



**“CONSULTORÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS
CRÍTICOS Y POSIBLES SUCESORES EN OSINERGMIN”**

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

Presentada por

Srta. Carla Patricia Alzamora Motohasi

Srta. Magaly Erika Prado Rincón

Srta. Latife Rocío Reaño Sacín

Srta. Diana Zarela Victoria Rodríguez Castillo

Asesor: Profesor Martín Otiniano Carbonell

2018

Dedicamos este trabajo a nuestros padres por su apoyo incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial a nuestro asesor Martín Otiniano por su orientación y asesoramiento.

Asimismo, agradecemos a Osinergmin por habernos brindado las facilidades para la realización de este trabajo.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo tuvo como finalidad desarrollar una consultoría para identificar los puestos altamente críticos y sus posibles sucesores en una entidad pública –el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinerghmin)– que permita asegurar la continuidad de su operación, sobretodo tratándose de una institución reguladora de un servicio público con gran incidencia en la calidad de la vida de los ciudadanos.

Osinerghmin es la única institución dedicada a la regulación de temas energéticos en Perú; por ello, que cuenta con puestos altamente especializados y únicos que no son fáciles de conseguir en el mercado o resultan muy caros. En este contexto, se hace necesario contar con sucesores que puedan ser un reemplazo ante situaciones de retiro, transferencias, ascensos, despidos, entre otras circunstancias, para lo cual se debe desplegar una estrategia que permita desarrollar a los trabajadores con alto potencial.

Para el desarrollo de esta consultoría, se identificaron los modelos existentes para determinar los puestos altamente críticos, así como una metodología para identificar qué personas tienen alto potencial en la organización, que se aplicó en un área piloto. Luego, se procedió a comparar el perfil requerido de dichos puestos con la información de las personas a fin de hallar los posibles sucesores.

Durante este proceso se detectó que existen varias personas próximas a jubilarse, lo que podría afectar la elaboración de un plan de sucesión y reemplazos en el corto plazo.

La presente propuesta permitirá fortalecer los procesos de gestión humana y posicionar al área de Recursos Humanos como un socio estratégico que vela por la continuidad de las operaciones de la institución. Asimismo, esto generará un precedente de buenas prácticas en la gestión de servidores públicos, lo que demostrará que la innovación y la mejora continua se pueden instaurar en la institución pública.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Capítulo I. Introducción	1
1. Problemática	1
2. Preguntas de investigación.....	1
2.1 Pregunta general	1
2.2 Preguntas específicas	1
3. Objetivos del trabajo.....	2
3.1 Objetivo general.....	2
3.2 Objetivos específicos	2
4. Justificación	2
5. Alcance	3
6. Limitaciones.....	3
7. Metodología por aplicar	3
Capítulo II. Marco teórico.....	4
1. El nuevo modelo de recursos humanos.....	4
2. Teoría de stakeholders	5
3. Gestión del talento	7
4. Identificación de puestos críticos.....	8
4.1 Metodología de Sigdman para puestos críticos.....	8
4.2 Metodología de Mercer para identificación de puestos críticos.....	9
4.3 Método de perfiles y escalas guías de Hay Group	11
5. Potencial.....	12
5.1 Modelo Nine Box de Mc Kinsey	12
5.2 Modelo de anclas de carrera de Schein.....	14
6. Desempeño.....	15
6.1 Evaluación del desempeño.....	15
7. Planes de sucesión.....	16
7.1 Retención de talento según Harvard Business School	17
7.2 Gestión del conocimiento	18

Capítulo III. Análisis interno y externo de Osinergmin	23
1. Antecedentes	23
2. Análisis interno	23
2.1 Estrategia	23
2.2 Visión.....	24
2.3 Misión.....	24
2.4 Valores	25
2.5 Mapa estratégico.....	25
2.6 Estructura organizacional.....	27
2.7 Modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur 2010).....	29
2.8 Procesos de gestión de personas	29
3. Análisis externo	34
3.1 Análisis de grupos de interés y objetivos de la actividad regulatoria	34
3.2 Análisis PESTEL	36
Capítulo IV. Desarrollo de la intervención.....	40
1. Descripción del área por intervenir.....	40
2. Plan de intervención.....	40
3. Identificación de puestos críticos.....	42
4. Identificación del nivel de desarrollo de las personas.....	45
4.1 Potencial.....	45
4.2 Desempeño.....	47
5. Identificación de posibles sucesores	48
5.1 Recopilación de los perfiles de puestos altamente críticos y datos de <i>high potential</i>	48
5.2 Análisis de perfiles de puestos altamente críticos y de <i>high potential</i>	48
5.3 Identificación de posibles sucesores	52
Capítulo V. Propuesta de implementación	53
1. Objetivos	53
2. Propuesta de plan de implementación.....	53
3. Viabilidad.....	56
3.1 Viabilidad económica	56
3.2 Viabilidad administrativa	56
3.3 Viabilidad procedimental.....	57

Conclusiones y recomendaciones	58
1. Conclusiones.....	58
2. Recomendaciones	59
Bibliografía	60
Anexos	65
Nota biográfica	82

Índice de tablas

Tabla 1. Ventajas y desventajas de las metodologías descritas.....	20
Tabla 2. Grupos de interés en la regulación.....	35
Tabla 3. Definición del servicio por cada grupo de interés por sector.....	35
Tabla 4. Plan de intervención.....	41
Tabla 5. Factores y niveles de calificación para determinar puestos críticos en Osinergmin	43
Tabla 6. Puestos altamente críticos de la DSE.....	45
Tabla 7. Anclas de Schein: categorías y ponderaciones para la DSE	46
Tabla 8. DISC: categorías y ponderaciones para la DSE.....	46
Tabla 9. Análisis del puesto de gerente de Supervisión de Electricidad.....	49
Tabla 10. Análisis del puesto de jefe de Fiscalización de Generación y Transmisión Eléctrica..	49
Tabla 11. Análisis del puesto de especialista en Supervisión de Calidad y Planes de Contingencia	50
Tabla 12. Análisis del puesto de jefe de Supervisión de Generación Eléctrica y COES	51
Tabla 13. Análisis del puesto de jefe de Supervisión de Inversión en Electricidad.....	51
Tabla 14. Propuesta de sucesores para puestos altamente críticos.....	52
Tabla 15. Cronograma propuesto para la implementación	54
Tabla 16. Presupuesto de Recursos Humanos de Osinergmin	56

Índice de gráficos

Gráfico 1. Modelo de cuatro roles de recursos humanos de Dave Ulrich.....	4
Gráfico 2. Mapa de puestos críticos.....	9
Gráfico 3. Variables de puestos críticos, según Mercer (2016)	10
Gráfico 4. Mapa de evaluación de puestos, según Mercer (2016)	10
Gráfico 5. Factores de la metodología de Hay Group.....	11
Gráfico 6. Modelo Nine Box de Mc Kinsey	13
Gráfico 7. Mapa estratégico de Osinergmin.....	26
Gráfico 8. Detalle del objetivo D2 del plan estratégico de Osinergmin.....	27
Gráfico 9. Estructura organizacional de Osinergmin	28
Gráfico 10. Modelo Canvas de Osinergmin.....	29
Gráfico 11. Grupos de interés y objetivos de la actividad regulatoria	34
Gráfico 12. Clasificación de puestos según los puntajes de criticidad.....	44
Gráfico 13. Clasificación de puestos de la División de Supervisión de Electricidad.....	44
Gráfico 14. Clasificación de las personas de la DSE aplicando Nine Box	47

Índice de anexos

Anexo 1. Anclas de carrera de Schein	66
Anexo 2. Auditoría de procesos de gestión humana en Osinergmin	68
Anexo 3. Identificación de puestos críticos de la División de Supervisión de Electricidad	73
Anexo 4. DISC - Inventario de Discernimiento Personal	75
Anexo 5. Resultados de desempeño y potencial por persona	81

Capítulo I. Introducción

1. Problemática

El Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin) es una institución altamente especializada en temas de regulación energética y minera; por lo tanto, tiene puestos únicos de carácter técnico –puestos críticos– en el país que requieren ejercer sus funciones de manera ininterrumpida de tal manera que la organización pueda cumplir con los objetivos planteados por el Estado.

Asimismo, en la institución, el 17% de los trabajadores pertenecen a la generación *baby boomer* y están próximos a jubilarse, lo cual hace aún más relevante contar con un plan que permita garantizar la continuidad de la operatividad de la entidad.

En este contexto, Osinergmin no dispone de procesos de gestión humana que permitan identificar de manera objetiva cuáles son estas posiciones críticas. Además, no están identificadas las personas con características requeridas para poder asumir en un mediano o largo plazo estos puestos y así formarse como futuros sucesores. Esta problemática representa también una preocupación para la Alta Dirección, en vista de que es necesario planear la transferencia del conocimiento de manera anticipada.

2. Preguntas de investigación

2.1 Pregunta general

¿Cuál es la propuesta estratégica más adecuada para identificar los puestos altamente críticos y los posibles sucesores en un área de línea (piloto) de Osinergmin?

2.2 Preguntas específicas

- ¿Cuál es la propuesta de mapa de puestos altamente críticos más adecuada?
- ¿Quiénes son los posibles sucesores de los puestos altamente críticos en un área piloto?

3. Objetivos del trabajo

3.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta estratégica para identificar los puestos altamente críticos y los posibles sucesores en un área de línea (piloto) de Osinergmin.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar una propuesta de mapa de puestos altamente críticos para un área de línea (piloto) de Osinergmin
- Realizar una propuesta de colaboradores con alto potencial (*high potential*) del área piloto
- Realizar una propuesta de los posibles sucesores de los puestos altamente críticos en un área piloto

4. Justificación

Este estudio contribuye con el establecimiento de planes de contingencia para asegurar la gestión de la institución en el futuro mediante la previsión del reemplazo de las personas que actualmente ocupan posiciones altamente críticas, y que dejarán la entidad por jubilación, retiro voluntario u otro tipo de cambio organizacional.

Los resultados de este estudio permitirán que la institución pueda establecer futuras acciones para crear un proceso de transferencia del conocimiento técnico especializado, que reduzca la curva de aprendizaje de los nuevos ocupantes de posiciones altamente críticas para que así puedan estar preparados en menor tiempo para lograr los objetivos institucionales.

Si se interrumpieran las actividades de Osinergmin por falta de personal calificado, se afectaría la supervisión y la fiscalización de los servicios de energía y minas, las inversiones en temas energéticos y mineros, y la calidad del servicio a los ciudadanos en estos ámbitos.

Finalmente, este estudio se relaciona con la necesidad de impulsar nuevas tendencias de innovación en el sector público, que origina importantes mejoras en la eficiencia, la eficacia y la calidad de los resultados hacia los ciudadanos (Sánchez *et al.* 2013)

5. Alcance

El alcance del presente estudio abarcó la elaboración de una propuesta estratégica para identificar los puestos altamente críticos y los posibles sucesores de un área piloto (la División de Supervisión de Electricidad).

6. Limitaciones

Las limitaciones más importantes que se identificaron son las siguientes:

- Los trabajadores del área piloto cuentan con poca disponibilidad para participar en las actividades necesarias de la consultoría.
- El tiempo del presente estudio no permite abarcar la totalidad de áreas de la institución, por lo cual se ha elegido un área piloto que pertenece a los órganos de línea (División de Supervisión de Electricidad, de la Gerencia de Supervisión de Energía).

7. Metodología por aplicar

La metodología que se empleó para el desarrollo del presente trabajo de consultoría se basó en la adaptación de diversas metodologías de gestión humana a la realidad de Osinergmin. Asimismo, se realizaron reuniones de trabajo con el líder del área piloto y la revisión de la información disponible sobre los temas tratados.

Capítulo II. Marco teórico

1. El nuevo modelo de recursos humanos

Teniendo en cuenta que la percepción de la forma de trabajar ha cambiado, la gestión de recursos humanos está expuesta a una serie de retos y desafíos, los cuales deben ser afrontados con nuevas perspectivas. En este contexto, surge el modelo de múltiples roles de Dave Ulrich (1998), el cual sugiere que el personal de recursos humanos debe medir su función con base en los aportes que realiza y los resultados de sus acciones en la organización.

Sabemos que solo los trabajadores generan valor en las organizaciones; por lo tanto, es el área de Recursos Humanos aquella que cuenta con las herramientas para potenciar el talento y ejecutar su función de forma estratégica, velar por los trabajadores, y acompañar al negocio en el logro de los objetivos. Actuar estratégicamente significa generar entregables de valor a las líneas de negocio, lo cual evidencia la contribución en el logro de las diversas estrategias.

Ulrich (1998) identificó cuatro roles clave de recursos humanos que hacen a la organización efectiva y amigable para los empleados. Este modelo permite realizar un diagnóstico de la contribución de recursos humanos en una empresa y su orientación hacia el futuro. En este sentido, los profesionales de recursos humanos deben centrarse en generar valor a través de la creación de capacidades y habilidades dirigidas no solo a las situaciones internas de la empresa, sino a una cultura enfocada a la gente.

Gráfico 1. Modelo de cuatro roles de recursos humanos de Dave Ulrich



Fuente y elaboración: Ulrich, 1998.

- **Experto en administración y gestión (procesos - operativo)**

Se encarga de operar las funciones clave de la administración de personal y ayudar a la gestión administrativa de la empresa. En aquel rol técnico, este profesional de recursos humanos mejora las decisiones y toma resultados en las áreas propias del campo.

- **Líder de efectividad y socio de trabajadores (personas - operativo)**

Se encarga de gestionar la contribución de los trabajadores y apoyarlos en sus necesidades. Desarrolla mecanismos para estar cerca de los trabajadores, y está enfocado en atender, escuchar y responder a los empleados y sus inquietudes.

- **Socio estratégico (procesos - estratégico)**

Alinea la estrategia de recursos humanos con la estrategia del negocio con la finalidad de hacer contribuciones a los objetivos, y a la resolución de los problemas del negocio y cliente final. Comprende bien el negocio y la estrategia de cada área a fin de generar soluciones que contribuyen a lograr los objetivos estratégicos.

Asimismo, ayuda a la línea de mando a resolver problemas relacionados con los colaboradores. Aporta pericia, conocimiento, capacidad de cambio, asesoría y aprendizaje a los directivos con la finalidad de crear valor. Finalmente, actúa como un punto de contacto de los clientes internos con el área de recursos humanos.

- **Agente de cambio (personas - estratégico)**

Este profesional impulsa la cultura y la gestión del cambio, la evolución y el aprendizaje de los equipos. Se concentra en el futuro de los empleados elaborando planes que ofrezcan oportunidades para desarrollar capacidades futuras. Además, comprende los cambios organizacionales e hitos en la empresa, ayuda a los equipos a evolucionar de forma sostenible, comunica cambios internamente, y se gana la confianza de los empleados.

2. Teoría de Stakeholders

La teoría de stakeholders fue expuesta inicialmente por R. Edward Freeman en el libro Strategic Management: A Stakeholder Approach (1984). Esta teoría busca identificar los grupos de personas que tienen influencia o son influidos por las organizaciones. No hay una lista genérica de stakeholders de empresas, ni siquiera para una sola compañía (ya que cambian con el tiempo). Los grupos e individuos afectados y que afectan a las empresas dependen de la industria, la empresa, la ubicación geográfica y del giro del negocio. Las

nuevas estrategias del negocio y los cambios contextuales a menudo determinan un nuevo conjunto de stakeholders.

Freeman propone dos definiciones: “Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización” y “Cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia” (Freeman, 1984)

En los modelos de gestión tradicional, las compañías solo se concentraban en cuatro agentes: inversores, empleados, proveedores y clientes. Sin embargo, en la teoría de los Stakeholders hay otras partes involucradas incluyendo cuerpos gubernamentales, asociaciones y uniones comerciales, comunidades, asociaciones corporativas, futuros empleados, futuros clientes y el público en general, incluso son considerados los competidores.

Según el “Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés” de la Asociación de Accountability de la Unión Europea, la identificación de stakeholders puede realizarse en distintas dimensiones:

- Por responsabilidad: con quienes se tienen responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- Por influencia: Tienen capacidad de incidir para que la organización alcance sus metas. El poder de influencia puede ser formal o informal.
- Por cercanía: Con quienes interactúa la organización, incluyendo stakeholders internos o con relaciones de larga duración y los que viven cerca de sus instalaciones (sobre todo plantas de producción).
- Por dependencia: Se trata de quienes dependen de su organización, como, por ejemplo, los empleados y sus familias. También los clientes y proveedores cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos o servicios.
- Por representación: Quienes, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otros. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales o gremiales, etc.

La relación con los stakeholders con las compañías requiere tiempo, recursos y compromiso, lo cual se suele subestimar. Si bien no es tan fácil determinar el nivel de recursos necesarios hasta que se haya desarrollado un plan más detallado, es importante comenzar con la participación de la Alta Dirección en la determinación de objetivos para asegurar alineamiento y compromiso.

La teoría de stakeholders es relevante en esta tesis, ya que los colaboradores forman parte de este grupo, siendo piezas claves para el desarrollo organizacional.

3. Gestión del talento

El concepto de talento nació a partir de la década de 1980, que coincide con el inicio de la era de la información, período en el cual se empezó a prestar más importancia a las personas que a las máquinas (Michaels y Handfields-Jones 2001).

Asimismo, diversos autores empezaron a investigar y analizar sobre el concepto y alcance de la gestión del talento en las organizaciones:

Cappelli (2008) consideró que el puesto de trabajo es una pieza fundamental para la gestión del talento y que el empleado juega un papel determinante en la estrategia de una empresa. Asimismo, Collings y Mellahi (2009) sostuvieron que los puestos, así como las personas son prioridad en la gestión del talento. Ahora bien, Jackson y Schuler (1990) destacaron los puestos críticos y las personas como dimensiones clave de la gestión del talento, así como la importancia de cubrir dichas posiciones con trabajadores con alto potencial.

En la administración pública, las nuevas tendencias destacan la necesidad de generar una cultura de innovación y mejora continua basada en la gestión del talento público. El debate en torno al talento es la discusión de la meritocracia, es decir, los mecanismos para generar una carrera pública a fin de asegurar el futuro de las instituciones y, por ende, de los países a cargo de los mejores profesionales, al margen de dinámicas político-partidistas o clientelares (Sánchez *et al.* 2013). Estas nuevas tendencias han puesto en evidencia el valor de la gestión de los recursos humanos, que ha pasado a ser reconocida como una función central de la dirección en los servicios

públicos. La influencia, en este sentido, de tendencias similares en el sector privado parece incuestionable.

Con base en lo expuesto, consideramos que, dado que las personas juegan un rol clave para el logro de la estrategia de una empresa, el área de recursos humanos ya no cumple un papel operativo, sino un papel estratégico. La nueva función de gestión del talento es determinante para retener, atraer y desarrollar al personal idóneo.

4. Identificación de puestos críticos

4.1 Metodología de Sigdman para puestos críticos

Según Sigdman (2010), un cargo crítico se identifica cuando las funciones del puesto están ligadas a procesos que efectivamente permiten mantener la continuidad operacional y evitar el alto costo de reemplazo. Así, identificó los siguientes cargos:

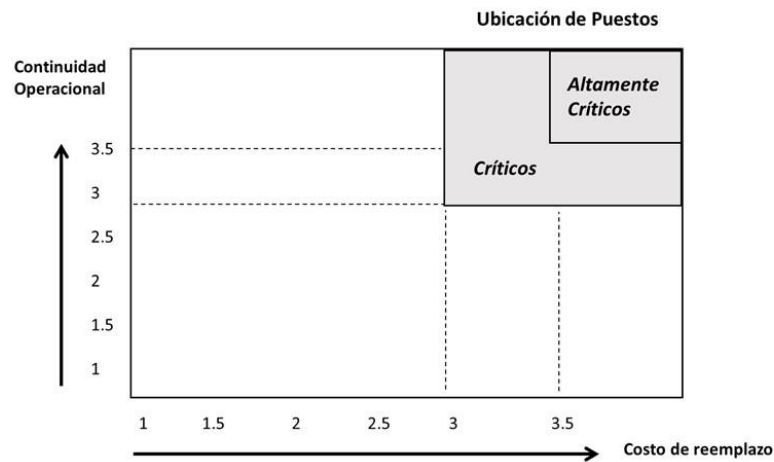
- **Cargo altamente crítico:** asociado a procesos altamente sensibles en término de continuidad operacional y alto costo de reemplazo.
- **Cargo crítico:** asociado a procesos sensibles en términos de continuidad operacional o costo de reemplazo.

Así mismo, indicó las siguientes dimensiones:

- **Costo de reemplazo:** corresponde al tiempo incurrido en encontrar personas con los perfiles requeridos para ocupar el cargo y su procedencia (interna o externa), renta de mercado, el costo alternativo en relación con otros cargos de nivel equivalente, y el tiempo que demora la persona en asumir el cargo con propiedad.
- **Continuidad operacional:** corresponde al nivel de incidencia del cargo en resguardar, mantener y ejecutar procesos que impactan en las funciones y las responsabilidades primarias de la institución.

A continuación, en el Gráfico 2, se presentan las dimensiones y los tipos de cargos.

Gráfico 2. Mapa de puestos críticos



Fuente y elaboración: Sigdman, 2010.

Según Tarique y Schuller (2010), es importante que la empresa incluya el análisis de puestos clave que contribuyen a la creación y el mantenimiento de ventajas competitivas de las empresas; de esta manera, se asegura la permanencia de dichas ventajas que son críticas para el negocio. Sobre la base de los puestos clave identificados, se deben elaborar los planes de retención o reemplazo.

Adicionalmente, la consultora Mercer (2016), dentro de su modelo de gestión del talento, indicó que, para definir un puesto crítico, se debe considerar el posible impacto en el negocio. Si queda vacante, el desempeño del negocio será afectado de manera significativa.

Según lo expuesto, consideramos que Osinergmin necesariamente debe identificar los puestos críticos que le permitan generar continuidad y sostenibilidad a fin de dar solución a la problemática expuesta.

4.2 Metodología de Mercer para identificación de puestos críticos

Para Mercer (2016), los cargos críticos típicamente presentan las siguientes características:

- Desempeñan un rol fundamental en la dirección o iniciativas estratégicas del negocio.
- Son cruciales para la implementación de algún componente clave del plan de negocio.
- Requieren experiencia significativa en la organización para desempeñarse efectivamente.

