



**“PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS PARA  
INCENTIVAR LA EFICIENCIA EN UNA EMPRESA GENERADORA  
DE ENERGÍA”**

**Trabajo de Investigación presentado para  
optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Personas**

**Presentado por:**

**Srta. Thamara Soleil Noel Ramal**

**Sra. Giovana Karina Nuñez Landa**

**Sra. Ana Maria Simovic Ruiz**

**Srta. Carolina Maria Elena Tam Hidalgo**

**Asesor: Profesor Daniel Soto Torres**

**[0000-0003-1739-8740](tel:0000-0003-1739-8740)**

**Lima, octubre 2020**

### **Dedicatorias**

A mi esposo Vladimir y a mi mamá, por su paciencia y apoyo incondicional.

#### **Giovana Karina Nuñez Landa**

A mi mamá que siempre confió en mí y me enseñó el valor de la educación para salir adelante. A Ciro, quien me motivó y acompañó para que nuestras metas no se detengan.

#### **Thamara Soleil Noel Ramal**

A mi esposo Javier y a mis hijas, por ser mi constante motivación y ayudarme a concluir mi tesis. A mis padres por su apoyo incondicional en todos los proyectos que emprendo.

#### **Ana Maria Simovic Ruiz**

A mi madre por ser mi soporte en los momentos más importantes de mi vida y a Jaime por compartirlos conmigo.

#### **Carolina Maria Elena Tam Hidalgo**

## **Agradecimientos**

A todos nuestros docentes, por trasladarnos sus experiencias, valores y conocimientos; en especial, a nuestro asesor Daniel Soto Torres, por sus consejos y su invaluable apoyo.

## Resumen ejecutivo

Sinera es una empresa peruana dedicada a la operación y administración de centrales generadoras de electricidad y comercialización de energía. Actualmente, está enfocada en lograr una gestión más eficiente para asegurar los niveles de producción en los tiempos esperados y recuperarse de las pérdidas económicas sufridas a consecuencia del fenómeno de El Niño en el 2017. Para esto, necesita un área de recursos humanos consolidada como un socio estratégico que la acompañe en el alcance de sus objetivos.

El objetivo general del presente estudio es elaborar un plan estratégico de recursos humanos basado en el diagnóstico de factores externos e internos con el fin de acompañar al negocio en su búsqueda de eficiencia. Realizamos un diagnóstico para identificar el estado actual de la organización, con énfasis en el área y procesos de recursos humanos, a través de *focus groups*, entrevistas a profundidad y un cuestionario *online*. El primer punto que identificamos es la ausencia del rol de recursos humanos como socio estratégico, y el segundo, la necesidad de desarrollar capacidades (en los líderes y colaboradores) requeridas para promover la mejora continua y lograr eficiencia.

Desde esta perspectiva, lo primero que proponemos trabajar es el posicionamiento de recursos humanos como socio estratégico mediante dos iniciativas: la modificación de la estructura del área y la definición y mejora de sus procesos con foco en la gestión de desempeño y capacitación. Estas iniciativas apuntan a fortalecer las funciones especializadas de recursos humanos. En cuanto al desarrollo de capacidades, planteamos tres objetivos: en primer lugar, la formación de líderes orientados a la mejora continua a través del diseño e implementación de una escuela de liderazgo; en segundo lugar, el desarrollo de la autogestión de los colaboradores mediante dos iniciativas (un plan de difusión de los perfiles de puesto y un concurso de proyectos de mejora); y, por último, el fomento del trabajo en equipo y la

comunicación a través de un plan de comunicación interna y del despliegue de un programa vivencial de los colaboradores administrativos en las plantas.

## Tabla de contenidos

Lista de tablas .....	xii
Lista de figuras.....	xiii
Lista de apéndices .....	xiv
Introducción.....	1
Perfil competitivo de la empresa .....	1
Identificación del problema.....	4
Propuesta de solución .....	5
Alcance de la propuesta .....	5
Objetivo general y objetivos específicos de la investigación.....	6
Marco teórico.....	7
Recursos humanos y ventaja competitiva .....	7
Recursos humanos y empresas industriales .....	7
La importancia del rol del líder para generar eficiencias organizacionales .....	10
Análisis del contexto .....	11
Contexto externo.....	11
Factor político.....	11
Factor económico.....	11
Factor social.....	11
Factor tecnológico.....	12
Contexto interno .....	12

El análisis de Porter.....	12
La amenaza de nuevos participantes. ....	12
Rivalidad entre competidores. ....	13
Competencia de sustitutos. ....	14
Poder de los compradores.....	14
Poder del proveedor. ....	15
Mapa estratégico.....	16
Canvas de Sinersa. ....	18
Definición de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas .....	19
Estructura de gobierno y de funcionamiento básico .....	20
Diagnóstico de terreno .....	22
Técnicas diagnósticas.....	23
<i>Focus group</i> .....	23
Entrevistas. ....	24
Cuestionario cuantitativo <i>online</i> .....	24
Resultados diagnósticos .....	25
Focus group. ....	25
Mandos medios. ....	26
Administrativos.....	26
Operarios de planta (operadores, técnicos y personal de mantenimiento). .	27
Entrevistas. ....	27

Gerencia.....	28
Mandos medios. ....	29
Administrativos.....	30
Operarios.....	31
Encuestas. ....	31
Mandos medios. ....	32
Administrativos.....	33
Operarios.....	34
Fuente documental, histórica y registro del área de RR. HH. en Sinersa .....	35
Fuente indirecta: estudio diagnóstico de la estructura de Sinersa. ....	35
Funcionamiento y alineamiento estratégico de subsistemas de RR. HH. ....	36
Inducción. ....	37
Posiciones administrativas.....	37
Posiciones de la operación.....	38
Administración de personal-planillas.....	38
Gestión de la capacitación. ....	39
Modalidad: capacitaciones individuales.....	39
Modalidad: convenios .....	39
Comunicación interna.....	41
Gestión del talento (línea de carrera: promociones y ascensos). ....	42
Cultura y clima.....	42

Compensaciones (revisiones salariales y retención).....	43
Bienestar (apoyo social y plan anual). ....	44
Seguridad y salud. ....	45
Conclusiones diagnósticas.....	47
Primer enfoque: funciones especialidades RR. HH. ....	47
Segundo enfoque: desarrollo de competencias requeridas para la eficiencia. .	48
Liderazgo .....	49
Autogestión.....	50
Trabajo en equipo y comunicación .....	51
Plan de recursos humanos .....	54
Objetivo 1. Recursos humanos como socio estratégico .....	55
Iniciativa 1. Modificar estructura del área de recursos humanos. ....	55
Jefe de recursos humanos. ....	56
Asistente de planilla. ....	56
Analista de recursos humanos.....	56
Asistente de recursos humanos. ....	57
Trabajadora social. ....	57
Enfermera o enfermero.....	57
Impacto esperado. ....	57
Iniciativa 2. Definir y mejorar procesos claves. ....	58
Capacitación.....	58

Financiamiento académico.....	60
Impacto esperado.....	62
Proceso de gestión de desempeño.....	63
Impacto esperado.....	65
Desarrollo de capacidades.....	66
Objetivo 1. Formar líderes orientados a la mejora continua.....	66
Iniciativa 1. Escuela de Liderazgo Sinersa.....	66
Impacto esperado.....	68
Objetivo 2. Desarrollar la autogestión de los colaboradores.....	68
Iniciativa 1. Plan de difusión: ¿Qué esperamos de ti?.....	68
Impacto esperado.....	69
Iniciativa 2. Concurso de proyectos de mejora.....	70
Impacto esperado.....	71
Objetivo 3. Fomentar el trabajo en equipo y la comunicación.....	71
Iniciativa 1. Definir plan de comunicación interna.....	71
Impacto esperado.....	73
Iniciativa 2. Programa “Vive la experiencia en Sinersa”.....	73
Impacto esperado.....	74
Plan financiero.....	75
Conclusiones y recomendaciones.....	78
Conclusiones.....	78

Recomendaciones .....	79
Lista de referencias .....	81
Notas biográficas .....	95

**Lista de tablas**

Tabla 1. <i>VRIO de Sinersa</i> .....	17
Tabla 2. <i>FODA de Sinersa</i> .....	20
Tabla 3. <i>Participantes del focus group</i> .....	23
Tabla 4. <i>Participantes de las entrevistas</i> .....	24
Tabla 5. <i>Participantes del cuestionario online</i> .....	25
Tabla 6. <i>Resumen análisis estructura de Sinersa</i> .....	35
Tabla 7. <i>Distribución de remuneración y beneficios por jerarquías</i> .....	43
Tabla 8. <i>Prestaciones generales a todos los colaboradores</i> .....	44
Tabla 9. <i>Resumen resultados diagnósticos de Sinersa</i> .....	46
Tabla 10. <i>Objetivos e iniciativas del plan estratégico de Sinersa</i> .....	54
Tabla 11. <i>Resumen de la propuesta de capacitación</i> .....	61
Tabla 12. <i>Plan financiero</i> .....	76
Tabla 13. <i>Resumen de iniciativas, costos e impacto</i> .....	77

**Lista de figuras**

<i>Figura 1.</i> Mapa estratégico de Sinersa.....	16
<i>Figura 2.</i> Canvas de Sinersa.....	18
<i>Figura 3.</i> Cadena de valor Sinersa.....	19
<i>Figura 4.</i> Resultado de encuesta de mandos medios .....	32
<i>Figura 5.</i> Resultado de encuesta de administrativos.....	33
<i>Figura 6.</i> Resultado de encuesta de operarios. ....	34
<i>Figura 7.</i> Proceso de selección de Sinersa .....	36
<i>Figura 8.</i> Resumen histórico de capacitaciones individuales.....	39
<i>Figura 9.</i> Resumen histórico de capacitaciones por convenio .....	40
<i>Figura 10.</i> Propuesta de estructura del área de RR. HH. de Sinersa .....	56
<i>Figura 11.</i> Flujo propuesto para el proceso de capacitación.....	59
<i>Figura 12.</i> Flujo del proceso de la evaluación de desempeño.....	64
<i>Figura 13.</i> Plan de contenidos de la Escuela de Liderazgo de Sinersa.....	67

**Lista de apéndices**

Apéndice A. Organigrama Sinersa .....	84
Apéndice B. Pautas utilizadas en el <i>focus group</i> .....	84
Apéndice C. Preguntas utilizadas en las entrevistas .....	85
Apéndice D. Preguntas utilizadas en el cuestionario <i>online</i> .....	85
Apéndice E. Síntesis de grupos focales.....	88
Apéndice F. Síntesis de las entrevistas personales .....	89
Apéndice G. Funciones específicas de las posiciones de RR. HH. ....	91

## Introducción

### Perfil competitivo de la empresa

Sinersa S.A. fue constituida en el año 1994 por reconocidos empresarios a nivel nacional e internacional: George Gutenberg, Ivo Ucovich y Manfred Ferber. Después de la puesta en operación de la planta C.H. Curumuy, los accionistas consideraron rentable expandirse; por ese motivo, iniciaron un proyecto adicional. Los encargados fueron el Ing. Branislav Zdravkovic y Milibolje Boljsakov, ambos de nacionalidad serbia. Hasta la fecha, ambos tienen casi 25 años ocupando los mismos puestos gerenciales.

La empresa se dedica a la generación y transmisión de energía eléctrica a través de recursos hídricos como fuente de energía primaria. Cuenta con cuatro centrales hidroeléctricas (C.H.): Curumuy, Poechos 1, Poechos 2 y Chancay. Las tres primeras están ubicadas en la región Piura y la última en el norte de Lima. La capacidad total de producción de Sinersa es de 57.9 MW. En el año 2012, la empresa obtuvo la concesión de la C.H. Olmos como parte del Proyecto Especial de Olmos Tinajones, importante para el país por la contribución al desarrollo económico de la región Lambayeque.

Los mercados de electricidad son afectados por tres tipos de factores: sociales, económicos y climáticos (Tamayo, Salvador, Vásquez & Vilches, 2015). Respecto a este último factor, la empresa se vio seriamente afectada por el fenómeno de El Niño Costero en el año 2017. El huaico ocurrido en el mes marzo, en el norte de Lima, destruyó parte importante de la infraestructura de la C.H. Chancay. Esta central genera una producción neta de 20MW y representa el 35.7% de la producción total de Sinersa. Hasta el día de hoy, la central se encuentra inoperativa, lo que obliga a la compañía a reestructurar sus obligaciones financieras, ya que los flujos de caja se ven perjudicados. A partir de las pérdidas generadas, la empresa tiene como objetivo principal generar eficiencias.

Las plantas C.H. Curumuy y C.H. Poechos 1 de Sinersa se han visto seriamente afectadas por la sobreoferta que actualmente se presenta en el mercado energético nacional. El Estado ha otorgado licitaciones a generadores sin tener en cuenta la evolución de la demanda. Esto ha provocado que, con la finalidad de no rescindir el contrato de venta, la empresa otorgue un descuento del 32% de su facturación a su único cliente (Electronoroeste S.A.) por la energía y potencia producidas por dichas plantas.

Las plantas C.H. Poechos 2 y C.H. Chancay no cuentan competidores directos, ya que tienen contratos de concesión de energía por un período de 20 años con el Estado peruano. En este contexto, Sinersa en el corto y mediano plazo aspira a ser competitiva mediante una estrategia enfocada en la eficiencia y, de esta manera, asegurar la producción gestionando adecuadamente los recursos tangibles (físicos y financieros), intangibles (reputación, tecnología, cultura) y humanos (conocimiento y habilidades). A largo plazo, Sinersa busca expandir sus operaciones incrementando su producción. En este contexto, se elevaría el recurso humano.

El Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin) es el encargado de supervisar las subastas de energía en el sector eléctrico peruano. Como resultado de las licitaciones, se establecen los precios firmes que son el promedio ponderado de las distintas pujas. Estos precios no se encuentran sujetos a regulación, pero sí a supervisión. Permiten promover la eficiencia en la medida que incentiven la capacidad de generación eléctrica y contribuyan a la inversión en generación hidráulica. Los contratos tienen un plazo máximo de duración de 20 años.

Los contratos de concesión normalmente se han obtenido por la relación que tienen los directores de la empresa con el entorno político, lo que ha favorecido la adjudicación.

Cada planta se encuentra destinada a una concesión, ya que la producción de la energía no es tan alta.

Según el término tributario, Sinersa es una empresa cuya actividad genera rentas de tercera categoría. Por esta razón, está obligada a repartir el 5% de la renta anual antes de los impuestos.

La proyección que se tiene corresponde a la construcción de la quinta central hidroeléctrica ubicada en el distrito de Olmos, provincia de Lambayeque.

Debido a que la naturaleza es impredecible, no se puede saber previamente cuando va a haber períodos de sequía, pero la empresa se ve seriamente afectada en esos casos. Sinersa depende de un sistema hidráulico, el cual es manejado por el Proyecto Especial Chira Piura (PECHP). Este es el ente encargado de realizar la operación y mantenimiento de la infraestructura hidráulica. En períodos de sequía, y según la Ley de Recursos Hídricos, se prioriza el uso poblacional y otros usos. Esto hace que disminuya el caudal y la producción de energía se ve afectada en las tres centrales hidroeléctricas ubicadas en la zona norte.

Cuando aumentan los caudales, también la empresa se ve afectada, ya que el PECHP no tiene un buen mantenimiento de sus canales. La institución del Estado encargada de realizar los pronósticos de lluvia, así como el balance hídrico o el plan anual de disponibilidad hídrica, es el Autoridad Nacional del Agua (ANA) a través de la Administración Local de Agua medio y bajo Piura (ALA) por intermedio del Consejo de Recursos Hídricos. La institución toma datos históricos, los cuales son modelados en un *software*; y de esa manera determina y supervisa los despachos de agua en el sistema para tomar medidas de control en épocas de sequía e inundaciones.

La empresa necesita cumplir con sus aspiraciones y asegurar una estructura que le dé sostenibilidad al negocio. Para eso, debe analizar si la actual gestión del talento es la adecuada para el proceso de crecimiento.

Mediante el perfil estratégico identificamos que la organización ha presentado problemas en la gestión de información. En cierta medida, esto se ha debido a una estructura operativa burocrática y con puestos que tienen poca claridad sobre el valor que le generan al negocio. Esa misma estructura no permite una adecuada gestión de los procesos, ni de los KPI, entre otras variables.

### **Identificación del problema**

Sinera atraviesa una situación complicada a raíz de las pérdidas ocasionadas por los fenómenos climáticos del año 2017. Esto sumado al objetivo a largo plazo de expansión y construcción de una nueva planta ha ocasionado que los líderes busquen generar mayor rentabilidad a través de una gestión adecuada de los procesos. La organización cree que, para llegar a esto, el colaborador debe vivir en bienestar laboral por lo que RR. HH. se convierte en un socio estratégico.

La interrogante principal que surge para nuestro trabajo de investigación sobre Sinera es ¿cómo gestionar de manera adecuada los procesos de RR. HH. y las capacidades de los colaboradores para generar eficiencia organizacional, considerando la situación actual y el próximo proceso de expansión de la compañía?

Para esto, es fundamental analizar la gestión de recursos humanos actual e identificar cuáles son los aspectos que generan valor e impactan positivamente en la organización y cuáles son aquellos que deben reformularse o generarse. A la vez, es importante detectar las necesidades y propuestas específicas de los principales directivos de la organización respecto

a esta gestión. Esta información nos es útil para la generación de planteamientos positivos para el área.

El gerente general y la gerente de administración y finanzas (GAF) están de acuerdo con la interrogante planteada y los factores a abordar para generar las estrategias necesarias y así alcanzar una gestión de recursos humanos óptima.

### **Propuesta de solución**

Nuestra propuesta está dirigida a acompañar a Sinersa en su búsqueda de eficiencia. Esto a través del posicionamiento del área de recursos humanos como socio estratégico y el desarrollo de capacidades claves para colaboradores de la empresa.

### **Alcance de la propuesta**

El presente trabajo busca aportar en el diagnóstico, definición e implementación de un plan estratégico de recursos humanos para el año 2021 centrado en los procesos y alineado al objetivo del negocio de buscar la eficiencia operacional dentro de la organización.

Realizamos un diagnóstico de los objetivos y procesos vigentes de recursos humanos a través de instrumentos cualitativos (entrevistas a profundidad y *focus groups*) y cuantitativos (encuestas) para delimitar con claridad la problemática inicial. Se contemplan tanto fuentes directas como secundarias. Asimismo, se brindan estrategias de recursos humanos volcadas en un plan articulado de propuestas respecto a procesos y programas transversales que apliquen para todos los colaboradores y gerencias. El foco está en el área *core* del negocio: la gerencia de plantas. Estas estrategias buscan generar sostenibilidad; por ello, están acompañadas de indicadores de medición que permiten evaluar el éxito y trabajar en el ciclo de la mejora continua.

## **Objetivo general y objetivos específicos de la investigación**

El objetivo general del trabajo es elaborar un plan estratégico de recursos humanos basado en el diagnóstico de factores externos e internos con el fin de acompañar al negocio en su búsqueda de eficiencia para asegurar la producción y sentar las bases para una futura expansión.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Determinar los desafíos estratégicos actuales de Sinersa, específicamente, respecto a su capital humano
- Identificar cuáles son las capacidades claves y acciones que debe desarrollar recursos humanos en los colaboradores de Sinersa con el fin de aumentar la eficiencia operacional
- Elaborar una propuesta estratégica de desarrollo de recursos humanos fundamentada en los dos objetivos previos

## **Marco teórico**

### **Recursos humanos y ventaja competitiva**

Las personas son un elemento fundamental que sostiene la ventaja competitiva y un factor diferenciador. Por eso, recursos humanos, dentro de la gestión empresarial, es un aliado estratégico para la consecución del éxito a través del desarrollo de capacidades organizativas. Para ello, es clave que recursos humanos entienda el negocio y la práctica de la planeación estratégica. Es importante que no sólo participe en la implementación de este planeamiento, sino que también sea parte de su formulación. En este sentido, es importante resaltar que existen diferencias en las prácticas de recursos humanos según la estrategia de negocio de la organización. Dicha diferenciación, a partir del entendimiento del negocio, es clave en la generación de valor (Ynzunza & Izar, 2016). Ulrich (2015) también menciona, dentro de los desafíos que tiene recursos humanos para generar valor, que es fundamental crear políticas y programas de RR. HH. que permitan a los colaboradores mejorar sus habilidades, crecer y maximizar su potencial, todo esto para el bien de cada persona y de la empresa. Es fundamental desplegar una estrategia de entrenamiento a fin de ayudar a los gerentes de línea a mejorar sus resultados y a contribuir con el diseño y desarrollo del flujo de trabajo mediante ayuda para eliminar pasos, procedimientos y despidos que resulten innecesarios.

### **Recursos humanos y empresas industriales**

En las empresas industriales, los colaboradores representan una condición necesaria para que el proceso de producción exista (Armstrong, 2006, como se citó en Boer & Blaga, 2012). Estos influyen directamente en el nivel de rendimiento y son el único factor en la producción que puede crear, directa o indirectamente, nuevos valores. En este sentido, Boer y Blaga (2012) resaltan la gestión de recursos humanos como un elemento que influye

positivamente en la eficiencia de procesos como el de fabricación. Lasrado y Pereyra (2018) señalan que la excelencia empresarial y el rendimiento dependen de la calidad de su capital humano. Al hablar de eficiencia y excelencia, los autores hacen hincapié en tomar medidas para garantizar que las técnicas y estrategias que funcionan hoy se implementen mejor y de manera más sabia en el futuro. El rol del líder y la gerencia resulta crucial, dado que modelan la cultura organizacional y se dedican a la mejora continua de los procesos claves; sin embargo, en muchas ocasiones, al evaluar y buscar la mejora de la producción, solo se toman en cuenta factores técnicos y se minimiza la importancia y el impacto del factor personas dentro de los procesos (Boer & Blaga, 2012).

El actual entorno dinámico desafía a las empresas modernas del sector industrial a aprender rápidamente como organización, a mejorar la eficiencia como vehículo para incrementar el desempeño y producción; y además, a adaptarse a las nuevas tecnologías. Para ello, enfoques de gestión como el de calidad total (TQM) y la producción ajustada han sido relevantes durante las últimas décadas, debido al potencial que tienen para afectar una gama de resultados deseados de forma organizativa e individual (Boon et al., 2007, como se citó en Abu-Doleh, 2012). Para garantizar la ejecución exitosa, se combinan algunas prácticas de recursos humanos que han demostrado reducción en tiempos de fabricación, niveles de inventario, aumento de indicadores de productividad y calidad. Entre estas prácticas claves, las investigaciones señalan la formación y desarrollo, los procesos de promoción interna y el mantenimiento de la motivación y satisfacción. Adicionalmente, Boselie y Van Der Wiele (2002), como se citó en Boon et al. (2007), señalan que en TQM se enfocan en crear una ventaja competitiva sostenida a través de prácticas de trabajo de alto rendimiento como liderazgo, participación de empleados, empoderamiento, trabajo en equipo, desarrollo de colaboradores, rotación de trabajo y pago por desempeño. Profundizando en este último

punto, el proceso de gestión de desempeño y el de compensaciones por incentivos tienen una influencia moderada en el éxito de TQM (Abu-Doleh, 2012).

El enfoque de mejora continua Lean, ampliamente aceptado como un conjunto de herramientas, técnicas y métodos enfatiza el concepto de “desarrollar personas y luego construir productos”. En este sentido, se refuerza que el trabajo de las personas da vida al sistema y que a través de la resolución de problemas, se desarrollan y crecen juntos. En consecuencia, el respeto por las personas y la participación de los empleados son determinantes para que las iniciativas Lean sean exitosas (Vukadinovic, Macuzic & Djapan, 2018). Desde la perspectiva de los recursos humanos, Lean Manufacturing pretende cambiar la forma en que las personas trabajan, dándoles trabajos más desafiantes, una mayor responsabilidad y la oportunidad de trabajar en equipo (Cullinane et al., 2014, como se citó en Vukadinovic, Macuzic, Diapan & Milosevic, 2019). La capacitación es señalada como un factor crítico dentro de este pilar. Permite lograr la realización de las actividades con cero averías, defectos y accidentes; además, se cierran brechas respecto al nivel de habilidades, técnicas y conocimientos.

