

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL



SISTEMA DE CONTROL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS APLICANDO EL CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL EN YPFB PETROANDINA SAM

Proyecto de Grado para obtener el Título de Licenciatura  
POR: VÍCTOR HUGO BALTAZAR MAMANI  
TUTOR: OSWALDO TERÁN

LA PAZ – BOLIVIA

Septiembre, 2016

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Proyecto de Grado

**SISTEMA DE CONTROL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**  
**APLICANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN YPFB**  
**PETROANDINA SAM**

Presentada por: Univ. Victor Hugo Baltazar Mamani

Para optar el grado académico de *Licenciado en Ingeniería Industrial*

Nota numeral: .....

Nota Literal:.....

Ha sido.....

Director de la carrera de Ingeniera Industrial: Ing. M. Sc. Oswaldo Terán Modregón

Tutor: Ing. M.Sc. Oswaldo Terán Modregón .....

Tribunal: Ing. Franz Zenteno Benitez .....

Tribunal: Ing. Mónica Lino Humerez .....

Tribunal: Ing. Hugo Mobarec Clavijo .....

Tribunal: Ing. Oscar Villamor Salazar .....

## **AGRADECIMIENTOS**

Este proyecto ha representado un gran esfuerzo el cual no habría sido posible, sin el apoyo y motivación de muchas personas, hoy que concluye una etapa muy importante en mi vida, quiero expresar mis agradecimientos.

A mi padre, por su incansable apoyo y dedicación para hacer de mí una persona íntegra, quien me animó siempre a alcanzar una meta superior en cualquier actuación de mi vida. A mi madre, por el amor, la paciencia y la dedicación a la familia, por ser siempre el refugio donde llegar cuando aparecen las dificultades.

A mis abuelos Lázaro y Candelaria, por su apoyo y ánimo permanente para concluir los estudios. A mis tías, María, Ruth y Gaby por el cariño, preocupación y apoyo incondicional.

A YPFB Petroandina SAM, particularmente a Félix Fernando Salazar y Rolando Oviedo, por su paciencia y confianza en que este trabajo podía significar un aporte para la empresa. Gracias por su calidez y darme la oportunidad de realizar mi práctica profesional y permitirme realizar este proyecto.

Agradecer a mi tutor Oswaldo Terán por su apoyo en todo momento, sus análisis críticos, orientaciones y aportación de ideas enriquecedoras para avanzar y alcanzar el nivel de calidad que requiere un Proyecto de Grado.

A todos, muchas gracias.

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PROBLEMÁTICA.....	4
1.1.    Antecedentes .....	4
1.1.1.  Control de gestión .....	5
1.1.2.  Cuadro de Mando Integral .....	6
1.2.    Seis pasos para la resolución de problemas .....	6
1.3.    Objetivos .....	11
1.5.1  Objetivo General .....	11
1.5.2  Objetivos específicos .....	11
1.4.    Justificación .....	12
1.5.    Alcances y limitaciones.....	12
1.6.    Beneficiarios del proyecto.....	13
CAPÍTULO 2: LA EMPRESA.....	14
2.1.    La empresa .....	14
2.1.1.  Antecedentes generales de la empresa .....	14
2.1.2.  Misión .....	14
2.1.3.  Visión .....	15
2.1.4.  Valores de la empresa .....	15
2.1.5.  Definiciones de empresa .....	15
2.1.6.  Finalidad de la empresa.....	16
2.1.7.  Clasificación de la empresa.....	16
2.1.8.  Organización de la empresa .....	17
1)  Estructura organizacional.....	20
2.2.    Análisis interno y externo en la Gestión de Recursos Humanos mediante la metodología FODA.....	22
2.2.1.  Factores internos: Fortalezas y Debilidades en la Gestión de Recursos Humanos. ....	23

2.2.2. Factores externos: Oportunidades y Amenazas en la Gestión de Recursos Humanos .....	25
2.2.3. Análisis de las interacciones .....	26
2.2.4. Formulación de estrategias.....	27
2.2.5. Matriz FODA .....	28
2.3. Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos.....	30
2.3.1. Perspectiva Financiera .....	31
2.3.2. Perspectiva hacia el Cliente o Cliente Interno .....	32
2.3.3. Perspectiva de procesos internos.....	33
2.3.4. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento .....	36
2.4. Cadena del valor.....	37
<b>CAPÍTULO 3: PROCESOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>39</b>
3.1. Análisis de procesos actuales .....	39
3.2. Proceso de reclutamiento, selección y contratación.....	43
3.3. Proceso de evaluación de desempeño .....	47
3.4. Proceso de cuantificación de la satisfacción del empleado.....	50
3.5. Proceso de cuantificación del Clima laboral.....	53
3.6. Proceso de capacitación .....	56
<b>CAPÍTULO 4: DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....</b>	<b>59</b>
4.1. Gestión de Recursos Humanos.....	59
4.1.1 Subsistema de Provisión .....	60
1) Planeación estratégica de Recursos Humanos .....	60
2) Ausentismo.....	60
3) Rotación de personal .....	60
4) Selección de personal.....	61
4.1.2 Subsistema de Aplicación .....	64
1) Orientación de las personas.....	64
2) Diseño de cargos .....	65

3)	Evaluación del desempeño.....	65
4)	Evaluación por competencias.....	66
4.1.3	Subsistema de Mantenimiento .....	66
1)	Salario .....	66
2)	Prestaciones de sociales .....	67
3)	Higiene laboral .....	67
4)	Seguridad Laboral .....	68
5)	Calidad de vida en el trabajo .....	68
4.1.4	Subsistema de Desarrollo.....	68
1)	Desarrollo de personas .....	69
2)	Capacitación.....	69
3)	Desarrollo organizacional .....	71
4.1.5	Subsistema de control .....	71
1)	Base de Datos en recursos humanos .....	71
4.2.	Cuadro de Mando Integral (CMI) .....	72
4.2.1.	Las cuatro perspectivas del CMI.....	72
Perspectiva Financiera:	Respondiendo a las expectativas del accionista.....	73
Perspectiva del Cliente Interno:	Nuestras relaciones con los clientes. ....	74
Perspectiva de los Procesos Internos:	Asegurando excelencia de los procesos... ..	74
Perspectiva del aprendizaje y Crecimiento	.....	76
4.2.2.	Estrategia.....	79
4.2.3.	Objetivo estratégico .....	79
4.2.4.	Indicadores .....	79
4.2.5.	Meta .....	80
4.2.6.	Mapa estratégico .....	80
4.2.7.	Consideración para el Cuadro de Mando Integral.....	81
4.3.	Gestión del Cambio.....	81
4.4.	Ingeniería del software.....	83
4.4.1.	Características del software.....	83

4.4.2.	Sistema de base de datos .....	84
4.4.3.	Prototipo.....	84
CAPÍTULO 5:.....DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (Balanced Scorecard)		85
5.1.	Metodología del Cuadro de Mando Integral .....	85
5.2.	Diseño del Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos .....	86
5.3.	Definición estratégica de recursos humanos .....	86
4.1.1.	Misión de la Gestión de Recursos Humanos.....	86
4.1.2.	Visión de la Gestión de Recursos Humanos .....	87
4.1.3.	Valores de la Gestión de Recursos Humanos .....	87
4.1.4.	Factores claves de éxito .....	88
4.1.5.	Estrategia de la empresa.....	88
5.4.	Objetivos estratégicos .....	91
5.4.1.	Objetivos desde la Perspectiva Financiera.....	93
OE1:	Optimizar y controlar el uso de recursos financieros en la GRH .....	93
5.4.2.	Objetivo desde la Perspectiva del Cliente Interno o del empleado.....	93
OE2:	Mejorar el grado de satisfacción del empleado .....	94
5.4.3.	Objetivo desde la perspectiva Procesos Internos .....	95
OE3:	Controlar la provisión de recursos humanos .....	95
OE4:	Gestionar el desempeño de los RR.HH. ....	95
OE5:	Controlar la remuneración .....	96
OE6:	Contar con un Plan de Capacitación.....	96
5.4.4.	Objetivo desde la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento .....	96
OE7:	Fomentar el crecimiento del empleado.....	97
OE8:	Atraer y retener talentos.....	97
OE9:	Gestionar la calidad de vida organizacional .....	98
OE10:	Disponibilidad y uso de información clave .....	98
5.5.	Mapa Estratégico Organizacional .....	98
5.6.	Gestión del Cambio.....	101

5.6.1. Diagnóstico de la cultura organizacional .....	102
5.6.2. Planeación Estratégica Organizacional .....	103
5.6.3. Liderazgo.....	104
5.6.4. Planeación Estratégica de Cultura.....	105
5.6.5. Celebración y Seguimiento .....	105
<b>CAPÍTULO 6: INDICADORES EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS....</b>	<b>106</b>
6.1. Indicadores para la administración.....	106
6.2. Indicadores según subsistemas de la gestión de recursos humanos .....	107
6.2.1. Subsistema de Provisión .....	108
Empleados incorporados .....	108
Empleados desvinculados .....	109
Rotación de personal .....	109
Vacantes .....	110
Candidatos.....	111
Horas de ausencia.....	112
Índice de ausentismo .....	112
Convocatorias.....	113
Costo de selección.....	114
6.2.2. Subsistema de Aplicación .....	115
Índice de evaluación por competencias.....	115
6.2.3. Subsistema de Mantenimiento .....	116
Costo de remuneración.....	116
Índice de satisfacción del empleado.....	116
Costo de remuneración por empleado.....	117
Índice de satisfacción salarial.....	118
Cobertura de seguro de salud y/o seguro de vida.....	119
Empleados con más de tres años .....	120
Índice de clima laboral .....	121
6.2.4. Subsistema de Desarrollo .....	122