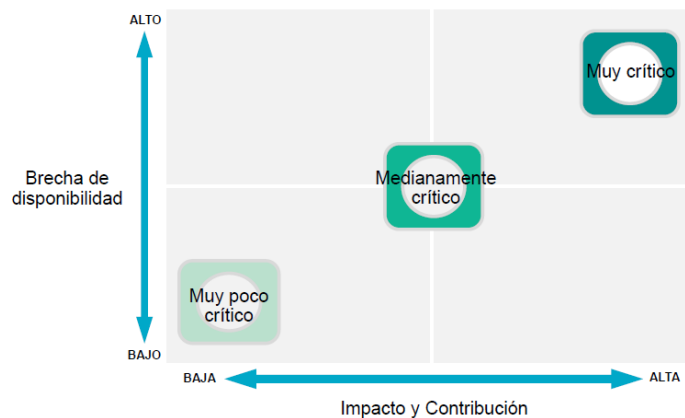
Según Mercer (2016), un puesto crítico puede ser identificado por los siguientes factores:

- Hay una escasez de candidatos en el mercado (interno/externo).
- El costo o el tiempo de llenar la vacante es muy alto.
- La práctica del rol proporciona oportunidades de desarrollo del talento.
- Desarrolla una función de enlace entre el CEO y las posiciones del equipo directivo.

Finalmente, de acuerdo con Mercer (2016), se definen dos variables para evaluar la criticidad del puesto (ver Gráfico 3):

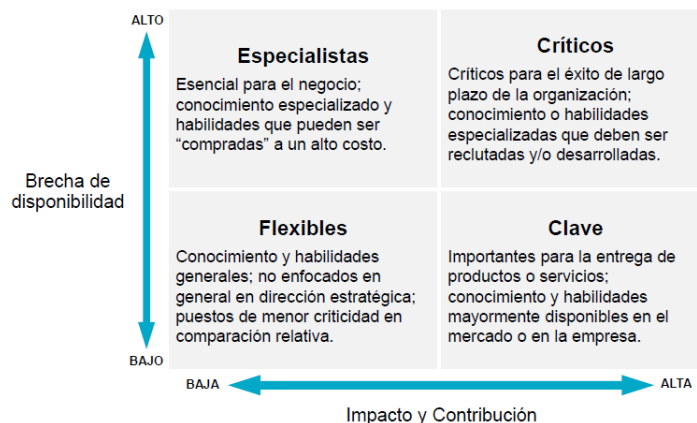
- La brecha de disponibilidad del puesto en el mercado actual
- El impacto y la contribución del puesto a la estrategia y los resultados del negocio

Gráfico 3. Variables de puestos críticos, según Mercer (2016)



Fuente y elaboración: Mercer, 2016.

Gráfico 4. Mapa de evaluación de puestos, según Mercer (2016)



Fuente y elaboración: Mercer, 2016.

4.3 Método de perfiles y escalas guías de Hay Group

La metodología Hay Group (2005) considera los mismos factores de valoración de puestos para la identificación de puestos críticos, en vista de que

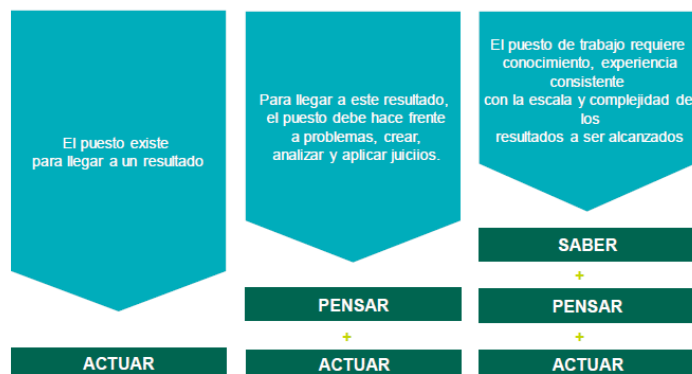
- se basan en conceptos concretos y prácticos.
- generan sólidos elementos de juicio provenientes de diferentes puntos de vista.
- proporcionan un marco de referencia sobre el cual se toman las decisiones.
- siguen un pensamiento ordenado y disciplinado sobre el contenido de los cargos.
- proporcionan una base clara sobre los requisitos de los cargos en todos los niveles: alta gerencia, gerencia media, personal técnico y profesional.

Los factores y los subfactores de evaluación son los siguientes:

- Factor conocimiento, habilidad y experiencia, o el saber (*know how*)
- Factor solución de problemas o el pensar (*problem solving*)
- Factor de responsabilidad por resultados o el actuar (*accountability*)

En el Gráfico 5, Hay Group presenta por qué estos factores determinan el valor de un puesto.

Gráfico 5. Factores de la metodología de Hay Group



Fuente y elaboración: Hay Group, 2005.

5. Potencial

Según Campell y Smith (2011), cada vez más las organizaciones se preocupan por atraer, formar y retener a los mejores profesionales, ya que con ello la ventaja competitiva del negocio aumenta. Para Blanco *et al.* (2013), estas ventajas competitivas pueden venir de diversos factores: procesos, producto, etc. Sin embargo, cuando la ventaja proviene de las personas, es más difícil de imitar.

Según la consultora Hay Group (2013), las organizaciones logran una ventaja competitiva colocando a las personas en la posición correcta en el momento correcto. Por ello, las habilidades y los comportamientos de una persona deben ser compatibles con el rol que se busca en ese momento.

Hay Group (2013) sugirió cuatro características indispensables para la identificación del alto potencial: (i) pensar más allá de los límites, (ii) curiosidad y entusiasmo por aprender, (iii) empatía y entendimiento social, y (iv) equilibrio emocional. Asimismo, consideró la agilidad del aprendizaje y la conciencia de sí mismo como factores principales para determinar si una persona tiene alto potencial.

Con respecto del potencial, Arraiz (2002: 135-136) señaló que es «la capacidad de las personas de adaptarse y desempeñar a satisfacción puestos de superior nivel de responsabilidad del que desempeñan en un momento dado». Según Ortega (2013), las personas identificadas como alto potencial se desempeñan bien en cualquier situación y tienen capacidad de adaptación.

5.1 Modelo Nine Box de Mc Kinsey

En 1960, la consultora Mc Kinsey creó la metodología para la evaluación de los ejecutivos de General Electric, la cual luego fue modificada para evaluar a todo el personal. Actualmente, tiene como finalidad ubicar al trabajador en el cuadrante que mejor lo defina según su desempeño y su potencial. La matriz contiene nueve cuadrantes (ver Gráfico 6).

Gráfico 6. Modelo Nine Box de Mc Kinsey



Fuente y elaboración: Mercer, 2016.

- **Bajo desempeño:** los trabajadores muestran un bajo desempeño, y no se perciben mejoras en un corto o mediano plazo. Es necesario darles un tiempo para mejorar su desempeño o, en caso contrario, tomar decisiones más relevantes.
- **Desempeño efectivo:** las personas cumplen lo que se espera de su función, pero sin una mejora adicional; no se les observa un potencial a futuro para seguir creciendo en su ámbito profesional.
- **Colaborador valioso:** los trabajadores tienen un buen desempeño y alcanzan, incluso a veces exceden, lo que se les pide; sin embargo, en cuanto a liderazgo, su nivel es bajo y necesitan reconocimiento constante.
- **Bajo rendimiento:** las personas tienen desempeño bajo y un potencial bueno; generalmente, no se alinean a los cambios de la compañía, no se sienten motivados, etc.
- **Desempeño clave:** los colaboradores muestran desempeño y potencial promedio, pero siempre existe una oportunidad de alcanzar un alto desempeño.
- **Alto impacto:** los trabajadores tienen un buen desempeño, el cual puede cambiar de acuerdo al contexto de la organización, pero, con el soporte de la organización y la motivación correcta, pueden ubicarse entre los colaboradores de alto talento.

- **Potencial latente:** las personas cuentan con un alto potencial, pero pueden estar ubicadas erróneamente en un puesto o se encuentran bajo el mando de un jefe que no aprovecha su capacidad.
- **Crecimiento:** los colaboradores no tienen suficiente motivación para desarrollarse dentro de la organización. Estos trabajadores pueden llegar a ser grandes activos de la organización si se les asigna retos y se los reconoce a medida que logran sus metas.
- **El mejor talento:** estos colaboradores tienen alto potencial y alto desempeño; por tanto, son los mejores candidatos para ser promovidos a la siguiente posición de manera inmediata.

De acuerdo con esta metodología, las personas ubicadas en los cuadrantes Crecimiento, El mejor talento y Alto impacto deben ser consideradas como los *high potential* o de alto potencial dentro de una organización.

5.2 Modelo de anclas de carrera de Schein

Otra forma de identificar la motivación de los colaboradores para determinar su potencial dentro de una organización es el modelo de anclas de carrera de Schein (2013), quien encontró que las experiencias que viven los individuos a lo largo de su vida tienen una directa y fuerte relación con su propio concepto de carrera.

Schein (2013) definió un ancla de carrera como un conjunto de valores, motivos y actitudes que guían o restringen la carrera. El ancla de carrera permite evaluar el perfil profesional de una persona, y definir en qué es buena, qué le gusta hacer y cuáles son sus prioridades. El autor señaló que cada individuo presenta un carácter, una personalidad, aptitudes y habilidades, y motivaciones e intereses únicos; toda persona, a partir de sus características propias, elige una carrera profesional en torno a un ancla, la cual define y determina sus objetivos.

El objetivo de conocer el ancla de una persona es conocer cuáles son sus motivaciones personales e intentar ofrecerle lo que busca para motivarla y permitirle desarrollar su carrera, y, a su vez, alinear las expectativas particulares del trabajador y los objetivos y valores de la organización. Schein (2013) identificó ocho elementos como anclas típicas que motivan a las personas: seguridad, creatividad, independencia, dirección, técnica, desafío, servicio y estilo de vida (ver Anexo 1).

6. Desempeño

Motowidlo (2003) definió el desempeño como el valor total que espera la empresa de un trabajador en un período de tiempo determinado. En cambio, para Arbaiza (2016), el desempeño es el conjunto de las habilidades (destrezas y conocimientos), personalidad y grado de motivación de una persona para llevar a cabo una determinada tarea.

Para la organización, resulta de gran relevancia medir el desempeño para conseguir el logro de los objetivos a través de los trabajadores, por lo que se les debe apoyar proporcionándoles una retroalimentación oportuna y eficaz que aumente su desempeño y desarrollo (Hunsaker y Alessandro 2010).

6.1 Evaluación del desempeño

Según Bacal (2001), la razón principal para gestionar el desempeño es mejorar la productividad y la eficacia, e impulsar el éxito de los empleados. Para ello, es necesario realizar un diagnóstico del desempeño, y determinar las causas del éxito o dificultades de un trabajador dentro de la organización. La evaluación del desempeño es el proceso que permite identificar de la manera más objetiva posible la actuación y resultados de una persona su trabajo.

Para Chiavenato (2000) los principales métodos de la evaluación de desempeño son los siguientes:

- Método de las escalas gráficas: mide el desempeño mediante factores de evaluación definidos.
- Método de elección forzada: el desempeño es medido mediante frases descriptivas, con las cuales el evaluador está forzado a elegir la que más se asemeja al desempeño del empleado evaluado.
- Método de investigación de campo: la evaluación de desempeño se efectúa mediante una entrevista que realiza un especialista al superior inmediato sobre el desempeño de su colaborador.
- Método de incidentes críticos: este método se basa en el comportamiento del ser humano, el cual tiene características extremadamente positivas o negativas. El método mide dichas características; por ello, el evaluador deberá centrarse en identificar las características extremas que definen el comportamiento del trabajador.
- Método de comparación por pares: compara a los empleados de dos en dos.

- Método de frases descriptivas: es ligeramente diferente del método de elección forzada porque no se obliga la elección de frases.

Es muy importante mencionar que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE 2002), en un informe en el que realiza una revisión de diez años de intentos de modernización en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), indicó que la tendencia actual de la gestión humana es promover el compromiso de los miembros de la organización con los resultados de la misma. Es decir, se busca alcanzar un alto grado de desempeño por parte de los funcionarios al servicio de la estrategia general de la organización. Por lo tanto, es fundamental que los países revisen su modelo de evaluación de desempeño para cargos públicos.

Además, la OCDE (2005) presentó los resultados de una encuesta aplicada a nivel mundial en la cual se muestra que en ese momento la mayoría de los países tenía alguna forma de sistema de gestión por desempeño o evaluación por desempeño, excepto Grecia, Islandia, Japón, Luxemburgo y España. Asimismo, indicó que entre el 2000 y 2005 un número reducido de países había reformado sus sistemas de gestión por desempeño implantando objetivos y metas de gestión. Finalmente, señaló que el primer reto que deben plantearse los Estados, en materia de gestión humana, es la medición del desempeño de los funcionarios, que constituye la base del logro de las estrategias.

7. Planes de sucesión

Según Drucker (2010), el plan de sucesión es un proceso estratégico que permite brindar retención, crecimiento y continuidad. El objetivo de elaborar dicho plan es que la organización esté preparada en caso de que algún empleado que ocupa una posición crítica decida retirarse, y que pueda sustituirlo efectivamente por otro con la competencia y la experiencia que permita la permanencia de la organización. Si la organización no lo estuviera, su continuidad correría peligro (Soto 2013). Para elaborar los planes de sucesión, se debe realizar una planificación de acuerdo con los cargos críticos identificados. Primero, se deben conocer «las capacidades y el potencial de las personas que pueden ocupar en un futuro posiciones clave» (Wilkerson 2012: 1).

Un aspecto relevante de los planes de sucesión es que, a pesar de que la empresa brindará información sobre las competencias y las exigencias esperadas por el cargo crítico, y los planes de formación y las herramientas que permiten preparar a los posibles ocupantes de dichos puestos,

es el empleado quien, con esfuerzo y práctica, deberá desarrollar sus habilidades y competencias (Socorro 2004).

Tener planes de sucesión es un tema estratégico, ya que permite que la empresa se planifique para contar con los trabajadores que necesita (Glueck 1982). Por ello, es fundamental identificar a las personas que cuentan con conocimientos y competencias relevantes para el negocio para elaborar un plan de sucesión que permita desarrollar las competencias y habilidades de los posibles sucesores para la continuidad de la empresa. Contar con un plan de sucesión permite mejorar la reputación y la percepción de la empresa, y así contribuir a la retención y atracción de trabajadores de alto nivel. Los trabajadores que integran los planes de sucesión se mantienen motivados, en constante aprendizaje frente al nuevo reto planteado; dicho plan contribuye al plan de retención.

7.1 Retención de talento según Harvard Business School

Harvard Business School (2004) presentó un modelo de retención, cuyo enfoque es identificar qué talento se debe captar y retener, porque de él depende la sostenibilidad y el éxito del negocio. Según este modelo, la retención es importante porque permite lo siguiente:

- Mantener el capital intelectual: se mantiene a los colaboradores que cuentan con conocimientos y habilidades relevantes para la empresa.
- Mantener la satisfacción del cliente a través de sus colaboradores: los colaboradores satisfechos brindarán una atención más adecuada a los clientes.
- Disminuir el costo de rotación del personal: incorporar a una persona nueva a la empresa implica dos tipos de gastos: los directos, relacionados con el precio de llevar un proceso de reclutamiento, y los indirectos, que están relacionados con la sobrecarga de trabajo que se genera mientras no se realiza el reemplazo.

Asimismo, según este modelo, para generar retención la empresa debe desarrollar una propuesta de valor. Esta propuesta debe estar ajustada a las necesidades e intereses de los colaboradores. La propuesta de valor se compone de una compensación justa, oportunidades de desarrollo, vínculos sociales, entre otros.

Es pertinente recalcar que la retención no es aplicable a todos los miembros de la organización, sino que debe dirigirse hacia aquellos que generan un valor. Por consiguiente, para iniciar un plan

de retención, primero se debe identificar a las personas y segmentos (familia de puestos) que se necesita que permanezcan en la empresa.

Por un lado, los colaboradores clave deben contar con las siguientes características:

- Tienen liderazgo informal o formal.
- Logran resultados excelentes de manera consecutiva.
- Brindan nuevas ideas.
- No requieren supervisión.
- Facilitan el trabajo de otros.
- Tienen conocimientos únicos, difíciles y costosos de conseguir.
- Traerían problemas graves si se van a la competencia.

Por otro lado, los segmentos clave deben tener las siguientes características:

- Son esenciales para la operación.
- Generan una interrupción en el negocio si lo abandonan.
- Son costosos de reclutar y entrenar.
- Controlan el vínculo con el cliente.
- Trasfieren de manera adecuada la información en la empresa.

Luego de identificar colaboradores y segmentos clave, se brindan propuestas para gestionar la retención: compensación, rediseño de empleo, personalización del trabajo, vínculos sociales, contrato de personas con menos movilidad, mercado interno, inducción, ambiente laboral, información compartida, autonomía, desafíos, flexibilidad, jefe y balance vida-trabajo.

7.2 Gestión del conocimiento

Perder a una persona clave en la organización, implica perder conocimiento y experiencia acumuladas a través de los años. Esta pérdida del conocimiento y experiencia organizacional, puede ser mitigada con la ayuda de un sistema efectivo de gestión de conocimiento y programas de sucesión, ya que la continuidad va de la mano con aquellas iniciativas y estrategias definidas para que la empresa siga operando sin importar cuantas personas cambien en la dirección y liderazgo de la misma.

Algunos factores externos como la devaluación, la inflación, el aumento en costos, y la recesión, entre otros, así como aquellos elementos internos como la enfermedad de algún integrante de la empresa, los conflictos laborales, el retiro de los líderes, etc., ponen de manifiesto, que la planeación y la preparación es trascendental en el éxito y supervivencia de cualquier empresa.

“Las organizaciones que cobraran relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización” (Senge, 2006). Esto hace que sea relevante la gestión del conocimiento como una fuente de riqueza para las organizaciones, por ello su gestión es una acción importante en cualquier organización que pretenda ser competitiva. Las organizaciones se verán beneficiadas por el potencial de sus colaboradores informados y comprometidos con el crecimiento y desarrollo de la empresa.

El conocimiento existe en todas las organizaciones, sólo que se debe buscar y desarrollar las formas para que genere valor en todas las áreas de una empresa; es decir desde los mandos con más jerarquía hasta los clientes o usuarios del producto final. Si se sabe utilizar y se sabe procesar la información para la realización de las tareas, el conocimiento se puede convertir en la mejor ventaja competitiva. (Carballo, 2006).

Como parte de la gestión del conocimiento, las empresas deben incentivar que sus colaboradores compartan conocimientos en un ambiente laboral sano y confiable. Es por eso que en las organizaciones debe existir una relación de confianza y comunicación entre el trabajador y la empresa. (Senge, 2006)

Una organización “que busca mejorar sus resultados con base en el continuo aprendizaje de sus miembros, individualmente y a través de sus equipos de trabajo” (Gordillo, Padilla, & Acosta, 2008) se considera una organización inteligente.

Para crear conocimiento, lo que se aprende de otros y las habilidades compartidas deben volverse internas, es decir, reformarse, enriquecerse y traducirse para que se ajusten a la identidad e imagen de la organización. Una ventaja a tomar en cuenta es que el conocimiento en la estrategia organizacional permite tomar la información y transmitirla por toda la organización. (Drucker, 1993 citado en Nonaka & Takeuchi, 1995)

Adicionalmente, la gestión del conocimiento colabora con la mejora continua ya que permite enriquecer de manera permanente los productos o servicios que ofrece una empresa. Esta mejora continua supone la búsqueda de altos niveles de eficiencia y calidad, así como incorporar experiencias anteriores y beneficiarse de prácticas que han sido exitosas en otros entornos, llevando a la creación de conocimiento.

Gracias a la creación del conocimiento organizacional las empresas son exitosas. Una forma de innovar es ver hacia afuera y hacia el futuro anticipándose a los cambios que se pueden dar en el mercado, la tecnología o la competencia. Rothwell (2011) tiene un enfoque orientado a la transferencia de conocimiento, menciona que el talento humano es un activo agotable, no de la misma forma que una fruta fresca o como los bienes de capital que disminuyen de valor. Sin embargo, se desperdicia porque la gente se muere, renuncian a sus puestos o se retiran de la fuerza laboral. Si bien esto puede parecer un abordaje crudo, es muy cierto. Por esta razón las empresas deben idear formas para capturar y transferir el conocimiento de estas personas a otras que puedan hacer uso de él. Este proceso se define como Plan de sucesión.

Luego del análisis de las metodologías descritas en este capítulo, hemos identificado las siguientes ventajas y desventajas de cada una.

Tabla 1. Ventajas y desventajas de las metodologías descritas

Metodología analizada	Ventajas	Desventajas
Metodología de Sigdman para puestos críticos	La ventaja de esta metodología es que tiene dos factores relevantes para toda organización (continuidad operacional y costo de reemplazo) que permiten evaluar si un puesto es crítico o no, de manera menos subjetiva.	La dificultad que encontramos en este método es que se depende en gran medida de la capacidad y profesionalismo de quién lleva a cabo la evaluación; lo cual puede sobrellevarse con un comité multidisciplinario que evalúe los puestos.
Metodología de Mercer para identificación de puestos críticos	Mercer ha tomado el modelo de Sigdman y le ha incorporado un nuevo elemento que es la matriz o mapa de evaluación, la cual tiene como ventaja que luego de la	Al igual que Sigdman, depende de la objetividad de quién lleve a cabo la evaluación.