En línea con los desafíos actuales, según informe de Mercer (2012), el sector energético parece estar preparado para un período de crecimiento global. Sin embargo, al mismo tiempo, la industria enfrenta retos para satisfacer su demanda de talento y así aprovechar al máximo las oportunidades de crecimiento en todo el mundo. La presión por la escasez de talento en el sector energético pone en evidencia la necesidad de mejorar significativamente su enfoque en la gestión de las personas. Para esto, es crucial medir y comprender lo que realmente impulsa la productividad. Resulta una prioridad garantizar que la organización tenga el talento y las capacidades necesarias para respaldar los objetivos comerciales.

## **La importancia del rol del líder para generar eficiencias organizacionales**

La eficiencia busca mejorar el valor del cliente a través de la eliminación de los pasos que no agregan valor en los procesos de trabajo (Van Dun, Hicks & Wilderom, 2016). El rol del líder es de suma importancia para llevar a cabo el cambio. Se necesitan líderes impulsores y facilitadores para el equipo. Para Liker y Convis (2012), la mayor brecha en capacidades del movimiento Lean, y la causa raíz del fracaso en muchos programas Lean, se encuentra en el liderazgo (como se citó en Van Dun, Hicks & Wilderon, 2017). Muchos autores enfatizan en la responsabilidad de liderazgo de los mandos medios, puesto que ellos son los encargados de conectar los lineamientos de arriba hacia abajo para que lleguen hasta el nivel más operativo de la organización.

Existe una alta relación entre el estilo de liderazgo y la efectividad del comportamiento del equipo (Schein, 1992, como se citó en Van Dun et al., 2016). Diversos autores señalan que una característica de los gerentes efectivos radica en la combinación de comportamientos de liderazgo transformacionales y transaccionales (Podsakoff, MacKenzie y Bommer, 1996, Wang, Oh, Courtright y Colbert, 2011, como se citó en Van Dun et al., 2016). En este sentido, es importante que los líderes no solo se orienten a la eficiencia en la tarea sino también hacia la construcción de relaciones humanas positivas y al cambio. Una característica clave se encuentra en la retroalimentación relacionada con la calidad y productividad. Esta ayuda a encontrar soluciones y mejoras continuas (Vukadinovic, Macuzic, Djapan & Milosevic, 2018). Adicionalmente, ayuda a empoderar al equipo. Los líderes de hoy enfrentan desafíos sin precedentes. A medida que las organizaciones luchan por adaptarse a una realidad interna y externa acelerada, un liderazgo efectivo puede guiar de manera adecuada al equipo y minimizar los obstáculos para obtener mejores resultados a partir de los recursos disponibles. Entonces, son estos líderes quienes deben ser los modelos que seguir para toda la organización (Gazi & Alam, 2014).

## Análisis del contexto

### Contexto externo

**Factor político.** La organización tiene que cumplir con una carga tributaria hacia el país. Al ser elevada, disminuye el impulso a mayores utilidades y nuevas inversiones. La Dirección General de Electricidad (DGE) del Ministerio de Energía y Minas (Minem) realiza seguimientos a los proyectos subastados a través de Osinergmin y a los licitados mediante Proinversión.

Por otro lado, el adelanto de las elecciones está generando un clima de incertidumbre entre los inversionistas.

**Factor económico.** La economía del país tiene proyecciones de crecimiento en el 2019, debido al aumento de más de 4% de la generación eléctrica, el incremento en la captura de anchoveta y el crecimiento en el consumo de cemento en 9.8% según Asociación de Productores de Cemento (“Asocem: Consumo nacional de cemento”, 2019). Todo esto permite el crecimiento del PBI. Por otro lado, Sinersa aún se está recuperando de la crisis económica debido al Fenómeno de El Niño 2017.

**Factor social.** Existen varios factores que, desde el plano social, influyen en la empresa. La ubicación de las centrales (norte del país) es el principal de ellos. Es necesario designar y aplicar programas óptimos y adecuados de responsabilidad social empresarial (RSE), considerando los problemas económicos y sociales de la comunidad local y los recursos limitados del gobierno regional. En la actualidad, existen proyectos de inversiones energéticas eólicas y solares en diferentes zonas del país, lo que demuestra una percepción positiva del desarrollo de proyectos eléctricos en la sociedad.

Existe una preocupación en el poder legislativo con respecto a la participación del impuesto de la renta en las regiones donde se encuentran las centrales hidroeléctricas. En ese

sentido, un congresista ha presentado un proyecto de ley que busca destinar a los gobiernos subnacionales el 50% de lo declarado por el impuesto a la renta con la excepción de los concesionarios que utilizan agua para esta generación, debido que ellos ya aportan al canon.

**Factor tecnológico.** El entorno tecnológico influye en la innovación constante. Esto permite reducir procesos y costos en la mano de obra. La tecnología hidráulica permite resolver los problemas de desajuste entre oferta y demanda de agua con la tecnología agrícola, ya que cuenta con una herramienta principal para una producción eficaz y rentable mediante el uso de maquinarias apropiadas. Las energías renovables no convencionales RER; que incluyen a la eólica, la biomasa y la solar; representan el 5% del total de la matriz energética del país.

### **Contexto interno**

**El análisis de Porter.** Con la finalidad de entender las fuerzas positivas o negativas que influyen en un sector y que alimentan a la estrategia de la empresa para que esta sea fuente de ventaja competitiva, desarrollamos cada una de las fuerzas del sector en el que se desarrolla Sinersa.

***La amenaza de nuevos participantes.*** El sector eléctrico peruano sufrió un cambio drástico en 1992, cuando se promulgó la Ley de Concesiones Eléctricas. Esta determinó la separación de las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización, que anteriormente se encontraban integradas verticalmente. Además, se concedió libertad a los grandes consumidores de energía para negociar los contratos de suministro directamente con los generadores y/o transmisores (Sánchez, 2014). En consecuencia, para los generadores, el mercado se caracteriza por ser competitivo y origina que la amenaza de nuevos competidores sea alta. Sin embargo, los requisitos de capital que el negocio implica son un importante factor para tener en cuenta para quien decida invertir en dicho sector; por

ejemplo, la inversión requerida para la construcción de la C.H. Chancay fue de US\$ 60 millones, financiada con capital propio y de terceros. Tales niveles de inversión desalientan a muchas firmas para incorporarse en el sector.

Otra importante barrera es la política gubernamental. Para dedicarse al negocio de generación de energía eléctrica la empresa debe contar con una concesión o permiso para operar que otorga el Estado. Las empresas pertenecientes al sector de generación de electricidad son reguladas por el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin); por eso, están sujetas a sanciones que el ente determine por incumplimiento de procedimientos, entre otros factores. En resumen, en el Perú, la barrera gubernamental es importante. Es uno de los principales factores que genera desaliento para la inversión privada, debido a la burocracia y, en algunos casos, a los abusos de poder por parte de los organismos reguladores.

***Rivalidad entre competidores.*** Dado que no existe una diferenciación del producto, la competencia se reduce a aquella basada en nivel de precios. Muchas empresas tienen incentivos de robar cuota de mercado a otras generadoras para disminuir precios, con la excepción de las empresas que tienen contrato RER y venden su energía en el mercado *spot*. El mercado *spot* es el mercado de transacciones de compra y venta de electricidad de corto plazo. No está basado en contratos a término y sus transacciones económicas se realizan al costo marginal de corto plazo de energía y al costo marginal de potencia.

Es propio del sector que las barreras de salida sean altas. La explicación a esto es el uso intensivo de capital especializado como turbinas, generadores, torres de alta tensión, etc. En el caso de la C.H. Poechos 2 y la C.H. Chancay no existe rivalidad entre competidores, ya que tienen contrato de venta firmado con el Estado. La empresa obtiene ingresos acordes a un precio establecido y negociado previamente en la etapa de licitación. Sinersa solo tiene la

obligación de producir la cantidad de energía establecida en el contrato y si la producción es menor, la tarifa se reduce de acuerdo con un factor de reducción.

**Competencia de sustitutos.** Debido al gran potencial del Perú como fuente de recursos hídricos, este tipo de generación de energía es la más representativa en el mercado nacional. Sin embargo, según un estudio realizado en el 2014, el país cuenta con abundantes recursos renovables para la generación de energía eléctrica, tales como la fuerza eólica, energía solar, geotérmica, entre otras (Tamayo et al., 2016). Según Osinergmin, el Perú tiene potencial de 22,450 MW de energía eólica. Al cierre de 2016, solo se han explotado 239 MW (“Parque eólicos en Perú”, 2016).

**Poder de los compradores.** Las empresas generadoras de energía tienen tres opciones para la venta: (a) venta a clientes libres, implica la venta a empresas privadas altamente consumidoras de electricidad (por ejemplo: mineras, fábricas, centros comerciales, etc.) por un determinado período de tiempo y a un precio establecido; (b) venta a empresas distribuidoras de energía, implica la firma de un contrato en el que se establece la venta de energía por un período de tiempo y un precio establecido convenido entre ambas partes; (c) venta al mercado *spot* (COES), el precio se determina tanto por la oferta como por la demanda y los clientes son las mismas empresas generadoras de electricidad.

La venta de energía de la C.H. Poechos 2 y de la C.H. Chancay se realiza bajo esta última modalidad. Por lo antes expuesto, al ser un número bastante reducido de clientes, ejercen control sobre la empresa. Un claro ejemplo es la situación que ocurre actualmente con el cliente Electronoroeste S.A., que, por razones aún no claras para Sinersa, ha decidido incumplir con el contrato y no pagar el total de las facturas mensuales que se le han emitido. Por tanto, desde febrero del presente año, solo ha gestionado el pago del 50% de la venta por energía y potencia, lo que ha afectado seriamente los ingresos de Sinersa.

En el caso del grupo de clientes conformado por las empresas pertenecientes al COES, estos no tienen poder directo sobre Sinersa. El precio está garantizado según el contrato firmado entre la empresa y el Ministerio de Energía y Minas; sin embargo, como mencionamos anteriormente, este precio puede verse reducido si es que la empresa no cumple con la producción establecida en el contrato firmado con el Estado.

***Poder del proveedor.*** Para el caso de las empresas generadoras de energía eléctrica, no existe un proveedor de materia prima. La generación de electricidad por medio de hidroeléctricas constituye una fuente de energía renovable, por lo que es determinada por la naturaleza y específicamente por las lluvias. En ese caso, el principal problema para las empresas del sector son las temporadas de sequías que limitan la producción. Por la misma razón, es imposible para las empresas del sector la integración hacia atrás.

En adición a los problemas que señalamos anteriormente, en los últimos años las temporadas de sequías se han extendido en las regiones de la costa, sierra y selva del Perú. La causa principal es el cambio climático y ha afectado seriamente la producción de energía no solamente de Sinersa sino de todas las empresas hidroeléctricas. Esto es claramente un limitante para la compañía, ya que interfiere directamente con los niveles de producción. Esto solo sucede en el norte de país, específicamente en Piura, donde se encuentran las centrales.

El Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (Senhami) emite todos los años un informe técnico en el que se presenta los escenarios probabilísticos de lluvias de todo el país entre mayo y setiembre, pero la mayor cantidad de precipitaciones se presentan entre enero y marzo. En base a esa información, el Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres (Cenepred) realiza un documento llamado *Escenario de riesgos por lluvias*, el cual tiene como objetivo identificar comunidades y

distritos que presenten un alto riesgo de movimientos en masa e inundaciones. De esta manera, las autoridades pueden prever y tomar medidas correctivas.

Con el objetivo de complementar el análisis del contexto interno, presentaremos el mapa estratégico que permitirá conocer la estrategia organizacional y cómo sus funciones impactan en el logro de los objetivos

**Mapa estratégico.** Este mapa describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa/efecto entre los objetivos de Sinersa. A continuación, se representan los factores que la empresa reconoce como importantes:

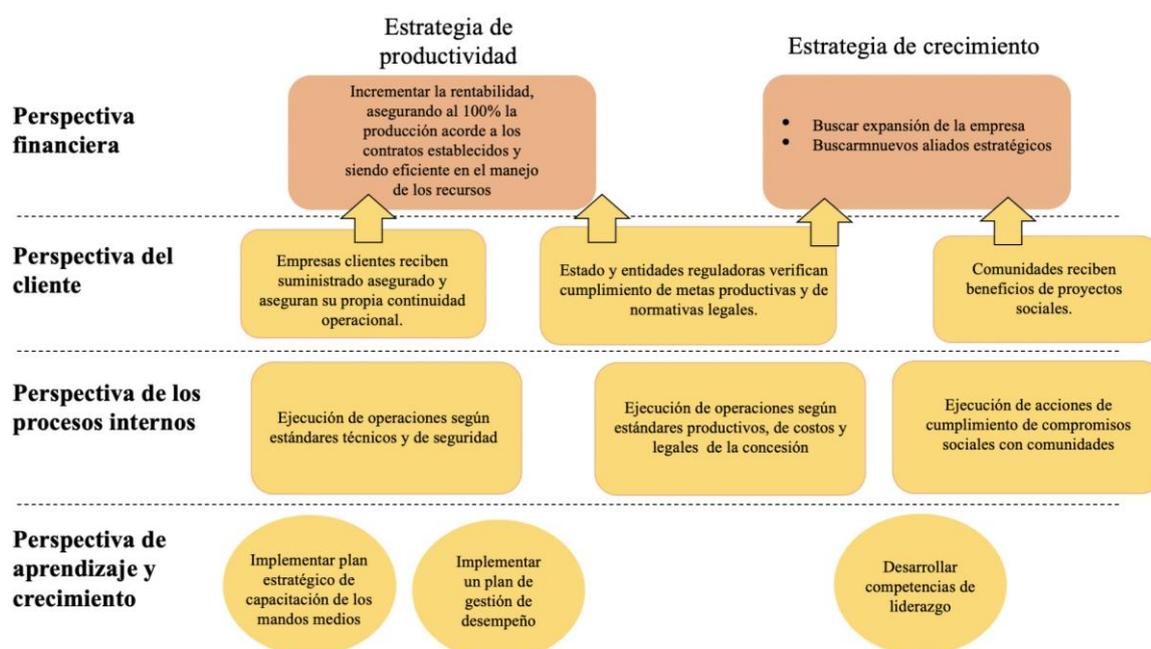


Figura 1. Mapa estratégico de Sinersa. Elaboración propia.

Considerando los objetivos de la organización, desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, dotar de capacidades a los mandos medios y fortalecer el liderazgo en la organización resulta clave para que puedan gestionar a sus equipos y ejecuten sus actividades dentro de los tiempos y estándares. Asimismo, esto se complementa con un plan de gestión de desempeño que permitirá garantizar la existencia de metas y determinar las brechas tanto individuales y como de equipo para lograr la mejora continua. Lo mencionado ayudará a

asegurar la producción de acuerdo a los contratos establecidos y la eficiencia en el manejo de recursos. En un futuro, esto sentará las bases para el proceso de expansión.

Es importante mencionar que Sinersa, a la fecha, no cuenta con un *balance score card*; sin embargo, para medir la eficiencia de cada área, se realizan reuniones de cumplimiento de objetivos con la Gerencia de Administración y Finanzas.

A continuación, se presenta el análisis VRIO de la organización:

**Tabla 1**

*VRIO de Sinersa*

	<b>V</b> <b>(Valioso)</b>	<b>R</b> <b>(Raro)</b>	<b>I</b> <b>(Inimitable)</b>	<b>O</b> <b>(Organización)</b>	<b>Ventaja</b> <b>competitiva</b>
<b>TALENTO</b>					
Gerente general	Sí	-	Sí	Sí	3
Ingenieros profesionales	Sí	-	-	Sí	2
Especialización	Sí	Sí	Sí	Sí	<b>4</b>
<b>PROCESOS</b>					
Transformación, visión del negocio-profesionalización	Sí	-	-	Sí	2
Nuevos equipos	Sí	-	-	Sí	2
Eficacia operativa	Sí	Sí	Sí	Sí	<b>4</b>
Relación con las comunidades	Sí	-	-	Sí	2
Eficiencia con el agua	Sí	Sí	-	Sí	3
<b>RECURSOS</b>					
Cultura		Sí	Sí	Sí	3
Infraestructura	Sí	-	-	Sí	2
Finanzas	Sí	-	-	Sí	2
Capacitación	Sí	Sí	-	Sí	3

*Nota.* Elaboración propia.

Las ventajas competitivas sostenibles son las siguientes:

- Especialización: el nivel alto de conocimientos técnicos y los años de experiencia de los profesionales en la organización, sumado a las constantes actualizaciones por medio de

los distintos canales (capacitación *in house*, convenios de estudios y cursos especializados pagados al 100% por Sinersa) ponderan este factor como valioso.

- Eficacia operativa: la consideramos una ventaja competitiva, ya que Sinersa, en su operación, completa toda la cadena de valor para la generación eléctrica: desde el montaje electromecánico hasta la operación y mantenimiento de sus centrales. Al no tercerizar ninguno de los procesos, tiene un control adecuado de estos.

**Canvas de Sinersa.** Trasladamos el modelo de negocio a nivel macro a través de la siguiente representación:

<b>8. Socios claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accionistas</li> <li>- Sindicato de trabajadores</li> <li>- Organismos reguladores: Osinermin, OEFA y municipalidades</li> <li>- Comunidades campesinas.</li> <li>- El Estado</li> <li>- Consultores de República Checa</li> </ul>	<b>6. Actividades claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción de energía</li> <li>- Construcción de centrales</li> <li>- Capacitación personal en O&amp;M</li> </ul>	<b>2. Propuesta de valor</b> <p>Atributos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto conocimiento de la operación</li> <li>- Precio competitivo del mercado</li> <li>- Suministro garantizado</li> <li>- Alto compromiso social con la comunidad de influencia</li> </ul>	<b>3. Comunicación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamiento directo con los clientes</li> </ul>	<b>1. Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estado</li> <li>- Empresas privadas: Enosa (Piura), Edelnor (Chancay)</li> </ul>
<b>9. Estructura de costos</b> <p>Costos fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gasto de personal</li> <li>- Construcción de las centrales hidroeléctricas</li> <li>- Mantenimiento e infraestructura de las centrales</li> <li>- Costo de operación</li> </ul> <p>-Aportes por facturación a los organismos públicos (ANA, OEFA, Minem)</p> <p>-Repuestos de maquinarias</p>			<b>5. Estructura de ingreso</b> <p>Pago de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrato privado: Enosa</li> <li>- Contrato RER con el Estado (se obtiene de la producción mensual que deben alcanzar las centrales) con tarifa fija y variable</li> <li>- Alquiler de las líneas de transmisión a mineras</li> </ul> <p>65% contrato RER 25% contrato privado 10% línea de transmisión</p>	

Figura 2. Canvas de Sinersa. Elaboración propia.

A continuación, presentamos la cadena de valor, con detalle en los macroprocesos estratégicos, claves y de soporte:

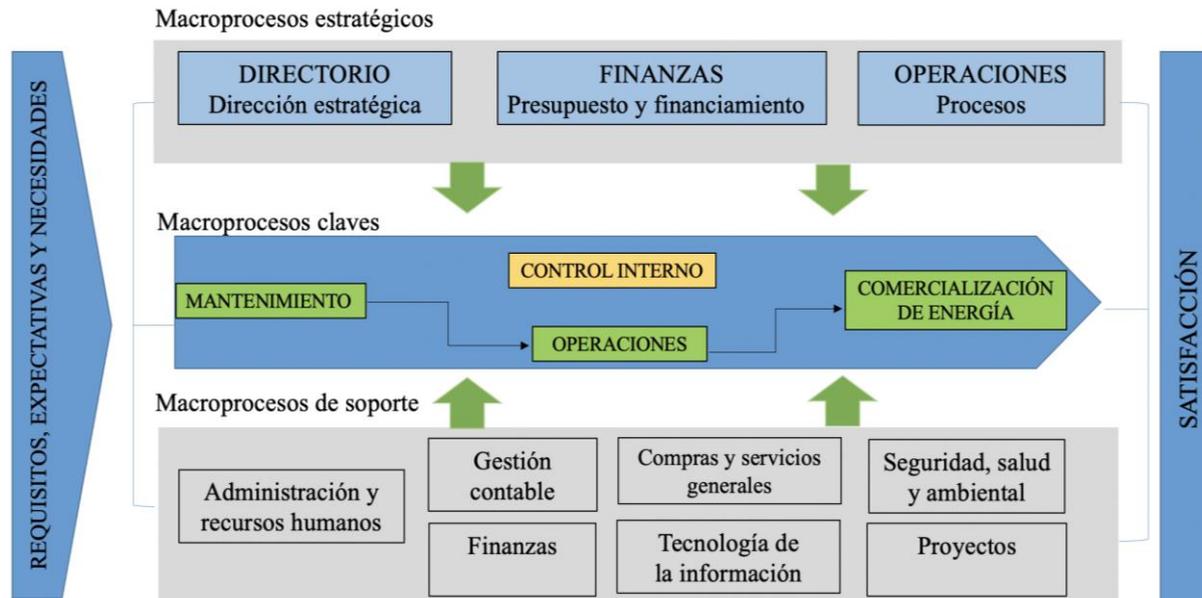


Figura 3. Cadena de valor Sinersa. Elaboración propia.

El proceso más desarrollado de la cadena de valor de Sinersa es el de operaciones, ya que supone el *core* del negocio y tiene un impacto directo en la producción y comercialización de la energía. Influye directamente en el proceso de mantenimiento, porque debe contar con la disponibilidad de los equipos para que la operación tenga el rango de confiabilidad establecida por la gerencia. Para que el proceso de mantenimiento sea adecuado, se necesita el soporte de las diferentes áreas como TI, finanzas, compras y RR. HH. De esta manera, se reducen los tiempos de gestión y se mejora el rendimiento de los equipos.

Actualmente se trabaja en silos, lo que dificulta un adecuado flujo de información. Esto desencadena retrasos para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la operación. Para que esto mejore, es importante desarrollar la comunicación entre los equipos, tomando en cuenta que las unidades operativas se encuentran descentralizadas.

### Definición de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

La misión y visión de Sinersa está enfocada en contribuir con el desarrollo de la responsabilidad social en los entornos donde genera influencia. Además, tiene un

compromiso con el medioambiente, ya que la operación no produce gases de efecto invernadero.

**Tabla 2**

*FODA de Sinersa*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en construcción de grandes proyectos hidroeléctricos.</li> <li>- Profesionales con mucha experiencia en el sector.</li> <li>- Buen manejo de la responsabilidad social empresarial. Buen trato con comunidades.</li> <li>- Imagen confiable ante agentes gubernamentales y agentes financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maximizar la eficiencia para lograr la expansión.</li> <li>- Acceso a recursos hídricos.</li> <li>- Existencia de tres tipos de mercado: regular, libre y <i>spot</i>.</li> <li>- Incremento de la demanda de energía eléctrica.</li> <li>- Tecnología disponible para la generación de energía eléctrica.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura lineal y burocrática.</li> <li>- Retrasos en procesos logísticos.</li> <li>- Poca gestión del talento humano.</li> <li>- Débil comunicación interna entre las unidades operativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación política y económica que crea inestabilidad e incertidumbre.</li> <li>- Regulaciones gubernamentales (Osinermin y OEFA) más estrictas.</li> <li>- Creciente crítico o juicio negativo del Estado. A futuro esto podría generar la creación de una empresa nacional de transmisión de energía eléctrica.</li> <li>- Aparición de nuevas energías renovables de más bajo costo de producción.</li> <li>- Nuevas concesiones a empresas.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia.

### **Estructura de gobierno y de funcionamiento básico**

Actualmente la empresa cuenta con una estructura organizacional en la que las principales decisiones se toman en los directorios que tienen lugar cada mes. Existen tres gerencias: Gerencia de Administración y Finanzas, la cual ejerce control en las áreas de finanzas, administración, contabilidad y logística; Gerencia de Plantas, a la que se le suma la unidad de Control Interno; todas ellas son encabezadas por la Gerencia General.