Empleados capacitados .....	122
Costo de capacitación.....	123
Horas de capacitación por empleado.....	123
Cumplimiento del programa de capacitación.....	124
Cumplimiento de presupuesto de capacitación .....	125
Gasto de capacitación por empleado.....	126
6.2.5. Subsistema de Control.....	127
Cargos .....	127
Total Empleados.....	128
Índice de personal calificado.....	128
Actualización de inventario del personal .....	129
Actualización descripción de cargos.....	130
Costo en Gestión de Recursos Humanos .....	130
Costo por empleado .....	131
6.3. Determinación y evaluación de los indicadores por perspectivas del CMI ...	131
6.3.1. Perspectiva Financiera .....	135
6.3.2. Perspectiva del Cliente Interno o del Empleado .....	135
6.3.3. Perspectiva de los Procesos Internos.....	136
6.3.4. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento .....	137
6.4. Identificación de iniciativas .....	141
6.5. Matriz de Impacto .....	142
6.6. Tableros de control.....	143
<b>CAPÍTULO 7: SISTEMA DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>144</b>
7.1. Tecnología.....	145
7.2. Tipo de información .....	145
7.3. Disponibilidad.....	145
7.4. Recolección.....	146
7.4.1. Registro del Personal.....	147
7.4.2. Reclutamiento y Selección .....	148

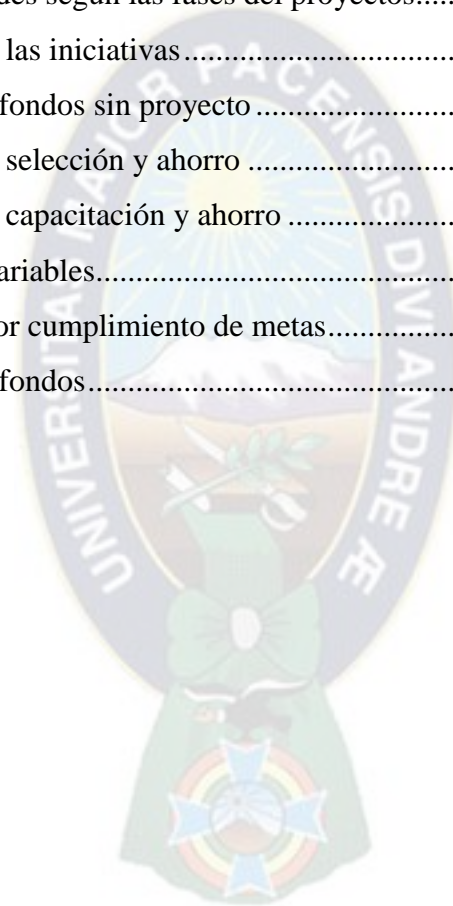
7.4.3. Capacitación.....	148
7.4.4. Encuestas.....	148
7.4.5. Otros.....	148
7.5. Procesamiento .....	149
7.6. Análisis y Reportes .....	149
7.7. Tablero de control del CMI.....	150
<b>CAPÍTULO 8: IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>153</b>
8.1. Diagnóstico de la cultura organizacional .....	154
8.2. Formación de un equipo de trabajo.....	155
8.3. Tecnología.....	156
8.4. Capacitación al equipo de trabajo .....	156
8.5. Comunicación del modelo .....	156
8.6. Control y evaluación de resultados .....	156
8.7. Responsables y presupuesto.....	157
8.8. Presupuesto .....	157
8.9. Cronograma de trabajo.....	159
<b>CAPÍTULO 9: EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA .....</b>	<b>160</b>
9.1. Objetivos del capítulo .....	160
9.2. Implementación de las iniciativas .....	160
9.2.1. Contar y disponer con información clave para la GRH. ....	160
9.2.2. Gestionar el proceso de reclutamiento y selección de personal. ....	161
9.2.3. Controlar el desempeño de los recursos humanos. ....	162
9.2.4. Contar con un programa de capacitación. ....	163
9.2.5. Controlar y ajustar el proceso de selección de personal. ....	163
9.2.6. Gestionar la satisfacción de los empleados. ....	164
9.2.7. Controlar el clima laboral dentro la empresa. ....	165
9.2.8. Gestionar el proceso de capacitación. ....	165
9.2.9. Controlar los recursos financieros destinados a los recursos humanos.....	166
9.2.10. Fomentar el flujo de información.....	167

9.3. Evaluación económica .....	167
9.3.1. Flujo de fondos sin proyecto .....	169
9.3.2. Flujo de fondos con proyecto .....	170
<b>CAPITULO 10: CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>174</b>
Conclusiones .....	174
Recomendaciones.....	175
ANEXO A: Descripción de puestos.....	180
ANEXO B: Preguntas para la consulta .....	188
ANEXO C: Evaluación de desempeño actual.....	190
ANEXO D: Encuesta de Evaluación por Competencias.....	191
ANEXO E: Encuesta de satisfacción del empleado.....	193
ANEXO F: Encuesta de Clima laboral .....	195
ANEXO G: Registro de capacitación .....	199
ANEXO H: Plan de capacitación.....	199
ANEXO I: Formato de la lista de asistencia a capacitación .....	200
ANEXO J: Sistema del Cuadro de Mando Integral .....	201
ANEXO K: Datos de entrada del sistema .....	201
ANEXO L: Ingreso de la base de datos .....	202
ANEXO M: Base de datos para el registro de personal.....	202
ANEXO N: Registro de reclutamiento y selección .....	202
ANEXO O: Registro de capacitación .....	203
ANEXO P: Registro de encuestas.....	204
ANEXO Q: Índices del CMI.....	205
ANEXO R: Informe mensual de recursos humanos .....	206
ANEXO S: Informe de reclutamiento y selección.....	207
ANEXO T: Informe de Capacitación.....	208
ANEXO U: Informe Evaluación de la satisfacción del empleado .....	209
ANEXO V: Gráficas de los indicadores del CMI.....	210

## Índice de cuadros

Cuadro 1: Identificación de causas .....	8
Cuadro 3: Clasificación de la empresa.....	17
Cuadro 4: Estructura según unidad y nivel jerárquico.....	18
Cuadro 5: Descripción de funciones por unidad y posición en el organigrama .....	19
Cuadro 6: Estructura según puestos y categoría .....	21
Cuadro 7: Análisis de Interacciones.....	26
Cuadro 8: Matriz FODA .....	29
Cuadro 9: Subsistemas de Administración .....	30
Cuadro 10: Número de empleados y cargos por unidad o gerencia.....	31
Cuadro 11: Costos fijos y variables .....	40
Cuadro 12: Costos por empleado .....	41
Cuadro 13: Costos por minuto por empleado .....	42
Cuadro 14: Factores claves de éxito.....	88
Cuadro 15: Matriz de Relación Subsistemas de Administración – Perspectivas del CMI .....	90
Cuadro 16: Objetivos Estratégicos de la empresa aplicando las perspectivas del CMI...99	
Cuadro 17: Matriz de relación índice de subsistemas GRH – Perspectivas del CMI ...	133
Cuadro 18: Objetivos e indicadores en la perspectiva financiera .....	135
Cuadro 19: Objetivos e indicadores en la perspectiva del cliente interno o del empleado .....	136
Cuadro 20: Objetivos e indicadores en la perspectiva de los procesos internos.....	136
Cuadro 21: Objetivos e indicadores en la perspectiva del aprendizaje y crecimiento..	138
Cuadro 22: Resumen de los indicadores .....	139
Cuadro 23: Matriz de impacto.....	142
Cuadro 24: Tablero de control de Perspectiva Financiera .....	151

Cuadro 25: Tablero de control Perspectiva del Cliente Interno.....	151
Cuadro 26: Tablero de control Perspectiva de los Proceso Internos.....	152
Cuadro 27: Tablero de control Perspectiva del Aprendizaje .....	152
Cuadro 28: Conformación del Equipo de Trabajo .....	155
Cuadro 29: Presupuesto por fases .....	157
Cuadro 30: Actividades según las fases del proyectos.....	158
Cuadro 31: Costo de las iniciativas.....	168
Cuadro 32: Flujo de fondos sin proyecto .....	169
Cuadro 33: Costo de selección y ahorro .....	170
Cuadro 34: Costo de capacitación y ahorro .....	171
Cuadro 35: Costos variables.....	172
Cuadro 36: Ahorro por cumplimiento de metas.....	172
Cuadro 37: Flujo de fondos.....	173



