



**“PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO DE RED DE ENERGÍA DEL PERÚ”**

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

Presentado por

**Srta. Paola Chuquipul Chávez
Srta. Denisse Fabiola Quispe Soca
Srta. Diana Melissa Velazco Guadalupe**

Asesor: Profesor César Rovegno Ornano

2017

A mis padres, por ser siempre mis más grandes
hinchas.

Paola Chuquipul

A mis padres, quienes siempre me han brindado su
apoyo incondicional.

Denisse Quispe

A Dios, quien es lo más importante en mi vida;
a mis padres, a quienes se lo debo todo;
a mis hermanos, porque son las personas en
quienes más confío;
y a mi sobrino, quien es la luz que alegra mis días.

Melissa Velazco

Índice

Índice de tablas	v
Índice de gráficos	vi
Índice de anexos	vii
Capítulo I. Introducción	1
1. Identificación de los retos centrales en el área de gestión de talento humano	1
2. Objetivos del trabajo de investigación.....	1
3. Metodología	1
Capítulo II. Marco teórico	2
1. Modelo de planeamiento estratégico.....	2
2. Modelo de gestión de personas	3
Capítulo III. La empresa: Red de Energía del Perú	8
1. Antecedentes	8
2. Descripción de la empresa	10
3. Misión y visión	10
4. Principios de la empresa	11
5. Responsabilidad social corporativa.....	11
6. Estructura de la organización.....	12
7. Plan estratégico de la empresa	15
Capítulo IV. Análisis externo y diagnóstico situacional	17
1. Análisis de macroentorno (PESTEL).....	17
2. Análisis del microentorno	21
2.1 Características del sector.....	21
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	22
Capítulo V. Análisis interno de Red de Energía del Perú	26
1. Análisis de modelo de negocio	26
2. Análisis de cadena de valor.....	27
3. Análisis VRIO.....	29
4. Análisis de los procesos de gestión de talento humano	30
4.1 Estudio de campo	30
4.2 Resultados	30

Capítulo VI. Matriz FODA de Red de Energía del Perú.....	33
1. Matriz FODA de Red de Energía del Perú	33
2. Resultado de matriz FODA.....	34
Capítulo VII. Propuesta de plan estratégico de gestión de talento humano	35
1. Propuesta de mapa estratégico para el área de Gestión de Talento Humano.....	35
2. <i>Balance Score Card</i> (BSC) para área de Gestión de Talento Humano.....	39
3. Plan de acción: iniciativas y presupuesto.....	40
3.1 Cuantificación del impacto de la inversión.....	42
3.2 Aplicación del modelo de cuatro roles.....	45
4. Viabilidad de la propuesta de plan estratégico.....	46
Conclusiones y recomendaciones	47
1. Conclusiones.....	47
2. Recomendaciones	48
Bibliografía	49
Anexos	52
Nota biográfica	59

Índice de tablas

Tabla 1.	Organización de departamentos de Transmisión Red de Energía del Perú	10
Tabla 2.	Promedio de edades por gerencia	14
Tabla 3.	Promedio de colaboradores por gerencia.....	15
Tabla 4.	Comparativo de perspectivas basadas en metodología <i>Balance Scorecard</i>	16
Tabla 5.	Participación de empresas de transmisión eléctrica según longitud de líneas (2015)	23
Tabla 6.	Participación de empresas de transmisión eléctrica según facturación total (2015)	23
Tabla 7.	Análisis VRIO Red de Energía del Perú	29
Tabla 8.	Resultados de entrevistas a gerentes.....	31
Tabla 9.	Matriz FODA.....	33
Tabla 10.	Propuesta de cuadro de mando o <i>Balance Score Card</i> (BSC).....	39
Tabla 11.	Descripción de iniciativas y presupuesto en base a los objetivos estratégicos	41
Tabla 12.	Escala de Sanciones potenciales de Red de Energía del Perú	43
Tabla 13.	Tabla de Cuantificación de impacto de inversión.....	44
Tabla 14.	Propuesta de roles a seguir por el equipo de gestión de talento humano.....	45

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Procesos y subprocesos de la gestión de talento humano.....	3
Gráfico 2.	Modelo de los cuatro roles - David Ulrich	4
Gráfico 3.	Ejes del modelo de Ulrich	6
Gráfico 4.	Sistema eléctrico actual peruano	9
Gráfico 5.	Organigrama estructural de Red de Energía del Perú.....	13
Gráfico 6.	Distribución de colaboradores por antigüedad	13
Gráfico 7.	Mapa estratégico de Red de Energía del Perú 2015 – 2020	16
Gráfico 8.	Modelo de negocio Red de Energía del Perú	27
Gráfico 9.	Procesos primarios por gerencia.....	28
Gráfico 10.	Cadena de valor - Red de Energía del Perú	28
Gráfico 11.	Propuesta de mapa estratégico del área Gestión de Talento Humano	35

Índice de anexos

Anexo 1.	Lista de empresas transmisoras de energía eléctrica – abril 2016.....	49
Anexo 2.	<i>Balance Scorecard</i> de Red de Energía del Perú	50
Anexo 3.	Casos socioambientales registrados a noviembre 2016.....	51
Anexo 4.	Facturación 2015 y 2016 de Red de Energía del Perú.....	52
Anexo 5.	Formato de entrevista semiestructurada	53
Anexo 6.	Relación de puestos clave de Red de Energía del Perú	53
Anexo 7.	Organigrama del Departamento de Gestión de Talento Humano.....	54

Resumen ejecutivo

Red de Energía del Perú es una empresa dedicada a la construcción, operación y mantenimiento de líneas de transmisión de energía eléctrica en alta tensión. Desde su creación en el año 2002, se ha convertido en la empresa líder en transmisión de energía eléctrica, actualmente cuenta con el 46% de participación del mercado.

Sus ingresos anuales devienen de la operación de las líneas de transmisión ganadas mediante procesos de concesión con el Estado y proyectos con empresas mineras que requieren servicios particulares, es por ello que la empresa se enfoca en aumentar la eficiencia de su negocio mediante la reducción de costos de operación y mantenimiento; con esta finalidad, cuenta con un plan estratégico orientado a la eficiencia de costos y a la excelencia operacional. Sin embargo, sus áreas no se encuentran alineadas con el cumplimiento de este plan.

En ese sentido, el presente trabajo de investigación busca proponer un plan estratégico del área de Gestión de Talento Humano para Red de Energía del Perú, basado en un análisis externo e interno de la empresa. Siendo uno de sus objetivos estratégicos el cambio de modelo de funcionamiento del área, por medio de la implementación del modelo de cuatro roles (Ulrich, 1997), el cual es la base para el cumplimiento de los otros objetivos y generación de valor de la empresa.

De esta manera, se espera que el área de Gestión de Talento Humano cumpla un rol estratégico dentro de la organización y contribuya con el cumplimiento de la visión y misión de la empresa.

Capítulo I. Introducción

1. Identificación de los retos centrales en el área de Gestión de Talento Humano

En la actualidad, el área de Gestión de Talento Humano de Red de Energía del Perú cuenta con diferentes programas dirigidos a sus colaboradores; sin embargo, estos no guardan relación con un plan estratégico del área que esté vinculado al plan estratégico de la empresa existente.

El presente trabajo consiste en realizar una propuesta de plan estratégico del área de Gestión de Talento Humano con la finalidad de alinearla al plan estratégico de la empresa. La implementación de esta propuesta permitirá generar el incremento del valor del capital humano en la organización.

2. Objetivos del trabajo de investigación

El objetivo es desarrollar una propuesta de plan estratégico del área de Gestión de Talento Humano de la empresa Red de Energía del Perú para garantizar el logro de sus objetivos organizacionales. A su vez, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el plan estratégico de la empresa actual para definir el plan estratégico del área de Gestión de Talento Humano.
- Plantear acciones para cada objetivo estratégico de gestión del talento humano y establecer indicadores de seguimiento para cada uno de ellos.

3. Metodología

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo con alcance exploratorio y descriptivo, con el cual se analizará el entorno externo e interno de Red de Energía del Perú para generar un diagnóstico reflejado en la Matriz FODA resultante.

Asimismo, los instrumentos utilizados para la recolección de datos son: documentos escritos como libros, publicaciones electrónicas, página web de REP y entrevistas semiestructuradas realizadas a los gerentes general, de operaciones, de proyectos, de negocios, de finanzas, de administración, y al jefe del área de Gestión de Talento Humano. Por último, el presente trabajo utiliza el diseño investigación – acción, considerando que el objetivo principal es desarrollar una propuesta de plan estratégico del área de Gestión de Talento Humano de la empresa Red de Energía del Perú.

Capítulo II. Marco teórico

1. Modelo de planeamiento estratégico

En la actualidad, las organizaciones están brindando mayor importancia a la implementación de un planeamiento estratégico, ya que, de esta manera, pueden obtener una ventaja competitiva en el mercado en el que desarrollan sus actividades, generando mayores utilidades (Grant, 2006). En este sentido, es importante conocer lo que consideran algunos autores representativos.

Fred David (2013) señala que el planeamiento estratégico es un proceso de elección de las mejores alternativas que permitan garantizar el éxito de la organización, ello implica definir el segmento del mercado al que se desea llegar, el producto o servicio que se quiere poner a disposición de los consumidores, y establecer políticas y procedimientos internos que permitan competir en el mercado.

Para Michael Hitt *et al.* (2007) el planeamiento estratégico es un conjunto de compromisos, decisiones y acciones que establece una organización para alcanzar una competitividad estratégica¹ y, de esta manera, pueda obtener un rendimiento superior al mercado. Asimismo, señalan que el planeamiento estratégico es un proceso dinámico, ya que los mercados y las estructuras de los competidores están constante cambio.

Por otra parte, Michael Porter (2011) sostiene que la estrategia es un conjunto de actividades distintas que permiten ofrecer un valor agregado en los productos o servicios. Esto quiere decir, que, implementando un planeamiento estratégico, una organización podrá obtener una ventaja competitiva mientras realice sus actividades de una forma diferente a la que realizan sus competidores. Es importante que las organizaciones tomen en cuenta que con el transcurso de los años se irán desarrollando nuevos mercados y productos generados por el comportamiento de los clientes o consumidores, por lo cual deben estar preparadas para hacer frente a estos cambios renovando su estrategia, ya que solo de esa manera podrán mantener su ventaja competitiva, marcando una diferencia que se perdurará el tiempo (Porter, 2011).

Por lo expuesto, es importante el desarrollo de un planeamiento estratégico para que las organizaciones puedan encaminar sus acciones hacia el logro de sus objetivos, involucrando a todas las áreas de la organización, siendo una de ellas el área responsable de gestionar a las personas.

¹ Los autores definen competitividad estratégica como la ventaja que alcanza una organización al formular e implementar una estrategia frente a otras organizaciones.

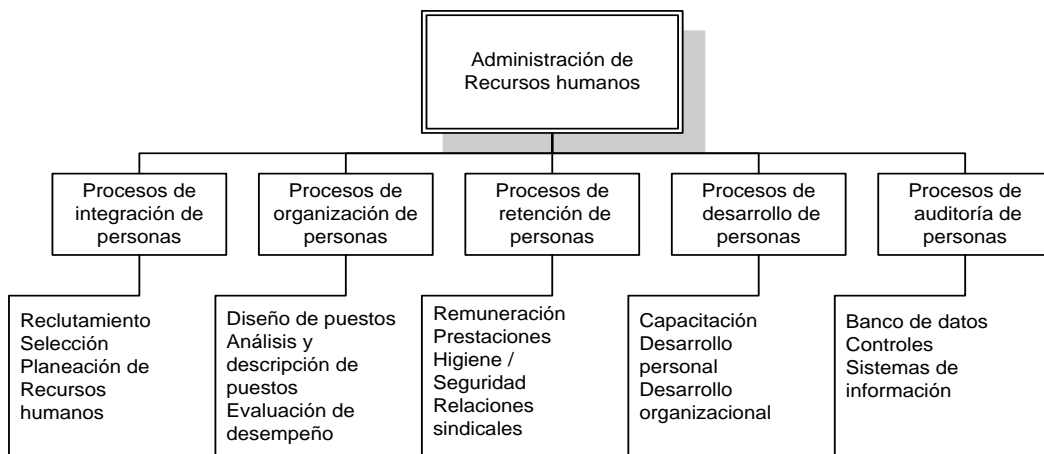
2. Modelo de gestión de personas

Según Ulrich, Wright y McMahan (1992) la gestión de talento humano² es considerada como una parte esencial en los modelos de planeamiento estratégico de las empresas.

El área de Gestión de Talento Humano ha estado centrada en su función de servicio y soporte, principalmente por no ser capaz de mostrar cómo contribuir en los resultados de la empresa (Pfeffer, 1997). Para revertir esta situación, y para que el área de Gestión de Talento Humano impacte de manera positiva en sus resultados, tiene que poner más énfasis en los objetivos estratégicos (Ulrich, 1997).

De acuerdo al modelo de Idalberto Chiavenato (2007), la gestión de talento humano consta de cinco procesos básicos: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas; los cuales, a su vez, conforman un proceso global y dinámico. Estos procesos pueden considerarse como subsistemas del área de Gestión de Talento Humano. Sin embargo, no necesariamente deben seguir la secuencia en el orden mencionado, esto, debido a la interacción que existe entre ellos, ya que cualquier cambio que ocurra en uno, tendrá influencia sobre los otros. En el gráfico 1 se presenta el esquema del modelo de Chiavenato.

Gráfico 1. Procesos y subprocesos de la gestión de talento humano



Fuente: Chiavenato.2007. Elaboración propia, 2017.

Los procesos de integración de personas están orientados a atraer los mejores candidatos, planteando diferentes tipos de entrevistas y pruebas. Los procesos de organización de personas hacen referencia al proceso de adaptación entre las personas y la organización, con el fin de incrementar del desempeño laboral y la productividad. Los procesos de retención de personas

² Para fines de esta investigación se entiende el término de “recursos humanos” o “gestión de personas” como “gestión de talento humano”, tal como se utiliza en Red de Energía del Perú.

destacan la relación de las nuevas compensaciones laborales con el desempeño y la motivación laboral, así como también, los elementos claves para garantizar las condiciones sociales y psicológicas adecuadas en el trabajo. Los procesos de desarrollo de personas están orientados a la búsqueda de la competitividad, mejora continua de las personas y al aprendizaje para la generación de valor a la organización. Los procesos de auditoría de personas hacen referencia a los sistemas de información de gestión de talento humano para el control en la toma de decisiones. Asimismo, Chiavenato señala que la ética y la responsabilidad social deben estar presentes en las acciones de la organización con sus principales grupos de interés. En conclusión, entiende a la gestión de talento humano como un sistema de interrelaciones integrales que van a permitir que la organización esté preparada para atender las demandas del entorno, poniendo énfasis en el nivel de formación, administración y gestión de sus colaboradores, logrando una ventaja sobre sus competidores.

Por otro lado, Dave Ulrich (1997) plantea el “modelo de los cuatro roles”, que se enfoca en el aporte de los profesionales de gestión de talento humano y en las prácticas que deben diseñarse para crear valor y obtener resultados. El autor, en su libro “Recursos Humanos Champions³”, desarrolla la idea de que la gestión de talento humano es una actividad realizada por profesionales competentes, que agrega valor a la empresa y que cuenta con roles claros y definidos. Según este modelo, el enfoque y trabajo del equipo de gestión de talento humano se desarrolla en cuatro roles (gráfico 2), distribuidos en tres ejes (gráfico 3).

Gráfico 2. Modelo de los cuatro roles - David Ulrich



Fuente: Recursos Humanos Champions, Ulrich, 1997. Elaboración propia, 2017.

³ *Champions* en español significa “Campeón”; sin embargo, a lo largo del libro se entiende que el autor se refiere como *Champion* al profesional del área de Gestión de Talento Humano, quien debe ser un referente dentro de la organización, con roles definidos y que agregue valor a la organización.

- **Socio estratégico**

Según David Ulrich (1997), el rol de socio estratégico tiene como objetivo alinear las estrategias y prácticas de gestión de talento humano con la estrategia de los negocios. La plena identificación de las estrategias de la empresa con las prácticas de gestión de talento humano contribuye con la empresa de diferentes formas, por ejemplo, la empresa puede adaptarse a cambios porque se reduce el tiempo en la concepción y ejecución de una estrategia, puede responder mejor a la demanda de los clientes, porque sus estrategias de servicios al consumidor se han traducido en políticas y prácticas específicas y, a su vez, puede lograr mejor desempeño financiero si realiza efectivamente sus estrategias.

Para que los profesionales de gestión de talento humano se conviertan en socios estratégicos, deben participar en el proceso de definición de estrategia empresarial y ser capaces de traducir esta estrategia en buenas prácticas de gestión de talento humano.

- **Agente del cambio**

Los profesionales que ejecutan el rol de agente del cambio deben identificar e implementar los procesos de cambio con el objetivo de garantizar que el cambio se haga realidad y obtenga los resultados esperados. Para que los profesionales de gestión de talento humano sean agentes del cambio tienen que convertirse en líderes y facilitadores de la transformación.

- **Experto administrativo**

El profesional que asume este rol está orientado al logro de la eficiencia administrativa. Esta eficiencia se puede obtener de dos formas:

- Asegurando la efectividad en los procesos de gestión de talento humano: contratación, entrenamiento, reconocimiento, entre otros.
- Optimizar los recursos, lo cual se logra a través de la optimización de los procesos.

Para que los profesionales de gestión de talento humano se conviertan en expertos administrativos, tienen que realizar una reingeniería del área para crear un mecanismo de provisión de los servicios compartidos y medir los resultados en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad) (Ulrich, 1999).

- **Adalid de los colaboradores**

El profesional que ejecuta este rol vincula las contribuciones de los empleados al logro de los objetivos de la empresa, es decir, conocer y atender las necesidades de sus colaboradores, para que estos tengan un mejor desempeño laboral y que esto se refleje en su contribución a los resultados económicos de la empresa.