	<p>evaluación los puestos son clasificados según su criticidad en especialistas, críticos, flexibles, claves. Esto permite tener una estrategia adecuada de gestión humana para cada grupo de puestos.</p>	
<p>Método de perfiles y escalas guías de Hay Group</p>	<p>No se han identificado ventajas.</p>	<p>Este método fue concebido por Hay Group para valorar los puestos y clasificarlos en categorías para temas de compensaciones, pero no para otros temas de gestión humana; es decir, no necesariamente los puestos que merecen mayor remuneración son más críticos.</p>
<p>Modelo Nine Box de Mc Kinsey</p>	<p>Es de fácil entendimiento para las organizaciones y cruza dos factores que determinan si la persona de alto potencial o no (su desempeño en el puesto actual y su evaluación de potencial a futuro). Ha sido probada en múltiples organizaciones por Mc-Kinsey.</p>	<p>Se hace necesario contar con métodos de evaluación de desempeño y potencial en las organizaciones, que se adapten a su realidad, para lo cual requieren asesoría profesional.</p>
<p>Modelo de anclas de carrera de Schein para potencial</p>	<p>Es una herramienta probada y validada por Schein, quien es un reconocido investigador del comportamiento humano. Es una herramienta que contiene preguntas orientadas a explorar las motivaciones de las personas y así determinar el ancla que lo caracteriza.</p>	<p>Las respuestas del cuestionario pueden estar influenciadas por la deseabilidad social de las personas y obtenerse resultados no reales.</p>

Finalmente, para poder realizar la intervención se han revisado las ventajas y desventajas descritas líneas arriba y se ha considerado las siguientes herramientas:

- **Puestos Críticos:** se consideró elegir el método de Sigman ya que propone dos variables, costo de reemplazo y continuidad operativa, los cuales consideramos que son objetivas, claras y factibles de calcular. Esta herramienta fue utilizada como base y fue adaptada a la realidad de la empresa, para ello elaboramos preguntas alineadas a la organización, lo cual permitió obtener un resultado acorde con el tipo de institución que estamos interviniendo.
- **Potencial:** se decidió elegir el método del Nine Box de Mac Kinsey, ya que es una metodología utilizada mundialmente por grandes empresas y tiene mucha validez en el mercado, así también utiliza dos variables: Desempeño y Potencial, las cuales son objetivas y, además, como institución, pudimos contar con información para su cálculo. El desempeño fue obtenido mediante el proceso de Evaluación de Metas de las institución y el Potencial, por medio de evaluaciones psicométricas que nos permitieron determinar hasta dónde puede crecer el trabajador profesionalmente; para este último se eligieron como herramientas las anclas de shein, la cual te permite determinar las motivaciones de las personas y por otro lado DISC que determina el estilo conductual, estas dos herramientas en conjunto nos permitirán tener una lectura de cada persona y ver si se alinea a los puestos que se evalúen.
- **Posibles sucesores:** Para poder determinar los posibles sucesores, no se utilizó una herramienta o metodología específica, sino que se realizó un análisis de alineamiento de los puestos identificados como críticos versus las personas que se identificaron como personas con talento. Este análisis consistió en verificar las competencias técnicas de las personas seleccionadas como talento y contrastarlas con las competencias técnicas que requiere la posición.

Capítulo III. Análisis interno y externo de Osinergmin

1. Antecedentes

Osinergmin es un organismo regulador y supervisor con responsabilidad en los sectores de electricidad, hidrocarburos (hidrocarburos líquidos, gas licuado de petróleo y gas natural) y minería (grande y mediana). Es una institución pública que tiene autonomía funcional, técnica, administrativa, económica y financiera; y está adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).

Según Otiniano (1996), una entidad reguladora, en países con sistemas económicos similares al peruano, es una institución que reglamenta la prestación de servicios y precios acorde a una condición de competencia que permite la efectiva regulación, de acuerdo con el interés social y en estrecha relación con la calidad de vida de la población. Por su naturaleza, está dirigida a armonizar los intereses de los usuarios de los servicios públicos y consumidores, el Gobierno y los inversionistas que brindan dichos servicios.

2. Análisis interno

2.1 Estrategia

Osinergmin ha desarrollado un plan estratégico a siete años (2015 – 2021), que resume la orientación que asume la dirección de la entidad, y da un marco de actuación equilibrado y visionario a la organización frente a los retos que impone la regulación en los sectores bajo su ámbito.

La estrategia de Osinergmin está orientada a lograr la credibilidad y confianza de la sociedad en su rol supervisor y fiscalizador de los servicios energéticos y mineros, así como mantener su legitimidad a través de la satisfacción de sus grupos de interés. Para ello ha desarrollado un mapa estratégico con 4 pilares de la propuesta de valor:

- 1) Desarrollar reglas y procesos con autonomía y transparencia y que sean predecibles para el sector empresarial (confianza para realizar inversiones).

- 2) Propiciar la mejora de la obertura a nivel nacional de servicios suficientes, asequibles y calidad para los ciudadanos, ya que su escasez podría ser un obstáculo para el desarrollo de la economía del país.
- 3) Atender los requerimientos de los grupos de interés en forma entendible, rápida y eficaz (atención al ciudadano, defensa de los intereses del ciudadano, así como atención de reclamos y quejas).
- 4) Propiciar que las actividades de las empresas sean seguras para la comunidad y los trabajadores (seguridad de las operaciones de energía y minería).

2.2 Visión

«El Perú consolida su desarrollo energético con servicios de calidad, asequibles y seguros; asimismo, afianza la sostenibilidad y seguridad del sector minero, con Osinergmin como la institución del Estado peruano de mayor credibilidad y confianza» (Osinergmin 2015).

La visión de Osinergmin permite entender de manera clara el propósito por lograr en 2021; sin embargo, consideramos que una redacción en primera persona podría reforzar la identificación del personal con los propósitos descritos y considerar el tema de impacto y el uso eficaz del presupuesto, ya que es una entidad que utiliza recursos públicos.

2.3 Misión

«Regular, supervisar y fiscalizar los sectores de energía y minería con autonomía, capacidad técnica, reglas claras y predecibles, para que las actividades en estos sectores se desarrollen en condiciones de seguridad y se disponga de un suministro de energía confiable y sostenible». (Osinergmin 2015).

La misión de Osinergmin refleja sus principales funciones y su razón de ser de manera correcta. Al ser una entidad pública, se podría incluir alguna alusión al bienestar de los ciudadanos.

En conclusión, consideramos que Osinergmin, al contar con una misión y visión, se da a conocer como una institución organizada y planificada que demuestra claridad en cuanto a su rol dentro del ámbito nacional.

2.4 Valores

Los valores que Osinergmin ha determinado importantes para el logro de su plan estratégico son compromiso, excelencia, servicio, integridad y autonomía. A continuación, se presenta la definición de los valores para la institución.

- **Compromiso:** actuar identificados con el organismo, y sus funciones de manera proactiva y con una visión de largo plazo
- **Excelencia:** generar y usar el conocimiento con eficacia y eficiencia
- **Servicio:** tener la predisposición para atender a los grupos de interés en los sectores minero energéticos
- **Integridad:** actuar con profesionalismo, honestidad y transparencia
- **Autonomía:** asegurar y preservar la independencia en las decisiones de Osinergmin y su estabilidad institucional.

Realizando el análisis de los valores, coincidimos que estos han sido identificados adecuadamente para ser la base de la creación y el mantenimiento de una cultura organizacional que debe privilegiar el servicio al ciudadano y el cuidado de los fondos públicos.

2.5 Mapa estratégico

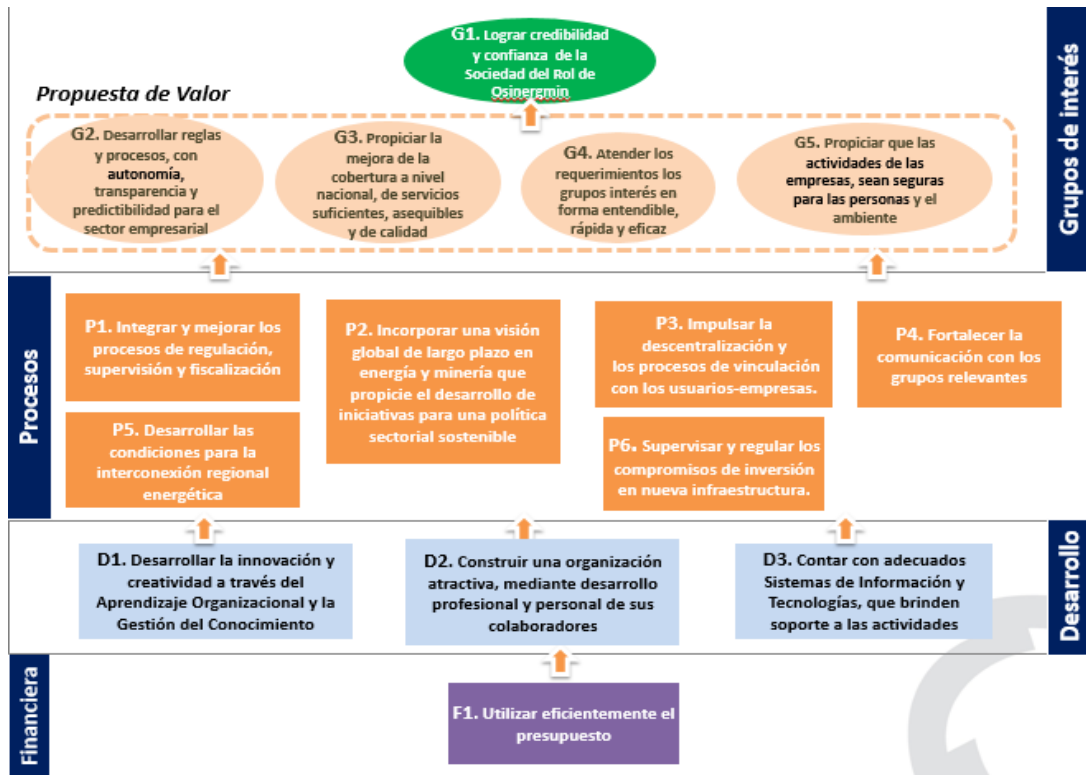
Osinergmin ha determinado quince objetivos estratégicos hacia el año 2021 y los ha presentado en el mapa estratégico, siguiendo el modelo de *Balanced Scored Card* de Kaplan y Norton.

Como se puede apreciar en el Gráfico 7, la dimensión financiera no está ponderada en la parte superior del mapa, debido a que se trata de una institución pública sin fines de lucro que utiliza los recursos públicos para desarrollar sus funciones. De manera acertada, la primera dimensión se refiere a los grupos de interés (clientes en el modelo original) y concentra cinco de los quince objetivos, y el fin último es lograr la credibilidad y la confianza de la sociedad.

En la dimensión desarrollo, se encuentra que uno de los objetivos, el D2: “Construir una organización atractiva, mediante desarrollo profesional y personal de sus colaboradores” (Osinergmin 2015), se relaciona con la gestión de los colaboradores, lo cual refleja la importancia que se le da a los recursos humanos para el logro del Plan Estratégico al 2021. De la misma

manera, el objetivo D2 se desagrega en cuatro subobjetivos y sus índices de medición, que permitirán controlar el avance de los objetivos verificando su cumplimiento (ver Gráfico 8).

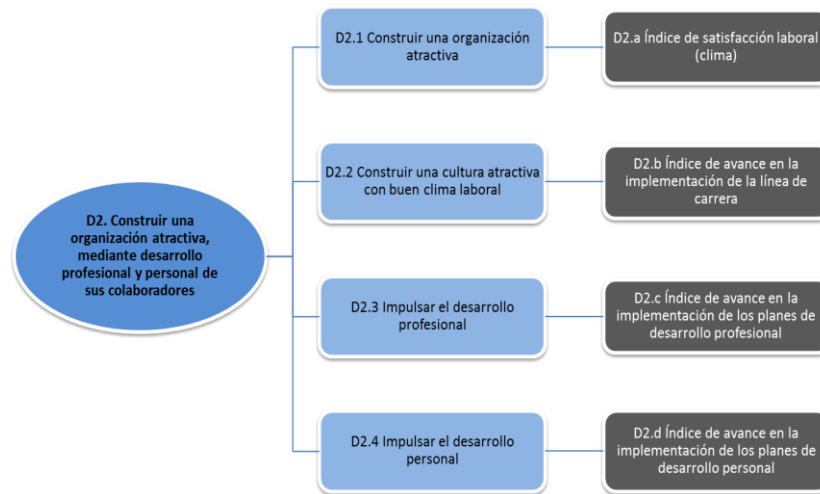
Gráfico 7. Mapa estratégico de Osinergmin



Fuente y elaboración: Osinergmin, 2015.

La estrategia de la institución a diferencia de una entidad privada, no está orientada a la maximización de los ingresos de la organización, sino se enfoca únicamente a la generación de valor a los ciudadanos. Por ello, el factor financiero está en la base del mapa estratégico, pero con el enfoque del buen uso de los recursos.

Gráfico 8. Detalle del objetivo D2 del plan estratégico de Osinergmin



Fuente y elaboración: Osinergmin, 2015.

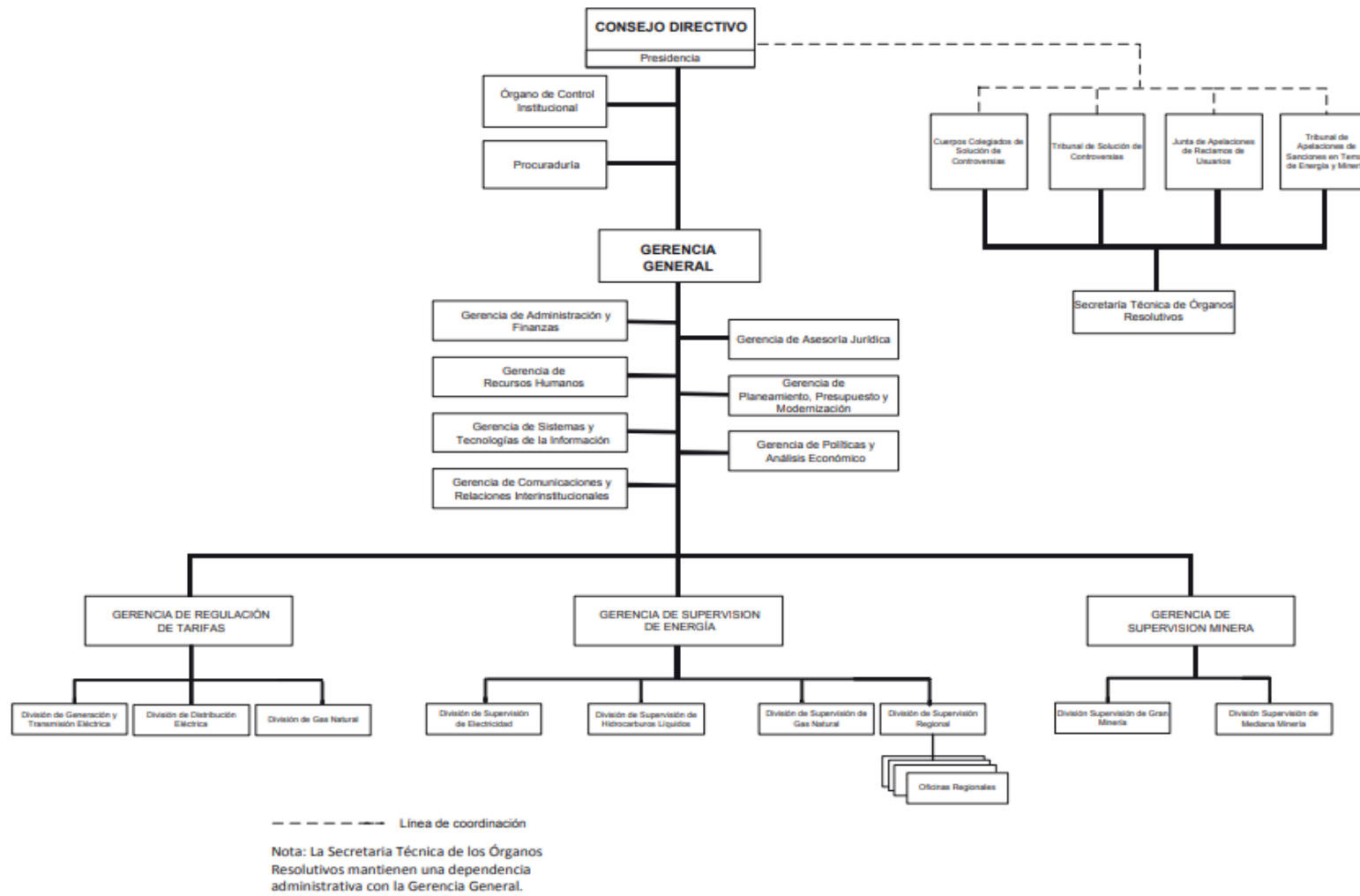
2.6 Estructura organizacional

El organigrama de Osinergmin representa una estructura funcional clásica con áreas de línea, soporte y asesoría. Además, cuenta con órganos independientes de la gerencia general (tribunales y juntas) que también son considerados de línea.

Si se analiza la estructura desde la perspectiva propuesta por Mintzberg (1993), se determina para Osinergmin una estructura de línea y de *staff*, cuyas áreas han sido divididas de acuerdo con la especialización del trabajo o a nivel funcional. También, la organización cuenta con entes desconcentrados en las provincias que dependen de las áreas de línea, sin autonomía administrativa. El tipo de organización es el profesional, que tiene una cantidad importante de puestos de trabajo y personas en la línea media y *staff* para el desarrollo de sus actividades. Estos puestos requieren formación profesional y especialización en temas de energía y minería, que en muchos casos son únicos en el país. Su mecanismo básico de coordinación, se sustenta en la supervisión directa del ápice estratégico (Consejo Directivo y Gerencia General).

Al tratarse de una organización pública, también se ha detectado un fuerte componente político en su configuración, por el poder concentrado en las áreas de línea relacionadas con el fin de la organización, debido a su conocimiento, así como por las presiones externas de los *stakeholders* que conforman la coalición externa, tales como el Ministerio de Energía y Minas, el Congreso de la República, la Presidencia de Consejo de Ministros, entre otros. A continuación, en el Gráfico 9, se presenta el organigrama de la estructura organizativa de Osinergmin.

Gráfico 9. Estructura organizacional de Osinergmin

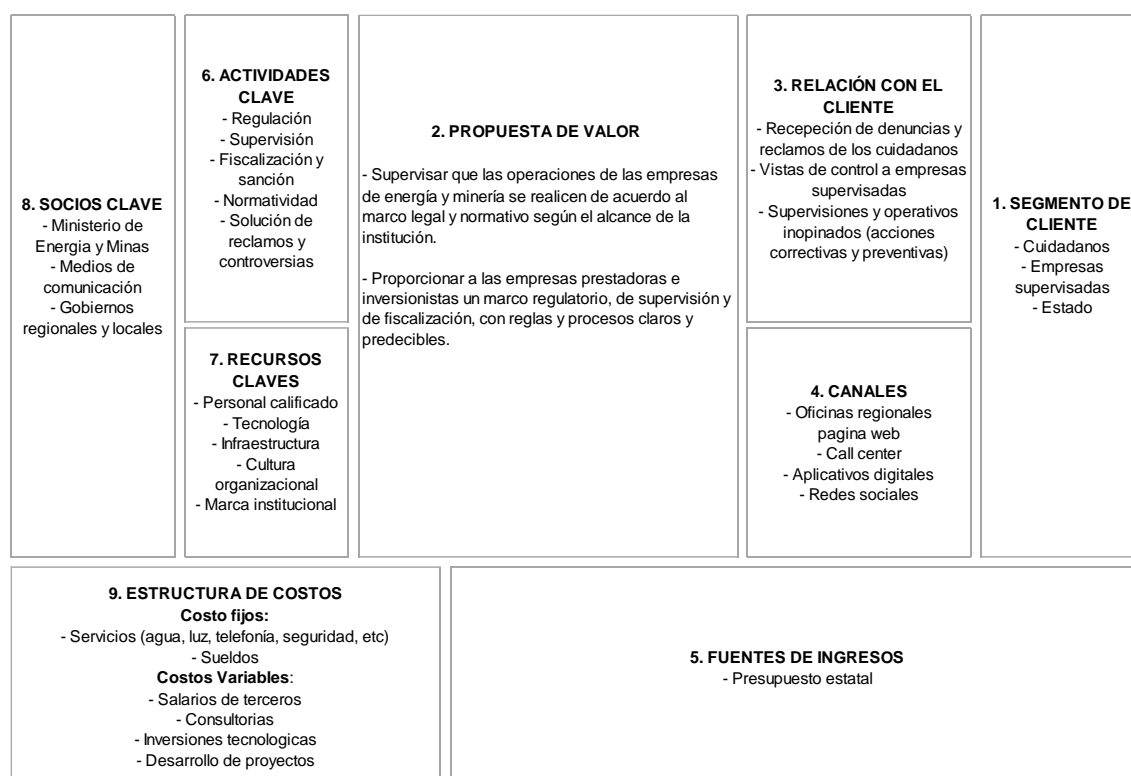


Fuente y elaboración: Osinergmin, comunicación personal.

2.7 Modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur 2010)

Se ha utilizado este modelo para realizar el análisis del funcionamiento de la institución, con el cual se muestran claramente las interconexiones entre los nueve elementos que el modelo contiene y sobretodo cómo todos estos elementos confluyen en el logro de la propuesta de valor (ver Gráfico 10).

Gráfico 10. Modelo Canvas de Osinergmin



Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.8 Procesos de gestión de personas

Se ha realizado una auditoría para saber cómo se encuentran los procesos de recursos humanos dentro de la organización y qué tan alineados se encuentran con base en la estrategia. A continuación, se detalla el análisis realizado.

- **Reclutamiento, selección e inducción:** Osinergmin, como entidad pública, tiene procedimientos y políticas establecidos para desarrollar las etapas de reclutamiento, selección, inducción y contratación.

- **Reclutamiento:** todas las convocatorias de Osinergmin son públicas, ya que se difunden a través de la página web institucional, en la cual se describe el perfil profesional, el cronograma del proceso, las condiciones y toda la información necesaria para el postulante. Las personas interesadas en participar del proceso de selección deberán registrar su información personal y laboral en un formato de hoja de vida, y anexar documentos tales como declaraciones juradas y otros formatos. Estos requisitos son indispensables para participar de manera oficial en un proceso de selección.
- **Selección:** tiene etapas definidas, las que se plasman en un cronograma publicado con las fechas específicas: (i) la evaluación de formato de hoja de vida para determinar si un candidato se encuentra apto o no (con base en el perfil), (ii) la evaluación de conocimientos o habilidades, (iii) la evaluación curricular, (iv) la evaluación psicológica, (v) la verificación de información de los candidatos, y (vi) la entrevista personal a cargo de un comité conformado por un representante del área usuario, el cual generalmente es el jefe directo de la posición por seleccionar; un representante de la gerencia general; y un representante de recursos humanos.

En este sentido, se puede observar que, si bien el proceso de reclutamiento y selección tiene etapas claras y definidas, las políticas expresadas en la página web son sumamente extensas y detalladas, lo que puede confundir a los candidatos o desanimarlos de postular. En cuanto al reclutamiento, este solo se realiza mediante la página web.

- **Inducción:** existe una inducción presencial para todos los colaboradores y los practicantes que ingresan a Osinergmin, en la que se brinda información acerca de la institución y los procesos de recursos humanos. También existe una inducción en línea en la cual se explican aspectos institucionales.