## Índice de ilustraciones

Figura 1: Diagrama de Ishikawa .....	9
Figura 2: Estructura por área y unidad organizacional .....	18
Figura 3: Estructura del FODA.....	23
Figura 4: Proceso reclutamiento y selección de personal. ....	34
Figura 5: Estructura de la evaluación del desempeño.....	35
Figura 6: Proceso de desarrollo personal y profesional. ....	36
Figura 7: Cadena de Valor Procesos de Gestión de Talento Humano .....	38
Figura 8: Subsistema de la Gestión de Recursos Humanos .....	59
Figura 9: Proceso de selección de personal.....	61
Figura 10: Las cuatro etapas del proceso de capacitación .....	69
Figura 11: CMI y su estructura para transformar una estrategia a términos operativos	73
Figura 12: Modelo de Gestión del Cambio Organizacional.....	82
Figura 13: Metodología del CMI .....	85
Figura 14: CMI para la Gestión de RR.HH. de YPFB Petroandina SAM.....	89
Figura 15: Cuadro de Mando Integral de la Empresa YPFB Petroandina SAM. ....	92
Figura 16: Mapa estrategico organizacional .....	100
Figura 17: Proceso de Gestión del Cambio.....	101
Figura 18: Resultados clima laboral.....	103
Figura 19: Objetivos estrategicos y valores .....	104
Figura 20: Tablero de control de YPFB Petroandina SAM.....	143
Figura 21: Base de datos de un sistema de información .....	144
Figura 22: Sistema del Cuadro de Mando Integral .....	147
Figura 23: Sistemas de colores e imágenes de alarma .....	151
Figura 24: Cronograma del proyecto según fases .....	159

## RESUMEN

El proyecto tiene por objeto implementar en YPFB Petroandina SAM un sistema de control para gestionar los recursos humanos aplicando la metodología del Cuadro de Mando Integral.

La gestión de recursos humanos implica el desarrollo de diferentes procesos o subsistemas, los cuales según Idalberto Chiavenato son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de recursos humanos, que conllevan al logro de los objetivos de la organización, razón por la cual es necesario contar con una herramienta que ayude al seguimiento y control de estos procesos.

Por tal razón, en el presente proyecto se planteó aplicar una teoría, la misma denominada Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*, formulada por Robert S. Kaplan y David P. Norton.

El Cuadro de Mando Integral vincula los indicadores con la estrategia de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Inicialmente se identificó el problema y sus causas, para luego realizar un análisis y descripción de la situación actual de la gestión de recursos humanos en la empresa, aplicando la metodología FODA y las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral como sistema de control de gestión, se desarrolló el sustento teórico sobre: la gestión de recursos humanos, cuadro de mando integral, gestión del cambio e ingeniería del software.

Una vez que se tiene la base teórica para el diseño, se procedió a implementar la metodología del Cuadro de Mando Integral, siguiendo esta metodología se establecieron

diez objetivos estratégicos, el mapa estratégico organizacional y se identificaron los indicadores según los cinco subsistemas de la gestión de recursos humanos, se completó este capítulo con el desarrollo de la gestión del cambio a fin de cumplir con las metas establecidas en los indicadores.

Tomando en cuenta los elementos para el diseño, estos se centralizaron en un tablero de control, donde se ordenaron los indicadores y las metas establecidas según los objetivos estratégicos y las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Para el seguimiento y control de los objetivos estratégicos e indicadores mediante el tablero de control, se desarrolló un sistema que permita recolectar y procesar la información, además de generar reportes para su posterior análisis.

Para lograr una implementación exitosa se desarrolló el capítulo de gestión e implementación del proyecto, el cual contempla realizar un diagnóstico de la cultura organizacional, conformar de un equipo de trabajo, contar con la tecnología adecuada, capacitar al equipo de trabajo, controlar y evaluar los resultados, designar responsables, contar con un presupuesto y finalmente desarrollar un cronograma.

Seguidamente para realizar una evaluación económica y financiera, se describen las iniciativas y sus costos, con los cuales se emplearon para construcción del flujo de fondos, demostrando su viabilidad y factibilidad económica a través del CAE sin proyecto igual a 52.492,28 Bs. y el CAE con proyecto igual a 50.033,14 Bs.

Finalmente con el desarrollo del proyecto, se logró realizar un diagnóstico de la empresa, analizar el concepto de Cuadro de Mando integral, establecer objetivos estratégicos e indicadores, además de definir estándares desempeño de los indicadores y desarrollar un sistema que permita procesar la información y mostrarlo en un tablero de control.

*Palabras claves: gestión, control, sistema, estrategia, indicador, cuadro de mando integral.*



## SUMMARY

This project aims to implement YPFB Petroandina SAM control system for managing human resources using the methodology of Balanced Scorecard.

The human resource management involves the development of different processes or subsystems, which according Idalberto Chiavenato are five: provision, implementation, maintenance, development and control of human resources, which lead to the achievement of the objectives of the organization, why it is necessary to have a tool to assist the monitoring and control of these processes.

For this reason, in this project was proposed to apply a theory, it called Balanced Scorecard or Cuadro de Mando Integral, by Robert S. Kaplan and David P. Norton.

The Balanced Scorecard indicators linked to the strategy of the organization for four balanced perspectives: financial, customer, internal processes, learning and growth.

Initially the problem and its causes were identified, then undertake an analysis and description of the current situation of human resource management in the company, using the SWOT methodology and the four perspectives of the balanced scorecard.

To design the Balanced Scorecard as a management control system, the theoretical basis on developed: human resources management, balanced scorecard, change management and software engineering.

Once you have the theoretical basis for the design, we proceeded to implement the methodology of Balanced Scorecard, following this methodology ten strategic objectives, organizational strategic map were established and indicators were identified

as the five subsystems management human resources, this chapter was completed with the development of change management in order to meet the targets set in the indicators.

Taking into account the elements for the design, these were centralized in a control panel, where indicators and targets set by the strategic objectives and the four perspectives of Balanced Scorecard were ordered. For monitoring and control of strategic and indicators by the control board objectives, a system that allows to collect and process information and generate reports for further analysis it was developed.

For successful implementation chapter management and implementation of the project, which includes a diagnosis of organizational culture, forming a team, have the right technology, train staff, monitor and evaluate developed the results, designate responsible, have a budget and eventually develop a schedule.

Then for an economic and financial evaluation , initiatives and costs are described, which were used to build cash flow, demonstrating their feasibility and economic feasibility through the CAE without project equaling described -52.492,28 Bs CAE with the project equal to 50,033.14 Bs.

Finally with the project it was possible to make a diagnosis of the company, analyze the concept of Balanced Scorecard, set strategic objectives and indicators, in addition to defining standard performance indicators and develop a system that allows process information and display it on a control board.

*Keywords: management, control, system, strategy, Balanced Scorecard*

## INTRODUCCIÓN

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) también denominada Administración de Recursos Humanos (ARH), implica el desarrollo de diferentes tipos de procesos a los que según Idalberto Chiavenato son cinco subsistemas que conllevan al logro de los objetivos de la organización y garantizan la adecuada gestión del recurso humano.

Para un adecuado funcionamiento de todos estos procesos es necesario contar con una herramienta que nos ayude al seguimiento y control de los distintos subprocesos.

Por tal razón, en el presente proyecto se planteó aplicar una teoría, la cual data desde 1990 y aun en tiempos actuales, se le asocia a los grandes aportes en los sistemas gerenciales y de control de las organizaciones, la misma denominada “Cuadro de Mando Integral” (CMI), formulada por Robert S. Kaplan y David P. Norton.

El CMI es un modelo que no solo evalúa la actuación financiera de la empresa; sino que evalúa los inductores de actuación de esos objetivos, mide la operación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y el aprendizaje y el crecimiento. A diferencia de otros modelos gerenciales, su importancia radica en vincular los indicadores identificados con la estrategia de la organización.

El presente proyecto tiene como objetivo implementar en YPFB Petroandina SAM un sistema de control para la Gestión de los Recursos Humanos aplicando la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Para lo cual se desarrolló los siguientes capítulos:

En el **Capítulo 1** (Problemática) Se presenta un análisis del problema, los objetivos específicos y generales, además de la justificación, alcances y beneficiarios del proyecto.

En el **Capítulo 2** (La Empresa) Se presenta la situación actual de la empresa como su misión, visión, valores y estructura organizacional, un análisis interno y externo mediante la metodología FODA e identificando los objetivos estratégicos. Y finalmente un diagnóstico de la gestión de recursos humanos tomando en cuenta las cuatro perspectivas del CMI.

En el **Capítulo 3** (Procesos en la Gestión de Recursos Humanos) Se describe y analiza los procesos actuales recurrentes que se llevan a cabo en la GRH.

En el **Capítulo 4** (Diseño del Sistema de Gestión de Recursos Humanos y el Cuadro de Mando Integral) Se realiza un sustento teórico sobre: la administración y sus cinco subsistemas para la GRH, el modelo de Norton y Kaplan del CMI y sus cuatro perspectivas, los sistemas de información administrativa, finalmente ingeniería del software y base de datos.

En el **Capítulo 5** (Diseño del Cuadro de Mando Integral) Se presenta las bases para el diseño del CMI como: la metodología, definición estratégica, objetivos estratégicos, mapa estratégico y recomendaciones para la implementación.

