”, versión 04, actualizado en el mes de diciembre-2013.

- **Cuando se realiza**

El proceso se realiza en el marco del enfoque de postura reactiva, es decir, ante el requerimiento de alguna unidad orgánica que necesita cubrir una vacante que ha surgido accidentalmente, ya sea por renuncia, despido u otra razón.

- **Donde se realiza**

El proceso de selección y reclutamiento se hace a través instituciones especializadas, no lo realiza directamente la empresa.

- **Cómo se realiza**

- El área usuaria hace la solicitud.
- El área de Recursos Humanos recepciona el requerimiento.
- Recursos Humanos elabora los términos de referencia para la contratación de una empresa especializada en procesos de selección de personal.
- Unidad de Logística recepciona los términos de referencia, se efectúa la convocatoria y coloca la orden de servicio.
- Recursos Humanos coordina con la empresa especializada ganadora, la publicación del aviso.
- La empresa seleccionadora aplica los predictores que considera necesarios según las características del puesto a cubrir.
- La empresa seleccionadora presenta una terna de candidatos.
- El área de RRHH conjuntamente con el jefe inmediato superior y el gerente del área, evalúa la terna y toman una decisión.

- **Cuánto cuesta realizarlo**

La contratación de la empresa seleccionadora generalmente asciende a 3 Unidades Impositivas Tributarias, esto a razón de las limitaciones de la Ley de Contrataciones del Estado.

- **Fuentes de Reclutamiento:** Las principales fuentes de reclutamiento utilizadas por la Empresa con más frecuencia son:

- Job posting (publicación interna de vacantes)
- Base de datos propia
- Head Hunting (puestos directivos)
- Tercerización del proceso de búsqueda

- **Aspecto relevante:**

El proceso de selección no incluye como actividad formal, realizar entrevistas de egreso cuando una persona decide irse de la empresa.

**3.3.1.2.2. Descripción de los aspectos esenciales de la capacitación.**

Se desarrollaran los aspectos más importantes como son: Quien, Cuando, Donde, Cómo, Cuánto, Fuentes y finalmente algunos aspectos relevantes.

- **Quien lo realiza**

El proceso de capacitación del personal está a cargo del área de Recursos Humanos.

- **Cuando se realiza**

Se realiza de manera permanente durante todo el año, tomando como base el contenido del Plan de Capacitación aprobado por el Directorio de la Empresa, pero sin ningún criterio especial, conforme se presenten los cursos en el mercado y verificando que éste sea acorde al puesto desempeñado por el trabajador.

- **Donde se realiza**

Generalmente la capacitación se otorga fuera del puesto de trabajo, aunque en algunas ocasiones se ha otorgado capacitación en las instalaciones de la Empresa.

- **Cómo se realiza**

Para la elaboración del Plan de Capacitación, RRHH consolida las necesidades de capacitación identificadas por cada una de las Gerencias de Área, así como de los resultados de la evaluación de desempeño.

El Plan Anual de Capacitación es elevado a la Gerencia General para su revisión y posterior presentación a Directorio, quien finalmente lo aprueba.

El proceso de capacitación se ejecuta en el marco del Plan de Capacitación aprobado por el Directorio para el ejercicio en curso. Se implementa en concordancia con el procedimiento aprobado PC-10-02 "Capacitación", versión 05, actualizado en diciembre -2012.

Este proceso a cargo de RRHH, contempla la programación y/o contratación de los cursos. Si hay un pedido expreso de las Gerencias, se verifica que el curso esté en el Plan para su contratación.

Finalmente, una vez otorgada la capacitación, RRHH recibe los certificados, verifica si el asistente

de la capacitación ha obtenido calificación aprobatoria y en caso de inasistencia o desaprobación injustificada, el costo de la capacitación se traslada al trabajador.

El Plan Anual de Capacitación contempla el cumplimiento de indicadores, que son evaluados de manera trimestral, estos indicadores son:

- Cantidad de horas de capacitación
- Inversión en capacitación por trabajador
- Cumplimiento del Plan de Capacitación

Cabe referir que no se ha elaborado un análisis respecto a las necesidades de capacitación de personal en función a la brecha existente entre el trabajador y el perfil de puesto.

- **Cuánto cuesta realizarlo**

El presupuesto para el plan de capacitación correspondiente al presente ejercicio, asciende a S/. 360 000 (Trescientos sesenta mil con 00/100 nuevos soles).

- **Aspecto relevante:**

Como herramientas de formación y desarrollo, no se utiliza mentoring y coaching para posiciones directivas ni jefaturales.

### **3.3.1.2.3. Descripción de los aspectos esenciales de la evaluación de desempeño**

Se desarrollaran los aspectos más importantes como son: Quien, Cuando, Donde, Cómo, Cuánto, y finalmente algunos aspectos relevantes.

- **Quien lo realiza**

Existe un proceso formalizado de evaluación de desempeño dentro de la Empresa y su alcance es para todo el personal. La evaluación de desempeño mide los resultados que la persona obtiene en su puesto y cómo realiza su trabajo. El proceso de evaluación considera el establecimiento de un ranking forzado y establece la realización de una entrevista de feedback con los evaluados. Este proceso se realiza de jefe a subordinado y no se aplica una evaluación de 360 grados.

Las evaluaciones correspondientes a los gerentes, la realiza el Gerente General.

- **Cuando se realiza**

Las evaluaciones de desempeño se hacen una vez al año. Se aplican en el primer trimestre del año posterior a evaluación.

- **Donde se realiza**

Se realizan en el centro de trabajo.

- **Cómo se realiza**

Se aplica el instructivo IN-10-01 Evaluación de Desempeño versión 02, aprobado el 07-12-2011, el

cual contiene el formato establecido para cada categoría laboral.

No obstante es preciso referir que el formato aplica criterios subjetivos, no se cuentan con indicadores que permitan comparar las evaluaciones año por año y tampoco se aplican medidas que permitan superar algunas deficiencias detectadas en los trabajadores.

- **Cuánto cuesta realizarlo**

No tiene partida presupuestal, aunque existe un costo implícito de horas hombre, dedicado a la evaluación.

- **Aspecto relevante:**

El objetivo del proceso de evaluación es principalmente detectar necesidades de capacitación. No están orientados para detectar cuadros de reemplazo, brechas en su perfil de puesto, establecer planes de carrera o identificar talentos a retener.

#### **3.3.1.2.4. Descripción de los aspectos esenciales de la administración de carrera.**

Se desarrollaran los aspectos más importantes como son: Quien, Cuando, Donde, Cómo y Cuánto.

- **Quien lo realiza**

No existe un procedimiento de administración de carrera.

- **Cuando se realiza**

Las promociones internas, se realizan de manera aleatoria o cuando se realiza un concurso interno por vacante de plaza, no responden a una planificación o programa de administración de carrera.

- **Donde se realiza**

La decisión la toma la administración de la Empresa.

- **Cómo se realiza**

Una vez declarada una plaza vacante, conforme lo establece el RIT, es necesario convocar a concurso interno en forma previa. Si esta plaza no fuera cubierta por personal propio, se concursa externamente.

- **Cuánto cuesta realizarlo**

No tiene costo.

#### 3.3.1.2.5. Descripción de los aspectos esenciales de las remuneraciones y compensaciones.

Se desarrollaran los aspectos más importantes como son: Quien, Cuando, Donde, Cómo y Cuánto cuesta realizarlo.

- **Quien lo realiza**

La política interna de remuneraciones la aprueba el Directorio de la Empresa, pero ésta no puede exceder los límites impuestos por la escala aprobada por FONAFE para las empresas bajo su ámbito.

- **Cuando se realiza**

Las propuestas de modificación de las escalas remunerativas las aprueba el Directorio, en la oportunidad que la administración lo considere relevante.

- **Donde se realiza**

Las propuestas de modificación de las escalas remunerativas las aprueba el Directorio de la Empresa y se comunican posteriormente a FONAFE.

- **Cómo se realiza**

La política remunerativa vigente aprobada por el Directorio de SEAL, se aplica según el siguiente detalle:

**Cuadro 3.15. Política Remunerativa de SEAL**

Identificador	Título	Revisión	Fecha de aprobación y/o actualización
IN-10-01	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	02	07-dic-2011
MN-10-01	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	05	30-sep-2013
OD-10-01	CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL	08	28-Oct-2013
NO-10-02	ENTREGA DE CARGOS	01	17-mar-2011
NO-10-04	MANTENIMIENTO DE LEGAJOS DEL TRABAJADOR	01	02-dic-2011
NO-10-05	DESVINCULACIÓN VOLUNTARIA DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DE SEAL	01	27-ene-2012
PC-10-01	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	04	03-dic-2013
PC-10-02	CAPACITACIÓN	05	13-dic-2012
PC-10-03	ENCARGATURA DE PUESTOS GERENCIALES Y JEFATURAS CON RECONOCIMIENTO DE BONO	01	12-nov-2012
RE-10-01	REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	03	30-sep-2013
RE-10-02	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	02	12-nov-2012

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad de SEAL

En adición al cuadro 3.15., en remuneraciones de SEAL, se contemplan otros beneficios como:

- Uniformes (tanto para personal administrativo, operativo y ejecutivos).
- Dotación de útiles de aseo (se otorga de manera trimestral y obedece a pacto de negociación colectiva).
- Seguro médico privado (la empresa asume el 80% de los gastos médicos).

- Quinquenios (el cumplimiento de quinquenios es remunerado).

En el caso de incrementos salariales, la administración debe evaluar si la propuesta se encuentra en el marco de las escalas aprobadas por FONAFE.

De acuerdo a la Directiva de Gestión de FONAFE<sup>29</sup>, el Directorio de la Empresa aprobará la propuesta con la proyección financiera y presupuestal correspondiente, así como con el informe con la opinión legal favorable, para la posterior evaluación por el Directorio de FONAFE.

- **Cuánto cuesta realizarlo**

El impacto en los EEFF del incremento en las remuneraciones, se refleja en la proyección financiera y presupuestal elaborada por la Gerencia de Administración y Finanzas.

### **3.3.2. Aplicación de Encuesta de Evaluación de Roles de SEAL según el Modelo de Ulrich**

Para el diagnóstico del área de Recursos Humanos de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A., he utilizado el estudio de evaluación de roles de recursos humanos según DaveUlrich<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup>PERU. FONAFE. Directiva de Gestión de FONAFE aprobada por Acuerdo de Directorio N° 001-2013/006-FONAFE de fecha 13.06.2013 y modificada mediante Acuerdo de Directorio N° 005-2013/015-FONAFE. [en línea] Disponible en <<http://www.fonafe.gob.pe/portal?accion=c&t=13&i=331&n=2&o=211>>

<sup>30</sup>ULRICH, Dave. Recursos Humanos Champions. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2012

Cabe referir que no se ha aplicado en SEAL, ninguna herramienta de diagnóstico del área de Recursos Humanos previa a la utilizada para el presente trabajo, por lo que se constituye en fuente de referencia para la elaboración del BalancedScoreCard para la gestión del capital humano de la empresa.

La encuesta contenida en el siguiente punto ha sido aplicada a la Jefatura de Recursos Humanos en Octubre de 2014 y el procesamiento de información se ha realizado en función a la metodología diseñada por Ulrich. Sin embargo, a fin de contar con información adicional para la construcción de indicadores cuantitativos, he agregado algunos elementos extras no contemplados por Ulrich, los cuales están contenidos en los puntos anteriores, con data al cierre del ejercicio del III Trimestre de 2014.

**Cuadro 3.16. Encuesta de Evaluación de Roles SEAL**

<b>Estudio de Evaluación de Roles de Recursos Humanos en SEAL</b>		
<b><u>Nro.</u></b>	<b><u>Preguntas</u></b>	<b><u>Calidad Actual (1 a 5)</u></b>
	<b>Los RRHH ayudan a la organización a...</b>	
1	Lograr los onjetivos de negocios.	3
2	Mejorar la eficiencia operativa.	3
3	Responder a las necesidades personales de los emleados.	3
4	Adaptarse al cambio.	1
	<b>Los RRHH participan...</b>	
5	En el proceso de definición de las estrategias empresariales.	2
6	Aportando procesos de RRHH.	3
7	Aumentando la dedicación del personal.	2
8	Dando forma al cambio cultural para la renovación y la transformación.	3

	<b>Los RRHH garantizan que...</b>	
9	Las estrategias de RRHH concuerdan con la estrategia de negocios	4
10	Los procesos de RRHH estén administrados en forma eficiente.	3
11	Las políticas y los programas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados.	3
12	Los procesos y programas de RRHH incrementen la capacidad de cambio de la organización.	3
	<b>La efectividad de los RRHH se mide por su capacidad de...</b>	
13	Ayudar a que se concrete la estrategia.	3
14	Aportar procesos de RRHH en forma eficiente.	3
15	Ayudar a los empleados a cubrir sus necesidades personales.	3
16	Ayudar a una organización anticipar y adaptarse a cuestiones futuras.	2
	<b>Los RRHH dedican tiempo a...</b>	
17	Un socio de negocios.	2
18	Un experto administrativo.	3
19	Un adalid de los empleados.	3
20	Un agente de cambio.	2
	<b>Los RRHH dedican tiempo a...</b>	
21	Cuestiones estratégicas.	2
22	Cuestiones operativas.	4
23	Escuchar y responder a los empleados.	3
24	Dan sostén a nuevas conductas para mantener la competitividad de la firma.	2
	<b>Los RRHH participan activamente en...</b>	
25	La planificación de los negocios.	2
26	El diseño y el aporte de procesos de RRHH.	3
27	Escuchar y responder a los empleados.	3
28	La renovación de la organización, el cambio o la transformación	2
	<b>Los RRHH trabajan para...</b>	
29	Hacer concordar las estrategias de RRHH con las de la empresa	3
30	Supervisar los procesos administrativos.	3
31	Ofrecer asistencia para ayudar a los empleados a responder a las necesidades personales y de sus familias.	4
32	Reorientar la conducta para el cambio en la organización.	3
	<b>Los RRHH crean procesos y programas para...</b>	
33	Vincular las estrategias de RRHH tendientes al logro de las estrategias empresariales.	3
34	Procesar eficientemente documentos y transacciones.	3
35	Responder a las necesidades personales de los empleados.	3
36	Ayudar a la transformación de la organización.	2

	<b>La credibilidad de los RRHH proviene de...</b>	
37	Que ayudan a cumplir con metas estratégicas.	3
38	El aumento de la productividad.	2
39	La ayuda que prestan a los empleados para cubrir sus necesidades personales.	3
40	Su actuación para que se concreten los cambios.	2

Fuente: BECKER, Brian, HUSELID, Mark y ULRICH, Dave. El Cuadro de Mando de RRHH Vinculando las Personas, la Estrategia y el Rendimiento de la Empresa. Barcelona: Gestión 2000, 2002. 265 p. ISBN: 84-8088-677-3.

En el siguiente cuadro se muestra el resultado obtenido de la encuesta:

**Cuadro 3.17. Resultado del Estudio de Evaluación de Roles SEAL**

<b>HOJA DE CALIFICACIONES PARA EL ESTUDIO DE ROLES DE RRHH EN SEAL</b>								
<b>Socio Estratégico</b>		<b>Experto Administrativo</b>		<b>Adalid de los Expertos</b>		<b>Agente del Cambio</b>		<b>TOTAL</b>
<u>Pregunta</u>	<u>Puntaje</u>	<u>Pregunta</u>	<u>Puntaje</u>	<u>Pregunta</u>	<u>Puntaje</u>	<u>Pregunta</u>	<u>Puntaje</u>	
1	3	2	3	3	3	4	1	
5	2	6	3	7	2	8	3	
9	4	10	3	11	3	12	3	
13	3	14	3	15	3	16	2	
17	2	18	3	19	3	20	2	
21	2	22	4	23	3	24	2	
25	2	26	3	27	3	28	2	
29	3	30	3	31	4	32	3	
33	3	34	3	35	3	36	2	
37	3	38	2	39	3	40	2	
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>109</b>

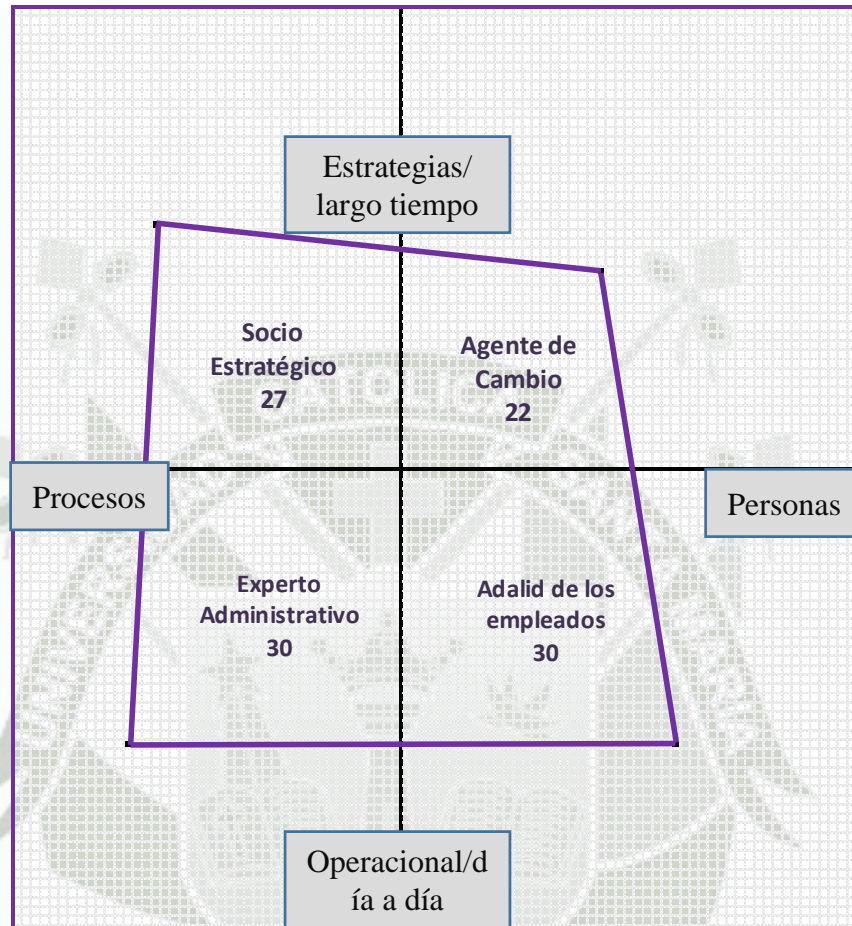
Fuente: Elaboración Propia

El puntaje obtenido aplicando el Modelo de Roles Múltiples de ULRICH, arroja un total de 109 puntos, lo que evidencia una baja calidad general de los servicios que brinda la Unidad de Recursos Humanos de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.

Los resultados obtenidos de la encuesta por cada rol en puntaje son los siguientes: Socio estratégico: 27, Experto Administrativo:

30, Adalid en los Expertos: 30 y Agente de Cambio: 22 puntos como se muestra en el esquema 3.2.:

**Esquema 3.2. Resultado del Estudio de Evaluación de Roles SEAL**



**Fuente: Ela boración Propia**

Se puede observar que tanto el rol estratégico como el rol de conducir la transformación y el cambio, son aspectos que han obtenido los puntajes más bajos, con respecto a los roles operativos de infraestructura administrativa y contribución de los empleados.

Si considero que la metodología expuesta por Ulrich, señala que las puntuaciones por encima de 160, señalan una alta calidad de entrega de servicios de Recursos Humanos, la puntuación recibida para el área de

Recursos Humanos de SEAL, evidencia que ningún rol satisface las expectativas y presentan deficiencias.