Para que el profesional se convierta en adalid de los colaboradores, tiene que escuchar y comprender las necesidades y opiniones de los colaboradores, garantizar que sus opiniones sean entendidas y tomadas en cuenta, y relacionarse personalmente con ellos.

Asimismo, Dave Ulrich plantea tres ejes para articular la estrategia del área de Gestión de Talento Humano con los objetivos del negocio. Estos ejes son los siguientes:

Gráfico 3. Ejes del modelo de Ulrich



Fuente: Recursos Humanos Champions, Ulrich, 1997. Elaboración propia, 2017.

- *Business Partner* o socio estratégico: responsable de la función de gestión de talento humano en un área o unidad de negocio específica, relacionándose directamente con los jefes y gerentes de las áreas para poder establecer la mejor estrategia. El profesional que ocupe esta posición tiene un papel estratégico dentro del área de Gestión de Talento Humano, ya que se enfoca no solo en las prioridades de las áreas, sino también lo conecta con el negocio.
- Centro de Expertos: conformado por un equipo de profesionales, expertos en determinados conocimientos especializados de gestión de talento humano. Su experiencia radica en diagnosticar las necesidades y plantear la solución más adecuada, interactuando y colaborando con el socio estratégico.

- Centro de Servicios: conformado por profesionales que se encargan de realizar los procesos transaccionales y con alta operatividad del área. Por ejemplo: nóminas, servicios de atención a colaboradores, entre otros. Este centro está orientado a brindar una respuesta rápida de calidad para los requerimientos de la organización.

Sobre la base de investigación de modelos en gestión de personas analizados en el presente capítulo, se utilizará el modelo de los cuatro roles dentro de la formulación del plan estratégico del área de Gestión de Talento Humano de Red de Energía del Perú. El modelo fue elegido por el planteamiento que distingue a la función tradicional operativa de gestión de talento humano, frente al nuevo desafío que enfrenta el área, el cual es el alineamiento con los objetivos estratégicos de la empresa y el interés en aprovechar al talento humano para conseguirlos.

Del mismo modo, se eligió este modelo con el objetivo de crear roles dentro del área de Gestión de Talento Humano que no solo realicen actividades operativas, sino que sean estratégicos y que agreguen valor a la organización para que esta pueda alcanzar ventajas competitivas (Ulrich, 1997). El modelo de roles ha sido aplicado en empresas transnacionales importantes como Clorox y Hewlett-Packard. En el caso de Hewlett-Packard, el área de Gestión de Talento Humano tuvo que hacer frente a diversos retos como, por ejemplo: contribuir a la estrategia empresarial, acelerar el aprendizaje individual y de la organización, medir y mejorar el trabajo en equipo, entre otros. Estos retos fueron alcanzados debido a la aplicación del modelo lo que generó un impacto financiero que permitió a la empresa ahorrar USD 35 millones al año correspondiente a lo implementado⁴.

⁴ Fuente: Recursos Humanos “Champions”, Ulrich 1999.

Capítulo III. La empresa: Red de Energía del Perú

1. Antecedentes

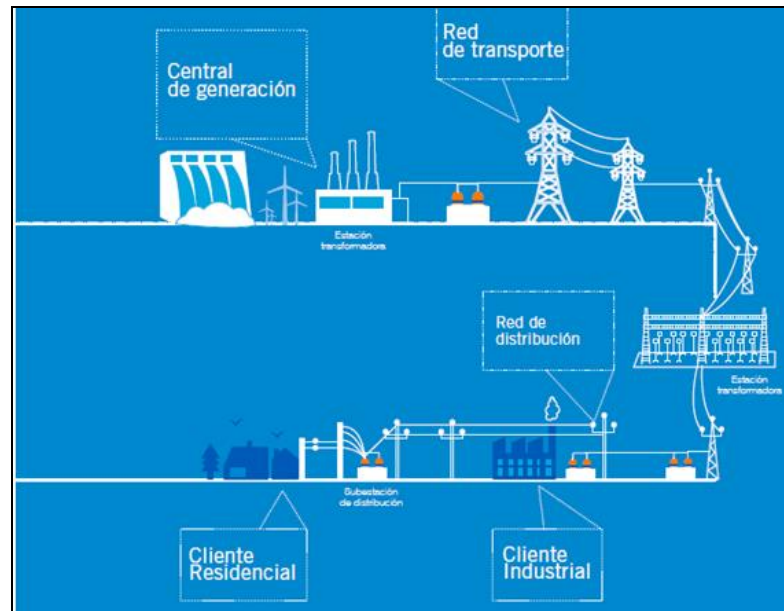
La historia de Red de Energía del Perú (en adelante, REP) inicia en 1992, año que coincide con la reestructuración del sector eléctrico con la promulgación de la Ley de Concesiones Eléctricas, con el objetivo de promover la competencia y las inversiones privadas en el sector, y propiciar el mejoramiento del servicio de energía eléctrica en el país, separándolo en tres subsectores: generación, transmisión y distribución, que pudieran ser desarrolladas y operadas por empresas privadas.

Al respecto, el subsector generación, está referido a la producción de energía eléctrica a través de distintos tipos: hidráulica, térmica, eólica, nuclear, geotérmica, de ciclo combinado, entre otras; en el país se emplean las dos primeras y existen actualmente 154 empresas generadoras registradas en el Comité de Operación Económica del Sistema interconectado nacional - COES⁵.

El subsector transmisión está referido al transporte de energía desde los generadores de energía hacia las subestaciones a través de las líneas de transmisión de alta tensión, y el subsector distribución es aquel que transporta la energía desde las subestaciones al consumidor final, vía líneas de transmisión de media tensión, por lo que antes de llegar al consumidor final es transformada a baja tensión.

⁵ COES (Comité de operación económica del sistema interconectado nacional) es una entidad privada, sin fines de lucro, conformado por todos los agentes del SEIN (generadores, transmisores, distribuidores y usuarios libres) y con decisiones de cumplimiento obligatorio por dichos agentes. Su finalidad es coordinar la operación del SEIN al mínimo costo, preservando la seguridad del sistema, el mejor aprovechamiento de los recursos energéticos, planificar el desarrollo de la transmisión y administrar el mercado de corto plazo. Más información en: <http://www.coes.org.pe/Portal/>

Gráfico 4. Sistema eléctrico actual peruano



Fuente: Ministerio de Energía y Minas, 2016.

Bajo este contexto, en el año 2001, la empresa Interconexión Eléctrica S.A. (en adelante ISA) dedicada al transporte de energía eléctrica, concesiones viales, transporte de telecomunicaciones y gestión de sistemas de tiempo real⁶, decide ingresar como postor en el proceso de licitación realizado por el Estado Peruano para la concesión de los sistemas de transmisión eléctrica: Empresa de Transmisión Eléctrica Centro-Norte (ETECEN) y la Empresa de Transmisión Eléctrica Sur (ETESUR); quedando aptos para la presentación de propuestas económicas junto con otros dos postores: Red Eléctrica de España (España) y HQ Perú Holding (Canadá). Una vez cumplido el procedimiento de licitación, en el año 2002 se declara a ISA como postor ganador del proceso, creándose la empresa Red de Energía del Perú, como resultado de la unión de ETECEN y ETESUR (Proinversión, 2002).

En la actualidad, REP es una empresa dedicada a la construcción, operación y mantenimiento de líneas de transmisión de energía eléctrica en alta tensión, con operaciones en veintidós departamentos del país.

⁶ Interconexión eléctrica S.A. E.S.P. (ISA) es creada en 1967 por el impulso del gobierno colombiano para desarrollar proyectos de transmisión y generación de energía a alto voltaje. Registrada como Grupo Empresarial ISA, empresa matriz desde el año 2001, tiene más de 55 años en el mercado colombiano e internacional y cuenta con 33 filiales.

2. Descripción de la empresa

Como se mencionó en los antecedentes, Red de Energía del Perú es una empresa dedicada a la construcción, operación y mantenimiento de líneas de transmisión de alta tensión. REP construye las subestaciones eléctricas para luego operarlas, donde, además, gestiona instalaciones de transmisión en sus etapas de planeación, ejecución, evaluación y mejoramiento, garantizando la operación y la confiabilidad del servicio de sus instalaciones y las de sus clientes a través de dos centros de control; asimismo, realiza el mantenimiento preventivo y correctivo de líneas de transmisión, subestaciones de potencia y equipos de alta y muy alta tensión en todo el país. REP cuenta con 68 subestaciones (tabla 1) y más de diez mil kilómetros de líneas de transmisión que unen 21 departamentos del Perú.

Tabla 1. Organización de departamentos de Transmisión Red de Energía del Perú

Departamentos de transmisión	Sede	Subestaciones
Norte	Chiclayo – Lambayeque	Zorritos, Talara, Pariñas, Piura Oeste, Chiclayo Oeste, Reque, Guadalupe, Trujillo Norte, Chimbote I y Paramonga, La Niña, Felam, Pacasmayo, Moche
Centro	San Juan de Miraflores – Lima	Amarilis, Huacho, Lomera, Zapallal, Ventanilla, Chavarría, Santa Rosa, San Juan, Callahuanca, Chilca, Independencia, Asia, Ica, Pachachaca, Pomacocha, Huayucachi, Huancavelica, Paragsha II, Huánuco, Tingo María, Aucayacu, Marcona, San Nicolás, Alto Pradera, Aguatía, Huanza, Carapongo Planicie, Poroma, Piedra Blanca, Tocache y Cotaruse
Sur	Socabaya - Arequipa	Abancay, Abancay Nueva, Cachimayo, Callalli, Dolorespata, Santuario, Socabaya, Cerro Verde, Repartición, Mollendo, Moquegua, Toquepala, Quencoro, Combapata, Tintaya, Tintaya Nueva, Cachimayo, Abancay, Ayaviri, Juliaca, Azángaro y Puno

Fuente: Memoria Integrada REP, 2016.

3. Misión y visión

Visión

«En el 2020, las utilidades superarán los 100 MM USD a través de un crecimiento rentable en el Perú, la eficiencia en sus operaciones y la excelencia en la prestación del servicio.»

Misión

«El desarrollo y operación altamente eficiente del sistema de transporte de energía eléctrica en el Perú, basado en el desarrollo de su talento humano y de la capacidad de innovación creando valor a sus accionistas y demás grupos de interés y contribuyendo al desarrollo sostenible del país y sus comunidades.»

Al respecto, es importante señalar que la visión es elaborada por ISA y compartida por todas sus filiales, mientras que la misión es elaborada en cada país donde ISA tiene negocios.

4. Principios de la empresa

La empresa cuenta con cuatro principios que rigen su accionar y el de sus colaboradores:

- **Ética.** Conjunto de principios que orientan nuestras acciones. Gracias a ella, logramos ser coherentes en la toma de decisiones y en la forma cómo nos relacionamos con los grupos de interés, en función de los objetivos empresariales y el bienestar de nuestra sociedad.
- **Responsabilidad social.** Compromiso con la búsqueda de una mejor calidad de vida para colaboradores, sus familias, el medioambiente y la sociedad en general.
- **Innovación.** Principio presente en la introducción constante de nuevos componentes en la organización y en el servicio que brindamos, que contribuye al logro de los objetivos.
- **Excelencia.** Cumplimiento de los estándares de calidad en la prestación de los servicios que lleve a un reconocimiento diferenciador frente a los competidores.

Es importante señalar que los principios son elaborados por ISA y aplica a Red de Energía del Perú y al resto de sus filiales.

5. Responsabilidad social corporativa

En el año 2004, Red de Energía del Perú se adhiere al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, comprometiéndose al cumplimiento de los diez principios del Pacto en Derechos Humanos, Derechos Laborales, Medioambiente y Anticorrupción. Asimismo, se une como miembro del Patronato de Perú 2021 ⁷ y desarrolla sus acciones en base a los Objetivos de Desarrollo del Milenio⁸, la Declaración Universal de Derechos Humanos⁹, la ISO 26000¹⁰ y el GRI ¹¹.

⁷ Perú 2021 es una asociación civil sin fines de lucro, liderada por empresarios socialmente comprometidos, orientada a la difusión y promoción de la responsabilidad social como metodología de gestión empresarial, para que la empresa se convierta en agente de cambio para alcanzar el desarrollo sostenible del Perú

⁸ Los objetivos de desarrollo sostenible han sido trazados por las Naciones Unidas y adoptados por líderes mundiales para vivir en un mundo sin pobreza, proteger el planeta y así asegurar prosperidad para todos. Estos objetivos marcan la hoja de ruta al año 2030. Todos nuestros esfuerzos para contribuir a la sostenibilidad del país, están alineados a ellos.

⁹ La Declaración Universal de los Derechos Humanos es un documento elaborado por representantes de todas las regiones del mundo, siendo proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en París, el 10 de diciembre de 1948 en su Resolución 217 A (III), como un ideal común para todos los pueblos y naciones. La Declaración establece, por primera vez, los derechos humanos fundamentales que deben protegerse en el mundo entero y ha sido traducida en más de 500 idiomas.

¹⁰ ISO 26000 es una norma internacional ISO que ofrece guía en RS. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado. ISO 26000 contiene guías voluntarias, no requisitos, por lo tanto, no se utiliza como una norma de certificación.

¹¹ Global Reporting Initiative (GRI) es una organización internacional independiente pionera en la elaboración de

De acuerdo con su reporte de sostenibilidad, en el año 2015 la empresa invirtió aproximadamente USD 650 mil para el desarrollo de su gestión ambiental, lo cual incluye monitoreos ambientales e higiene, manejo de residuos, saneamiento ambiental, entre otros. Adicionalmente, invirtió alrededor de USD 170 mil para acciones con sus grupos de interés.

Por otro lado, la empresa realiza la medición de su huella de carbono ¹² con el fin de evaluar las acciones implementadas. Para el año 2015, REP logró la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero ¹³, principalmente a través de las siguientes fuentes de emisión: combustible en vehículos propios, combustible en comedor, viajes aéreos internacionales, consumo de agua potable, transporte terrestre, transporte de agua, y movilidad dada por terceros.

Asimismo, la empresa cuenta con un Código de Ética y un Código Antifraude que, junto al Reglamento Interno de Trabajo y al Reglamento Interno de Seguridad y Salud Ocupacional, llevan al cumplimiento de buenas prácticas.

Respecto a la selección de sus proveedores, desde el año 2015 la empresa maneja un “Proyecto de gestión de proveedores”, centrándose en el proceso de precalificación y en el desarrollo de proveedores, dándole importancia a la contratación de empresas con enfoque en minimizar riesgos, tiempos de contratación, certificaciones, experiencia, criterio financiero y jurídico, entre otros.

6. Estructura de la organización

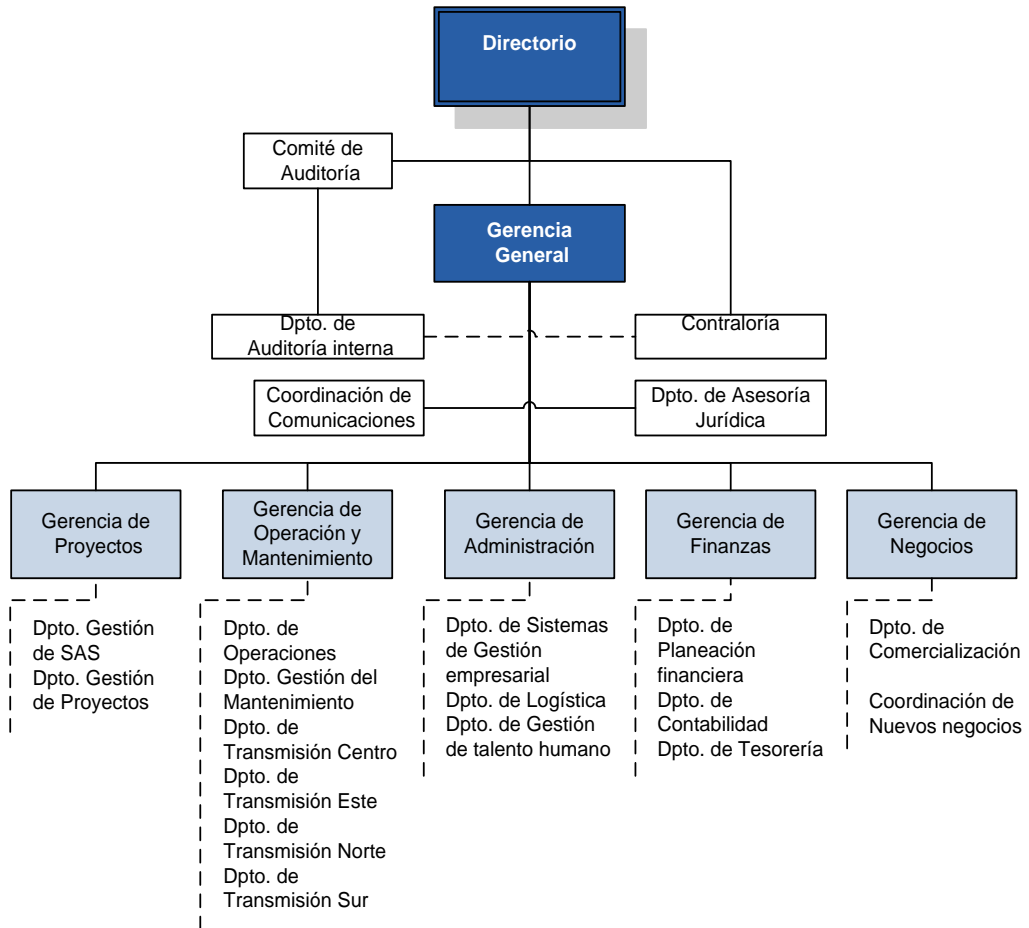
La estructura de Red de Energía del Perú es la siguiente:

informes de sostenibilidad desde finales de los años noventa. GRI proporciona los estándares más ampliamente utilizados del mundo en informes y divulgación de la sostenibilidad, permitiendo que las empresas, los gobiernos, la sociedad civil y los ciudadanos tomen mejores decisiones basadas en la información que importa.

¹² La huella de carbono consiste en el cálculo de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) que se generan por las diversas actividades humanas y económicas.