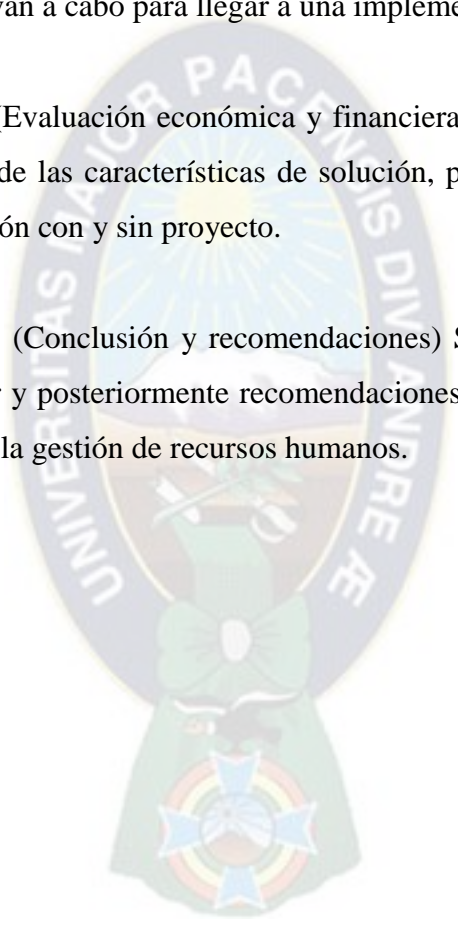
En el **Capítulo 6** (Indicadores en la Gestión de Recursos Humanos) Se describen los indicadores según los cinco subsistemas de la GRH para luego definir que indicadores se incluirán según las cuatro perspectivas del CMI. Finalmente se identifican las iniciativas y la matriz de impacto para el éxito de la implementación del proyecto.

En el **Capítulo 7** (Sistema de Información) Se describe un sistema para la GRH, tomando en cuenta la tecnología, tipo de información, disponibilidad de información, recolección de datos, procesamiento, análisis y reportes y el tablero de control del CMI.

En el **Capítulo 8** (Implementación y Gestión del proyecto) Se presenta las actividades que se llevan a cabo para llegar a una implementación exitosa del proyecto.

En el **Capítulo 9** (Evaluación económica y financiera) Se presenta los objetivos del capítulo, descripción de las características de solución, propuesta de implementación y finalmente la evaluación con y sin proyecto.

En el **Capítulo 10** (Conclusión y recomendaciones) Se exponen las conclusiones a las que se pudo llegar y posteriormente recomendaciones que puede tomar en cuenta la empresa para mejorar la gestión de recursos humanos.



## CAPÍTULO 1: PROBLEMÁTICA

---

### 1.1. Antecedentes

Todas las organizaciones deben medir la eficiencia y eficacia de cada uno de los procesos y procedimientos que se desarrollan en su interior y se reflejan en su exterior, para así plantear acciones correctivas que lleven a la consecución de los objetivos y metas institucionales. En la actualidad para que una organización consiga una gestión eficiente, debe tener en cuenta aspectos claves como la medición y el control de las variables identificadas como importantes dentro de esta.

Es por esto que existen los indicadores de gestión, los cuales miden el adecuado desempeño de una organización teniendo en cuenta las variables claves de cada área de esta. Estos indicadores son comparables entre sí en relación con periodos estándar, de modo tal que permitan evaluar la situación actual, con respecto al periodo anterior llevar a un mejor funcionamiento del proceso<sup>1</sup>.

De igual manera se trata de que las acciones que emprende cada área en la organización tengan coherencia con las que a su vez desarrolla la organización en macro. Usualmente estos indicadores de gestión se usan en las organizaciones para establecer la incidencia de áreas específicas como mercadeo, producción, financiera, mantenimiento, etc. Con respecto a la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad.

Pero el área de recursos humanos, un área clave en todas las organizaciones, la creación de indicadores de gestión de recursos humanos llega a ser muy importante para el seguimiento del mismo. En la actualidad dentro del área de manejo de una

---

<sup>1</sup> Indicadores de Gestión. julio 2014, [www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)

organización es de primordial importancia conocer profundamente los Recursos Humanos (RR.HH.) de la empresa y su verdadero potencial, ya que este es el recurso competitivo más grande y su desempeño determinará el éxito o fracaso de una organización, por lo que una fuerza laboral bien aprovechado, capacitado y motivado, es la clave del éxito. Lo que se requiere para tener éxito el día de hoy lo proporciona el desempeño que tengan nuestros RR.HH.

El éxito de esta revolución empresarial se marcará por la habilidad de ajustarse y aprender. Es muy importante que en la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) se controlen los siguientes subsistemas de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control.

De ahí que los indicadores que se definan para medir el desempeño del área de recursos humanos deben ser medibles, comparables, simples, adecuados, entendibles y/o de fácil interpretación y controlables por la organización.

Planteada la importancia de los indicadores de gestión para el área de recursos humanos en cualquier tipo de organización. El presente trabajo pretende diseñar los indicadores de gestión de recursos humanos para la empresa YPFB Petroandina SAM, la cual no ha contado desde su creación con la medición de procesos claves en esta área.

### **1.1.1. Control de gestión**

El control de gestión no debe ser reducido a la función de control, entendida como evaluación y corrección de desempeño únicamente; abarca la fase de planificación; porque durante el proceso de definir objetivos se determinan las formas de medirlos, que a su vez está determinada por los procesos de mejoramiento que son los que le otorgan la capacidad de diagnóstico al control.

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

### **1.1.2. Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balance Scorecard* desarrollado por Robert Kaplan y David Norton (1990), es considerado un sistema de control de gestión, de igual manera sus autores lo definen como una herramienta de comunicación, así como una metodología.

En esencia, el CMI traduce la estrategia de una empresa en objetivos, medidas e iniciativas, a través de cuatro perspectivas integradas: la financiera, la del cliente, la de procesos internos, la de aprendizaje y crecimiento de los empleados.

## **1.2. Seis pasos para la resolución de problemas**

### **1) Identificación del problema**

La medición es fundamental para el éxito de la empresa, debido a que impacta de forma directa en la actitud y comportamiento de los empleados así como en los resultados alcanzados. En el entorno competitivo actual se hace cada vez más necesario el incrementar la eficiencia y eficacia de en la gestión de recursos humanos.

Es necesario buscar métodos para capturar información relacionada con la gestión de recursos humanos, que pueda ser medido y controlado de una forma rápida y sencilla que permita contar con información que ayude a las toma de decisiones.



Finalmente podemos decir que el problema principal es la falta de una herramienta que controle la gestión administrativa, que permita tomar decisiones en base a los resultados obtenidos del mismo.

## **2) Descripción del problema**

En la empresa YPFB Petroandina SAM, empresa petrolera dedicada a la exploración y explotación, la administración fue manejada por otra empresa que prestaba el servicio de gestionar los recursos humanos y tras la necesidad de contar con mayor personal encargado de la administración en agosto del 2012, se llevó a cabo la Junta General Extraordinaria de Accionistas, donde la Junta de Accionistas determinó efectuar el Análisis de la estructura orgánica de la empresa y la incorporación de personal. En octubre de 2012, se aprueba la nueva estructura organizacional y en diciembre de 2012 el directorio aprobó el Manual de Organización y Funciones, formalizando las funciones de cada una de las Unidades organizacionales.

Como vemos el problema radica en que se hace cada vez más difícil la gestión de recursos humanos, por su reciente formación y su constante crecimiento. Para lo cual se requiere de una herramienta que permita mejorar la gestión administrativa, es decir una herramienta que ayude a gestionar.

## **3) Análisis y causas del problema**

Para describir adecuadamente el problema recurriremos a una lluvia de ideas e identificar las posibles causas de la falta de control en la gestión administrativa para luego construir un diagrama de Ishikawa (véase Figura 1), donde las posibles causas del problema identificado (véase Cuadro 1).

### **Cuadro 1:**

Identificación de causas por la falta de control de la Gestión de Recursos Humanos.

<b>CAUSAS</b>	
1.	Poca motivación del personal
2.	Competencias laborales ilimitadas
3.	Falta de capacitación
4.	Falta de un sistema informático
5.	Motivación del personal
6.	Falta de información
7.	Falta de comunicación entre áreas
8.	Evaluación de desempeño inexistente
9.	Selección de personal
10.	Falta de tiempo para la superación personal
11.	Sobrecarga de trabajo
12.	Escala salarial no aprobada
13.	Carrera laboral técnica en la empresa
14.	Condiciones de trabajo (ambiente de trabajo)
15.	Condiciones de trabajo (equipos y herramientas)

Fuente: Elaboración propia con asistencia del Responsable Talento Humano.

Buscando las causas principales del problema e identificadas las fuerzas que contribuyen a que el problema empeore, establecemos las causas principales o clasificamos por categorías que son las siguientes.

- ✓ Falta de un sistema de Información
- ✓ El sistemas de trabajo
- ✓ Las condiciones de trabajo
- ✓ Superación personal
- ✓ Motivación

**Figura 1:**

Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 1.