Estos resultados, según rol, se sustentan en los siguientes factores:

**Cuadro 3.18. Factores en SEAL que inciden en los roles estratégicos y de conducción al cambio**

Management Estratégico de RRHH	Conducción al Cambio
<b><u>Factores Positivos</u></b>	<b><u>Factores Positivos</u></b>
La misión, visión, código de valores y objetivos estratégicos, incluyen como aspecto estratégico a los colaboradores de la Empresa.	Ninguno
<b><u>Factores Negativos</u></b>	<b><u>Factores Negativos</u></b>
FONAFE ha establecido criterios generales para la elaboración de los planes estratégicos de las empresas bajo su ámbito, no habiendo tomado en cuenta que no existe una estrategia organizacional de Recursos Humanos efectiva para todos los casos.	Alta resistencia del personal al cambio.
No existe una estrategia específica definida para el área de Recursos Humanos ni cuenta con un modelo de gestión por competencias.	Insuficiente liderazgo y trabajo en equipo en el área de Recursos Humanos.
El área de Recursos Humanos no ha diseñado un plan operativo que vincule los objetivos del negocio con los procesos y programas propios del área.	Escasa planificación, organización, dirección y control en el área para atender demandas y exigencias futuras.
El área de Recursos Humanos no cuenta con un Cuadro de Mando que le permita medir y gestionar el talento humano.	Insuficiente diversidad de género en puestos de decisión.
Estructura organizacional estandarizada para todas las empresas del sector eléctrico, vertical y centralizado que dificulta los canales de comunicación.	
Problema de sucesión de puestos estratégicos por falta de gestión del conocimiento y preparación de personal alterno.	
El Jefe de Recursos Humanos no forma parte del Comité de Gerencia, limitando su involucramiento y actuación a temas operativos, no estratégicos.	

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 3.19. Factores en SEAL que inciden en los roles de infraestructura administrativa y contribución a los empleados**

<b>Infraestructura Administrativa</b>	<b>Dedicación a los Empleados</b>
<b><u>Factores Positivos</u></b>	<b><u>Factores Positivos</u></b>
Se cuenta con documentos de gestión (ROF, MOF y CAP).	Alto grado de identificación con la Empresa de los trabajadores con mayor permanencia en la institución.
Se cuentan con procedimientos e instructivos propios de la gestión de recursos humanos.	Estabilidad laboral que brinda seguridad a largo plazo al trabajador.
Se tienen identificados los subprocesos técnicos especializados del área de Recursos Humanos.	Póliza de Asistencia Médica Ocupacional con mejores beneficios que los otorgados en otras empresas.
	Diagnóstico de Clima Laboral bianual que permite identificar debilidades y oportunidades de mejora.
<b><u>Factores Negativos</u></b>	<b><u>Factores Negativos</u></b>
Actualización lenta y poco oportuna de los documentos de gestión.	Falta de elaboración e implementación de un plan de acción para mejorar el nivel de satisfacción de los trabajadores en el marco del Estudio de Clima Laboral.
No se ha establecido ni formalizado en los documentos de gestión, una política de línea de carrera o plan de sucesión.	Plan de capacitación genérico, no se centra en las brechas del personal respecto al perfil de puesto.
Insuficiente participación del personal de RRHH en la formulación, actualización y difusión de procedimientos propios del área.	No se desarrollan programas destinados a promover el equilibrio entre la vida personal y laboral.
Manejo ineficiente de la información de los trabajadores (files personales desactualizados, escaso control de registros, procesamiento manual de la información).	Alta incidencia de enfermedades en los trabajadores que impacta en la productividad, por elevado índice de inasistencia.
Sistemas informáticos periféricos que no integran la información.	
Falta de revisión y mejora continua de los procesos técnicos especializados del área de Recursos Humanos.	
Insuficiente aplicación de indicadores cuantitativos en el área de RRHH.	

Fuente: Elaboración propia

### 3.4. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DE RR.HH. EN SEAL

A continuación, se ha efectuado un resumen de los principales factores que inciden en los roles del personal de área de RRHH de SEAL:

- **Análisis del Personal**

- 79% del personal de SEAL, son mayores de 46 años.
- 95% de los trabajadores cuentan con educación secundaria completa y universitaria completa en proporciones iguales.
- De la antigüedad de los trabajadores: 69% tienen más de 20 años de antigüedad, 14% tienen entre 2 y 6 años de antigüedad, 11% tienen menos de 2 años, y solo el 6% de ellos tienen entre 6 y 20 años de antigüedad, lo que podemos interpretar que conforme se van jubilando aquellos trabajadores con plazas nombradas, se van ocupando estas plazas con personal joven.
- Se observó que de la población analizada el 17.45% son mujeres, las cuáles ocupan cargos como ejecutivos profesionales y personal administrativo.

- **Análisis Institucional**

- Del análisis de la misión empresarial, se observó que uno de los componentes de ella hace referencia a Factor Humano en SEAL, “Buscar la superación de nuestros colaboradores”, así mismo tanto en la declaración de la Visión como del Código de Valores el Desarrollo del Talento Humano se encuentran presentes.
- En los Objetivos Estratégicos Institucionales, en la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento; se encuentra como Objetivo General “Fortalecer la Gestión del Talento

Humano”; por lo que podemos ver que la base de la Organización son las personas que en ella trabajan, destacando en este punto la importancia de una buena Gestión del Talento Humano y su proyección en el tiempo para asegurar su éxito.

- Dentro de este Objetivo Estratégico encontramos 2 Objetivos Específicos, cada uno con su respectivo Indicador de Gestión:

**Cuadro 3.20. Factores en SEAL que inciden en los roles estratégicos y de conducción al cambio**

PERSPECTIVA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	5. Fortalecer la Gestión del Talento Humano	10. Lograr un ambiente de trabajo que fomente la productividad laboral	Clima Laboral
		11. Fortalecer el desarrollo del Personal	Mejora de Competencias

Fuente: Plan Estratégico 2013-2017 V.05

Cabe resaltar que estos indicadores son de reporte trimestral, siendo el responsable la Unidad de Recursos Humanos.

- Si bien se considera al personal en la Misión, Visión, Código de Valores y Objetivos Estratégicos; esto no asegura el éxito de la Gestión del área por lo que requiere de Planes Específicos para la Gestión del Talento Humano en SEAL, a fin de que se puedan cumplir los objetivos estratégicos planteados a nivel institucional.
- El Diseño de la estructura organizacional obedece a la estandarización de FONAFE para las empresas del sector.
- No existe una adecuada Gestión del Conocimiento.

- Los canales de comunicación entre áreas, si bien luego de la implementación del sistema “On Base”, mediante el cual se esperaba mejores resultados, sucede todo lo contrario ya que se trasladó la burocracia existente al sistema; además de la resistencia al cambio del “papel” a la “vía electrónica”, este sistema no ha dado los resultados esperados.
- Se evidencia que la empresa no cuenta con una línea de carrera para los trabajadores.

- **Análisis del Área**

- El área de Recursos Humanos representada por el Jefe de Unidad del mismo nombre; de acuerdo a la encuesta ejecutada, podemos decir que no existe un modelo de Gestión de RRHH por Competencias que haya sido diseñado, escrito y comunicado, no existe una estrategia de Recursos Humanos diseñada y definida en función a las características del negocio, cambios tecnológicos, cambios en el marco regulatorio y características de la planilla, la empresa no tiene un plan de negocios que incluya un capítulo dedicado a los requerimientos y necesidades de RRHH, no existe un tablero de control para medir los resultados de los procesos y prácticas de RRHH, no se utilizan encuestas de satisfacción de los clientes internos para conocer el impacto de los procesos de RRHH. Finalmente se observa que no existe una estrategia específica definida y plan de acción para el área de Recursos Humanos alineado a la estrategia empresarial, ni se cuenta con un modelo de Gestión por competencias, por lo que no se mide el impacto de la Gestión en las personas en la contribución a los resultados del negocio.

- Considero importante precisar que dentro de la ejecución de la estrategia de negocio, no se cuenta con la participación activa de la Jefatura de Recursos Humanos, toda vez que no forma parte del Comité de Gerencia, limitando su participación a aspectos operativos, no estratégico
  - Se cuenta con procesos que no se encuentran integrados entre sí.
  - En SEAL, luego de la certificación ISO 9000:2008, bajo el alcance “Diseño y Desarrollo de Sistemas de Distribución en Media y Baja Tensión y Comercialización de Energía Eléctrica; no se revisaron los documentos de Gestión tales como: Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones y Cuadro de Asignación de Personal. Así mismo estos documentos de Gestión son elaborados por la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo, por lo que la participación del área de Recursos Humanos es limitada. De otro lado los procedimientos, manuales y otros documentos normativos del como propietarios de los procesos son elaborados por el área; pero estos presentan limitaciones en la difusión hacia el personal.
  - Manejo ineficiente de las Bases de Datos, los cuales presentan desactualización.
- **De los procesos técnicos especializados se tiene que:**
    - Del reclutamiento y selección se realiza de manera reactiva realizando la evaluación mediante tercerización; cabe señalar que no realiza entrevista de egreso del personal.
    - De la capacitación, se realiza en Base al Plan de Capacitación, conforme los cursos del mercado, sin considerar las competencias y el perfil del puesto; cabe

señalar que no se utiliza *mentoring* y *coaching* para posiciones ni jefaturas

- De la evaluación del desempeño, considero que la aplicación es subjetiva y no obtiene resultados comparables y mejorables en el tiempo. Se puede observar que el objetivo del proceso de evaluación es principalmente detectar necesidades de capacitación, no están orientados para detectar cuadros de reemplazo, brechas en su perfil de puesto, establecer planes de carrera o identificar talentos a retener.
- De los aspectos importantes de la administración de carrera no tienen un proceso establecido, la convocatoria interna se realiza cuando se da una plaza vacante más no por administración de carrera.
- De los aspectos esenciales de las remuneraciones y compensaciones lo aprueba el Directorio de la empresa, pero ésta no puede exceder los límites impuestos por la escala aprobada por FONAFE, así mismo en el caso de incrementos la empresa deberá evaluar si la propuesta se encuentra dentro de las escalas aprobadas por FONAFE.
- Del rol de contribución de los empleados, estos según la última evaluación realizada por ADECCO por encargo de SEAL, nos encontramos en un nivel de satisfacción de Clima Laboral del 53%. Más allá del resultado el área de Recursos Humanos no cuenta con planes para la mejora de este indicador. Así mismo debido a que la mayoría del personal que labora en SEAL, es mayor de los 46 años de edad y se encuentra laborando más de 20 años; se presentan cada vez más casos de ausencia por enfermedad tal como muestran los cuadros presentados para el análisis, así como también el alto índice de Colesterol e Hipercolesterolemia

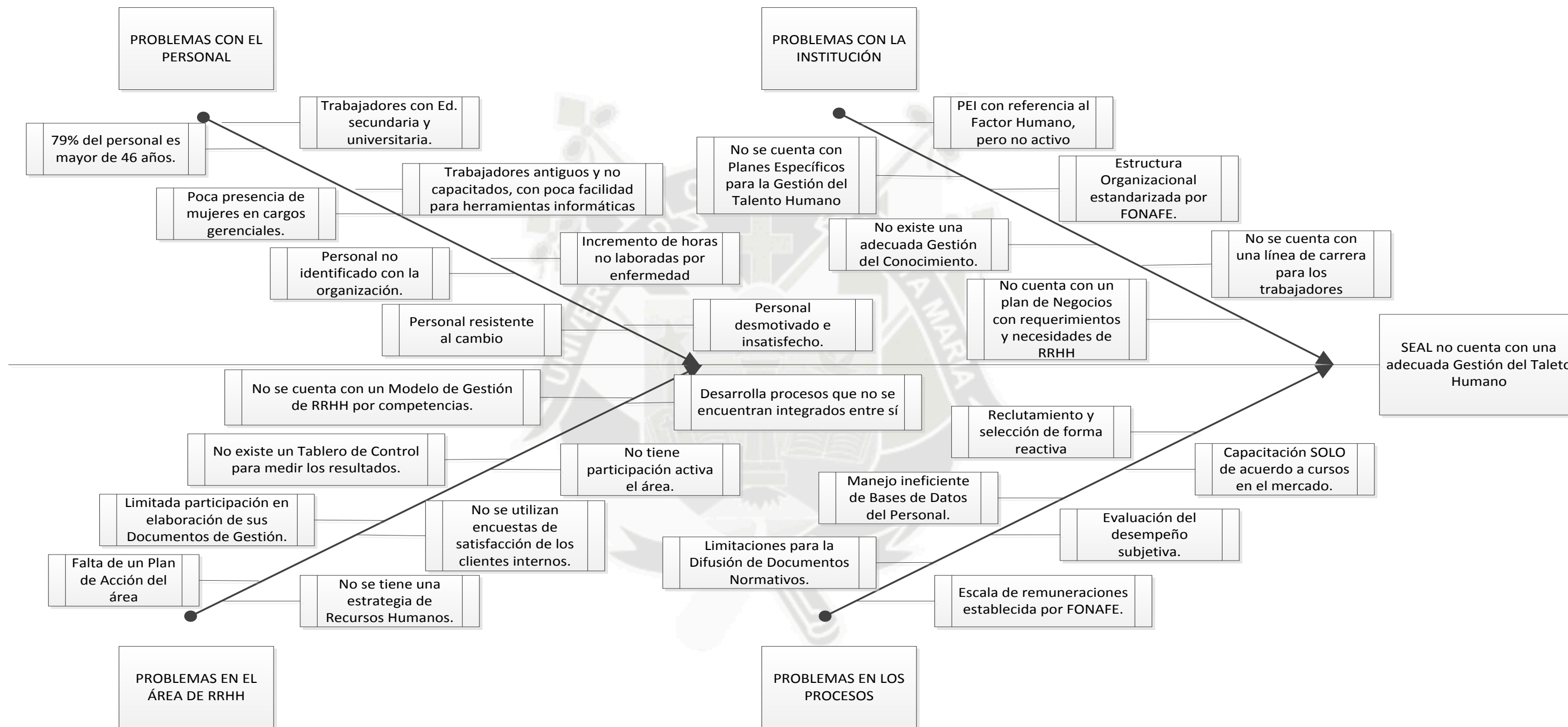
- Finalmente se evidencia una cultura organizacional reactiva a los cambios, y considero que no se promueve un equilibrio entre la vida personal y el trabajo. Del rol de transformación y cambio; observamos dentro del Marco del Crecimiento Sostenido Arequipa, considerando que SEAL, es inherente a ella por el ámbito de concesión, ésta no se proyecta de forma tal que los colaboradores se desarrollen y permanezcan en ella; ya que por lo antes expuesto demuestra que el personal debe adelantarse a las necesidades crecientes de la Región, para lo cual deben estar preparados observándose que esta función no se cumple en el área de Recursos Humanos, no se identifican potenciales problemas y por ende no hay un plan de acción para encarar dificultades futuras. A ello se suma, la clara resistencia al cambio existente en el personal, cuyas características poblacionales antes descritas, influyen en la cultura organizacional.

- **De la Aplicación del Modelo de Uldrich:**

- Se evidencia que el puntaje obtenido (109/200), evidencia una baja calidad de los servicios que brinda la Unidad de Recursos Humanos, siendo el “Agente de Cambio” el que obtuvo menor puntaje. Este resultado evidencia que ninguno de los Roles satisface las expectativas y presentan deficiencias.

A continuación se presenta el diagrama de Ishikawa representado todos los problemas encontrados:

**Esquema 3.3. Diagrama de Ishikawa**



Fuente: Elaboración Propia

### 3.5. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Son aquellos componentes clave para la operación y desarrollo de las actividades.

En el siguiente cuadro se presentan los factores críticos de éxito para el Plan Estratégico para la Gestión del Talento Humano 2015–2017 en SEAL:

**Cuadro 3.21. Factores Críticos de Éxito**

<b>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PETH 2015-2017</b>
1. Gestionar adecuadamente los costos de personal
2. Eficiencia Administrativa
3. Discrecionalidad en el nivel de horas extras ejecutado
4. Cumplimiento del rol de vacaciones establecido
5. Adecuada distribución de carga laboral
6. Otorgar condiciones laborales competitivas
7. La remuneración promedio es competitiva con la remuneración promedio de empresas del sector
8. Óptimo Clima Laboral
9. Adecuada Gestión de la información
10. Adecuada Gestión del Conocimiento
11. Disponer de una metodología idónea para la evaluación del personal
12. Clima Laboral
13. Adecuado nivel de uso de la póliza médica
14. Cultura que promueva buenos hábitos en el cuidado de la salud y la alimentación
15. Cultura que promueva buenos hábitos en seguridad
16. Cumplimiento de la jornada laboral
17. Contar con mecanismos para identificar y reconocer a los mejores trabajadores por los logros obtenidos
18. Contar con gente motivada comprometida e innovadora
19. Contar con un proceso de reclutamiento efectivo
20. Adecuada difusión de la visión, misión, valores y código de ética empresariales
21. Asegurar la sustentabilidad.
22. Diseñar el plan de capacitación en función a las brechas entre el perfil de puesto y el perfil del colaborador
23. Contar con personal competitivo y reconocido en el sector eléctrico
24. Contar con colaboradores con competencias de liderazgo
25. Desarrollar el trabajo en equipo
26. Contar con un sistema integrado de gestión de RRHH
27. Contar con sistemas tecnológicos que brinden información en tiempo real
28. Integración del personal
29. Adecuada difusión de la visión, misión, valores y código de ética empresariales

Fuente: Elaboración Propia

### 3.6. ANÁLISIS FODA

Para el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se desarrolló cada una de ellas dentro del contexto que les corresponde: Matriz de Factores y Matriz de Factores Externos.

#### 3.6.1. Matriz de Factores Internos

El diagnóstico estratégico interno del área de Recursos Humanos, se desarrolló a través de la identificación de las principales fortalezas y debilidades tal como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3.22. Análisis de las Fortalezas y Debilidades**

FORTALEZAS	F1 Empresa sólida de 110 años, buena imagen y posicionamiento en la región sur con Normativa de APP.
	F2 Presupuesto anual aceptado por FONAFE, además de presupuesto para menores cuantías.
	F3 Contamos con horarios favorables para los trabajadores.
	F4 Única empresa en su rubro, lo cual asegura su continuidad en el mercado y los puestos que ofrece.
	F5 Personal con know-how.
DEBILIDADES	D1 Personal mayor de 60 años de edad con problemas de cultura organizacional y salud, sin posibles sucesores en cargos estratégicos.
	D2 Infraestructura administrativa antigua y puestos incómodos.
	D3 Débil comunicación entre el área de RRHH y el personal; poca comunicación con sede operativa y casi nula con zonales.
	D4 Inadecuada <i>feedback</i> con los trabajadores en cuanto a su desempeño laboral.
	D5 Deficiente gestión de RRHH: Limitada planificación operativa y administrativa y de supervisión de RRHH. Bastantes beneficios adquiridos por el SINDICATO.
	D6 Personal desmotivado e insatisfecho, no comprometido con la organización.
	D7 Sistemas de información no integrados desactualizado para satisfacer las necesidades actuales.
	D8 Poco personal joven en la empresa.

**Fuente: Elaboración Propia**

Considero que la fortaleza más importante es la F2, ya que algunos procesos de capacitación podrían no estar incluidos en el PAC anual, sin embargo estos podrían ser adquiridos por menores cuantías con la aprobación de la persona adjunta a Gerencia General.

Así mismo considero que la debilidad que cabe destacar es la D1, ya que al no contar con personal sucesor en cargos importantes estratégicos, ya que en estos se encuentra personal mayor con los problemas mencionados como son: cultura organizacional y salud, a un corto plazo significa que la próxima debilidad en SEAL, será que exista personal joven en cargos estratégicos, lo que aún no sabemos si será en bien o no del desarrollo de la empresa.

### 3.6.2. **Matriz de Factores Externos**

El diagnóstico externo se desarrolló a través de la identificación de las principales oportunidades y amenazas tal como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3.23. Análisis de Oportunidades y Amenazas**

OPORTUNIDADES	O1 Identificación y acercamiento a profesionales con mayor capacitación
	O2 Generación de profesionales internos con mayores y mejores habilidades y capacidades mediante la línea de carrera.
	O3 Incremento de la demanda de puestos como consecuencia del crecimiento económico de la región Arequipa.
	O4 Disposición de nuevas tecnologías para optimizar los procesos.
	O5 Alianzas estratégicas con entidades del sector público y privado para promover el desarrollo en cuanto a la capacitación de los colaboradores.