¹³ Los gases de efecto invernadero son gases que se encuentran presentes en la atmósfera terrestre y que dan lugar al fenómeno denominado efecto invernadero. Los gases de efecto invernadero más importantes son: vapor de agua, dióxido de carbono (CO₂) metano (CH₄), óxido nitroso (N₂O) clorofluorocarbonos (CFC) y ozono (O₃). Estos gases afectan al medioambiente contribuyendo al calentamiento global.

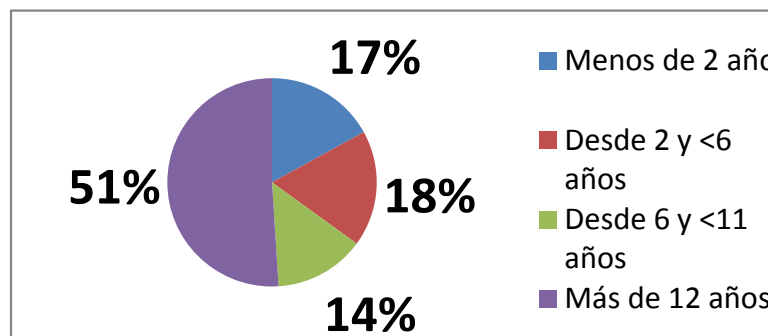
Gráfico 5. Organigrama estructural de Red de Energía del Perú



Fuente: Sitio web REP, 2017. Elaboración propia, 2017.

En la actualidad, la empresa cuenta con 357 colaboradores, al cierre del segundo trimestre del ejercicio del año 2017, distribuidos de siguiente manera:

Gráfico 6. Distribución de colaboradores por antigüedad



Fuente: REP, 2017. Elaboración propia, 2017.

En el gráfico 6, se observa que 51% de los colaboradores han trabajado en la industria eléctrica por más de una década, ya que provienen de las empresas Etecen y Etesur, que con la concesión ganada se convierten en REP. Esta es una de las razones por la cual los colaboradores son especialistas en temas técnicos, ya que cuentan con vasta experiencia realizando las actividades en REP.

Asimismo, el porcentaje de colaboradores que permanece en una empresa en el Perú es 41,7%¹⁴, en el caso de REP es de 65%, veintitrés puntos porcentuales por encima del promedio, de lo cual se puede deducir que Red de Energía del Perú es una empresa con alta estabilidad laboral comparada a otras empresas peruanas.

Tabla 2. Promedio de edades por gerencia

Gerencias	Cantidad colaboradores	Promedio edad por colaborador
Contraloría	2	38
G. Administrativa	35	39
G. de Negocios	11	41
G. de Operación y Mantenimiento	245	45
G. de Proyectos	24	39
G. Financiera	26	35
G. General	14	35
Total, general	357	43

Fuente: REP, 2017. Elaboración propia, 2017.

Asimismo, el promedio general de antigüedad en REP es 8,7 años, teniendo en cuenta que el promedio de antigüedad en Latinoamérica es 5,9 años y el promedio para Perú es 5,1 años¹⁵. Por otro lado, el promedio de edad es 43 años, pudiendo existir una correlación directa entre edad y permanencia en el puesto.

¹⁴ BID, Antigüedad en el empleo y rotación en Laboral en América Latina, 2016

¹⁵ BID, Antigüedad en el empleo y rotación en Laboral en América Latina, 2016

Tabla 3. Promedio de colaboradores por gerencia

Gerencia	Cantidad de colaboradores	% de colaboradores
Contraloría	2	1
G. Administrativa	35	10
G. de Negocios	11	3
G. de Operación y Mantenimiento	245	69
G. de Proyectos	24	7
G. Financiera	26	7
G. General	14	4

Fuente: REP, 2017. Elaboración propia, 2017.

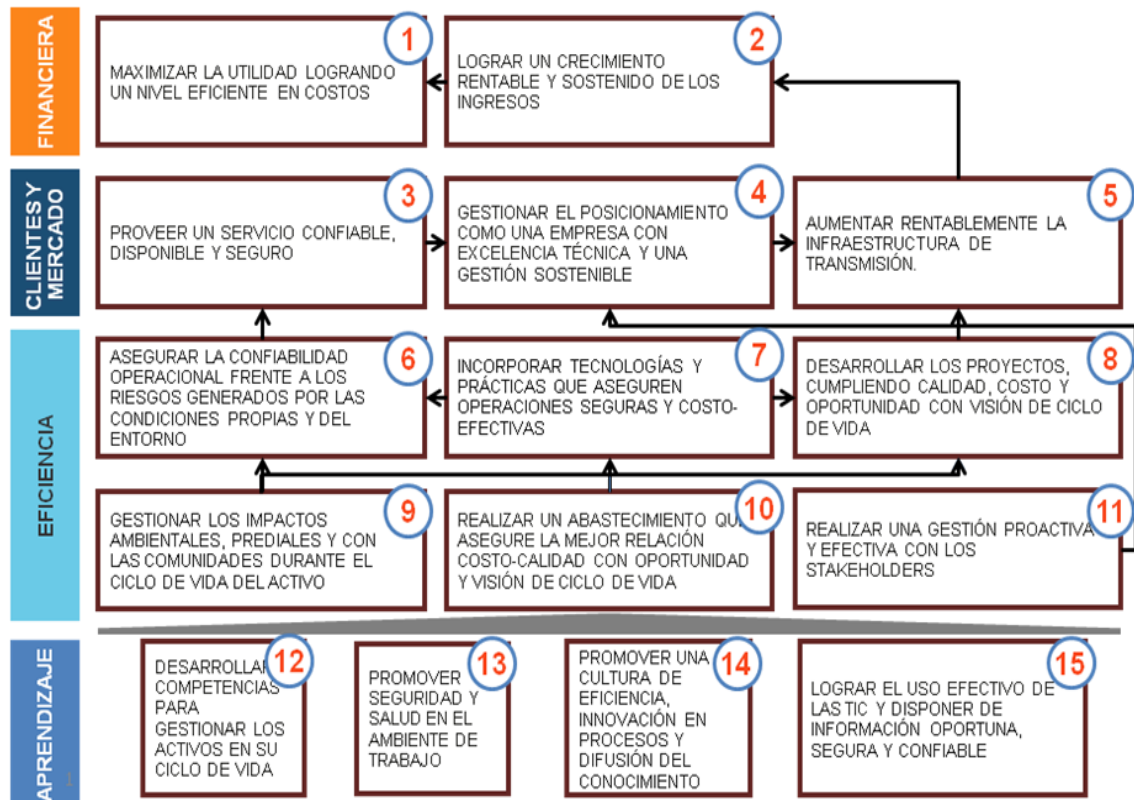
Se observa que el 79% de los colaboradores pertenecen a las tres gerencias que forman parte del “corazón del negocio” (Gerencia de Proyectos, Gerencia de Negocios y Gerencia de Operación y Mantenimiento), es decir, a las gerencias que intervienen en el negocio principal o la razón de ser de la empresa. En estas áreas se encuentran los procesos críticos, los puestos clave y todo el conocimiento técnico y especializado de Red de Energía del Perú.

Es por ello que el plan estratégico de gestión de talento humano propuesto en la presente tesis, está orientado a estas tres gerencias. Esto no significa que no se intervendrá a la Gerencia de Administración y la Gerencia de Finanzas, pero la estrategia planteada es intervenir de manera inicial a las tres gerencias en mención.

7. Plan estratégico de la empresa

La empresa posee un plan estratégico vigente hasta el año 2020, el cual se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 7. Mapa estratégico de Red de Energía del Perú 2015 - 2020



Fuente: Red de energía del Perú, 2017.

El plan estratégico ha sido elaborado siguiendo la metodología de *Balance Scorecard* desarrollado por Kaplan y Norton (2004), la cual ofrece un marco para diseñar estrategias orientas a crear valor para la organización, considerando cuatro perspectivas (aprendizaje y crecimiento, procesos, clientes y financiera), cuya relación es de causa-efecto.

Tabla 4. Comparativo de perspectivas basadas en metodología *Balance Scorecard*

Perspectiva Kaplan y Norton	Perspectiva según mapa REP	Descripción
Financiera	Financiera	Orientada a indicadores de resultados obtenidos con los clientes, lo cual permite crear valor para los accionistas
Clientes	Clientes y mercado	Orientada a la definición de la propuesta de valor para el cliente, elemento clave en la estrategia
Procesos	Eficiencia	Orientada a las acciones necesarias para generar y entregar la propuesta de valor al cliente
Aprendizaje y crecimiento	Aprendizaje	Se refiere a los activos intangibles que van a apoyar la estrategia, considerando a las personas, tecnología y el entorno organizacional

Fuente: Kaplan y Norton, 2014. Elaboración propia, 2017.

En el anexo 2 se observan los resultados de la gestión en base a estas perspectivas, al cierre del año 2016.

Capítulo IV. Análisis Externo y Diagnóstico situacional

1. Análisis de macroentorno (PESTEL)

El análisis del macroentorno nos permite evaluar los factores que influyen en una organización y a las demás entidades que se encuentran dentro su sector, por lo cual es importante recurrir a esta herramienta para la evaluación de un diagnóstico situacional adecuado.

A continuación, se realizará el análisis PESTEL del entorno externo (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal):

Entorno político

La política energética peruana actual avanzó once posiciones en el índice general, pasando de la posición 31 a la 20 a nivel global, siendo el resultado de las reformas iniciadas hace dos décadas y recoge el cumplimiento de los estándares internacionales (competitividad, seguridad y sostenibilidad). (Edwin Quintanilla, 2016).

Al respecto, la visión del actual partido de gobierno es que a largo plazo se debe seguir impulsando la inversión en la generación de energía para cubrir el crecimiento de la demanda en el país, teniendo como desafío generar incentivos y mecanismos capaces de crear mayor demanda, como el caso de proyectos mineros o industriales. Todo esto está sostenido en tres objetivos claros, recogidos en su Plan de Gobierno 2016-2021: abastecimiento confiable, eficiente y competitivo; promoción de la explotación y diversificación de los recursos energéticos del país; y, desarrollar recursos energéticos eficientemente, teniendo en cuenta la seguridad y el desarrollo sostenible. Este Plan de Gobierno se centra en acciones estratégicas como la revisión de la regularización sobre distribución eléctrica para mejorar la competitividad del segmento de distribución; y, la revisión de la regulación sobre generación eléctrica para promover la integración eléctrica regional y desarrollo de energías renovables.

Entorno económico

El Reporte Macroeconómico 2016-2018 del Banco Central del Perú (BCR), estima que el crecimiento de la economía peruana será de 4,8% en el 2017, todo esto gracias al destrabe de proyectos de infraestructura, mayor liquidez mundial y bajos costos financieros.

Al respecto, se tiene previsto que el sector eléctrico continúe siendo activo en el 2017 como ha venido siendo en el 2016; estudios de la empresa consultora Ernst & Young (EY) anticiparon que en el año 2016 habría operaciones por más de mil millones de dólares, pero el mercado peruano ya ha superado esta cifra desde hace siete años. Si bien, desde el año 2015, el sector eléctrico local ha experimentado un exceso de oferta, que llegó al 60%, generando sobrecostos en las empresas, también se presentó como una oportunidad para que las empresas extranjeras busquen buenos retornos.

Todo esto resulta alentador, puesto que la producción de energía en el país ha ido en aumento. Según informe del Ministerio de Energía y Minas (MEM) para octubre del 2016 se vio un incremento de 5% en relación a octubre del año 2015.

Entorno sociocultural

A noviembre de 2016, la Defensoría del Pueblo, en su reporte mensual de conflictos sociales N.º 153 indicó que se habían registrado 213 conflictos (156 activos – 57 latentes y 3 de ellos nuevos), un caso resuelto y 81 conflictos en proceso de diálogo (51,9% de los casos activos). La mayor causa de los conflictos existentes en el país es por temas socioambientales (148 casos – 69,5%); de estos, doce casos (8,1%) están relacionados con actividades energéticas. La cifra expuesta, si bien es menor a los 97 casos (65,5%) por actividad minera; es preocupante, puesto que la comunidad es uno de los principales grupos de interés de Red de Energía del Perú, la cual tiene líneas de transmisión en casi todas las provincias, donde se han llegado a presentar casos de conflictos sociales (anexo 3).

Un ejemplo claro de la forma en que los conflictos socioambientales pueden afectar a la empresa es el caso en que los vecinos del distrito de Los Olivos reclamaron ante la prensa, en mayo de 2016, por la tala de árboles en la avenida “Las Palmeras”, situación que hizo que el alcalde distrital indicara que la empresa contaba con autorización de la Municipalidad de Lima. La tala fue una medida de seguridad tomada porque los árboles, por su altura, tenían contacto con los cables de luz, lo que significaba un riesgo para la misma comunidad; asimismo dicha autorización incluía un compromiso para poder reemplazar cada palmera por otras diez similares, pero más pequeñas. Cabe resaltar que dicho compromiso no era conocido por la comunidad, lo que causó problemas a REP y su reputación como empresa socialmente responsable. El caso finalizó con la plantación de 120 palmeras en reemplazo de las más de cuarenta taladas, es decir, alrededor de tres palmeras por cada palmera talada; adicionalmente, la municipalidad multó a REP con 400 mil soles por la tala realizada.

Esta experiencia hizo que REP replanteara el modelo de comunicación con sus grupos de interés.

Entorno tecnológico (entorno eléctrico)

Respecto a este entorno, la búsqueda de nuevas fuentes de energía viene haciendo que se generen estudios de energía renovable, por la preocupación por el cambio climático y la necesidad de crear medidas alternativas de generación de energía. Algunas empresas privadas han entrado a competir ofreciendo diferentes sistemas de generación de energía por medio de paneles solares, generando nuevos competidores en el mercado, esto ha hecho que empresas que suministran energía tradicional exploren nuevas líneas de productos. Esta transformación del mercado energético hará que se cambien muchas estrategias del negocio, dando lugar a asociaciones, fusiones y adquisiciones entre empresas para la búsqueda de nuevos clientes.

Entorno ecológico

Se debe tener en cuenta que el cambio climático está afectando a gran parte de las industrias del mundo, en el caso del sector eléctrico, el impacto sobre el caudal de los ríos y arroyos podría reducir hasta en 60% la capacidad de producción de electricidad en el mundo del 2040-2069, según estudios de “Nature Climate Change”¹⁶, sobre todo porque las centrales hidroeléctricas y termoeléctricas producen el 98% de la electricidad mundial.

Respecto a la protección del medioambiente, el Ministerio del Ambiente cuenta con cuatro ejes estratégicos prioritarios de la gestión ambiental, de los que podemos resaltar el de “mejora en la calidad de vida con ambiente sano” y “compatibilizando el aprovechamiento armonioso de los recursos naturales”, estos están alineados a programas establecidos para el ahorro de energía y eficiencia energética, garantizando un ambiente sano, mediante la promoción de inversiones sostenibles en actividades productivas y extractivas, la correcta gestión del territorio y la existencia de mecanismos para compatibilizar actividades productivas y que estas actividades se desarrollen con inclusión social. La tendencia de ser responsables con el medioambiente ha hecho que las empresas cuenten con políticas empresariales idóneas para temas ambientales, teniendo en cuenta herramientas como el ISO 14001, cuyo propósito es el de apoyar la implementación de un sistema integral de gestión ambiental en cualquier organización pública o privada.

¹⁶ Nature Climate Change es una revista científica dedicada a publicar la investigación más importante y de vanguardia sobre la ciencia del cambio climático, sus impactos y sus implicaciones más amplias para la economía, la sociedad y la política.

Al respecto, REP puede ser considerada como una empresa social y ambientalmente responsable, puesto que cuenta con programas que promueven la sostenibilidad corporativa, gestionando el impacto medioambiental que pueden generar como empresa de transmisión de energía.

Entorno legal

La promoción de la inversión privada y las crecientes necesidades de la economía por mayor energía ha hecho que la intervención del Estado se enfoque en su rol regulador, implementado diversas modificaciones normativas con la finalidad de elevar el nivel de control, supervisión, fiscalización y sanción de diversas actividades económicas como la construcción y electricidad; específicamente en aspectos de salud y seguridad, ambiental y participación ciudadana, etc.

Sin embargo, la ejecución de los proyectos otorgados por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Proinversión), como entidad encargada de los contratos de concesión de los sistemas de transmisión, presenta retrasos debido a la existencia de normas administrativas para el cumplimiento de las obligaciones contractuales en el ámbito técnico, económico, contable y legal.

En conclusión, se observa un ambiente favorable para el desarrollo de la industria eléctrica en el país y, específicamente, para la empresa, este incremento de la inversión privada puede presentarse como una oportunidad de ampliar líneas de transmisión, así como la tendencia de ser responsable con el medioambiente, ya que como se mencionó, REP ya es considerada como una empresa social y ambientalmente responsable, pues tiene programas que actúan y benefician a la comunidad y al medioambiente.

Sobre ello, si bien la comunidad es uno de los grupos de interés más fuertes que tiene la empresa para desarrollarse, situaciones como el caso de las palmeras taladas en el distrito de Los Olivos le ha enseñado a la empresa a manejar programas de contingencia frente a este tipo de casos, trabajando la comunicación constante con este grupo de interés. Respecto a la innovación de nuevas fuentes de energía y empresas que podrían entrar al mercado peruano en el futuro, como competencia, pone mucho énfasis a la innovación y nuevos proyectos para continuar vigentes.

2. Análisis del microentorno

2.1 Características del sector

El sector eléctrico peruano se encuentra conformado por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), como organismo rector que define las políticas energéticas del país y otorga las concesiones para la explotación de sus diferentes etapas; el Organismo Regulador de Energía y Minería (OSINERGMIN), que supervisa y fiscaliza el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas de la actividad; y el Comité de Operación Económica del sistema interconectado nacional (COES), como organismo técnico que coordina la operación económica del Sistema Eléctrico Interconectado Nacional, agrupando a las empresas eléctricas de generación y distribución; y las empresas eléctricas.