#### 4) Soluciones opcionales

Según las causas identificadas, para hallar una solución al problema que muestra el proyecto, se plantean las siguientes soluciones tentativas:

- ✓ Contar con un sistema de información de los recursos humanos eficiente.
- ✓ Diseñar una herramienta para control en la gestión de los recursos humanos mediante un Cuadro de Mando Integral.
- ✓ Mejorar las condiciones y sistemas de trabajo para una mejor gestión de los recursos humanos.
- ✓ Mejorar la situación en la superación personal y motivación de los empleados.
- ✓ Contar con una base de datos con información sobre los recursos humanos.

## 5) Toma de decisiones

Viendo las posibles soluciones del proyecto y analizándolas, vemos que la mejor opción para solucionar el problema de la falta de una herramienta de control para la gestión de recursos humanos es la de optar por la que se describe a continuación:

“Diseñar una herramienta para control en la gestión de los recursos humanos mediante un Cuadro de Mando Integral.”

## 6) Plan de acción

El plan de acción a realizar para solucionar el problema es el siguiente:

**Cuadro 2:**  
Actividades a realizarse en el proyecto

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medidas de verificación</b>	<b>Supuestos e hipótesis</b>
1. Analizar y definir los procesos administrativos que se realizan en la empresa.	Procesos administrativos identificados y desarrollados.	Aprobación de la empresa sobre los procesos administrativos desarrollados.	Que la empresa apruebe el proceso administrativo elegido.
2. Identificación de indicadores en la Gestión de RR.HH.	Índices de gestión administrativa identificados.	Mediante un documento impreso.	Revisión y aprobación por la empresa.
3. Desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI).	Cuadro de Mando Integral	Mediante un documento impreso.	Los índices elegidos son aprobados por la empresa
4. Desarrollo del sistema del CMI	Sistema desarrollado	Mediante un computador	El sistema funciona correctamente.
5. Capacitación sobre el uso del sistema	Empleados capacitados sobre el uso del sistema	Mediante un computador e informes impresos.	Comprensión de las ventajas y uso del CMI.

Fuente: Elaboración propia

### **1.3. Objetivos**

#### **1.5.1 Objetivo General**

Implementar un sistema de control de la Gestión de Recursos Humanos en la empresa YPFB Petroandina SAM, aplicando la metodología del Cuadro de Mando Integral.

#### **1.5.2 Objetivos específicos**

- ✓ Diagnosticar la gestión administrativa de la empresa YPFB Petroandina SAM que permita tener un panorama general respecto a la administración. para el diseño de un Cuadro de Mando Integral.
- ✓ Analizar el concepto de Cuadro de Mando Integral, su estructura y características.
- ✓ Identificar los procesos administrativos que se llevan a cabo actualmente.
- ✓ Establecer objetivos estratégicos según la perspectiva financiera, del cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento para la conformación del Cuadro de Mando Integral para la empresa YPFB Petroandina SAM.
- ✓ Definir un set de indicadores que facilite el control y seguimiento de la gestión administrativa.
- ✓ Establecer los estándares de desempeño respecto de los cuales se evaluarán los resultados reales. Metas y frecuencia de medición.
- ✓ Diseñar un sistema eficiente y eficaz para procesar la información y generar los sistemas de alerta en los casos en que no se alcancen los resultados esperados.
- ✓ Diseñar un plan de implementación y puesta en marcha del sistema de control de gestión que permita a la empresa una adecuada retroalimentación.

## **1.4. Justificación**

Los procesos básicos de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control de personal.

Para la planificación y seguimiento es muy importante contar con una herramienta que sea útil y eficaz. La planificación estratégica, como un instrumento de formulación de las estrategias, basadas en la evaluación de la información externa e interna a la organización, que le permite conocer sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.

El CMI como un sistema de medir eficazmente los resultados de la empresa, así como, una herramienta clave para la puesta en marcha de la estrategia.

La GRH es el centro de las preocupaciones de las empresas, tanto por la importancia del recurso humano como también por las necesidades de mejorar y automatizar constantemente las prácticas de la función.

## **1.5. Alcances y limitaciones**

El alcance del trabajo es dotar a la empresa YPFB Petroandina SAM, de una herramienta técnica de control de gestión de recursos humanos y sus subsistemas, es decir un Cuadro de Mando Integral (CMI) adaptado a la organización, que pueda ser aplicado a la misma en el futuro, y le permita convertir la visión en decisión a través de un grupo de indicadores de los distintos subsistemas de la gestión administrativa.

Además de determinar las fortalezas y debilidades de la organización mediante la matriz de análisis FODA, se definirán los objetivos y estrategias a seguir en la implantación del CMI en la empresa YPFB Petroandina SAM, y se seleccionarán

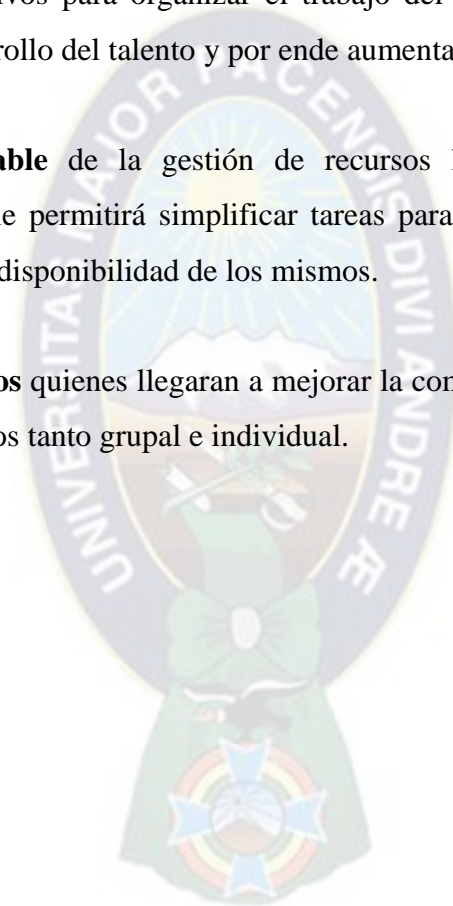
indicadores para evaluar la gestión y áreas que sirvan de prueba inicio para la implementación futura en su fase final.

### **1.6. Beneficiarios del proyecto**

Para la **empresa** que lograra contar con una herramienta que le permita controlar los procesos administrativos para organizar el trabajo del departamento generando mejor clima laboral y desarrollo del talento y por ende aumentar la productividad.

Para el **responsable** de la gestión de recursos humanos que contara con un instrumento el cual le permitirá simplificar tareas para evaluar en menor tiempo, con mejores resultados y disponibilidad de los mismos.

Para los **empleados** quienes llegaran a mejorar la comunicación interna y motivación por logro de resultados tanto grupal e individual.



## CAPÍTULO 2: LA EMPRESA

---

### 2.1. La empresa

#### 2.1.1. Antecedentes generales de la empresa

YPFB PETROANDINA SAM es una empresa constituida entre YPFB (60%) y PDVSA (40%) para trabajar en la exploración y explotación de hidrocarburos.

En agosto de 2007, se firma el acta de fundación de YPFB Petroandina SAM. En concordancia con el Decreto Supremo N° 29130 de 13 de mayo de 2007 que señala que las actividades de exploración y explotación en las áreas reservadas a favor de YPFB, podrán realizarse de manera directa por YPFB o en asociación, mediante la conformación de Sociedades de Economía Mixta S.A.M.

La empresa YPFB Petroandina SAM viene a constituir una parte importante de la economía, ya que con su accionar contribuye a mejorar la situación económica de sus propietarios o accionistas y en el país, a generar más y mejores fuentes de empleo, así como también al crecimiento de la economía de nuestro país, a través de su incidencia en las diferentes variables macroeconómicas

#### 2.1.2. Misión

Desarrollar actividades de exploración hidrocarburífera en los bloques designados por YPFB, Subanino Norte y Subandino Sur, a través de la integración técnica, económica y social, enmarcado en el contexto jurídico vigente y el respeto a la madre tierra.



### **2.1.3. Visión**

Convertir y consolidar a “YPFB PETROANDINA SAM” en una empresa productora de hidrocarburos, que contribuya a incrementar las reservas petroleras y los niveles de producción de YPFB Corporación y al fortalecimiento del proceso de integración energética binacional.

### **2.1.4. Valores de la empresa**

- ✓ Integración pluricultural a través de las actividades hidrocarburíferas.
- ✓ Honestidad y ética en el desempeño de todas nuestras actividades.
- ✓ Compromiso social y respeto a la madre tierra.
- ✓ Trabajo en equipo y la convergencia de esfuerzos.
- ✓ Justicia y equidad en la administración del talento humano.
- ✓ Respeto a la soberanía normativa del Estado Plurinacional de Bolivia.

### **2.1.5. Definiciones de empresa**

Es el conjunto organizado de personas que con ciertos recursos emprenden y realizan acciones con el propósito de alcanzar ciertos objetivos.<sup>2</sup>

Es la unidad económica, social y jurídica en la cual se aplica el proceso de la administración con el objeto de la obtención de bienes y servicios que cubrirán las necesidades que demanda la sociedad.