Si bien es cierto que se dispone de una inducción general a la institución y la gestión de recursos humanos, sería importante establecer planes de inducción para el puesto, brindando información especializada técnica relacionada con la actividad que la nueva persona desarrollará en el puesto.

Otro de los puntos identificados a través de la auditoría de recursos humanos es que se requiere generar indicadores de los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

Como fortaleza, es evidente la organización y la transparencia de la información con la que se desarrolla cada proceso, que comunica en tiempo real a cada candidato el estado de su avance en el mismo, así como los criterios empleados como factores de evaluación en cada etapa.

- **Diseño y análisis de puestos:** para determinar las necesidades de personal en cuanto a la cantidad y dimensionamiento organizacional, se consideran el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Institucional, y los valores, el ámbito y las funciones institucionales. Adicionalmente, se cuenta con documentos formales establecidos, como el Manual de Organización y Funciones (MOF), el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), y el Cuadro de Asignación de Personal (CAP), que establecen el marco y definen la estructura organizacional de la institución.

Cada puesto de trabajo cuenta con una descripción que contiene las funciones generales y específicas que le corresponden al colaborador según la estructura del trabajo y los procesos en los que participa, las competencias institucionales, y los conocimientos y las habilidades necesarios para la ejecución de su labor.

La creación de puestos está sujeta a documentos oficiales que deben ser aprobados por la alta dirección, lo que hace que se generen criterios de racionalización según cada área. Se cuentan con perfiles actualizados de cada una de las posiciones y con documentos de gestión con lineamientos transversales que permiten mantener consistencia interna dentro de la estructura organizacional.

Como oportunidad de mejora se sugiere el mapeo de los puestos críticos y altamente críticos, lo cual permitirá agilizar los procesos de selección más relevantes y brindar información real de la necesidad de establecer posibles sucesores.

Si bien no se cuenta con un método de análisis de puestos, Osinergmin se basa en la metodología de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) para desarrollar las descripciones. Bajo el mismo enfoque, tener como entrada los procesos definidos por cada

área permitiría obtener objetividad en la definición de las funciones y responsabilidades, así como identificar las familias de puesto, roles y otros factores para la valorización y la determinación de la categoría salarial del puesto, en vista de que, a la fecha, este análisis se realiza de manera intuitiva.

- **Capacitación:** el proceso de capacitación está debidamente comunicado y completamente documentado, y busca fortalecer competencias en los colaboradores que generen valor y cumplan con los objetivos institucionales. Osinergmin tiene un objetivo estratégico alineado con la capacitación, D1: “Desarrollar la innovación y creatividad a través del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento”, por lo que se está desarrollando la universidad corporativa, con el objetivo de capitalizar el conocimiento y la información institucional.

El conocimiento de las necesidades de desarrollo y aprendizaje de todo el personal es el resultado de la evaluación de competencias y validación realizada por los jefes y los gerentes, quienes son responsables de priorizar sus necesidades y alinear las mismas con el perfil del puesto y los objetivos estratégicos. A través del diagnóstico de necesidades de capacitación, se recoge y sistematiza la información en el Plan de Desarrollo de Personas (PDP).

Dentro de las oportunidades de mejora, se podría identificar la elaboración de planes de desarrollo para las personas que se orienten a desarrollar una línea de carrera dentro de la organización y no solo contemple el plan de capacitación.

La universidad corporativa ha sido una iniciativa importante; sin embargo, es necesario que la alta dirección apoye su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, tornándola en una herramienta estratégica para la formación de personal especializado en la organización.

- **Administración de personal:** Osinergmin cumple con los procedimientos establecidos para la administración del personal siguiendo políticas y procedimientos claros. Sin embargo, como recomendación, se podría digitalizar la emisión de las boletas, ya que, actualmente, es un proceso que se realiza de manera manual; así mismo, se sugiere que los colaboradores puedan gestionar de manera virtual documentos como cartas a embajadas, y solicitudes de vacaciones, de licencias y de consultas de CTS; que se revisen los procedimientos; y que se plantee una forma de simplificar trámites administrativos.

- **Evaluación de desempeño:** para asegurar la continuidad de las operaciones de la institución, se ha determinado una evaluación de desempeño que establece metas alineadas al plan operativo de cada área, las cuales son monitoreadas y controladas periódicamente.

Como oportunidad de mejora, se sugiere continuar con la aplicación de la evaluación de desempeño, incorporando metas alineadas al plan estratégico, así como competencias según los grupos ocupacionales. Asimismo, se recomienda considerar una evaluación 360° para quienes tienen personas a cargo. De igual manera, se deben utilizar los resultados para desarrollar la gestión de recursos humanos como planes de desarrollo de personas y planes de sucesión.

- **Compensaciones:** por ser una entidad del Estado, no se aplican aumentos de sueldo ni incentivos monetarios; sin embargo, existen categorías salariales que, por la ley de transparencia, son de conocimiento público.
- **Legal-laboral:** actualmente, la empresa cumple con todas las normas establecidas legalmente dentro del ámbito de la gestión pública. Como sugerencia, se podría incorporar un puesto de asesoría legal dentro de la Gerencia de Recursos Humanos para resolver los temas laborales con prontitud.
- **Planeamiento de recursos humanos:** aunque la institución cuenta con todos los procedimientos establecidos para las empresas del Estado, Osinergmin no dispone de un plan para afrontar cambios futuros. Por lo tanto, se sugiere que pueda gestionar el área de recursos humanos de manera más estratégica, a través de la identificación de puestos críticos y altamente críticos para así establecer planes de sucesión.

Como conclusión, Osinergmin ha obtenido logros importantes; para Otiniano (1996), fue por un largo período un ejemplo de institución que favoreció la mejora de los servicios regulados especializados y que ha sido reconocida incluso a nivel internacional. Todo ello no es producto de ciertas condiciones excepcionales o de la casualidad: es resultado de un proceso de construcción continua y perseverante. Uno de los procesos que se destacan como importantes es la gestión del capital humano de Osinergmin, del que, como se señaló en el presente documento, se requiere que sea altamente calificado tanto en la normatividad de regulación como en los aspectos técnicos de energía, combinación de funciones que los vuelve únicos y difíciles de suplir.

El modelo seguido para la realización de la auditoría de procesos de gestión humana puede observarse con detalle en el Anexo 2.

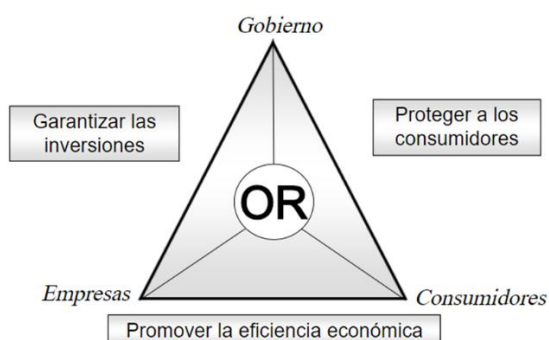
3. Análisis externo

3.1 Análisis de grupos de interés y objetivos de la actividad regulatoria

El análisis externo fue enfocado por Quintanilla (2004), quien señaló que, como parte del desarrollo institucional, los organismos reguladores cumplen las funciones de proteger a los consumidores de las empresas con poder de mercado y de proteger las inversiones de las acciones oportunistas de los Gobiernos. Bajo este marco, indicó que se identifican tres grupos de interés: los consumidores, las empresas prestadoras de los servicios y el Gobierno, cada uno de los cuales tiene sus propios objetivos y busca influir en las decisiones de la regulación.

Los grupos de interés identificados son el Gobierno, las empresas reguladas y los consumidores (Berg 2000, Ugaz 2002). Tanto el Gobierno como las empresas reguladas se encuentran más organizados y con mejor posición negociadora con respecto a los consumidores para influir en los procesos regulatorios. Por su parte, los consumidores son menos homogéneos y tienen mayor dificultad para organizarse e influir en la regulación (Ugaz 2002).

Gráfico 11. Grupos de interés y objetivos de la actividad regulatoria



Fuente y elaboración: Quintanilla, 2004.

Según Quintanilla (2004), Smith y Klein (1994) sostuvieron que todos los grupos de interés deben ser gestionados con las destrezas suficientes, la experiencia específica y los recursos adecuados, que serán aplicados a tareas de industrias técnicamente complejas.

En función del triángulo de grupos de interés y objetivos de la actividad regulatoria, presentado en el Gráfico 11, en el caso de Osinermin, se ha identificado que busca armonizar los intereses de las empresas, la población y el Gobierno. Cuando la población requiere los servicios directamente a la institución (orientaciones y trámites), pasa a ser un *Cliente*, y, cuando la institución asume el rol de regulador y supervisor, la empresa pasa a ser un *Administrado* y la población, un *Ciudadano*, a quien la institución le garantiza un servicio de calidad, oportuno y seguro (Osinermin 2015). A continuación, en la Tabla 2, se observan los grupos de interés en la regulación.

Tabla 2. Grupos de interés en la regulación

Ciudadano	Cliente	Administrado
Público en general que utiliza o es el afectado por los servicios supervisados por Osinermin	Persona natural y jurídica que solicita a Osinermin, una orientación o atención de solicitudes	Empresa sujeta a supervisión y fiscalización por parte de Osinermin

Fuente: Osinermin, 2015.

Elaboración: Propia.

En función de ello, se han identificado las responsabilidades de la institución frente a los grupos de interés en los diferentes sectores según el alcance de su competencia (ver Tabla 3).

Tabla 3. Definición del servicio por cada grupo de interés por sector

Sector	Cliente	Ciudadano	Administrado
Electricidad	Atención de solicitudes de apelaciones, atención de solicitudes de quejas, atención de denuncias de electricidad	Asegurar la calidad y seguridad del servicio eléctrico	Supervisión de la generación, transmisión, distribución y comercialización de electricidad
Hidrocarburos líquidos	Atención al cliente (orientación y tramitación)	Fijación de tarifas de electricidad	
Gas natural	Atención de solicitudes de ITF, atención de denuncias de combustibles líquidos	Asegurar la cantidad y calidad de combustibles líquidos, disminución de la informalidad en la comercialización de combustibles líquidos	Regulación de las actividades de exploración, explotación, transporte y comercialización de combustibles líquidos
Minería			Supervisión de la seguridad de las instalaciones de la mediana y gran minería

Fuente: Osinermin, 2015.

Elaboración: Propia.

3.2 Análisis PESTEL

En el presente subcapítulo, se analizan el entorno económico, social, legal, ecológico y tecnológico de Osinergmin.

- **Entorno político:** como organismo público descentralizado, Osinergmin está adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), con personería jurídica de derecho público interno, patrimonio propio, y autonomía administrativa, funcional, técnica, económica y financiera. Este mandato le confiere la atribución de realizar las siguientes funciones: supervisión, regulación, normativa de fiscalización y sanción, solución de controversias, solución de reclamos de usuarios, y supervisión específica (ROF Osinergmin Decreto Supremo N°010-2016-PCM).

El Consejo Directivo de Osinergmin es seleccionado a través de un concurso público según el Decreto Supremo N° 103-2012-PCM, en el cual se establecen los requisitos que deben cumplir los postulantes al mismo, así como el desarrollo del proceso de selección a cargo de una comisión designada por la PCM. Esto permite la autonomía del desempeño de su función independientemente de los cambios y coyunturas políticas del Gobierno de turno.

En conclusión, Osinergmin es una institución autónoma que le permite actuar de manera independiente, los cambios en el gobierno no deberían afectar los planes establecidos, incluyendo los temas de gestión de personas, ello permitirá mantener la continuidad de sus funciones.

- **Entorno económico:** Osinergmin recauda de las empresas y entidades bajo su ámbito un aporte que no puede exceder el 1% del valor de la facturación anual neta. Este aporte tiene la naturaleza de contribución destinada al sostenimiento institucional de Osinergmin (Ley N° 27332. Ley Marco de los Organismo Reguladores de la Inversión Privada en los Servicios Públicos) (Quintanilla 2004). De esta manera, se elabora el presupuesto de la organización, el cual debe ser sustentado y aprobado cada año por el Ministerio de Economía y Finanzas. Así mismo, el gasto y la inversión de estos recursos están supeditados a las auditorías y los controles de la Contraloría General de la República.

Analizando el entorno económico, el presupuesto recaudado por Osinergmin es un monto importante que le permite trabajar con autonomía ya que cuenta con recursos propios,

brindándole una supuesta independencia para desarrollar diversos proyectos, sin embargo se debe comentar que a pesar de dicha autonomía el presupuesto debe ser aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas, lo cual podría limitar su accionar.

Dicho recurso económico está orientado a brindar una propuesta de valor a los colaboradores, a través de auspicios en estudios, actividades y programas que contribuyen a mejorar el clima, cultura y la motivación de la institución.

Entorno social: el principal cliente de la institución son los ciudadanos; por lo tanto, aquella busca generar credibilidad y confianza sobre las responsabilidades otorgadas. Así mismo, el entorno empresarial (empresas supervisadas) también son parte importante de los *stakeholders* de la organización. Propiciar la mejora de la cobertura de servicios de energía a nivel nacional, y la suficiencia, la asequibilidad y la calidad de tales servicios son indicadores permanentes que determinan la eficiencia y la eficacia de la institución. En este sentido, también influyen los conflictos sociales ligados al sector, así como las relaciones con autoridades y gobiernos locales, y medios de comunicación.

En conclusión, para Osinerming es importante mantener buenas relaciones con sus *stakeholders*. En el caso de los consumidores busca protegerlos a través de una óptima cobertura y servicio de calidad, respecto al gobierno la institución vela por garantizar las inversiones y respecto a las empresas supervisadas promueve la eficiencia económica. Se debe recordar que Osinerming como primer objetivo busca lograr credibilidad y confianza en la sociedad, por ello la institución debe mantener continuidad y la operación de sus funciones.

Entorno tecnológico: la institución permanentemente está generando mecanismos de control y seguimiento de la supervisión mediante *software* y tecnología –por ejemplo, se ha implementado la supervisión de mineras mediante drones–, así como aplicativos que generen comunicación en tiempo real con sus principales usuarios (aplicaciones para teléfonos celulares).

Por la información recabada podemos concluir que Osinerming cuenta con presupuesto para invertir en aspectos tecnológicos, permitiéndoles mantener una mejor supervisión de los servicios que ofrecen las empresas, así como recibir comentarios en línea de los principales usuarios para brindarles una solución rápida y eficiente, ello contribuye a generar más confianza y brindar un mejor servicio a los ciudadanos. Así mismo se observa la preocupación

de la institución por la innovación en tecnologías digitales o aquellas acorde a las exigencias del entorno.

- **Entorno ecológico:** Osinergmin está orientado a la promoción del uso de energías renovables en vista de que la generación de electricidad con estas energías será la que obtenga un mayor crecimiento en el largo plazo a nivel mundial. Esta función está respaldada en la Ley de Generación Eficiente (2006) y el Decreto Legislativo N° 1002 (2008), que promueve licitaciones y contratos de largo plazo como medio para respaldar la inversión en generación a gran escala (grandes hidroeléctricas y otras tecnologías convencionales). También se realizan campañas de concientización pública con respecto al uso responsable de la energía. A nivel interno, la organización está generando políticas para los colaboradores relacionadas con el medio ambiente, el manejo de residuos peligrosos y los temas de reciclaje.

Es pertinente señalar que, como ente regulador, Osinergmin no cuenta con las facultades para la supervisión de actividades vinculadas con el cuidado del medio ambiente en las entidades supervisadas. Dicha función ha sido otorgada por el Estado al Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA).

En conclusión podemos decir que Osinergmin es importante que las empresas trabajen de manera sostenible, en base a ello organiza campañas de concientización de las empresas del sector energía y supervisa la adecuada inversión de las empresas, enfocándose en la preservación los recursos que contribuyan a mantener la continuidad de las operaciones de la institución.

Entorno legislativo: Osinergmin cuenta con una Junta de Apelaciones de Reclamos de Usuarios que toma conocimiento, y resuelve en segunda y última instancia administrativa los reclamos de los usuarios de los servicios públicos bajo el ámbito de su competencia. Su conformación y su funcionamiento, así como la creación de los organismos adicionales que sean necesarios para resolver, en segunda instancia, las controversias que se susciten, son aprobadas en la vía reglamentaria o por el Consejo directivo de Osinergmin según Ley N° 27699.

Podemos concluir que la institución al ser una institución pública debe cumplir la normativa establecida por el gobierno, entre estas normas está estipulado el contar con un tribunal que brinde al ciudadano una instancia de apelaciones de reclamos, lo cual permite que la supervisión se brinde de manera efectiva, y que los reclamos se atiendan de manera efectiva y los servicios de las empresas tengan una buena cobertura, sean de calidad y se brinden de manera continua.

Capítulo IV. Desarrollo de la intervención

1. Descripción del área por intervenir

Para el plan de intervención, se eligió la División de Supervisión de Electricidad (DSE), que pertenece a la Gerencia de Supervisión de Energía, debido a que es uno de los órganos de línea más críticos e importantes por ser el responsable de cubrir el servicio eléctrico a nivel nacional.

El suministro de energía es un servicio público clave para la operación de procesos industriales, y de servicios básicos como salud y educación, y para el sostenimiento de los usuarios residenciales. Brinda una fuente de energía que impulsa la actividad económica, aumenta la competitividad, mantiene el buen funcionamiento de los mercados y genera bienestar al permitir que los ciudadanos tengan mejor calidad de vida. Sin electricidad, el crecimiento de la economía del país sería inviable.

El área por intervenir está encargada de la supervisión y fiscalización de los servicios de electricidad en el país para así asegurar la continuidad de su funcionamiento. Las unidades que la conforman son las siguientes:

- Unidad de Supervisión de Transmisión Eléctrica
- Unidad de Supervisión de Generación Eléctrica y COES
- Unidad de Supervisión de Inversión en Electricidad
- Unidad de Fiscalización de Generación y Transmisión Eléctrica

2. Plan de intervención

El plan de intervención para la consultoría en Osinergmin se planteó sobre la base del análisis realizado acerca del contexto actual de la institución y buscó identificar los puestos altamente críticos en la DSE, así como determinar los posibles sucesores para dichos puestos. El plan de intervención contempló las etapas y las actividades presentadas en la Tabla 4.

Tabla 4. Plan de intervención

	Etapas	Actividades	Entregable
1	Planeamiento	Sensibilización al gerente de DSE y gerente de RR. HH. sobre el modelo que se aplicará en la intervención	Propuesta de modelo para la intervención
		Determinación de un plan de trabajo	Aprobación del plan de trabajo
2	Definición de puestos críticos	Adecuación de la metodología de Sigdman para crear una herramienta según las características de Osinergmin	Herramienta de identificación de puestos críticos
		Reunión con el gerente de RR. HH. y la DSE para validar los factores que se consideraron en la metodología	Aprobación de la herramienta de identificación de puestos críticos
		Calificación de todos los puestos de la DSE para determinar puestos críticos y altamente críticos	Propuesta de mapa de puestos críticos
		Reunión con el gerente de la DSE para validar el mapa de puestos críticos	Aprobación del mapa de puestos críticos
3	Identificación del nivel de desarrollo de las personas	Propuesta de la metodología para identificar el nivel de desarrollo de las personas, utilizando el modelo Nine Box de Mc Kinsey	Propuesta de metodología Nine Box
		Elección de las herramientas que se utilizarán para la identificación del potencial y el desempeño de las personas de la DSE	Propuesta de herramientas para potencial y desempeño
		Recopilación y calibración de los resultados de la evaluación de desempeño. Análisis del potencial con las herramientas elegidas	Matriz Nine Box de la DSE
		Validación de la matriz Nine Box de la DSE con el gerente de área	Matriz Nine Box validada
4	Determinación de sucesores	Revisión del perfil de los puestos altamente críticos versus el perfil de las personas que resultaron con alto potencial en el Nine Box.	Matrices con resultados de la comparación de la información de las personas con alto potencial con los perfiles de los puestos altamente críticos
		Elaboración de una propuesta de posibles sucesores para los puestos altamente críticos y revisión con RR. HH.	Propuesta de posibles sucesores para los puestos altamente críticos
		Validación de la propuesta de posibles sucesores para los puestos altamente críticos por el gerente de área	Propuesta de posibles sucesores para los puestos críticos aprobada

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Identificación de puestos críticos

La metodología utilizada para la identificación de los puestos críticos de la empresa está basada en la metodología de Sigman, la cual consiste en el análisis de los puestos bajo dos factores. Cada uno de ellos cuenta con grados para calificar a los puestos y determinar el tipo de aporte que dan a la organización. Tales factores son los siguientes:

- **Impacto y contribución:** corresponde al nivel de incidencia del puesto en el resguardo, el mantenimiento y la ejecución de procesos que impactan en las funciones y las responsabilidades que se consideran de línea o fundamentales para Osinergmin.
- **Costo de reemplazo:** se refiere al tiempo incurrido para encontrar personas con los perfiles requeridos para ocupar el puesto y su procedencia (interno- externo), salario de mercado, el costo alternativo en relación con otros cargos de nivel equivalente, y el tiempo que demora la persona en asumir el puesto con propiedad.

En la Tabla 5, se puede observar el detalle de cada factor y sus respectivos grados de calificación, elaborados para Osinergmin.