Un aspecto importante en la industria es la interrelación entre el sector de generación y el de transmisión, si bien ambos se realizan de manera independiente, provocan interrelaciones. La inversión en generación y transmisión se realiza de forma integrada, buscando minimizar costos, por lo que los problemas de coordinación pueden resultar poco óptimos. Es por ello que la mayor parte de la inversión en infraestructura de transmisión se encuentra regulada, teniendo en cuenta que es resultado de un plan de expansión, que considera aspectos económicos y de políticas públicas¹⁷. Por otro lado, los sectores de transmisión y distribución cuentan con características de “monopolio natural”¹⁸, donde, por consideraciones tecnológicas y económicas, se limitan a pocas empresas participantes. El hecho que haya un monopolio natural hace que sea necesaria la intervención del Estado para que estas empresas no abusen de su posición, incrementando tarifas y dando un servicio de poca calidad¹⁹.

Por otro lado, la Ley 28832 “Ley Para Asegurar el Desarrollo Eficiente de la Generación Eléctrica”, del año 2006, con el objetivo de incrementar la inversión en transmisión eléctrica, estableció dos formas de expansión: el plan de transmisión (elaborado por el COES) y el plan de inversiones (elaborado por el propio concesionario para atender a la demanda). En el plan de transmisión, se determina la infraestructura necesaria para mantener o mejorar la calidad, fiabilidad, seguridad o economía del sistema²⁰; y, el plan de inversiones está constituido por el conjunto de instalaciones de transmisión requeridos para entrar en operación²¹.

¹⁷ Fuente: “La Industria de la Electricidad en el Perú”. Osinergmin, 2017.

¹⁸ Se entiende como “monopolio natural” cuando una concentra la oferta de un servicio o producto en un solo distribuidor o productor. “Los Monopolios son Siempre Malos” Alfredo Bullard, 2009.

¹⁹ Fuente: “La Industria de la Electricidad en el Perú”. Osinergmin, 2017.

²⁰ Fuente: Plan de Transmisión 2017 – 2026. COES, 2016.

²¹ Fuente: Osinergmin, 2017.

Finalmente, respecto a la demanda de energía, durante el 2016 la producción de energía eléctrica alcanzó los 51.647 GWh (gigavatios/hora), lo que representó un aumento de 7,0% en comparación con el 2015²². Asimismo, el informe “Evolución de Indicadores del Sector Eléctrico 1995 – 2015” del MINEM, señala que durante el periodo 2005 – 2015, la capacidad instalada de generación a nivel nacional creció de 6.200 MW (megavatios) en el año 2005 a 12.251 MW en el año 2015, registrando un incremento de 98% en dicho período. Sin embargo, esto puede verse afectado en el futuro por los patrones de consumo cambiantes hacia otros tipos de energía²³. Es por ello que el sector energético deberá optimizar sus niveles de eficiencia y productividad, mejorando las cualificaciones de los colaboradores y creando beneficios sociales a través de una mayor previsibilidad y una mayor seguridad energética²⁴.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (1987) es una herramienta de gestión que permite analizar la intensidad de la competencia en un sector y su nivel de rentabilidad de gestión.

Rivalidad y competencia del mercado

Red de Energía del Perú es una de las once empresas transmisoras de energía eléctrica en el Perú. Como se observa en las tablas 5 y 6, la empresa tiene mayor participación en longitud de líneas, lo cual le genera una mayor facturación (anexo 4), siendo la empresa que tiene mayor concentración en el mercado de transmisión.

Cabe resaltar que la adquisición de líneas de transmisión se da a través de concesiones con el Estado, por lo cual las empresas de transmisión solo operan y mantienen los kilómetros de líneas que ganaron.

Es por ello que la rivalidad entre competidores en este sector se da únicamente durante el proceso de licitación, ya que es en ese momento en el cual las empresas compiten por brindar un servicio estandarizado y su diferenciación es únicamente a través de la competencia de precios.

²² Fuente: “Estadística preliminar del sector eléctrico - Cifras de diciembre 2016”. Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016.

²³ La energía alternativa es también llamada energía limpia, verde o renovable. Estas pueden ser solar, eólica hidroeléctrica, entre otras.

²⁴ Fuente: Diario Gestión, 2016. “¿Cómo la revolución digital transformará el sector energía?”.

Tabla 5. Participación de empresas de transmisión eléctrica según longitud de líneas (2015)

EMPRESA TRANSMISORA	CANTIDAD KM LÍNEAS	PORCENTAJE
Red de Energía del Perú S.A – REP	7129,86	33
Abengoa Perú S.A.	1013,54	5
Abengoa Transmisión Sur S.A.	949,3	4
Red Eléctrica del Sur S.A – REDESUR	534,43	2
Transmisora Eléctrica Del Sur S.A - TESUR S.A.	406	2
ETESELVA S.R.L.	393,06	2
Consorcio Energético de Huancavelica S.A – CONENHUA	357,44	2
ETENORTE S.R.L.	351,4	2
ATN S.A.	113,5	1
Otros	10340,47	48
TOTAL	21589,04	100

Fuente: Ministerio de Energía y Minas, 2015. Elaboración propia, 2017.

Tabla 6. Participación de empresas de transmisión eléctrica según facturación total (2015)

EMPRESA TRANSMISORA	PARTICIPACIÓN ANUAL %
Red de Energía del Perú S.A – REP	46
ABENGOA Perú S.A.	32
ABENGOA Transmisión Sur S.A.	9
ATN S.A.	4
Red Eléctrica del Sur S.A – REDESUR	3
Consorcio Energético de Huancavelica S.A. – CONENHUA	2
ETESELVA S.R.L.	1
Transmisora Eléctrica del Sur S.A - TESUR S.A.	1
ETENORTE S.R.L.	1
Otros	1
Facturación total del período	100

Fuente: Ministerio de Energía y Minas, 2015. Elaboración propia, 2017.

Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo a lo analizado, REP cuenta con 117 proveedores, de los cuales el 20% constituye el 80% del gasto total²⁵. Con este grupo de proveedores se ha negociado precios de acuerdo a los diferentes bienes y servicios que brindan. Estos proveedores tienen poder de negociación, debido a que son proveedores extranjeros y proporcionan productos específicos para los procesos primarios como: equipos de patio, transformadores, circuitos electrónicos, entre otros; los cuales son necesarios para la ejecución de los procesos primarios de la Empresa.

²⁵ El gasto total es igual a USD 164.34 millones. Fuente: Memoria REP 2016.

El 80% restante ofrece bienes y servicios para atender los procesos de soporte como: infraestructura, tecnología, consultoría, entre otros. A diferencia de los procesos primarios, para estos procesos hay mayor oferta que demanda.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes de REP son empresas del sector eléctrico dedicadas a la distribución, y empresas mineras que solicitan servicios particulares. Actualmente, la empresa posee buenas relaciones con sus clientes debido a una serie de atributos tales como: servicio oportuno soportado en procesos óptimos, comunicación adecuada y transparente y buenas prácticas sociales y ambientales. Pese a ello, los clientes pertenecientes al sector eléctrico no tienen poder de negociación, puesto que todas las empresas del sector se rigen bajo lineamientos establecidos en sus contratos de concesión firmados con el Estado, los cuales se mantienen vigentes hasta el fin del contrato de concesión. Sin embargo, las empresas mineras poseen un poder de negociación sobre los siguientes puntos:

- Plazo de servicio.
- Fecha de inicio de servicio.
- Retribución anual que pagará el cliente a REP.
- Penalidades.

Amenaza potencial de nuevos competidores

Al tener concesiones otorgadas por el Estado, no existe la posibilidad de competidores. Esto resulta muy favorable puesto que se tiene ingresos asegurados por el tiempo que duren las concesiones.

Sin embargo, frente a nuevas licitaciones, sí existe la amenaza de nuevos competidores, los cuales deben pasar ciertas barreras de entrada que presenta el sector eléctrico como el alto capital inicial necesario, requisitos reguladores, medioambientales, normas de seguridad, entre otros. Un ejemplo de ello es el ingreso de la empresa italiana Terna S.p.A. en mayo del 2017, quien resultó ganadora del proceso de licitación “Aguaytía-Pucallpa”, de la cual REP participó como postor²⁶.

²⁶ Fuente: Diario Gestión, sector Economía. Fecha de publicación: 19 de mayo de 2017

Amenaza de productos sustitutos

En la actualidad no existen sustitutos para la transmisión de energía. Sin embargo, existen fuentes alternativas de energía como: energía solar, que se obtiene del sol a través de tecnologías solar fotovoltaica (aprovecha la luz del sol) y solar térmica (aprovecha el calor del sol); energía geotérmica, que se obtiene del calor interno de la Tierra; energía mareomotriz, que aprovecha las mareas y olas del mar; energía de la biomasa, que se forma a partir de cualquier materia orgánica (excretas animales, residuos vegetales), entre otras.

En el Perú, las fuentes de energía eólica, solar, geotérmica y de la biomasa, solo abastecen el 2% de la energía consumida. El resto de energía es abastecida por las centrales hidroeléctricas (52%) y centrales termoeléctricas (46%), como energía renovable convencional²⁷.

Por lo tanto, actualmente, la amenaza de productos sustitutos no es significativa, puesto que no existen proyectos de mayor envergadura para la generación de energía no convencional.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter demuestra que el grado de competencia que hay en el sector es favorable para REP. Sin embargo, el reciente ingreso de la empresa Terna S.p.A podría dificultar la adjudicación de nuevas licitaciones, puesto que cuenta con el respaldo económico y tecnológico de su matriz, la cual opera el 100% de los 70.000 kilómetros de líneas en Italia²⁸.

²⁷ Fuente: Diario El Comercio, sector Economía. Fecha de publicación: 26 de abril de 2017

²⁸ Fuente: Diario El Gestión, sector Empresas. Fecha de publicación: 20 de mayo de 2017

Capítulo V. Análisis interno de Red de Energía del Perú

1. Análisis del modelo de negocio

El modelo de negocio Canvas (Osterwalder, 2008) nos permite analizar e identificar la propuesta de valor de la empresa. En el caso de REP los clientes son las empresas del sector eléctrico dedicadas a la distribución y empresas mineras que requieren servicios particulares. Para ellos los atributos más valorados son la disponibilidad de energía y la confiabilidad del sistema. La disponibilidad está referida a que los clientes valoran que la energía esté disponible en todo momento y la confiabilidad del sistema se refiere a que este no presente fallas.

El canal de distribución es único, mediante la transmisión de energía a través de los cables de alta tensión. El proceso de negociación con los clientes se lleva a cabo a través de los gestores de proyectos, quienes están involucrados desde la fase inicial hasta su liquidación.

Los proyectos con el Estado se negocian en la fase de licitación, y una vez ganada la concesión se respetan los términos de referencia establecidos en el contrato. En el caso de las empresas mineras, los proyectos también se negocian en la fase inicial; sin embargo, tienen la opción de revisar temas técnicos en caso se requiera. La relación de estos ingresos está en la siguiente proporción: el 92% provienen de las concesiones por parte del Estado, y el 8% por nuevos negocios con empresas mineras.

Gráfico 8. Modelo de negocio de Red de Energía del Perú

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Comunicación con clientes	Segmento de mercado
Clientes Ministerio de Energía y Minas (MEM) COES ISA matriz	Operación y mantenimiento de líneas de transmisión a lo largo de todo el Perú	REP es la empresa líder en transmisión de energía en el Perú. Los atributos más valorados de sus servicios son: disponibilidad y confiabilidad	Relación a través de los gestores de proyectos. Negociaciones con clientes mineros por temas técnicos	Empresas de transmisión del sector energía Empresas del sector distribución que requieran servicios de transmisión
	Recursos Clave Colaboradores especializados calificados Confiabilidad del sistema de transmisión		Canales Transmisión eléctrica desde empresas generadoras hacia empresas distribuidoras. Transmisión eléctrica para empresas mineras	
Estructura de costos Mantenimiento de líneas: 28% Operación de líneas y subestaciones: 32% Construcción: 14% Planillas: 12% Otros: 14%			Estructura de ingresos Concesión por parte del Estado: 92% Otros negocios: 8%	

Fuente: Alexander Osterwalder, 2008. Elaboración propia, 2017.

De acuerdo al gráfico 8, las actividades claves de REP son las de operación y mantenimiento de las líneas de transmisión a lo largo de todo el Perú, y sus recursos claves son dos: los colaboradores especializados calificados y la confiabilidad del sistema de transmisión. Ambos garantizan que la propuesta de valor pueda cumplirse.

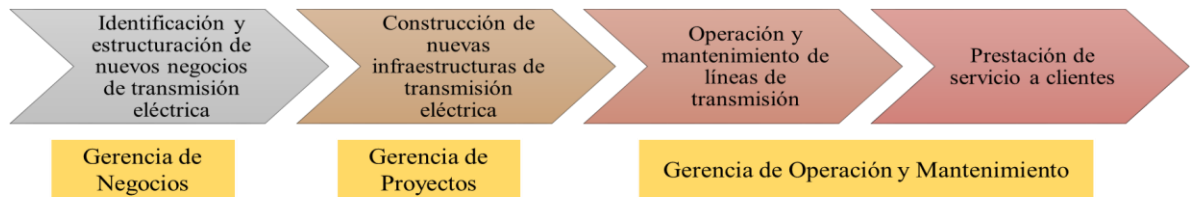
Para asegurar la propuesta de valor, los socios clave de REP son sus clientes, el Ministerio de Energía y Minas, COES y la Matriz ISA. Finalmente, la estructura de costos es la siguiente: 28% corresponde al mantenimiento de líneas; 32% a la operación de líneas y subestaciones, 14% referido a la construcción de proyectos, 12% a planillas, y 12% de otros gastos.

2. Análisis de cadena de valor

Conforme se indicó en el análisis del modelo de negocio, la actividad clave de Red de Energía del Perú es la operación y mantenimiento de las líneas de transmisión de energía, por lo que sus procesos primarios son altamente técnicos, iniciando con la Gerencia de Negocios quien identifica y estructura nuevos negocios de transmisión eléctrica en los cuales REP puede participar, para que la Gerencia de Proyectos construya nueva infraestructura como subestaciones eléctricas y líneas de transmisión; y finalmente, la Gerencia de Operación y

Mantenimiento, que continúe con el trabajo de operar y mantener las líneas de transmisión para prestar servicios a los clientes. Este flujo se puede observar en el gráfico 9.

Gráfico 9. Procesos primarios por gerencia

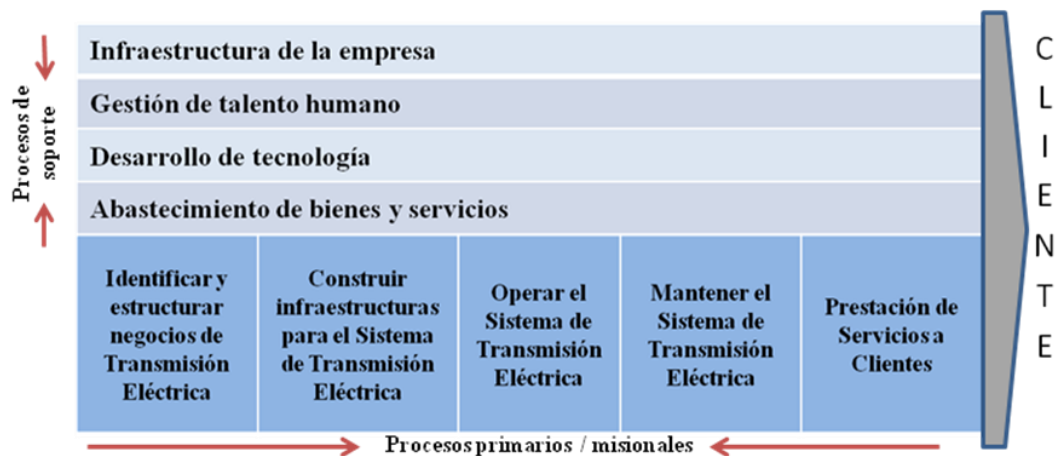


Fuente: Elaboración propia, 2017.

Dentro de las actividades de soporte, encontramos los siguientes procesos:

- Infraestructura de la empresa: realizar gestión estratégica, gestionar las finanzas, realizar gestión jurídica y regulatoria, desarrollar la organización y evaluar el control interno.
- Gestión de talento humano: el área de Gestión de Talento Humano cuenta con ocho profesionales, cada uno de ellos se encarga de actividades relativas a un proceso de gestión humana.
- Desarrollo de tecnología: sistema integrado de gestión (SAP, ERP).
- Abastecimiento de bienes y servicios:
 - Gestión de servidumbres.
 - Proveedores nacionales y extranjeros (acero, cobre, porcelana, silicona y circuitos electrónicos).

Gráfico 10. Cadena de valor - Red de Energía del Perú



Fuente: Red de Energía del Perú, 2016. Elaboración propia, 2017.

Teniendo en cuenta que el 32% de la estructura de costos de REP corresponde a la operación de líneas y subestaciones, seguido del 28% por mantenimiento de líneas y 14% a la construcción de proyectos, la empresa necesita colaboradores especialistas calificados y altamente capacitados para satisfacer a sus clientes, así como evitar las altas multas que el Estado impone como penalidad frente a cualquier falla en la transmisión de energía. Asimismo, al tratarse de maquinaria especial para el mantenimiento del sistema de transmisión eléctrica, los proveedores capaces de cumplir con los estándares de calidad son pocos o, incluso, únicos, por lo que el abastecimiento y control de bienes para brindar este servicio también es clave.

3. Análisis VRIO

Se realizó el análisis VRIO (Barney, 1995) a fin de identificar los principales recursos o capacidades con los que cuenta REP para tener una ventaja competitiva sostenible. Los recursos o capacidades deben cumplir cuatro condiciones para constituirse en ventajas competitivas sostenibles²⁹.