La empresa es la unidad económica y social o el ente que produce bienes y servicios, para satisfacer las necesidades de la sociedad con o sin fines de lucro, comercial,

---

<sup>2</sup> Melgar Callejas, “Curso Básico para el Estudio de Organización y Métodos”, Pág. 15

agropecuaria, industrial o de servicios, pública o privada, legalmente constituida o no, de uno o varios propietarios.<sup>3</sup>

#### 2.1.6. Finalidad de la empresa

Los fines de la empresa objetivamente considerados, son los siguientes:<sup>4</sup>

**a. Su fin inmediato:** Es la producción de bienes y servicios para un mercado en efecto: no hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin directo, independientemente de los fines que se pretendan llenar con esa producción.

**b. Fines mediatos:** Supone esto, analizar qué se busca con esa producción de bienes y servicios. A nuestro juicio, debe hacerse aquí una división entre la empresa pública y privada.

**La empresa privada:** busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

**La empresa pública:** tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter social, pudiendo obtener o no, beneficios.

#### 2.1.7. Clasificación de la empresa

La empresa lo podemos clasificar por: su tamaño, la actividad económica y su constitución patrimonial (véase Cuadro 2).

---

<sup>3</sup> Reyes Ponce, “Teoría Administrativa Primera Parte” Pág. 24

<sup>4</sup> Reyes Ponce, “Administración de Empresas, Primera Parte,” Pág. 83

## **Cuadro 2:**

### Clasificación de la empresa

<b>Clasificación por</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>
Tamaño	Grande	Es totalmente difícil que el dirigente, pueda conocer a todo el personal en razón de su número, menos aún tratarlos cerca y resolverles sus problemas, para el empleado la empresa se identifica con los jefes inmediatos.
Actividad	Empresa Industrial extractiva	En este tipo de empresas se encuentran comprendidos aquellas que obtienen materias primas e insumos, y posteriormente los transforman en productos terminados mediante un proceso productivo. <sup>5</sup>
Según propiedad	Sociedad Anónima Mixta (SAM)	Es una empresa conformada por alguna institución pública (dependiente del estado) y por una empresa privada para la realización de actividades de interés colectivo o la implantación. La responsabilidad de ambas partes está limitada a los aportes efectuados y compromisos establecidos al momento de la constitución de la empresa mixta.
Según ámbito de actuación	Empresa nacional	Son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.

Fuente: Elaboración Propia

### **2.1.8. Organización de la empresa**

El modelo de organización de YPFB Petroandina SAM, es el funcional divisional (véase Figura 2). En el diseño de la estructura se ha considerado dos criterios de:<sup>6</sup>

**Nivel Jerárquico (Funcional);** que implica la división de la estructura en tres niveles: Superior, Ejecutivo y Operativo (véase Cuadro 3 y 4).

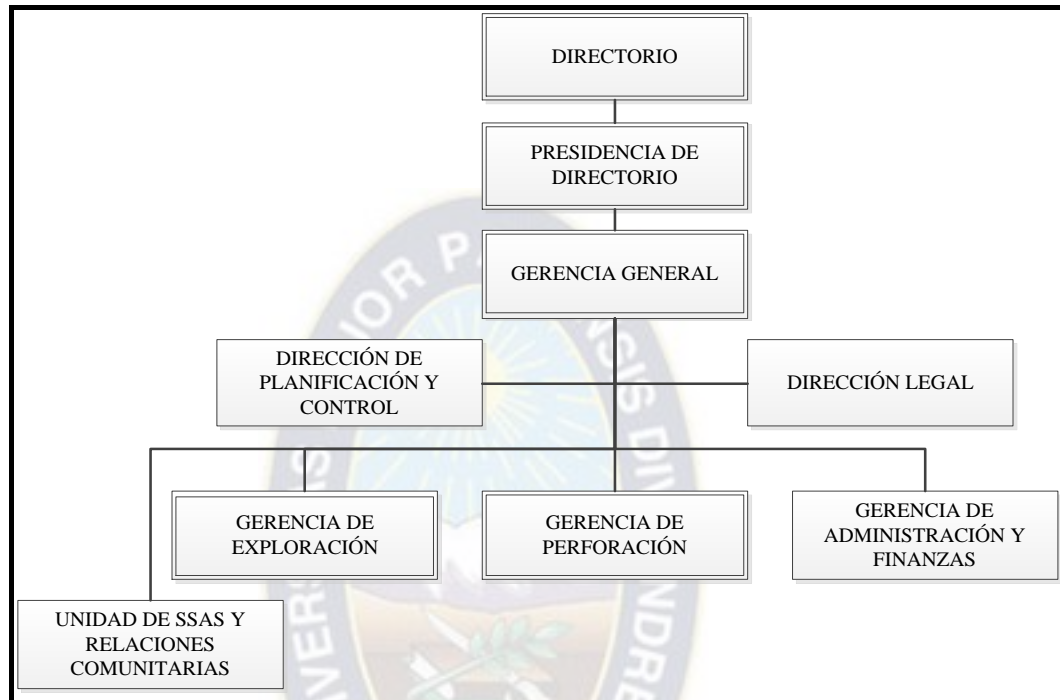
**Clasificación de Unidad Organizacional;** de acuerdo a las funciones ejercidas dentro de YPFB Petroandina SAM, se establecen las unidades: Sustantivas, Administrativas y de Asesoramiento.

<sup>5</sup> *Ibíd.* 17, Pág. 18

<sup>6</sup> Datos proporcionados por la Dirección de Planificación y Control.

**Figura 2:**

Estructura por área y unidad organizacional



Fuente: Unidad del Talento Humano

**Cuadro 3:**


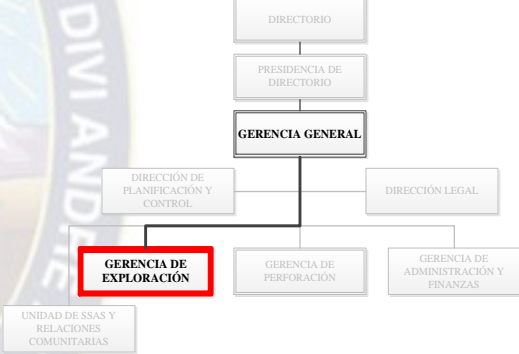

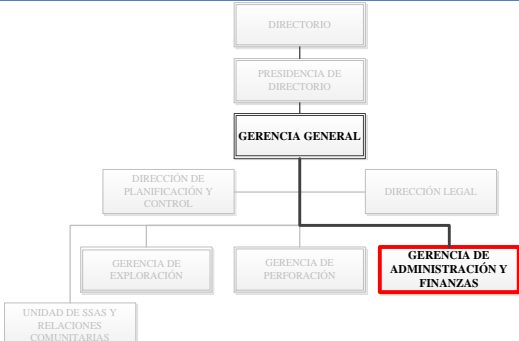
Estructura según unidad y nivel jerárquico.

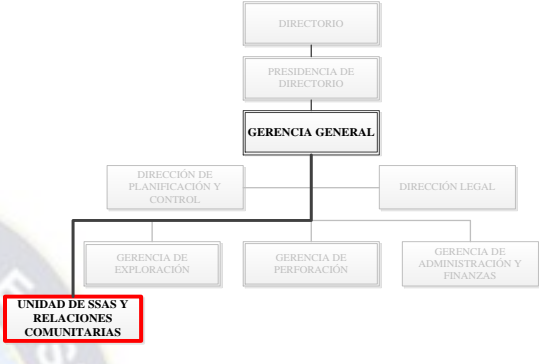
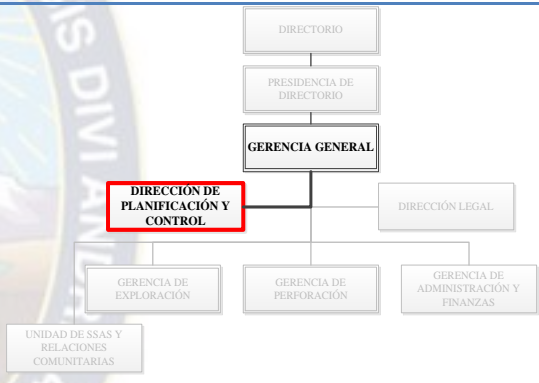

Descripción	Nivel jerárquico
Gerencia General	Superior
Gerencia de exploración	Superior
Gerencia de perforación	Superior
Gerencia de Administración y Finanzas	Apoyo
Unidad de seguridad, salud ambiente, social y relaciones comunitarias	Operativo
Dirección de planificación y control	Asesoramiento
Dirección Legal	Asesoramiento

Fuente: Dirección de planificación y control

**Cuadro 4:**

Descripción de funciones por unidad y posición en el organigrama (1 de 2)