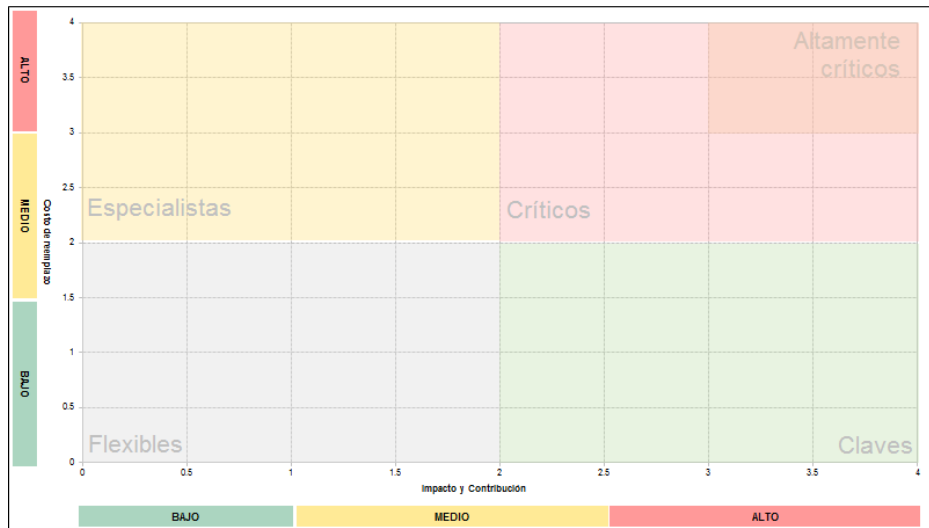
Tabla 5. Factores y niveles de calificación para determinar puestos críticos en Osinergmin

Factor: Impacto y contribución			
Calificación	Responsabilidad	Escala	Descripción
1	Indirecta	Bajo	Desarrolla funciones que representan un apoyo indirecto a las áreas de línea de Osinergmin y de soporte.
1,5			
2	Contributiva	Medio	Desarrolla funciones que contribuyen a la dirección, la ejecución y/o el control de los procesos de línea y de soporte de la organización. Ante una falla o problema en su desempeño, el daño que puede provocar en el resultado final de las operaciones en el patrimonio y en la imagen de la institución es bajo.
2,5			
3	Compartida		
3,5		Alto	Desarrolla funciones de incidencia directa en la dirección, la ejecución y/o el control de los procesos asociados a la línea de la organización. Ante una falla en su desempeño, puede provocar daños en la generación de información que alimenta al responsable final del proceso. Existe un espacio para que el responsable final del proceso pueda subsanar la falla con un costo que no implique daño patrimonial ni en la imagen de Osinergmin.
4	Directa		
Factor: Costo de Reemplazo			
Calificación	Responsabilidad	Escala	Descripción
1	Estándar	Bajo	Es de normal disponibilidad en el mercado local. Los conocimientos y la experiencia se alcanzan con un desarrollo profesional promedio esperado para el cargo. Su compensación dentro de la organización está entre el mínimo de su banda y el cuartil designado como ideal. El puesto puede ser ocupado por postulantes internos o externos indistintamente.
1,5			
2	Especialista	Medio	El perfil requiere un nivel mínimo de especialización en temas que serán su responsabilidad. Es factible encontrarlo en el mercado local. Su compensación tiende a estar en el cuartil designado como ideal en su banda salarial. Puede ser ocupado por un candidato interno o externo indistintamente.
2,5			
3	Especialista 2		
3,5		Alto	El perfil requiere conocimientos especializados que no se ubican con facilidad en el mercado o que pueden ser desarrollados sobre la base de algunos otros conocimientos paralelos. Esos conocimientos son de reducida disponibilidad en el mercado local. Se pueden encontrar perfiles equivalentes. Su compensación está sobre el cuartil asignado dentro de la organización. Normalmente es más factible formarlo a estos profesionales dentro de la institución. Existe dificultad para encontrarlos en el mercado.
4	Diferenciado		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Esta metodología permite clasificar los puestos de la siguiente manera: (i) altamente críticos, (ii) críticos, (iii) especialistas, y (iv) flexibles y clave (ver Gráfico 12).

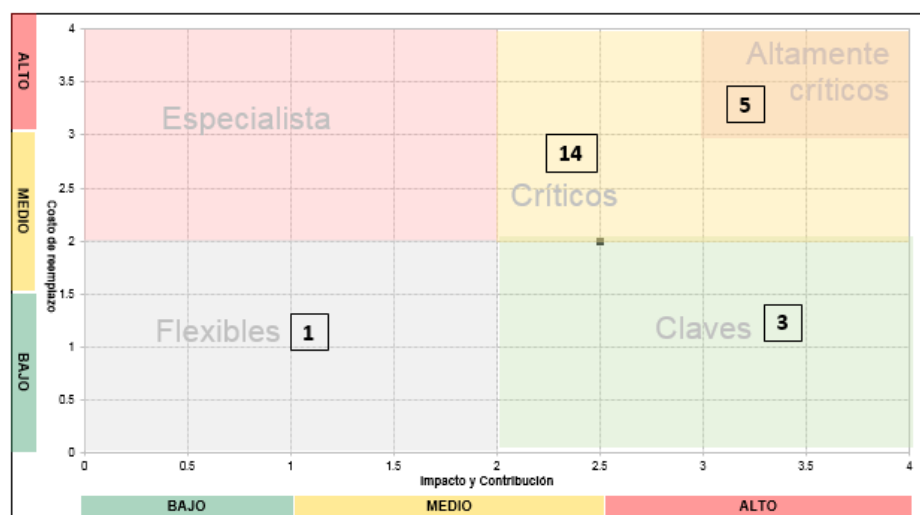
Gráfico 12. Clasificación de puestos según los puntajes de criticidad



Fuente: Elaboración propia, 2018.

La metodología fue validada por el gerente del área piloto y la gerente de Recursos Humanos. Aplicando dicha metodología, se analizaron veintitrés puestos de la DSE y se obtuvo la distribución presentada en el Gráfico 13. Se halló que cinco puestos eran altamente críticos (ver Tabla 6).

Gráfico 13. Clasificación de puestos de la División de Supervisión de Electricidad



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 6. Puestos altamente críticos de la DSE

N°	Puesto altamente crítico	Unidad
1	Gerente de supervisión de electricidad	División de Electricidad
2	Jefe de fiscalización de generación y transmisión eléctrica	Unidad de Fiscalización de Generación y Transmisión Eléctrica
3	Especialista en supervisión de calidad y planes de contingencia	Unidad de Supervisión de Generación Eléctrica y COES
4	Jefe de supervisión de generación eléctrica y COES	Unidad de Supervisión de Generación Eléctrica y COES
5	Jefe de supervisión de inversión en electricidad	Unidad de Supervisión de Inversión en Electricidad

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El detalle de todas las posiciones y su calificación en cada cuadrante se presentará en el Anexo 3.

4. Identificación del nivel de desarrollo de las personas

La metodología utilizada para identificar a las personas que posiblemente puedan asumir en corto plazo las posiciones altamente críticas de la DSE fue el Nine Box de Mc Kinsey. Tal como se explicó en el Capítulo II, este método utiliza nueve clasificaciones para las personas según los resultados de desempeño y de potencial.

4.1 Potencial

Para identificar este factor, se utilizaron dos herramientas, que se aplicaron al personal de la DSE.

- **Las anclas de Schein**

Consisten en la autoimagen (ancla) que un individuo tiene de sus capacidades, deseos y valores. Esa autoimagen provee importantes razones a la hora de efectuar elecciones profesionales porque lo más probable es que el individuo trate de cristalizar y realizar su propia autoimagen. Para la intervención y analizando las características necesarias en la DSE, se han ponderado los distintos tipos de ancla y se ha establecido una escala de tres categorías para la calificación (alto, medio, bajo).

Tabla 7. Anclas de Schein: categorías y ponderaciones para la DSE

Tipo de ancla	Categoría	Ponderación
Servicio y dedicación	Alto	1
Competencia técnica y funcional	Alto	2
Competencia directiva	Alto	3
Seguridad y estabilidad	Medio	4
Estilo de vida integrado	Medio	5
Puro reto	Bajo	6
Autonomía e independencia	Bajo	7
Emprendedor	Bajo	8

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La descripción detallada de la metodología de Anclas de Schein se encuentra en el Anexo 1.

- **Inventario de Discernimiento Personal (DISC)**

Mide el comportamiento de una persona en relación con los demás y permite comprender cómo se percibe la persona. De igual manera, se han ponderado los distintos perfiles de la herramienta adaptándola a las características de la organización y la DSE. Se han obtenido tres categorías de calificación (alto, medio, bajo). En la Tabla 8, se presentan las categorías y ponderaciones para la DSE.

Tabla 8. DISC: categorías y ponderaciones para la DSE

Estilo	Tipología	Categoría	Ponderación
(1) Director	D	Alto	1
(17) Analista	C	Alto	2
(3) Organizador	D	Alto	3
(18) Acomodadizo	C	Alto	4
(16) Perfeccionista	C	Alto	5
(2) Emprendedor	D	Medio	6
(9) Persuasivo	I	Medio	7
(10) Estratega	I-	Medio	8
(13) Especialista	S	Medio	9
(8) Motivador	I	Medio	10
(12) Investigador	S	Medio	11
(19) Creador	C	Medio	12
(14) Asesor	S	Medio	13
(6) Afiliador	I	Bajo	14
(7) Negociador	I	Bajo	16
(4) Pionero	D	Bajo	17
(5) Cooperativo	D-	Bajo	18
(11) Perseverante	S	Bajo	19
(20) Individualista	C-	Bajo	20
(15) Torbellino	S-	Bajo	21
(21) patrones uniformes	U	Bajo	22

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La descripción de la metodología DISC se encuentra en el Anexo 4.

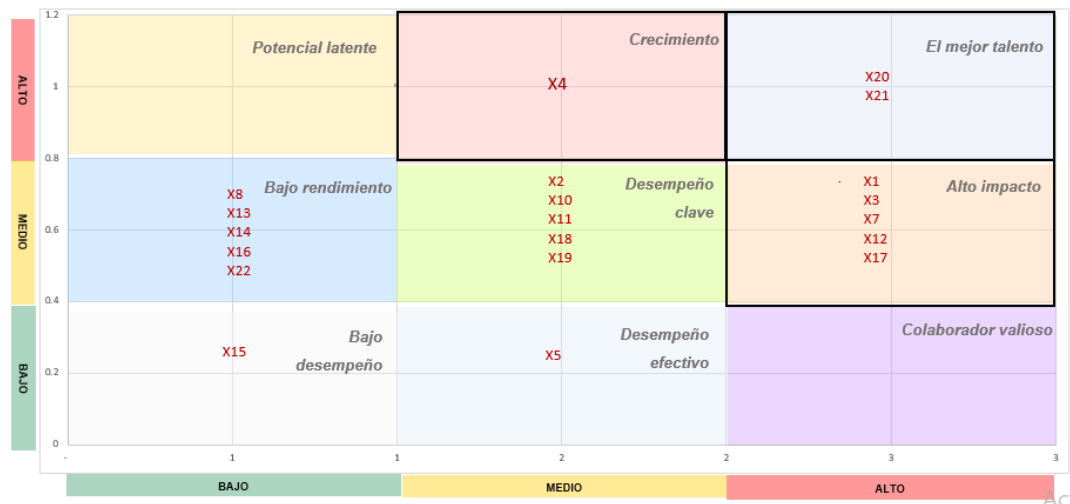
4.2 Desempeño

El desempeño actual del trabajador está identificado por medio de los resultados de la evaluación de metas de Osinergmin de los dos últimos años (2016 y 2017). Esta evaluación está basada en el logro de objetivos alineados al plan estratégico, mas no evalúa competencias, puesto que estas se encuentran en elaboración.

Debido a que los resultados de la evaluación formal mostraron resultados muy similares entre los colaboradores (con tendencia hacia el desempeño alto), se realizó una calibración con el gerente de la DSE. Es importante mencionar que el uso de la metodología Nine Box, y de las herramientas para identificar potencial y desempeño fueron analizadas en conjunto con el gerente de DSE y el gerente de Recursos Humanos.

Se evaluaron a veintidós personas del área. A fin de mantener la confidencialidad de sus datos personales, a cada uno se le ha asignado un código (X1 hasta X22). Los colaboradores fueron evaluados a través de las herramientas de desempeño y potencial explicadas, y fueron ubicados en la matriz Nine Box. Se obtuvieron los resultados presentados en el Gráfico 14.

Gráfico 14. Clasificación de las personas de la DSE aplicando Nine Box



Nota: Las personas X6 Y X9 no figuran en la matriz debido a que no pudieron ser evaluadas por estar de vacaciones y descanso médico, respectivamente.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Las personas que aparecen en los tres cuadrantes enmarcados pertenecen al grupo de las personas con alto potencial; por lo tanto, formarán parte del ‘*pool* de talento’. Con este grupo de colaboradores, se trabajarán los planes de sucesión de los puestos altamente críticos. En el Anexo 5, se muestra el resultado de desempeño y potencial por persona.

5. Identificación de posibles sucesores

Para la identificación de los posibles sucesores de los puestos altamente críticos, se definieron las siguientes actividades:

5.1 Recopilación de los perfiles de puestos altamente críticos y datos de *high potential*

Osinergmin proporcionó la información del perfil de los cinco puestos altamente críticos. Es importante mencionar que, al ser una institución pública, el cumplimiento de los requisitos académicos y de años de experiencia contemplados en el perfil es imprescindible y excluyente para cubrir una vacante. Asimismo, brindó los datos académicos y de experiencia de las personas por evaluar para efectuar el contraste correspondiente. Toda la información proporcionada fue clasificada y sistematizada para la realización del análisis respectivo.

5.2 Análisis de perfiles de puestos altamente críticos y de *high potential*

En esta etapa, se contrastó el perfil requerido de cada uno de los puestos altamente críticos con el de las personas que resultaron ser de alto potencial según la matriz Nine Box. Al analizar cada puesto altamente crítico, se tomaron las siguientes consideraciones:

- Se excluyó del análisis a las personas que tienen un nivel jerárquico superior.
- Se excluyó al ocupante actual del cargo.
- Se excluyeron a las personas próximas a jubilarse (mayores a sesenta años).

Asimismo, para el análisis, se ponderaron cada uno de los requisitos solicitados por el perfil, de tal manera que sumen 100%, y se determinó que las personas que obtuvieran un valor mayor o igual a 75% respecto al ponderado serían consideradas parte del plan de sucesión de dicho puesto.

A continuación, en las Tablas 9, 10, 11, 12 y 13, se presenta el análisis realizado. Las columnas marcadas en gris oscuro corresponden a las personas que podrían ser consideradas en el plan de sucesión.

Tabla 9. Análisis del puesto de gerente de Supervisión de Electricidad

Perfil del cargo			El mejor talento	Alto impacto		
Criterio	Descripción	Peso	X20	X7	X12	X17
Grado o situación académica	Titulado universitario en Derecho, Ingeniería o Economía	40%	40%	40%	40%	40%
Cursos o programas de especialización	Máster egresado en Administración, Negocios, Gestión Pública, Energía, Regulación, Derecho, Economía, Ciencias o Ingeniería.	25%	25%	0%	0%	0%
Experiencia general	Diez años	10%	10%	10%	10%	10%
Experiencia específica	Ocho años desde Especialista o equivalente	25%	25%	25%	25%	25%
Puntaje Total:			100%	75%	75%	75%

Nota: X7 y X17 se jubilarán próximamente.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Sobre la base de los resultados, se identificó a dos colaboradores con altas calificaciones: X20 y X12, quienes obtuvieron una calificación de 100% y 75%, respectivamente. En el caso de X12, la brecha por cubrir es una maestría, que tomará por lo menos dos años de estudios, por lo que no será considerado en el plan de sucesión de este puesto a corto plazo.

Tabla 10. Análisis del puesto de jefe de Fiscalización de Generación y Transmisión Eléctrica

Perfil del cargo			El mejor talento	Alto impacto		
Criterio	Descripción	Peso	X20	X7	X12	X17
Grado o situación académica	Titulado universitario en Ingeniería Eléctrica, Mecánica Eléctrica, Industrial o Energía	40%	40%	40%	40%	40%
Cursos o programas de especialización	Máster egresado en Administración, Gestión Pública o Sistemas de Potencia	25%	25%	0%	0%	0%
Experiencia general	Ocho años	10%	10%	10%	10%	10%
Experiencia específica	Cuatro años desde Especialista o equivalente	25%	25%	25%	25%	25%
Puntaje Total:			100%	75%	75%	75%

Nota: X7 y X17 se jubilarán próximamente.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Dentro de los resultados de cumplimiento de perfil, se identificaron dos personas con calificaciones más altas, X20 con 100% y X12 con 75%. En el caso de X12, la brecha por cubrir es una maestría, que tomará por lo menos dos años de estudios; por ello, no será considerado en el plan de sucesión de este puesto a corto plazo.

Tabla 11. Análisis del puesto de especialista en Supervisión de Calidad y Planes de Contingencia

Perfil del cargo			Alto impacto		
Criterio	Descripción	Peso	X7	X12	X17
Grado o situación académica	Titulado universitario en Ingeniería Eléctrica, Mecánica Eléctrica, Industrial o Energía	40%	40%	40%	40%
Cursos o programas de especialización	Diplomado o Curso (no menor a noventa horas) en temas de sistemas eléctricos o energía	25%	0%	0%	0%
Experiencia general	Cinco años	10%	10%	10%	10%
Experiencia específica.	Tres años desde Analista o equivalente	25%	25%	25%	25%
Puntaje Total:		100%	75%	75%	75%

Nota: X7 y X17 se jubilarán próximamente.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

X12 obtuvo el resultado del cumplimiento del perfil al 75% y se ubicó en el cuadrante de “alto impacto”, lo cual significa que tiene un buen desempeño y debe desarrollarse para estar entre los colaboradores de “el mejor talento”. La brecha que debe cubrir se refiere a estudios de diplomado o cursos mayores a noventa horas, lo cual es posible lograr en el corto plazo.

Tabla 12. Análisis del puesto de jefe de Supervisión de Generación Eléctrica y COES

Perfil del cargo			Alto impacto		
Criterio	Descripción	Peso	X7	X12	X17
Grado o situación académica	Título o Licenciatura en Ingeniería Eléctrica o Mecánica Eléctrica	40%	40%	40%	40%
Cursos o programas de especialización	Máster en Administración, Gestión Pública, Energía, Sistemas de Generación Eléctrica o Sistemas de Potencia	25%	0%	0%	0%
Experiencia general	Ocho años	10%	10%	10%	10%
Experiencia específica	Cuatro años desde Especialista o equivalente	25%	25%	25%	25%
Puntaje Total:		100%	75%	75%	75%

Nota: X7 y X17 están próximos a jubilarse.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Con base en los resultados, X12 obtuvo una calificación de 75% y pertenece al cuadrante de “alto impacto”. La brecha por cubrir para esta posición es una maestría, que tomará por lo menos dos años de estudios, por lo no será considerado en el plan de sucesión de este puesto a corto plazo.

Tabla 13. Análisis del puesto de jefe de Supervisión de Inversión en Electricidad

Perfil del cargo			El mejor talento	Alto impacto
Criterio	Descripción	Peso	X20	X17
Grado o situación académica	Licenciatura en Ingeniería Eléctrica, Mecánica Eléctrica, Industrial o Energía	40%	40%	40%
Cursos o programas de especialización	Máster egresado en Administración, Gestión Pública, Energía o Sistemas de Potencia	25%	25%	0%
Experiencia general	Ocho años	10%	10%	10%
Experiencia específica	Cuatro años desde Especialista o equivalente	25%	0%	25%
Puntaje Total:		100%	75%	75%

Nota: X17 está próximos a jubilarse.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

El candidato X20, al no completar los años de experiencia específica, obtuvo una calificación del 75%, pero podría cubrirla participando en proyectos o encargos relacionados con las funciones de supervisión de inversión en electricidad. Está ubicado en el cuadrante de “el mejor talento”.

5.3 Identificación de posibles sucesores

Al realizar el análisis de perfiles de los puestos, los colaboradores X20 y X12 son los únicos que podrían ser posibles sucesores. Se debe tener en cuenta que son cinco los puestos altamente críticos identificados que necesitan contar con sucesores.

En el caso de X20, sugerimos que sea el sucesor del puesto de jefe de fiscalización de generación y transmisión eléctrica, ya que cumple totalmente con el perfil y, actualmente, tiene el nivel de Especialista. Esto representaría un siguiente paso dentro de su desarrollo profesional.

En el caso de X12, consideramos que sería un buen sucesor para el puesto de especialista en Supervisión de Calidad y Planes de Contingencia cuando cubra la brecha de estudios requerida. Al entrenarse para esta posición, adquirirá mayor experiencia en temas específicos técnicos necesarios para otro tipo de posiciones.

En el caso del puesto de gerente de la División, hemos identificado que X20 cumple al 100% el perfil, pero actualmente ocupa una posición de nivel de especialista y, como se indicó previamente, se le está considerando como sucesor para un puesto de nivel de Jefatura. Esto le permitirá continuar una línea de carrera ascendente para ocupar en un largo plazo la posición de gerente. De esta manera, el puesto de gerente de la División no tendría un sucesor identificado a un corto plazo.

Finalmente, la propuesta de sucesores para los puestos altamente críticos se puede observar en la Tabla 14.

Tabla 14. Propuesta de sucesores para puestos altamente críticos

Puesto altamente crítico	Sucesor propuesto
Gerente de supervisión de electricidad	X20 (a mediano plazo)
Jefe de fiscalización de generación y transmisión eléctrica	X20
Especialista en supervisión de calidad y planes de contingencia	X12
Jefe de supervisión de generación eléctrica y COES	Sin sucesor
Jefe de supervisión de inversión en electricidad	Sin sucesor

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo V. Propuesta de implementación

La propuesta de implementación se orienta a que Osinergmin pueda replicar en toda la institución la identificación de puestos altamente críticos y la determinación de sus posibles sucesores, utilizando el modelo propuesto en el presente documento.

1. Objetivos

- Aplicar la metodología propuesta de identificación de puestos altamente críticos y posibles sucesores en toda la institución, priorizando las áreas de línea. Debido a la naturaleza de la función de supervisión y regulación de Osinergmin, que tiene posiciones únicas en el país, la empresa debe estar preparada para afrontar la cobertura de las vacantes de manera rápida.
- Buscar la mejora de los procesos de gestión humana de Osinergmin para brindar un soporte más estratégico al logro de los objetivos de la institución con el fin de cumplir con la generación de valor a los ciudadanos.
- Ser la primera institución pública peruana en aplicar una herramienta de gestión de esta naturaleza y marcar así una pauta para que otras entidades del Estado sigan su ejemplo, y se genere una cultura de mejora e innovación en la gestión de los servidores públicos.

2. Propuesta de plan de implementación

La propuesta del plan de implementación contiene las cuatro etapas contempladas en la consultoría llevada a cabo en la DSE, las cuales se aplicarán a toda la institución. Para ello, se ha estimado una duración total de ocho meses.

Las premisas que se tomaron en cuenta para elaborar el plan son las siguientes:

- Utilizar en la mayoría de actividades recursos propios de Osinergmin
- Considerar proveedores externos solo en las actividades especializadas

El cronograma del plan aparece detallado a continuación en la Tabla 15.