Los trabajadores operarios están bajo el liderazgo del gerente de Plantas y son quienes tienen el rol fundamental de velar por el funcionamiento de los equipos y sistemas que

permiten la generación de electricidad. El personal perteneciente a la Gerencia de Administración y Finanzas tiene la función de suministrar los recursos materiales y monetarios para lograr el cumplimiento de las operaciones diarias. Estos últimos también deben cumplir con la documentación requerida por los principales organismos reguladores o de supervisión, como el Ministerio de Trabajo, Minem, Osinergmin, Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat), Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), etc.

La gerente de Administración y Finanzas tiene injerencia directa en los procesos de recursos humanos. Se dedica a aprobar procedimientos y políticas que tengan un impacto económico en la organización. Esta posición es muy influyente, debido a la cercanía con el gerente general y el parentesco filial con el gerente de Planta. En ese sentido, la GAF requiere mayor reacción de los mandos medios para cumplir con los objetivos de la empresa. En este documento indagamos en los procesos internos con miras a aumentar un aporte estratégico.

Para ver el organigrama de la empresa, ir al apéndice A.

## Diagnóstico de terreno

Con el objetivo de realizar un diagnóstico integral de la organización y de recursos humanos con foco en la eficiencia, recogimos información utilizando diversas técnicas con determinados actores de los distintos niveles. Esta primera parte es complementada más adelante con un análisis detallado de los procesos de recursos humanos.

La construcción de los temas a explorar estuvo orientada en base a los principales conceptos teóricos relacionados con cómo la gestión y prácticas de recursos humanos impactan en la eficiencia y productividad. Las preguntas del *focus* y las entrevistas estuvieron enfocadas a explorar la percepción acerca del rol de recursos humanos y el nivel de conocimiento respecto a los desafíos del negocio y sus procesos. La finalidad de la aplicación de estos dos instrumentos busca entender cómo recursos humanos genera valor a Sinersa, lo cual resulta fundamental de acuerdo con lo expuesto por los distintos autores dentro del marco teórico de este documento. Se hace énfasis en los procesos, ya que la teoría relacionada con la eficiencia refuerza la importancia de identificar el estado actual de estos y si existen oportunidades de mejora.

En segundo lugar, las dimensiones y las preguntas que componen la encuesta hicieron énfasis en conocer la percepción y satisfacción de los colaboradores respecto a las prácticas de recursos humanos que según la teoría impulsan la productividad de acuerdo a los enfoques de Lean y Calidad total. Dichos enfoques señalan como aspectos claves de manera reiterativa la participación de los colaboradores, empoderamiento, trabajo en equipo, compensaciones y liderazgo como determinantes para que las iniciativas de eficiencia y mejora continua sean exitosas. Asimismo, enfatizan el rol de líder como crucial para llevar a cabo el cambio y facilitar el equipo; identificando como característica clave la retroalimentación en el proceso.

Finalmente, la información recogida en las distintas técnicas nos permitirá tener un diagnóstico que se analizará desde tres enfoques:

- Funciones especializadas de recursos humanos: situación actual de los procesos y oportunidades de mejora
- Desarrollo de competencias requeridas para la eficiencia: diferenciado por líder y colaborador
- Análisis por niveles identificando necesidades puntuales según el nivel jerárquico

### Técnicas diagnósticas

**Focus group.** Realizamos cinco *focus groups* en las sedes de Sinersa Lima y en las centrales hidroeléctricas, los días 5, 9 y 10 de diciembre del año 2019, haciendo dos focus en la última fecha. Participaron un total de 35 colaboradores de la organización. Asimismo, estos *focus* se realizaron en las cuatro plantas, teniendo un alcance los tres niveles organizacionales (administrativos, operarios y mandos medios) El criterio para la selección de los participantes fue en función a su disponibilidad; es por ello que el tipo de muestreo fue por conveniencia.

**Tabla 3**

#### *Participantes del focus group*

Nivel organizacional	Área organizacional	Ubicación	Enfoque	Tipo de muestreo	Total de muestra	Fecha	Cantidad de <i>focus</i>
Administrativos	Logística Contabilidad Finanzas Legal RR. HH.	Lima	Cualitativo	Por conveniencia	10	05/12/2019	1
Operarios	Operaciones (centrales hidroeléctricas)	Lima y provincias	Cualitativo	Por conveniencia	20	09/12/2019 10/12/2019	3
Mandos medios	Operaciones RR. HH.	Provincias	Cualitativo	Por conveniencia	5	10/12/19	1

*Nota.* Elaboración propia.

En las sesiones se exploraron los siguientes temas (ver apéndice B):

- Satisfacción con la organización

- Satisfacción con los procesos
- Satisfacción con la gestión de recursos humanos

**Entrevistas.** Realizamos 11 entrevistas, presenciales y telefónicas, entre los meses de enero y febrero, a gerentes, jefes y supervisores de la organización. Las preguntas estuvieron orientadas a conocer la percepción de la gestión de recursos humanos, cómo está alineada con los objetivos organizacionales y qué se espera sobre su gestión. Adicionalmente, exploramos temas de mejora de procesos y conocimiento de objetivos organizacionales (ver apéndice C).

Los entrevistados fueron seleccionados considerando su disponibilidad y la importancia de su cargo dentro de Sinersa.

**Tabla 4**

*Participantes de las entrevistas*

Nombre	Cargo	Nivel organizacional	Ubicación	Fecha
Madeleine Ramos	<i>Controller</i>	Mando medio	Lima	21/01/2020
Marlon Ramos	Superintendente adjunto	Mando medio	Lima	23/01/2020
Juan Pablo Castillo	Supervisor de proyectos	Administrativo	Lima	28/01/2020
Anyholina Olortegui	Trabajadora social	Administrativo	Lima	18/02/2020
Steve Olaguivel	Médico ocupacional	Administrativo	Lima	17/02/2020
Elvis Inga Periche	Supervisor SSOMA – Norte	Mando medio	Provincia	25/02/2020
Christian Rivera	Contador general	Mando medio	Lima	24/02/2020
Violeta Paucar	Jefe de Finanzas	Mando medio	Lima	21/02/2020
Ana Boljsakov	Gerente de Administración y Finanzas	Gerencia	Lima	08/01/2020
Branislav Zdravkovic	Gerente general	Gerencia	Lima	08/01/2020
Milivoje Boljsakov	Gerente de Plantas	Gerencia	Lima	09/01/2020

*Nota.* Elaboración propia.

**Cuestionario cuantitativo online.** Realizamos un cuestionario con preguntas cerradas que difundimos vía correo electrónico y grupos de WhatsApp a todos los colaboradores. Las preguntas estuvieron orientadas a explorar temas relacionados con mejora continua, liderazgo, trabajo en equipo, identificación con la organización, eficiencia, salario y

beneficios. Elegimos estos temas por la directa relación que tienen o pueden tener con el funcionamiento del área de recursos humanos de Sinersa y la eficiencia.

En total tuvimos un porcentaje de participación del 80% de la población en una aplicación censal (universal). Esto representa a 114 colaboradores, exceptuando a los tres gerentes. A continuación, presentamos el cuadro con el detalle de los participantes:

**Tabla 5**

*Participantes del cuestionario online*

Nivel organizacional	Área organizacional	Ubicación	Enfoque	Tipo de muestreo	Total de muestra	Total población	Fecha
Administrativos	Logística Contabilidad Finanzas Legal RR. HH.	Provincias	Cuantitativo	Censal	23	28	Del 06/01/20 al 19/01/20
Operarios	Operaciones (centrales hidroeléctricas)	Lima	Cuantitativo	Censal	78	94	Del 06/01/20 al 19/01/20
Mandos medios	Operaciones RR. HH.	Lima y provincias	Cuantitativo	Censal	13	18	Del 06/01/20 al 19/01/20

*Nota.* Elaboración propia.

En este caso, los participantes respondieron 20 afirmaciones (ver apéndice D).

### Resultados diagnósticos

**Focus group.** A continuación, presentamos las conclusiones por cada estamento que abordan los siguientes temas (ver apéndice E):

- Satisfacción con la organización
- Percepción de eficiencia y de procesos de trabajo
- Percepción y expectativas de RR. HH.

*Mandos medios.* En este nivel, encontramos un alto nivel de satisfacción con la organización. Valoran su remuneración actual y el reconocimiento brindado por sus líderes. Adicionalmente, se encuentran satisfechos por las facilidades y la flexibilidad laboral.

“Me siento en parte orgulloso, porque a veces es bueno que te agradezcan”  
(superintendente de planta).

Respecto a los procesos actuales, consideran que no existe una adecuada distribución de recursos económicos y humanos. Por ello, a veces hay incumplimientos y retrasos en los procesos.

Consideran que el área de recursos humanos, en el último año, ha realizado grandes avances con respecto a la implementación de nuevos procedimientos y administración del personal; sin embargo, aún queda mucho trabajo por realizar en lo que se refiere a formación, evaluación del desempeño y control del personal.

*Administrativos.* Encontramos que están medianamente satisfechos con la organización porque consideran que están pagados por debajo del mercado. Perciben que sus actividades y nivel de responsabilidad no están acorde a su remuneración. Les gustaría recibir mayor reconocimiento en base al cumplimiento de objetivos.

“[E]s mucha responsabilidad ser médico ocupacional de empresas de alto riesgo y no siento que mi remuneración esté acorde” (medico ocupacional).

Respecto a los procesos actuales, consideran que no se promueve hacer el trabajo de una forma diferente. Asimismo, perciben que no existe una comunicación fluida con los líderes y que la información muchas veces queda en los mandos medios.

Consideran que el área de recursos humanos ha brindado capacitaciones; sin embargo, indican que debería enfocarse en actividades que fomenten el trabajo en equipo y valores de la empresa.

*Operarios de planta (operadores, técnicos y personal de mantenimiento).* Este grupo considera que, respecto a las condiciones sociolaborales, existen grandes diferencias entre las plantas de C.H. Curumuy y C.H. Poechos I y II. La planta de Curumuy fue la primera planta en construirse y tiene los colaboradores más antiguos. Por otro lado, se evidencia un bajo nivel de satisfacción con la organización por la falta de reconocimiento y por la cultura orientada al castigo cuando se cometen errores.

Respecto a los procesos actuales, este grupo manifiesta que faltan herramientas para desarrollar sus funciones; algunas están obsoletas o en mal estado. Asimismo, indica que al realizar un requerimiento para el arreglo o reemplazo de estas herramientas, los mandos medios no brindan solución.

Consideran que los líderes son muy estructurados y solo están enfocados en los procesos. No se preocupan por la motivación del equipo, ni por tener espacios de integración y fomento del compañerismo.

En relación con la gestión de RR. HH., manifiestan que, a pesar de la crisis por la que atravesó la empresa, han recibido capacitaciones; sin embargo, el trabajo podría girar alrededor de actividades que fomenten el trabajo en equipo, empatía y liderazgo.

“[D]eberían enseñar a los jefes cómo ser buenos líderes” (operador de la C.H. Poechos).

**Entrevistas.** Presentamos una síntesis de las entrevistas alrededor de los siguientes temas (ver apéndice F):

- Conocimiento de objetivos organizacionales
- Satisfacción con la organización
- Percepción de eficiencia y procesos de trabajo
- Percepción y expectativas de RR. HH.

*Gerencia.* Respecto a los objetivos de Sinersa, los esfuerzos están orientados a estabilizar la situación económica, debido a las pérdidas generadas en los tres últimos años por la paralización de la central hidroeléctrica de Chancay. El objetivo a corto plazo es cancelar la deuda generada por la coyuntura mencionada, lo cual obliga a repensar los procesos para evitar gastos y generar eficiencias. Dentro de este gran objetivo, la reapertura de la planta en Chancay ha sido clave en el proceso de recuperación económica. A largo plazo, se busca seguir creciendo de la mano de la expansión.

Para que la organización sea más eficiente, la gerencia está trabajando en identificar procesos y mejoras continuas en ellos. El objetivo es redefinirlos desde las bases y construir mejores prácticas y procedimientos. La estandarización y la inversión en tecnología son focos claves para el orden de la organización. Además, es importante no solo mirar las áreas de manera independiente sino también identificar y trabajar en cómo se articulan entre ellas.

El área de RR. HH., en los últimos años, se ha estado fortaleciendo y desarrollando en función tanto de las demandas internas como de las externas (el mercado, disposiciones legales, etc.). La organización considera que aún hay mucho trabajo por hacer, ya que el objetivo es seguir creciendo de manera ordenada y eficiente, estandarizando los procesos tanto en planta como oficina, siempre en cumplimiento de la normativa y buscando el bienestar de ambas partes.

En esa línea, las tres gerencias están alineadas. Consideran que el rol de RR. HH. debería ser un socio estratégico para lograr los objetivos trazados por la empresa a corto y a largo plazo. Las gerencias consideran que uno de los grandes retos es liderar el proceso de formalización de la gestión de las personas con foco en la medición del desempeño para la toma de decisiones eficientes y objetivas. El gerente de operaciones se enfoca en aspectos

relacionados con las condiciones de seguridad de las centrales hidroeléctricas. Esta preocupación se acentúa por la actual coyuntura de la pandemia por la COVID-19.

“El crecimiento de una empresa, las metas y objetivos siempre dependerán del trabajo que realizan los colaboradores” (gerente, solicita confidencialidad de su cargo).

*Mandos medios.* En cuanto al conocimiento de los objetivos de la compañía, no existe una mirada única respecto a este punto. Cada rol define objetivos distintos respecto hacia dónde va la organización. Además, algunos consideran que no tienen espacios para que baje con claridad esta información desde la gerencia.

Los entrevistados mencionan la burocracia, la orientación a trabajar de manera separada y la ausencia de liderazgo como factores que impactan en el flujo de los procesos. Si bien identifican que hay propuestas de cambio, que se están trabajando para definir procesos y contar con estándares, consideran que hay resistencia en varias gerencias y personas. También, manifiestan que hay líderes que no tienen la mentalidad de hacer las cosas distintas y que sufren de falta de conocimiento, comunicación, coordinación y empatía entre las áreas administrativas, de operaciones y mantenimiento.

Las percepciones varían en función al tiempo en la organización. Los más antiguos son los más críticos e inconformes. Indican que ha habido un desarrollo del área, con mayor énfasis en el ámbito legal y de bienestar. Describen una gestión ausente en mediciones e indicadores. También, les preocupa la falta de criterios objetivos para evaluar a las personas y tomar decisiones para incrementos salariales.

Las expectativas respecto a la gestión de RR. HH. giran en torno a la realización de evaluaciones de desempeño y programas de incentivos que traigan reconocimientos como consecuencia. Asimismo, consideran importante levantar las necesidades de capacitación y dar foco a los temas tanto de liderazgo como de contenido técnico. Por otra parte, esperan que

RR. HH. impulse la motivación, motive la proactividad, implemente la cultura del *feedback* y difunda la misión, visión y valores de la organización. También mencionan la necesidad de ayudar en el proceso de cambio y automatización de los procesos actuales para reducir la burocracia y ser más eficientes. Por otra parte, solicitan una gestión más cercana de RR. HH. en el negocio.

*Administrativos.* Respecto al conocimiento de los objetivos de la organización, indican que están concentrados en recuperar las pérdidas generadas por el fenómeno de El Niño que ocurrió en el año 2017.

En cuanto a los procesos, consideran que no se encuentran definidos, ya que no existen indicadores para medir si el trabajo de las diferentes áreas es eficiente. También, mencionan la falta de herramientas para desempeñarse de manera eficaz. Por otro lado, manifiestan que el área administrativa es ajena a las necesidades de la operación del negocio y que no existe una comunicación fluida entre ellas.

Consideran que el área de RR. HH. se encuentra en una etapa de maduración, pues tienen procesos que faltan por implementar y temas pendientes por desarrollar; por ejemplo, las capacitaciones, liderazgo de equipos, clima laboral y evaluación de desempeño.

Indican que el área tiene un alto involucramiento con el bienestar de sus colaboradores y sus familiares directos. Se sienten apoyados en temas de salud, estudios y mejoras en sus condiciones de vida. Por otro lado, perciben que el área de recursos humanos no se encuentra alineada a la estrategia de la organización.

Los colaboradores esperan que el área se enfoque en elaborar políticas de compensaciones para reducir la percepción de inequidad de salarios. También esperan que se realicen actividades alineadas a fomentar un buen clima laboral en la organización.

*Operarios.* Los operarios consideran que no conocen los objetivos de la empresa, porque los líderes no comunican cuáles son los lineamientos de la empresa. Consideran que su trabajo es cumplir con la operación y tener una reacción rápida en el caso de que se presenten problemas.

Consideran que dentro de la operación tratan de cumplir con todos los procesos, aunque las oficinas administrativas no estén de acuerdo. Mencionan que muchas formas de trabajo han cambiado y eso conlleva un período mayor de adaptación para algunos compañeros. Las nuevas formas de trabajo, muchas veces, no son comunicadas por los jefes, sino que vienen directamente de las oficinas administrativas. Eso les dificulta la comprensión y ejecución.

La sensación que tienen en cuanto al área de RR. HH. es que, por un lado, debería transmitir el sentir del personal operativo a la Gerencia General y, por otro lado, debería trabajar más en los procedimientos de capacitación de los colaboradores para promover el crecimiento. Consideran que no hay una línea de carrera, que las decisiones en cuanto a las promociones internas no responden a criterios objetivos y, por lo tanto, RR. HH. debería implementar un procedimiento que sea lo más objetivo y claro posible. Creen que siempre hay una oportunidad de mejora y esta se debería enfocar en los trabajadores: mejores condiciones remunerativas, crecimiento profesional y líderes que reconozcan el trabajo del personal que siempre “se pone la camiseta”.

***Encuestas.*** A continuación, mostramos los resultados de la encuesta aplicada. Clasificamos los ítems en cuatro dimensiones (ver apéndice D). En la siguiente presentación de resultados, las gráficas muestran los resultados obtenidos en cada dimensión, calculados según el puntaje de los ítems específicos:

- Satisfacción e identificación con la organización

- Colaboración
- Relación con el líder
- Procesos y mejora continua

Analizamos los resultados a partir de categorizar las opciones de respuesta “siempre” y “casi siempre” con la etiqueta de “fortaleza”. Esto representa el porcentaje de respuestas favorables. Por otra parte, etiquetamos como “oportunidades de mejora” a las opciones que restan, cuyas respuestas son “a veces”, “casi nunca” y “nunca”.

### *Mandos medios*

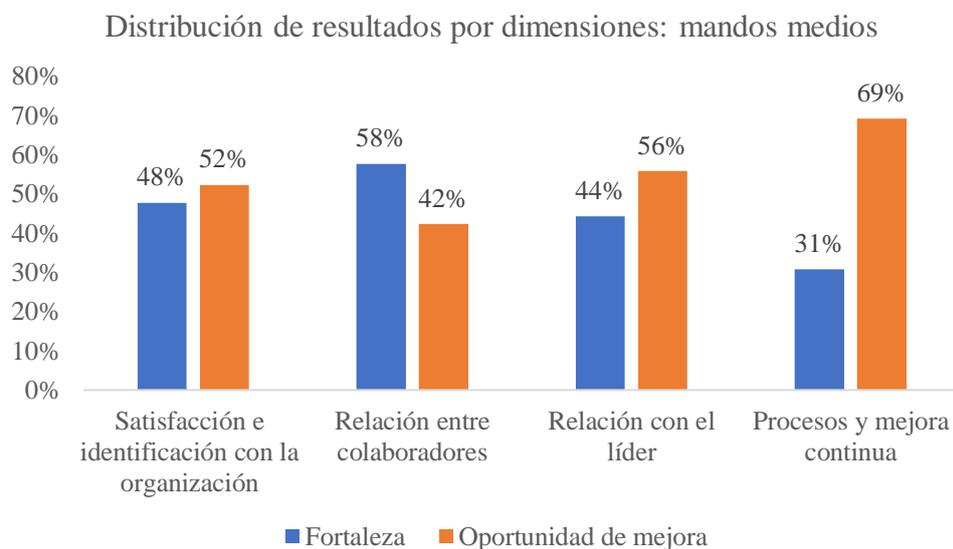


Figura 4. Resultado de encuesta de mandos medios. Elaboración propia.

El 48% de los mandos medios manifestó satisfacción e identificación con Sinersa, esto lo relacionamos a que el 80% de esta población no supera los dos años de permanencia laboral en la organización.

El 58% sostiene que la relación entre colaboradores es positiva y el 44% opina que la relación con su líder es buena. Esto engloba criterios como motivación, *feedback* y reconocimiento.

Finalmente, respecto a la percepción de los mandos medios sobre la mejora de procesos, el 31% afirma que existe un uso eficiente de recursos para el logro de metas e implementación de mejores prácticas.

Los resultados nos llevan a concluir que para los mandos medios existen brechas por cerrar en los cuatros aspectos evaluados en la encuesta.

### *Administrativos*

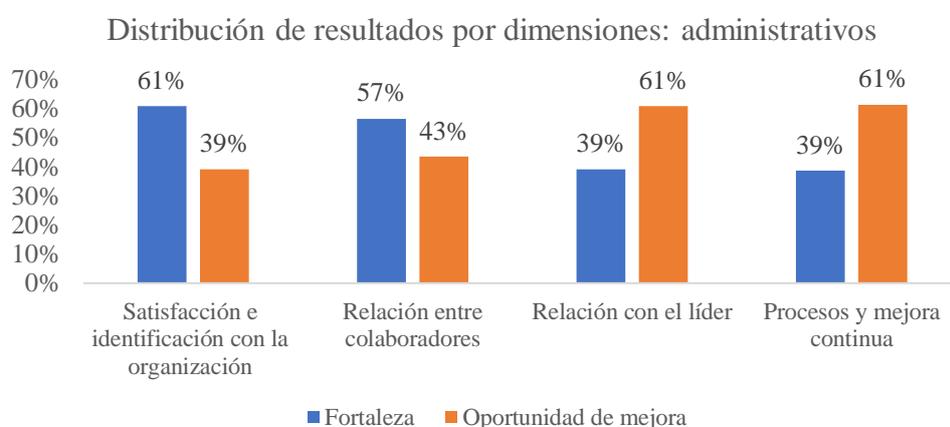


Figura 5. Resultado de encuesta de administrativos. Elaboración propia.

El 61% de colaboradores administrativos se encuentra identificado y mantiene alta la satisfacción con Sinersa.

Respecto a la dinámica del equipo, el 57% de los colaboradores opina que las relaciones entre ellos son buenas y que la organización se encarga de fomentar el trabajo colaborativo. Para el 39% el rol del líder está orientado a entregar retroalimentación, reconocer y motivar a los colaboradores.

Por último, el 39% considera que se utilizan las mejores prácticas para desarrollar sus funciones y que la organización invierte en tecnología y herramientas. Por ende, para los administrativos hay brechas que cubrir en temas de eficiencia.

También en este segmento de cargos se observan oportunidades de mejora en cuanto al rol de líderes y en las prácticas de trabajo.

### *Operarios*

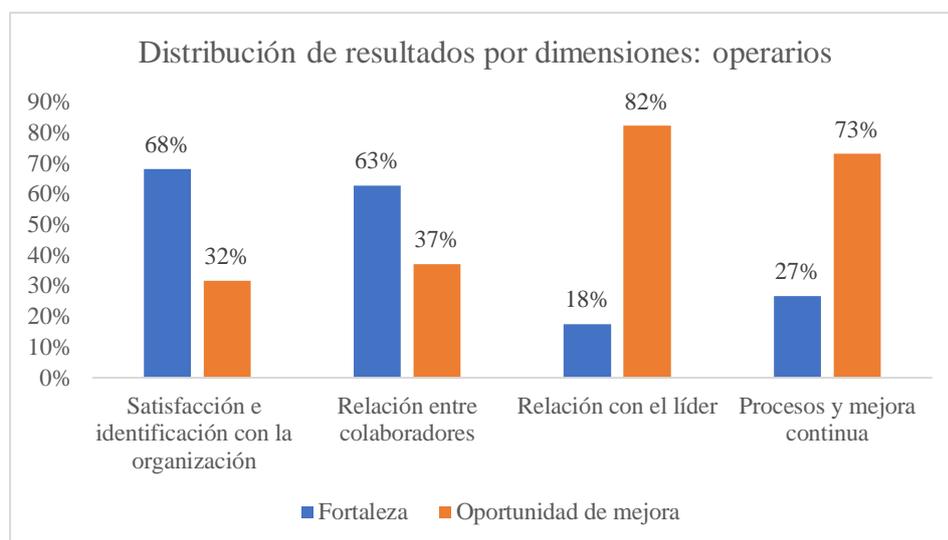


Figura 6. Resultado de encuesta de operarios. Elaboración propia.