UNIDAD	ORGANIGRAMA
<p><b>Gerencia General</b></p> <p>Normar, dirigir, gestionar y emitir directrices para el logro de los objetivos de YPFB PETROANDINA SAM, promoviendo una adecuada administración y cumplimiento de planes de exploración y explotación hidrocarburífera en las áreas reservadas concedidas.</p>	 <pre> graph TD     D[DIRECTORIO] --&gt; PD[PRESIDENCIA DE DIRECTORIO]     PD --&gt; GG[GERENCIA GENERAL]     GG --&gt; DPC[DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL]     GG --&gt; DL[DIRECCIÓN LEGAL]     DPC --&gt; GE[GERENCIA DE EXPLORACIÓN]     DPC --&gt; GP[GERENCIA DE PERFORACIÓN]     DL --&gt; GAF[GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS]     U[UNIDAD DE SSAS Y RELACIONES COMUNITARIAS]             </pre>
<p><b>Gerencia de Exploración</b></p> <p>Promover, dirigir y ejecutar estudios geológicos, geofísicos y otras actividades necesarias relacionadas a la exploración en áreas reservadas y adjudicadas a YPFB PETROANDINA SAM para lograr identificar nuevos yacimientos.</p>	 <pre> graph TD     D[DIRECTORIO] --&gt; PD[PRESIDENCIA DE DIRECTORIO]     PD --&gt; GG[GERENCIA GENERAL]     GG --&gt; DPC[DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL]     GG --&gt; DL[DIRECCIÓN LEGAL]     DPC --&gt; GE[GERENCIA DE EXPLORACIÓN]     DPC --&gt; GP[GERENCIA DE PERFORACIÓN]     DL --&gt; GAF[GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS]     U[UNIDAD DE SSAS Y RELACIONES COMUNITARIAS]             </pre>
<p><b>Gerencia de Perforación</b></p> <p>Planificar, gestionar, coordinar y dirigir las actividades de construcción de pozos de petróleo y/o gas de acuerdo a la propuesta geológica elaborada por la Gerencia de Exploración, procurando el cumplimiento de objetivos, normas y estándares con eficiencia y eficacia.</p>	 <pre> graph TD     D[DIRECTORIO] --&gt; PD[PRESIDENCIA DE DIRECTORIO]     PD --&gt; GG[GERENCIA GENERAL]     GG --&gt; DPC[DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL]     GG --&gt; DL[DIRECCIÓN LEGAL]     DPC --&gt; GE[GERENCIA DE EXPLORACIÓN]     DPC --&gt; GP[GERENCIA DE PERFORACIÓN]     DL --&gt; GAF[GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS]     U[UNIDAD DE SSAS Y RELACIONES COMUNITARIAS]             </pre>
<p><b>Gerencia de Administración y Finanzas</b></p> <p>Planificar, dirigir, supervisar y controlar la gestión administrativa, recursos humanos, económicos y financiera de YPFB PETROANDINA SAM, implementando instrumentos que permitan lograr la eficiencia, eficacia, transparencia y oportunidad, en el marco normativo vigente.</p>	 <pre> graph TD     D[DIRECTORIO] --&gt; PD[PRESIDENCIA DE DIRECTORIO]     PD --&gt; GG[GERENCIA GENERAL]     GG --&gt; DPC[DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL]     GG --&gt; DL[DIRECCIÓN LEGAL]     DPC --&gt; GE[GERENCIA DE EXPLORACIÓN]     DPC --&gt; GP[GERENCIA DE PERFORACIÓN]     DL --&gt; GAF[GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS]     U[UNIDAD DE SSAS Y RELACIONES COMUNITARIAS]             </pre>

UNIDAD	ORGANIGRAMA
<p><b>Unidad de Seguridad, Salud, Ambiente, Social y Relaciones Comunitarias</b></p> <p>Desarrollar, proponer e implementar políticas y lineamientos referentes a la preservación de la seguridad, salud, ambiente con responsabilidad social y relaciones comunitarias que coadyuven al cumplimiento de los objetivos de YPFB PETROANDINA SAM.</p>	 <pre> graph TD     D[DIRECTORIO] --&gt; PD[PRESIDENCIA DE DIRECTORIO]     PD --&gt; GG[GERENCIA GENERAL]     GG --&gt; DPC[DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL]     GG --&gt; DL[DIRECCIÓN LEGAL]     DPC --&gt; GE[GERENCIA DE EXPLORACIÓN]     DPC --&gt; GP[GERENCIA DE PERFORACIÓN]     DPC --&gt; GAF[GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS]     UN[UNIDAD DE SSAS Y RELACIONES COMUNITARIAS]     style UN stroke:#f00             </pre>
<p><b>Dirección de Planificación y Control</b></p> <p>Promover el desarrollo integral, mediante la implementación de instrumentos de planificación de corto, mediano y largo plazo, que permitan el cumplimiento de objetivos y metas propuestas, así mismo, generar herramientas de control y seguimiento a los proyectos de inversión de exploración y perforación.</p>	 <pre> graph TD     D[DIRECTORIO] --&gt; PD[PRESIDENCIA DE DIRECTORIO]     PD --&gt; GG[GERENCIA GENERAL]     GG --&gt; DPC[DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL]     GG --&gt; DL[DIRECCIÓN LEGAL]     DPC --&gt; GE[GERENCIA DE EXPLORACIÓN]     DPC --&gt; GP[GERENCIA DE PERFORACIÓN]     DPC --&gt; GAF[GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS]     UN[UNIDAD DE SSAS Y RELACIONES COMUNITARIAS]     style DPC stroke:#f00             </pre>
<p><b>Dirección Legal</b></p> <p>Asesorar de manera oportuna y eficiente, en aspectos jurídicos a las distintas áreas organizacionales de YPFB PETROANDINA SAM en materia hidrocarburífera, administrativa financiera, comercial, judicial y otros de su competencia, con el propósito de que las actuaciones de la empresa se enmarquen en el marco jurídico vigente.</p>	 <pre> graph TD     D[DIRECTORIO] --&gt; PD[PRESIDENCIA DE DIRECTORIO]     PD --&gt; GG[GERENCIA GENERAL]     GG --&gt; DPC[DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL]     GG --&gt; DL[DIRECCIÓN LEGAL]     DPC --&gt; GE[GERENCIA DE EXPLORACIÓN]     DPC --&gt; GP[GERENCIA DE PERFORACIÓN]     DPC --&gt; GAF[GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS]     UN[UNIDAD DE SSAS Y RELACIONES COMUNITARIAS]     style DL stroke:#f00             </pre>

Fuente: Elaborado en base a información de la Dirección de Planificación y Control

### 1) Estructura organizacional

Para describir la organización se muestran los puestos de trabajo que tiene la organización y su categoría (véase Cuadro 5). También se realizó una descripción de cada uno de los puestos según lo proporcionado por la empresa (véase Anexo A).

### **Cuadro 5:**

Estructura según puestos y categoría (1 de 2)

<b>ESTRUCTURA SEGÚN PUESTOS DE TRABAJO</b>	<b>CATEGORÍA</b>
<b>GERENCIA GENERAL</b>	
Gerente General	Superior
Secretaria Ejecutiva	Operativo
<b>DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL</b>	
Director de Planificación y Control	Asesoramiento
Profesional de Planificación y Control	Operativo
<b>DIRECCIÓN LEGAL</b>	
Director Legal	Asesoramiento
Abogado	Operativo
<b>GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS</b>	
Gerente de Administración y Finanzas	Apoyo
Mensajero	Operativo
Encargado de Tecnologías de Información	Operativo
Encargado de Contrataciones, Administración y Servicios	Operativo
Analista de Contrataciones Mayores	Operativo
Analista de Adquisiciones, Bienes y Servicios, Control de Activos y Almacenes	Operativo
Analista de Contrataciones	Operativo
Responsable de Talento Humano	Operativo
Responsable de Presupuestos y Tesorería	Operativo
Encargado Administrativo	Operativo
Encargado de Contabilidad y Costos	Operativo
Asistente de Personal	
<b>UNIDAD DE SEGURIDAD, SALUD AMBIENTE, SOCIAL Y RELACIONES COMUNITARIAS</b>	
Jefe de Seguridad, Salud, Ambiente y Social y Relaciones Comunitarias	Operativo
Responsable SSAS	Operativo
Supervisor SSAS	Operativo
Supervisor Junior SSAS	Operativo
Responsable Social y de Relaciones Comunitarias	Operativo
Encargado de Obras Comunitarias	Operativo
Relacionador Comunitario	Operativo
<b>GERENCIA DE EXPLORACIÓN</b>	
Gerente de Exploración	Superior
Secretaria Ejecutiva	Operativo

<b>ESTRUCTURA SEGÚN PUESTOS DE TRABAJO</b>	<b>CATEGORÍA</b>
Geofísico Sénior	Operativo
Geólogo	Operativo
Geofísico	Operativo
Topógrafo	Operativo
<b>GERENCIA DE PERFORACIÓN</b>	
Gerente de Perforación	Superior
Secretaria Ejecutiva	Operativo
Profesional en Construcciones Civiles	Operativo
Ingeniero de Fluidos	Operativo
Ingeniero de Operación	Operativo
Supervisor de Operaciones de Perforación	Operativo

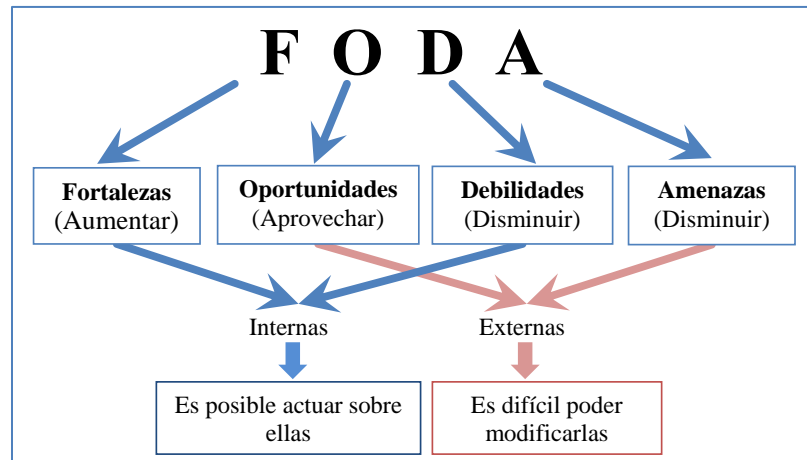
Fuente: Dirección de Planificación y Control

## **2.2. Análisis interno y externo en la Gestión de Recursos Humanos mediante la metodología FODA.**

Es una herramienta que permite analizar la situación competitiva de una organización (véase Figura 3), en este caso de “YPFB Petroandina SAM”, mediante el análisis de las principales variables que afectan a la misma; tanto en el ambiente externo como en el ambiente interno, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas de la institución.