AMENAZAS	A1 Marco regulatorio con tendencia a la desregulación de la comercialización de energía eléctrica.
	A2 Marco regulatorio que contempla la apertura hacia la generación distribuida.
	A3 Altos Costos de Subvención por los Beneficios Adquiridos por parte del SINDICATO.
	A4 Ocurrencia de renuncia de personal estratégico por búsqueda mejores oportunidades.
	A5 Interrupciones repentinas por salud o enfermedad durante un corto o largo plazo, dado que se trata de personal mayor.

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis de Oportunidades considero que la más importante es la O2, por cuanto luego de captar a un profesional, a este se le podría formar y capacitar a fin del desarrollo mutuo (personal y empresarial), generando una cultura organizacional en la que el personal se sienta identificado y comprometido con la organización.

Dentro de las amenazas más significativas considero la A2, que es aquella que nos indica la probable apertura de un Marco Regulatorio a una Generación distribuida, lo que significaría la desaparición de la empresa por completo por ende el despido de todo el personal.

### 3.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

El diagnóstico externo se desarrolló a través de la identificación de las principales oportunidades y amenazas tal como se muestra en la siguiente cuadro:

#### 3.7.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES

A continuación se presentan los objetivos estratégicos generales identificados:

**Cuadro 3.24. Desarrollo de Objetivos Estratégicos Generales**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES
Generación de Valor Económico para la Empresa
Contar con colaboradores motivados y comprometidos
Óptima comunicación e involucramiento
Remuneración acorde al mercado
Equilibrio laboral y personal
Aprendizaje y desarrollo constante
Atraer y retener talentos
Fortalecer las capacidades y habilidades de los colaboradores
Alinear a los colaboradores a la estrategia organizacional
Contar con colaboradores creativos e innovadores
Reconocer y premiar el alto desempeño
Mejorar las condiciones laborales y calidad de vida del colaborador
Desarrollar una cultura que genere unión y compromiso
Contar con un soporte tecnológico integral y eficiente
Contar con líderes comprometidos con el desarrollo de las personas
Contar con una infraestructura adecuada

Fuente: **Elaboración Propia**

Estos objetivos fueron determinados a fin poder llegar cumplir con la solución de todos los problemas encontrados en SEAL encontrados en el análisis interno y externo, así como de analizar los factores críticos de éxito que se determinaron anteriormente.

**3.7.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS**

A continuación se presentan los objetivos estratégicos específicos identificados:

**Cuadro 3.25. Desarrollo de Objetivos Estratégicos Específicos**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS
Mejorar el Índice de Productividad
Maximizar la relación entre el Costo de Personal vs. Ventas Netas
Incrementar la rentabilidad por Colaborador
Incrementar el índice de Satisfacción del Colaborador
Incrementar el nivel de compromiso del colaborador con la empresa
Incrementar la percepción del nivel de comunicación interna
Incrementar el número de ingresos a la Intranet
Analizar y mejorar el índice de beneficios económicos colaterales
Analizar y mejorar la remuneración promedio
Analizar y mejorar la brecha sobre la canasta básica familiar
Reducir el Índice de horas extras
Hacer cumplir el rol vacacional
Reducir el nivel de permanencia fuera de la jornada laboral
Fortalecer el desempeño por competencias
Incrementar la efectividad de las capacitaciones
Fortalecer la eficacia en la contratación de Personal
Mejorar el nivel de conocimiento externo de la imagen empresarial
Lograr el nivel de cumplimiento total del plan de capacitación
Determinar la desviación media entre competencias disponibles e ideales
Incrementar las horas hombre de capacitación
Incrementar la capacitación por grupo ocupacional
Incrementar el índice de disponibilidad del capital humano.
Lograr que los puestos estratégicos cuenten con potenciales sucesores dentro de la organización.
Incrementar el nivel de interiorización de la estrategia empresarial

**Fuente: Elaboración Propia**

Incrementar el índice de motivación del colaborador
Número de proyectos Innovadores presentados
Medir el índice de Reconocimiento
Incrementar la participación del personal en programas sociales.
Reducir el índice de siniestralidad.
Reducir el índice de patologías ocupacionales.
Reducir el nivel de accidentabilidad en el trabajo
Reducir el ausentismo laboral por enfermedad"
Incrementar el porcentaje de colaboradores que participen en la actividades de integración
Incrementar el nivel de cumplimiento de actividades de difusión programadas.
Incrementar la disponibilidad de aplicaciones e infraestructura
Reducir el tiempo promedio de emisión de planillas
Reducir el tiempo promedio de procesamiento de información de asistencia del personal
Fortalecer la determinación de capacidades de liderazgo en personal de dirección y jefaturas.
Incrementar el grado de trabajo en equipo.
Incrementar el nivel de satisfacción en relación a los jefes.
Implementar el cumplimiento de estándares de higiene laboral.
Medir el número de proyectos ejecutados para mejorar la infraestructura.

Los objetivos estratégicos específicos anteriores se desarrollaron a fin de poder cumplir con objetivos estratégicos generales propuestos anteriormente.



---

4. **CAPÍTULO IV PRESENTACION DE  
LA PROPUESTA**

---

#### 4.1. OBJETIVO

Con esta propuesta de un Plan Estratégico para la Gestión del Talento Humano en SEAL, pretendo brindar una herramienta al área de recursos humanos a fin de poder lograr un mayor beneficio tanto para la organización como para las personas que trabajan en ella.

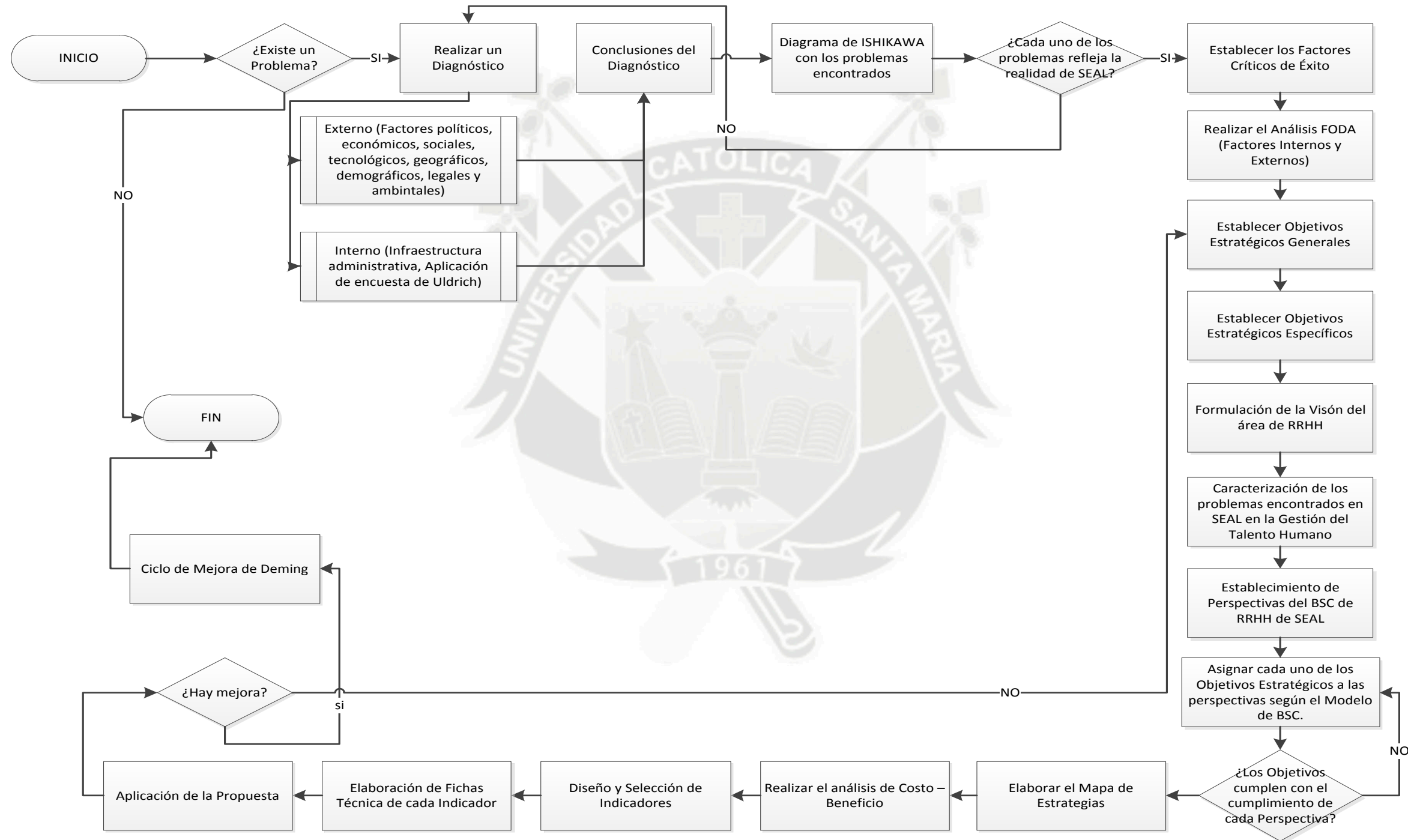
Brindar los indicadores de control y posibles metas, de tal forma que asegure en el tiempo la mejora del área y de la organización.



## 4.2. METODOLOGÍA

A continuación se presenta en el esquema la metodología a desarrollar:

Esquema 4.1. Metodología a Desarrollar



Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3. FORMULACIÓN DE LA VISIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Tal como se ha referido, la visión del área de RRHH debe estar alineada a la estrategia de la organización.

En esa línea, el objetivo estratégico de la Empresa correspondiente a la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, definiendo la visión del área de RRHH en el siguiente cuadro:

**Cuadro 4.1. Desarrollo de la Visión**

---

VISIÓN DEL ÁREA DE RRHH DE SEAL *“FORTALECER LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”*

---

Fuente: Elaboración Propia

En consecuencia, se deberán elaborar los objetivos y metas que permitan al área de RRHH alcanzar la visión establecida.

Para ello, a nivel funcional, corresponde definir las perspectivas del mapa estratégico de RRHH, las cuales deben responder las siguientes interrogantes:

#### 4.4. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS EN SEAL EN CUANTO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

A fin de poder analizar asociar los problemas encontrados del análisis interno y externo de Recursos Humanos de SEAL, a continuación se muestra cada uno de los problemas encontrados, asociados a cada uno de los objetivos estratégicos y por ende a los objetivos específicos definidos para la propuesta de Plan Estratégico para la Gestión de Recursos Humanos en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.



**Cuadro 4.2. Caracterización de los problemas encontrados en SEAL en cuanto a la Gestión del Talento Humano**

PROBLEMAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROB.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
1. Desarrollo de actividades con bajo nivel de responsabilidad. 11. No se cuenta con un Plan de Negocios con requerimientos y necesidades de RRHH. 16. Falta de un Plan de Acción del Área.	Generación de Valor Económico para la Empresa	1, 11, 16	Mejorar el Índice de Productividad Maximizar la relación entre el Costo de Personal vs. Ventas Netas Incrementar la rentabilidad por Colaborador
2. Personal antiguo desconento con remuneraciones y horario de trabajo. 3. Personal Mayor con Poca Capacitación. 4. Mayoría de trabajadores nombrados con Educación Secundaria y Universitaria. 7. Personal no identificado con la organización. 8. Personal desmotivado e Insatisfecho por exceso de incentivos. 10. Inadecuada gestión del Conocimiento. 13. No se cuenta con una línea de carrera para los trabajadores. 22. Capacitación solo de acuerdo a cursos en el mercado. 24. Limitación para la difusión de documentos normativos. 25. Escala de remuneraciones establecida por FONAFE. 27. Carga Laboral mal distribuida	Contar con colaboradores motivados y comprometidos	2	Incrementar el índice de Satisfacción del Colaborador Incrementar el nivel de compromiso del colaborador con la empresa.
	Óptima comunicación e involucramiento	7, 24	Incrementar la percepción del nivel de comunicación interna Incrementar el número de ingresos a la Intranet
	Remuneración acorde al mercado	25, 27	Analizar y mejorar el índice de beneficios económicos colaterales Analizar y mejorar la remuneración promedio Analizar y mejorar la brecha sobre la canasta básica familiar
	Equilibrio laboral y personal	8	Reducir el Índice de horas extras. Hacer cumplir el rol vacacional Reducir el nivel de permanencia fuera de la jornada laboral
	Aprendizaje y desarrollo constante	3, 22, 10, 13, 4	Fortalecer el desempeño por competencias Incrementar la efectividad de las capacitaciones
9. En el PEI se hace referencia al Factor Humano pero no se encuentra activo ningún Plan. 14. No se cuenta con un Modelo de Gestión de RRHH por competencias. 21. Reclutamiento y selección de forma reactiva. 26. Evaluación del desempeño subjetiva. 27. Existe un Plan de Seguridad, más no una cultura de ello. 28. Excesivas faltas por enfermedad o causa de ello. 31. Demora en la contratación de Personal. 32. Los trabajadores no aportan al a mejora de la institución. 33. En los puestos estratégicos hay personal antiguo. 35. Falta de concientización de la estrategia organizacional 36. Personal realizando procesos rutinarios.	Atraer y retener talentos	21, 26	Fortalecer la eficacia en la contratación de Personal Mejorar el nivel de conocimiento externo de la imagen empresarial
	Fortalecer las capacidades y habilidades de los colaboradores	14	Lograr el nivel de cumplimiento total del plan de capacitación Determinar la desviación media entre competencias disponibles e ideales Incrementar las horas hombre de capacitación Incrementar la capacitación por grupo ocupacional
	Alinear a los colaboradores a la estrategia organizacional	27, 31, 33, 35	Incrementar el índice de disponibilidad del capital humano. Lograr que los puestos estratégicos cuentan con potenciales sucesores dentro de la organización. Incrementar el nivel de interiorización de la estrategia empresarial
	Contar con colaboradores creativos e innovadores	9, 26, 36	Incrementar el índice de motivación del colaborador Incentivar Número de proyectos Innovadores presentados
	Reconocer y premiar el alto desempeño	32	Medir el índice de Reconocimiento
	Mejorar las condiciones laborales y calidad de vida del colaborador	27, 28	Incrementar la participación del personal en programas sociales. Reducir el índice de siniestralidad. Reducir el índice de patologías ocupacionales. Reducir el nivel de accidentabilidad en el trabajo Reducir el ausentismo laboral por enfermedad
6. Falta de dominio de herramientas informáticas. 9. En el PEI se hace referencia al Factor Humano pero no se encuentra activo ningún Plan. 12. Estructura Organizacional estandarizada por FONAFE. 15. Desarrolla procesos que no encuentran integrados entre sí. 18. No se utilizan encuestas de satisfacción de clientes internos. 20. El área de RRHH Desarrolla procesos que no encuentran integrados entre sí. 23. Manejo Ineficiente de Bases de Datos del Personal. 29. El sistema interno se demora en el procesamiento de data de RR.HH. (planillas). 30. Falta de interés en actividades de la empresa. 34. Infraestructura antigua inadecuada para el desarrollo de las actividades.	Desarrollar una cultura que genere unión y compromiso	12, 18	Incrementar el porcentaje de colaboradores que participen en las actividades de integración Incrementar el nivel de cumplimiento de actividades de difusión programadas.
	Contar con un soporte tecnológico integral y eficiente	6, 15, 20, 23, 29	Incrementar la disponibilidad de aplicaciones e infraestructura Reducir el tiempo promedio de emisión de planillas Reducir el tiempo promedio de procesamiento de información de asistencia del personal
	Contar con líderes comprometidos con el desarrollo de las personas	9, 30	Fortalecer la determinación de capacidades de liderazgo en personal de dirección y jefaturas. Incrementar el grado de trabajo en equipo. Incrementar el nivel de satisfacción en relación a los jefes.
	Contar con una infraestructura adecuada	34	Implementar el cumplimiento de estándares de higiene laboral. Medir el número de proyectos ejecutados para mejorar la infraestructura.

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.5. ESTABLECIMIENTO DE PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORE CARD DE RECURSOS HUMANOS DE SEAL

Los objetivos financieros normalmente se presentan en dos vertientes, la primera se refiere a la generación de ingresos para la organización, la segunda es el costo de los bienes y servicios que brinda; ésta combinación de mayores ingresos y menor costo es lo que genera ganancias para una organización.

Para el desarrollo de cada una de las perspectivas del Mapa Estratégico de RRHH, considero que estas deben de responder a las siguientes preguntas:

**Cuadro 4.3. Perspectivas del Mapa Estratégico de RRHH**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>INTERROGANTE</b>
<b>Financiero</b>	¿Cuál es el resultado final que deben generar las actividades de RRHH en la Empresa?
<b>Clientes</b>	¿Cuál es la percepción que debe generar el área de RRHH en los colaboradores en relación a los servicios que presta?
<b>Procesos</b>	¿Cuáles son los procesos técnicos especializados que deben ser desarrollados con excelencia para generar una alta satisfacción en los colaboradores de la Empresa?
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	¿En qué aspectos debe ser fortalecido el equipo del área de RRHH para servir con calidad y oportunidad a los colaboradores de la Empresa?

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, se ha planteado los siguientes objetivos estratégicos para la perspectiva de clientes, en el marco de los objetivos estratégicos generales de la Empresa.

#### 4.6. DEFINICION DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR CADA PERSPECTIVA

A continuación se definirán los Objetivos Estratégicos por cada una de las cuatro perspectivas del BSC; como son Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

##### 4.6.1. Perspectiva Financiera

Los resultados de tener una organización enfocada al aprendizaje, así como contar con unos procesos internos de excelencia y enfocados a la satisfacción del cliente, tienen un impacto financiero en la organización. La medición de este impacto evidencia que el sistema de gestión está en línea con lo esperado.

Los objetivos financieros normalmente se presentan en dos vertientes, la primera se refiere a la generación de ingresos para la organización, la segunda es el costo de los bienes y servicios que brinda; ésta combinación de mayores ingresos y menor costo es lo que genera ganancias para una organización.

El propósito de un sistema de gestión sólo se cumple cuando se comprende como impactan económicamente las actividades que se trata de implementar.

Para el caso específico del área de RRHH, se ha definido ya un objetivo, alineado a la perspectiva financiera empresarial, que responde a la interrogante ¿Cuál es el resultado final que debe generar las actividades de RRHH en la Empresa?.

#### **Cuadro 4.4. Perspectiva Financiera**

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>
<u>Objetivo Estratégico Empresarial</u>	<u>Objetivos Estratégicos RRHH</u>
Maximizar la creación de Valor Económico	Generación de Valor Económico para la Empresa

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia el objetivo estratégico planteado para RRHH, se encuentra ligado al objetivo estratégico empresarial; el cuál se centra en la generación de valor económico para la empresa como perspectiva financiera.

#### **4.6.1. Perspectiva Clientes**

Esta perspectiva está referida a la percepción que debe generar el área de Recursos Humanos en los colaboradores, en relación a los servicios que brinda.

Es la búsqueda de la satisfacción, en este caso, del cliente interno. Los empleados satisfechos son el punto de partida para obtener altos niveles de calidad y excelencia en el desempeño.

Por tanto, la filosofía de la empresa, será proporcionar a los colaboradores una mejora continua en el nivel de satisfacción, al tiempo que ello repercute en los resultados empresariales. Deberá plantearse como objetivo, el lograr mayor empleabilidad, lo que redundará directamente en lograr que la empresa sea mucho más competitiva.

En consecuencia, se ha planteado los siguientes objetivos estratégicos para la perspectiva de clientes, en el marco de los objetivos estratégicos generales de la Empresa:

**Cuadro 4.5. Perspectiva de Clientes y Grupos de Interés**

<b>PERSPECTIVA CLIENTES Y GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>PESPECTIVA CLIENTES</b>
<u>Objetivo Estratégico Empresarial</u>	<u>Objetivos Estratégicos RRHH</u>
Mejorar la Imagen Empresarial	Contar con colaboradores motivados y comprometidos
	Óptima comunicación e involucramiento
	Remuneración acorde al mercado
	Equilibrio laboral y personal
	Aprendizaje y desarrollo constante

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la perspectiva de clientes, como se observa se han desarrollado cinco objetivos estratégicos de RRHH, los cuáles están alineados al objetivo estratégico empresarial de mejorar la Imagen empresarial.