Los operarios son del grupo con mayor satisfacción e identificación con la organización (68%). Sin embargo, al igual que otros niveles organizacionales, consideran que sus salarios no se encuentran dentro del mercado.

En cuanto a la relación con sus líderes, son los más críticos. Solo el 18% considera que la relación entre ellos es positiva. Por ende, podemos deducir que hay carencia de motivación, retroalimentación y apoyo por parte de las jefaturas en la operación.

Finalmente, el 27% considera que en Sinersa se emplean las mejores prácticas para trabajar, se genera apertura para proponer nuevas maneras de ejecutar las funciones diarias y se implementan, de manera continua, nuevas herramientas y tecnología. En este punto, es importante señalar que la organización invierte de manera continua en las máquinas y herramientas de producción que se encuentran en las plantas donde trabajan la mayor parte de

colaboradores de esta población; sin embargo, los resultados nos hacen pensar que estas acciones no son percibidas de manera positiva entre los colaboradores.

Estos resultados generados para el nivel de operarios muestran aspectos de mejora en la relación con los líderes y en los procesos de mejora continua.

### **Fuente documental, histórica y registro del área de RR. HH. en Sinersa**

**Fuente indirecta: estudio diagnóstico de la estructura de Sinersa.** El diagnóstico fue realizado por la consultora Hay Group, en coordinación con el área de recursos humanos. Abordamos el análisis de la estructura de Sinersa para determinar su alineación con la estrategia de crecimiento. Establecimos así las siguientes conclusiones:

### **Tabla 6**

#### *Resumen análisis estructura de Sinersa*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pocos niveles jerárquicos y un control focalizado a nivel gerencia.</li> <li>2. Adaptable al cambio y dinámica.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La estructura no permite claridad en la rendición de cuentas de la gestión de los proyectos, KPI, costos, entre otros.</li> <li>2. La gestión de información es, en cierta medida, burocrática, operativa y con puestos con poca claridad sobre el valor que generan al negocio.</li> <li>3. Fortalecimiento de segundas y terceras líneas.</li> <li>4. Asignación de funciones que no generan valor a los puestos, principalmente de plana media.</li> <li>5. Sensación de carga laboral operativa de los líderes de la organización.</li> <li>6. Falta de ANS formales.</li> </ol>

*Nota.* Elaboración propia.

Los resultados del análisis de la estructura organizativa de Sinersa muestran una gran oportunidad para mejorar la centralización, el control y la eficiencia de los procesos en las áreas de soporte. De cara a la expansión y a la eficiencia de la operación, sugerimos ampliar la cantidad de reportes a la Gerencia General. Asimismo, tal como mencionamos entre las fortalezas, existe la posibilidad de ser más fluidos en la comunicación dado los pocos niveles jerárquicos.

**Funcionamiento y alineamiento estratégico de subsistemas de RR. HH.** La empresa tiene un índice de rotación muy bajo. Durante el año 2019 solo se abrieron diez posiciones para la operación y ninguna para la administración central. De esas diez posiciones, el 50% fue cubierto mediante convocatoria interna y el otro 50% por proceso externo.

Actualmente, solo se tiene establecido el proceso de reclutamiento y selección para las posiciones administrativas. Las jefaturas y gerencias se realizan a través de la contratación de consultoras o *head hunters*.

A continuación, mostramos el flujo actual del proceso de selección externos para personal administrativo.

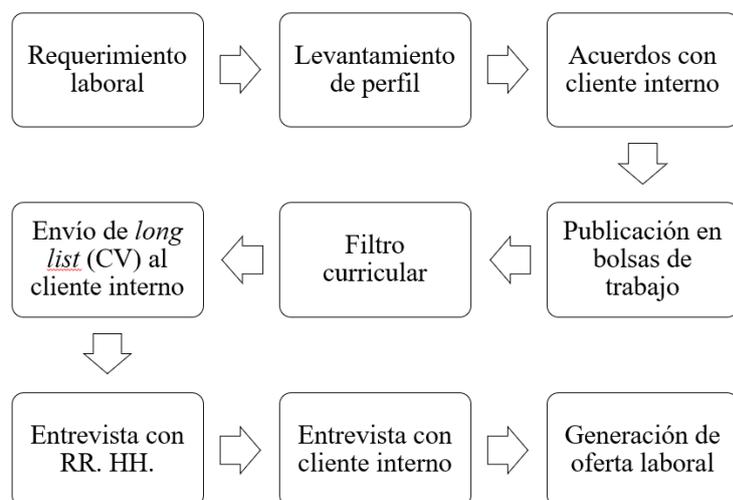


Figura 7. Proceso de selección de Sinersa. Elaboración propia.

Aún la empresa no cuenta con formatos establecidos para la ejecución de los procesos. Todo se desarrolla vía correo electrónico o a través de coordinaciones directas con el cliente interno. La remuneración es definida por la Gerencia de Administración y Finanzas, que posee rangos salariales para cada posición.

Al no contar con un proceso de reclutamiento y selección para los procesos operativos, el superintendente de planta tiene autonomía para seleccionar y hacer ingresar a sus nuevos colaboradores. Estos no siempre están alineados al perfil ideal para ocupar la posición, lo que trae consecuencias negativas, porque se puede tener colaboradores trabajando sin documentos de ingreso, sin contrato o sin equipos de protección personal. En estas ocasiones el área de recursos humanos debe acelerar el proceso de ingreso del colaborador para evitar caer en una contingencia laboral.

Ante la ausencia de un proceso de selección, se pierde la oportunidad de cubrir la posición vacante con un candidato ideal que calce con el perfil solicitado, que esté alineado a los valores y principios culturales de la organización, y que cumpla con las expectativas del líder de área. Esta circunstancia afecta al indicador de rotación de la organización y a la productividad.

Las convocatorias internas no tienen un flujo de proceso estandarizado. Actualmente, cada líder de área tiene la potestad de realizar movimientos horizontales y verticales según su criterio. Esto genera un impacto en la percepción de objetividad de los colaboradores ante la toma de decisiones de los líderes, lo que puede afectar el clima laboral.

**Inducción.** La organización cuenta con acciones para los primeros días de trabajo de los nuevos colaboradores; sin embargo, no tienen diseñado un programa de inducción.

*Posiciones administrativas.* Durante el primer día de trabajo, el área de recursos humanos es la encargada de presentar al nuevo personal en la oficina administrativa.

Primero se realiza un recorrido por todas las instalaciones para presentar al nuevo ingreso y, al mismo tiempo, para que esa persona reconozca a los colaboradores de cada área y dónde se ubican. Luego, el responsable se encarga de realizar una presentación de la organización y de los beneficios que tendrá. Finalmente se firman los documentos necesarios y se inicia con las funciones dentro del área.

Actualmente, no se cuenta con una inducción al puesto.

*Posiciones de la operación.* Durante el primer día de trabajo, el ingresante de cada una de las plantas es recibido por el superintendente quien le hace un recorrido por toda la unidad operativa y le enseña el área de trabajo, los procesos de producción y sus funciones.

El supervisor de seguridad y salud en el trabajo le brinda una charla sobre el buen uso de los EPP y demás temas de importancia.

La ausencia de un programa de inducción podría ocasionar una falta de identificación con la organización y su cultura. El programa también es importante para que el nuevo integrante conozca los objetivos de la organización y esté preparado para asumir correctamente su rol.

A su vez, al no tener muchos ingresos al año, puede que un programa de inducción no sea un proceso tan importante dentro de la gestión de recursos humanos.

***Administración de personal-planillas.*** La organización no cuenta con un sistema para la ejecución de los procesos de administración de personal. Todos se realizan de manera manual usando Excel. La responsable de estos procesos es la encargada de planillas. La modalidad ha motivado reclamos, debido al cálculo inadecuado de los salarios de los operarios de planta, lo cual genera un malestar frecuente en ellos.

Actualmente, existe un lineamiento de control de asistencia y horarios. El ingreso del personal se controla a través de medios electrónicos, pero no se hace uso adecuado del

lineamiento establecido. Por ende, no se pagan ni compensan las horas extras y tampoco se sancionan las tardanzas.

**Gestión de la capacitación.** Existen dos modalidades mediante las cuales Sinersa beneficia a sus colaboradores para que sigan potenciando sus conocimientos y competencias en instituciones externas. De manera anual, se refuerza el beneficio para los colaboradores y se impulsa su uso.

*Modalidad: capacitaciones individuales.* La empresa financia cursos con una cobertura al 100%. Para acceder a dicho beneficio, el jefe debe solicitarlo, mediante un correo dirigido a la Gerencia General y a la Gerencia de Administración y Finanzas, señalando la razón por la cual el colaborador requiere la capacitación de acuerdo con rol que cumple. Una vez obtenida la aprobación, RR. HH. se encarga del procedimiento administrativo.



Figura 8. Resumen histórico de capacitaciones individuales. Elaboración propia.

*Modalidad: convenios.* La segunda modalidad se activa con el pedido del colaborador a su jefatura directa para su posterior VB. Luego de ello, RR. HH. procede a la coordinación de inscripción con la entidad educativa.

En la modalidad de convenios la empresa asume el 50% en caso de cursos y el 30% en caso de maestrías y diplomados.

Respecto a las cifras en cuanto a programas subvencionados por Sinersa, observamos que el 2017 y el 2018 fueron los años con más convenios ejecutados (75% de los convenios entregados hasta el 2019).



Figura 9. Resumen histórico de capacitaciones por convenio. Elaboración propia.

Las dos modalidades no están enmarcadas dentro de un diagnóstico de necesidades y plan de capacitación. Además, no tienen un presupuesto anual definido. Aún no se ha desarrollado una política de capacitación y criterios de validación para las asignaciones de los cursos. En el segmento de los administrativos, existe la percepción de una ausencia de criterios para la asignación de las capacitaciones y la asocian a una falta de objetividad en el proceso.

Debido a la ausencia de indicadores de medición, actualmente no se tiene información del retorno de inversión de las capacitaciones y tampoco se identifica la aplicación de conocimientos obtenidos en el puesto de trabajo. Esto representa una oportunidad de mejora para la organización.

A todo lo expuesto, debemos sumar las capacitaciones regulatorias lideradas por el área de SSOMA. Son cuatro capacitaciones obligatorias al año que se ejecutan de acuerdo con lo estipulado legalmente.

En el 2019, se produjo una reducción en la inversión de capacitación, debido a los problemas económicos que generó la paralización de la planta de Chancay en el año 2017.

***Comunicación interna.*** En la actualidad, Sinersa cuenta con cuatro canales de comunicación:

- Correo: se comparte información relevante sobre la operación con la gerencia. Tiene un alcance que llega a mandos medios.
- Boletín informativo: se comparte información relevante sobre cada una de las plantas. Esta información se actualiza cada tres meses.
- Periódico mural: se muestra contenido relacionado con el trabajador del mes, cumpleaños y noticias breves. Esta información se actualiza de manera mensual y está a cargo de la asistente social.
- Facebook Bienestar Sinersa: se comparte contenido de interés como fotos de los eventos y fechas importantes.

Las políticas y actualizaciones de procedimientos no se comparten por ninguno de los canales de comunicación. Con esto, identificamos una oportunidad para aprovechar mejor los medios actuales y llegar con esta información a más personas en menos tiempo. Tampoco se cuenta con indicadores de gestión de las comunicaciones como seguimiento e impacto, *engagement*, entre otros. Otra oportunidad de mejora se encuentra en hacer una mejor segmentación de contenido por canal. De esta manera, no se repite información y se les da mayor prioridad a ciertos contenidos.

Las oportunidades que describimos pueden generar un impacto a nivel de clima organizacional y alineamiento de los colaboradores con los objetivos y proyectos de mejora en curso.

***Gestión del talento (línea de carrera: promociones y ascensos).*** Existe un interés por promover el crecimiento del colaborador; no obstante, aún no existe una línea de carrera estructurada. Los colaboradores se mantienen en sus puestos por varios años y los movimientos más comunes se dan dentro de la operación y en sentido horizontal; por ejemplo, de técnico de mantenimiento a técnico de línea. La debilidad recae en no contar con perfiles de puestos definidos y un proceso de evaluación de desempeño; por lo tanto, no se tiene la información objetiva respecto al cumplimiento y calidad de trabajo ni al potencial de crecimiento.

Esto impacta en la posibilidad de mejora de procesos mediante el uso de nuevas herramientas y tecnologías, en la motivación de incluir buenas prácticas de trabajo y en la promoción de intercambio de ideas entre colaboradores que resulte en eficiencia organizacional.

***Cultura y clima.*** Es importante mencionar que dentro de las prioridades de la Gerencia General no se encuentra el escuchar la percepción de los colaboradores. Esto ha impactado en que las iniciativas de medición de clima no se hayan concretado y, por lo tanto, no se tiene claridad sobre la situación actual y sobre la gestión los aspectos deficitarios que serán mencionados más adelante en este capítulo.

En relación con la cultura, Sinersa cuenta con una misión, una visión y valores. Fueron revisados y reafirmados por parte de la gerencia en el 2019. Esta información se encuentra publicada actualmente en la web de Sinersa, la cual ha sido repotenciada. No

obstante, no existe un plan de comunicación ni procesos que bajen dicha información a los colaboradores desde la inducción.

Es así como existen oportunidades para incorporar los valores desde los perfiles de puestos para asegurar que las decisiones se tomen considerando la cultura deseada.

Asimismo, gestionar la cultura, enfatizando el valor de la excelencia, permitirá incentivar aquellos comportamientos deseados relacionados con la eficiencia y a la mejora continua.

**Compensaciones (revisiones salariales y retención).** La estructura salarial de Sinersa abarca todas las posiciones de la compañía. La amplitud de las bandas será del 50% (80% - 120%) tanto para equidad interna como para competitividad. Los diferentes cargos de la empresa se podrán mover a través de la estructura sin perder la equidad interna y la competitividad del mercado. La empresa detalla el contenido de cada puesto de trabajo en descripciones de puestos para luego valorizarlos a través de la metodología de factores y puntos.

No existe una política de bonos, sino que se establecen los montos y áreas de acuerdo con lo indicado por la Gerencia General. Por ejemplo, el área de operaciones recibió un bono por buen desempeño del mantenimiento de los equipos y el área de contabilidad recibió un bono por haber realizado una auditoría eficaz. En Sinersa no existe un plan de línea de carrera ni programas de retención.

## Tabla 7

### *Distribución de remuneración y beneficios por jerarquías*

<b>Nivel organizacional</b>	<b>Estructura salarial</b>
Gerencia	Sueldo + prestaciones económicas + bono
Administrativos	Sueldo + prestaciones económicas
Operaciones	Sueldo + prestaciones económicas + movilidad obligatoria por ley
<b>Bono adicional: brindado a criterio de gerencia</b>	

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 8***Prestaciones generales a todos los colaboradores*

<b>Prestaciones económicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gratificaciones</li> <li>• CTS</li> <li>• Vacaciones remuneradas</li> <li>• Respeto a la jornada diaria de trabajo y el descanso semanal remunerado</li> <li>• Compensación de horas extras</li> <li>• Alimentación</li> <li>• Seguro social EsSalud</li> <li>• EPS (100% colaboradores y 50% dependientes)</li> <li>• Asignación familiar</li> <li>• Seguro de vida ley (para los que tengan cuatro años de antigüedad)</li> <li>• Beneficios de ley por lactancia</li> <li>• Aguinaldo de Navidad</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia.

Sinersa ha trabajado, durante el último trimestre del 2019, en implementar una estructura remunerativa basada en criterios objetivos; sin embargo, aún se encuentra en la etapa de diseño.

***Bienestar (apoyo social y plan anual).*** Dentro del organigrama existe una asistente social de medio tiempo en Piura que está encargada de las cuatro plantas; sin embargo, en Lima no se cuenta con ese puesto para el área administrativa. El rol de la asistencia social está formalmente encargado de generar y mantener un clima laboral positivo. Se enfoca en el levantamiento de información mediante visitas a las plantas para identificar puntos críticos sobre la relación entre los colaboradores, el ambiente de trabajo y las condiciones físicas. A partir de eso, despliega acciones como charlas sobre acoso laboral, *bullying*, hostigamiento sexual y valores.

Asimismo, propicia eventos de recreación para fomentar la camaradería. El principal de ellos es la Copa Sinersa: cada planta tiene sus equipos de fútbol y vóley para competir

entre ellas. Otro evento importante es la reunión de Navidad: un almuerzo para los trabajadores y, para los niños, chocolatada y entrega de un regalo.

En años anteriores existió un plan anual de actividades de integración, pero por temas de coyuntura económica, debido a el fenómeno de El Niño, estas actividades no se ejecutaron ni en el 2018 ni en el 2019. A raíz de esto, los colaboradores solicitan actividades de integración que fortalezcan el trabajo en equipo. En la misma línea, también se ha generado la percepción en los administrativos de que la organización debería preocuparse más por el personal y por el clima laboral a través de las actividades de motivación e integración.

Sinersa cuenta con un plan anual de bienestar para las plantas y la oficina de Lima. Este plan incluye un programa de apoyo social, con alcance a familiares directos, que implica la entrega de dinero a colaboradores que tengan problemas de salud o de vivienda.

Asimismo, dentro del plan se contemplan actividades motivacionales y de integración como celebraciones de fechas importantes, charlas y talleres. Este programa es altamente valorado por los colaboradores. Los mandos medios mencionan que Sinersa prioriza el bienestar del trabajador y su familia.

***Seguridad y salud.*** Sinersa no cuenta con un área independiente de SSOMA; sin embargo, tiene dos supervisores: uno en zona norte y otro en zona sur. Ambas personas le reportan a la superintendencia y, en algunos casos, a la Gerencia General. Los supervisores coordinan temas como organización de charlas, entrega de EPS y/o de reglamentos, directamente con la supervisora de recursos humanos. Lamentablemente, por la distancia entre las plantas, no se comunican entre ellos. Esto no facilita el trabajo en conjunto.

Actualmente se está buscando que ambos supervisores tengan una comunicación fluida para que la seguridad mantenga el mismo estándar en cada una de las plantas.

De acuerdo con las entrevistas, la Gerencia de Operaciones busca enfocarse en temas relacionados con las condiciones de seguridad. En esta línea, el supervisor de SSOMA manifiesta que el foco de su gestión está en estandarizar los procesos de seguridad y salud; sin embargo, en la ejecución, se encuentra con ciertas resistencias de los equipos, por ejemplo: el reporte de incidencias y adopción de nuevos procesos / políticas.

A continuación, presentamos un resumen de los resultados diagnósticos.

**Tabla 9**

*Resumen resultados diagnósticos de Sinersa*

<b>Enfoque</b>	<b>Oportunidad de mejora</b>
Funciones especializadas de RR. HH.	<p>Formular e implementar un plan estratégico y herramientas diagnósticas de medición para construir las acciones de RR. HH.</p> <p>Definir objetivos y responsabilidades de cada rol de RR. HH para tener una mejor gestión de los procesos a su cargo.</p> <p>Definir e incorporar KPI de medición de la gestión.</p> <p>Desarrollar un diagnóstico de necesidades y plan anual de capacitación, incorporando el desarrollo de habilidades blandas e indicadores de retorno de inversión.</p> <p>Implementar un sistema de gestión de desempeño que sirva como fuente de información para gestionar el talento y tomar decisiones respecto a las compensaciones y línea de carrera.</p> <p>Revisar y analizar si el rol actual de la trabajadora social es el adecuado para lograr una mejor gestión del clima, cultura, bienestar y comunicación.</p> <p>Desarrollar cercanía y comunicación entre los colaboradores de oficina central y las plantas.</p>
Desarrollo de competencias requeridas para la eficiencia	<p>Desde RR. HH., generar capacidades en los líderes, equilibrando la brecha que existe actualmente entre la tarea y la gestión.</p> <p>Promover la mejora continua, motivar, brindar reconocimiento y retroalimentación; así como lograr una comunicación constante y fluida, bajando información son las principales oportunidades de mejora identificadas en los líderes.</p> <p>Promover el trabajo colaborativo y coordinado en las distintas áreas considerando que actualmente existe una percepción de cultura burocrática y orientación al trabajo en silos.</p> <p>Promover la autogestión en los colaboradores, la percepción de jerarquía y burocracia podría limitar la toma de acción y decisiones, así como la generación de nuevas propuestas</p>
Análisis por niveles	<p>Se encuentran oportunidades de mejora transversales en los tres niveles de la organización (mandos medios, administrativos y operarios) enfocadas en temas de liderazgo, creación de sistemas de desempeño y reconocimiento; así como en impulsar y promover la mejora continua.</p>

*Nota.* Elaboración propia.

**Conclusiones diagnósticas.** A continuación, presentamos las conclusiones diagnósticas en base a dos enfoques en los que RR. HH. puede apoyar a la organización desde un rol más estratégico.

**Primer enfoque: funciones especialidades RR. HH.** El área de recursos humanos de Sinersa debe convertirse en un socio estratégico que acompañe al negocio en el logro de sus objetivos. Actualmente, no se cumple con el rol, debido a la ausencia de un planteamiento anual que conecte los proyectos e iniciativas de RR. HH. con los objetivos organizacionales.

Para llegar a esto, el área debe demarcar los objetivos y responsabilidades de cada rol para asegurar una correcta ejecución de los procesos y generar una buena experiencia en los colaboradores.

Por otro lado, según el modelo de Ulrich (1997), es importante que RR. HH. se convierta en un experto administrativo. Esto se logrará a partir de la mejora de procesos. Como área, deben definir los criterios, políticas, herramientas y sistemas que permitan ordenar la gestión de RR. HH. haciéndola más eficiente. Es necesario implementar indicadores de gestión de procesos, resultados e impacto que actualmente no se han generado.

Los procesos relacionados con las capacitaciones es uno de los temas más mencionados y valorados por los colaboradores. Su foco está en lo técnico, debido a que permite mejorar procesos y reducir costos en la mano de obra. Sin embargo, se perciben oportunidades de mejora al no contar con un levantamiento de necesidades, un plan anual de capacitación ni una medición del retorno de la inversión. También, identificamos la necesidad de brindar capacitaciones o talleres en temas de habilidades blandas. A partir del objetivo de Sinersa de buscar la eficiencia, la responsabilidad de capacitar a las personas en gestión de proyectos resulta clave.

Sinera ha puesto el foco en ser más eficiente con una gestión basada en la estandarización y excelencia en sus procesos. Esta necesidad se refuerza al visualizar la oportunidad de expansión, ya que disminuiría el tiempo de implementación y puesta en operación. Esto haría que Sinera sea más atractivo para actuales o nuevos inversores. A esto se le suma, que ya se cuenta con una concesión por parte del Estado (usualmente representa una barrera), lo que le da a la organización mayor probabilidad de ingresar con una nueva planta frente a otros competidores.

Actualmente, al carecer de un modelo de gestión del desempeño de sus colaboradores, no pueden tomar decisiones objetivas y eficientes acerca de movimientos y aumentos salariales. Tampoco, tiene una medición de la situación actual de las personas y áreas respecto a sus brechas en términos de competencias, ni a su nivel de productividad, ni al alineamiento respecto a los objetivos estratégicos. En esta línea, es importante mencionar que el segmento de líderes tiene la expectativa de que RR. HH. genere mayor valor en este aspecto.