Tabla 15. Cronograma propuesto para la implementación

Etapas	Actividades	Entregables	Meses								Recursos	Horas de personal interno	Costo Total (S/)	
			1	2	3	4	5	6	7	8				
1	Planeamiento	Conformación del Comité dentro de Osinergmin que participará y decidirá sobre el proyecto (entre cuatro o cinco personas de nivel gerencial, incluyendo a RR. HH.)	Comité									Consultor interno, gerente de RR. HH., gerente general	3	515,00
		Lanzamiento y sensibilización al Comité sobre la metodología que se utilizará	Acta de reunión									Consultor interno, miembros del Comité (5)	4	1.466,67
2	Definición de puestos críticos	Calificación de la totalidad de puestos de Osinergmin, utilizando la metodología de identificación de puestos críticos entregada	Primera versión de puestos críticos y altamente críticos de Osinergmin									Consultor interno, gerente de RR. HH.	20	2.133,33
		Validación del listado de puestos críticos y altamente críticos por área con el líder (quince áreas)	Puestos críticos y altamente críticos por área									Consultor interno, gerentes de área (15).	15	15.250,00
		Validación del listado de puestos críticos y altamente críticos de Osinergmin con el Comité	Puestos críticos y altamente críticos de Osinergmin									Consultor interno, miembros del Comité (5)	3	1.100,00
3	Identificación del nivel de desarrollo de las personas	Aplicación de pruebas para medir el potencial a todo el personal de Osinergmin	Resultados de pruebas de potencial									Consultor interno, proveedor de servicios de medición de potencial, gerente de RR. HH.	8	200.853,33
		Recopilación y sistematización de la información de la evaluación de desempeño de los últimos dos años	Información de desempeño sistematizada									Consultor interno, gerente de RR. HH.	8	853,33
		Calibración de resultados de evaluación de desempeño con cada líder de área	Calibración de resultados de evaluación de desempeño									Consultor interno, gerentes de área (15).	30	30.500,00
		Ubicación de las personas en la matriz Nine Boxes, de acuerdo con los resultados de desempeño y potencial	Primera versión de matriz Nine Box									Consultor interno, gerente de RR. HH.	8	853,33
		Validación de la ubicación de las personas en la matriz Nine Box y de los <i>high potential</i> con el Comité.	Matriz Nine Box de Osinergmin validada Lista de personas con alto potencial									Consultor interno, miembros del Comité (5)	4	1.466,67

Etapas	Actividades	Entregables	Meses								Recursos	Horas de personal interno	Costo Total (S/)		
			1	2	3	4	5	6	7	8					
4	Plan de sucesión	Recopilación y sistematización de la información de los perfiles necesarios para cubrir los cargos altamente críticos	Perfiles de los puestos altamente críticos sistematizados									Consultor interno	4	166,67	
		Recopilación de la información de los datos académicos y experiencia de las personas que han sido determinadas como de alto potencial	Información de las personas con alto potencial										Consultor interno	8	333,33
		Comparación del perfil de los puestos con la información de las personas con alto potencial e identificación de posibles sucesores para los puestos altamente críticos. Formular una propuesta de plan de sucesión	Cuadros comparativos del perfil de los puestos y las personas con alto potencial Posibles sucesores para cada puesto altamente crítico										Consultor interno, gerente de RR. HH.	8	853,33
		Presentar al Comité la propuesta del plan de sucesión y sus sustentos, y conseguir su aprobación	Propuesta de plan de sucesión aprobada										Consultor interno, miembros del Comité (5)	4	1.466,67
		Presentar a Presidencia y Gerencia General los resultados del proyecto											Consultor interno, miembros del Comité (5), gerente general, presidente	4	2.193,33
											Costo Total Estimado :	S/ 260.005,00			

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Viabilidad

3.1 Viabilidad económica

Como se pudo observar en la Tabla 15, el costo total estimado para el proyecto asciende a S/ 260.005,00. Este costeo se efectuó con base en el sueldo de las personas que participarán internamente, así como en el costo de un proveedor especialista en la evaluación del potencial de personas; este último es un gasto adicional a los costos fijos de la institución.

Osinergmin incluirá este proyecto en su presupuesto de proyectos estratégicos para 2019, que será cubierto con la asignación destinada para actividades de gestión de actividades de capacitación y desarrollo, que asciende a S/ 2.307.594,00. Este proyecto representa el 11% de dicho presupuesto y el 3% del presupuesto total de Recursos Humanos. A continuación, en la Tabla 16, se presenta el presupuesto de Recursos Humanos de Osinergmin.

Tabla 16. Presupuesto de Recursos Humanos de Osinergmin

PLAN DE ACCIÓN	ACCIÓN	NECESIDAD	MONTO (S/)
Gestión administrativa de los recursos humanos	Gestión de las actividades de administración de personal y remuneraciones	Gestionar compensaciones y disciplina laboral	344.090,00
Gestión administrativa de los recursos humanos	Gestión de las actividades de selección de personal	Seleccionar personal	866.000,00
Gestión administrativa de los recursos humanos	Gestión de las actividades de seguridad y salud ocupacional	Brindar condiciones laborales seguras	1.010.000,00
Gestión administrativa de los recursos humanos	Gestión administrativa transversal	Brindar soporte administrativo	153.844,00
Gestión del desarrollo de los recursos humanos	Gestión de las actividades de capacitación y desarrollo	Capacitar y desarrollar personal	2.307.594,00
Gestión del desarrollo de los recursos humanos	Gestión de actividades del CEU	Seleccionar y capacitar practicantes calificados	700.000,00
Gestión del desarrollo de los recursos humanos	Gestión de las actividades de bienestar y clima organizacional y comunicaciones internas	Gestionar el clima organizacional y las comunicaciones internas	2.183.050,00
Monto Total:			7.564.578,00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.2 Viabilidad administrativa

En el desarrollo de la prueba piloto, se contó con el apoyo del gerente de Recursos Humanos, así como del gerente de la DSE, quienes validaron las distintas etapas de la misma. Para la implementación, se contará con su respaldo en la presentación de la propuesta a la Alta Dirección, de manera que se refuerza que se trata de un proyecto relevante para la gestión institucional.

3.3 Viabilidad procedimental

Osinergmin cuenta con una gerencia de Recursos Humanos, dentro de la cual figura el área de Desarrollo Organizacional y de Personas, que viene desarrollando diferentes subprocesos de gestión humana tales como la evaluación de desempeño, y las descripciones y los perfiles de puestos, que darán soporte y facilidad a la ejecución de este proyecto de implementación. Dicha área está diseñando la propuesta del modelo de competencias con la proyección que sea implementada en 2019. Las competencias complementarían la evaluación de desempeño actual necesaria para efectuar la consultoría en toda la organización. Asimismo, el área de Desarrollo Organizacional y de Personal cuenta con un especialista que actuará como consultor interno del proyecto debido a su experiencia; esta área también recibe apoyo administrativo para temas operativos.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El presente trabajo ha permitido identificar cinco puestos altamente críticos de un total de veintitrés puestos en la DSE.
- De las veintidós personas evaluadas, se han identificado como de alto potencial a ocho colaboradores, de los cuales dos de ellos (X20 y X21) están en el cuadrante “el mejor talento”, que corresponde a alto desempeño y alto potencial.
- Al hacer la evaluación de posibles sucesores, se han identificado solamente dos colaboradores (X20 y X12) que podrían cubrir dos puestos altamente críticos (gerente de la DSE y jefe de fiscalización de generación y transmisión eléctrica), y quedan tres puestos sin sucesores en el corto plazo (gerente de supervisión de electricidad, jefe de supervisión de generación eléctrica y COES, jefe de supervisión de inversión en electricidad).
- Se ha identificado que existen personas con alto potencial que cumplen los perfiles de los puestos altamente críticos, pero no están siendo consideradas en los planes de sucesión debido que están próximas a jubilarse (X7 y X17).
- En esta intervención piloto, tres de cinco (60%) posiciones altamente críticas han quedado sin sucesores; por ello, se puede inferir que, al implementar un proyecto que abarque a toda la institución, se repita este escenario.
- En esta intervención, se detectó que Osinergmin no cuenta con un modelo de competencias que complemente la evaluación de desempeño y, por tanto, permita calificar las conductas deseadas para cada posición. Esto no permite obtener resultados integrales en el proceso de desempeño, ya que es necesario medir a un trabajador no solo bajo objetivos operativos, sino también identificar la forma como llega a esos objetivos.

2. Recomendaciones

- Establecer como objetivos del próximo año para la Gerencia de Recursos Humanos la implementación del proyecto de identificación de los puestos críticos y posiciones sucesores en toda la institución
- Crear un procedimiento formal en Osinergmin para la identificación de puestos críticos y posibles sucesores, que incorpore la metodología utilizada en esta tesis, de tal manera que pueda formar parte del modelo de gestión de recursos humanos y se replique en las demás áreas de la institución. Esto permitirá mapear todos los puestos críticos de la institución para luego identificar los posibles sucesores y diseñar planes futuros de desarrollo alineados con la estrategia organizacional. Por otro lado, Osinergmin se convertiría en la primera institución pública peruana en contar con una herramienta de gestión de este tipo.
- Diseñar e implementar un modelo de competencias que permita identificar las conductas y comportamientos clave de cada puesto, y utilizarlo como parte de la evaluación de desempeño para obtener resultados más integrales, es decir, tomando en cuenta no solo los resultados del logro de objetivos, sino también considerando cómo las personas logran dichos resultados.
- Desarrollar un modelo de potencial para Osinergmin, que defina el perfil de un colaborador con potencial para la institución. Este modelo servirá de insumo para elaborar los mapas de talento o Nine Box en toda la organización.
- Generar los planes de desarrollo personalizados para los sucesores identificados. Los planes deberán contener actividades concretas para cerrar las brechas existentes con el perfil del puesto a cubrir, así como preparar a la persona en las responsabilidades específicas de dicho rol. Se sugiere que este plan siga el método de aprendizaje 70:20:10. Según la página web Universia Chile (2018), este modelo postula que el 70% del aprendizaje proviene de la experiencia y práctica en el puesto de trabajo (haciendo), el 20% se adquiere a través de las conversaciones y retroalimentación con otras personas, y tan solo el 10% proviene de cursos y programas estructurados.

Bibliografía

- Arbaiza, Lydía (2016). *Dirección de recursos humanos: el factor humano*. Lima: Universidad ESAN.
- Arraiz, J. (2002). “Evaluación individual y retribución”. En Fernández, G. (coord.). *Talento directivo: cómo medirlo y desarrollarlo*. Madrid: Prentice Hall.
- Asociación de Accountability (2006). “Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés”. Fecha de consulta: 21/02/2019. <www.accountability.org.uk>
- Bacal, R. (2001). *Consiga el máximo rendimiento de su equipo*. Madrid: McGraw Hill
- Blanco, M., Golik, M., Figueiredo, R. y Hatum, A. (2013). “Potencial: Estrategias para identificar el talento”. En *Parque Austral*. Fecha de consulta: 05/07/2018.
<<https://www.parqueaustral.org/columna-de-opinion/potencial-estrategias-para-identificar-el-talento/?session-id=8a100bf78055116ee63363dbc4fd3da6>>
- Berg, S. (2000). “Developments in best – practice regulation: Principles, process and performance”. *The Electricity Journal*, 13(6), p. 11-18.
- Cappelli, P. (2008). “Talent management for the twenty-first century”. En *Harvard Business Review*. Fecha de consulta: 12/07/2018. <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century>
- Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. España: Diaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Collings, D. G., y Mellahi, K. (2009). “Strategic talent management: A review and research agenda”. *Human Resource Management Review*, 19(4), p. 304–313.
- Drucker, Peter F. (2010) “*The Practice of Management, Harper & Row*”, New York: Oxford University Press.

Freeman, R.E (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman

Glueck, W. (1982). *Personnel: A Diagnostic Approach*. Houston: Business Publication.

Gordillo, A., Padilla, d., & Acosta, E. (2008). *Desarrollo y aprendizaje organizacional*. México: Trillas.

Harvard Business School (2004). *Market-Wise Retention: Competing in the War for Talent* Boston: Massachusetts.

Hay Group (2005). *Metodología Hay de Perfiles y Escalas* [presentación en diapositivas]. Hay Group.

Hay Group (2013). *Potential & Learning Agility. Gestión estratégica del talento* [presentación en diapositivas]. Hay Group.

Hunsaker, P., y Alessandro, T. (2010). *El nuevo arte de gestionar equipos. Un enfoque actual para guiar y motivar con éxito*. Barcelona: Grupo Planeta.

Jackson, S. E., y Schuler, R. S. (1990). "Human resource planning: Challenges for industrial organizational psychologists". *American Psychologist*, 45(2), p. 223-239.

Mercer (2016). *Gestión estratégica del talento* [presentación en diapositivas]. Mercer.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2003). *La guerra por el talento*. Bogotá: Norma.

Motowidlo, S. J. (2003). "Job performance". *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, 12(39), p. 39-53.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE] (2002). "Assessing performance-oriented HRM activities in selected OECD countries: a Review of ten years of modernization: the HRM perspective". *Human Resource Management Working Party Meeting*. París. Fecha de consulta: 20/07/2018. Disponible en:

<[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=PUMA/HRM\(2002\)9&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=PUMA/HRM(2002)9&docLanguage=En)>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE] (2005). “Trends in human resources management policies in OECD countries: an analysis of the results of the OECD survey on strategic human resources management”. *Human Resources Management Working Party*. París. Fecha de consulta: 21/07/2018. Disponible en:

<[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/HRM\(2004\)3&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/HRM(2004)3&docLanguage=En)>

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minas [Osinerghmin] (2015). *Informe de postulación al premio nacional de la calidad*. Lima: Osinerghmin.

Ortega, R. (2013). “Gestión estratégica de talento”. En *Ciclo de Riesgo*. Consulta: 14/03/2018. <http://cicloderiesgo.com/Micrositio1/rafael_ortega.pdf>

Osterwalder, Alexander, y Pigneur, Yves (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

Otiniano, Martín (1996). “La regulación de los servicios públicos: la experiencia de Osinerghmin”. *Círculo de Derecho Administrativo*, número 12, p. 135-142. Fecha de consulta: 10/08/2018. Disponible en: <<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoadministrativo/article/download/13497/14124>>

Quintanilla, Edwin (2004). *Autonomía institucional de los organismos reguladores. Revisión de literatura*. Lima: Esan.

Rothwell, W. (2011). *Invaluable Knowledge*. Amacom.

Sánchez, C., Lasagna, M., y Marcet, X. (2013). *Innovación pública: un modelo de aportación de valor*. Santiago: RIL.

Schein, Edgar (2013). *Career Anchors*. 4ª ed. San Francisco: Wiley.

Senge, P. (2006). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.

Sigdmán, R. (2010). *Definición de Cargos Críticos*. IX Reunión sobre Recursos Humanos. Realizada en Salvador de Bahía, Brasil.

Socorro, F. (2004). “Planes de sucesión en la empresa”. En *Gestiópolis*. Consulta: 15/08/2018.
<<http://www.gestiopolis.com/planes-sucesion-empresa/>>

Soto, B. (2013). “¿Qué es un plan de sucesión?”. *Gestión*. 22 de febrero. Consulta: 16/07/2018.
<<http://www.gestion.org/recursos-humanos/30693/que-es-un-plan-de-sucesion/>>

Tarique, I., y Schuler, R.S. (2010). “Global talent management: Literature review, integrative framework and suggestions for further research”. *Journal of World Business*, 45, p. 122-133. Consulta: 14/08/2018. DOI: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>>

Ugaz, C. (2002). *Consumer Participation and Pro-poor Regulation in Latin America*. Helsinki: UNU/Wider. Fecha de consulta: 20/07/2018. Disponible en:
http://regulationbodyofknowledge.org/wp-content/uploads/2013/03/Ugaz_Consumer_Participation_and.pdf

Ulrich, Dave (1998). *RH Champions*. Boston: Granica.
Universia Chile (2018). “Conoce el modelo 70:20:10 y mejora tu aprendizaje”. *Universia Chile*. 25 de abril. Fecha de consulta: 15/08/2018.
<<http://noticias.universia.cl/educacion/noticia/2018/04/25/1159210/conoce-modelo-70-20-10-mejora-aprendizaje.html>>

Wilkerson, B. (2012). “Planes de sucesión. Fundación por la motivación de los recursos humanos”. En *Fundación Factor Humá*. Consulta: 20/07/2018. Disponible en:
<http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8284/successio_cast.pdf>

Anexos

Anexo 1. Anclas de carrera de Schein

Un ancla de carrera consiste en la autoimagen que un individuo tiene de sus capacidades, deseos y valores. Esa autoimagen provee importantes razones a la hora de efectuar elecciones profesionales, porque lo más probable es que el individuo trate de cristalizar y realizar su propia autoimagen. Esta prueba se eligió, ya que con ella se identifican aquellos elementos que una persona valora y toma en cuenta al momento de efectuar sus elecciones profesionales, en vista de que es precisamente crítico que la persona elija de una forma consistente aquello que realmente valora. El ancla de carrera refleja esa configuración propia de factores a los que la persona no desea renunciar porque representan los elementos nucleares de su autoimagen.

Sobre la base de esta descripción y teniendo en cuenta las características tanto culturales, organizacionales y funcionales de la institución, se ha determinado la jerarquización de aquellas “anclas” que motivarían a un colaborador a ser considerado como potencial dentro de la misma. Esta jerarquización se traduce en una distribución con valores numéricos.

Categorías básicas de anclas de carrera

- **Competencia técnica/funcional**

Si su ancla de carrera está en alguna área técnica o funcional, lo que el trabajador no sacrificaría sería la oportunidad de aplicar sus habilidades en esa área y continuar desarrollando esas habilidades en un nivel superior. Deriva su sentido de identidad del ejercicio de sus habilidades y está más satisfecho cuando su trabajo presenta desafíos. Puede estar interesado en administrar a otros en su área técnica o funcional, pero no se interesa en la administración por sí sola y, en general, evitaría una gerencia general, pues tendría que dejar su área de experiencia.

- **Competencia directiva**

Si su ancla de carrera es de competencia en dirección general, lo que el trabajador no sacrificaría sería la oportunidad de subir a un nivel lo suficientemente alto en una organización para permitirle la oportunidad de integrar los esfuerzos de otros a través de las funciones y para ser responsable del resultado de una unidad particular de la organización. Quiere ser responsable y rendir cuentas por los resultados totales, e identifica su propio trabajo con el éxito de la organización para la cual trabaja. Si en el presente se encuentra en un área técnica funcional, aquello lo contempla como una experiencia de aprendizaje necesaria; no obstante, su ambición es llegar a tener un trabajo gerencial tan pronto como sea posible. Estar en un nivel gerencial alto de una función no le interesa.

- **Autonomía / independencia**

Si su ancla de carrera es autonomía/independencia, lo que el trabajador no sacrificaría sería la oportunidad de resolver su trabajo a su manera. Si pertenece a una organización, quiere mantener trabajos que le permitan flexibilidad en cuanto a cómo y cuándo trabajar. Si no tolera las reglas organizacionales y las restricciones en ningún grado, busca ocupaciones en las cuales tendrá la libertad que busca como la enseñanza y la consultoría. Rechaza oportunidades de promoción para retener autonomía. Inclusive podría buscar tener un negocio propio para lograr un sentido de autonomía; no obstante, esta motivación no es igual a la empresarial creativa que se describe más adelante.

- **Seguridad y estabilidad**

Si su ancla de carrera es seguridad/estabilidad, lo que el trabajador no sacrificaría sería seguridad de empleo u ocupación en un trabajo u organización. Su preocupación principal es lograr un sentido de haber obtenido éxito para poder estar a gusto. El ancla se revela en

preocupación por seguridad económica (tal como una pensión o plan de jubilación) o seguridad de empleo. Dicha estabilidad puede incluir el cambio de sus convicciones y deseos para hacer lo que el jefe le pida, a cambio de una seguridad de empleo. Le importa poco el contenido de su trabajo y el rango que alcance en una organización, aunque puede llegar a un alto nivel si sus talentos lo permiten. Como en la autonomía, todos tenemos necesidad de seguridad y estabilidad, especialmente cuando hay problemas económicos o al enfrentar la jubilación. Las personas ancladas de esta manera, no obstante, siempre están preocupadas con estos puntos y crean toda su autoimagen alrededor del manejo de la estabilidad y seguridad.

- **Emprendedora**

Si su ancla de carrera es emprendedora, lo que el trabajador no sacrificaría sería la oportunidad de crear una organización o empresa propia, sobre sus propias habilidades y su disponibilidad a tomar riesgos y sobrepasar obstáculos. Quiere demostrar que puede crear su propia empresa como resultado de su propio esfuerzo. Puede trabajar para otros en una organización mientras aprende y mide futuras oportunidades, pero se independizará en cuanto sienta que está listo. Quiere que su empresa sea exitosa económicamente como prueba de sus habilidades.

- **Servicio / dedicación a una causa**

Si su ancla de carrera es servicio/dedicación a una causa, lo que el trabajador no sacrificaría sería la oportunidad de realizar un trabajo que logre valor, tal como contribuir con que el planeta sea un lugar mejor para vivir, resolver problemas ecológicos, mejorar la armonía entre la gente, ayudar a otros, mejorar la seguridad de otros, curar enfermedades a través de nuevos productos, etc. Busca tales oportunidades, aunque esto signifique cambiar de organización, y no acepta cambios o promociones que lo retirarían de un trabajo que llene esos valores.

- **Puro reto o exclusivamente desafío**

Si su ancla de carrera es exclusivamente desafío, lo que el trabajador no sacrificaría sería la oportunidad de trabajar sobre soluciones o problemas aparentemente imposibles de resolver, ganarles a opositores difíciles o sobrepasar obstáculos difíciles. Para aquel, la única razón para tener un trabajo o carrera es que le permite lograr lo que se considera imposible. Algunas personas encuentran el reto puro en trabajos intelectuales, como el ingeniero que solo se interesa en proyectos complejos imposibles; otras encuentran retos en situaciones multifacéticas tales como el consultor de estrategias que solo se interesa por clientes que están al borde de la bancarrota y que han acabado con todos sus recursos; otras lo encuentran en la competitividad interpersonal, tales como los atletas profesionales o vendedores que definen cada venta como ganar o perder. La novedad, la variedad y la dificultad se convierten en fines por sí mismos y, si una labor es fácil, inmediatamente se convierte en aburrida.

- **Estilo de vida integrado**

Si su ancla de carrera es estilo de vida, lo que el trabajador no sacrificaría es una situación que le permita balancear e integrar sus necesidades personales, familiares y los requisitos de su carrera. Quiere hacer que todos los ámbitos de su vida trabajen juntos hacia un todo integrado y, por lo tanto, necesita situaciones de carrera que le brinden suficiente flexibilidad para lograr dicha integración. Tal vez tenga que sacrificar ciertos aspectos de la carrera (por ejemplo, una relocalización geográfica que sería una promoción, pero cambiarla la situación total de su vida) y define el éxito en términos más amplios que solamente éxito de trabajo. El trabajador siente que su identidad está más relacionada con cómo maneja su vida en general, dónde reside, cómo maneja su vida familiar y cómo se desarrolla más él mismo que el trabajo u organización en particular.