#### **4.6.1. Perspectiva de Procesos Internos**

El planteamiento de esta perspectiva considera la empresa como un conjunto de procesos, es decir, aquel grupo de actividades que producen un resultado con valor para el cliente, ya sea externo o interno.

En este punto será importante conocer cuáles son los procesos que están incidiendo en el rendimiento del personal y analizar el impacto de las actuaciones y decisiones que se toman en relación a ellos.

Por tanto, será importante plantearse ¿Cuáles son los procesos técnicos especializados que deben ser desarrollados con

excelencia para generar una alta satisfacción en los colaboradores de la Empresa?

La Administración de Recursos Humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos que tiene estrecha relación entre sí y tienen influencia recíproca, por lo que el equilibrio en la conducción de todos ellos es fundamental. En ese sentido, la implementación del BSC es necesaria para su integración.

Es importante señalar que el diseño de cada proceso obedece a una realidad particular, influenciada por el ambiente externo e interno de la organización. En ese sentido, el orden determinado de las actividades que conforman los procesos de la administración de recursos humanos, dependerá de factores exógenos como la normativa existente, el sindicato, condiciones económicas, competitividad, condiciones sociales y culturales y de factores organizacionales como la misión, visión, cultura organizacional, core business o el estilo de administración.

En función a estas consideraciones, he planteado objetivos estratégicos en la perspectiva de procesos internos, no sólo alineados a la estrategia empresarial, sino también en el marco de los procesos técnicos especializados que se desarrollan en el área de RRHH de SEAL.

**Cuadro 4.6 Perspectiva de Procesos Internos**

<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	<b>Proceso Técnico Especializado</b>
---	---	--

<u>Objetivo Estratégico Empresarial</u>	<u>Objetivos Estratégicos RRHH</u>	<u>Proceso RRHH</u>
Mejorar los procesos de gestión interna y gobierno corporativo	Atraer y retener talentos	Procesos para integrar personas
	Fortalecer las capacidades y habilidades de los colaboradores	Procesos para desarrollar a las personas
	Alinear a los colaboradores a la estrategia organizacional	Procesos para organizar a las personas
	Contar con colaboradores creativos e innovadores	Procesos para recompensar a las personas
	Reconocer y premiar el alto desempeño	
	Mejorar las condiciones laborales y calidad de vida del colaborador	Procesos para retener a las personas

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia, se tiene 6 objetivos estratégicos de RRHH, alineados al objetivo estratégico empresarial; que es Mejorar los procesos de gestión interna y gobierno corporativo, el cual pertenece a la perspectiva de procesos internos.

#### **4.6.1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Esta perspectiva debe desarrollar los cimientos sobre los que se sustenten las restantes perspectivas.

Cabe preguntarnos entonces, ¿qué conceptos debemos considerar como infraestructura en el Cuadro de Mando para la Gestión de Personas? ¿En qué aspectos debe ser fortalecido el

equipo del área de RRHH para servir con calidad y oportunidad a los colaboradores de la Empresa?

Dicho esto y tomando el objetivo estratégico empresarial, que hemos considerando como visión del área de RRHH, se han identificado los siguientes objetivos estratégicos para la gestión de personas en SEAL:

**Cuadro 4.7. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO MEDIANTE RECURSOS Y CAPACIDADES</b>
<u>Objetivo Estratégico Empresarial</u>	<u>Objetivos Estratégicos RRHH</u>
Fortalecer la gestión del talento humano	Desarrollar una cultura que genere unión y compromiso
	Contar con un soporte tecnológico integral y eficiente
	Contar con líderes comprometidos con el desarrollo de las personas
	Contar con una infraestructura adecuada

Fuente: Elaboración propia

Se tiene cuatro Objetivos estratégicos de RRHH, para el Objetivo Estratégico Empresarial de Fortalecer la Gestión del Talento Humano en cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

A continuación se muestra el resumen de los objetivos estratégicos por cada perspectiva del BSC:

**Cuadro 4.8. Resumen de las Perspectivas**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>PERSPECTIVA</b>
Generación de Valor Económico para la Empresa	<b>FINANCIERA</b>
Contar con colaboradores motivados y comprometidos	<b>CLIENTES</b>
Óptima comunicación e involucramiento	
Remuneración acorde al mercado	
Equilibrio laboral y personal	
Aprendizaje y desarrollo constante	
Atraer y retener talentos	<b>PROCESOS INTERNOS</b>
Fortalecer las capacidades y habilidades de los colaboradores	
Alinear a los colaboradores a la estrategia organizacional	
Contar con colaboradores creativos e innovadores	
Reconocer y premiar el alto desempeño	
Mejorar las condiciones laborales y calidad de vida del colaborador	<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>
Desarrollar una cultura que genere unión y compromiso	
Contar con un soporte tecnológico integral y eficiente	
Contar con líderes comprometidos con el desarrollo de las personas	
Contar con una infraestructura adecuada	

Fuente: Elaboración propia

Observamos que se cuenta con 16 objetivos estratégicos, de los cuáles uno pertenece a la perspectiva financiera, cinco a la perspectiva clientes, seis a la perspectiva de procesos internos y finalmente cuatro a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

#### **4.7. MAPA DE ESTRATEGIAS**

A diferencia de los activos tangibles de una organización, los activos intangibles son difíciles de copiar por la competencia, lo que se convierte

en una poderosa fuente de ventaja competitiva sostenible. No obstante, medir los activos intangibles en una organización es una tarea compleja, toda vez que éstos no generan valor por sí mismos, ya que requieren combinarse con otros activos y determinar cuán estrechamente se encuentran alineados a la estrategia de la empresa<sup>31</sup>.

En efecto, el mapa estratégico nos brinda un marco para vincular los activos intangibles y su contribución en la generación de valor para la Empresa, mediante las cuatro perspectivas interrelacionadas.

Para la elaboración del Plan Estratégico para la Gestión del Talento Humano en SEAL, es necesaria la implementación del BSC en el área de recursos humanos, la cual considero como requisito indispensable que la Empresa tenga formalizada su estrategia y que el proceso de recursos humanos tenga su propia estrategia alineada con la anterior.

Al tener ya definida la estrategia de la organización en el Plan Estratégico de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. 2013-2017, el siguiente paso es definir la estrategia de recursos humanos. **Esta deberá estar orientada y alineada a la cultura y estructura de la organización.**

El enunciado de la estrategia debe tener la misma claridad de la estrategia empresarial y deberá establecerse en el mapa estratégico las relaciones causa efecto de las estrategias de recursos humanos.

En consecuencia, debo establecer la propuesta de valor del área de RRHH de la Empresa, a través de una estructura lógica, coherente y relacionada, cuya implementación permita coadyuvar al cumplimiento de la Visión y Misión empresarial.

---

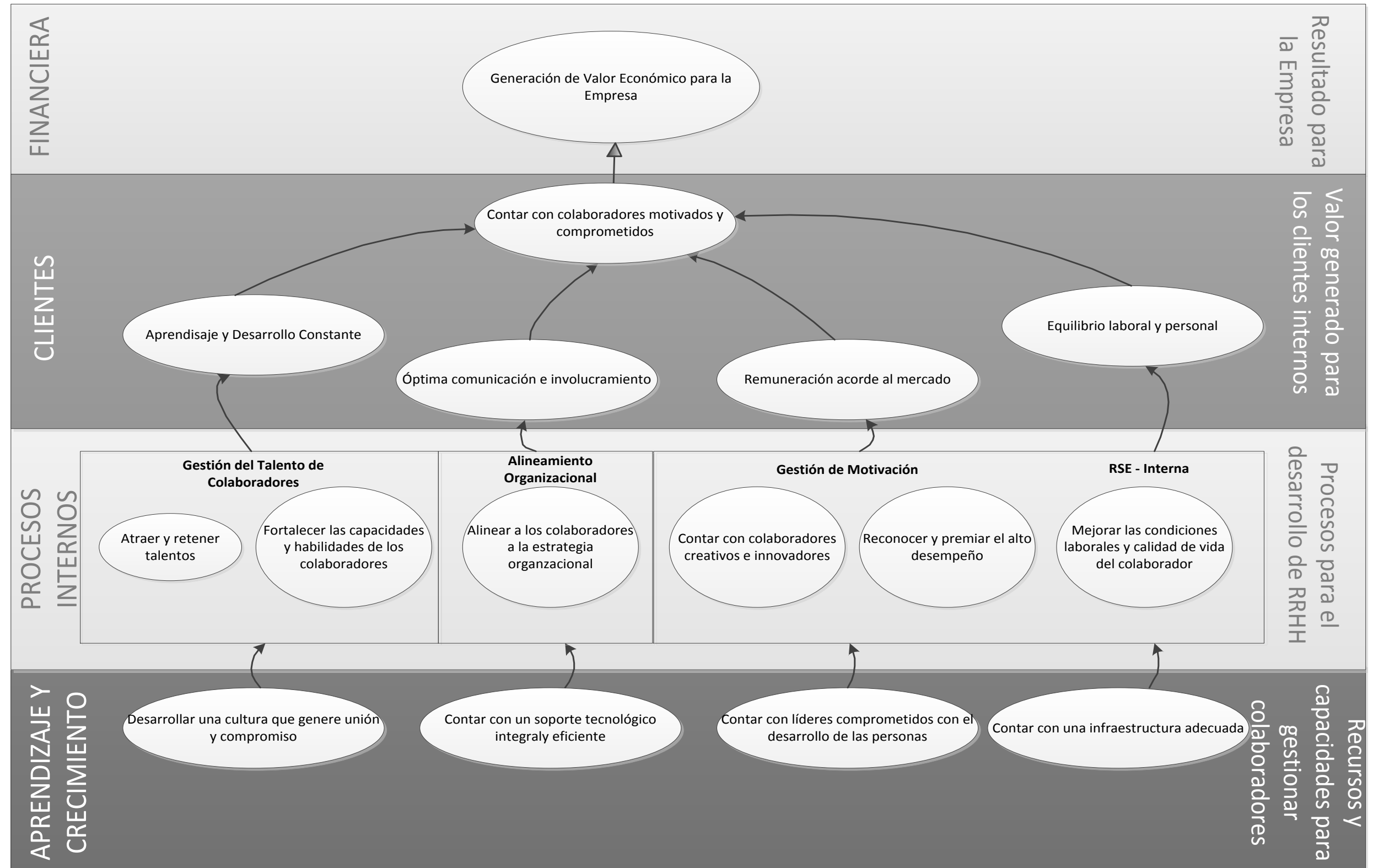
<sup>31</sup>KAPLAN, Robert y NORTON, David. Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. Harvard Business Review América Latina. Febrero 2004. Reimpresión R0402C-E.

#### 4.8. ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN SEAL

Una vez identificados los objetivos estratégicos, en el siguiente esquema se ha elaborado el Mapa Estratégico para el fortalecimiento de los RRHH de SEAL:



Esquema 4.2. Mapa Estratégico para la Gestión del Capital Humano en SEAL



Fuente: Elaboración Propia

4.9. **ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO**

**Cuadro 4.9. Análisis Costo Beneficio**

PERSPECTIVA	PROBLEMAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Problemas Asociados	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	COSTOS	BENEFICIOS
FINANCIERA	1. Desarrollo de actividades con bajo nivel de responsabilidad. 11. No se cuenta con un Plan de Negocios con requerimientos y necesidades de RRHH. 16. Falta de un Plan de Acción del Área.	Generación de Valor Económico para la Empresa	1, 11, 16	Mejorar el Índice de Productividad Maximizar la relación entre el Costo de Personal vs. Ventas Netas Incrementar la rentabilidad por Colaborador	Medir el Índice de Productividad Medir el Costo de Personal vs. Ventas Netas Medir la rentabilidad por colaborador mediante la eficiencia administrativa	Implementación en el área de Recursos Humanos el puesto de: Especialista de RRHH y un Practicante de RRHH.  De acuerdo a la escala salarial la implementación de ambos se detalla a continuación:  Especialista: S/. 49 000 Nuevos Soles Anuales  Practicante: S/. 9 750 Nuevos Soles Anuales	Se logrará incrementar los beneficios económicos para la empresa
CLIENTES	2. Personal antiguo descontento con remuneraciones y horario de trabajo. 3. Personal Mayor con Poca Capacitación. 4. Mayoría de trabajadores nombrados con Educación Secundaria y Universitaria. 7. Personal no identificado con la organización. 8. Personal desmotivado e Insatisfecho por exceso de incentivos. 10. Inadecuada gestión del Conocimiento. 13. No se cuenta con una línea de carrera para los trabajadores. 22. Capacitación solo de acuerdo a cursos en el mercado. 24. Limitación para la difusión de documentos normativos. 25. Escala de remuneraciones establecida por FONAFE. 27. Carga Laboral mal distribuida	Contar con colaboradores motivados y comprometidos Óptima comunicación e involucramiento Remuneración acorde al mercado Equilibrio laboral y personal Aprendizaje y desarrollo constante	2 7, 24 25, 27 8 3, 22, 10, 13, 4	Incrementar el índice de Satisfacción del Colaborador Incrementar el nivel de compromiso del colaborador con la empresa.  Incrementar la percepción del nivel de comunicación interna Incrementar el número de ingresos a la Intranet  Analizar y mejorar el índice de beneficios económicos colaterales Analizar y mejorar la remuneración promedio Analizar y mejorar la brecha sobre la canasta básica familiar  Reducir el Índice de horas extras. Hacer cumplir el rol vacacional Reducir el nivel de permanencia fuera de la jornada laboral  Fortalecer el desempeño por competencias Incrementar la efectividad de las capacitaciones	Medir el índice de Satisfacción del Colaborador Medir el índice de compromiso del colaborador con la empresa  Medir la percepción del nivel de comunicación interna Medir el número de ingresos a la intranet  Medir el índice de beneficios económicos colaterales Medir la remuneración promedio Medir la brecha sobre la canasta básica familiar  Medir el Índice de horas extras. Medir el nivel de cumplimiento de rol vacacional Medir el nivel de permanencia fuera de la jornada laboral  Medir el índice de desempeño por competencias Medir la efectividad de la capacitación		
PROCESOS INTERNOS	9. En el PEI se hace referencia al Factor Humano pero no se encuentra activo ningún Plan. 14. No se cuenta con un Modelo de Gestión de RRHH por competencias. 21. Reclutamiento y selección de forma reactiva. 26. Evaluación del desempeño subjetiva. 27. Existe un Plan de Seguridad, más no una cultura de ello. 28. Excesivas faltas por enfermedad o causa de ello. 31. Demora en la contratación de Personal. 32. Los trabajadores no aportan al a mejora de la institución. 33. En los puestos estratégicos hay personal antiguo. 35. Falta de concientización de la estrategia organizacional 36. Personal realizando procesos rutinarios	Atraer y retener talentos  Fortalecer las capacidades y habilidades de los colaboradores  Alinear a los colaboradores a la estrategia organizacional  Contar con colaboradores creativos en innovadores  Reconocer y premiar el alto desempeño  Mejorar las condiciones laborales y calidad de vida del colaborador	21, 26  14  9, 26, 36  32  27, 28	Fortalecer la eficacia en la contratación de Personal Mejorar el nivel de conocimiento externo de la imagen empresarial  Lograr el nivel de cumplimiento total del plan de capacitación Determinar la desviación media entre competencias disponibles e ideales Incrementar las horas hombre de capacitación Incrementar la capacitación por grupo ocupacional  Incrementar el índice de disponibilidad del capital humano. Lograr que los puestos estratégicos cuenten con potenciales sucesores dentro de la organización. Incrementar el nivel de interiorización de la estrategia empresarial  Incrementar el índice de motivación del colaborador Número de proyectos Innovadores presentados  Medir el índice de Reconocimiento  Incrementar la participación del personal en programas sociales. Reducir el índice de siniestralidad. Reducir el índice de patologías ocupacionales. Reducir el nivel de accidentabilidad en el trabajo Reducir el ausentismo laboral por enfermedad	Medir la eficacia en la contratación de Personal Medir el nivel de conocimiento externo de la imagen empresarial  Medir el nivel de cumplimiento del plan de capacitación Medir la desviación media entre competencias disponibles e ideales Medir las horas hombre de capacitación Medir la capacitación por grupo ocupacional  Medir el índice de disponibilidad del capital humano Medir el porcentaje de puestos estratégicos que cuentan con potenciales sucesores dentro de la organización Medir el nivel de interiorización de la estrategia empresarial  Medir el índice de innovación del colaborador Medir el número de proyectos Innovadores presentados  Medir el índice de Reconocimiento  Medir la participación del personal en programas sociales. Medir el índice de siniestralidad. Medir el índice de patologías ocupacionales. Medir el nivel de accidentabilidad en el trabajo Medir el ausentismo laboral por enfermedad		Procesos internos del área cada vez mejores como son: atraer y retener talentos fortaleciendo sus capacidades y habilidades para mejorar los procesos que se desarrollan en la organización.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	6. Falta de dominio de herramientas informáticas. 9. En el PEI se hace referencia al Factor Humano pero no se encuentra activo ningún Plan. 12. Estructura Organizacional estandarizada por FONAFE. 15. Desarrolla procesos que no encuentran integrados entre sí. 18. No se utilizan encuestas de satisfacción de clientes internos. 20. El área de RRHH Desarrolla procesos que no encuentran integrados entre sí. 23. Manejo ineficiente de Bases de Datos del Personal. 29. El sistema interno se demora en el procesamiento de data de RR.HH. (planillas). 30. Falta de interés en actividades de la empresa. 34. Infraestructura antigua inadecuada para el desarrollo de las actividades.	Desarrollar una cultura que genere unión y compromiso  Contar con un soporte tecnológico integral y eficiente  Contar con líderes comprometidos con el desarrollo de las personas  Contar con una infraestructura adecuada	12, 18  6, 15, 20, 23, 29  9, 30  34	Incrementar el porcentaje de colaboradores que participen en las actividades de integración Incrementar el nivel de cumplimiento de actividades de difusión programadas.  Incrementar la disponibilidad de aplicaciones e infraestructura Reducir el tiempo promedio de emisión de planillas Reducir el tiempo promedio de procesamiento de información de asistencia del personal  Fortalecer la determinación de capacidades de liderazgo en personal de dirección y jefaturas. Incrementar el grado de trabajo en equipo. Incrementar el nivel de satisfacción en relación a los jefes.  Implementar el cumplimiento de estándares de higiene laboral. Medir el número de proyectos ejecutados para mejorar la infraestructura.	Medir el porcentaje de colaboradores que participen en las actividades de integración Medir el nivel de cumplimiento de actividades de difusión programadas.  Medir la disponibilidad de aplicaciones e infraestructura. Medir el tiempo promedio de emisión de planillas Medir el tiempo promedio de procesamiento de información de asistencia del personal  Medir el índice de determinación de capacidades de liderazgo en personal de dirección y jefaturas. Medir el grado de trabajo en equipo. Medir el nivel de satisfacción en relación a los jefes.  Medir el nivel de Cumplimiento de estándares de higiene laboral. Medir el número de proyectos ejecutados para mejorar la infraestructura.		Lograr una cultura organizacional con líderes comprometidos y unidos. Tener un sistema informático y una infraestructura adecuados para el desarrollo óptimo de las actividades de la organización.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.10. DISEÑO DE INDICADORES

Los indicadores de gestión, son la expresión cuantitativa del desempeño de la organización, los cuales están asociados a objetivos y cuyo propósito está orientado a detectar una posible desviación, sobre la cual corresponde tomar acciones correctivas o preventivas.

Dicho esto, una vez definidos los objetivos contenidos en el Mapa Estratégico para la Gestión del Talento Humano en SEAL, se han desarrollado los indicadores tomando en cuenta los siguientes criterios:

- a) El indicador está asociado al objetivo estratégico.
- b) El indicador tiene un nombre único dentro del modelo.
- c) Cada indicador tiene su fórmula de cálculo.
- d) El resultado del indicador está expresado en un valor numérico.
- e) El indicador está asociado a una línea base.
- f) Se han propuesto metas trimestrales, semestrales y anuales, en función a la necesidad de información.
- g) Se ha semaforizado cada meta establecida.
- h) Se ha definido la fuente de datos para construir el indicador.
- i) Se ha definido el procedimiento a través del cual se distribuirá la información de los indicadores.