Tabla 7. Análisis VRIO Red de Energía del Perú

FACTORES		V	R	I	O	Implicancia Competitiva
TALENTO	Profesionales con conocimiento y experiencia en el sector eléctrico	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
	Capacidad de relacionamiento de los colaboradores con los grupos de interés de la empresa	X			X	Paridad competitiva
	Colaboradores con conocimientos técnicos especializados	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
PROCESO	Sistemas de gestión y efectividad de mecanismos de seguimiento y control	X			X	Paridad competitiva
	Buenas prácticas de gestión por parte de la Matriz que permite promover sinergias	X			X	Paridad competitiva
	Sistema de continuidad del negocio	X			X	Paridad competitiva
RECURSOS	Nuevas tecnologías para optimizar las operaciones en general (construcción, operación, mantenimiento)	X			X	Paridad competitiva
	Excelente reputación de acuerdo a los resultados del 2016 de RepTrak Pulse ³⁰	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
	Disponibilidad financiera por parte de los accionistas	X			X	Paridad competitiva

Fuente: Barney, 1995. Elaboración propia, 2017.

²⁹ De acuerdo a F. David (2013), una empresa cuenta con una ventaja competitiva sostenible cuando posee una estrategia en particular, que permita mejorar su eficiencia y efectividad, y que sus competidores son incapaces de imitar. La ventaja competitiva de la empresa será más sólida y duradera cuando sea menos común, inimitable y sustituable.

³⁰ RepTrak Pulse es un estudio global de reputación corporativa que se realiza anualmente a más de dos mil empresas de diversos sectores en cuarenta países. Este estudio mide la reputación de una empresa y demuestra el grado de fortaleza de conexión emocional entre la empresa y sus grupos de interés. REP alcanzó la máxima puntuación de "Excelente" en el 2016.

El análisis VRIO evidencia que la empresa cuenta con tres ventajas competitivas sostenibles en su talento y recursos.

Respecto al talento, el contar con profesionales con conocimientos y experiencia en el sector eléctrico, y con colaboradores con conocimientos técnicos especializados permite sostener el liderazgo en el sector. Asimismo, la amplia experiencia de los colaboradores permite que tengan una capacidad de respuesta rápida frente a los cambios en el entorno.

La tercera ventaja competitiva es contar con excelente reputación de acuerdo a los resultados del 2016 de RepTrak Pulse, en el cual los cinco grupos de interés más importantes (empleados, clientes, proveedores, estado, accionistas) calificaron a REP con la máxima puntuación de “Excelente”. Esta ventaja competitiva facilita que la empresa pueda resolver con éxito posibles conflictos futuros con alguno de sus grupos de interés.

4. Análisis de los procesos de gestión de talento humano

4.1 Estudio de campo

El estudio de campo se realizó con el fin de conocer las percepciones de los directivos de Red de Energía del Perú sobre el área de Gestión de Talento Humano existente, permitiendo complementar el plan estratégico propuesto.

Para la recolección de datos se aplicó entrevistas en mayo del presente año al gerente general, gerente de operaciones, gerente de proyectos, gerente de negocios, gerente de finanzas y a la gerente de administración. Las entrevistas se realizaron en un formato descrito en el anexo 5.

4.2 Resultados

En la tabla 8 se muestran los resultados de las entrevistas a los gerentes.

Tabla 8. Resultados de entrevistas a gerentes

Puesto	Gerente General	Gerente de Administración	Gerente de Operación y Mantenimiento	Gerente de Nuevos Negocios	Gerente de Proyectos	Gerente de Finanzas
Antigüedad	5 años	14 años	15 años	15 años	1 año	3 años
¿Cuál consideras es el principal aporte del departamento de gestión de talento humano para con tu gerencia?	Son varios aportes: desde la selección de los mejores profesionales del mercado, la gestión del conocimiento y el manejo de la gestión del clima organizacional.	Gestión de talento humano pertenece a mi gerencia, y definitivamente es un socio clave no solo para la Gerencia de Administración, sino también para REP, actuando como socio estratégico y asesor hacia los distintos departamentos.	Actualmente la identificación de la malla de competencias técnicas para todos los profesionales de mi gerencia, así como los técnicos, esto es de suma importancia debido a que sirve para identificar brechas y también para cerrarlas y establecer planes de mejora.	El profesionalismo de todos sus integrantes, ya que ante cualquier situación suelen tener las respuestas y dominio de los procesos. Actúan como buenos socios estratégicos.	Tengo aún poco tiempo en la organización y hasta el momento el principal aporte considero que es la selección, hemos tenido varios cambios y los nuevos ingresos dan realmente la talla de lo que estamos buscando.	El entendimiento de los profesionales del área sobre los temas de la gerencia, así como en el negocio. Ellos sirven de intermedio para nosotros cuando tenemos alguna duda sobre la gestión de nuestros equipos, eso los hace valiosos.
¿Qué proceso(s) que lleva a cabo el departamento de gestión de talento humano consideras clave para REP?	Actualmente la selección, considero que es uno de los procesos clave para contar con el mejor talento, no solo del sector, sino también del mercado en general.	La gestión del autoaprendizaje. Este es un tema que desde GTH se ha impulsado desde el 2015 y donde venimos obteniendo varios buenos resultados para construir la empresa que soñamos.	Capacitación y desarrollo, ya que ambas ayudan al cierre de brechas en sus competencias, y por ende impacta en los resultados de nuestro negocio.	La gestión de proyectos que maneja el área me parece digna de réplica, ya que he sido testigo del manejo del equipo en proyectos transversales donde pueden no ser expertos en el tema pero brindan todo el soporte que necesitamos por parte de ellos.	Dos me parecen clave: selección y el entrenamiento, no visto solo como capacitación, sino también como el cierre de brechas en competencias técnicas y humanas.	La gestión sobre temas de desarrollo me parece importante recalcarlo debido a que se puede observar una evolución respecto a cinco años atrás, donde para los colaboradores "desarrollarse" significaba ascender, y hoy ven que hay más formas.
¿Cuál consideras serían las principales oportunidades de mejora del departamento de gestión de talento humano?	Desarrollo del talento, retener a los talentos clave y ofrecerles una línea de carrera real como a mí me ofreció ISA cuando ingresé como practicante.	Ofrecer movimientos dentro de la corporación, con el fin de ser más atractivos en el mercado ya que actualmente no podemos hacer frente ante otras oportunidades que se presentan en el mercado.	El tiempo de vinculación de un nuevo colaborador, suele ocurrir que pasa 2 meses y aún no hay una persona que cubra el puesto que ha dejado otra persona, soy consciente que el proceso es competitivo, pero si pudiera hacerse alguna mejora para disminuir los días sería oportuno hacerlo.	Ahora no puedo visualizar, veo un equipo muy completo y muy profesional que realiza y domina sus temas.	El proceso de gestión del desempeño, ya que muchas veces los resultados no refleja el verdadero desempeño de los colaboradores, y esto solo se visualiza al momento de realizar la calibración.	Podría considerar el proceso de selección, ya que finanzas ha pasado una serie de cambios hace un par de años, teníamos épocas donde un equipo de 5 podía estar con 2 personas, y donde el tiempo de cubrir al personal era muy importante, y que podía parecer que no era el adecuado.
¿Cuales crees que son los nuevos desafíos de REP en el futuro?	Crecimiento en otros sectores fuera de la transmisión, así como la adopción de nuevos negocios de la corporación en el Perú, como por ejemplo telecomunicaciones y/o gas.	Manejar la ambidiestralidad, REP es una empresa que está en constante innovación y en miras de nuevos negocios, para lo cual necesitamos contar con profesionales competentes para hacer frente a estos retos.	Manejar la gestión intergeneracional y la diversidad de nuestros colaboradores. Las nuevas generaciones no sólo traen consigo tecnología e ideas nuevas, sino también nuevos estilos de trabajo y mayor flexibilidad.	REP siempre ha tenido desafíos, creo que lo siguiente es tener profesionales que puedan tener la flexibilidad de hacer frente a estos desafíos pero en todas las áreas, especialmente en las áreas core donde suelen ser muy especializados.	Adjudicación de nuevos proyectos, ser competitivos en elaborar propuestas viables bajo la premisa de costo, riesgo y desempeño, para asegurar no sólo crecimiento sino también rentabilidad.	Asegurar los objetivos actuales y transformarnos en una empresa que pueda hacer frente a nuevos negocios en el futuro, adaptar las nuevas tecnologías y responder rápido a los cambios.
¿Qué crees que debería hacer el departamento de gestión de talento humano para ayudar a REP a hacerle frente a estos desafíos?	Ofrecer un programa potente que primero identifique a a puestos críticos, y ofrecerles crecimiento, participación y movimiento en diferentes áreas de la empresa y del grupo.	Incorporar la ambidiestralidad dentro de la gestión de cada departamento de GTH, para de esa manera garantizar que todos los profesionales de REP sean ambidiestros.	Entrenar y difundir herramientas de liderazgo y manejo de equipos no solo para los líderes, sino también para ellos ya que serán los próximos en ocupar puestos de sucesoría.	Poder entrenar a todos los profesionales, especialmente core, en esta gestión de la diversidad que ustedes manejan tan bien y que los demás profesionales debieran aprender	Identificar objetivos estratégicos de REP y vincular con sus objetivos de departamento para que las estrategias impacten y sean claras.	Creo que lo primero sería trabajar en los líderes, ya que son ellos quienes van a conducir el cambio. Sobre todo en temas de habilidades y competencias humanas para poder manejar efectivamente nuestros equipos.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Los entrevistados señalan que es necesario contar con los mejores profesionales del mercado y cerrar las brechas en competencias. Este punto es fundamental por el escaso mercado de profesionales o técnicos especializados en las actividades realizadas, lo que hace necesario reforzar vinculación de colaboradores, implementar un plan de sucesión y acompañar a los colaboradores que ocupan los puestos clave³¹ (anexo 6) dentro de la empresa para conocer sus necesidades y brechas en competencias.

Como fortalezas del departamento de Gestión de Talento Humano destacaron el proceso de selección, la identificación de las competencias técnicas y la gestión del aprendizaje. Si bien son fortalezas del área, deberán enfocarse también en los puestos clave.

Adicionalmente, señalaron como oportunidades de mejora, la falta de una línea de carrera, retención de colaboradores que ocupan puestos clave, la gestión del desempeño y la falta de una relación de las actividades del área con los objetivos estratégicos organizacionales. Lo que, efectivamente, el área no ha desarrollado y que está incluido en la propuesta del plan estratégico de gestión de talento humano elaborado.

³¹ Red de Energía del Perú define a los puestos clave como aquellas posiciones que realizan funciones de alta importancia, los cuales no necesariamente coinciden con alto nivel jerárquico, pero que, de no contar con ellos, la empresa podría poner en peligro la disponibilidad y confiabilidad del sistema; elementos básicos para el correcto funcionamiento de la empresa. REP ha identificado 10 puestos clave, los cuales fueron actualizados a finales del año 2016.

Capítulo VI. Matriz FODA de Red de Energía del Perú

1. Matriz FODA de Red de Energía del Perú

Se identificaron las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA):

Tabla 9. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Accionistas con buen posicionamiento en América Latina, lo cual proporciona respaldo financiero, se comparten buenas prácticas y se promueven sinergias.</p> <p>F2. Liderazgo en el sector eléctrico (33% de la participación en kilómetros de líneas de mercado nacional).</p> <p>F3. Ingresos predecibles durante la concesión</p> <p>F4. Disponibilidad de energía eléctrica para los clientes.</p> <p>F5. Buen relacionamiento con sus grupos de interés: clientes, comunidad, entre otros.</p> <p>F6. Colaboradores con conocimientos técnicos especializados.</p> <p>F7. Confiabilidad en el sistema de transmisión eléctrica.</p>	<p>O1. Participación en próximas licitaciones e iniciativas privadas (ampliaciones, conexiones, entre otras convocatorias) por el plan de transmisión de COES³².</p> <p>O2. Posibilidad de adquirir instalaciones de transmisión de otras empresas.</p> <p>O3. Adquisición de nuevas tecnologías que surjan para optimizar las operaciones en general (construcción, operación, mantenimiento, administración y de vigilancia).</p> <p>O4. Sinergias viables con el Estado y las universidades para capacitar a los colaboradores técnicos.</p> <p>O5. Respaldo del Estado para atender las necesidades de infraestructura eléctrica del país.</p> <p>O6. Legislación y acciones que dinamicen el crecimiento de la empresa (innovación y obras por impuestos).</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Brecha en el desarrollo en competencias humanas en colaboradores.</p> <p>D2. Falta de mayor aprovechamiento e integración de la tecnología.</p> <p>D3. Ausencia de colaboradores capacitados para cubrir puestos clave.</p>	<p>A1. Lentitud en la toma de decisiones de entes estatales, lo cual retrasa la aprobación de los proyectos.</p> <p>A2. Disponibilidad insuficiente de profesionales y técnicos calificados en el mercado laboral.</p> <p>A3. Conflictos sociales que paralizan obras, operaciones y afectan a la empresa.</p> <p>A4. Ingreso de empresas con fuentes alternativas de energía.</p> <p>A5. Mercado reducido de proveedores de productos específicos para procesos primarios.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

³² Plan de Transmisión 2017 - 2026, Comité de Operación Económica del sistema interconectado nacional (COES)

2. Resultado de matriz FODA

La investigación y análisis llevados a cabo en los capítulos tres, cuatro y cinco sobre la empresa y su entorno externo e interno, dio como resultado la identificación de un número de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que han sido plasmados en la Matriz FODA presentada en la tabla 9. De ella, se debe resaltar lo siguiente para efectos del desarrollo de la propuesta de plan estratégico del área de Gestión Humana de REP:

- Una fortaleza y, a su vez, ventaja competitiva sostenible, es tener colaboradores con conocimientos técnicos especializados por la experiencia y capacitación que han ido desarrollando durante todo el tiempo que han sido parte de la empresa; sin embargo, existe una brecha en el desarrollo sus competencias humanas³³, brecha que es necesaria cerrar para que puedan ocupar futuros puestos en la compañía.
- El buen relacionamiento con sus grupos de interés, junto con las buenas prácticas realizadas, ha hecho que REP sea reconocida con una reputación “excelente” de acuerdo a “Reputation Institute - RepTrak³⁴”, hecho importante para que la empresa continúe siendo atractiva para futuros colaboradores y clientes.
- Existe la necesidad de un mayor aprovechamiento e integración de la tecnología que permita optimizar operaciones (construcción, operación, mantenimiento).
- La insuficiente disponibilidad en el mercado de profesionales y técnicos calificados en el mercado laboral hace que sea necesario que la empresa identifique y capacite a colaboradores para que cumplan con las competencias requeridas con el fin de ocupar los puestos clave de REP.

³³ REP tiene competencias definidas, en el caso de competencias humanas son tres: juicio y decisión, redes colaborativas y orientación a resultados.

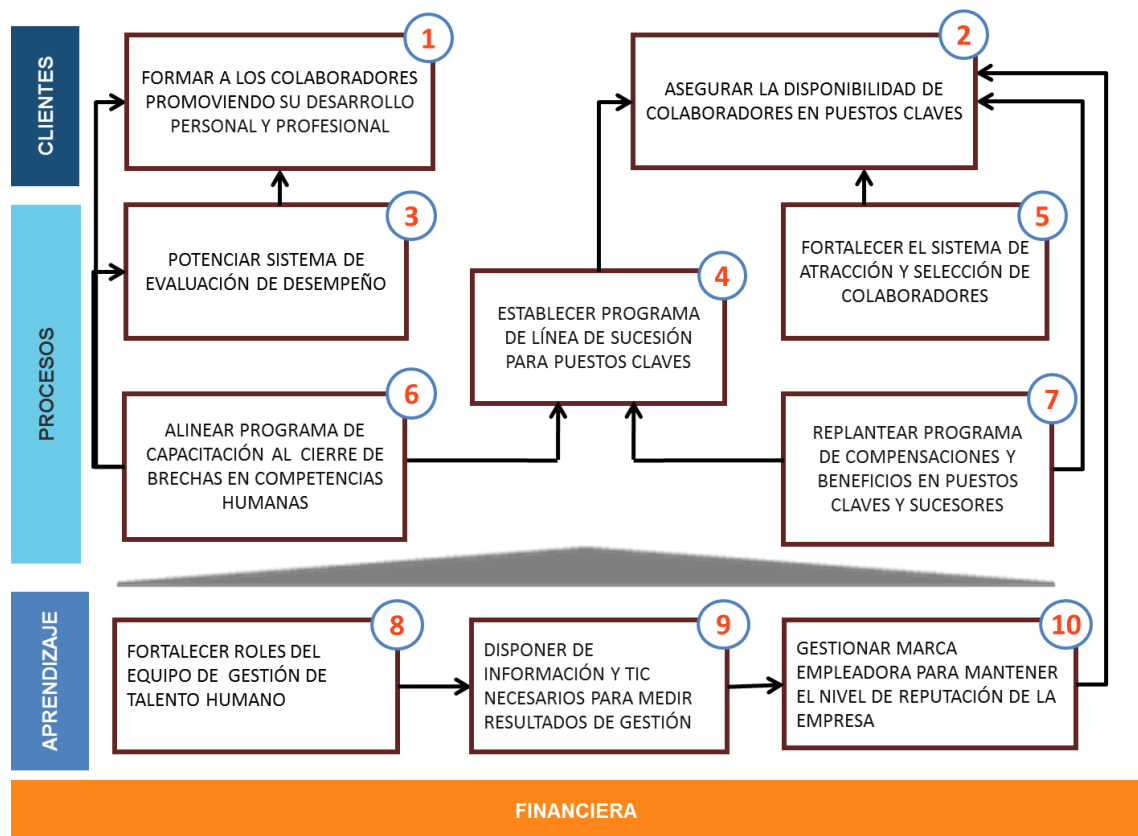
³⁴ “Reputation Institute - RepTrak” o Instituto de Reputación, de origen canadiense, rastrea y analiza la percepción de grupos de interés de veinticinco industrias en cuarenta países, trabajando con más de siete mil empresas del mundo.

Capítulo VII. Propuesta de plan estratégico de gestión de talento humano

1. Propuesta de mapa estratégico para el área de Gestión de Talento Humano

El mapa estratégico propuesto, presenta objetivos estratégicos alineados a las perspectivas financiera, aprendizaje y crecimiento, procesos y clientes, desarrolladas por Kaplan y Norton, y su relación de dependencia entre ellos.