Finalmente, es importante mencionar que no existe una cercanía entre los colaboradores de la oficina principal, ubicada en Lima, y los de las cuatro plantas (provincia). Esto no permite que el área de RR. HH. genere acciones para mejorar la experiencia de los colaboradores de la operación.

***Segundo enfoque: desarrollo de competencias requeridas para la eficiencia.***

El sector energético, al ser fiscalizado por los organismos gubernamentales, requiere mucha eficiencia y excelencia en todos sus procesos. La consecuencia del incumplimiento genera penalidades económicas no presupuestadas que impactan en la rentabilidad de la organización, por tal motivo es clave que Sinera se enfoque en desarrollar capacidades tanto en los líderes como en los colaboradores.

*Liderazgo.* El rol del líder es clave para facilitar el cambio y llevar a la organización hacia el nivel deseado a partir de la movilización y el desarrollo de su equipo. Es importante mencionar que solo el 25% de los colaboradores se encuentra satisfecho con el liderazgo en Sinersa y que, a nivel de expectativas de los distintos segmentos de la organización, observamos que hay un acuerdo respecto a que RR. HH. es responsable tanto de generar capacidades en los líderes como de equilibrar la brecha que existe en la actualidad entre la tarea y la gestión.

Actualmente, existe la percepción de que los líderes tienen un perfil con una mayor orientación a la tarea y a mantener el *statu quo*. Esto lo manifiestan con resistencias al cambio y con una mentalidad que no cuestiona ni quiere hacer las cosas distintas, lo que impacta en la identificación de eficiencias, en las mejoras en las tareas y en la interacción fluida entre los colaboradores. En la misma línea, esta orientación repercute en que la motivación del equipo no sea una prioridad.

Existe una oportunidad de mejora en los distintos niveles de la organización respecto al desarrollo de los colaboradores por parte de los líderes. Los colaboradores, en su gran mayoría, consideran que no reciben retroalimentación y reconocimiento permanente. Estas prácticas son claves y les permiten tener claridad respecto a lo que están haciendo bien y lo que deben seguir mejorando. En cuanto al reconocimiento, existe una opinión de que predomina, en muchos líderes, la cultura orientada al castigo cuando se cometen errores.

Otro de los aspectos que se mencionan de manera recurrente es la comunicación por parte de los líderes. Señalan que no existe una comunicación fluida con ellos y que muchas veces la información queda a nivel de los mandos medios. Por esta razón, a los colaboradores no les llega con claridad el porqué de los cambios a implementar, por ejemplo.

*Autogestión.* En el ámbito organizacional, la autogestión se refiere al uso de cualquier método, habilidad y estrategia a través de los cuales los colaboradores pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía en el manejo de los recursos. Para que Sinersa pueda alcanzar su objetivo de eficiencia debe contar con colaboradores que tengan desarrollada la competencia de autogestión, que fomenten el hábito del análisis y que lleguen a concretar qué situaciones requieren actuación inmediata y cuáles necesitan una mirada más macro hacia el diseño y la ejecución de proyectos. Este es el primer paso para poder desarrollar las competencias colaborativas que Sinersa no tiene actualmente.

La estructura jerarquizada de la organización puede generar lentitud en la ejecución de iniciativas y procesos que promueven la mejora continua. Adicional a esto, el ejercicio de la autonomía exige un gran dominio propio y mucha responsabilidad, pero genera que el colaborador atraviese por facetas más creativas y afines a sus potenciales. Esto aumenta la identificación con la tarea realizada y con los objetivos de la organización. Para lograr esto, la empresa necesita de líderes que confíen, ofrezcan autonomía y empoderen a sus colaboradores para generar autogestión. Este tema requiere refuerzo dentro de Sinersa.

La autogestión despliega su máximo significado cuando le permite al individuo tomar iniciativa, compartir ideas y colaborar. Finalmente, ofrece nuevas oportunidades organizativas, mejora la conducta frente al estrés, fomenta el compromiso y la responsabilidad.

Por todo lo descrito, es importante generar y desarrollar la autogestión dentro de Sinersa. Esto aporta en el desarrollo de competencias colectivas y la evolución del rol de líder.

*Trabajo en equipo y comunicación.* La cultura burocrática de Sinersa impacta en la generación de espacios de confianza entre sus colaboradores e impide que se origine una comunicación fluida y un ambiente de trabajo colaborativo adecuado entre todos los niveles de la organización. Lo mencionado hace que una de las debilidades de Sinersa sea el retraso en los procesos logísticos.

El 73% de colaboradores manifiesta que la relación entre compañeros es buena dentro de la organización; sin embargo, el 49% declara que desde Sinersa no se promueve el trabajo colaborativo. Esto se ve reflejado en la falta de cercanía que tienen los colaboradores de la oficina central de Lima y los de las cuatro plantas en provincia. Esto representa una debilidad para la organización, ya que las áreas de soporte no pueden identificar las necesidades o aspectos de mejora que requiere la operación.

Existe una percepción, a nivel de los mandos medios, de que los colaboradores no trabajan de manera coordinada. Existe un enfoque en los propios procesos y no en el impacto que tienen las funciones hacia todas las áreas. Esto influye en el sentido de urgencia de las demandas que puedan surgir desde la operación. Alineado a esto, la ausencia de procesos establecidos entre las distintas áreas influye en la claridad que puedan tener los colaboradores para trabajar de manera colectiva.

Los colaboradores declaran que RR. HH. tiene la tarea pendiente de generar espacios en los cuales se promueva el trabajo en equipo y se busque la integración entre las diferentes áreas.

De acuerdo con el levantamiento de información de subsistemas de RR. HH., notamos la ausencia de difusión de información relevante sobre el funcionamiento de las operaciones hacia todos los niveles organizacionales. Actualmente, solo se comparte esta información a través del correo electrónico entre las gerencias y líderes de mandos medios. Esto da como

resultado que la información llegue a los demás niveles organizacionales de manera incorrecta y por los canales inadecuados.

Si identificamos las áreas de mejora en cuanto a la diferencia que existe entre segmentos, se observa que tanto los colaboradores de mandos medios ubicados en provincia (centrales) como los administrativos se encuentran satisfechos con la organización; sin embargo, los colaboradores de ambos niveles que se encuentran en Lima consideran que la remuneración no está acorde a las responsabilidades y funciones encomendadas. Los operarios se encuentran muy satisfechos con la organización, pero esto está relacionado con los beneficios que Sinersa ofrece (fondo de apoyo social, becas, seguros, etc.), pero no por el reconocimiento, la cultura de castigo y la remuneración por debajo del mercado.

Con respecto al liderazgo, los mandos medios y operarios consideran que no existe una cultura de retroalimentación. Los líderes están orientados más al proceso que a las personas. Los administrativos y mandos medios perciben que hay una falta de orientación hacia la mejora de procesos, promoción de hacer las cosas diferentes y ausencia de herramientas para ser eficientes en el trabajo. Los administrativos indican que deberían desarrollarse habilidades de liderazgo. A nivel de las gerencias, el tema de liderazgo no fue mencionado.

Tanto los mandos medios como los administrativos señalan que RR. HH. debería generar espacios de cercanía y diálogo para difundir los objetivos de la organización. También consideran que falta desarrollar temas orientados a la gestión de desempeño, capacitación, reconocimiento y clima organizacional. Los operarios manifiestan que no hay criterios objetivos para establecer las líneas de carrera y promoción interna. Con respecto a RR. HH., la opinión de la gerencia es que el rol debe ser el de un socio estratégico y así lograr los objetivos trazados por la organización.

El principal elemento diferenciador entre los estamentos es la satisfacción con la organización. La percepción de cada colaborador varía dependiendo si la motivación es considerada extrínseca o intrínseca.

Las oportunidades por trabajar que son relevantes, en forma transversal a los estamentos, son la mejora de procesos y la consideración del área de RR. HH. como un socio estratégico de la organización.

### Plan de recursos humanos

Los objetivos e iniciativas que se han propuesto dentro del plan estratégico están orientados a acompañar a Sinersa para que sea más eficiente en su gestión, estableciendo las bases desde cómo se organiza y gestiona la organización; así como, definiendo y midiendo las metas que quiera alcanzar para hacer seguimiento de los avances, cerrar las brechas y lograr la mejora continua, la implementación de los proyectos en los tiempos esperados, la asignación correcta de recursos, el control de gastos, la mejora de los flujos de comunicación, y la estandarización de procesos y políticas. Esto último a futuro contribuirá a que sea replicable el modelo actual de gestión de Sinersa facilitando su plan de expansión.

La medición de impactos del plan se presentan en dos niveles: los procesos de RR.HH. y el impacto en el negocio. En este último, no se precisan las metas, ya que Sinersa aún tiene el desafío de implementar indicadores de gestión en estas materias. En la siguiente tabla, presentamos los objetivos e iniciativas que comprenden el plan estratégico de recursos humanos:

**Tabla 10**

*Objetivos e iniciativas del plan estratégico de Sinersa*

<b>Funciones especializadas de RR. HH.</b>	<b>Desarrollo de capacidades</b>
Objetivo 1. Posicionar a RR. HH. como un socio estratégico	Objetivo 1. Formar líderes orientados a la mejora continua
Iniciativa 1. Modificar la estructura de recursos humanos	Iniciativa 1. Diseñar e implementar escuela de liderazgo
Iniciativa 2. Definir y mejorar procesos claves (gestión del desempeño y capacitación)	Objetivo 2. Desarrollar la autogestión en los colaboradores
	Iniciativa 1. Plan de difusión de perfiles de puestos
	Iniciativa 2. Concurso de proyectos de mejora
	Objetivo 3. Fomentar el trabajo en equipo y la comunicación
	Iniciativa 1. Definir plan de comunicación interna
	Iniciativa 2. Programa “Vive la experiencia en Sinersa”

*Nota.* Elaboración propia.

## **Objetivo 1. Recursos humanos como socio estratégico**

**Iniciativa 1. Modificar estructura del área de recursos humanos.** El objetivo es analizar y modificar la estructura del área de recursos humanos con el fin de que los roles y funciones de los integrantes actuales sean los adecuados para acompañar a Sinersa tanto en el logro de sus objetivos organizacionales como en las propuestas que elaboramos en este documento.

Según la información obtenida mediante las fuentes diagnósticas y las necesidades de la organización, se requiere que la estructura de recursos humanos esté liderada por una jefatura que se dedique de manera exclusiva a los procesos del área. Con esto, se lograría un posicionamiento de recursos humanos como socio estratégico a través de la implementación de iniciativas y proyectos orientados al desarrollo de capacidades que lleven a Sinersa al logro de sus objetivos.

Adicional a esto, nuestra propuesta pone foco en los procesos de capacitación, gestión del desempeño y comunicación interna. Por esta razón, incluimos dentro de esta estructura las posiciones de analista y asistente de recursos humanos.

Al ser Sinersa una empresa del rubro industrial, debe tener como pilar velar por la seguridad y por la salud en el trabajo de cada uno de sus colaboradores. En línea con esto, proponemos contar con una trabajadora social que se encargue de los procesos de bienestar social y con dos enfermeros que se encuentren en las plantas de Chancay, Poechos I y Poechos II para la atención de emergencias de salud de los colaboradores.

Finalmente, sugerimos eliminar la posición de especialista de planillas. En reemplazo, recomendamos incorporar dos asistentes para que los procesos se trabajen con mayor agilidad.

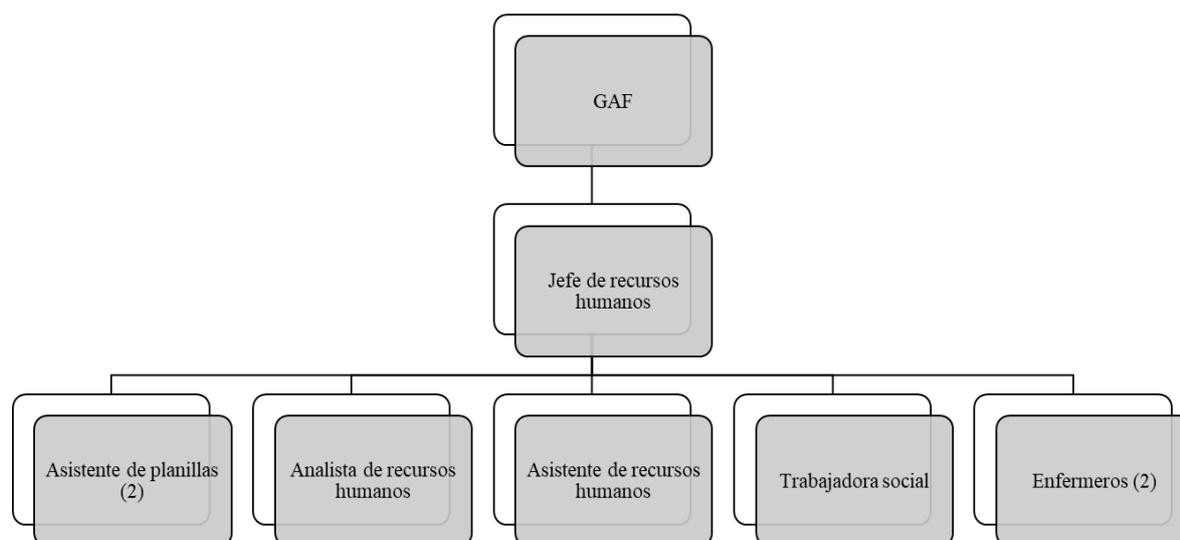


Figura 10. Propuesta de estructura del área de RR. HH. de Sinersa. Elaboración propia.

A continuación, presentamos una sugerencia respecto al objetivo principal de cada una de las posiciones de la estructura de RR. HH. Para ver las funciones específicas, ver el apéndice G.

***Jefe de recursos humanos.*** Es el responsable de desarrollar e implementar estrategias de recursos humanos e iniciativas alineadas con el plan estratégico de la organización. Nuestra propuesta es independizar el cargo de jefe de RR. HH. para generar mayor valor al área y poder gestionar mejor los procesos.

***Asistente de planilla.*** Es la persona responsable de los procesos de administración del personal y sus remuneraciones. Vela por el cumplimiento de las normas legales, políticas y procedimientos establecidos en el área de recursos humanos.

***Analista de recursos humanos.*** Es la persona responsable de diseñar e implementar el proceso de reclutamiento y selección que permita atraer el mejor talento y que esté en línea con las necesidades de la organización. También, se encarga del plan anual de capacitación para consolidar los programas de inducción, formación, normas y entrenamiento, del

desarrollo de los colaboradores y líderes, y de la ejecución del proceso de gestión de desempeño.

***Asistente de recursos humanos.*** Es responsable de definir y coordinar la ejecución del plan de comunicación interna de Sinersa alineado a los objetivos organizacionales. Además, vela por la cultura, mide y propone acciones de mejora para promover un clima laboral adecuado.

***Trabajadora social.*** Es responsable de administrar y gestionar actividades y acciones que generen el bienestar laboral de los colaboradores. Todo esto en concordancia con las normas legales, políticas y procedimientos establecidos en Sinersa.

***Enfermera o enfermero.*** Es responsable de prevenir situaciones que pongan en riesgo a los trabajadores y promueve una cultura de salud en la organización.

Para lograr la cercanía con los colaboradores de la operación, proponemos que el jefe de recursos humanos realice visitas mensuales a todas las plantas. Esto para afianzar la relación con los colaboradores e impactar en la motivación que, a su vez, tiene consecuencias positivas en la productividad.

En estas visitas se debe generar reuniones en las que los colaboradores se sientan escuchados, levantar información relevante y desarrollar acciones para mejorar la experiencia de los colaboradores de Sinersa. De igual manera, el jefe debe desempeñar el rol de auditor ante la ejecución de las acciones de recursos humanos en la operación.

***Impacto esperado.*** Con esta propuesta, buscamos generar un área de RR. HH. con una capacidad de respuesta y ejecución ágil de cara al negocio y alineada a la estrategia de

Sinergias, y velar por una gestión eficiente del talento para aprovechar al máximo los recursos humanos.

Cabe precisar que este plan no genera un sobre costo, puesto que se ha hecho a partir de una redistribución del presupuesto actual del gasto del personal.

**Iniciativa 2. Definir y mejorar procesos claves.** Mejorar la gestión de RR. HH. a partir del rediseño o creación de procesos claves que impacten directamente en el desempeño de los colaboradores y, por ende, en la eficiencia y en el rendimiento organizacional.

El foco de esta iniciativa está orientado a los procesos de capacitación y gestión del desempeño.

**Capacitación.** El objetivo es establecer acciones de capacitación para el personal orientadas a la adquisición y actualización de conocimientos. La finalidad es elevar la productividad, promover la mejora continua en el puesto de trabajo y/o disminuir brechas existentes.

Las capacitaciones deben estar orientadas al desarrollado de competencias, a la actualización de conocimiento, a habilidades técnicas y a cursos normativos alineados a los objetivos organizacionales, a la mejora continua y al logro de la eficiencia. El detalle del contenido debe levantarse a través de un diagnóstico de necesidades de capacitación.

En este ámbito, es importante señalar que las capacitaciones pueden darse de dos maneras:

- Capacitación interna: modalidad de capacitación que, en la mayoría de los casos, está dirigida hacia los colaboradores de la operación.
- Capacitación externa: modalidad de capacitación que está dirigida solo a colaboradores de mandos medios y administrativos.

Para esto, proponemos implementar un flujo y lineamientos para el proceso de capacitación:

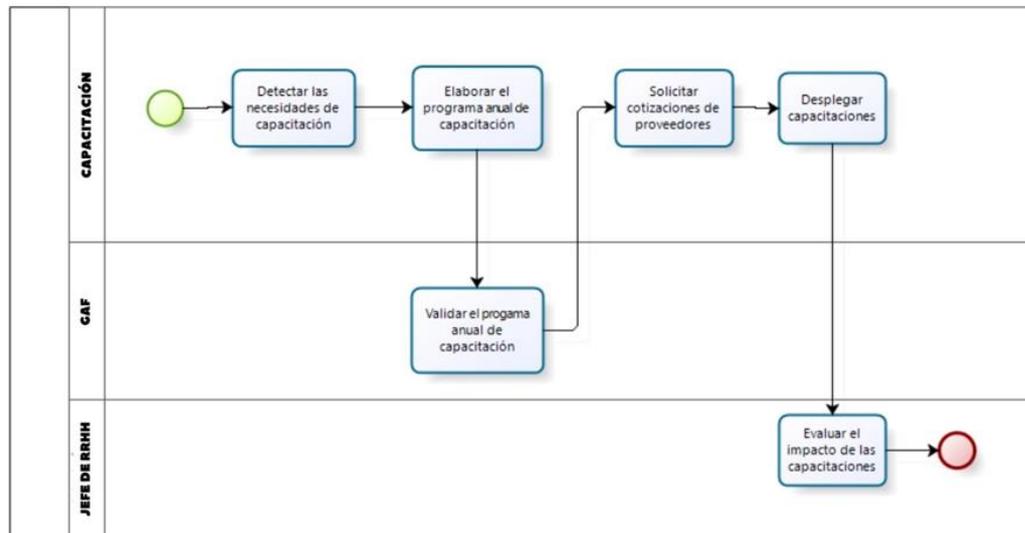


Figura 11. Flujo propuesto para el proceso de capacitación. Elaboración propia.

- **Detección de necesidades de capacitación:** en el primer trimestre del año, se plantea realizar una reunión con las jefaturas para identificar las necesidades de capacitación de las áreas. El objetivo es completar el formato de necesidades de capacitación que debe ser validado por la Gerencia de Administración y Finanzas. Al finalizar esta etapa se consolida el levantamiento de las necesidades de capacitación.
- **Elaboración del programa anual de capacitación:** el área de capacitación procede a consolidar el programa anual de capacitación de acuerdo con el estudio de necesidades de capacitaciones identificadas por los gerentes de áreas y validadas por la GAF.
- **Solicitud de cotizaciones:** esto se hace de acuerdo con el programa anual de capacitación aprobado por cada gerencia. Si una capacitación externa, se procede a realizar cotizaciones de acuerdo con las prioridades establecidas por cada gerencia.
- **Validación de GAF:** la Gerencia de Administración y Finanzas revisa y valida el programa de capacitación con la jefatura de RR. HH. para su implementación. Se cierra la reunión con la aprobación del programa anual de capacitación. En esta instancia, RR. HH.

administra el presupuesto de capacitación de las gerencias de acuerdo con el monto asignado para tal fin.

- Evaluación del impacto de la capacitación: el jefe del colaborador procede a evaluar la efectividad de la capacitación al sexto mes de haberse dictado. Se debe generar un formato de evaluación de la efectividad de la capacitación. El documento debe ser generado y gestionado por el área de capacitación.

Para mantener el orden y la equidad, toda capacitación que no esté contemplada dentro del programa anual de capacitación deberá ser solicitada mediante una autorización de capacitación y, posteriormente, revisada en coordinación con la GAF para su aprobación.

Como hemos podido identificar y revisar con anterioridad, Sinersa cuenta con presupuesto y ha declarado, como beneficio, el financiamiento académico para sus colaboradores. Para esta iniciativa es importante generar lineamientos.

***Financiamiento académico.*** Se debe determinar el monto de inversión para convenios de financiamiento académico en Sinersa.

Recomendamos que el financiamiento esté en la modalidad de apoyo económico para la actualización y formación de los trabajadores. Es importante recalcar que se deben declarar los montos que la organización está dispuesta a financiar en temas relacionados con capacitación.

A continuación, una propuesta para la organización:

**Tabla 11***Resumen de la propuesta de capacitación*

<b>Modalidades de capacitación</b>	<b>Apoyo económico máximo</b>	<b>Máximo presupuesto anual</b>	<b>Máximo de trabajadores por año</b>	<b>Requisitos</b>
Diplomados	50% de costo total (matrícula y pago mensual)	Hasta S/ 10,000.00 por capacitación	6	Tener más de un año trabajando en la organización Última nota de evaluación del desempeño satisfactoria Currícula acorde al rol ocupado por el colaborador Contar con la aprobación del jefe directo
Carreras de pregrado	30% de costo total (matrícula y pago mensual)	Hasta S/ 50,000.00 por capacitación	1	Tener más de un año trabajando en la organización Última nota de evaluación del desempeño satisfactoria Currícula acorde al rol ocupado por el colaborador Contar con la aprobación del jefe directo Para colaboradores que no cuentan con estudios universitarios completos
Cursos de capacitación independiente (1-90 días)	50% de costo total (matrícula y pago mensual)	Hasta S/ 7,000.00 por capacitación	6	Tener más de un año trabajando en la organización Última nota de evaluación del desempeño satisfactoria Currícula acorde al rol ocupado por el colaborador Contar con la aprobación del jefe directo
Cursos de capacitación independiente (1-7 días)	100% de costo total (matrícula y pago mensual)	Hasta S/ 5,000.00 por capacitación	6	Tener más de un año trabajando en la organización Última nota de evaluación del desempeño satisfactoria Currícula acorde al rol ocupado por el colaborador Contar con la aprobación del jefe directo

*Nota.* Elaboración propia.

Hemos calculado los montos de financiamiento y la cantidad de posibles beneficiarios a partir de una proyección en base al gasto histórico que ha tenido Sinersa.

Los requisitos para acceder al financiamiento son que el colaborador tenga más de un año en la compañía y que haya obtenido una calificación dentro o sobre lo esperado para su

rol en su última evaluación del desempeño. Adicional a esto, una vez que culmine la capacitación, el colaborador formará parte del equipo de entrenadores certificados y estará en la facultad de transmitir lo aprendido a las distintas áreas de la compañía según requerimiento.

Por otro lado, el personal que no demuestre un buen rendimiento académico, que incurra en faltas, tardanzas reiteradas, notas desaprobatórias o inferiores a la que establece la currícula de la institución educativa, perderá el beneficio de ayuda otorgada.

Finalmente, es importante generar un convenio de financiamiento en el cual se declaren los lineamientos, montos a financiar e involucrados para asegurar el buen cumplimiento de este.