Con el propósito de validar y seleccionar aquellos indicadores relevantes que permitirán medir aspectos críticos relacionados a la gestión del capital humano en SEAL, se ha aplicado una matriz de identificación, utilizando los siguientes criterios:

#### **Cuadro 4.10. Matriz de Identificación de Indicadores**

CRITERIO	INTERROGANTE	PESO	PUNTAJE	
Impacto en el Propósito Central del Objetivo	¿El resultado del indicador está relacionado con el resultado esperado del objetivo?	35%	0	No hay impacto
			1	El impacto es bajo
			3	El impacto es moderado
			5	Tiene un alto impacto
Disponibilidad de la Información	¿Está disponible en la Empresa la información necesaria para construir el indicador?	25%	0	No existe ninguna disponibilidad
			1	La disponibilidad es baja
			3	La disponibilidad es moderada
			5	Existe total disponibilidad
Disponibilidad de Recursos	¿Para construir la información requerida por el indicador, se podrá disponer de los recursos humanos, materiales o tecnológicos necesarios?	20%	0	Su costo está fuera de nuestro alcance
			1	Tiene un costo alto
			3	Tiene un costo moderado
			5	No tiene ningún costo adicional
Acceso y Confiabilidad	¿Las fuentes de información son confiables, dependen del área?	20%	0	No depende del área
			1	La dependencia es baja
			3	Tiene cierta dependencia del área
			5	Depende exclusivamente del área

Fuente: G & C Global Solution - Gilmar Torres<sup>32</sup>.

Asimismo, por cada indicador, se ha identificado el factor crítico de éxito.

<sup>32</sup>G & C Global Solution - Gilmar Torres

#### 4.10.1. MATRICES DE SELECCIÓN DE INDICADORES

En los siguientes cuadros se procederá a realizar la selección de los indicadores de acuerdo al resultado que obtengan según la calificación que se le asigne a cada uno dentro de cada aspecto a evaluar.

##### 4.10.1.1. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

**Cuadro 4.11. Matriz de Selección para “Desarrollar una cultura que genere unión y compromiso”**

MATRIZ DE SELECCIÓN DE INDICADORES								
OBJETIVO ESTRATEGICO QUE SE REQUIERE MONITOREAR		Desarrollar una cultura que genere unión y compromiso						
PROPUESTA DE INDICADORES		IMPACTO EN PROPOSITO CENTRAL DEL OBJETIVO	DISPONIBILIDAD DE INFORMACION	USO DE RECURSOS PARA CONSTRUIR EL INDICADOR	INFORMACION NECESARIA DEPENDE DE SU AREA	RESULTADO PONDERADO		INDICADORES SELECCIONADOS
		PESO:(35%)	PESO:(25%)	PESO:(20%)	PESO:(20%)			
F.Critico de éxito	Propuesta de Indicador							
Integración del personal	Porcentaje de colaboradores que participan en las actividades de integración	1.05	1.25	0.6	1	3.9		X
		3	5	3	5	4		
Adecuada difusión de la visión, misión, valores y código de ética empresariales	Nivel de cumplimiento de actividades de difusión programadas	1.75	1.25	0.6	1	4.6		X
		5	5	3	5	4.5		

**Fuente: Elaboración Propia**

**Cuadro 4.12. Matriz de Selección para “Contar con un Soporte tecnológico integral y eficiente”**

MATRIZ DE SELECCIÓN DE INDICADORES								
OBJETIVO ESTRATEGICO QUE SE REQUIERE MONITOREAR		Contar con un soporte tecnológico integral y eficiente						
PROPUESTA DE INDICADORES		IMPACTO EN PROPOSITO CENTRAL DEL OBJETIVO	DISPONIBILIDAD DE INFORMACION	USO DE RECURSOS PARA CONSTRUIR EL INDICADOR	INFORMACION NECESARIA DEPENDE DE SU AREA	RESULTADO PONDERADO		INDICADORES SELECCIONADOS
		PESO:(35%)	PESO:(25%)	PESO:(20%)	PESO:(20%)			
<b>F. Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.05	1.25	1	0.6	3.9		
Contar con un sistema integrado de gestión de RRHH	Disponibilidad de aplicaciones e infraestructura	3	5	5	3	4		
<b>F. Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	0.75	0.6	1	4.1		X
Contar con sistemas tecnológicos que brinden información en tiempo real	Tiempo promedio de emisión de planillas	5	3	3	5	4		
<b>F. Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	1.25	0.6	0.6	4.2		X
Contar con sistemas tecnológicos que brinden información en tiempo real	Tiempo promedio de procesamiento de información de asistencia de personal	5	5	3	3	4		

**Fuente: Elaboración Propia**

**Cuadro 4.13. Matriz de Selección para “Contar con líderes comprometidos con el desarrollo de las personas”**

MATRIZ DE SELECCIÓN DE INDICADORES								
OBJETIVO ESTRATEGICO QUE SE REQUIERE MONITOREAR		Contar con líderes comprometidos con el desarrollo de las personas						
PROPUESTA DE INDICADORES		IMPACTO EN PROPOSITO CENTRAL DEL OBJETIVO	DISPONIBILIDAD DE INFORMACION	USO DE RECURSOS PARA CONSTRUIR EL INDICADOR	INFORMACION NECESARIA DEPENDE DE SU AREA	RESULTADO PONDERADO		INDICADORES SELECCIONADOS
		PESO:(35%)	PESO:(25%)	PESO:(20%)	PESO:(20%)			
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	0.75	0.6	1	4.1		X
Contar con colaboradores con competencias de liderazgo	Índice de determinación de capacidades de liderazgo en personal de dirección y jefaturas	5	3	3	5	4		
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.05	0.75	0.6	1	3.4		
Desarrollar el trabajo en equipo	Grado de trabajo en equipo	3	3	3	5	3.5		
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	0.75	0.6	0.6	3.7		
Contar con colaboradores con competencias de liderazgo	Nivel de satisfacción en relación a los jefes	5	3	3	3	3.5		

**Fuente: Elaboración Propia**

**Cuadro 4.14. Matriz de Selección para “Contar con una infraestructura adecuada”**

MATRIZ DE SELECCIÓN DE INDICADORES								
OBJETIVO ESTRATEGICO QUE SE REQUIERE MONITOREAR		Contar con una infraestructura adecuada						
PROPUESTA DE INDICADORES		IMPACTO EN PROPOSITO CENTRAL DEL OBJETIVO	DISPONIBILIDAD DE INFORMACION	USO DE RECURSOS PARA CONSTRUIR EL INDICADOR	INFORMACION NECESARIA DEPENDE DE SU AREA	RESULTADO PONDERADO		INDICADORES SELECCIONADOS
		PESO:(35%)	PESO:(25%)	PESO:(20%)	PESO:(20%)			
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	1.25	0.6	0.2	3.8		X
Contar con un entorno físico laboral saludable	Nivel de cumplimiento de estándares de higiene laboral	5	5	3	1	3.5		
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	0.75	0.6	0.2	3.3		
Gestionar adecuadamente el presupuesto asignado para mejorar la infraestructura	Número de proyectos para mejorar la infraestructura ejecutados	5	3	3	1	3		

Fuente: Elaboración Propia

**4.10.1.2. PROCESOS INTERNOS**

**Cuadro 4.15. Matriz de Selección para “Atraer y retener talentos”**

MATRIZ DE SELECCIÓN DE INDICADORES								
OBJETIVO ESTRATEGICO QUE SE REQUIERE MONITOREAR		Atraer y retener talentos						
PROPUESTA DE INDICADORES		IMPACTO EN PROPOSITO CENTRAL DEL OBJETIVO	DISPONIBILIDAD DE INFORMACION	USO DE RECURSOS PARA CONSTRUIR EL INDICADOR	INFORMACION NECESARIA DEPENDE DE SU AREA	RESULTADO PONDERADO		INDICADORES SELECCIONADOS
		PESO:(35%)	PESO:(25%)	PESO:(20%)	PESO:(20%)			
F. Critico de éxito	Propuesta de Indicador	1.75	1.25	0.6	1	4.6		X
Contar con un proceso de reclutamiento efectivo	Eficacia en la contratación de personal	5	5	3	5	4.5		
F. Critico de éxito	Propuesta de Indicador	1.75	0.75	0.6	0	3.1		
Contar con personal competitivo y reconocido en el sector eléctrico	Nivel de reconocimiento externo de la imagen de la empresa	5	3	3	0	2.75		

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 4.16. Matriz de Selección para “Fortalecer las capacidades y habilidades de los colaboradores”**

MATRIZ DE SELECCIÓN DE INDICADORES							
OBJETIVO ESTRATEGICO QUE SE REQUIERE MONITOREAR		Fortalecer las capacidades y habilidades de los colaboradores					
PROPUESTA DE INDICADORES		IMPACTO EN PROPOSITO CENTRAL DEL OBJETIVO	DISPONIBILIDAD DE INFORMACION	USO DE RECURSOS PARA CONSTRUIR EL INDICADOR	INFORMACION NECESARIA DEPENDE DE SU AREA	RESULTADO PONDERADO	INDICADORES SELECCIONADOS
		PESO:(35%)	PESO:(25%)	PESO:(20%)	PESO:(20%)		
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>						
Diseñar el plan de capacitación en función a las brechas entre el perfil de puesto y el perfil del colaborador	Cumplimiento del plan de capacitación	1.75	1.25	0.6	1	4.6	X
		5	5	3	5	4.5	
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>						
Diseñar el plan de capacitación en función a las brechas entre el perfil de puesto y el perfil del colaborador	Desviación media entre competencias disponibles e ideales	1.75	1.25	0.6	1	4.6	
		5	5	3	5	4.5	
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>						
Diseñar el plan de capacitación en función a las brechas entre el perfil de puesto y el perfil del colaborador	Horas hombre de capacitación	1.75	1.25	1	1	5	X
		5	5	5	5	5	
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>						
Diseñar el plan de capacitación en función a las brechas entre el perfil de puesto y el perfil del colaborador	Inversión de capacitación por grupo ocupacional	1.75	1.25	0.6	1	4.6	
		5	5	3	5	4.5	

**Fuente: Elaboración Propia**

**Cuadro 4.17. Matriz de Selección para “Alinear a los colaboradores a la estrategia organizacional”**

MATRIZ DE SELECCIÓN DE INDICADORES							
OBJETIVO ESTRATEGICO QUE SE REQUIERE MONITOREAR		Alinear a los colaboradores a la estrategia organizacional					
PROPUESTA DE INDICADORES		IMPACTO EN PROPOSITO CENTRAL DEL OBJETIVO	DISPONIBILIDAD DE INFORMACION	USO DE RECURSOS PARA CONSTRUIR EL INDICADOR	INFORMACION NECESARIA DEPENDE DE SU AREA	RESULTADO PONDERADO	INDICADORES SELECCIONADOS
		PESO:(35%)	PESO:(25%)	PESO:(20%)	PESO:(20%)		
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	0.25	0.6	1	3.6	
Contar con un proceso de reclutamiento efectivo	Índice de disponibilidad del capital humano	5	1	3	5	3.5	
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	1.25	0.6	0.6	4.2	
Adecuada difusión de la visión, misión, valores y código de ética empresariales	Nivel de interiorización de la estrategia empresarial	5	5	3	3	4	
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	1.25	0.6	0.6	4.2	
Asegurar la sustentabilidad	Porcentaje de puestos estratégicos que cuentan con potenciales sucesores dentro de la organización	5	5	3	3	4	x

**Fuente: Elaboración Propia**

**Cuadro 4.18. Matriz de Selección para “Contar con colaboradores creativos e innovadores”**

MATRIZ DE SELECCIÓN DE INDICADORES							
OBJETIVO ESTRATEGICO QUE SE REQUIERE MONITOREAR		Contar con colaboradores creativos e innovadores					
PROPUESTA DE INDICADORES		IMPACTO EN PROPOSITO CENTRAL DEL OBJETIVO	DISPONIBILIDAD DE INFORMACION	USO DE RECURSOS PARA CONSTRUIR EL INDICADOR	INFORMACION NECESARIA DEPENDE DE SU AREA	RESULTADO PONDERADO	INDICADORES SELECCIONADOS
		PESO:(35%)	PESO:(25%)	PESO:(20%)	PESO:(20%)		
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	0.25	0.6	0.6	3.2	
Contar con gente motivada, comprometida e innovadora	Índice del innovación del colaborador	5	1	3	3	3	
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	1.25	0.6	0.6	4.2	
Contar con gente motivada, comprometida e innovadora	Número de proyectos innovadores presentados	5	5	3	3	4	x

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 4.19. Matriz de Selección para “Reconocer y premiar el alto desempeño”**

MATRIZ DE SELECCIÓN DE INDICADORES							
OBJETIVO ESTRATEGICO QUE SE REQUIERE MONITOREAR		Reconocer y premiar el alto desempeño					
PROPUESTA DE INDICADORES		IMPACTO EN PROPOSITO CENTRAL DEL OBJETIVO	DISPONIBILIDAD DE INFORMACION	USO DE RECURSOS PARA CONSTRUIR EL INDICADOR	INFORMACION NECESARIA DEPENDE DE SU AREA	RESULTADO PONDERADO	INDICADORES SELECCIONADOS
		PESO:(35%)	PESO:(25%)	PESO:(20%)	PESO:(20%)		
<b>F. Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	0.75	0.6	0.6	3.7	X
Contar con mecanismos para identificar y reconocer a los mejores trabajadores por los logros obtenidos	Índice de Reconocimiento	5	3	3	3	3.5	

**Fuente: Elaboración Propia**

**Cuadro 4.20. Matriz de Selección para “Mejorar las condiciones laborales y calidad de vida de los colaboradores”**

MATRIZ DE SELECCIÓN DE INDICADORES							
OBJETIVO ESTRATEGICO QUE SE REQUIERE MONITOREAR		Mejorar las condiciones laborales y calidad de vida de los colaboradores					
PROPUESTA DE INDICADORES		IMPACTO EN PROPOSITO CENTRAL DEL OBJETIVO	DISPONIBILIDAD DE INFORMACION	USO DE RECURSOS PARA CONSTRUIR EL INDICADOR	INFORMACION NECESARIA DEPENDE DE SU AREA	RESULTADO PONDERADO	INDICADORES SELECCIONADOS
		PESO:(35%)	PESO:(25%)	PESO:(20%)	PESO:(20%)		
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.05	1.25	0.6	1	3.9	
Clima laboral	Participación del personal en programas sociales	3	5	3	5	4	
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	1.25	0.6	0.6	4.2	
Adecuado nivel de uso de la póliza médica	Índice de siniestralidad	5	5	3	3	4	
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	1.25	0.6	1	4.6	
Cultura que promueva buenos hábitos en el cuidado de la salud y la alimentación	Índice de patologías ocupacionales	5	5	3	5	4.5	
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	1.25	0.6	1	4.6	
Cultura que promueva buenos hábitos en seguridad	Accidentabilidad en el trabajo	5	5	3	5	4.5	x
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	1.25	0.6	1	4.6	
Cumplimiento de la jornada laboral	Ausentismo laboral por enfermedad	5	5	3	5	4.5	x

Fuente: Elaboración Propia

**4.10.1.3. CLIENTES**

**Cuadro 4.21. Matriz de Selección para “Aprendizaje y desarrollo constante”**

MATRIZ DE SELECCIÓN DE INDICADORES							
OBJETIVO ESTRATEGICO QUE SE REQUIERE MONITOREAR		Aprendizaje y desarrollo constante					
PROPUESTA DE INDICADORES		IMPACTO EN PROPOSITO CENTRAL DEL OBJETIVO	DISPONIBILIDAD DE INFORMACION	USO DE RECURSOS PARA CONSTRUIR EL INDICADOR	INFORMACION NECESARIA DEPENDE DE SU AREA	RESULTADO PONDERADO	INDICADORES SELECCIONADOS
		PESO:(35%)	PESO:(25%)	PESO:(20%)	PESO:(20%)		
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	1.25	0.6	0.6	4.2	X
Disponer de una metodología idónea para la evaluación del personal	Índice del desempeño por competencias	5	5	3	3	4	
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	0.75	0.6	0.6	3.7	
Contar con gente motivada y comprometida	Efectividad de la capacitación	5	3	3	3	3.5	

**Fuente: Elaboración Propia**

**Cuadro 4.22. Matriz de Selección para “Óptima comunicación e involucramiento”**

OBJETIVO ESTRATEGICO QUE SE REQUIERE MONITOREAR		Óptima comunicación e involucramiento					INDICADORES SELECCIONADOS
PROPUESTA DE INDICADORES		IMPACTO EN PROPOSITO CENTRAL DEL OBJETIVO	DISPONIBILIDAD DE INFORMACION	USO DE RECURSOS PARA CONSTRUIR EL INDICADOR	INFORMACION NECESARIA DEPENDE DE SU AREA	RESULTADO PONDERADO	INDICADORES SELECCIONADOS
		PESO:(35%)	PESO:(25%)	PESO:(20%)	PESO:(20%)		
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	0.75	0.6	0.6	3.7	X
Adecuada gestión de la información	Percepción del nivel de comunicación interno	5	3	3	3	3.5	
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	0.75	0.6	0.6	3.7	
Adecuada gestión del conocimiento	Número de ingresos a la intranet empresarial	5	3	3	3	3.5	

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 4.23. Matriz de Selección para “Contar con colaboradores motivados y comprometidos”**

MATRIZ DE SELECCIÓN DE INDICADORES								
OBJETIVO ESTRATEGICO QUE SE REQUIERE MONITOREAR		Contar con colaboradores motivados y comprometidos						
PROPUESTA DE INDICADORES		IMPACTO EN PROPOSITO CENTRAL DEL OBJETIVO	DISPONIBILIDAD DE INFORMACION	USO DE RECURSOS PARA CONSTRUIR EL INDICADOR	INFORMACION NECESARIA DEPENDE DE SU AREA	RESULTADO PONDERADO		INDICADORES SELECCIONADOS
		PESO:(35%)	PESO:(25%)	PESO:(20%)	PESO:(20%)			
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	0.75	0.6	0.6	3.7		X
Óptimo Clima Laboral	Índice de satisfacción del colaborador	5	3	3	3	3.5		
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	0.75	0.6	0.6	3.7		
Óptimo clima laboral	Nivel de compromiso del colaborador con la Empresa	5	3	3	3	3.5		

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 4.24. Matriz de Selección para “Remuneración acorde al mercado”**

MATRIZ DE SELECCIÓN DE INDICADORES							
OBJETIVO ESTRATEGICO QUE SE REQUIERE MONITOREAR		Remuneración acorde al mercado					
PROPUESTA DE INDICADORES		IMPACTO EN PROPOSITO CENTRAL DEL OBJETIVO	DISPONIBILIDAD DE INFORMACION	USO DE RECURSOS PARA CONSTRUIR EL INDICADOR	INFORMACION NECESARIA DEPENDE DE SU AREA	RESULTADO PONDERADO	INDICADORES SELECCIONADOS
		PESO:(35%)	PESO:(25%)	PESO:(20%)	PESO:(20%)		
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	1.25	1	1	5	X
Otorgar condiciones laborales competitivas	Indice de beneficios económicos colaterales	5	5	5	5	5	
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	0.75	1	0.6	4.1	
La remuneración promedio es competitiva con la remuneración promedio de empresas del sector	Indice de remuneración promedio	5	3	5	3	4	
<b>F.Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.05	1.25	1	0.6	3.9	
Otorgar condiciones laborales competitivas	Brecha con canasta básica familiar	3	5	5	3	4	