Gráfico 11. Propuesta de mapa estratégico del área de gestión de talento humano



Fuente: Kaplan y Norton, 2000. Elaboración propia, 2017.

Esta propuesta ubica a la perspectiva financiera en la base del gráfico, puesto que es la empresa quien brinda el aporte financiero a través de la aprobación de un presupuesto utilizado para llevar a cabo los objetivos propuestos en el plan estratégico.

En el Gráfico 11 se observa la relación entre los objetivos del Mapa estratégico del área de gestión de talento humano con los objetivos del mapa estratégico de REP. A continuación, se explicará cada objetivo y su relación con los objetivos del mapa estratégico de REP.

La perspectiva de aprendizaje propone tres objetivos estratégicos:

- (10) Gestionar la marca empleadora para mantener el nivel de reputación de la empresa; debido a que, según los resultados de la encuesta de reputación de RepTrack del 2016, Red de Energía del Perú obtuvo una calificación de “excelente”, por lo tanto, es importante mantener esta calificación.

Este objetivo está relacionado con el objetivo 11 del Mapa estratégico de REP, “Realizar una gestión proactiva y efectiva con los stakeholders”, debido a que el mercado laboral es uno de los stakeholders más importantes de REP, ya que no todos los postulantes conocen la empresa, es por ello la importancia de gestionar la marca empleadora, ya que REP tiene que asegurar que el mejor talento desee postular a la empresa.

- (9) Disponer de información y tecnología de la información y la comunicación (TIC) necesarios para medir resultados de gestión; debido a la necesidad de contar con información necesaria que permita el análisis y control de la gestión del área.

Este objetivo está relacionado al objetivo 15 del Mapa estratégico de REP “Lograr el uso efectivo de las TIC y disponer de información oportuna, segura y confiable”, debido a es necesario asegurar a través de mediciones, el avance y resultados de la gestión.

- (8) Fortalecer roles del equipo de gestión de talento humano; debido a que, actualmente, las funciones de los profesionales del equipo de gestión de talento humano son operativas y no están alineadas con el plan estratégico de REP. Según Ulrich (2010), para crear valor y obtener resultados tangibles, los profesionales de gestión de talento humano deben centrarse más allá de las actividades propias de su área y deben diseñar y definir estrategias cuya implementación genere valor a la empresa.

Este objetivo está relacionado al objetivo 14 del Mapa estratégico de REP “Promover una cultura de eficiencia, innovación en procesos y difusión del conocimiento”, específicamente está relacionado al punto de innovación en procesos, ya que el Modelo de los 04 roles es uno de los modelos de Gestión de Talento Humano más avanzados y aplicados a la fecha, el cual está siendo utilizado por las empresas con mejores prácticas.

En la perspectiva de procesos se propone cinco objetivos estratégicos para el área de Gestión de Talento Humano:

- (7) Replantear programa de compensaciones y beneficios para colaboradores en puestos clave y sucesores; actualmente REP cuenta con un programa de compensaciones y beneficios que involucra a todos los colaboradores sin ninguna distinción, por lo cual se propone incorporar un programa de compensaciones y beneficios dirigido a los colaboradores que ocupan los puestos clave y sucesores.

Este objetivo está relacionado al objetivo 11 del Mapa estratégico de REP “Realizar una gestión proactiva y efectiva con los stakeholders”, ya que los colaboradores que ocupan puestos clave y sus sucesores son un público importante para REP, ya que son aquellos que ocupan las posiciones críticas y si ellos abandonan la empresa dejan un vacío importante no sólo en conocimientos, sino también en temas económicos.

- (6) Alinear programa de capacitación al cierre de brechas en competencias humanas; actualmente REP tiene identificadas las brechas en competencias humanas; sin embargo, el plan de capacitación no está enfocado a cerrar estas brechas, sino que se basa en requerimientos puntuales de las gerencias.

Este objetivo está relacionado al objetivo 12 del Mapa estratégico de REP “Desarrollar competencias para gestionar los activos en su ciclo de vida”, estas brechas de competencias de gestión de activos están incluidas dentro del programa de capacitación planteado.

- (5) Fortalecer el sistema de atracción y selección de colaboradores; debido a la escasez de profesionales con conocimientos técnicos especializados en el sector. Asimismo, para los puestos clave, el tiempo de selección es mayor, es por lo que se requiere contar una base de datos de posibles candidatos a ocupar estos cargos.

Este objetivo está relacionado al objetivo 4 del Mapa estratégico de REP “Gestionar el posicionamiento como una empresa con excelencia técnica y una gestión sostenible”, debido a que a través del proceso de selección se tiene que asegurar que la empresa mantenga los estándares de confiabilidad y disponible que actualmente mantiene, lo cual lo posiciona como una empresa con excelencia técnica y gestión sostenible.

- (4) Establecer programa de línea de sucesión para puestos clave; para los diez puestos clave identificados en REP, ya que estos profesionales son difíciles de encontrar en el mercado por el nivel de especialización que requieren.

Este objetivo está relacionado al objetivo 14 del Mapa estratégico de REP “Promover una cultura de eficiencia, innovación en procesos y difusión del conocimiento”, debido a que es importante asegurar la gestión del conocimiento de los puestos clave que se transmite a sus sucesores, para evitar pérdidas en caso dejen la empresa.

- (3) Potenciar sistema de evaluación de desempeño; debido a que el actual sistema de evaluación de desempeño no está alineado con los objetivos estratégicos de REP.

Este objetivo está relacionado al objetivo 8 del Mapa estratégico de REP “Desarrollar los proyectos, cumpliendo calidad, costo y oportunidad con visión de ciclo de vida”, para asegurar el cumplimiento del objetivo estratégico de la empresa se plantea que la evaluación de desempeño esté alineada hacia los objetivos estratégicos de REP. Este objetivo planteado en el mapa de Gestión de Talento Humano debiera involucrar a todos los objetivos

estratégicos de la empresa.

Finalmente, los objetivos mencionados permitirán lograr la propuesta de valor presentada en la perspectiva del cliente:

- (2) Asegurar la disponibilidad de colaboradores en puestos claves, quienes se encuentran en las áreas “core” del negocio desarrollando actividades claves, por lo cual estos puestos no pueden quedarse vacíos.

Este objetivo está relacionado a los objetivos 1, 2 y 3 del Mapa estratégico de REP: “Maximizar la utilidad logrando un nivel eficiente en costos”, “Lograr un crecimiento rentable y sostenido de los ingresos” y “Proveer un servicio confiable, disponible y seguro”, debido a la importancia de las funciones que realizan para garantizar el correcto funcionamiento de las operaciones.

- (1) Formar colaboradores promoviendo su desarrollo personal y profesional; puesto que desde la Misión de REP, se reconoce la importancia de gestionar el desarrollo de los colaboradores para proveer un servicio eficiente.

Este objetivo está relacionado al objetivo 12 y 14 del Mapa estratégico de REP: “Desarrollar competencias para gestionar los activos en su ciclo de vida” y “Promover una cultura de eficiencia, innovación en procesos y difusión del conocimiento”

2. *Balance Score Card* para el área de Gestión de Talento Humano

La tabla 10 refleja el *Balance Score Card* (BSC) propuesto para el área de Gestión de Talento Humano, se tiene en cuenta que el mapa estratégico organizacional es al año 2020, además de las iniciativas a implementar para su logro.

Tabla 10. Propuesta de cuadro de mando o *Balance Scorecard* (BSC)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Indicador Año 2016	Metas				Iniciativa
					Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	
Clientes	Asegurar la disponibilidad de colaboradores en puestos clave	% rotación de colaboradores en puestos clave y sucesores	Número de colaboradores en puestos clave y sucesores que se desvincularon / Total de colaboradores en puestos clave y sucesores x 100%	33%		10%	5%	0%	Ninguno.
		Tiempo de vacancia de puesto clave	Número de días totales desde vacancia del puesto hasta primer día de colaborador	90 días		65 días	55 días	50 días	Ninguno.
	Formar colaboradores promoviendo su desarrollo personal y profesional	Productividad laboral	Índice de productividad laboral	-		5%	8%	10%	Ninguno.
		% satisfacción de cliente interno	Resultados de la encuesta de satisfacción en base los programas e iniciativas para el desarrollo personal y profesional	0%		75%	80%	100%	Ninguno.
Procesos	Potenciar sistema de evaluación de desempeño	% evaluaciones de desempeño que cumplan con criterios establecidos	Número de evaluaciones de desempeño que cumplan con criterios establecidos / Número total de evaluaciones de desempeño x 100%	45%		80%	90%	100%	Capacitar a todos los jefes para el correcto establecimiento de objetivo en evaluaciones de desempeño para su personal a cargo.
		% de evaluaciones de desempeño que reciben feedback después de su evaluación de desempeño	Número de evaluaciones de desempeño que culminan en feedback después de evaluación de desempeño / Total de evaluaciones de desempeño x 100%	41%		80%	90%	100%	Capacitar a todos los jefes para que brinden feedback a sus colaboradores y realizar seguimiento de cumplimiento.
	Establecer programa de línea de sucesión	% puestos clave con sucesores	Número de puestos clave con sucesores / Número total de puestos clave x 100%	0%		80%	100%	-	Implementar el programa de línea de sucesión para colaboradores en puestos clave.
		% de alistamiento de sucesores para ocupar puesto clave	Número de sucesores listos para ocupar puestos clave / total sucesores x 100%	0%		-	70%	100%	Capacitar a sucesores en competencias con brechas para su puesto futuro.
	Fortalecer sistema de atracción y selección	Tiempo de reclutamiento e ingreso de nuevo personal	Número de días totales desde convocatoria hasta ingreso de nuevo colaborador	75 días		65 días	55 días	50 días	Rediseño del flujo de proceso de vinculación.
		Número de profesionales que cumplan perfil por puesto clave	Número de profesionales que cumplan perfil por puesto clave	0	0	10	10	10	Realizar head hunting en empresas del sector para mapear a colaboradores en puestos claves.
	Alinear programa de capacitación al cierre de brechas de competencias humanas	% de colaboradores con competencias humanas desarrolladas	Número de colaboradores con competencias desarrolladas / Total de colaboradores x 100%	74%		80%	83%	85%	Elaborar e implementar programa de capacitación para cierre de brechas en competencias humanas.
	Replantear programa de compensaciones y beneficios para colaboradores en puestos claves y sucesores	% satisfacción de colaboradores en puestos clave y sucesores sobre programa	Resultados de la encuesta de satisfacción en base al programa de compensaciones y beneficios para puestos clave y sucesores	42%		80%	90%	100%	Elaborar de programa de beneficios para colaboradores en puestos clave y sucesores.
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer roles del equipo de Gestión del Talento Humano	% nivel de madurez de implementación de Modelo de Cuatro Roles	Escala de 1 a 5	-	(2-3)	(3-4)	>4	Implementar Modelo de Cuatro Roles de David Ulrich.	
	Disponer de información y TIC's necesarios para medir resultados de gestión	% implementación de software	% de Implementación real / % Implementación planeado	0%	-	100%	-	Implementar software RH Analytics.	
	Gestionar la marca empleadora para mantener el nivel de reputación de la empresa	Índice de reputación respecto a marca empleadora según Rep Track	Resultados de la encuesta de reputación	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Participación en ferias laborales para fortalecer marca empleadora. Crear Programa de Embajadores de Marca.
Financiera									

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Plan de acción: iniciativas y presupuesto

Basados en los objetivos estratégicos planteados se han establecido iniciativas para garantizar su cumplimiento, para ello se estima un presupuesto de USD 853,178.00. En la tabla 11 se presenta el detalle del presupuesto.

Tabla 11. Descripción de iniciativas y presupuesto en base a los objetivos estratégicos

NOMBRE DEL PROYECTO: PLAN ESTRATEGICO DEL AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO

DURACIÓN DEL PROYECTO: 3 AÑOS

Presupuesto estimado en \$

INICIATIVA	GASTO	PRESUPUESTO				COMENTARIOS
		Año 0 (2017)	Año 1 (2018)	Año 2 (2019)	Año 3 (2020)	
OE1: Fortalecer sistema de atracción y selección						
Rediseño del flujo de proceso de vinculación.	Formulación de nuevo flujo del proceso. Tarea conjunta entre Gestión del Talento Humano y área de procesos de REP.		4,791			Se considera 15 horas para el rediseño del flujo.
	Implementación de un sistema de <i>workflow</i> para proceso de selección.		20,000			Costo estimado por adquisición e implementación por consultora de TI.
Realizar <i>head hunting</i> en empresas del sector para mapear a colaboradores en puestos claves.	Contratación de empresa <i>hunting</i> para mapeo.		36,000	24,000	24,000	Se considera 12 puestos claves y 5 horas por la búsqueda de cada puesto.
OE2: Alinear programa de capacitación al cierre de brechas de competencias humanas						
Elaborar e implementar programa de capacitación para cierre de brechas en competencias humanas.	Elaboración de programa de capacitación		1,843			Se considera 15 horas de trabajo.
	Contratación de consultora para ejecución de capacitación.		50,000	50,000		Se considera 16 horas de capacitación por persona, con un total de 100 personas por año. El costo de capacitación por grupo es 10.000 USD para 20 personas. Cantidad de personal área core: 200.
OE3: Potenciar sistema de evaluación de desempeño						
Capacitar a todos los jefes para el correcto establecimiento de objetivo en evaluaciones de desempeño para su personal a cargo.	Capacitación sobre establecimiento de objetivos (capacitación).		1,572	1,572	1,572	Se considera 8 horas de capacitación por especialista encargado para 3 grupos de 10 personas. Cantidad de jefes: 30.
	Materiales para uso en capacitación.		900	900	900	Elaboración de merchandising para los 30 jefes.
Capacitar a todos los jefes para que brinden <i>feedback</i> a sus colaboradores y realizar seguimiento de cumplimiento.	Contratación de consultora para ejecución de capacitación.		10,000	10,000	10,000	Costo promedio para 2 grupos de 15 jefes cada uno.
	Viáticos.		6,800	6,800	6,800	Se considera para los 10 jefes que se encuentran fuera de Lima. Viáticos abarca pasajes aéreo, hospedaje, movilidad y alimentación por 02 días.
OE4: Establecer programa de línea de sucesión						
Implementar el programa de línea de sucesión para colaboradores en puestos clave.	Contratación de consultora para propuesta de programa.		12,000			Se considera 12.000 USD para entregable de consultora.
	Contratación de consultora para ejecución de programa.		18,000			Se considera 18.000 USD para ejecución sobre entregable de consultora.
Capacitar a sucesores en competencias con brechas para su puesto futuro.	Contratación de consultora para ejecución de capacitación.			60,000	36,000	Se considera una inversión de 5.000 USD para año 2 y 3.000 USD para año 3 por persona en cierre de brechas humanas y técnicas.
OE5: Replantear programa de compensaciones y beneficios para colaboradores en puestos claves y sucesores						
Elaborar de programa de beneficios para colaboradores en puestos clave y sucesores.	Contratación de consultora para planteamiento de beneficios.			30,000		Se considera 30.000 USD para ejecución y administración de beneficios.
	Difusión de nuevo programa.			5,000	5,000	Se considera difusión para puestos clave.
OE6: Disponer de información y TIC necesarios para medir resultados de gestión						
Implementar <i>software</i> RH Analytics.	Contratación de consultora para nuevo <i>software</i> .			30,000		Se considera 30.000 dólares de inversión en software.
OE7: Fortalecer roles del equipo de gestión del talento humano						
Implementar modelo de cuatro roles de David Ulrich.	Contratación de consultor para implementación de modelo de cuatro roles.	40,000	15,000			Se considera 40.000 USD para implementación en año 0 y 15.000 USD en año 1 para seguimiento y asesorías.
	Contratación de consultora para gestión del cambio en equipo de gestión de talento humano.	12,000				Se considera 12.000 USD para sensibilización, comunicación para garantizar transición al nuevo modelo.
OE8: Gestionar la marca empleadora para mantener el nivel de reputación de la empresa						
Participación en ferias laborales para fortalecer marca empleadora.	Inscripción ferias.		12,000	12,000	12,000	Se considera participación en 4 ferias anuales.
	<i>Merchandising</i> .		90,909	90,909	90,909	Se considera 5.000 asistentes por cada feria, y un merchandising de 15 soles por persona.
Crear programa de embajadores de marca.	Elaboración de programa.			5,000		Se considera 5.000 USD de pago a consultora.
	Capacitación para embajadores de marca.			8,000		Se considera 8.000 USD para capacitación a embajadores en el año 2.
		52,000.00	279,815.48	334,181.57	187,181.57	853,178.62 USD

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.1. Cuantificación del impacto de la inversión

La aplicación del plan estratégico propuesto brindará a la empresa una serie de beneficios, entre ellas tenemos las siguientes:

La implementación del modelo de Ulrich es considerada como una inversión que la empresa hará para potenciar al área de Gestión de Talento Humano y mejorar su efectividad en dos puntos: el primero en volver la administración de los procesos del área más eficientes y eficaces, brindando información continua y satisfacer las necesidades de sus clientes internos (personas y accionistas); y segundo, adelantarse a las necesidades de sus clientes internos con el conocimiento claro y completo del entorno y del negocio, esto les permitirá brindar soporte a las diferentes áreas de la empresa en situaciones como: problemas en las relaciones con grupos de interés como comunidades, desarrollando programas de capacitación de habilidades blandas para los miembros de las áreas de proyectos y operación, ingreso en nuevos negocios, reforzar la promoción de la cultura de innovación, desarrollar beneficios para aquellos con ideas innovadoras, brindar talleres con herramientas para la generación de ideas, entre otras. Para esto es necesario que el “*Business Partner*” o Socio Estratégico sea parte del Comité Gerencial, ya que ahí se decide la estrategia de REP.