Los indicadores para este proceso son los siguientes:

- Cumplimiento del plan anual de capacitación
- Porcentaje de asistencia de las capacitaciones ejecutadas en el año

Las metas para este proceso son las siguientes:

- 80% de capacitaciones realizadas en el año de acuerdo con el plan anual de capacitación
- 75% de asistencia en las capacitaciones ejecutadas en el año

***Impacto esperado.*** Esta propuesta promueve el desarrollo de cursos normativos orientados a velar por la seguridad y salud de trabajo en Sinersa. Esto impacta de manera directa al índice de accidentalidad mortal de Sinersa, que reduce gastos no presupuestados como consecuencia multas administrativas, procesos legales y mejora la reputación de la organización al obtener una calificación como empresa segura.

Por otro lado, los cursos para fomentar el desarrollo de habilidades técnicas están orientados a mejorar la productividad de los colaboradores de la operación, reduciendo errores operativos, tiempos para el cumplimiento de la ordenes de trabajo y aumento de la capacidad

de reacción ante posibles fallas del equipo. Se trata de reforzar el uso de las herramientas y tecnologías que se utilizan en las plantas.

**Proceso de gestión de desempeño.** Dado que no se cuenta en la actualidad con este proceso, sugerimos implementar una medición que permita identificar el nivel de cumplimiento de los objetivos de desempeño y estimular el desarrollo de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo con el propósito de desarrollar a las personas y formar equipos de alto desempeño. Recomendamos implementar la etapa de autoevaluación con el fin de promover la autogestión. Este proceso aplica para todos los niveles de la organización.

Los resultados del proceso sirven como *input* para:

- Planes de desarrollo
- Promociones y revisiones salariales
- Inversión en capacitación y estudios
- Reconocimiento al buen desempeño y alertas por bajo desempeño

La implementación de dicho proceso implica las siguientes acciones:

- Definir el modelo de desempeño Sinersa enfocado en evaluar resultados (¿qué?) y competencias (¿cómo?). Esto incluye determinar el *set* de competencias diferenciado por niveles de responsabilidad (líder, colaborador de área y colaborador de planta) y la escala de evaluación.
- Determinar el ciclo y etapas del proceso de manera anual. También, definir lineamientos, flujos de aprobaciones y actividades que componen cada una de las etapas.
- Definición de objetivos anuales: se inicia con la definición de las metas de la compañía y la posterior cascada para la construcción de las metas de los siguientes niveles.
- Autoevaluación: el colaborador evalúa sus propias competencias y resultados respecto a la gestión del año anterior.

- Evaluación de desempeño y comunicación de expectativas: el líder revisa la autoevaluación, evalúa a su colaborador y, finalmente, comunica las metas y competencias para el presente año.
- Sesión de *feedback* y construcción de plan de desarrollo: en base al desempeño del año anterior y los retos del presente año, se construye un plan de acción para potenciar las brechas identificadas.
- Revisión de aumentos salariales: se toman los resultados finales como *input* para priorizar los aumentos salariales.
- Sesión de *feedback* semestral: se revisan los avances respecto a las metas y el plan de desarrollo acordado a mitad de año.

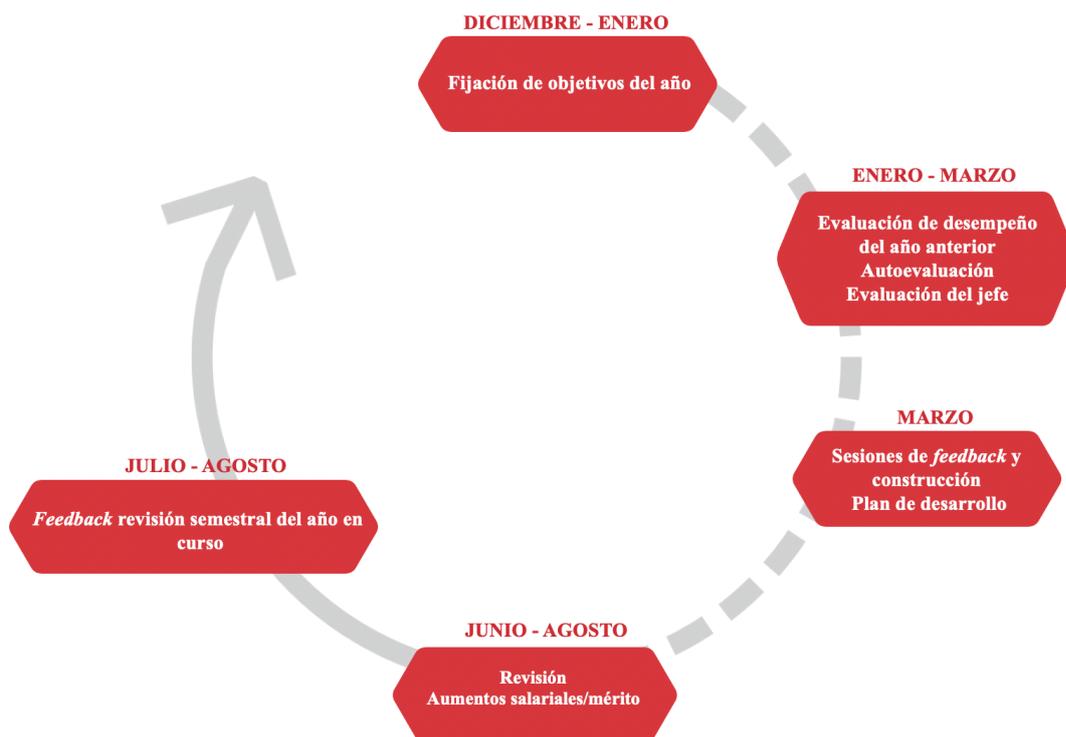


Figura 12. Flujo del proceso de la evaluación de desempeño. Elaboración propia.

- Implementar una plataforma digital para el proceso. Sugerimos hacer un testeo con algunos clientes antes de la salida en vivo para hacer ajustes de manera oportuna.

- Diseñar una estrategia de comunicación y capacitación con acciones diferenciadas para los distintos segmentos: comité de gerencia, líderes y colaboradores. El objetivo es socializar la importancia y el impacto del proceso; además, familiarizarse con el uso de la plataforma.

El indicador de medición del proceso es el siguiente:

- El porcentaje de participación de líderes y colaboradores en cada una de las etapas del proceso en el año (definición de objetivos, autoevaluación, evaluación y *feedback*).

La meta para este proceso es la siguiente:

- 90% participación de líderes en cada una de las etapas del proceso en el año.

Como parte de la mejora del proceso a mediano-largo plazo, sugerimos implementar una encuesta de calidad de retroalimentación que permita al líder saber cómo puede continuar potenciando el proceso con su equipo.

***Impacto esperado.*** El proceso de gestión de desempeño contribuye al alineamiento de los objetivos de la organización con foco en la eficiencia. Dirige los esfuerzos de los colaboradores hacia ese punto; además, desarrolla capacidades y cierra brechas a través del *feedback*. Todo esto favorece al cumplimiento de la productividad, eficiencia, mejora de la calidad y permitiendo lograr las metas del área. También sirve como *input* para priorizar la toma de decisiones en procesos como el de revisión salarial y promociones internas.

A continuación, mostramos los objetivos e iniciativas propuestas para el segundo enfoque del plan estratégico de RR. HH. Está relacionado con el desarrollo de capacidades claves para lograr la eficiencia en la organización.

## Desarrollo de capacidades

### Objetivo 1. Formar líderes orientados a la mejora continua

*Iniciativa 1. Escuela de Liderazgo Sinersa.* El objetivo es identificar y desarrollar las competencias claves que deben tener los líderes de Sinersa para promover la mejora continua en la organización, a través del fomento del trabajo en equipo, un mayor nivel de autogestión del colaborador y un buen clima laboral.

Los componentes son los siguientes:

- Definir el perfil del líder Sinersa con foco en la mejora continua. Se identifica junto a la gerencia las competencias a partir de los conocimientos necesarios.
- Realizar una evaluación 360° para identificar el nivel de desarrollo de las competencias en el líder y darle visibilidad de sus fortalezas y aspectos a mejorar. Para ello, se incluye una sesión de *feedback* de resultados y acompañamiento para la construcción de un plan de desarrollo individual (PDI).
- Construir un plan de formación, a cargo de una consultora experta, que contemple talleres virtuales con enfoque teórico y sesiones de acompañamiento con enfoque personalizado y práctico (guías de trabajo y desarrollo de casos prácticos).
- Diseñar plan de comunicación con testimonios de aprendizaje por parte de los líderes y con un resumen con las ideas más importantes de las sesiones.
- Diseñar un plan de acompañamiento y seguimiento para los líderes con encuestas de satisfacción y de entendimiento de lo aprendido.
- El plan líder Sinersa está pensado para desarrollarse en dos años. El primer año se aborda a los líderes a cargo de las operaciones (macroprocesos) y el segundo año, a los líderes de las áreas de soporte.

- Por último, se escoge a dos de los líderes con mejor desempeño en el programa, de acuerdo con los resultados de la encuesta 360° postescuela, para hacerles un reconocimiento en los medios digitales, felicitarlos por el buen trabajo y agradecerles el esfuerzo en el programa. De esta manera, el líder siente que su esfuerzo vale la pena y que su trabajo motiva al grupo.

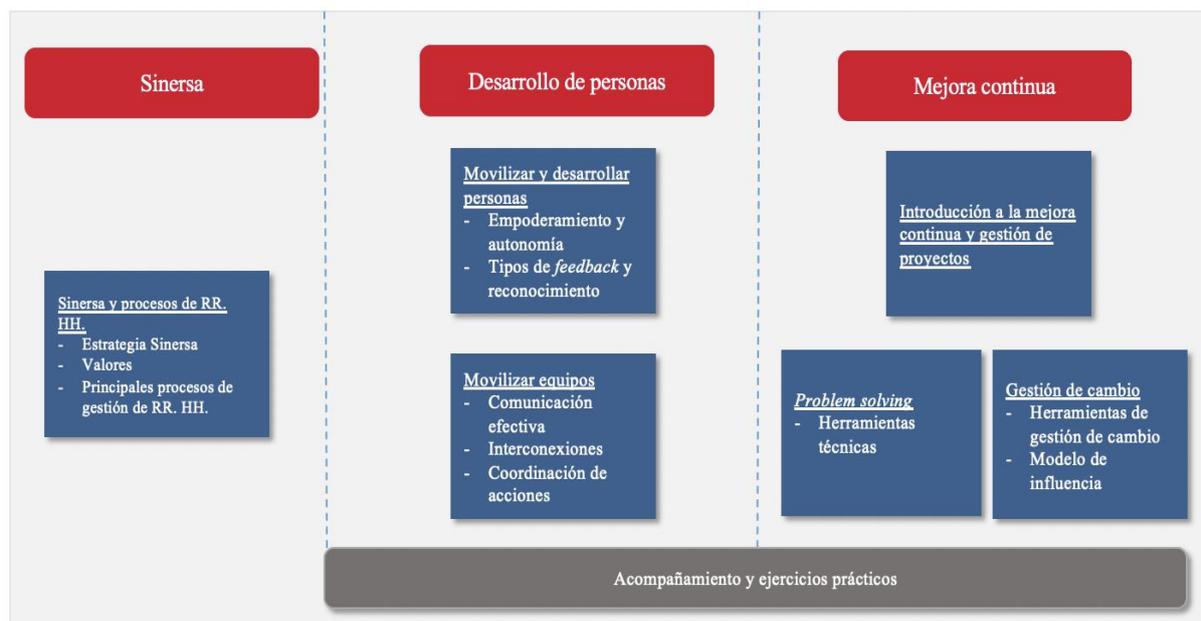


Figura 13. Plan de contenidos de la Escuela de Liderazgo de Sinersa. Elaboración propia.

Los indicadores de esta iniciativa son los siguientes:

- Porcentaje de líderes capacitados
- Nivel de entendimiento de los contenidos desarrollados
- Porcentaje de satisfacción con las capacitaciones
- Porcentaje del cumplimiento del perfil del líder en la encuesta 360° postescuela (seis meses después de haber terminado el programa).

Las metas son las siguientes:

- 100% de líderes capacitados en los módulos realizados durante el año
- 75% de líderes en T2B para entendimiento de los contenidos desarrollados

- 75% de líderes en T2B de satisfacción con las capacitaciones
- 75% de cumplimiento del perfil del líder en la encuesta 360° postescuela (seis meses después de haber terminado el programa)
- 80% de los líderes con resultados satisfactorios en su evaluación de desempeño anual

*Impacto esperado.* Con esta iniciativa, buscamos fortalecer el rol de los líderes de Sinersa a partir del desarrollo de habilidades interpersonales y un liderazgo enfocado en el trabajo bajo el concepto de la dinámica de equipo. El enfoque está en conducir el cambio y adquirir competencias necesarias que vayan alineadas con el objetivo del negocio, tales como la implementación exitosa en tiempo y calidad de los proyectos y procesos.

## **Objetivo 2. Desarrollar la autogestión de los colaboradores.**

*Iniciativa 1. Plan de difusión: ¿Qué esperamos de ti?* El objetivo es promover que el colaborador tome un rol más proactivo a partir de comunicarle lo que se espera de su posición. Además, se le informa su marco de acción para que adquiera confianza y proponga mejoras que generen valor a la organización.

Los componentes del plan son los siguientes:

- Diseñar una estrategia de comunicación diferenciada para líder y colaborador, enfocada en lo que se espera de cada uno de los roles. Sugerimos hacer una campaña comunicacional que los motive a protagonizar su propio desarrollo en Sinersa. Enfatizamos en la importancia de incluir un video que deje claro lo que la empresa espera de cada colaborador.
- El área de RR. HH. debe generar una reunión con los líderes para revisar si se necesita algún ajuste en el MOF. Además, se les brinda asesoría acerca de la importancia de que todos los colaboradores tengan la información clara acerca de la estrategia de la organización y de lo que la empresa espera de cada uno de ellos.

- Cada líder establece reuniones con su equipo dentro de los plazos establecidos.
- Para evaluar la efectividad de la campaña, el área de RR. HH. envía una encuesta simple a todos los colaboradores. De esta manera se valida si tuvieron la reunión con su líder y la calidad de esta.
- Para garantizar el éxito de la iniciativa, y como mecanismo de refuerzo, sugerimos mostrar y felicitar, en el Facebook de Sinersa, a los líderes con mejores resultados en su encuesta del boletín. Adicionalmente, invitamos a que se cierre el proceso con un correo de agradecimiento de parte del líder a su colaborador que sirva de invitación a seguir siendo proactivos y protagonistas de su desarrollo.

Los indicadores son los siguientes:

- Porcentaje de reuniones realizadas por los líderes dentro del cronograma establecido
- Porcentaje de satisfacción de la encuesta enviada a todos los colaboradores

Las metas establecidas son las siguientes:

- 100% de reuniones realizadas por los líderes dentro del cronograma establecido
- 75% T2B de satisfacción de la encuesta enviada a todos los colaboradores

*Impacto esperado.* Trabajar en la autogestión del colaborador impacta de manera positiva en el nivel de proactividad y productividad alineadas a las expectativas de su posición para el cumplimiento de las metas establecidas por Sinersa. A su vez, el líder reduce el tiempo invertido en la supervisión específica de muchas tareas, el cual se podrá destinar para evaluar mejoras y gestionar la carga de trabajo actual. Esto se verá reflejado en la evaluación de desempeño del colaborador y en la de ellos hacia sus líderes.

**Iniciativa 2. Concurso de proyectos de mejora.** El objetivo es que los colaboradores de Sinersa tengan la libertad de inscribirse y diseñar proyectos que generen mejoras en procesos o áreas de gran impacto para la organización.

Para poder estructurar este proyecto, el área de RR. HH. debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- Lineamientos: se deben generar los lineamientos del concurso. Deben contener tiempos, participantes, evaluación y premiación.
- Alcance: los grupos deben estar conformados, como máximo, por cuatro colaboradores de Sinersa. Para enriquecer la repercusión de los proyectos, sugerimos formar equipos multidisciplinarios, con colaboradores de diferentes áreas. Agrega valor que los equipos de trabajo tengan un *coach* interno con un nivel de liderazgo alto y amplia experiencia laboral, agente de cambio y con ganas de generar mejoras en la organización.
- Estructura del concurso: se debe definir la dinámica del concurso y el tiempo para que los equipos desarrollen el proyecto.
  - Primera etapa: difusión de campaña de intriga
  - Segunda etapa: lanzamiento de campaña
  - Tercera etapa: inscripciones de los colaboradores
  - Cuarta etapa: primer entregable y selección de equipos finalistas
  - Quinta etapa: entrega final y exposición de los proyectos
  - Sexto etapa: premiación al equipo ganador
  - Séptima etapa: implementación del proyecto

Los recursos utilizados por los equipos deben ser propios de la organización; no se requiere un presupuesto adicional. Asimismo, deben presentar los sustentos necesarios para asegurar la viabilidad del proyecto.

- Evaluación: la evaluación debe estar a cargo de los tres gerentes de la organización. Se evalúa el impacto, el alcance y la innovación del proyecto.
- Premiación: el premio otorgado al equipo ganador debe consistir en recursos necesarios para la implementación del proyecto, una *laptop*, un día libre y una membresía anual en cursos virtuales para cada uno de los integrantes del equipo ganador.

*Impacto esperado.* Esta iniciativa fomenta una cultura orientada a la mejora continua a través del involucramiento directo de los colaboradores con los objetivos organizacionales. Las ejecuciones de estos proyectos ayudarán a identificar aspectos que no generan valor dentro de los procesos, mejoras de disponibilidad, rendimiento y calidad.

### **Objetivo 3. Fomentar el trabajo en equipo y la comunicación.**

*Iniciativa 1. Definir plan de comunicación interna.* El objetivo de la iniciativa es incentivar la colaboración y lograr que la comunicación dentro de la organización sea efectiva y alineada a los objetivos de la organización para generar eficiencia.

Los componentes son los siguientes:

- Hacer un diagnóstico a profundidad de los medios y contenidos del proceso actual de comunicación. Sugerimos hacer un *focus group* para identificar oportunidades de mejora y definir contenidos para poder cocrear e involucrar al colaborador en el proceso.
- Establecer los objetivos centrados en promover y dar visibilidad de la colaboración en Sinersa. Es importante, como objetivo, lograr un plan de comunicación que alinee a líderes y colaboradores alrededor de información clave y actualizada de Sinersa (proyectos que se están implementando, resultados de la compañía, etc.).
- Analizar el público objetivo y diferenciar, por un lado, a los colaboradores de los líderes y, por otro lado, a los colaboradores de planta y los de oficina administrativa. Definir el contenido en función de dichos públicos con el foco en promover la colaboración.

- Capacitar a los líderes para que puedan ser los principales voceros y agentes del cambio para lograr una comunicación fluida.
- Definir los medios de comunicación (reuniones, circulares y boletines, videoconferencias, Facebook, chat y correo electrónico). Sugerimos implementar, dentro de los medios formales, reuniones periódicas para que los líderes escuchen a los colaboradores, se generen espacios de confianza entre ellos y se fomente una comunicación bidireccional. De la misma manera, recomendamos implementar reuniones de líderes Sinersa con el objetivo de que estén actualizados de los avances y retos de la organización para que posteriormente bajen la información a sus colaboradores. Por otro lado, para los medios informales, como Facebook y WhatsApp, recomendamos dar visibilidad a los colaboradores compartiendo testimonios y experiencias de trabajo en equipo. También invitamos a mostrar, a través del reconocimiento, historias destacadas de colaboración dentro de Sinersa.
- Evaluación: proponemos que cada seis meses se aplique una encuesta para medir el entendimiento y la satisfacción de las comunicaciones.

Los indicadores son los siguientes:

- Porcentaje de participación del colaborador y del líder en las reuniones que se definan
- Número de reacciones y comentarios de las publicaciones.
- Porcentaje de alcance de la publicación

Metas:

- 75% de participación del colaborador y del líder en las reuniones que se definan
- 75% alcance de la publicación

*Impacto esperado.* El plan permite crear confianza y sentido de pertenencia, así como la comunicación bidireccional. Sugerimos medir el impacto de esta acción a través de encuestas o sesiones de *focus groups* realizadas con una frecuencia semestral o anual.

El alineamiento de líderes y colaboradores permite generar compromiso, lo cual impacta de manera positiva en el negocio, específicamente en la reducción de tiempos de respuesta en la coordinación interna lo que actualmente es un dolor para Sinersa.

***Iniciativa 2. Programa “Vive la experiencia en Sinersa”.*** El objetivo de este programa es fomentar el trabajo colaborativo entre las áreas de Sinersa a partir del acercamiento de los colaboradores del área administrativa con la operación. Se propone que los colaboradores conozcan e interioricen los procesos recurrentes, para generar mejoras en cada una de sus áreas que impacten en las plantas.

El programa debe tener la siguiente estructura:

- Actores: el liderazgo del programa debe recaer en la jefatura de RR. HH.; sin embargo, las gerencias y jefaturas acompañan en la promoción.
- Criterios de selección para los participantes: los colaboradores elegidos deben ser de distintas áreas y niveles organizacionales. Esto con el fin de fomentar el trabajo colaborativo a través de grupos multidisciplinarios.
- Difusión: se deben utilizar los medios de comunicación digitales y físicos de la organización para el lanzamiento y seguimiento del programa.
- Frecuencia: de manera trimestral, se selecciona a un grupo de cinco colaboradores del área administrativa para que viajen, acompañados de la jefatura de RR. HH., a una de las plantas y conozcan los procesos recurrentes.

- Participación: los colaboradores seleccionados y su líder directo, deben ser comunicados sobre su participación con un tiempo considerable de anticipación para que puedan cumplir con su asistencia.
- *Checklist*: el área de RR. HH. debe entregar un *checklist* a cada uno de los colaboradores sobre su recorrido en las plantas. Este debe ser completado y entregado al finalizar la estadía.
- Entregable: el colaborador debe entregar un informe final con una propuesta de mejora para su área que impacte en la productividad de la operación. El informe debe ser entregado al superintendente de la planta. Luego se debe implementar su propuesta y ser evaluada mediante el impacto en sus indicadores dentro de la evaluación de desempeño y la productividad de la operación. Este proceso debe ser supervisado por el área de RR. HH. debe
- Continuidad: para que el proyecto sea sostenible, es importante comunicar las experiencias en las visitas a plantas en los diversos medios de comunicación de Sinersa. Esto con el fin de generar conexión entre el colaborador y la organización. En consecuencia, incrementa el compromiso con la mejora continua que necesita Sinersa.

El indicador es el siguiente:

- Porcentaje de participación en las visitas de manera trimestral

La meta es la siguiente:

- 100% de visitas de los colaboradores invitados realizadas de manera trimestral

*Impacto esperado.* El acercamiento y mejora de la relación entre los colaboradores de la oficina administrativa y las plantas impacta en los niveles de producción de la operación, fomentando la definición de acuerdos en calidad y plazos, así como la reducción de los últimos

en el tiempo. Esto puede ser medido a partir de la implementación de las mejoras realizadas por cada uno de los colaboradores de la oficina principal.