**Fuente: Elaboración Propia**

**Cuadro 4.25. Matriz de Selección para “Equilibrio laboral y personal”**

MATRIZ DE SELECCIÓN DE INDICADORES								
OBJETIVO ESTRATEGICO QUE SE REQUIERE MONITOREAR		Equilibrio laboral y personal						
PROPUESTA DE INDICADORES		IMPACTO EN PROPOSITO CENTRAL DEL OBJETIVO	DISPONIBILIDAD DE INFORMACION	USO DE RECURSOS PARA CONSTRUIR EL INDICADOR	INFORMACION NECESARIA DEPENDE DE SU AREA	RESULTADO PONDERADO		INDICADORES SELECCIONADOS
		PESO:(35%)	PESO:(25%)	PESO:(20%)	PESO:(20%)			
<b>F. Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	1.25	0.6	1	4.6		X
Discrecionalidad en el nivel de horas extras ejecutado	Indice de horas extras	5	5	3	5	4.5		
<b>F. Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.05	1.25	0.6	1	3.9		
Cumplimiento del rol de vacaciones establecido	Nivel de cumplimiento del rol vacacional	3	5	3	5	4		
<b>F. Critico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	0.75	0.6	1	4.1		X
Adecuada distribución de carga laboral	Nivel de permanencia fuera de la jornada laboral	5	3	3	5	4		

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.10.1.4. FINANCIERA

**Cuadro 4.26. Matriz de Selección para “Generación de valor para la empresa”**

MATRIZ DE SELECCIÓN DE INDICADORES							
OBJETIVO ESTRATEGICO QUE SE REQUIERE MONITOREAR		Generación de valor para la empresa					
PROPUESTA DE INDICADORES		IMPACTO EN PROPOSITO CENTRAL DEL OBJETIVO	DISPONIBILIDAD DE INFORMACION	USO DE RECURSOS PARA CONSTRUIR EL INDICADOR	INFORMACION NECESARIA DEPENDE DE SU AREA	RESULTADO PONDERADO	INDICADORES SELECCIONADOS
		PESO:(35%)	PESO:(25%)	PESO:(20%)	PESO:(20%)		
<b>F. Crítico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	1.25	0.6	0.6	4.2	X
Contar con gente motivada y comprometida	Indice de productividad	5	5	3	3	4	
<b>F. Crítico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	1.25	0.6	0.6	4.2	X
Gestionar adecuadamente los costos de personal	Costo de personal vs ventas netas	5	5	3	3	4	
<b>F. Crítico de éxito</b>	<b>Propuesta de Indicador</b>	1.75	0.75	0.6	0.6	3.7	
Eficiencia administrativa	Rentabilidad por colaborador	5	3	3	3	3.5	

Fuente: Elaboración Propia

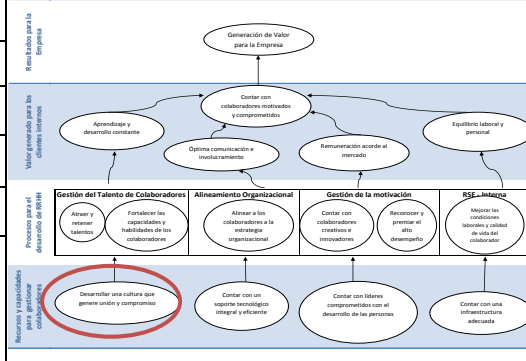
#### **4.10.2. ELABORACIÓN DE FICHAS TÉCNICAS POR CADA INDICADOR**

Una vez definidos los indicadores que formarán parte del Cuadro de Mando para la Gestión del Capital Humano en SEAL, se han elaborado las fichas técnicas o formatos por cada uno de ellos, cuyo objetivo será definir ampliamente cada indicador para un mejor control. El contenido de cada ficha técnica es el siguiente:

- a) Perspectiva del BSC a la que pertenece.
- b) Objetivo al cual mide.
- c) Factor crítico.
- d) Nombre del indicador.
- e) Fórmula de cálculo.
- f) Unidad de medida.
- g) Fuente de datos.
- h) Frecuencia de medición.
- i) Línea de Base.
- j) Metas establecidas con los parámetros de semaforización.
- k) Responsable de fijar las metas.
- l) Responsable de lograr las metas.
- m) Responsable de hacer la medición.
- n) Fecha de la última actualización.

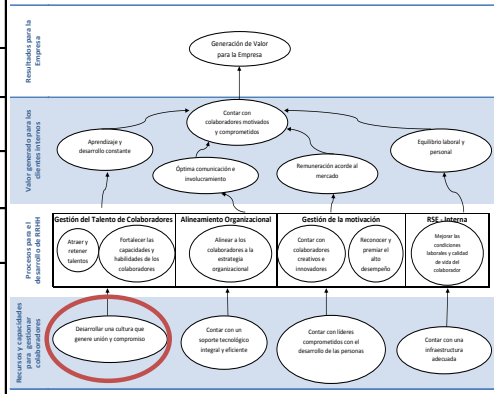
**Cuadro 4.27. Ficha 1**

FICHA DE INDICADOR				
<b>EMPRESA:</b>	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.			
<b>PERSPECTIVA:</b>	Recursos y Capacidades para Gestionar Colaboradores			
<b>OBJETIVO:</b>	Desarrollar una cultura que genere unión y compromiso			
<b>FACTOR CRÍTICO:</b>	Integración de Personal			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Porcentaje de colaboradores que participan en las actividades de integración			
<b>FORMULA DE CALCULO:</b>	$\frac{\text{Número de colaboradores que participan en las actividades de integración}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$			
<b>Unidad de Medida:</b>	Porcentaje			
<b>Fuente de datos:</b>	Registro del área de Recursos Humanos			
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral			
	METAS 2015	Parametros del Semaforo		Real
		Minimo	Maximo	
Linea de Base (Punto de Partida)				100%
I Trimestre	100%	90%	100%	
II Trimestre	100%	90%	100%	
III Trimestre	100%	90%	100%	
IV Trimestre	100%	90%	100%	
<b>Responsables de fijar metas</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Responsable de lograr las metas</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Responsable de hacer la medición</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Fecha de la última actualización</b>	DIC 14			



**Cuadro 4.28. Ficha 2**

FICHA DE INDICADOR				
<b>EMPRESA:</b>	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.			
<b>PERSPECTIVA:</b>	Recursos y Capacidades para Gestionar Colaboradores			
<b>OBJETIVO:</b>	Desarrollar una cultura que genere unión y compromiso			
<b>FACTOR CRÍTICO:</b>	Adecuada difusión de la visión, misión, valores y código de ética empresariales			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Nivel de cumplimiento de actividades de difusión programada			
<b>FORMULA DE CALCULO:</b>	$\frac{\text{Número de actividades ejecutadas}}{\text{Número de actividades programadas}} \times 100$			
<b>Unidad de Medida:</b>	Porcentaje			
<b>Fuente de datos:</b>	Registro del área de Recursos Humanos			
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral			
	METAS 2015	Parametros del Semaforo		Real
		Minimo	Maximo	
Linea de Base (Punto de Partida)				100%
I Trimestre	100%	90%	100%	
II Trimestre	100%	90%	100%	
III Trimestre	100%	90%	100%	
IV Trimestre	100%	90%	100%	
<b>Responsables de fijar metas</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Responsable de lograr las metas</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Responsable de hacer la medición</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Fecha de la última actualización</b>	DIC 14			

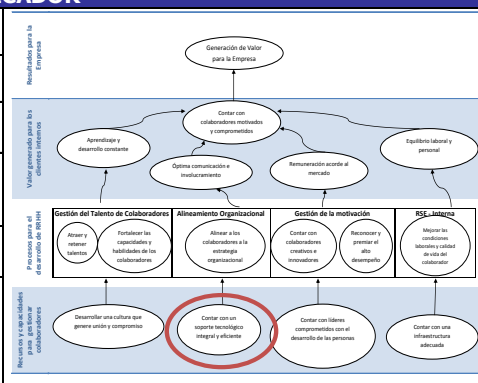


**Cuadro 4.29. Ficha 3**

FICHA DE INDICADOR				
<b>EMPRESA:</b>	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.			
<b>PERSPECTIVA:</b>	Recursos y Capacidades para Gestionar Colaboradores			
<b>OBJETIVO:</b>	Contar con un soporte tecnológico integral y eficiente			
<b>FACTOR CRÍTICO:</b>	Contar con sistemas tecnológicos que brinden información en tiempo real			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Tiempo promedio de emisión de planillas			
<b>FORMULA DE CALCULO:</b>	Días promedio para emisión de planillas			
<b>Unidad de Medida:</b>	Días			
<b>Fuente de datos:</b>	Registro del área de Recursos Humanos			
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral			
	METAS 2015	Parametros del Semaforo		Real
		Minimo	Maximo	
<b>Linea de Base (Punto de Partida)</b>				5
<b>I Trimestre</b>	4	6	4	
<b>II Trimestre</b>	4	6	4	
<b>III Trimestre</b>	3	5	3	
<b>IV Trimestre</b>	3	5	3	
<b>Responsables de fijar metas</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Responsable de lograr las metas</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Responsable de hacer la medición</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Fecha de la última actualización</b>	DIC 14			

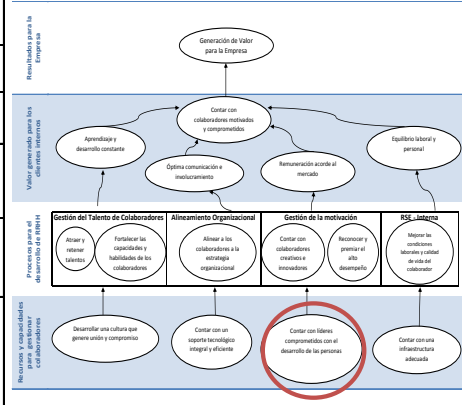
**Cuadro 4.30. Ficha 4**

FICHA DE INDICADOR				
<b>EMPRESA:</b>	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.			
<b>PERSPECTIVA:</b>	Recursos y Capacidades para Gestionar Colaboradores			
<b>OBJETIVO:</b>	Contar con un soporte tecnológico integral y eficiente			
<b>FACTOR CRÍTICO:</b>	Contar con sistemas tecnológicos que brinden información en tiempo real			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Tiempo promedio de procesamiento de información de asistencia de personal			
<b>FORMULA DE CALCULO:</b>	Días promedio utilizados			
<b>Unidad de Medida:</b>	Días			
<b>Fuente de datos:</b>	Información proporcionada por el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos			
<b>Frecuencia de medición</b>	Semestral			
	METAS 2015	Parametros del Semaforo		Real
		Minimo	Maximo	
Linea de Base (Punto de Partida)				20
I Trimestre	20	22	20	
II Trimestre	20	22	20	
III Trimestre	18	20	18	
IV Trimestre	18	20	18	
<b>Responsables de fijar metas</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Responsable de lograr las metas</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Responsable de hacer la medición</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Fecha de la última actualización</b>	DIC 14			



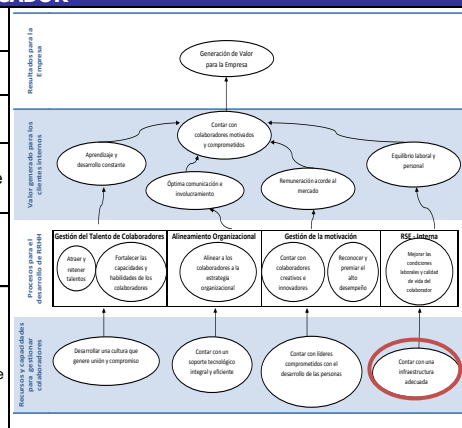
Cuadro 4.31. Ficha 5

FICHA DE INDICADOR				
<b>EMPRESA:</b>	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.			
<b>PERSPECTIVA:</b>	Recursos y Capacidades para Gestionar Colaboradores			
<b>OBJETIVO:</b>	Contar con líderes comprometidos con el desarrollo de las personas			
<b>FACTOR CRÍTICO:</b>	Contar con colaboradores con competencias de liderazgo			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Índice de determinación de capacidades de liderazgo en personal de dirección y jefaturas			
<b>FORMULA DE CALCULO:</b>	Número de colaboradores que han cumplido la meta de liderazgo / total de colaboradores evaluados x 100			
<b>Unidad de Medida:</b>	Porcentaje			
<b>Fuente de datos:</b>	Evaluación de desempeño			
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual			
	METAS 2015	Parametros del Semaforo		Real
		Minimo	Maximo	
<b>Linea de Base (Punto de Partida)</b>				63%
2015	80%	70%	80%	
2016	90%	80%	90%	
<b>Responsables de fijar metas</b>	Gerencia General			
<b>Responsable de lograr las metas</b>	Todas las áreas de la Empresa			
<b>Responsable de hacer la medición</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Fecha de la última actualización</b>	DIC 14			



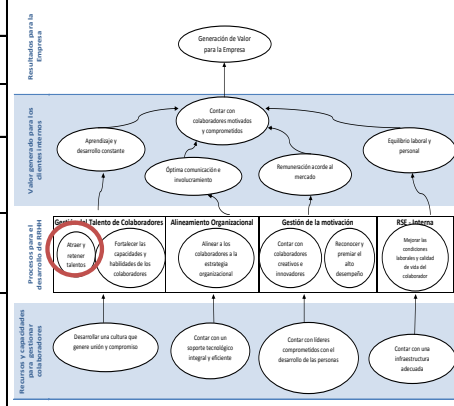
Cuadro 4.32. Ficha 6

FICHA DE INDICADOR				
<b>EMPRESA:</b>	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.			
<b>PERSPECTIVA:</b>	Recursos y Capacidades para Gestionar Colaboradores			
<b>OBJETIVO:</b>	Contar con una infraestructura adecuada			
<b>FACTOR CRÍTICO:</b>	Contar con un entorno físico laboral saludable			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Nivel de cumplimiento de estándares de higiene laboral			
<b>FORMULA DE CALCULO:</b>	Porcentaje de cumplimiento de los factores de higiene laboral Se consideran 4 factores de higiene laboral (escala de 1 al 5): Entorno físico, Entorno Psicológico, Principios Ergonómicos y Salud Ocupacional			
<b>Unidad de Medida:</b>	Porcentaje			
<b>Fuente de datos:</b>	Encuesta			
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual			
	METAS 2015	Parametros del Semaforo		Real
		Minimo	Maximo	
<b>Línea de Base (Punto de Partida)</b>				3
2015	4	3	4	
2016	4	3	4	
<b>Responsables de fijar metas</b>	Gerencia General			
<b>Responsable de lograr las metas</b>	Gerente de Administración y Finanzas			
<b>Responsable de hacer la medición</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Fecha de la última actualización</b>	DIC 14			



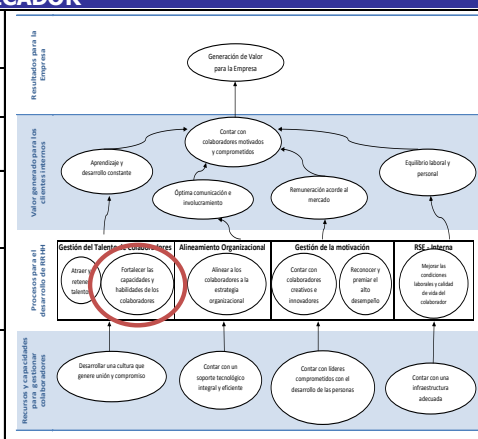
Cuadro 4.33. Ficha 7

FICHA DE INDICADOR				
<b>EMPRESA:</b>	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.			
<b>PERSPECTIVA:</b>	Procesos para el desarrollo del Recurso Humano			
<b>OBJETIVO:</b>	Atraer y retener talentos			
<b>FACTOR CRÍTICO:</b>	Contar con un proceso de reclutamiento efectivo			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Eficacia en la contratación de personal			
<b>FORMULA DE CALCULO:</b>	Tiempo promedio de duración de procesos de selección de personal			
<b>Unidad de Medida:</b>	Días			
<b>Fuente de datos:</b>	Registros del área de Recursos Humanos			
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual			
	METAS 2015	Parametros del Semaforo		Real
		Mínimo	Máximo	
<b>Línea de Base (Punto de Partida)</b>				60
2015	50	45	50	
2016	40	50	40	
<b>Responsables de fijar metas</b>	Gerente de Administración y Finanzas			
<b>Responsable de lograr las metas</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Responsable de hacer la medición</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Fecha de la última actualización</b>	DIC 14			



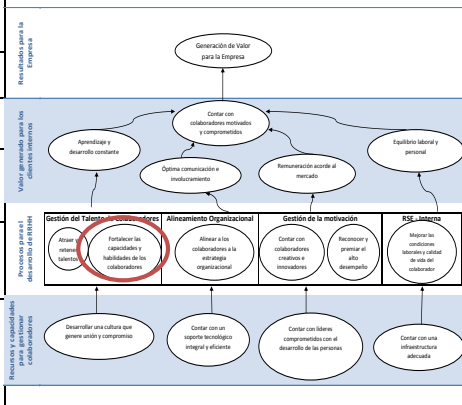
Cuadro 4.34. Ficha 8

FICHA DE INDICADOR				
<b>EMPRESA:</b>	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.			
<b>PERSPECTIVA:</b>	Procesos para el desarrollo del Recurso Humano			
<b>OBJETIVO:</b>	Fortalecer las capacidades y habilidades de los colaboradores			
<b>FACTOR CRÍTICO:</b>	Diseñar el plan de capacitación en función a las brechas entre el perfil de puesto y el perfil del colaborador			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Cumplimiento del plan de capacitación			
<b>FORMULA DE CALCULO:</b>	N° de cursos ejecutados/ N° de cursos programados x 100			
<b>Unidad de Medida:</b>	Porcentaje			
<b>Fuente de datos:</b>	Registros del área de Recursos Humanos			
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral			
	METAS 2015	Parametros del Semaforo		Real
		Minimo	Maximo	
<b>Línea de Base (Punto de Partida)</b>				100%
I Trimestre	100%	90%	100%	
II Trimestre	100%	90%	100%	
III Trimestre	100%	90%	100%	
IV Trimestre	100%	90%	100%	
<b>Responsables de fijar metas</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Responsable de lograr las metas</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Responsable de hacer la medición</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Fecha de la última actualización</b>	DIC 14			



Cuadro 4.35 Ficha 9

FICHA DE INDICADOR				
<b>EMPRESA:</b>	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.			
<b>PERSPECTIVA:</b>	Procesos para el desarrollo del Recurso Humano			
<b>OBJETIVO:</b>	Fortalecer las capacidades y habilidades de los colaboradores			
<b>FACTOR CRÍTICO:</b>	Diseñar el plan de capacitación en función a las brechas entre el perfil de puesto y el perfil del colaborador			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Horas hombre de capacitación			
<b>FORMULA DE CALCULO:</b>	Total horas de capacitación / N° total de trabajadores			
<b>Unidad de Medida:</b>	Horas hombre de capacitación			
<b>Fuente de datos:</b>	Registros del área de Recursos Humanos			
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral			
	METAS 2015	Parametros del Semaforo		Real
		Minimo	Maximo	
Linea de Base (Punto de Partida)				10,200
I Trimestre	2,550	2,295	2,550	
II Trimestre	2,550	2,295	2,550	
III Trimestre	2,550	2,295	2,550	
IV Trimestre	2,550	2,295	2,550	
<b>Responsables de fijar metas</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Responsable de lograr las metas</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Responsable de hacer la medición</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Fecha de la última actualización</b>	DIC 14			

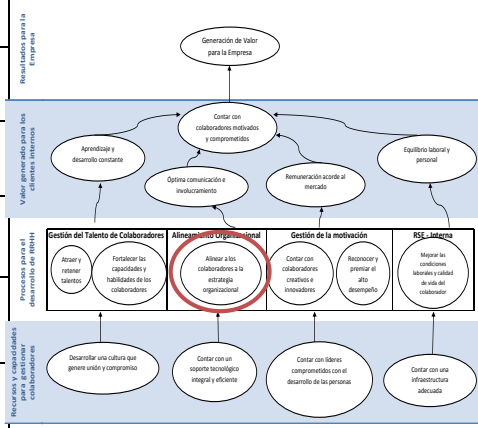


**Cuadro 4.36. Ficha 10**

FICHA DE INDICADOR				
<b>EMPRESA:</b>	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.			
<b>PERSPECTIVA:</b>	Procesos para el desarrollo del Recurso Humano			
<b>OBJETIVO:</b>	Alinear a los colaboradores a la estrategia organizacional			
<b>FACTOR CRÍTICO:</b>	Asegurar la sustentabilidad			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Porcentaje de puestos estratégicos que cuentan con potenciales sucesores dentro de la organización			
<b>FORMULA DE CALCULO:</b>	N° de sucesores identificados / N° total de puestos estratégicos x 100			
Formula de calculo	N° de sucesores identificados / N° total de puestos estratégicos x 100			
Unidad de Medida:	Porcentaje			
Fuente de datos:	Registros del área de Recursos Humanos			
Frecuencia de medición	Anual			
	METAS 2015	Parametros del Semaforo		Real
		Minimo	Maximo	
Línea de Base (Punto de Partida)				35%
2015	40%	35%	40%	
Responsables de fijar metas	Gerente General			
Responsable de lograr las metas	Todas las áreas de la empresa			
Responsable de hacer la medición	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
Fecha de la última actualización	DIC 14			