Asimismo, tener a las personas adecuadas en puestos claves y mantenerlas permite conservar el conocimiento crítico del negocio. Mantenerlas se ha vuelto una tarea clave para REP por la poca disponibilidad de personas aptas en el mercado y la edad promedio de sus propios colaboradores. Continuar siendo una empresa anhelada por los profesionales y técnicos es un objetivo clave para el área de Gestión de Talento Humano, por lo que la implementación de estrategias en este punto resulta fundamental.

Igualmente, existe un ahorro de gastos que podrían generarse si durante la vacancia de un puesto clave ocurriera una eventualidad, tal como la falla de maquinaria por el uso incorrecto de la misma o su no mantenimiento, resultando en el incumplimiento de transmitir energía de manera ininterrumpida. Esta situación llevaría a la imposición de sanciones y multas por parte de su ente fiscalizador (OSINERGMIN) que, de acuerdo con la tipificación y escala de multas existente, estas podrían ser entre 1 UIT a 1000 UIT, adicionando aquellas multas más pequeñas que se puedan dar en la inspección que el organismo realice.

En base a lo descrito en el último párrafo, se ha estimado el promedio de multas que podría

incurrir de acuerdo a la escala de sanciones de OSINERGMIN. El criterio para la elección fue el consolidado histórico de las multas que REP ha tenido a lo largo de los quince años y aquellos que son potenciales de incurrir en el corto y mediano plazo.

En la Tabla 12 se muestra el mínimo de multas que equivale a 4284 UIT o 17, 350,200 soles, y el máximo equivale a 10100 UIT o 40,905,000 soles.

Tabla 12: Escala de Sanciones potenciales de Red de Energía del Perú

	Sanción	Desde	Hasta	Objetivo estratégico de REP relacionado	Objetivo estratégico de Gestión de Talento Humano relacionado
1.5	Por no conservar y mantener sus obras e instalaciones en condiciones adecuadas para su operación eficiente de acuerdo a lo previsto en su contrato de concesión y la ley.	501 UIT	1000 UIT	Objetivo 8	Objetivo 2
1.9	Por no subsanar las observaciones en los plazos establecidos por OSINERG.	351 UIT	500 UIT	Objetivo 4	Objetivo 2
1.19	Por no permitir la utilización de los sistemas de transmisión y de distribución por parte de terceros.	501 UIT	1400 UIT	Objetivo 3	Objetivo 1
1.22	Por no dar aviso dentro del plazo de 48 horas a los usuarios y a OSINERG, sobre la variación de las condiciones de suministro a que se refieren la Ley y el Reglamento.	51 UIT	100 UIT	Objetivo 6	Objetivo 1
1.4	Cuando los concesionarios que cuentan con servidumbres otorgadas por Resolución Ministerial, no cumplan con su obligaciones de no permitir cualquier tipo de construcción dentro de la faja de servidumbre o no realizar acciones de previsión para evitar cualquier tipo de invasión a la faja de servidumbre.	351 UIT	500 UIT	Objetivo 9	Objetivo 1
1.44.1	Por incumplimiento de plazos establecidos por la NTCSE o por OSINERG para el cumplimiento de ésta.	51 UIT	100 UIT	Objetivo 6	Objetivo 1 y 2
1.44.2	Por no ejecutar las mediciones en los plazos y forma que exige la	351 UIT	500 UIT	Objetivo 6	Objetivo 2
1.45.1	Por incumplimiento de los plazos establecidos por la NTOTR o por OSINERG para el cumplimiento de ésta.	51 UIT	100 UIT	Objetivo 3	Objetivo 2
1.45.3	Por no implementar los equipamientos o sistemas de control, protección, registro de eventos, entre otros establecidos por el COES o la norma.	651 UIT	1300 UIT	Objetivo 6	Objetivo 1 y 2
1.47.3	Efectuar el mantenimiento mayor de unidades generadoras y equipos de transmisión, sin sujeción al programa definitivo de acuerdo a las instrucciones de coordinación que al efecto hubiera impartido el COES.	421 UIT	600 UIT	Objetivo 6	Objetivo 1 y 2
2.9	Por no coordinar la programación del mantenimiento preventivo de menor costo total para el sistema.	1 UIT	1000 UIT	Objetivo 7	Objetivo 1 y 2
2.12	Por no coordinar con los entes encargados de programar, suministrar o regular el agua que debe discurrir por los cauces de los ríos, túneles o canales asociados a centrales hidroeléctricas.	1 UIT	1000 UIT	Objetivo 6	Objetivo 1 y 2
3.2	Por infracción a la conservación del medio ambiente al momento de ejecutar las obras.	501 UIT	1000 UIT	Objetivo 9	Objetivo 1 y 2
3.11	Cuando el titular de la concesión o autorización presente el registro de monitoreo con resultados que excedan los Límites	501 UIT	1000 UIT	Objetivo 9	Objetivo 2
Total		4284 UIT	10100 UIT		

Fuente: Osinergmin, 2006. Elaboración: Propia, 2017.

Asimismo, también se relacionó las posibles multas con los objetivos estratégicos de Red de Energía del Perú, con la finalidad de identificar las prioridades de la empresa.

Finalmente, la administración eficiente y eficaz de los procesos del área se potenciarán también

con el uso de nuevos programas de tecnología como la del software “RH Analytic” propuesta, esta herramienta permitirá la generación de estadísticas y datos para la toma de decisiones del área, evaluando el desempeño de su gestión mediante el uso de data cuantitativa y cualitativa. Conectando, por tanto, sus resultados con los objetivos estratégicos de la empresa y permitiendo al área de Gestión de Talento Humano demostrar el retorno de inversión.

La siguiente tabla permite cuantificar los beneficios de la implementación del plan estratégico del área de gestión de talento humano propuesto:

Tabla 13: Tabla de Cuantificación de impacto de inversión

	Aprox.	Observaciones
Costo estimado del proyecto en \$	853,000.00	Tipo de cambio: 3.30
Costos a incurrir en caso de no realizar el proyecto:		
Costo de multas por incumplimiento normativo por el desabastecimiento de transmisión de energía.	5,257,636.36	Monto estimado a 4284 UIT. Costo de UIT al 2017: s/.4050. Dando un total de 17,350,200.00 soles. <i>Nota: La media que dependerá del número de infracciones tenga la empresa.</i>
Costo por incorporación de nuevo colaborador para puesto clave.	56,818.18	<u>Ahorro en Selección:</u> Para el cálculo de este monto se considera un paquete anual de 150,000.00 soles y considerando un 25% de costo del Head Hunter. Asimismo, se consideró sólo 5 puestos clave, lo cual da un total de 187,500.00 soles.
	23,454.55	<u>Ahorro en Capacitación:</u> Para el cálculo de este monto se considera la semana de inducción de los puestos clave en la matriz que tiene un costo de 7,480.00 soles más un curso de certificación de acuerdo con la rama a la que pertenece como actualización que tiene un costo de 8,000 soles, lo cual da un total de 15,480 soles por puesto clave. Al igual que el punto anterior, se consideró sólo 5 puestos clave, lo cual da un total de 77,400 soles.
Total de costos	5,337,909.09	Ninguna.
Ahorro total:		
Cálculo costo – beneficio.	4,484,909.09	Calculado como la resta entre total de costos por no realizar el proyecto menos el costo estimado del proyecto.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Como se puede observar el invertir en el proyecto tiene un costo de 853,000.00 dólares; sin embargo, el no hacerlo supone hacer un gasto de. Por lo cual, se recomienda invertir en el proyecto ya que supone un ahorro de 4,484,909.09 dólares.

3.2. Aplicación del modelo de cuatro roles

De acuerdo a lo analizado en el modelo de cuatro roles (Ulrich, 1997), se plantea una propuesta de roles a seguir por el equipo de gestión de talento humano. Esta propuesta debe ser realizada antes de llevar a cabo el resto de acciones detalladas en el *Balance Score Card*. Cabe mencionar que este modelo planteado recoge los lineamientos del modelo de cuatro roles, complementados con el análisis interno y externo estudiado en capítulos anteriores.

Actualmente, el equipo de gestión de talento humano de Red de Energía del Perú cuenta con seis profesionales (anexo 7), cada uno lidera un proceso del área, más el jefe del área. La propuesta es que de manera paulatina estos puestos que actualmente realizan funciones específicas puedan migrar a roles aplicando el modelo de los cuatro roles (David Ulrich, 1997).

Tabla 14. Propuesta de roles a seguir por el equipo de gestión de talento humano

Eje	Rol propuesto	Subárea	Contribución de rol propuesto
Business Partner o socio estratégico	Rol de socio estratégico	Jefatura	Garantiza el cumplimiento del modelo y junto con la subárea de cultura alinearán la gestión del talento humano para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Asimismo, representa al área y participa en la creación de estrategias.
		Cultura	Genera las condiciones para el alineamiento de los colaboradores con la misión, visión y principios de la empresa. Por ello se requiere un trabajo conjunto con todas las áreas de la empresa.
Centro de expertos	Rol de agente de cambio	Capacitación y Desarrollo	Identifican brechas de competencias, establecen planes para el cierre de las mismas, diseñan planes de sucesión, línea de carrea y gestión de desempeño. Se considera a estas subáreas como centro de expertos, ya que es necesario contar con profesionales con experiencia en el tema y en el sector.
	Rol de aliado de colaboradores	Bienestar y Salud Ocupacional	Vela por el bienestar integral de los colaboradores, identificando sus necesidades y promoviendo estilos de vida y trabajo saludable, por lo que requiere de constante interacción con ellos.
Centro de servicio	Rol de experto administrativo	Compensaciones	Pago de remuneraciones, planillas y administración de contratos, lo cual requiere una labor operativa y eficiente. Esta actividad, si la empresa lo decide, podría ser tercerizada.
		Vinculación	Reclutamiento y selección de nuevos colaboradores, lo cual también podría ser tercerizada ya que tiene una alta operatividad.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Esta propuesta fue validada por el jefe del área de Gestión de Talento de Red de Energía del Perú, quien, de acuerdo a las funciones y perfiles de cada uno de los integrantes del equipo, y en base a su experiencia en la teoría del modelo de cuatro roles, pudo encajar a cada integrante de su equipo en uno de los roles del modelo de Ulrich.

La finalidad de que cada puesto sea reconvertido en un rol, se basa en la teoría del capítulo dos, y tiene como objetivo la generación de valor de cada uno de los profesionales del área de Gestión de Talento Humano, y que esté alineado a los objetivos estratégicos de REP.

4. Viabilidad de la propuesta de plan estratégico

Una vez finalizado el desarrollo del plan estratégico, este fue presentado al jefe de Gestión de Talento Humano y al gerente de administración, quienes validaron la propuesta, destacaron el enfoque alineado a los objetivos estratégicos y consideraron viable el presupuesto y ejecución de iniciativas.

El siguiente paso es la presentación de esta propuesta al Comité de Gerencia para la aprobación final del plan estratégico. Posteriormente, se deberá elaborar un cronograma de Gantt para establecer las fechas y plazos de ejecución para cada iniciativa.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Red de Energía del Perú, cuenta con un mapa estratégico y *Balance Score Card* sobre la base del modelo de Kaplan y Norton, los cuales se utilizan para establecer objetivos estratégicos que garantizan la excelencia operacional y eficiencia en costos. Luego del análisis integral del plan estratégico corporativo, incorporado en el trabajo de investigación en los capítulos IV, V y VI, se ha elaborado el plan estratégico del área de Gestión del Talento Humano planteado en el capítulo VII, el cual se encuentra alineado a los objetivos estratégicos de la empresa.
- De acuerdo al análisis del modelo de negocio Canvas, los atributos más valorados de Red de Energía del Perú son: disponibilidad y confiabilidad. Sus actividades claves son operación y mantenimiento de las líneas de transmisión, y uno de sus recursos claves son sus colaboradores especializados calificados. A partir de ello, se ha elaborado la propuesta de valor del área de Gestión de Talento Humano de Red de Energía del Perú, la cual es «Atraer, formar y retener, promoviendo el desarrollo personal y profesional, garantizando la eficacia operacional y la excelencia en la prestación de servicios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales».
- De acuerdo al análisis del VRIO, Red de Energía del Perú cuenta con tres ventajas competitivas sostenibles: profesionales con conocimiento y experiencia en el sector eléctrico; colaboradores con conocimientos técnicos especializados, y excelente reputación, según resultados de 2016 de “RepTrak Pulse”. En base a esto, los objetivos estratégicos incorporados en el plan estratégico del área de Gestión de Talento Humano buscan garantizar la continuidad y sostenibilidad de dichas ventajas competitivas.
- Conforme al resultado de análisis de la matriz FODA, las debilidades de REP relacionadas a la gestión de talento humano son: brecha en competencias humanas y ausencia de colaboradores capacitados para cubrir puestos claves. Para hacer frente a estas debilidades, se han establecido objetivos estratégicos y un plan de acción en el plan estratégico del área de Gestión de Talento Humano que permitan disminuir estas debilidades.
- Una de las amenazas relacionada a la gestión de talento humano de Red de Energía del Perú, de acuerdo al resultado de la matriz FODA, es la disponibilidad insuficiente de profesionales y técnicos calificados en el mercado laboral. Esta amenaza es, a su vez, una limitación, ya que no se encuentra bajo el control de Red de Energía del Perú. Pese a ello, en el plan estratégico del área de Gestión de Talento Humano se han establecido metas orientadas a la atracción y retención de estos profesionales y técnicos calificados.

- De los objetivos estratégicos propuestos en el plan estratégico del área de Gestión de Talento Humano de Red de Energía del Perú, destaca la aplicación del modelo de cuatro roles, planteado por Dave Ulrich, el cual es considerado como la base para maximizar y garantizar los resultados de los demás objetivos estratégicos propuestos, tales como potenciar el sistema de evaluación de desempeño, establecer un programa de línea de sucesión para puestos clave, fortalecer el sistema de atracción y selección de colaboradores, alinear el programa de capacitación de cierre de brechas en competencias humanas y replantear el programa de compensaciones y beneficios para colaboradores en puestos clave y sucesores.
- La aplicación del modelo de cuatro roles, planteado por Dave Ulrich, resalta la incorporación de un socio estratégico en el área de Gestión de Talento Humano. Este socio no solo acompañará al área de Gestión de Talento Humano en la ejecución de las estrategias para el logro de los objetivos trazados, sino que también contribuirá en el desarrollo de nuevas estrategias de Red de Energía del Perú para hacer frente a amenazas futuras. Es por esto que el plan estratégico del área de Gestión de Talento Humano incluye los roles explícitos de esta nueva figura.

2. Recomendaciones

- Se recomienda que el área de Gestión de Talento Humano reporte directamente a la Gerencia General de Red de Energía del Perú, debido al rol estratégico que el área deberá asumir una vez culminada la implementación del modelo de cuatro roles, según la propuesta del plan estratégico.
- La empresa debe contar a futuro con un mecanismo de monitoreo y control para asegurar el cumplimiento del plan propuesto y evaluar periódicamente los resultados de dicho mecanismo.

Bibliografía

Barney, Jay. (1995). "Looking inside for Competitive Advantage". *The Academy of Management Executive*, vol. 9, núm. 4, p. 49-61.

David, Fred. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14.a edición. México: Pearson Educación.

Defensoría del Pueblo (2016) "Reporte de Conflictos sociales N°153". *Defensoría*, noviembre de 2016, Fecha de consulta: 12/5/2106. <<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2016/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-153--Noviembre-2016.pdf>>

Diario El Comercio (2016) "CIP: Solo 4 candidatos tienen propuestas para sector energía". Sección Economía. En: *Diario El Comercio*. 01 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 7/6/2106. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/cip-solo-4-candidatos-tienen-propuestas-sector-energia-noticia-1883006>>

Diario El Comercio (2016) "Apetito en sector energía dará luz a fusiones y adquisiciones". Sección Economía. En: *Diario El Comercio*. 04 de enero de 2016. Fecha de consulta: 22/7/2106. <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/apetito-sector-energia-dara-luz-fusiones-y-adquisiciones-noticia-1868512?ref=nota_economia&ft=mod_leatambien&e=titulo>

Diario El Comercio (2016) "Los Olivos responsabiliza a Lima por tala en Av. Las Palmeras". Sección Sociedad. En: *Diario El Comercio*. 05 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 12/5/2106. <<http://elcomercio.pe/sociedad/lima/olivos-responsabiliza-lima-tala-av-palmeras-noticia>>

Diario El Comercio (2016) "Los Olivos: plantaron 120 palmeras en reemplazo de las taladas". Sección Sociedad. En: *Diario El Comercio*. 13 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 14/12/2106. <<http://elcomercio.pe/sociedad/lima/olivos-plantaron-120-palmeras-reemplazo-taladas-noticia-1901288>>

Diario El Comercio (2016) "Cambio climático reducirá en un 60 % la producción eléctrica". Sección Ciencias. En: *Diario El Comercio*. 04 de enero de 2016. Fecha de consulta: 3/10/2106. <http://elcomercio.pe/ciencias/planeta/cambio-climatico-reducira-60-produccion-electrica-noticia-1868593?ref=flujo_tags_515599&ft=nota_15&e=titulo>

Diario El Comercio (2016) "Cambio climático reducirá en un 60 % la producción eléctrica". Sección Ciencias. En: *Diario El Comercio*. 04 de enero de 2016. Fecha de consulta: 14/12/2106. <http://elcomercio.pe/ciencias/planeta/cambio-climatico-reducira-60-produccion-electrica-noticia-1868593?ref=flujo_tags_515599&ft=nota_15&e=titulo>

Dufour, Javier (2012). "Las empresas eléctricas entran en competencia por la energía solar. El sector de la telefonía ya sufrió un cambio similar". En: *Madrimsd*. 24 de agosto de 2012, fecha de consulta: 15/1/16.

<<http://www.madrimasd.org/blogs/energiasalternativas/2012/08/24/131678>>

Diario Gestión (2016) “¿Cómo la revolución digital transformará el sector energía?”. Sección Economía. En: *Diario Gestión*. 10 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 14/4/2107. <<http://gestion.pe/economia/como-revolucion-digital-transformara-sector-energia-2156098>>

Grant, Robert. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. 5.ª edición. Madrid: Civitas.