Anexo 2. Auditoría de procesos de gestión humana en Osinergmin

Punto a Auditar	Pregunta	Hallazgos
Reclutamiento y selección e inducción	¿Existe un procedimiento documentado para el reclutamiento, selección e integración de personal?	Sí, la institución cuenta con un procedimiento de selección y contratación de personal
	¿Qué registros se generan en el procedimiento de reclutamiento y selección?	Ficha de datos del postulante Actas del proceso de selección Evaluaciones psicológicas Pruebas aptitudinales Publicación de resultados
	¿Qué técnica o procedimiento utiliza para recolectar información detallada del cargo que está vacante?	Perfil identificado en el Manual de Organización y Funciones. Entrevista semiestructurada al área usuaria
	Política de medios utilizados para realizar el reclutamiento	Publicaciones en la página web de Osinergmin
	Número de candidatos por fuentes, anuncios, recomendación de empleados, proveedores externos, etc.	No hay límite de postulantes; se debe revisar la información de todos los candidatos.
	Principales bases para la selección de candidatos	Cumplimiento del perfil requerido, referencias laborales, experiencia, evaluación de conocimientos, no impedimento para trabajar en el Estado, entrevistas con el comité, exámenes psicológicos.
	¿Existen indicadores de desempeño del proceso de reclutamiento y selección e inducción de personal?	Osinergmin cuenta con un índice de rotación. Encuesta de satisfacción sobre proceso de inducción
	¿Existe alguna técnica o procedimiento para realizar las entrevistas a candidatos?	Sí, Osinergmin cuenta con un procedimiento para realizar entrevistas personales y <i>assessment center</i> (este último para posiciones gerenciales y jefatura)
	¿Qué tipo de pruebas se realizan para evaluar los conocimientos específicos de los candidatos para la posición?	Entrevistas personales Evaluación objetiva de conocimientos técnicos relacionados con el puesto Verificación documentaria
	¿Existe algún registro de impacto de la eficiencia del proceso de reclutamiento y selección en la rotación del personal?	Se cuenta con el índice de rotación.
	¿Cómo se capacita en técnicas de reclutamiento, selección y evaluación al personal involucrado en este proceso?	El equipo de selección está capacitado en técnicas de selección y también capacita a los comités encargados de las entrevistas finales.
¿Se cuenta actualmente con un manual de inducción?	Sí, Osinergmin cuenta con un manual de inducción	

Punto a Auditar	Pregunta	Hallazgos
Diseño de Puestos	Mostrar el organigrama ¿Cómo fue el método de definición de la estructura organizacional? Identificar número de puestos y su clasificación por niveles.	La estructura organizacional es validada por el Directorio de Osinergmin. Número de puestos: 190
	¿Cuentan con una metodología para el diseño de cargos?	Se revisan los procesos del área; se hace una evaluación de la carga, actividades y la cantidad de horas hombre promedio necesarias para su desarrollo.
	Puestos clave a) Percepción del significados del trabajo b) Percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo c) Conocimiento de los resultados actuales del trabajo	No se tienen identificados los puestos clave.
	a) Tareas combinadas: diversidad del trabajo y la identidad con la tarea b) Formación de unidades naturales de trabajo (identificar diversidad tareas que deben ejecutarse o agruparlas en módulo significativo y asignarla a una persona) c) Relaciones directas con clientes o usuarios: comunicaciones directas entre el ocupante del cargo y los diversos usuarios internos o clientes y proveedores externos. d) Responsabilidad o enriquecimiento vertical: considerar si el puesto agrega tareas más elevadas, recibe más autoridad, responsabilidad y criterio para planear, organizar y controlar su trabajo (fijación de metas de desempeño para resolver problemas y toma de decisiones) e) Apertura de canales de retroalimentación: atribución al propio ocupante del cargo el control de su desempeño. f) Creación de grupos autónomos: varios trabajos individuales pueden transferirse a grupos interactivos o equipos de trabajo para encontrar soluciones de trabajo más eficaces que los individuales.	Se realizan los puntos c) y d)

Punto a Auditar	Pregunta	Hallazgos
Análisis de Puestos	Verificar de una muestra del 10% de la población de descripciones de puestos si cuenta con: Aspectos intrínsecos: nombre del puesto, posición en el organigrama, contenido del cargo (tareas o funciones). Aspectos extrínsecos: requisitos intelectuales (experiencias, iniciativas, conocimiento, aptitudes); requisitos físicos (esfuerzo, concentración); responsabilidades (supervisión del personal, materiales y equipos, métodos y procesos, presupuestos y documentos, información confidencial, seguridad terceros); condiciones de trabajo (ambiente y riesgos).	Las posiciones evaluadas cuentan con todo lo estipulado.
	¿Existe un método de análisis de puestos? Mencionar e identificar si hay un comité de análisis de puestos	No

Punto a Auditar	Pregunta	Hallazgos
Capacitación	¿Cuenta con un procedimiento de capacitación?	Sí, la empresa cuenta con un procedimiento de capacitación, el cual está publicado en la página de la empresa.
	¿Cuál es la metodología para hacer una DNC?	Sí, existe una política que norma la forma de identificar las necesidades de capacitación.
	¿Cuenta con un plan anual de capacitación?	Sí, anualmente se elabora un plan de capacitación, el cual es validado con las Jefaturas y Gerencias para finalmente ser aprobado por Servir.
	¿Se mide y se registra el impacto de la efectividad de la capacitación?	Sí, cuenta con un indicador que muestra el cumplimiento de los objetivos planteados con la capacitación
Administración de Personal	¿Cuál es el procedimiento de alta y baja? a) Finiquito (prestaciones de ley y las que están en el contrato colectivo) b) Utilidades en caso de que hayan trabajado más de sesenta días del ejercicio fiscal anterior	Sí, existe un procedimiento de contratación y desvinculación del personal.
	Conocer si existe una estructura de salarios mínimos para los profesionales	Sí, Osinergmin cuenta con una estructura establecida por la entidad y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
	¿Cómo se registra y se paga el tiempo extra?	No, no cuenta con pago de horas extra, pero sí con una política de compensación de horas.
	¿Cómo está haciendo el pago de Essalud y Fondo de pensiones?	Sí, el pago de Essalud lo paga el empleador. En el caso del fondo de jubilación, se realizan los descuentos y se deposita en las instituciones establecidas por los colaboradores.

Punto a Auditar	Pregunta	Hallazgos
Evaluación de desempeño	¿Existe un procedimiento documentado para la evaluación del desempeño?	Sí, existe un procedimiento establecido para la evaluación de desempeño
	¿Qué registros genera el proceso de evaluación del desempeño?	Ficha de evaluación de metas individuales anual
	¿Existe algún comité de evaluación para el desempeño?	No
	¿Qué método de evaluación del desempeño se utiliza en la institución?	Método por objetivos
	¿Cómo impactan los resultados de la evaluación al sistema de compensaciones; existe algún premio y/o castigo para el evaluado?	No hay incrementos salariales
Compensaciones	¿Cuál es el método de evaluación de puestos que se utiliza en la empresa?	Actualmente, Osinergmin no cuenta con una metodología establecida. Las categorías fueron aprobadas mediante Resolución de Consejo Directivo, que al mismo tiempo fueron validadas por el MEF
	¿Cuál es la metodología que se utiliza para contemplar la competitividad externa?	No se realiza un análisis de la competitividad externa.
	¿Cuáles son los pasos que se siguen para mantener la equidad interna? ¿Cómo administra los casos especiales? ¿Existe una política al respecto?	Por ser una entidad del Estado, no se analiza la equidad interna: ya está establecida.
	¿Existen políticas de compensaciones? ¿Existen políticas en cuanto a sueldos de contratación? ¿Existen políticas en cuanto a promociones?	Sí, se cuenta con una política a nivel de Estado.
	¿Cuál es el procedimiento para aplicar incrementos de sueldo? ¿Quién autoriza un incremento de sueldo?	No hay incrementos del salario fijo.
	¿En caso de que aplique, se utiliza algún sistema de compensación variable? ¿Se pagan bonos de productividad, incentivos o comisiones? ¿En función de qué indicadores? ¿Con qué periodicidad?	No cuenta con compensación variable.
	¿Se emplea algún sistema de evaluación del desempeño individual?	Sí, cuenta con una evaluación de desempeño anual
	¿Quiénes aplican la evaluación del desempeño? ¿Existe plena conciencia y comprensión por todos los involucrados?	Cuenta con una evaluación de desempeño por objetivos que aplica a todos los colaboradores de Osinergmin (CAS y CAP)

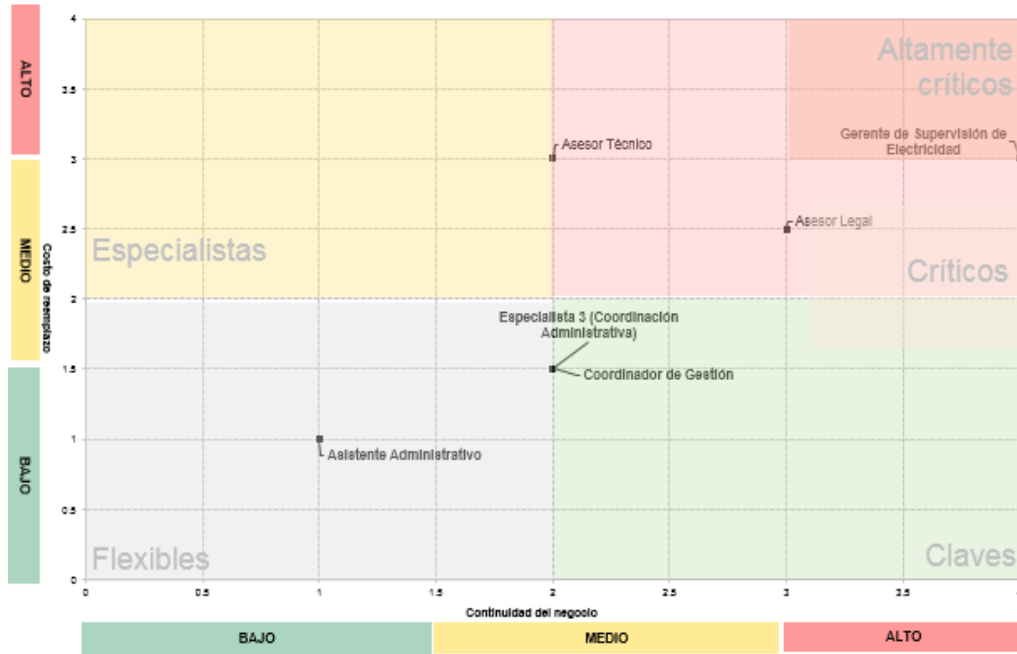
Punto a Auditar	Pregunta	Hallazgos
Compensaciones	¿Cuáles son los fines de la evaluación del desempeño?	El fin de la evaluación de desempeño es la verificación del logro de metas y para elaborar el plan de capacitación.
	¿Con qué periodicidad se aplica la evaluación del desempeño individual?	Anual
	¿Existe una estructura organizacional (organigrama) definida?	Sí, cuenta con un organigrama
	¿Quién autoriza las modificaciones y actualizaciones a la estructura organizacional? ¿Existe algún procedimiento para dichos cambios?	El consejo directivo

Punto a Auditar	Pregunta	Hallazgos
Laboral	Mostrar el contrato colectivo de trabajo y registro ante el Ministerio de Trabajo	Sí se cumple con la presentación de los contratos que la ley exige.
	Mostrar reglamento interno de trabajo y registro ante Ministerio de Trabajo	Sí cuenta con el reglamento interno de trabajo.
	Temas laborales generales	Cuenta con el comité paritario de SSO, contratación de una asistente social, e implementación del lactario.
	Verificar el contrato individual de trabajo a) Temporales (este fijado el lapso del tiempo) b) Tiempo indefinido	Sí, Osinergmin cumple con los contratos.
	Mencionar cómo hacen el despido. Verificar los registros de cómo lo hacen y su manejo	Existe un procedimiento para la desvinculación.
	Verificar que cuentan con un expediente o legajo por empleado	Sí, cuenta con un archivo físico de cada file de personal.

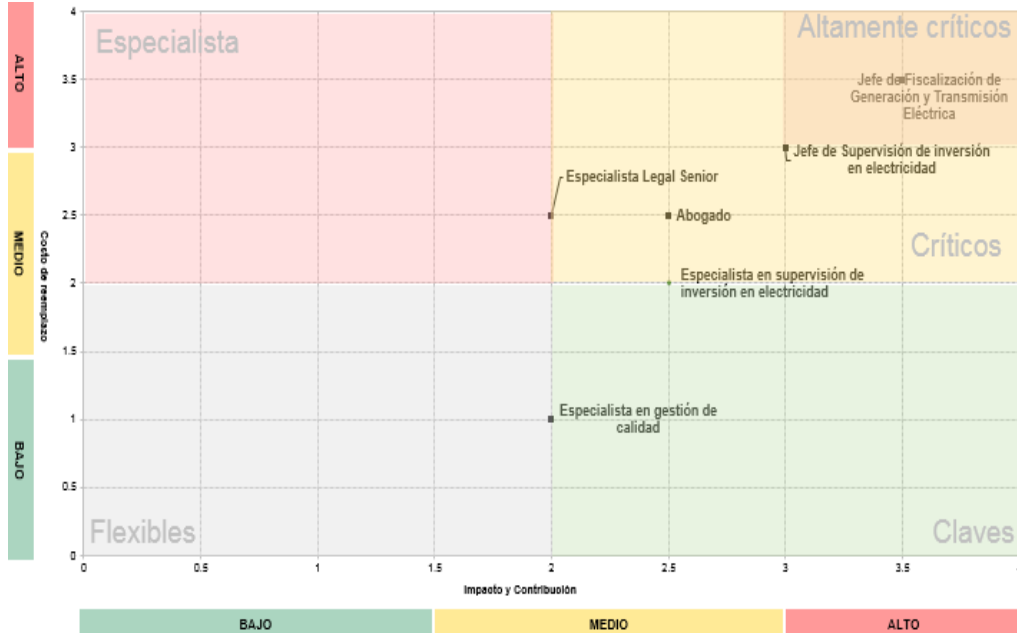
Punto a Auditar	Pregunta	Hallazgos
Planeamiento de Recursos Humanos	Determinación de la existencia o no del proceso de planeamiento de recursos humanos. ¿Se realiza planeamiento de recursos humanos?	Sí, anualmente se elabora un plan operativo de acuerdo a presupuesto asignado.
	¿Existen mecanismos de previsión y predicción del cubrimiento de las necesidades de personal a futuro en la organización? (corto, mediano y largo plazo)	No, actualmente no cuenta con un planeamiento futuro de la dotación de personal.
	¿Cuál es el nivel de utilización de indicadores tales como rotación y ausentismo en la proyección de las necesidades de recursos humanos en la organización?	Cuenta con indicadores como rotación, ausentismo, los cuales son calculados semestralmente.
	Al planear los recursos humanos, ¿se tiene en consideración el desarrollo de su potencial a futuro?	No, actualmente no cuenta con una planificación a futuro.
	¿De qué fecha data la información relacionada con los puestos?	Se actualiza permanentemente.
	¿Todos los puestos cuentan con descripciones de puestos actualizadas?	Sí, los puestos están definidos en el MOF.
	¿Se han determinado perfiles ocupacionales por competencias?	No cuenta con perfiles por competencias.
	¿Las competencias se han definido en un nivel de genéricas y específicas? ¿Existe diccionario de competencias?	Las competencias no están definidas
	¿Los empleados conocen los perfiles de competencias de las posiciones que ocupan?	Los empleados conocen su MOF
	¿Se cuenta con un sistema de información de RR. HH.?	Sí, cuenta con el sistema sistemas Kactus para el pago de la nómina y Success Factors (SAP) para la evaluación de desempeño
	¿Las bases de datos son tanto cualitativas como cuantitativas? Especificar	Sí, tiene información cuantitativa y cualitativa
	¿Se cuenta con inventarios de habilidades, competencias, potencial? ¿Está integrado al SIG empresarial?	No, no cuenta con información referida al potencial de los colaboradores Sí, cuenta con un sistema de gestión integral

Anexo 3. Identificación de puestos críticos de la División de Supervisión de Electricidad

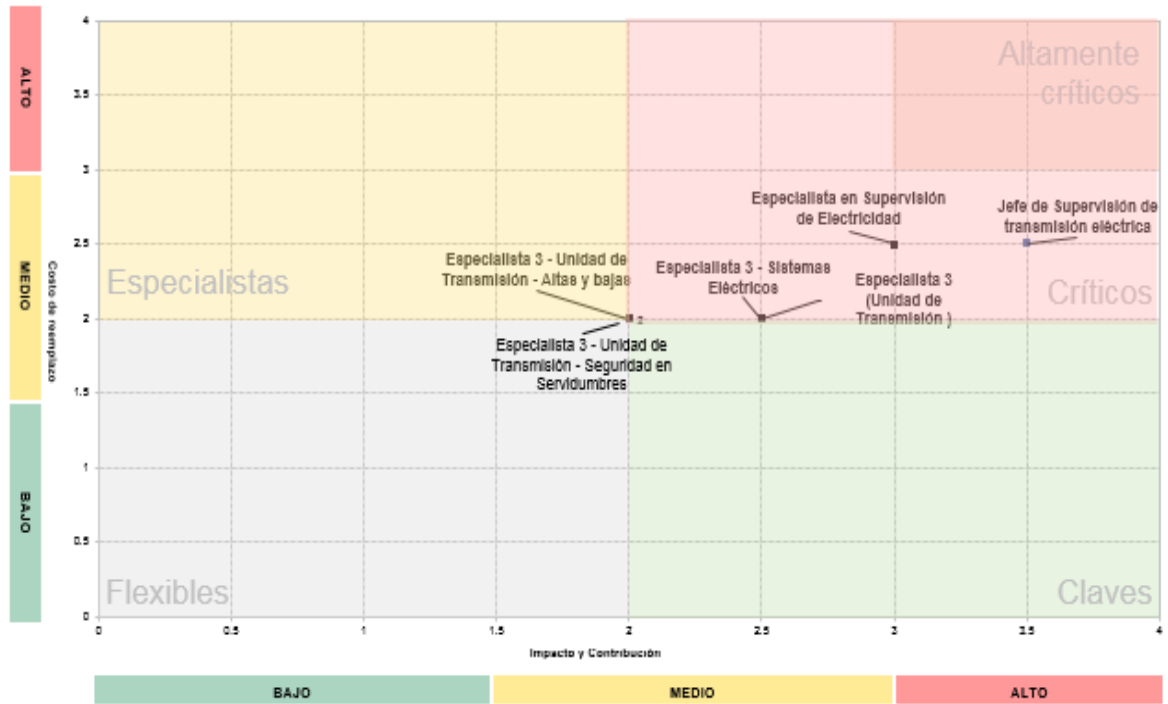
Unidad de Electricidad



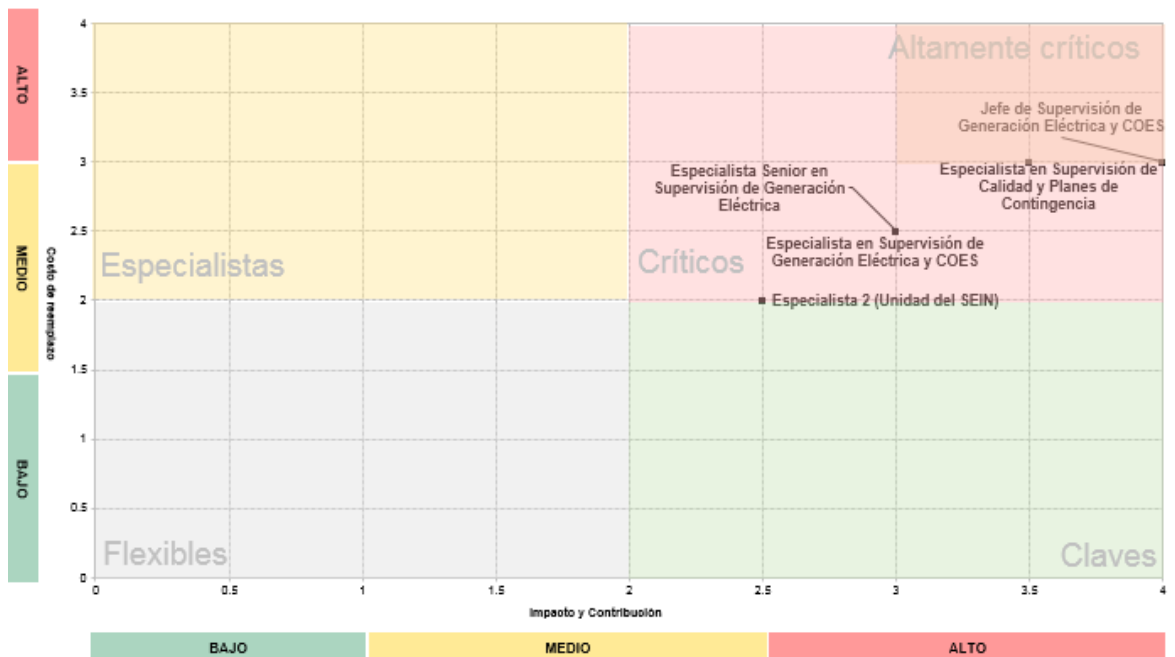
Unidad de Fiscalización de Generación y Transmisión Eléctrica y Unidad de Supervisión de Inversión en Electricidad



Unidad de Supervisión de Transmisión Eléctrica

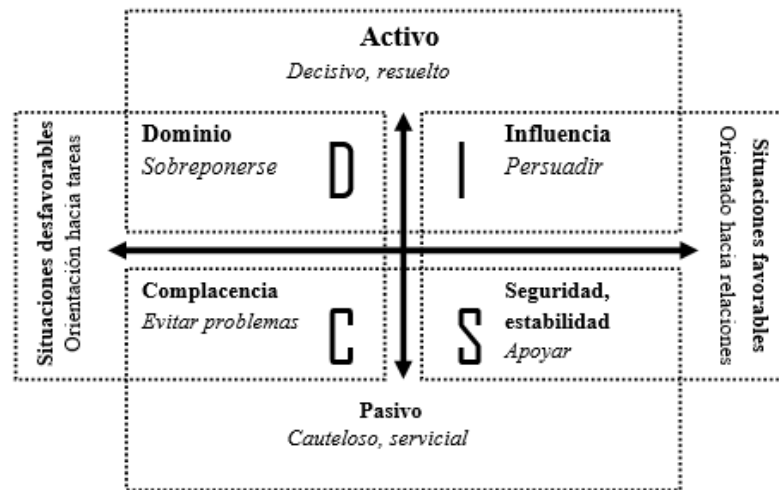


Unidad de Supervisión de Generación Eléctrica y COES



Anexo 4. DISC - Inventario de Discernimiento Personal

El Dr. William M. Marston, psicólogo de la Universidad de Columbia en las décadas de 1920 y 1930, elaboró una teoría del comportamiento humano en la cual se basa el inventario DISCernimiento personal. Como resultado de sus amplios estudios, identificó cuatro patrones principales de comportamiento que se encuentran en todas las personas, pero en distintos grados. La teoría de Marston sostiene que el comportamiento se relaciona, en parte, con una reacción activa o pasiva a un entorno favorable o desfavorable.