**Cuadro 4.37. Ficha 11**

FICHA DE INDICADOR				
<b>EMPRESA:</b>	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.			
<b>PERSPECTIVA:</b>	Procesos para el desarrollo del Recurso Humano			
<b>OBJETIVO:</b>	Alinear a los colaboradores a la estrategia organizacional			
<b>FACTOR CRÍTICO:</b>	Asegurar la sustentabilidad			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Porcentaje de puestos estratégicos que cuentan con potenciales sucesores dentro de la organización			
<b>FORMULA DE CALCULO:</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de sucesores identificados}}{\text{N}^\circ \text{ total de puestos estratégicos}} \times 100$			
Formula de calculo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de sucesores identificados}}{\text{N}^\circ \text{ total de puestos estratégicos}} \times 100$			
Unidad de Medida:	Porcentaje			
Fuente de datos:	Registros del área de Recursos Humanos			
Frecuencia de medición	Anual			
	METAS 2015	Parametros del Semaforo		Real
		Minimo	Maximo	
Línea de Base (Punto de Partida)				35%
2015	40%	35%	40%	
Responsables de fijar metas	Gerente General			
Responsable de lograr las metas	Todas las áreas de la empresa			
Responsable de hacer la medición	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
Fecha de la última actualización	DIC 14			



**Cuadro 4.38. Ficha 12**

FICHA DE INDICADOR				
<b>EMPRESA:</b>	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.			
<b>PERSPECTIVA:</b>	Procesos para el desarrollo del Recurso Humano			
<b>OBJETIVO:</b>	Contar con colaboradores creativos e innovadores			
<b>FACTOR CRÍTICO:</b>	Contar con gente motivada, comprometida e innovadora			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Número de proyectos innovadores presentados			
<b>FORMULA DE CALCULO:</b>	Número de proyectos propuestos			
<b>Unidad de Medida:</b>	Número de proyectos			
<b>Fuente de datos:</b>	Registro de Unidad de Recursos Humanos			
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual			
	METAS 2015	Parametros del Semaforo		Real
		Mínimo	Maximo	
<b>Línea de Base (Punto de Partida)</b>				0
2015	2	1	2	
2016	3	1	3	
<b>Responsables de fijar metas</b>	Gerente General			
<b>Responsable de lograr las metas</b>	Todas las áreas de la empresa			
<b>Responsable de hacer la medición</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Fecha de la última actualización</b>	DIC 14			

**Cuadro 4.39. Ficha 13**

FICHA DE INDICADOR				
<b>EMPRESA:</b>	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.			
<b>PERSPECTIVA:</b>	Procesos para el desarrollo del Recurso Humano			
<b>OBJETIVO:</b>	Reconocer y premiar el alto desempeño			
<b>FACTOR CRÍTICO:</b>	Contar con mecanismos para identificar y reconocer a los mejores trabajadores por los logros obtenidos			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Índice de Reconocimiento			
<b>FORMULA DE CALCULO:</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores reconocidos} / \text{N}^\circ \text{ de trabajadores con muy buen desempeño o logros}}{\times 100}$			
Unidad de Medida:	Porcentaje			
Fuente de datos:	Registros del área de Recursos Humanos			
Frecuencia de medición	Anual			
	METAS 2015	Parametros del Semaforo		Real
		Mínimo	Máximo	
Línea de Base (Punto de Partida)				-
2015	15%	10%	15%	
2016	20%	15%	20%	
Responsables de fijar metas	Gerente General			
Responsable de lograr las metas	Todas las áreas de la empresa			
Responsable de hacer la medición	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
Fecha de la última actualización	DIC 14			

**Cuadro 4.40. Ficha 14**

FICHA DE INDICADOR				
<b>EMPRESA:</b>	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.		<p>El diagrama muestra un flujo de procesos de desarrollo organizacional. En la parte superior, 'Generación de labor para la Empresa' apunta a 'Contar con colaboradores motivados y comprometidos'. Este último se conecta con 'Aprendizaje y desarrollo continuo', 'Optimizar comunicación e intercambios', 'Retención de talento al mercado' y 'Equilibrio laboral y personal'. Debajo de esto, se detallan tres áreas: 'Gestión del Talento de Colaboradores' (que incluye 'Atender y retener talento', 'Fortalecer las capacidades y habilidades de los colaboradores' y 'Alinear a los colaboradores a la estrategia organizacional'), 'Gestión de la motivación' (que incluye 'Contar con colaboradores creativos e innovadores' y 'Reconocer y premiar el alto desempeño'), y 'Gestión de la salud' (que incluye 'Mejorar las condiciones laborales' y 'Mejorar calidad de vida del colaborador'). En la base, se listan acciones como 'Desarrollar una cultura que genere valores y competencias', 'Contar con un soporte tecnológico integral y eficiente', 'Contar con líderes comprometidos con el desarrollo de las personas' y 'Contar con una infraestructura adecuada'. El cuadro 'Gestión de la salud' está resaltado con un círculo rojo.</p>	
<b>PERSPECTIVA:</b>	Procesos para el desarrollo del Recurso Humano			
<b>OBJETIVO:</b>	Mejorar las condiciones laborales y calidad de vida de los colaboradores			
<b>FACTOR CRÍTICO:</b>	Cultura que promueva buenos hábitos en seguridad			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Accidentabilidad en el trabajo			
<b>FORMULA DE CALCULO:</b>	N° de accidentes laborales			
Unidad de Medida:	N° de accidentes			
Fuente de datos:	Registros Equipo de Desarrollo Organizacional			
Frecuencia de medición	Trimestral			
	METAS 2015	Parametros del Semaforo		Real
		Minimo	Maximo	
Linea de Base (Punto de Partida)				5
I Trimestre	0	0	0	
II Trimestre	0	0	0	
III Trimestre	0	0	0	
IV Trimestre	0	0	0	
Responsables de fijar metas	Jefe Desarrollo Organizacional			
Responsable de lograr las metas	Todas las áreas de la Empresa			
Responsable de hacer la medición	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
Fecha de la última actualización	DIC 14			

**Cuadro 4.41. Ficha 15**

FICHA DE INDICADOR				
<b>EMPRESA:</b>	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.		<p>El diagrama muestra un flujo de información y acciones. En la parte superior, 'Generación de Valor para la Empresa' es el resultado final. Este se logra a través de 'Contar con colaboradores motivados y comprometidos'. Este punto central está influenciado por tres factores: 'Identificar y desarrollar constante', 'Optima comunicación e involucramiento', y 'Equilibrio laboral y personal'. Estos factores a su vez dependen de tres procesos de desarrollo de talento humano: 'Gestión del Talento de Colaboradores', 'Alineamiento Organizacional', y 'Gestión de la motivación'. Cada uno de estos procesos tiene sub-objetivos: 'Gestión del Talento' incluye 'Alcanzar y superar talentos' y 'Fortalecer las capacidades y habilidades de los colaboradores'; 'Alineamiento Organizacional' incluye 'Alinear a los colaboradores a la estrategia organizacional'; 'Gestión de la motivación' incluye 'Contar con colaboradores creativos e innovadores', 'Reconocer y premiar el alto desempeño', y 'Mantener las condiciones laborales y calidad de vida del colaborador'. Este último punto está circulado en rojo. En la base del diagrama, tres factores de éxito contribuyen: 'Desarrollar una cultura que genere unión y compromiso', 'Contar con un soporte tecnológico integral y eficiente', y 'Contar con líderes comprometidos con el desarrollo de las personas'. Finalmente, 'Contar con una infraestructura adecuada' también contribuye al resultado final.</p>	
<b>PERSPECTIVA:</b>	Procesos para el desarrollo del Recurso Humano			
<b>OBJETIVO:</b>	Mejorar las condiciones laborales y calidad de vida de los colaboradores			
<b>FACTOR CRÍTICO:</b>	Cumplimiento de la jornada laboral			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Ausentismo laboral por enfermedad			
<b>FORMULA DE CALCULO:</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de horas de ausentismo de colaboradores}}{\text{N}^\circ \text{ total de horas laborables}} \times 100$			
Unidad de Medida:	Porcentaje			
Fuente de datos:	Registros del área de Recursos Humanos			
Frecuencia de medición	Mensual			
	METAS 2015	Parametros del Semaforo		Real
		Minimo	Maximo	
Línea de Base (Punto de Partida)				3.20%
Enero	2.50%	3.00%	2.50%	
Febrero	2.50%	3.00%	2.50%	
Marzo	2.50%	3.00%	2.50%	
Abril	2.50%	3.00%	2.50%	
Mayo	2.50%	3.00%	2.50%	
Junio	2.50%	3.00%	2.50%	
Julio	2.50%	3.00%	2.50%	
Agosto	2.50%	3.00%	2.50%	
Septiembre	2.50%	3.00%	2.50%	
Octubre	2.50%	3.00%	2.50%	
Noviembre	2.50%	3.00%	2.50%	
Diciembre	2.50%	3.00%	2.50%	
Responsables de fijar metas	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
Responsable de lograr las metas	Jefe de Bienestar Social			
Responsable de hacer la medición	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
Fecha de la última actualización	DIC 14			

**Cuadro 4.42. Ficha 16**

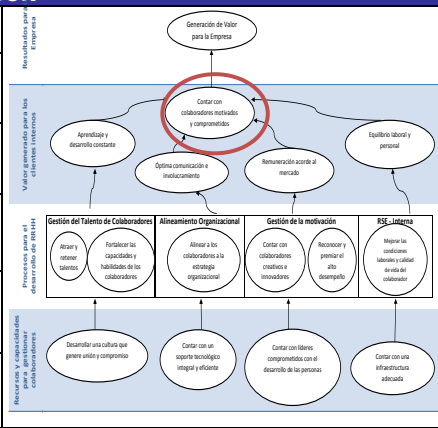
FICHA DE INDICADOR				
<b>EMPRESA:</b>	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.			
<b>PERSPECTIVA:</b>	Valor Generado para los Clientes Internos			
<b>OBJETIVO:</b>	Aprendizaje y desarrollo constante			
<b>FACTOR CRÍTICO:</b>	Disponer de una metodología idónea para la evaluación del personal			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Índice del desempeño por competencias			
<b>FORMULA DE CALCULO:</b>	Nivel promedio de cumplimiento de competencias evaluadas			
<b>Unidad de Medida:</b>	Nivel promedio alcanzado			
<b>Fuente de datos:</b>	Registros del área de Recursos Humanos			
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual			
	<b>METAS 2015</b>	<b>Parametros del Semaforo</b>		<b>Real</b>
		<b>Minimo</b>	<b>Maximo</b>	
<b>Línea de Base (Punto de Partida)</b>				3
2016	3	2	3	
2017	3	2	3	
<b>Responsables de fijar metas</b>	Gerente General			
<b>Responsable de lograr las metas</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Responsable de hacer la medición</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Fecha de la última actualización</b>	DIC 14			

**Cuadro 4.43. Ficha 17**

FICHA DE INDICADOR				
<b>EMPRESA:</b>	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.			
<b>PERSPECTIVA:</b>	Valor Generado para los Clientes Internos			
<b>OBJETIVO:</b>	Óptima comunicación e involucramiento			
<b>FACTOR CRÍTICO:</b>	Adecuada gestión de la información			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Percepción del nivel de comunicación interno			
<b>FORMULA DE CALCULO:</b>	Índice de percepción del nivel de comunicación interna de los colaboradores			
<b>Unidad de Medida:</b>	Porcentaje			
<b>Fuente de datos:</b>	Encuesta de Clima Laboral anual			
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual			
	<b>METAS</b> 2015	<b>Parametros del Semaforo</b> Minimo      Maximo		<b>Real</b>
<b>Línea de Base (Punto de Partida)</b>				51%
2015	55%	51%	55%	
2016	57%	53%	57%	
<b>Responsables de fijar metas</b>	Gerente General			
<b>Responsable de lograr las metas</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Responsable de hacer la medición</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Fecha de la última actualización</b>	DIC 14			

**Cuadro 4.44. Ficha 18**

FICHA DE INDICADOR				
<b>EMPRESA:</b>	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.			
<b>PERSPECTIVA:</b>	Valor Generado para los Clientes Internos			
<b>OBJETIVO:</b>	Contar con colaboradores motivados y comprometidos			
<b>FACTOR CRÍTICO:</b>	Óptimo Clima Laboral			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Índice de satisfacción del colaborador			
<b>FORMULA DE CALCULO:</b>	Porcentaje de Colaboradores satisfechos			
<b>Unidad de Medida:</b>	% de colaboradores			
<b>Fuente de datos:</b>	Resultados de encuesta sobre Clima Laboral			
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual			
	<b>METAS 2015</b>	<b>Parametros del Semaforo</b>		<b>Real</b>
		<b>Minimo</b>	<b>Maximo</b>	
<b>Línea de Base (Punto de Partida)</b>				53%
2015	53%	50%	53%	
2016	57%	53%	57%	
<b>Responsables de fijar metas</b>	Gerencia General			
<b>Responsable de lograr las metas</b>	Todas las áreas de la Empresa			
<b>Responsable de hacer la medición</b>	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos			
<b>Firma y Fecha de ultima actualización</b>	DIC 14			



Cuadro 4.45. Ficha 19

FICHA DE INDICADOR				
<b>EMPRESA:</b>	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.			
<b>PERSPECTIVA:</b>	Valor Generado para los Clientes Internos			
<b>OBJETIVO:</b>	Remuneración acorde al mercado			
<b>FACTOR CRÍTICO:</b>	Otorgar condiciones laborales competitivas			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Indice de beneficios económicos colaterales			
<b>FORMULA DE CALCULO:</b>	Total de remuneración variable / Total de remuneración fija x 100			
Unidad de Medida:	Porcentaje			
Fuente de datos:	Registros del área de Recursos Humanos			
Frecuencia de medición	Anual			
	METAS 2015	Parametros del Semaforo		Real
		Minimo	Maximo	
Línea de Base (Punto de Partida)				30.60%
2015	30.60%	28.50%	30.60%	
2016	30.60%	28.50%	30.60%	
Responsables de fijar metas	Gerente de Administración y Finanzas			
Responsable de lograr las metas	Gerente de Administración y Finanzas			
Responsable de hacer la medición	Jefe de Unidad de Recursos Humanos			
Firma y Fecha de ultima actualización	DIC 14			

**Cuadro 4.46. Ficha 20**

FICHA DE INDICADOR				
<b>EMPRESA:</b>	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.			
<b>PERSPECTIVA:</b>	Valor Generado para los Clientes Internos			
<b>OBJETIVO:</b>	Equilibrio laboral y personal			
<b>FACTOR CRÍTICO:</b>	Discrecionalidad en el nivel de horas extras ejecutado			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Indice de horas extras			
<b>FORMULA DE CALCULO:</b>	Total de horas extras pagadas/Total horas extras presupuestadas x 100			
<b>Unidad de Medida:</b>	Porcentaje			
<b>Fuente de datos:</b>	Registros de Unidad de Presupuesto			
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral			
	<b>METAS 2015</b>	<b>Parametros del Semaforo</b>		<b>Real</b>
		<b>Minimo</b>	<b>Maximo</b>	
<b>Linea de Base (Punto de Partida)</b>				110%
<b>I Trimestre</b>	100%	105%	100%	
<b>II Trimestre</b>	100%	105%	100%	
<b>III Trimestre</b>	100%	105%	100%	
<b>IV Trimestre</b>	100%	105%	100%	
<b>Responsables de fijar metas</b>	Gerente General			
<b>Responsable de lograr las metas</b>	Gerente de Administración y Finanzas			
<b>Responsable de hacer la medición</b>	Jefe de Unidad de Recursos Humanos			
<b>Firma y Fecha de ultima actualización</b>	DIC 14			

**Cuadro 4.47. Ficha 21**

FICHA DE INDICADOR				
<b>EMPRESA:</b>	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.			
<b>PERSPECTIVA:</b>	Resultados para la Empresa			
<b>OBJETIVO:</b>	Generación de valor para la empresa			
<b>FACTOR CRÍTICO:</b>	Contar con gente motivada y comprometida			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Índice de productividad			
<b>FORMULA DE CALCULO:</b>	Ventas totales / horas hombre laboradas			
<b>Unidad de Medida:</b>	Nuevos Soles / Horas			
<b>Fuente de datos:</b>	Registros Unidad de Contabilidad, registros Unidad de Recursos Humanos			
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral			
	<b>METAS 2015</b>	<b>Parametros del Semaforo</b>		
		<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Real</b>
<b>Línea de Base (Punto de Partida)</b>				150.00
<b>I Trimestre</b>	155.00	150.00	155.00	
<b>II Trimestre</b>	155.00	150.00	155.00	
<b>III Trimestre</b>	155.00	150.00	155.00	
<b>IV Trimestre</b>	155.00	150.00	155.00	
<b>Responsables de fijar metas</b>	Gerencia General			
<b>Responsable de lograr las metas</b>	Gerencia de Administración y Finanzas			
<b>Responsable de hacer la medición</b>	Jefe Unidad de Recursos Humanos			
<b>Firma y Fecha de última actualización</b>	DIC 14			

Cuadro 4.48. Ficha 22

FICHA DE INDICADOR				
<b>EMPRESA:</b>	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.			
<b>PERSPECTIVA:</b>	Resultados para la Empresa			
<b>OBJETIVO:</b>	Generación de valor para la Empresa			
<b>FACTOR CRÍTICO:</b>	Gestionar adecuadamente los costos de personal			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Costo de personal vs ventas netas			
<b>FORMULA DE CALCULO:</b>	Costo total de personal / Ventas netas x 100			
Unidad de Medida:	Porcentaje			
Fuente de datos:	Registros Unidad de Presupuesto			
Frecuencia de medición	Anual			
	METAS 2015	Parametros del Semaforo		Real
		Minimo	Maximo	
Línea de Base (Punto de Partida)				5.77%
2015	5.00%	5.77%	5.00%	
2016	4.80%	5.00%	4.80%	
Responsables de fijar metas	Gerente General			
Responsable de lograr las metas	Gerente de Administración y Finanzas			
Responsable de hacer la medición	Jefe de Unidad de Recursos Humanos			
Firma y Fecha de última actualización	DIC 14			

#### 4.11. EJEMPLO DE APLICACIÓN DE BALANCED SCORE CARD PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN SEAL

A continuación se muestran los indicadores integrales de gestión del talento humano en SEAL.