*Plan financiero.* A continuación, detallamos el presupuesto para cada una de las iniciativas presentadas en los enfoques propuestos del plan estratégico de RR. HH.:

Tabla 12

## Plan financiero

Objetivo	Iniciativas	Actividad	Involucrados	Plazo de ejecución	Costo por actividad	Costo primer año	Costos segundo año	Costo total	
Posicionar a RR. HH. como un socio estratégico	Modificar la estructura de recursos humanos	Presupuesto del gasto de la nueva estructura de recursos humanos	Gerente Administración y Finanzas	Primer año	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 30,196.42	
		Definir y mejorar procesos claves	Etapas 1 y 2: Rediseño y mejora del proceso de capacitación (23 horas hombre)	Gerente Administración y Finanzas (2 horas hombre) Jefe de Administración y Recursos Humanos (5 horas hombre) Supervisora de recursos humanos (16 horas hombre) Asistente RR. HH.	Primer año Primer año Primer año Primer año	S/ 250.00 S/ 340.90 S/ 408.96 S/ 85.00	S/ 30,196.42	S/ 0.00	
			Etapas 1 y 2: Diseño de campaña de difusión nuevo proceso de capacitación (5 horas)	Consultora externa	Primer año	S/ 7,788.00			
			Etapas 1 y 2: Diseño del proceso de gestión de desempeño: revisión y análisis del modelo de competencias, entrevista de levantamiento de información, establecimiento de escalas de medición.	Gerente Administración y Finanzas (2 horas hombre) Supervisora de recursos humanos (10 horas hombre)	Primer año Primer año	S/ 250.00 S/ 255.60			
			Etapas 1 y 2: Implementación y uso de plataforma de gestión de desempeño	Consultora externa Supervisora de recursos humanos (16 horas hombre) Colaboradores varios (1 líder de oficina principal, 1 líder de planta, 1 colaborador de oficina y 1 colaborador de planta)	Primer año Primer año Primer año Primer año	S/ 20,178.00 S/ 408.96 S/ 146.00			
			Etapas 1 y 2: Implementación y uso de plataforma de gestión de desempeño	Asistente RR. HH.	Primer año	S/ 85.00			
			Etapas 1 y 2: Implementación y uso de plataforma de gestión de desempeño	Asistente RR. HH.	Primer año	S/ 85.00			
			Etapas 1 y 2: Implementación y uso de plataforma de gestión de desempeño	Asistente RR. HH.	Primer año	S/ 85.00			
			Etapas 1 y 2: Implementación y uso de plataforma de gestión de desempeño	Asistente RR. HH.	Primer año	S/ 85.00			
			Etapas 1 y 2: Implementación y uso de plataforma de gestión de desempeño	Asistente RR. HH.	Primer año	S/ 85.00			
Formar líderes orientados a la mejora continua	Diseñar e implementar escuela de liderazgo	Etapas 1 y 2: Elaboración perfil líder Sinersa	Supervisora de recursos humanos (4 horas hombre)	Primer año	S/ 102.24	S/ 7,548.17	S/ 5,000.00	S/ 12,548.17	
		Etapas 1 y 2: Elaboración encuesta 360°	Asistente RR. HH. (8 horas hombre) Supervisora de RR. HH. (1 hora hombre)	Primer año Primer año	S/ 113.63 S/ 25.56				
		Etapas 1 y 2: Elaboración encuesta 360°	Asistente RR. HH. (10 horas hombre) Supervisora de RR. HH. (4 horas hombre)	Primer año Primer año	S/ 204.50 S/ 102.24				
		Etapas 1 y 2: Elaboración encuesta 360°	Consultora externa	Primer año	S/ 7,000.00				
		Etapas 1 y 2: Elaboración encuesta 360°	Consultora externa	Segundo año	S/ 5,000.00				
Desarrollar la autogestión en los colaboradores	Plan de difusión de perfiles de puestos	Etapas 1 y 2: Diseño de campaña comunicacional y elaboración de piezas y plan de difusión “¿Qué esperamos de ti?” (incluye video demo)	Supervisor de RR. HH. (3 horas hombre) Asistente de RR. HH. (8 horas hombre)	Primer año Primer año	S/ 76.68 S/ 136.36	S/ 613.59	S/ 0.00	S/ 33,358.40	
		Etapas 1 y 2: Diseño de campaña comunicacional y elaboración de piezas y plan de difusión “¿Qué esperamos de ti?”	Jefe de Administración y Recursos Humanos (5 horas hombre)	Primer año	S/ 340.90				
		Etapas 1 y 2: Diseño de campaña comunicacional y elaboración de piezas y plan de difusión “¿Qué esperamos de ti?”	Asistente de RR. HH. (2 horas hombre) Supervisor de RR. HH. (1 hora)	Primer año Primer año	S/ 34.09 S/ 25.56				
	Concurso de proyectos de mejora		Etapas 1 y 2: Generación de estructura y lineamientos del concurso “proyecto de mejora”	Supervisor de RR. HH. (4 hora)	Primer año	S/ 102.24	S/ 17,102.08	S/ 0.00	
			Etapas 1 y 2: Generación de estructura y lineamientos del concurso “proyecto de mejora”	Asistente de RR. HH. (6 horas hombre)	Primer año	S/ 102.27			
			Etapas 1 y 2: Generación de estructura y lineamientos del concurso “proyecto de mejora”	Gerente general (2 horas hombre) GAF (2 horas hombre) Gerente de Plantas (2 horas)	Primer año Primer año Primer año	S/ 511.36 S/ 250.00 S/ 397.73			
			Etapas 1 y 2: Generación de estructura y lineamientos del concurso “proyecto de mejora”	Supervisor de RR. HH. (4 horas)	Primer año	S/ 102.24			
			Etapas 1 y 2: Generación de estructura y lineamientos del concurso “proyecto de mejora”	4 laptops (premio equipo ganador) 1 día libre por cada colaborador del equipo ganador (4 días hombre)	Primer año Primer año	S/ 14,000.00 S/ 1,227.27			
			Etapas 1 y 2: Generación de estructura y lineamientos del concurso “proyecto de mejora”	Gerente general (2 horas hombre) GAF (2 horas hombre) Gerente de Plantas (2 horas)	Primer año Primer año Primer año	S/ 511.36 S/ 250.00 S/ 397.73			
			Etapas 1 y 2: Generación de estructura y lineamientos del concurso “proyecto de mejora”	Supervisor de RR. HH. (4 horas)	Primer año	S/ 102.24			

Objetivo	Iniciativas	Actividad	Involucrados	Plazo de ejecución	Costo por actividad	Costo primer año	Costos segundo año	Costo total
		Etapa 5: Seguimiento de la implementación de proyectos de mejora	Supervisor de recursos humanos (16 horas)	Primer año	S/ 408.96			
Fomentar el trabajo en equipo y la comunicación	Definir el plan de comunicación interna	Etapa 1: Diagnóstico de proceso mediante la realización de <i>focus group</i> (5 grupos)	Jefe de Administración y Recursos Humanos (10 horas) Asistente de recursos humanos (10 horas)	Primer año Primer año	S/ 681.80 S/ 170.45	S/ 3,056.63	S/ 0.00	
		Etapa 2: Diseño del plan de comunicación	Jefe de Administración y Recursos Humanos (16 horas) Supervisor de recursos humanos (16 horas) Asistente de recursos humanos (16 horas)	Primer año Primer año Primer año	S/ 1,090.88 S/ 408.96 S/ 272.73			
		Etapa 3: Sensibilización a líderes como agentes de cambio	GAF (1 hora hombre) Jefe de Administración y Recursos Humanos (4 horas)	Primer año Primer año	S/ 125.00 S/ 272.72			
		Etapa 4: Elaboración de encuesta	Asistente de recursos humanos (2 horas)	Primer año	S/ 34.09			
	Programa "Vive la experiencia en Sinersa"	Etapa 1: Diseño y costeo del programa	Supervisor de recursos humanos (10 horas) Pasajes y gastos de alojamiento y alimentación de 10 colaboradores Pasaje de supervisor de RR. HH. 10 colaboradores de oficina principal Sinersa	Primer año Primer año Primer año Segundo año	S/ 255.60 S/ 5,500.00 S/ 350.00 S/ 5,500.00	S/ 6,736.10	S/ 5,850.00	
		Etapa 2: Difusión del programa	Pasaje de supervisor de RR. HH. Supervisor de RR. HH. (6 horas) Asistente de RR. HH. (4 horas)	Segundo año Primer año Primer año	S/ 350.00 S/ 153.36 S/ 68.18			
		Etapa 3: Continuidad del programa	Supervisor de RR. HH. (8) Supervisor de RR. HH. (8)	Primer año Primer año	S/ 204.48 S/ 204.48			
						S/ 65,252.99	S/ 10,850.00	<b>S/ 76,102.99</b>

Nota. Elaboración propia.

La siguiente tabla sintetiza la información indicada acerca de iniciativas, costos e impactos:

**Tabla 13**

*Resumen de iniciativas, costos e impacto*

Objetivo	Iniciativas	Costo total	Impacto esperado
Objetivo 1. Posicionar a RR. HH. como un socio estratégico	Iniciativa 1. Modificar la estructura de recursos humanos	S/ 0.00	RR. HH. con capacidad de respuesta y ejecución ágil de cara al negocio y alineada a la estrategia de Sinersa Gestión eficiente del talento para aprovechar al máximo los recursos humanos
	Iniciativa 2. Definir y mejorar procesos claves (G. Desempeño y Capacitación)	S/ 30,196.42	Índice de accidentalidad mortal de Sinersa (reducción de gastos no presupuestados y mejora de la reputación de la organización al obtener una calificación como empresa segura) Mejora de la productividad y calidad (reducción de errores operativos, tiempos de entrega y cumplimiento de la órdenes de trabajo y aumento de la capacidad de reacción ante posibles fallas del equipo) Alineamiento de los objetivos de la organización con foco en la eficiencia, estableciendo líneas base y metas de lo que se quiere lograr
Objetivo 2. Formar líderes orientados a la mejora continua	Iniciativa 1. Diseñar e implementar escuela de liderazgo	S/ 12,548.17	Fortalecer el rol de los líderes Conducir el cambio y adquirir competencias necesarias que vayan alineadas con el objetivo del negocio, tales como la implementación exitosa en tiempo y calidad de los proyectos y procesos
Objetivo 3. Desarrollar la autogestión en los colaboradores	Iniciativa 1. Plan de difusión de perfiles de puestos	S/ 613.59	Aumento de proactividad y productividad del colaborador Reducción del tiempo de los líderes invertido en la supervisión específica de muchas tareas para destinarlo en evaluar mejoras y gestionar la carga de trabajo actual
	Iniciativa 2. Concurso de proyectos de mejora	S/ 17,102.08	Cultura orientada a la mejora continua a través del involucramiento directo de los colaboradores con los objetivos organizacionales, lo cual ayudará a identificar aspectos que no generan valor dentro de los procesos, mejoras de disponibilidad, rendimiento y calidad
Objetivo 4. Fomentar el trabajo en equipo y la comunicación	Iniciativa 1. Definir plan de comunicación interna	S/ 3,056.63	Crear confianza y sentido de pertenencia y comunicación bidireccional Generar compromiso para reducir de tiempos de respuesta en la coordinación interna
	Iniciativa 2. Programa "Vive la experiencia en Sinersa"	S/ 12,586.10	Mejorar la relación entre los colaboradores de la oficina administrativa y las plantas para definir acuerdos en calidad y plazos, así como la reducción de los últimos en el tiempo

Nota. Elaboración propia.

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

Frente a un mercado que tiene cada vez más exceso de oferta energética y descenso de los precios, Sinersa busca generar una constante eficiencia en los procesos para mantener costos competitivos en el mercado.

En base al análisis VRIO, identificamos que Sinersa tiene dos ventajas competitivas, sostenibles. Por un lado, la especialización debido a los conocimientos técnicos y experiencia de sus colaboradores y, por otro lado, la eficacia operativa ya que maneja de manera directa todos los procesos de su cadena de valor para la generación eléctrica. La propuesta de valor está orientada al alto conocimiento de los ingenieros sobre la operación, el precio competitivo del mercado y el suministro garantizado.

En base al análisis interno y externo de la organización, las amenazas que identificamos son la aparición de nuevas energías renovables de más bajo costo de producción, las regulaciones gubernamentales (Osinermin y OEFA) más estrictas y la competitividad en el mercado. Por otro lado, las oportunidades más relevantes son maximizar la eficiencia para lograr la expansión y adquirir lo último en tecnología para la automatización de la operación.

Identificamos que actualmente el área de RR. HH. tiene un rol más táctico que estratégico. Se basa en la ejecución de procesos en un nivel operativo que incluso aún no están desarrollados en su totalidad. Adicional a esto, dentro de la organización se reconoce a los líderes como orientados a la tarea y no a la gestión. Se hace evidente la necesidad de desarrollar la autogestión, la comunicación y el trabajo en equipo.

Acorde al diagnóstico realizado, proponemos abordar dos enfoques para que RR. HH. apoye a la organización desde un rol más estratégico: el primero tiene como objetivo

posicionar a recursos humanos como socio estratégico y el segundo está orientado a desarrollar capacidades claves dentro de la organización.

### **Recomendaciones**

Con el objetivo de garantizar una implementación exitosa de las iniciativas propuestas dentro del plan estratégico de RR. HH., recomendamos considerar lo siguiente:

Sugerimos que RR. HH. Pase de un enfoque operativo a uno transformacional, es decir, que el área se aleje del plano meramente normativo en el que se encuentra actualmente. Esto implica apoyarse en criterios y acciones para facilitar el cambio.

Una de las acciones que recomendamos es acompañar las iniciativas presentadas con mecanismos de refuerzo como el reconocimiento. Esto ayuda a modelar comportamientos deseados y a mantener la motivación en el tiempo. Los medios como Facebook o boletines de Sinersa pueden ser canales efectivos, ya que su alcance cubre toda la organización. Asimismo, es importante que las gerencias estén involucradas en el despliegue de los reconocimientos, porque es un mensaje potente del valor que se les está dando a dichas iniciativas. Sugerimos, a manera de ejemplo, que la Gerencia General aproveche espacios públicos para hacer estos reconocimientos. Si no es el caso, también pueden hacerlos a través de cartas o correos de felicitaciones con copia al equipo.

Como menciona Kotter (2007), convencer a los líderes resulta entre 70-90% crucial dentro de un proceso de cambio. Es importante motivarlos e inspirarlos para que tengan claridad de la importancia del proceso en cuanto al impacto en la compañía. Dado que su papel como líderes debe migrar a un estilo de gestión distinto, sugerimos que RR. HH. Identifique las barreras y resistencias que surjan y brinde acompañamiento para derrumbarlas. La escuela de liderazgo resulta clave en este proceso, puesto que ayuda a desarrollar las nuevas capacidades que requieren para hacer frente al desafío.

Finalmente, recomendamos que Sinersa busque aliados externos, como consultoras especializadas, para desarrollar los programas de RR. HH. propuestos en el plan. Asimismo, sugerimos construir con las áreas de la organización los impactos específicos que se logran con la implementación de las iniciativas.

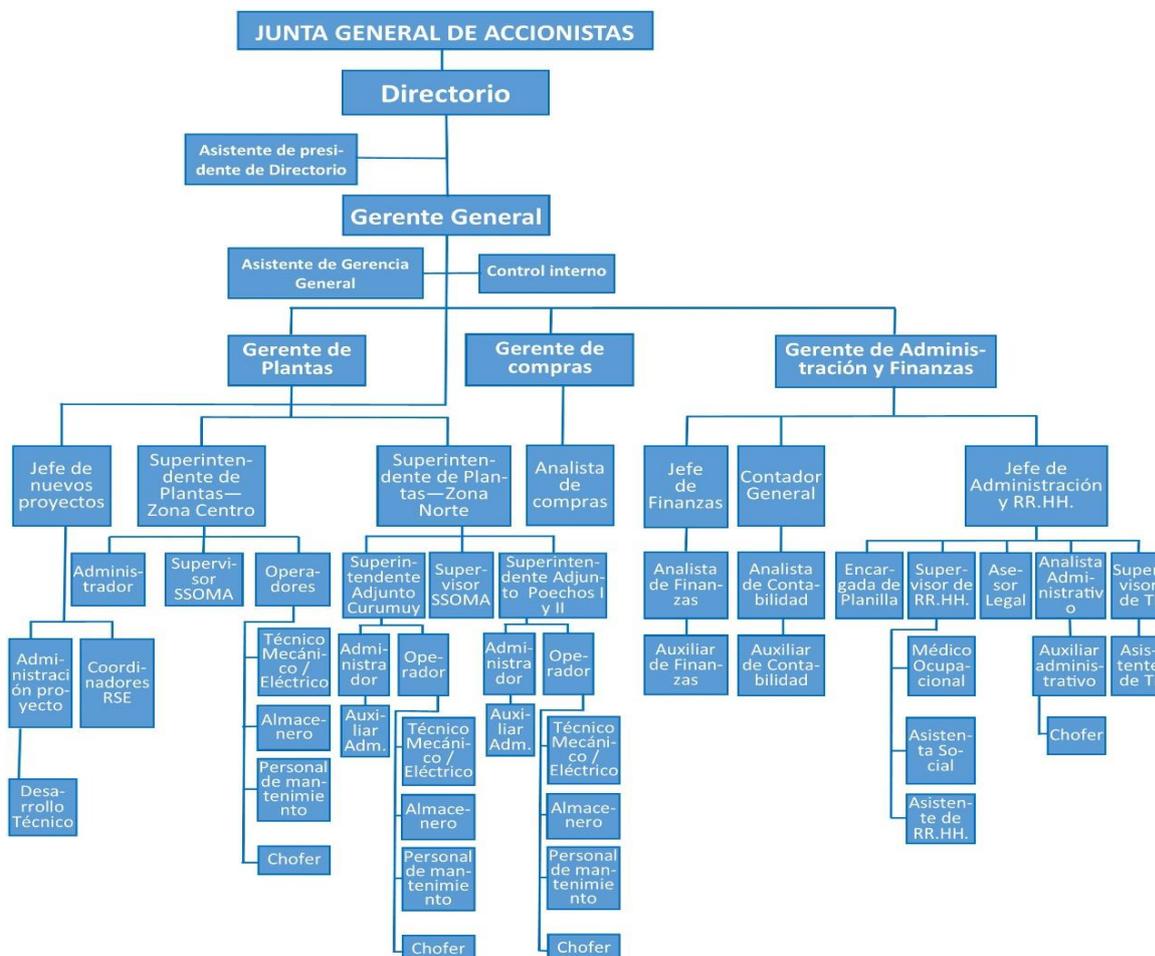
### Lista de referencias

- Abu-Doleh, J.D. (2012). “Human resource management and total quality management linkage – rhetoric and reality”. *International Journal of Commerce and Management*, 22(3), 219-234.
- Asocem: Consumo nacional de cemento creció 9.8% en julio, su mayor tasa en ese año (16 de agosto de 2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/asocem-consumo-nacional-de-cemento-crecio-98-en-julio-su-mayor-tasa-en-ultimo-ano-noticia/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2018). *Niveles Socioeconómicos 2018* [Archivo PDF]. <http://www.apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Boer, J. y Blaga, P. (2012). A More Efficient Production using Quality Tools and Human Resources Management. *Procedia Economics and Finance*, 3, 681-689. [https://doi.org.up.idm.oclc.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00214-6](https://doi.org.up.idm.oclc.org/10.1016/S2212-5671(12)00214-6)
- Chawla, Y. P. (2012) Re Evolution in HR Strategies - Power Sector. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 4(5), 25-32.
- Espinoza, E. y Zarazúa, J. L. (2000). Equipos de trabajo en la eficiencia organizacional. *Administración y organizaciones*. 1(162), 63-75.
- Gazi, M. y Alam, M. (2014). Leadership; Efficacy, innovations and their impacts on productivity. *ASA University Review*, 8(1), 253–262. Recuperado de <http://www.asaub.edu>
- Glukhov, S. y Gonchar, E. (2017). Cost-based industrial enterprise human capital management. *SHS Web of Conferences*, 35(1).

- Kotter, J. P. (2007). *Al frente del cambio: la hoja de ruta del experto mundial en liderazgo del cambio*. Barcelona, España: Empresa Activa.
- Lasrado, F. y Pereira, V. (2018). *Achieving Sustainable Business Excellence: The Role of Human Capital*. Cham, Suiza: Palgrave Macmillan.
- Malik, A. A. y Bilberg, A. (2019). "Human Centered Lean Automation in Assembly". *Science Direct*, 81, 659-664.
- Martín, T. B. y García, J. A. M. (2010). Producción ajustada y recursos humanos: resultados sobre la efectividad empresarial. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(4), 117-134.
- Morales-Fernández, E. J.; Ariza-Montes, J. A. y Morales-Gutiérrez, A. C. (2013). La evolución de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica. *Revista de fomento social*. 68(1), 309-329.
- Parques eólicos en Perú aportan 239 MW al Sistema Eléctrico Interconectado Nacional (04 de abril de 2016). *Diario Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/parques-eolicos-peru-aportan-239-mw-sistema-electrico-interconectado-nacional-214608-noticia/?ref=p21r>.
- Sánchez, E. (2014). ¿Mayor Competencia en El Sector Eléctrico Peruano? *Revista de Economía y Derecho*, 10(41), 101-124.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Ulrich, D. (2005). La propuesta de valor de recursos humanos: la próxima agenda de RR. HH. *Capital Humano*, 193, 60-75.
- Ulrich, D. y Smallwood, N. (2012). What is talent? *Executive form*, 55-61.

- Van Dun, D., Hick, J. y Wilderon, C. (2017). Values and behaviors of effective lean managers: mixed-methods. *European Management Journal*, 35, 174-186.
- Vásquez, A.; Vilches, C.; Chávez, E. y T. Chávez (2015). El Mercado Mundial de la Electricidad. *Reporte de Análisis Económico Sectorial - Electricidad*, 6.
- Vásquez, A., Tamayo, J. y Salvador, J. (2017). *La industria de la energía renovable en el Perú: 10 años de contribución a la mitigación del cambio climático*. Lima, Perú: Osinergmin.
- Vukadinovic, I., Macuzic, M. y Djapan, M. (2018). *Milosevic Early management of human factors in lean industrial systems*.
- Vukadinovic, S., Macuzic, I., Djapan, M. y Milosevic, M. (2019). Early management of human factors in lean industrial systems. *Safety Science*, 119, 392-398.
- Vásquez, A., Tamayo, J. y Salvador, J. (2017). *La industria de la energía renovable en el Perú: 10 años de contribución a la mitigación del cambio climático*. Lima, Perú: Osinergmin.
- Ynzunza, C. B. e Izar, J. M. (2016). Estrategia de negocio, gestión de recursos humanos y desempeño organizacional. *Investigación y Ciencia de La Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 24(69), 47-53. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=125812746&lang=es&site=eds-live&scope=site>

## Apéndice A. Organigrama Sinersa



Nota. Elaboración propia.

## Apéndice B. Pautas utilizadas en el *focus group*

### Momento 1. Satisfacción con la organización

- ¿Qué tan satisfecho te encuentras en la organización?
- ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en Sinersa? ¿Cómo te gustaría que sea?

### Momento 2. Procesos

- ¿Los líderes dedican atención para hacer las cosas diferentes? ¿Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer bien mi trabajo? ¿Qué le faltaría mejorar a Sinersa para

seguir creciendo? ¿La empresa anima a las diferentes partes de la empresa a trabajar conjuntamente para conseguir mejoras?

Momento 3. Satisfacción con la gestión de RR. HH.

- ¿Qué tanto aporta la gestión de RR. HH. a ese funcionamiento de la empresa? Para mejorar los procesos de trabajo, ¿qué habilidades/conocimientos necesitas aprender?
- En el último año, ¿qué habilidad has desarrollado que te ha permitido mejorar en tu trabajo? ¿Quién te ayudó a desarrollarla? ¿Estoy satisfecho con la disponibilidad de entrenamiento y cursos en la empresa?

### **Apéndice C. Preguntas utilizadas en las entrevistas**

- ¿Cuál es la percepción sobre RR. HH.?
- ¿Cuáles son tus expectativas sobre RR. HH.?
- ¿Conoces los objetivos organizacionales?
- ¿Cómo se manejan los procesos internos de Sinersa?

### **Apéndice D. Preguntas utilizadas en el cuestionario *online***

#### **Satisfacción e identificación con la organización**

La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores.

*1) Siempre 2) Casi siempre 3) A veces 4) Casi nunca 5) Nunca*

Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado.

*1) Siempre 2) Casi siempre 3) A veces 4) Casi nunca 5) Nunca*

¿Cómo calificarías el nivel de identificación con la organización?

*1) Muy bueno 2) Bueno 3) Regular 4) Malo 5) Muy malo*

Participo en las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza.

*1) Siempre 2) Casi siempre 3) A veces 4) Casi nunca 5) Nunca*

¿Cómo calificarías el nivel de satisfacción por pertenecer a Sinersa?

*1) Muy bueno 2) Bueno 3) Regular 4) Malo 5) Muy malo*

### **Colaboración**

En mi centro de labores se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.