Se basa en los siguientes factores:

- **Dominio:** El impulso es tener el control y lograr resultados. La intención básica es *sobreponerse*.
- **Influencia:** El impulso es influir, expresarse y ser oído. La intención básica es *persuadir*.
- **Seguridad:** El impulso es ser estable y consecuente. La intención básica es *apoyar*.
- **Complacencia:** El impulso es tener razón, estar seguro y ser cauteloso. La intención básica es *evitar problemas*.

En situaciones desfavorables, una persona con un alto grado de dominio (D) se vuelve muy activa, tomando el control de la situación para superar la adversidad. Por otro lado, un individuo con alto nivel de complacencia (C) reacciona con cautela tratando de acomodarse a la situación para no tener problemas.

En situaciones favorables, se destacan los otros elementos. Una persona con un alto grado de influencia (I) responderá activamente al entorno, motivando, persuadiendo e interactuando con los demás. Una persona con un factor alto de seguridad, estabilidad (S), también se relacionará con los demás en situaciones favorables, pero en un modo más tranquilo, sirviendo de apoyo, determinando el aspecto positivo de cada situación y siendo considerada.

En la mayoría de las personas, se presentan de un modo predominante por lo menos dos de las cuatro tendencias de comportamiento. Por ejemplo, una persona cuyas tendencias de comportamiento se inclinan hacia una combinación de un alto grado de D y un alto grado de I manifiesta características D en un ambiente desfavorable y características I cuando la situación se vuelve más favorable. Esa persona será muy activa en cualquiera de los entornos, pero será más resuelta bajo condiciones de tensión y más expresiva cuando se obtienen los resultados favorables.

Patrones de perfiles representativos:

Toda personalidad contiene por lo menos algún grado de los cuatro factores, aunque algunos sean significativos y otros, reducidos. La manera particular en que se combinan los cuatro factores y el efecto que tiene uno sobre el otro forman un estilo de comportamiento compuesto. Existen veintiún patrones representativos; cinco para cada una de las personalidades D, I, S, y C, además de los patrones uniformes. En cada cuadrante, se observa que cuatro de cada cinco patrones particulares se caracterizan por altos niveles de D, I, S, o C

Cada patrón contiene características que han sido analizadas y estas a su vez jerarquizadas con una valoración numérica teniendo como base las características tanto culturales, organizacionales y funcionales de la institución. Las descripciones de los patrones en mención son:

- **Director(a)**

Características destacadas: otras personas lo(a) perciben como fríamente decisivo(a), analítico(a), impaciente e independiente. Su motivación es interna, y se esmera mucho por superar obstáculos y llegar a sus metas, las cuales con frecuencia son obsesivas. Le gustan los problemas difíciles que puede superar con el poder de su cerebro, lógica y tácticas. Se concentra en los hechos, es tranquilo(a) y competitivo(a) y quiere estar a cargo de las tareas para llevarlas a cabo a su modo. Anhela aceptar responsabilidades y tomar decisiones por cuenta propia.

- **Emprendedor(a)**

Características destacadas: las características de decisivo(a), persuasivo(a), activo(a) y sumamente independiente lo(a) identifican como emprendedor(a). Es el (la) individualista supremo(a): arrogante enérgico(a) y persistente. Es un(a) aventurero(a) incurable y capaz de probar cosas diferentes o novedosas aunque sea una vez. Su deseo de adquirir poder se combina con una determinación terca de controlar tanto los eventos como a las personas. Funciona de un modo decisivo y positivo, y sigue adelante sin consultar con nadie. Su impaciencia resulta en una reacción rápida, aburrimiento instantáneo e inquietud por algo mejor. Es versátil, flexible y tiene motivación propia, con un gran sentido de urgencia y una gran tolerancia de la presión.

- **Organizador(a)**

Características destacadas: es decisivo(a), persuasivo(a), activo(a) e independiente; es una persona orientada hacia la acción, un(a) emprendedor(a) que persigue las metas a pesar de los obstáculos que se presenten. No puede concebir la noción de darse por vencido(a) o ceder. Es una persona dinámica a quien le encanta la competencia. Conforme a la situación, presiona o persuade, elogia o demanda. Tiende a exigir primero y a pedir después y su amor por el poder lo(a) dispone para altos puestos. El orgullo le proporciona el impulso para correr riesgos e implementar planes audaces. En ambientes favorables, es amistoso(a), en entornos hostiles, es recio(a).

- **Pionero(a)**

Características destacadas: los demás lo(a) perciben como una persona enérgica, que se concentra en los hechos; impaciente; y sistemática. Reacciona rápidamente ante un desafío con dinamismo y flexibilidad. Tiene iniciativa propia y versatilidad, y reacciona rápidamente ante la competencia. Trata de evitar riesgos o problemas innecesarios. Es sensible a los

matices y tiende a buscar significados ocultos. Por lo general, le hace falta confirmación de que sus acciones o decisiones fueron correctas, pero en una situación crítica tiende a guiarse por la intuición. Su método para lograr sus objetivos es lógico, crítico y cortante. Se siente desafiado(a) por problemas que requieren acciones originales y analíticas.

- **Cooperativo(a)**

Características destacadas: los demás lo consideran modesto(a), sociable, predecible y cooperativo(a). Tiende a tener cuidado y a ser conservador(a), y, por lo general, está dispuesto(a) a modificar su posición para lograr sus metas. El bajo nivel de dominio en su composición lo(a) lleva a minimizar los riesgos por medio de una investigación cautelosa. Prefiere una atmósfera libre de hostilidad y desea la armonía. Es consecuente, estable y prefiere trabajar en un solo proyecto a la vez. Por lo general, concentra su habilidad y experiencia en áreas que requieren profundidad y especialización. En la mayoría de los casos cuando está bajo presión, mantiene el control propio y procura estabilizar su ambiente, reaccionando negativamente a los cambios. Es aplomado(a) y cordial; puede crear y mantener un ambiente de buena voluntad.

- **Afliador(a)**

Características destacadas: las personas lo(a) perciben como modesto(a), extrovertido(a), activo(a) e independiente. Se esmera por que su ambiente sea favorable y amistoso. Trata de causar una buena impresión y de convencer a los demás de que él (ella) es capaz. Le agrada hacer favores a las personas. Es optimista, entusiasta, y habla bien y extensamente. Su participación es activa y demuestra confianza en sí mismo(a). Prefiere persuadir a las personas en vez de darles órdenes. Desea motivar a los demás para que trabajen unidos y en equipo.

- **Negociador(a)**

Características destacadas: los demás lo(a) ven moderado(a), entusiasta, activo(a) y diplomático(a). Se vale más del tacto que de la presión y es sumamente optimista. Es alegre, conversador(a), y se siente a gusto con desconocidos. Emplea palabras para disipar el desaliento o las dudas. El lenguaje que usa para persuadir, cualquiera sea su profesión, es suave y tranquilo. Se maneja bien en charlas triviales y encuentra con facilidad su entrada en las conversaciones. Tiene la habilidad de crear y mantener un ambiente de buena voluntad, tanto para sí mismo(a) como para quienes lo(a) acompañan. Es afable y tiene tacto en el trato; es tranquilo(a) y sonriente, y se siente cómodo(a) en un círculo grande y diverso de conocidos y compañeros.

- **Motivador(a)**

Características destacadas: como motivador(a), es verbalmente enérgico(a), extrovertido(a), activo(a) e independiente. Es sumamente sociable. Le gusta jugar pero sabe cuándo hay que trabajar. Sus actividades sociales y de negocios lo(a) ponen en contacto con personas. Se lleva bien con todo tipo de personas y las puede motivar a todas. Sin embargo, detrás de su aspecto simpático, existe un impulso resuelto de lograr resultados. Habla bien y persuade fácilmente. Tiene carisma natural y, por ello, puede ser cortés, aun cuando está en desacuerdo. Puede contar chistes acerca de sí mismo(a) y trata de no herir los sentimientos de nadie. Sometido(a) a presión, defiende lo que es correcto.

- **Persuasivo(a)**

Características destacadas: los demás lo(a) consideran una persona positiva, persuasiva, alerta e independiente. Es un(a) extrovertido(a) que actúa de manera directa. Es emprendedor(a) y se orienta hacia las metas. Le gusta correr riesgos. Es afable pero discutidor(a) e insiste en perseguir sus propias metas. Para él (ella) es más importante hablar que escuchar, tiende a dominar la situación social como también el ambiente profesional. Cuando comienza a comunicarse, aparentemente, las ideas son expresadas automáticamente. Pero su empatía básica por las personas con frecuencia supera su deseo de ganar y de sobresalir. Su autoestima es tan fuerte como su deseo de ser aceptado(a).

- **Estratega**

Características destacadas: los demás lo(a) perciben como una persona positiva, tranquila, firme y sistemática. Es directo(a) y expresa las situaciones tal cual son. Tiene curiosidad intelectual y lo(a) atraen los problemas difíciles que requieren análisis lógico. Es paciente, controlado(a), moderado(a) y reflexivo(a) y prefiere trabajar de manera individual en vez de tener que influir en las personas. Es reservado(a) y pensativo(a), dedicado(a) a las normas, procedimientos, precedentes y métodos tradicionales. Trata de evitar riesgos o problemas innecesarios. Es convencional, por lo general diplomático(a) y se preocupa con frecuencia. Queda satisfecho(a) con poca frecuencia en la búsqueda de la mejor respuesta. Quiere lograr, pero también quiere tener razón. Su afán tanto por los logros como por la calidad producen que con frecuencia los demás lo(a) vean como un(a) perfeccionista.

- **Perseverante**

Características destacadas: los demás lo(a) ven como una persona modesta, sociable, confiable y resuelta. Una vez que él (ella) tenga una idea definida, no será disuadido(a) fácilmente. Marca su propio ritmo y se atiene a él. Es una persona firme que prefiere tratar un solo asunto a la vez. Es probable que encause sus habilidades y experiencia a campos que requieran profundidad y especialización. Firme bajo presión, se esmera por estabilizar su ambiente y no le agradan los cambios. Es paciente, controlado(a) y actúa con moderación y reflexión en la mayoría de sus proyectos. Por lo general, aun bajo presión, presenta una apariencia tranquila y despreocupada. Suele encarar las situaciones con cuidado y concentración.

- **Investigador(a)**

Características destacadas: los demás lo(a) consideran una persona resuelta, lógica, tenaz y rígidamente independiente. Es amistoso(a), pero por lo general reservado(a), decisivo(a) y bastante pausado(a). Es pensativo(a); sin embargo, vacila en expresar opiniones. Le gusta seguir pistas, escarbar para encontrar los hechos y descubrir significados ocultos. Analiza los problemas y evalúa las circunstancias objetiva y desapasionadamente. Domina con la paciencia. Está orientado(a) hacia los resultados sin sentirse apurado(a) y da muy poco por sentado. Su desempeño eficaz es más el resultado de un trabajo arduo que de breves momentos de inspiración e intuición.

- **Especialista**

Características destacadas: como especialista, aparenta ser callado(a), amable, fácil de predecir, con control propio, práctico(a) y realista. Prefiere estar cerca de personas conocidas

y tiene relativamente pocos amigos íntimos. Es sensato(a), pensativo(a), considerado(a) y tiene buena relación con otras personas. Es una persona que habla con tranquilidad, fácil de tratar y relajada, actúa a su propio ritmo, y se desempeña de una manera firme y congruente.

- **Asesor(a)**

Características destacadas: los demás lo(a) perciben como una persona tranquila, amistosa, relajada e independiente. Es agradable y no representa ninguna amenaza; como consecuencia, no es factible que genere disgusto en otras personas. Aquellas se le acercan con el fin de expresarle sus problemas, puesto que a él (ella) le gustan las demás personas y está dispuesto(a) a escucharlas. Si tiene una sugerencia, la ofrece de una manera indirecta y casual. Las personas se sienten atraídas naturalmente hacia él (ella) por su calor, compasión, empatía y comprensión. Su confianza en sí mismo(a), su modestia, aplomo y moderación, persistencia y devoción por los demás se combinan para que él (ella) sencillamente sea agradable a los demás.

- **Torbellino**

Características destacadas: para los demás, es positivo(a), sociable, hiperactivo(a) y sistemático(a). Se impacienta por lograr resultados rápidos, reacciona apresuradamente, se aburre rápidamente y lo demuestra, y está listo(a) para aceptar desafíos. Es versátil, emprendedor(a) y a veces irritable. Es capaz de soportar presión y no le molesta presionar a los demás. Se siente cómodo(a) con metas cambiantes, proyectos y métodos nuevos y, cuando quiere, conquista a los demás con persuasión y optimismo. Puede ser diplomático(a) y preciso(a), por un lado, inquieto(a) y disconforme, por el otro. No se contenta hasta que algún acontecimiento o persona confirme que su acción o decisión fue correcta. Quiere lograr sus objetivos, pero también quiere tener razón. Frecuentemente es visto(a) como perfeccionista y se esmera igualmente por lograr los objetivos y perfeccionar la calidad.

- **Perfeccionista**

Características destacadas: los demás lo(a) consideran una persona conservadora, lógica, despierta y concienzuda. Tiende a ser diplomático(a) y preciso(a), por un lado; inquieto(a) y disconforme por el otro. Es sensible a matices y está alerta a los posibles significados ocultos y motivos ulteriores. Se siente incómodo(a) hasta ver confirmadas sus acciones y decisiones. Es reservado(a), pensativo(a), y quiere evitar riesgos o problemas innecesarios. Además de ser confiable, preciso(a) y discreto(a), es detallista; hace cumplir las reglas establecidas.

- **Analista**

Características destacadas: los demás lo(a) ven como una persona confiable, objetiva, consecuente y receptivo(a) a nuevas ideas. Tiende a ser insistente en cumplir con el sistema y mantener el orden. Sus decisiones se basan en precedentes comprobados y hechos conocidos. En todas sus actividades, trata meticulosamente de cumplir con normas altas. Es diplomático(a) y preciso(a), y evita en la medida de lo posible riesgos o problemas innecesarios. No se siente cómodo(a) hasta ver confirmada la validez de sus acciones y decisiones. Es sensible a significados escondidos y motivaciones ocultas. Es cooperativo(a) y cauteloso(a), discreto(a) y cabal, consecuente y precavido(a). Su método para lograr metas es lógico, crítico e incisivo.

- **Acomodadizo(a)**

Características destacadas: los demás lo perciben como conservador(a), reservado(a), estable y concienzudo(a). Es cooperativo(a) y complaciente, preciso(a) y sistemático(a), cortés y diplomático(a). Al ser ordenado(a) y prolijo(a), tiende a seguir fácilmente los procedimientos establecidos y cumple altos estándares. Es sensible y está alerta a posibles peligros. Trata de mirar hacia el futuro para evitar problemas y riesgos innecesarios. Tiene una pasión por el orden impecable. Sigue las instrucciones cuidadosamente para lograr un desempeño intachable.

- **Creador**

Características destacadas: para los demás, se presenta como contundente, objetivo(a), impulsivo(a) y sistemático(a). Es probable que sea sumamente inteligente, pero con un estilo desordenado. Se inclina hacia conceptos, teorías, pronósticos y probabilidades. Investiga los hechos a cabalidad y examina todas las soluciones posibles de un problema. No puede aceptar meramente cualquier respuesta; se esfuerza por llegar a la mejor respuesta. Con frecuencia, el resultado de este proceso son ideas creativas. Por consiguiente, muchas personas lo(a) consideran perfeccionista.

- **Individualista**

Características destacadas: los demás lo ven como una persona decisiva, persuasiva, firme e independiente. Actúa de un modo positivo y directo frente a la oposición y sostiene con firmeza su posición. Está dispuesto(a) a aceptar riesgos. Al tratar con los demás, demuestra confianza en sí mismo(a). Aunque se esmera por ganar la aprobación de la gente, se resiste a ceder su propio punto de vista. Su persistencia y perseverancia da firmeza a sus decisiones, lo cual puede volverlo bastante inflexible. Marca su propio paso y lo mantiene. Cuando se le aplica presión, puede redoblar su independencia y puede ser sumamente irritante para quienes quieren que se adapte.

- **Patrones uniformes**

Características destacadas: los demás lo(a) consideran como una persona adulta, confiable, agradable y firme. Su impulso por obtener logros es contrapesado por su necesidad de tener razón y, como resultado, a veces es percibido como perfeccionista. No puede aceptar cualquier respuesta: quiere la mejor. No siempre es fácil de interpretar su disposición. A veces es decidido(a), dispuesto(a) a tomar una posición, firme en sus convicciones y listo(a) para discutir un asunto. En otros momentos, es capaz de transigir, conceder y acatar una costumbre aceptada. Puede estar tenso(a) o con una calma sorprendente; puede ser arriesgado(a), o cauteloso(a), conspicuo(a) o discreto(a).

Anexo 5. Resultados de desempeño y potencial por persona

Persona	Resultados DISC			Resultados ANCLAS		Resultados de Potencial		Resultados de desempeño		
X1	Pionero	Medio	2	Alto	1	Medio	2	20	Alto	1
X2	Creador	Medio	2	Alto	1	Medio	2	17	Medio	2
X3	Creador	Medio	2	Medio	2	Medio	2	18	Alto	1
X4	Perfeccionista	Alto	1	Alto	1	Alto	1	16	Medio	2
X5	Uniforme	Bajo	3	Medio	2	Bajo	3	14	Medio	2
X6								15	Medio	2
X7	Creador	Medio	2	Medio	2	Medio	2	19	Alto	1
X8	Creador	Medio	2	Medio	2	Medio	2	13	Bajo	3
X9								13	Bajo	3
X10	Acomodadizo	Alto	1	Medio	2	Medio	2	14	Medio	2
X11	Emprendedor	Medio	2	Alto	1	Medio	2	17	Medio	2
X12	Analista	Alto	1	Bajo	3	Medio	2	20	Alto	1
X13	Investigador	Medio	2	Alto	1	Medio	2	11	Bajo	3
X14	Persuasivo	Medio	2	Alto	1	Medio	2	12	Bajo	3
X15	Persuasivo	Medio	2	Bajo	3	Bajo	3	12	Bajo	3
X16	Organizador	Alto	1	Medio	2	Medio	2	11	Bajo	3
X17	Creador	Medio	2	Medio	2	Medio	2	19	Alto	1
X18	Pionero	Bajo	3	Alto	1	Medio	2	16	Medio	2
X19	Uniforme	Bajo	3	Alto	1	Medio	2	15	Medio	2
X20	Organizador	Alto	1	Alto	1	Alto	1	20	Alto	1
X21	Organizador	Alto	1	Alto	1	Alto	1	18	Alto	1
X22	Motivador	Medio	2	Medio	2	Medio	2	11	Bajo	3

Nota: Las personas X6 y X9 no fueron consideradas en la matriz Nine Box debido a que pudieron ser evaluadas en potencial o desempeño, por vacaciones y descanso médico, respectivamente.

Nota biográfica

Carla Patricia Alzamora Motohasi

Nació en Cusco, el 13 de febrero de 1980. Licenciada en Psicología por la Universidad Andina del Cusco. Egresada de la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico. Ha concluido el Programa de Especialización en Gestión y Retención del Talento Humano y los Planes de Sucesión de la Universidad del Pacífico, así como el Programa de Especialización en Diseño de Puestos y Procesos y el Programa de Especialización en Administración del Factor Humano por Competencias en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con estudios de Diplomado en Coaching y Consultoría, así como Diplomado en Recursos Humanos en la Universidad Ricardo Palma, y con certificación a nivel Practitioner en Programación Neurolingüística (PNL) del Instituto Milton Erickson de Lima. Es egresada de la maestría en Psicología Clínica de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Cuenta con más de once años de experiencia especializada en gestión de personas y de desarrollo organizacional en empresas privadas, consultoría y entidades públicas. Actualmente, se desempeña como especialista de desarrollo en el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería Osinergmin.

Erika Prado Rincón

Es bachiller en Administración de Empresas por la Universidad de Lima, con estudios concluidos de la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico y un Diploma de Especialización en Factor Humano por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con más de ocho años de experiencia laboral en gestión de recursos humanos en el sector privado en empresas de servicios e industriales. Actualmente, se desempeña como coordinadora de capacitación y desarrollo en la empresa pesquera industrial Austral Group S. A. A., perteneciente al grupo económico Austevoll Seafood ASA.

Latife Rocío Reaño Sacín

Nació en Lima, el 9 de junio de 1977. Es ingeniera de sistemas colegiada egresada de la Universidad Alas Peruanas, con estudios concluidos de la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico. Cuenta con un Diplomado en Dirección

del Capital Humano del Tecnológico de Monterrey, y un Diplomado de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Cuenta con más de quince años de experiencia en gestión humana. Tiene experiencia desempeñándose en empresas de consultoría internacional, realizando trabajos en empresas públicas y privadas, y formando parte del área de gestión humana regional y corporativa de importantes multinacionales. Actualmente, trabaja como consultora independiente en temas de gestión humana y compensaciones.

Diana Zarela Rodríguez Castillo

Nació en Lima, el 22 de febrero de 1987. Es ingeniera industrial colegiada egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con un Diplomado en Gerencia de Compensaciones de la Universidad del Pacífico, y con estudios concluidos de la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la misma universidad. Cuenta con cinco años de experiencia en temas de compensaciones y gestión del talento en el sector privado. Actualmente, desempeña el cargo de coordinadora de Desarrollo Organizacional en la empresa avícola Don Pollo S. A.