**Cuadro 4.49. Ejemplo de Aplicación de BSC**

Perspectiva de Resultados para la Empresa				Resultados				Parámetros del Semáforo	
Objetivo	Indicador	Unidad	Período	Línea de Base	Valor meta	Valor real* <sup>1</sup>	Brecha* <sup>2</sup>	Valor mínimo	Valor máximo
Generación de Valor para la Empresa	Índice de productividad	Nuevos soles	2014	S/. 150.00	S/. 155.00			S/. 150.00	S/. 155.00
Generación de Valor para la Empresa	Costo de personal vs ventas netas	Porcentaje	2014	5.77%	5.00%			5.77%	5.00%

\*1: Resultado de la medición del indicador

\*2: Diferencia entre el Valor Real y el Valor Meta

Perspectiva Valor Generado para los Clientes Internos				Resultados				Parámetros del Semáforo	
Objetivo	Indicador	Unidad	Período	Línea de Base	Valor meta	Valor real* <sup>1</sup>	Brecha* <sup>2</sup>	Valor mínimo	Valor máximo
Aprendizaje y Desarrollo Constante	Índice del desempeño por competencias	Puntaje	2014	3.00	3.00			2.00	3.00
Óptima comunicación e involucramiento	Percepción del nivel de comunicación interno	Porcentaje	2014	51%	55%			51%	55%
Contar con colaboradores motivados y comprometidos	Índice de Satisfacción del Colaborador	Porcentaje	2014	53%	53%			50%	53%
Remuneración acorde al mercado	Índice de beneficios económicos colaterales	Porcentaje	2014	30.60%	30.60%			28.50%	30.60%
Equilibrio laboral y personal	Índice de horas extras	Porcentaje	2014	100%	100%			105%	100%

\*1: Resultado de la medición del indicador

\*2: Diferencia entre el Valor Real y el Valor Meta

Perspectiva Procesos para el Desarrollo de RRHH				Resultados				Parámetros del Semáforo	
Objetivo	Indicador	Unidad	Período	Línea de Base	Valor meta	Valor real*1	Brecha*2	Valor mínimo	Valor máximo
Atraer y retener talentos	Eficacia en la contratación de personal	Días	2014	60	50			45	50
Fortalecer las capacidades y habilidades de los colaboradores	Cumplimiento de plan de capacitación	Porcentaje	2014	100%	100%			90%	100%
Fortalecer las capacidades y habilidades de los colaboradores	Horas hombre de capacitación	Horas	2014	10200.00	10200.00			9180.00	10200.00
Alinear a los colaboradores a la estrategia organizacional	Porcentaje de puestos estratégicos que cuentan con potenciales sucesores dentro de la organización	Porcentaje	2014	35%	40%			35.00%	40.00%
Contar con colaboradores creativos e innovadores	Número de proyectos innovadores presentados	Número	2014	0.00	2.00			1.00	2.00
Reconocer y premiar el alto desempeño	Índice de reconocimiento	Porcentaje	2014	10%	15%			10%	15%
Mejorar las condiciones laborales y calidad de vida de los colaboradores	Accidentabilidad en el trabajo	Número	2014	5.00	0.00			0.00	0.00
Mejorar las condiciones laborales y calidad de vida de los colaboradores	Ausentismo laboral por enfermedad	Porcentaje	2014	3.20%	2.50%			3.00%	2.50%

\*1: Resultado de la medición del indicador

\*2: Diferencia entre el Valor Real y el Valor Meta

Perspectiva Recursos y Capacidades para Gestionar Colaboradores				Resultados				Parámetros del Semáforo	
Objetivo	Indicador	Unidad	Período	Línea de Base	Valor meta	Valor real*1	Brecha*2	Valor mínimo	Valor máximo
Desarrollar una cultura que genere unión y compromiso	Porcentaje de colaboradores que participan en actividades de integración	Porcentaje	2014	100%	100%			90%	100%
Desarrollar una cultura que genere unión y compromiso	Nivel de cumplimiento de actividades de difusión programadas	Porcentaje	2014	100%	100%			90%	100%
Contar con un soporte tecnológico integral y eficiente	Tiempo promedio de emisión de planillas	Días	2014	5.00	4.00			6.00	4.00
Contar con un soporte tecnológico integral y eficiente	Tiempo promedio de procesamiento de información de asistencia de personal	Días	2014	20.00	20.00			22.00	20.00
Contar con líderes comprometidos con el desarrollo de las personas	Índice de determinación de capacidades de liderazgo en personal de dirección y jefaturas	Porcentaje	2014	63%	80%			70.00%	80.00%
Contar con una infraestructura adecuada	Nivel de cumplimiento de estándares de higiene laboral	Puntaje	2014	3.00	4.00			3.00	4.00

\*1: Resultado de la medición del indicador

\*2: Diferencia entre el Valor Real y el Valor Meta

**Cuadro 4.50. Matriz Estratégica Propuesta 2015-2017**

Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico General SEAL	Objetivo Estratégico General PETH	Indicador	Unidad de Medida	Meta		
					2015	2016	2017
Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país	Maximizar la creación de valor económico	Generación de Valor para la Empresa	Índice de Productividad	ventas totales / Horas hombre trabajadas	155.00	160.00	165.00
			Costo de Personal Vs. Ventas Netas	Porcentaje	5.00	4.80	4.50
Impulsar la creación de valor social	Crear Valor Social	Aprendisaje y Desarrollo Constante	Índice del desempeño por competencias	Puntaje	3.00	3.00	4.00
		Óptima comunicación e Involucramiento	Percepción del nivel de comunicación interno	Porcentaje	55.00	57.00	60.00
		Remuneración acorde al mercado	Índice de beneficios económicos colaterales	Porcentaje	30.60	30.60	30.60
	Mejorar la Imagen empresarial	Contar con colaboradores motivados y Comprometidos	Índice de Satisfacción del Colaborador	Porcentaje	53.00	57.00	60.00
		Equilibrio Laboral y Personal	Índice de horas extras	Porcentaje	100.00	100.00	100.00
Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional	Mejorar los procesos de gestión interna y gobierno corporativo	Atraer y retener talentos	Eficacia en la contratación de personal	Días	50.00	40.00	30.00
		Fortalecer las capacidades y habilidades de los colaboradores	Cumplimiento de Plan de capacitación	Porcentaje	100.00	100.00	100.00
			Horas hombre de capacitación	Horas	2550.00	5100.00	7650.00
		Asignar a los colaboradores a la estrategia organizacional	Porcentaje de puestos estratégicos que cuentan con potenciales sucesores dentro de la organización	Porcentaje	40.00	50.00	60.00
		Contar con colaboradores creativos e innovadores	Número de proyectos innovadores presentados	Número	2.00	3.00	5.00
		Reconocer y premiar el alto desempeño	Índice de reconocimiento	Porcentaje	15.00	20.00	25.00
		Mejorar las condiciones laborales y calidad de vida de los colaboradores	Accidentabilidad en el trabajo	Número	0.00	0.00	0.00
Ausentismo laboral por enfermedad	Porcentaje		2.50	2.40	2.30		
Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación	Fortalecer la gestión del talento humano	Desarrollar una cultura que genere unión y compromiso	Porcentaje de colaboradores que participan en actividades de integración	Porcentaje	100.00	100.00	100.00
			Nivel de cumplimiento de actividades de difusión programadas	Porcentaje	100.00	100.00	100.00
		Contar con un soporte tecnológico integral y eficiente	Tiempo promedio de emisión de planillas	Días	3.00	2.00	1.00
			Tiempo promedio de procesamiento de información de asistencia de personal	Días	18.00	15.00	12.00
		Contar con líderes comprometidos con el desarrollo de las personas	Índice de determinación de capacidades de liderazgo en personal de dirección y jefaturas	Porcentaje	80.00	90.00	95.00
		Contar con una infraestructura adecuada	Nivel de cumplimiento de estándares de higiene laboral	Puntaje	4.00	4.00	5.00

**Fuente: Elaboración Propia**



---

# CONCLUSIONES

---

**PRIMERA:** Se presentó la Propuesta de un plan estratégico para la Gestión del Talento Humano en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. SEAL para el periodo 2015 -2017 a fin de poder implementar estrategias de acción de acuerdo a las cuatro perspectivas del BSC, asegurando de esta forma una buena gestión de los colaboradores para el éxito en conjunto de la organización.

**SEGUNDA:** Se describió a la empresa y se realizó un análisis externo de los siguientes factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Geográficos, Demográficos, Legales y Ambientales. Así mismo se realizó un análisis interno de la Infraestructura Administrativa y finalmente se aplicó la Encuesta de Evaluación de Roles según el Modelo de Uldrich.

**TERCERA:** Se emitió un diagnóstico de la Gestión actual del Talento Humano en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A., en el que se pudo evidenciar que sus problemas procedían de cuatro fuentes como son: Procesos, Personas, con el área misma de Recursos Humanos y con la Institución; como se diagramó en el diagrama de Ishikawa.

**CUARTA:** Con el propósito de identificar y establecer aquellos factores que no pueden fallar en la Gestión de Recursos Humanos; se determinó los factores críticos de éxito, identificando 29 de ellos.

**QUINTA:** Luego del análisis FODA, se identificaron: Cinco fortalezas, 8 Debilidades, 5 Oportunidades y 5 Amenazas; dentro de las cuáles se especificó aquella que subjetivamente se cree la más importante.

**SEXTA:** A fin de solucionar los problemas encontrados en el análisis previo, se establecieron 16 Objetivos Estratégicos Generales; quienes a su vez, para poder cumplirlos, tendrán base en 42 Objetivos Estratégicos Específicos.

**SÉPTIMA:** Se elaboró un Mapa de Estrategias, estableciendo cada una de las perspectivas (Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes y Financiera).

**OCTAVA:** Se establecieron los 22 indicadores, así como su forma de cálculo por cada uno de ellos, su línea base y su ficha técnica para su adecuado y oportuno control.

**NOVENA:** Se analizó el costo beneficio de la propuesta donde se tiene que el costo será de aprox. 60 000 nuevos soles la implementación de la propuesta ya que requiere de la aprobación de una persona más en planillas o por servicios de terceros más el apoyo de un practicante para poder llevarse a cabo con éxito la propuesta, con un beneficio cualitativo para la empresa que a partir de la implementación se tendrá una mejor gestión del Talento Humano, además de mejorar en otros aspectos por los gastos cuantificables para la empresa por cada trabajador.

**DÉCIMA:** Se puede observar que el área ha logrado un reconocimiento sólido más no, confiable y con experiencia; sin embargo, el análisis de su cadena de valor da cuenta de que en la línea primaria presenta debilidades en la función de procesos. Asimismo, en las actividades de apoyo, las debilidades observadas incluyen falta de capacitación, uso ineficiente de los sistemas de información y herramientas de negocios, carga administrativa alta, sistemas de información desarticulados e ineficientes, y crecimiento interno desordenado.

**DÉCIMA PRIMERA:** El área en los últimos años ha sido muy poco conocida dentro de la empresa y genera muy protagonismo dentro de los colaboradores, lo que debería conducir a replantear la orientación estratégica de la misma.

**DÉCIMO SEGUNDA:** Dentro de los principales proyectos para el Sur se encuentran: Gasoducto Sur Peruano, Nodo Energético, Proyectos Mineros, Majes Sigvas II, además del crecimiento urbano por lo que Arequipa, se

encuentra en medio de todo este desarrollo por ende SEAL es parte de ellos; entonces concluyo que los colaboradores de esta empresa deben estar acorde a las necesidades que el mercado competitivo exige.

**DÉCIMO TERCERA:** Los principales retos que debe mejorar el área para una mejor Gestión son: Mejorar el Clima laboral, Fortalecimiento de Competencias laborales, capacitación especializada en el sector eléctrico, Plan de sucesión estratégico, reforzamiento de la cultura de seguridad y responsabilidad social y fortalecer, supervisar y controlar las actividades estratégicas y operativas de todos los colaboradores en general.





---

# RECOMENDACIONES

---

**PRIMERA.-** Considerando la importancia de gestionar adecuadamente el capital humano, especialmente en empresas de servicios como Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.; recomiendo la implementación de la propuesta formulada en el presente trabajo, referida al Plan Estratégico para la Gestión del Talento Humano 2015-2017. Una vez aplicado, se podrán identificar los valores reales de la primera medición, así como las brechas existentes, información con la cual se podrán generar iniciativas estratégicas.

**SEGUNDA.-** Asimismo, sugiero utilizar una herramienta tecnológica que permita generar una trazabilidad de los resultados obtenidos en cada período de medición, generando información histórica para el análisis de tendencias.

**TERCERA.-** Para ello, será necesario capacitar al personal del área en el uso de la herramienta de gestión propuesta, cuya flexibilidad permitirá incorporar, de ser necesario, otros indicadores para su mejora continua.

**CUARTA.-** Se recomienda que el área usuaria actualice los documentos de Gestión de acuerdo a sus necesidades y demanda, así como también se recomienda la participación activa del Jefe de la Unidad de Recursos Humanos en los Comités de Gerencia.

**QUINTA.-** Finalmente, como factor relevante, será necesario contar con el apoyo de la alta dirección para la implementación del PE para la gestión del Talento Humano en SEAL, herramienta que ayudará a comprender la situación de los colaboradores y adoptar las acciones correctivas necesarias orientadas a mejorar su rendimiento, incrementar la productividad y lograr su fidelización.



---

# BIBLIOGRAFIA

---

## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. 2da ed. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2009. 445 p. ISBN: 978-950-641-477-1.
- AMERICA ECONOMÍA. Recursos Humanos. ¿Dónde quieren trabajar los peruanos?. Lima: AmericaEconomía: (octubre 2013). Mensual.
- APAZA, Mario. BalancedScorecard Gerencia Estratégica y del Valor. 2da ed. Perú: Pacífico Editores, 2007. 605 p. ISBN: 978-9972-234-14-9.
- BACAL, Robert. Cómo mejorar el rendimiento. Técnicas para aumentar la productividad. Perú: Punto y Coma Editores, 2010. 109 p. ISBN: 978-612-300-044-8.
- BECKER, Brian, HUSELID, Mark y ULRICH, Dave. El Cuadro de Mando de RRHH Vinculando las Personas, la Estrategia y el Rendimiento de la Empresa. Barcelona: Gestión 2000, 2002. 265 p. ISBN: 84-8088-677-3.
- BOHLANDER, George, SNELL, Scott y SHERMAN, Arthur. Administración de Recursos Humanos. 12a ed. México: Thomson Learning, 2001. 706 p. ISBN: 970-686-108-4.
- BROGGI, Adrián. Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración. Tesis (Administración de Negocios). Buenos Aires, Argentina: Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Buenos Aires, 2010. 168 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ra ed. México: Mc Graw Hill, 2008. 586 p. ISBN: 978-85-352-2512-9.
- DAVENPORT, Thomas. Capital Humano, creando ventajas competitivas a través de las personas. Bogotá: Ediciones DEUSTO, 2006. 264 p. ISBN: 84-234-2390-5.
- DESSLER, Gary. Administración de Recursos Humanos. 11a ed. México: Pearson Educación, 2009. 832 p. ISBN: 978-607-442-285-6.

- ESPAÑA. FUNDIPE y PricewaterhouseCoopers Human Resource Consulting. Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas. [en línea]. España: FUNDIPE y PricewaterhouseCoopers Human Resource Consulting. 2009. Disponible en: [http://www.fundipe.es/archives/CUADRO\\_DE\\_MANDO\\_seguro.pdf](http://www.fundipe.es/archives/CUADRO_DE_MANDO_seguro.pdf).
- ESTRADA, Sandra. Predominio del Estilo de Liderazgo en la Evolución de la Administración. [en línea] Scientia et Technica Año XIII, Nro. 35, Agosto 2007. Universidad Tecnológica de Pereira [citado el 20 de enero de 2014] Disponible en <<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/153/1/predominio-del-estilo-de-liderazgo-evolucion-de-la-administracion.pdf>>
- FERNANDEZ, Alberto. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia [en línea] IESE Revista de Antiguos Alumnos, marzo 2001 p. 32-42 [citado el 18 de enero de 2014]. Disponible en [http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material\\_de\\_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Elbalancedscorecard.pdf](http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Elbalancedscorecard.pdf).
- FERREIRO, Pablo y ALCÁZAR, Manuel. Gobierno de personas en la empresa. Perú: Universidad de Piura, 2002. 303 p. ISBN: 9972-48-055-0.
- GARCIA SOLARTE, Mónica, SÁNCHEZ DE ROLDÁN, Karem y ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management. Colombia: Universidad del Valle, 2008. 315 p. ISBN: 978-958-670-691-9.
- HAMEL, Gary. El Futuro de la Administración. 2da ed. Colombia: Grupo Editorial Norma, 2009. 357 p. ISBN: 978-958-45-2299-3.
- HERNANDEZ, Beatriz. Información sobre la Administración de Recursos Humanos. [en línea] Instituto Tecnológico de Chihuahua [citado el 19 de enero de 2014]. Disponible en <http://www.depi.itchihuahua.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/cursoarh/tomo1/docs/tomo1.pdf>.

- HILLIER-FRY, Camila. “Los nuevos retos de la gestión del talento”. Ediciones DEUSTO. Octubre 2009. Referencia N° 3502.
- Informe Técnico N° 01 – Enero 2014. [en línea]. Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática [Citado el 02 de febrero de 2014]. Disponible en: <[http://www.inei.gob.pe/media/principales\\_indicadores/01-produccion-nacional-noviembre-2013\\_1.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/01-produccion-nacional-noviembre-2013_1.pdf)>
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. 3ra ed. Barcelona, España: Gestión 2000. 382 p. ISBN: 978-84-9875-048-5.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. Harvard Business Review América Latina. Febrero 2004. Reimpresión R0402C-E.
- KOTTER, John. Lo que de verdad hacen los líderes. Harvard Business Review. Noviembre 2005. Reimpresión RO511M-E.
- LOUFFAT, Enrique. Administración del Potencial Humano. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina, 2010. 280 p. ISBN: 978-987-1486-30-4.
- MAZABEL, César. Indicadores de Gestión en Recursos Humanos y su Impacto Económico en la Organización “De lo cualitativo a lo cuantitativo”. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa, 2011. 247 p. ISBN: 978-612-46061-0-6.
- MEMORIA anual. Arequipa, Perú: CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE AREQUIPA, 2012.
- MEMORIA anual. Arequipa, Perú: SOCIEDAD ELECTRICA DEL SUR OESTE S.A., 2013. 1v.
- MONDY, Wayne. Administración de Recursos Humanos. 11ava ed. México: PEARSON EDUCACION, 2010. 491 p. ISBN: 978-607-32-0203-9.

- MUÑIZ, Luis. Cuadro de Mando Integral. Utilizando tablas dinámicas en Excel. Perú: Editora El Comercio, 2012. 135 p. ISBN: 978-84-15504-68-9.
- NAVARRO, Peter. Liderazgo y Recursos Humanos. Barcelona: Mc Graw Hill, 2010. 111 p. ISBN: 978-84-96998-48-3.
- NAVARRO, Peter. Lo que saben los mejores MBA. España. Bresca Editorial, S.L., Barcelona, 2009. 368 p. ISBN: 978-84-936084-3-9.
- PERU. FONAFE. Directiva de Gestión de FONAFE aprobada por Acuerdo de Directorio N° 001-2013/006-FONAFE de fecha 13.06.2013 y modificada mediante Acuerdo de Directorio N° 005-2013/015-FONAFE. [en línea] Disponible en: <http://www.fonafe.gob.pe/portal?accion=c&t=13&i=331&n=2&o=211>.
- PORRET, Miquel. Recursos Humanos dirigir y gestionar personas en las organizaciones. 3a ed. Madrid: ESIC Editorial, 2008. 596 p. ISBN: 978-7356-569-1.
- PLAN ESTRATÉGICO 2013-2017. Arequipa, Perú: SOCIEDAD ELÉCTRICA DEL SUR OESTE S.A., 2013. 5v.
- RODRIGUEZ, Percy. Construcción Estratégica del Futuro Desarrollo de Arequipa. Arequipa. Edición y Diagramación TOTAL KRAPS Editores. 2010, 128 p.
- TEMPLE, Inés. Usted S.A. Empleabilidad y Marketing Personal. Perú: Editorial Norma, 2010. 134 p. ISBN: 978-9972-09-440-8.
- TURBAN, Efraim, ARONSON, Jay y LIANG, Ting-Peng. Decision Support Systems and Intelligent Systems. 7ma. Edición. USA: Universidad de Indiana. 2010. 936 P. ISBN: 0130461067, 9780130461063.
- ULRICH, Dave. Recursos Humanos Champions. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2012. 439 p. ISBN: 978-950-641-244-9.

- VILLAJUANA, Carlos. Estratejiendo: Plan Estratégico y BalancedScorecard. Lima Universidad ESAN, 2013. 509 p. ISBN: 978-612-4110-16-0.
- G & C Global Solution - Gilmar Torres
- VOGEL, Héctor. Club Tablero de Comando [en línea]. 2012 [consulta 18 de enero de 2014]. Disponible en  
<<http://www.tablerodecomando.com/balance-score-card-balanced-scorecard-usos-ventajas-bsc/>>