*1) Siempre 2) Casi siempre 3) A veces 4) Casi nunca 5) Nunca*

La relación entre compañeros de trabajo en la organización es...

*1) Muy buena 2) Buena 3) Regular 4) Mala 5) Muy mala*

### **Relación con el líder**

Los jefes reconocen y valoran mi trabajo.

*1) Siempre 2) Casi siempre 3) A veces 4) Casi nunca 5) Nunca*

Siento apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades.

*1) Siempre 2) Casi siempre 3) A veces 4) Casi nunca 5) Nunca*

Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mi trabajo cuando cometo un error.

*1) Siempre 2) Casi siempre 3) A veces 4) Casi nunca 5) Nunca*

Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación en el personal.

*1) Siempre 2) Casi siempre 3) A veces 4) Casi nunca 5) Nunca*

### **Procesos y mejora continua**

En la empresa las funciones están claramente definidas.

*1) Siempre 2) Casi siempre 3) A veces 4) Casi nunca 5) Nunca*

El nivel de recursos (materiales, uniformes, equipos, infraestructura) con los que cuento para realizar mi trabajo es...

*1) Muy bueno 2) Bueno 3) Regular 4) Malo 5) Muy malo*

La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es...

*1) Muy buena 2) Buena 3) Regular 4) Mala 5) Muy mala*

Sinersa promueve la mejora de los procesos.

*1) Siempre 2) Casi siempre 3) A veces 4) Casi nunca 5) Nunca*

En Sinersa se fomenta el logro de las metas aprovechando al máximo los recursos disponibles.

*1) Siempre 2) Casi siempre 3) A veces 4) Casi nunca 5) Nunca*

Sinersa incentiva a sus colaboradores a proponer nuevas y mejores ideas para hacer las cosas.

*1) Siempre 2) Casi siempre 3) A veces 4) Casi nunca 5) Nunca*

Sinersa implementa cambios constantes (políticas, herramientas, tecnologías, procesos u otros) que permiten mejorar la productividad.

*1) Siempre 2) Casi siempre 3) A veces 4) Casi nunca 5) Nunca*

Sinersa promueve el intercambio de ideas y recursos entre las distintas áreas de la organización.

*1) Siempre 2) Casi siempre 3) A veces 4) Casi nunca 5) Nunca*

Sinersa trae a la organización las mejores prácticas de su entorno.

*1) Siempre 2) Casi siempre 3) A veces 4) Casi nunca 5) Nunca*

## Apéndice E. Síntesis de grupos focales

	Momento 1	Momento 2	Momento 3
Guía de preguntas	Satisfacción con la organización (1-10) ¿Qué tan satisfecho te encuentras en la organización? ¿Qué es lo que más me gusta de trabajar en Sinersa? ¿Cómo te gustaría que sea?	Procesos: ¿Los líderes dedican atención para hacer las cosas diferentes? ¿Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer bien mi trabajo? ¿Qué le faltaría mejorar a Sinersa para seguir creciendo? ¿La empresa anima a las diferentes partes de la empresa a trabajar conjuntamente para conseguir mejoras?	Satisfacción con la gestión de RR. HH (procesos). ¿Qué tanto aporta la gestión de RR. HH. a ese funcionamiento de la empresa? Para mejorar los procesos de trabajo, ¿qué habilidades/conocimientos necesitas aprender? En el último año, ¿qué habilidad has desarrollado que te ha permitido mejorar en tu trabajo? ¿Quién te ayudó a desarrollarla? ¿Estoy satisfecho con la disponibilidad de entrenamiento y cursos en la empresa?
Administrativos	El personal administrativo (5-6 de satisfacción) considera que está pagado por debajo del mercado, es decir, que su sueldo no corresponde con las actividades y responsabilidades de las que está encargado. La responsabilidad es mayor que la contraprestación recibida por la empresa. Por ejemplo, es mucha responsabilidad ser médico ocupacional de empresas de alto riesgo. A los colaboradores les gustaría mayor reconocimiento por parte de la empresa, que se remunere en base a los objetivos cumplidos y que la remuneración esté acorde al mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A veces casi no hay atención de hacer las cosas diferentes.</li> <li>• No hay comunicación con los líderes.</li> <li>• Las solicitudes se quedan en los mandos medios.</li> <li>• Las cosas siempre se hacen de una manera.</li> </ul>	Podrían ser actividades de motivación, actividades como trabajador del mes. Debido a que los jefes no son líderes, siempre buscan culpables y no reconocen las buenas acciones. Esto es una percepción mayoritaria. Los administrativos no nos hemos capacitado en nada por el tema de horario de las plantas. No hay iniciativa de la empresa; cuando hemos solicitado capacitación, se nos ha negado.
Operarios de planta	Los operadores y el personal de mantenimiento expresan que hay una diferencia entre la satisfacción del personal de la Ch. Curumuy y Ch. Poechos. Los trabajadores exponen que en la CH Curumuy, como es la primera planta construida (funciona desde noviembre de 2007), el personal es antiguo y los trabajadores no han visto muchas mejoras. El personal de Poechos 1 y 2 no es tan antiguo y el ambiente y las condiciones de trabajo son mejores. Consideran que no hay reconocimiento por parte de la empresa; en cambio, cuando los resultados no son los esperados, sí hay una cultura de castigo. La satisfacción con la empresa no es tanta, por más que se demuestra que siempre tienen la disponibilidad de trabajar.	Los líderes son muy estructurados. No se dedican a otra actividad que no sea el trabajo y no hay espacio para las reuniones de motivación. Hay mucho estrés por parte de algunos líderes. La empresa debería generar ambientes de trabajo en equipo, aumentar las actividades de integración, pero orientadas al trabajo en equipo (ya que se ve mucho recelo en algunas plantas), y fomentar el compañerismo y el reconocimiento al mejor trabajador de manera muy objetiva. Además, manifiestan que les faltan herramientas para desarrollar sus funciones, que algunas están muy obsoletas o malogradas y que cuando se realiza un requerimiento para arreglarlas o reemplazarlas, los mandos medios (jefes y 7 gerentes) ponen muchos peros; por tal motivo, al final no se da la solución.	Entendemos que no hubo capacitaciones por un tema de presupuesto los últimos dos años, pero sí consideramos que dentro de toda la visita de los consultores checos funcionó como una capacitación, de la cual hemos aprendido mucho. Hemos tenido actividades recreativas durante el año, que fomentaban la unión. Pero deberían dirigirse actividades que fomenten el trabajo en equipo, la empatía y enseñar a los jefes como ser buenos líderes.
Mandos medios	Los mandos medios se encuentran bastante satisfechos con la empresa (9-10), ya que consideran que están bien remunerados y la mayoría de ellos son reconocidos por los gerentes. Esto último, debido a que son los colaboradores que tienen mayor tiempo de servicio en la empresa. Lo que más les gusta de Sinersa es lo siguiente : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidades que te brindan</li> <li>• Flexibilidad laboral</li> <li>• Agradecimiento</li> </ul>	Expresan que todo funciona bien. El único problema que ven para realizar mejor sus actividades es la falta de presupuesto y la falta de personal asignado. A veces hay incumplimientos y retrasos en los procesos por falta de recursos económicos y humanos.	Sí hemos tenido capacitaciones durante el año, pero no hubo tantas actividades de integración por el presupuesto. En plantas se ha desarrollado la Copa Intersinersa, pero creo que se deberían cambiar de actividades que fomenten trabajo en equipo, valores, etc. Entendemos que ese tipo de dinámica debe tener presupuestos muy elevados, ya que las organizan especialistas.

Nota. Elaboración propia.

**Apéndice F. Síntesis de las entrevistas personales**

	<b>¿Cuál es la percepción de recursos humanos?</b>	<b>¿Cuáles son tus expectativas sobre RR. HH.?</b>	<b>¿Cómo percibes el clima organizacional de Sinersa?</b>	<b>¿Cómo se manejan los procesos internos de Sinersa?</b>
Administrativos	Se encuentra en un proceso de maduración. Antes era un área netamente de personal (administrativo); ahora hay acciones dirigidas a la capacitación, bienestar y la salud del colaborador. Faltan implementar acciones de clima. Algo positivo es que se vive en un ambiente de armonía, en el que todos son muy unidos, alegres y amables. Aún hay cosas por hacer y la definición de procesos es vital. El rol de recursos humanos aún no está ligado a la estrategia de la organización. Desde los directivos y por medio de RR. HH. se apoya al personal, no solo como colaboradores sino también en casos de salud, problemas familiares, estudios, etc. RR. HH. no se involucra con las áreas y sus necesidades. Se percibe que hay preferencias en las capacitaciones; no hay una evaluación correcta.	Se deberían realizar más actividades de motivación e integración con el trabajador. Los procesos deberían estar bien definidos y se debería tener un plan de trabajo. Hay posiciones que son creadas a partir de una política laboral o un problema que se tiene que solucionar. Hay una cultura de “apagar incendios” y no de “prevención”. El malestar por no contar con salarios equitativos y/o acordes al mercado podría reducirse mediante una política de compensaciones; es importante implementarla. Deberían preocuparse más por el personal, el clima laboral y la insatisfacción de las áreas.	Estamos centrados en recuperar el dinero del seguro por las pérdidas que se tuvieron en la planta por el fenómeno de El Niño que ocurrió en el año 2018.	Los líderes no comunican a los colaboradores, por lo que se debe generar más espacios de comunicación. Todos los procesos no están establecidos. Las áreas no conversan entre sí, por lo tanto no logran trabajar con un fin común. La operación está lejana a las áreas administrativas (no es un tema de espacio físico): no conversan, por lo que no conocen cuáles son sus necesidades. Indican que faltan recursos y no tienen programas adecuados para ser más eficientes
Operarios de planta	Falta de programas de reconocimiento hacia el personal, sobre todo, porque los trabajadores son el área más importante de la empresa, y porque, cuando se generan problemas o inconvenientes, los líderes refuerzan lo negativo de cada situación, se buscan culpables y se sanciona a los responsables. No hay mucha satisfacción acerca del área de RR. HH. por parte de este nivel organizacional. El clima es bueno, sobre todo, la relación entre compañeros de trabajo es muy valorada.	“Esperamos que se generen ambientes de trabajo en equipo y aumenten las actividades de integración, pero orientadas al trabajo en equipo, ya que se ve mucho recelo en algunas plantas. Además, esperamos que se fomente el compañerismo y el reconocimiento al mejor trabajador, pero de manera muy objetiva”.	No existen espacios donde puedan conocer los objetivos de la organización, es decir, hacia dónde va. Los líderes se dedican al trabajo diario y no generan conversaciones importantes con sus equipos de trabajo. “No hay explicación del porqué se realizan las funciones.”	Manifiestan que les faltan herramientas para desarrollar sus funciones. Algunas están muy obsoletas o malogradas y cuando se realiza un requerimiento para arreglarlas o reemplazarlas, los gerentes de área ponen muchos peros; por eso, al final no se da la solución. El proceso de solicitud de pedidos es bastante engorroso; los colaboradores sienten la falta de importancia que le da la oficina central de Lima a las plantas.
Mandos medios	Las percepciones varían en función al tiempo en la organización: los más antiguos son los más críticos e inconformes. Si bien se evidencia que ha habido un desarrollo del área, este proceso ha sido un poco desordenado, con un enfoque en temas relacionados con el ámbito legal o bienestar; aunque ha habido esfuerzos en este punto, aún son insuficientes. También, se menciona la ausencia de encuestas e indicadores, así como una percepción de ausencia de criterios objetivos para evaluar a las personas y decisiones para incrementos salariales. Cuando existe una posible renuncia, se evalúa el sueldo pero a criterio personal, todo depende del grado de responsabilidad. No se hace nada para retener al personal. Esto en la práctica depende más de la GAF y del gerente de operaciones. No existe política de asistencias; se encuentra en proceso.	RR. HH. debería hacer evaluaciones de desempeño e incentivos en base a estas (reconocimiento) y promover capacitaciones para el personal. Se hace hincapié en temas relacionados con el liderazgo (más jefes que líderes, mejorar el manejo de los equipos, <i>coaching</i> ), comunicación, coordinación y trabajo en equipo (mayor sentido de urgencia); además de contenido técnico (sistemas integrados de gestión, ISOS, OSAS, gestión ambiental, temas tributarios, normas contables). Por otra parte, se debería generar mayor motivación respecto al impacto del trabajo que realiza la gente y la difusión de conceptos que definan a la cultura (misión, visión y valores). Deberían adaptarse a la tecnología referente a procesos (tendencias) y ayudar a automatizar los procesos. Eso haría que la eficiencia mejore (falta de estandarización y mucha operatividad). También, deben trabajar en ser menos burocráticos (se requieren muchas aprobaciones, lo cual impacta en la agilidad). Por otra parte, debe haber más visitas de RR. HH. a campo, para conocer la realidad del negocio y tener evidencias de cómo funciona.	No existe una mirada única respecto a este punto. Cada rol define objetivos distintos respecto hacia dónde va la organización. Asimismo, no todos consideran que tienen espacios para que desde la gerencia esta información baje con claridad. Por otro lado, algunos líderes indican tener claro cuáles son los objetivos de la empresa y saben que sin financiamiento no será posible. El proyecto Olmos suele ser un proyecto mencionado de forma reiterativa y es identificado como parte de la expansión de la empresa; el personal que requerirán será el mismo que tienen actualmente en otras plantas (el perfil es el mismo).	Indican que hay falta de liderazgo (los líderes no tienen claro el para qué). “Existe mucha burocracia y un trabajo más orientado a trabajar en silos. Los líderes no son sensibles y conscientes de los procesos más allá del rol.” Si bien hay propuestas de cambio, se está trabajando en crear procesos y ser más formales en la ejecución teniendo un estándar. Se identifica resistencia en varias gerencias y personas. Asimismo, para trabajar en las mejoras hay muchos miedos por parte de roles operativos en brindar información, puesto que piensan que se les va a amonestar. Ello impacta en que los indicadores de seguridad accidentalidad sean lo más reales posibles. Otras respuestas son más duras, indican que los líderes no tienen una mentalidad de trabajar los procesos de manera distinta y no dan confianza a su gente, lo cual impacta en el empoderamiento. Actualmente, la falta de comunicación impacta en el contexto de la adopción de nuevas tecnologías y equipos. En esta misma línea, ausencia de compromiso y capacitación en el uso de equipo. Por otro lado, falta comunicación, coordinación y sensibilidad entre las áreas administrativas, de operaciones y mantenimiento (falta de conocimiento).
Gerencia	En los últimos años, el área de RR. HH. se ha estado fortaleciendo y desarrollando en función de las demandas internas como externas (el mercado, disposiciones legales, etc.). Aún hay mucho trabajo por hacer, ya que el objetivo de Sinersa es seguir creciendo de manera ordenada y eficiente,	Las tres gerencias están alineadas respecto a que RR. HH. debería ser un socio estratégico para lograr los objetivos trazados por la empresa a corto y a largo plazo. En este sentido, la GAF y el Gerencia General consideran que uno de los grandes retos es liderar el proceso de formalización	Actualmente, los esfuerzos de la compañía están orientados a estabilizar la situación económica, debido a las pérdidas generadas en los tres últimos años por la paralización de la central hidroeléctrica de Chancay. El objetivo	Como organización para lograr ser más eficientes estamos trabajando en identificar procesos y en la mejora continua de estos, redefiniéndolos desde las bases y construyendo mejores prácticas y políticas. La estandarización

<b>¿Cuál es la percepción de recursos humanos?</b>	<b>¿Cuáles son tus expectativas sobre RR. HH.?</b>	<b>¿Cómo percibes el clima organizacional de Sinersa?</b>	<b>¿Cómo se manejan los procesos internos de Sinersa?</b>
estandarizando los procesos tanto en planta como en el <i>staff</i> , siempre en cumplimiento de la normativa, y buscando el bienestar de ambas partes.	de la gestión de las personas con foco en cómo medimos el desempeño y tomamos decisiones a futuro eficientes y objetivas, mitigando riesgos ya que el gasto de planilla es uno de los más relevantes dentro de la organización. Por otra parte, el gerente de operaciones se enfoca en aspectos relacionados con las condiciones de seguridad de las centrales hidroeléctricas, preocupación que se acentúa por la actual coyuntura de la pandemia por la COVID-19.	a corto plazo es cancelar la deuda generada por esa coyuntura, lo cual nos obliga a repensar nuestros procesos para evitar gastos y ser más eficientes en la ejecución de nuestros procesos y presupuesto. Dentro de este gran objetivo, la reapertura de la operación de nuestra planta en Chancay ha sido clave en el proceso de recuperación económica. Por otra parte, en términos de largo plazo, buscamos seguir creciendo como lo hemos estado haciendo; la expansión es una realidad que en un futuro volveremos a retomar.	está siendo un foco clave para ordenarnos como empresa, así como la inversión en tecnología es el soporte de nuestras operaciones. Además, es importante no solo mirar las áreas de manera independiente sino identificar y trabajar en cómo se articulan entre ellas; la comunicación y coordinación es crucial.

*Nota.* Elaboración propia.

## **Apéndice G. Funciones específicas de las posiciones de RR. HH.**

### **Jefe de RR. HH.**

Es la persona responsable de desarrollar e implementar estrategias de recursos humanos e iniciativas alineadas con el plan estratégico de la organización.

Dentro de sus funciones principales destacan las siguientes:

- Asesorar a la gerencia en el diseño, planificación, ejecución y control de las estrategias y programas
- Diseñar y gestionar de manera integral todos los procesos y políticas de recursos humanos
- Asegurar el cumplimiento de obligaciones laborales y gestionar la relación con los colaboradores con énfasis en el grupo sindical
- Generar y velar por el cumplimiento de los indicadores de gestión de recursos humanos
- Atender las solicitudes de aplicación de medidas disciplinarias: revisar, analizar y determinar la sanción. Redactar la medida disciplinaria y/o coordinar su redacción con el asesor legal designado.

### **Asistente de planilla**

Es la persona responsable de los procesos de administración del personal y sus remuneraciones. Vela por el cumplimiento de las normas legales, políticas y procedimientos establecidos en el área de recursos humanos.

Dentro de sus funciones principales destacan las siguientes:

- Elaborar las planillas de remuneraciones y convenios de Sinersa
- Elaborar planilla de vales al personal que percibe prestaciones alimentarias de Sinersa
- Elaborar liquidaciones de beneficios sociales al personal cesado

- Administrar los pagos de aportes a las AFP y Sunat de acuerdo con los parámetros establecidos por estas instituciones
- Cuadrar el *voucher* contable con lo declarado en el PDT
- Elaborar las provisiones de CTS, gratificación, vacaciones y similares
- Velar por el cumplimiento de las normas internas establecidas en concordancia con las normas laborales vigentes
- Administrar y controlar el cumplimiento de la programación de vacaciones
- Controlar la asistencia y puntualidad de los colaboradores de acuerdo con las normas laborales vigentes

### **Analista de selección, capacitación y desarrollo**

Es la persona responsable de diseñar e implementar el proceso de reclutamiento y selección para atraer el mejor talento, alineado con las necesidades de la organización.

También se encarga del plan anual de capacitación en cual se consolidan los programas de inducción, los formativos, los normativos, los de entrenamiento y los de desarrollo tanto para los colaboradores como para los líderes. Finalmente, es el encargado de la ejecución del proceso de evaluación de desempeño.

Dentro de sus funciones principales destacan las siguientes:

- Reclutamiento y selección de personal de toda la organización
- Creación y ejecución del proceso de evaluación de desempeño para la organización
- Ejecución del plan de capacitación anual de Sinersa

### **Asistente de cultura, clima y comunicación**

Es responsable de definir y coordinar la ejecución del plan de comunicación interna de Sinersa alineado a los objetivos organizacionales. Además, vela por la cultura, mide y propone acciones de mejora para tener un clima laboral adecuado.

Dentro de sus funciones principales destacan las siguientes:

- Ejecutar el plan de comunicación interna bajo los lineamientos del protocolo de comunicación y necesidades del negocio
- Diseñar propuestas creativas, planificadas y sostenibles para eventos internos a nivel nacional. Coordinar con los diversos líderes de área para su ejecución en las tres plantas de la organización
- Planificar e implementar la encuesta de clima laboral, analizar los resultados y difundirlos a todas las áreas de la organización para que se puedan realizar los planes de acción de acuerdo con los objetivos estratégicos y lineamientos
- Coordinar y ejecutar las iniciativas de cultura de acuerdo con objetivo de la organización
- Gestionar los canales internos de comunicación digital y física de acuerdo con el plan de comunicación interna organizacional para asegurar una comunicación 360°
- Coordinar con proveedores y ejecutar el presupuesto asignado a las actividades de clima y cultura

### **Trabajadora social**

Es responsable de administrar y gestionar actividades y acciones que generen el bienestar laboral de los colaboradores; en concordancia con las normas legales, políticas y procedimientos establecidos en Sinersa.

Dentro de sus funciones principales destacan las siguientes:

- Ejecutar los programas de bienestar (campañas, despistajes y eventos establecidos por el líder).
- Asistir al colaborador en caso de presentarse una emergencia médica o accidentes de trabajo. Efectúa las coordinaciones necesarias para el traslado al centro médico más cercano para la atención inmediata del colaborador, todo según el protocolo de atención de emergencias vigente
- Realizar las gestiones necesarias ante EsSalud (validación o canje de descansos médicos particulares, la solicitud de reembolsos de subsidios, la gestión de inscripciones y el cobro de lactancia), a partir de un control de toda la documentación
- Realizar el seguimiento y enviar informes de los casos de salud a través de entrevistas, visitas domiciliarias y/o hospitalarias

### **Enfermero(a)**

Es responsable de prevenir situaciones que pongan en riesgo a los trabajadores y promover una cultura de salud en la organización.

Dentro de sus funciones principales destacan las siguientes:

- Acompañar a los colaboradores en caso de emergencias médicas y/o accidentes de trabajo
- Vigilar y realizar seguimiento a la salud integral de los colaboradores de cada planta
- Garantizar un ambiente saludable para todos los miembros de la organización
- Revisar los certificados médicos o ausencias por problemas de salud para elaboración de indicadores
- Brindar capacitaciones de prevención
- Brindar soporte en el programa de seguridad y salud ocupacional anual de la organización

## Notas biográficas

### **Thamara Soleili Noel Ramal**

Nació en Lima, el 10 de abril de 1987. Egresada de la carrera de Psicología Clínica de la Pontificia Universidad Católica del Perú con un diplomado en Gestión del Talento de la Universidad del Pacífico y de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Cuenta con más de diez años de experiencia en consultoría y recursos humanos en empresas del rubro servicios y banca, gestionando áreas de desarrollo organizacional, talento, cultura y clima. Actualmente, desempeña el cargo de subgerente de Cultura y Reconocimiento en Mibanco.

### **Giovana Karina Nuñez Landa**

Nació en Lima, el 27 de febrero de 1983. Marketera egresada de la Universidad San Ignacio de Loyola con diplomado en Business Intelligence en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Tiene más de diez años de experiencia en las áreas de *marketing* y comercial en empresas de los sectores educación, industrial y multinivel. Está enfocada en maximizar el valor de las marcas con impacto directo en la rentabilidad, creación y ejecución de planes estratégicos. Actualmente, se desempeña como jefa de marketing en la Universidad Continental.

### **Ana María Simovic Ruiz**

Nació en Belgrado, Serbia, el 25 de septiembre de 1986. Licenciada en Derecho por la Universidad Privada de Piura, colegiada en el Colegio de Abogados de Piura.

Cuenta con más de siete años de experiencia en asesoría legal-laboral, relaciones laborales, y seguridad y salud en el trabajo. Actualmente, desempeña el cargo de supervisora de RR. HH. en la empresa Sindicato Energético

**Carolina Maria Elena Tam Hidalgo**

Nació en Lima, el 6 de enero de 1987. Psicóloga por la Universidad de Lima con un diplomado en Factor Humano en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Tiene más de diez años de experiencia en área de reclutamiento y selección de empresas del rubro *retail* y banca. Actualmente, desempeña el cargo de jefe de atracción de talento en el Banco Falabella Perú.