Guardia, Karina (2017) “Este es el plan de la italiana Terna, el nuevo jugador del mercado eléctrico en Perú”. En: *Diario Gestión*. 20 de mayo de 2017. Fecha de consulta: 18/7/2107. <<http://gestion.pe/empresas/este-plan-italiana-terna-nuevo-jugador-mercado-electrico-peru-2190348>>

Hitt, Michael, Ireland, Duane & Hoskisson, Robert. (2007) *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización, Conceptos y Casos*. 7.a edición. México, D.F; CengageLearning Editores.

Kaplan, Roberth. & Norton, David. (2004) *Mapas Estratégicos*. España: Gestión 2000.

Ministerio de Energía y Minas (2015) *Anuario estadístico de Electricidad 2015*. [En línea]. Lima: MINEM. Fecha de consulta: 15/08/2017. Disponible en: <http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=6&idEstadistica=10179>

Ministerio del Ambiente (2012). *Informe de la Comisión Multisectorial “Ejes Estratégicos de la Gestión Ambiental”*. [En línea]. Lima: MINAM. Fecha de consulta: 11/11/2017. Disponible en: <<http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/EJES-ESTRATEGICOS-DE-LA-GESTION-AMBIENTAL.pdf>>

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería. (2017). *La Industria de la Electricidad en el Perú: 25 Años de Aportes al Crecimiento Económico del País*. [En línea]. Lima: Osinergmin. Fecha de consulta: 11/7/2017. Disponible en: http://www.osinergmin.gob.pe/seccion_documento_documental/Institucional/Estudios_Economicos/Libros/Osinergmin-Industria-Electricidad-Peru-25-anos.pdf

Peruanos por el Cambio. (2015). *Plan de Gobierno Peruanos por el Cambio 2016 - 2021*. [En línea]. Lima: PPK. Fecha de consulta: 17/6/2017. Disponible en: <<http://www.peruanosporelkambio.pe/documentos/plandegobierno.pdf>>

Proinversión (2002). *Contrato de concesión de los sistemas de transmisión eléctrica ETECEN-ETESUR*. [En línea]. Lima: Proinversión. Fecha de consulta: 5/5/2017. Disponible en: <<http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PAETECENETESUR/Contrato%20>

Etecen %20-%20Etesur/Contrato_EtecenEtesur.pdf>

Proinversión (2002). *Resumen Ejecutivo “Proceso de Concesión ETECEN-ETESUR.”* [En línea]. Lima: Proinversión. Fecha de consulta: 5/5/2017. Disponible en: <http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PAETECENETESUR/Resumen_Ejecutivo_EtecenEtesur.pdf>

Quintanilla, Edwin (2016) *Perú: Soluciones para un mercado eléctrico de alto crecimiento - Promoción de energías renovables y competitivas.* [En línea]. Lima: Osinergmin. Fecha de consulta: 7/5/2017. Disponible en: <<https://www.osinergmin.gob.pe/Paginas/ARIAE-XX/uploads/Energias-renovables-competitivas-ARIAE.pdf>>

Red de Energía del Perú. Reporte de sostenibilidad. (2015). *Reporte de Sostenibilidad 2015.* [En línea]. Lima: REP. Fecha de consulta: 20/5/2017. Disponible en: <http://www.rep.com.pe/ReporteSostenibilidad/Reporte%20de%20Sostenibilidad_2015.pdf>

Ríos, Alberto. (2016). “Perspectivas del sector energético en el Perú”. Sección Actualidad. En: Conexión Esan. 30 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 14/4/2107. <<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/03/30/perspectivas-del-sector-energetico-peru/>>

Semana Económica. (2016) “MEM: producción de energía eléctrica aumentó 5% interanual en octubre” Sección Sectores y Empresas. En: Semana Económica. 04 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 16/4/2107. <<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/energia/207011-mem-produccion-de-energia-electrica-aumento-5-interanual-en-octubre/>>

Ulrich, Dave. (2010) *Recursos Humanos Champions.* Buenos Aires: Granica.

World Economic Forum (2016). *Global Energy Architecture Performance Index – Report 2016.* [En línea]. Ginebra: WEF. Fecha de consulta: 5/5/2017. Disponible en: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Energy_Architecture_Performance_Index_2016.pdf>

Zurita, Manuel (2017). “La generación de electricidad con energías renovables en Perú”. Sección Economía. En: *Diario El Comercio.* 26 de abril de 2017. Fecha de consulta: 14/4/2107. <<http://elcomercio.pe/economia/generacion-electricidad-energias-renovables-peru-422813>>

Anexos

Anexo 1. Lista de empresas transmisoras de energía eléctrica - abril 2016

N.º	EMPRESA
1	Abengoa Transmisión Norte S.A.
2	Abengoa Transmisión Sur S.A.
3	ATN 3 S.A.
4	Cía. Transmisora Norperuana S.R.L.
5	Consortio Energético Huancavelica S.A.
6	Consortio Transmantaro S.A.
7	Compañía Transmisora Andina S.A.
8	ETENORTE S.R.L.
9	ETESELVA S.R.L.
10	Interconexión Eléctrica ISA Perú S.A.
11	Red Eléctrica del Sur S.A.
12	Red de Energía del Perú S.A.
13	Transmisora Eléctrica del Sur S.A.

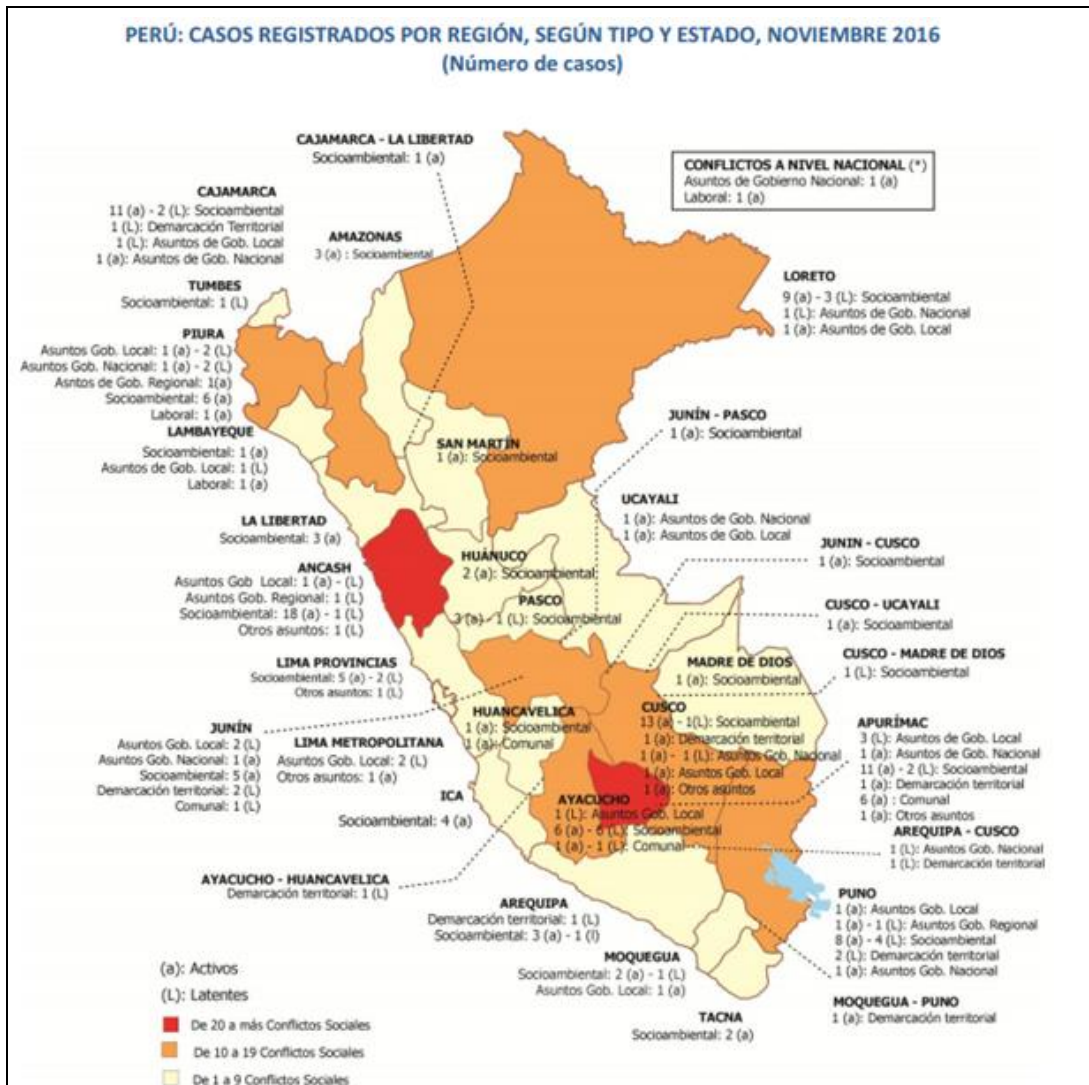
Fuente: Ministerio de Energía y Minas, 2017. Elaboración propia, 2017.

Anexo 2. Balance Scorecard de Red de Energía del Perú

Objetivo estratégico	Indicador	Unidad	Reporte
Maximizar la utilidad logrando un nivel eficiente en costos	Utilidad Neta REP	Miles USD	30,036
	Gasto AOM depurado REP	Miles USD	40,608
	EBITDA depurado REP	Miles USD	98,302
Gestionar el posicionamiento como una empresa con excelencia técnica y una gestión sostenible	Índice reputacional Clientes	%	85%
Aumentar rentablemente la Infraestructura de transmisión	Ingresos Futuros TE (no incluye convocatorias)	Miles USD	1.14
Desarrollar los proyectos, cumpliendo calidad, costo y oportunidad con visión de ciclo de vida	Cumplimiento ponderado costo de proyectos	%	100%
	Cumplimiento ponderado avance físico proyectos	%	95.13%
	Cumplimiento con el CAPEX de los proyectos	%	99.03%
Asegurar la confiabilidad operacional frente a los riesgos generados por las condiciones propias y del entorno	Tasa fallas circuitos REP	Número	1.46
	Energía no suministrada No programada REP	MW.h	279.87
Promover seguridad y salud en el ambiente de trabajo	Índice de severidad de accidentes – empleados REP	Número	0
Promover una cultura de eficiencia, innovación en procesos y difusión del conocimiento	Clima Organizacional	%	84 %

Fuente: Red de Energía del Perú, 2016.

Anexo 3. Casos socioambientales registrados a noviembre 2016



Fuente: Defensoría del Pueblo, 2016.

PERÚ: CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES, SEGÚN ACTIVIDAD, NOVIEMBRE 2016
(Número de casos)

Actividad	N.º casos	%
TOTAL	148	100.0%
Minería	97	65.5%
Hidrocarburos	23	15.5%
Energía	12	8.1%
Otros	6	4.1%
Residuos y saneamiento	5	3.4%
Agroindustrial	4	2.7%
Forestales	1	0.7%

Fuente: Defensoría del Pueblo, 2016.

Anexo 4. Facturación 2015 y 2016 de Red de Energía del Perú

Ingresos REP	Facturación 2016 S/.	Facturación 2015 S/.
I- INGRESOS POR SERVICIOS DE TRANSMISIÓN (RA)	396,634,297	361,497,442
Instalación del Sistema Secundario asociados a la Generación	145,781,043	143,189,242
Instalación del Sistema Secundario de Generación/Demanda	27,736,312	26,691,036
Peaje por Conexión del Sistema Principal de Transmisión (SPT)	155,517,769	111,368,484
Ingreso tarifario del Principal de Transmisión (SPT)	538,226	195,775
Peaje por Conexión del Sistema Secundario de Transmisión (SST)	63,210,549	75,931,980
Ingreso tarifario del Secundario de Transmisión (SST)	3,850,396	4,120,924
II- INGRESOS POR CONTRATOS SCT	3,338,956	991,920
Ingresos por Contratos SCT	3,338,956	991,920
III- INGRESOS POR ADICIONALES A LA RAG	11,922,138	11,510,212
Contratos cedidos a REP conforme al anexo 11 del Contrato	11,922,138	11,510,212
IV- INGRESOS POR SERVICIOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	22,386,128	48,169,459
Servicio de operación y mantenimiento	22,386,128	48,169,459
V- OTROS INGRESOS COMPLEMENTARIOS	20,762,904	21,084,070
Servicios Varios	20,762,904	21,084,070
TOTAL DE INGRESOS	455,044,422	443,253,101

Fuente: Red de Energía del Perú, 2016.

Anexo 5. Formato de entrevista semiestructurada

Puesto: _____

Tiempo de antigüedad en la empresa: _____

Cuestionario:

- ¿Cuál consideras es el principal aporte del área de Gestión de Talento Humano para con tu Gerencia?
- ¿Qué proceso(s) que lleva a cabo el área de Gestión de Talento Humano consideras clave para REP?
- ¿Cuál consideras serían las principales oportunidades de mejora del área de Gestión de Talento Humano?
- ¿Cuales crees que son los nuevos desafíos de REP en el futuro?
- ¿Qué crees que debería hacer el área de Gestión de Talento Humano para ayudar a REP a hacerle frente a estos desafíos?

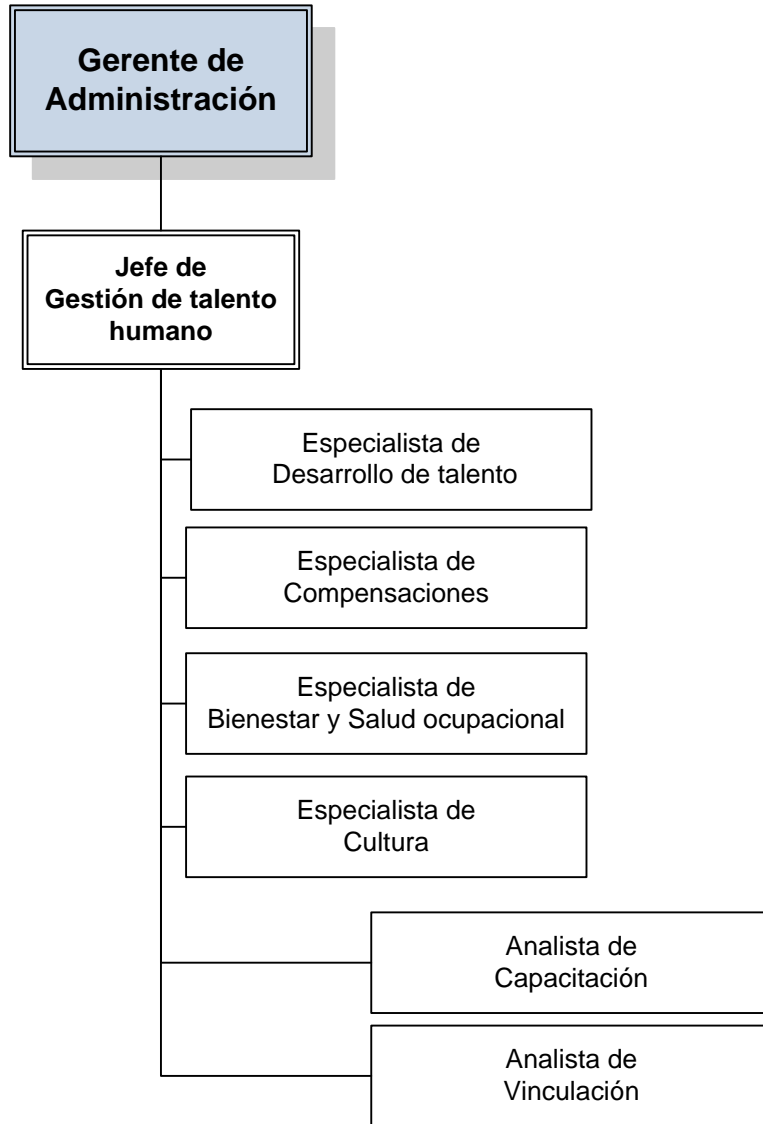
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 6. Relación de puestos clave de Red de Energía del Perú

N.º	Puesto
1	Especialista de equipos de patio (EPA).
2	Especialista de protecciones.
3	Especialista de sistema de puesta a tierra (SPAT).
4	Especialista de líneas de transmisión.
5	Especialista de evaluación.
6	Especialista de estudios eléctricos.
7	Coordinador de nuevos negocios.
8	Gestor de proyectos.
9	Especialista de subestaciones.
10	Coordinador de operación en tiempo real.

Fuente: Red de Energía del Perú, 2016.

Anexo 7. Organigrama del Departamento de Gestión de Talento Humano



Fuente: Red de Energía del Perú, 2017.

Nota biográfica

Paola Chuquipul Chávez

Abogada titulada por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Miembro del Colegio de Abogados de Lima. Especialista en Derecho Minero y Responsabilidad Social Ambiental por el Colegio de Abogados de Lima y especialista en Recursos Humanos por la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con estudios en Ética Pública y Derecho del Trabajo. Participante del Programa Capstone Course en Incae Business School (Costa Rica). Se ha desempeñado en áreas legales y de administración en los sectores público y privado.

Denisse Fabiola Quispe Soca

Licenciada en Trabajo Social por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Miembro del Colegio de Trabajadores Sociales del Perú, Región Lima. Diplomada en Relaciones Comunitarias y Responsabilidad Social por la Universidad ESAN, y diplomada en Desarrollo Social y Salud Laboral por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Se ha desempeñado en áreas de Bienestar Social en empresas del sector minería, construcción, pesca e industria.

Diana Melissa Velazco Guadalupe

Bachiller en Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad del Perú. Coach ontológico certificado por la PUCP. Cuenta con un Diplomado en Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de la PUCP y un Diplomado en Comunicación Interna de la Universidad Ricardo Palma. Participante del Programa Capstone Course en Incae Business School (Costa Rica). Se ha desempeñado en áreas de aprendizaje y desarrollo en las siguientes empresas: Red de Energía del Perú, Laive, Clínica Internacional, Alicorp y Pacífico Seguros. Actualmente se desempeña como especialista de capacitación y desarrollo de Compartamos Financiera.