**Figura 3:**  
Estructura del FODA



Fuente: Elaboración Propia

Para nuestro caso este análisis lo aplicaremos a la gestión de recursos humanos dentro la empresa e identificamos el estado en que se encuentra la misma, las falencias así como las cualidades.

### 2.2.1. Factores internos: Fortalezas y Debilidades en la Gestión de Recursos Humanos.

#### Fortalezas

Con la ayuda de la observación se detecta aquellos aspectos en que se es mejor o fortalezas que presenta la GRH, para ello nos planteamos las siguientes preguntas:

¿Qué ventajas se tiene en la gestión de recursos humanos?

- F1.** Personal con conocimientos y destrezas necesarios para el trabajo
- F2.** Buen ambiente laboral
- F3.** Experiencia laboral en la gestión de recursos humanos.

**F4.** Personas responsables.

**F5.** Disposición para aprender.

**F6.** Existe buenas relaciones entre el personal de diferentes niveles.

**F7.** Se fomenta el desarrollo de actividades sociales para el personal.

¿Qué cosa se hace en la gestión de recursos humanos mejor que cualquier otra?

**F8.** Proactivos y operativos

### **Debilidades**

De la misma manera con uso de la observación se ha determinado las siguientes falencias o debilidades relacionadas con la gestión de recursos humanos:

¿Qué debería mejorar?

**D1.** Dificultad en la disponibilidad de recursos financieros

**D2.** Los procesos de reclutamiento y selección del personal

**D3.** Flujo de información deficiente

¿Qué se puede evitar?

**D4.** Sobrecarga de trabajo

¿Qué perciben los empleados como una debilidad en la gestión de recursos humanos administración?

**D5.** Poca capacitación al personal

¿Qué factores hacen que la administración no sea ideal?

**D6.** Dificultad en el control de los empleados por su incremento

**D7.** Sistematización de actividades administrativas.

### **2.2.2. Factores externos: Oportunidades y Amenazas en la Gestión de Recursos Humanos**

#### **Oportunidades**

Si bien las oportunidades son factores externos a la empresa, en el caso del personal serán factores externo, teniendo como oportunidades las siguientes:

¿Cuáles son las mejores oportunidades que se presentan en la gestión de recursos humanos?

**O1.** Evaluar y conocer el desempeño de los empleados

**O2.** Reuniones de desempeño

**O3.** Crear nuevos empleos

**O4.** Crear programas de capacitación para el personal

**O5.** Diseñar medios de control para la gestión de recursos humanos

**O6.** Contar con una carrera laboral

**O7.** Reestructuración organizacional

#### **Amenazas**

Así mismo las amenazas se consideran aspectos externos al ámbito en donde actúa la gestión de recursos humanos, pudiendo presentarse las siguientes:

¿Qué amenazas puede identificar en la gestión de recursos humanos?

- A1.** Gastos por falta de seguros de vida para el personal
- A2.** Bajo rendimiento por inamovilidad
- A3.** Pago de beneficios por retiro a partir de los tres meses

### 2.2.3. Análisis de las interacciones<sup>7</sup>

A pesar de la simplicidad de la matriz FODA, la cantidad de enunciados que componen, puede dificultar el análisis de las interacciones en cada intersección. Para simplificar este análisis de las intersecciones (véase Cuadro 6). Siguiendo el siguiente criterio donde: 1 (Poco importante), 2 (Importancia media) y 3 (Muy importante).

**Cuadro 6:**

Análisis de Interacciones

Fortalezas – Oportunidades (FO)										Debilidades Amenazas (DA)										
		FORTALEZAS								Total	DEBILIDADES								Total	
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7			
OPORTUNIDADES	O1	3	2	2	2	1	3	3	3	19	OPORTUNIDADES	O1	1		3	3	1	3	3	14
	O2	2	3	2	3	1	3	2	3	19		O2			1	2	1			4
	O3			3			1			4		O3	1	3	1	3	2			10
	O4	2		2		3			2	9		O4	2		3	2	3		1	11
	O5		2	2			1		2	7		O5	2		3	3	1	3		12
	O6			2		1				3		O6		2		1	1		1	5
	O7		2	3						5		O7			2	3			3	3
Total		7	9	18	7	6	8	5	12	Total		6	5	13	17	9	9	8		

Fortalezas – Amenazas (FA)										Debilidades – Amenazas (DA)										
		FORTALEZAS								Total	DEBILIDADES								Total	
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7			
AMENAZAS	A1	1	1	2						4	AMENAZAS	A1	1	1	3	3				8
	A2	2	3	1	3	1	2	1	1	14		A2			2	3	1	2		8
	A3		3		1	1	3	2		10		A3	2	2	1	3	2	2	1	13
Total		5	9	6	6	4	7	3	4	Total		5	3	8	11	5	7	3		

Fuente: Elaboración propia

<sup>7</sup> Elaborado en base a criterios de MC & Asociados, [www.marcolombo.com.ar](http://www.marcolombo.com.ar)

#### 2.2.4. Formulación de estrategias

**Estrategia FO** (Imponerse) maximizar - maximizar: Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

**E1.** Desarrollar con un sistema de control y gestión de recursos humanos acorde a las necesidades de la empresa.

**E2.** Realizar evaluaciones participativas del desempeño y analizar el rendimiento individual y/o grupal del personal.

**E3.** Identificar, diseñar, realizar y evaluar las capacitaciones para mejorar las habilidades del personal.

**Estrategia FA** (Mantenerse) maximizar - minimizar: Utilizar las fortalezas para eliminar o reducir el impacto de las amenazas.

**E4.** Mantener un buen clima laboral para mejorar la satisfacción del personal y su rendimiento.

**E5.** Controlar el retiro forzoso o voluntario del personal por los gastos que esto implica.

**Estrategia DO** (Desarrollarse) minimizar - maximizar: Mejorar las debilidades para poder aprovechar las oportunidades.

**E6.** Controlar la eficacia de los procesos administrativos, para la gestión de recursos humanos.

**E7.** Mejorar el flujo de información para optimizar la gestión de recursos humanos.

**E8.** Realizar análisis de puestos y funciones para una adecuada reestructuración organizacional y crear nuevos empleos a causa del crecimiento del personal de la empresa.

**Estrategia DA** (Sobrevivir) minimizar - minimizar: Mejorar las debilidades, si se justifica y evitar o evadir amenazas.

**E9.** Analizar las funciones de los diferentes puestos de trabajo, capacitar al personal con el fin de mejorar el manejo de información y documentación, y evitar el bajo rendimiento.

#### **2.2.5. Matriz FODA**

Para formular las estrategias en la matriz FODA, tomamos en cuenta el análisis de las interacciones y tomar en cuenta la definición de estrategia (véase Cuadro 7).

Mediante la Matriz FODA en la empresa YPFB Petroandina SAM, se logra detectar que actividades permitirán vencer aquellas deficiencias que existen dentro de la gestión de recursos humanos, así como la manera de fortalecer los atributos que posee, en consecuencia al observar la matriz se encuentra que la mejor forma de lograr esto es a través de la sistematización de los procesos administrativos.

### Cuadro 7:

#### Matriz FODA

<p><b>INTERNAS</b></p> <p><b>EXTERNAS</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <p><b>F1.</b> Personal con conocimientos y destrezas necesarios para el trabajo.</p> <p><b>F2.</b> Buen ambiente laboral.</p> <p><b>F3.</b> Experiencia laboral en la gestión de recursos humanos.</p> <p><b>F4.</b> Personas responsables.</p> <p><b>F5.</b> Disposición para aprender.</p> <p><b>F6.</b> Existe buenas relaciones entre el personal de diferentes niveles.</p> <p><b>F7.</b> Se fomenta el desarrollo de actividades sociales para el personal.</p> <p><b>F8.</b> Proactivos y operativos</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p><b>D1.</b> Dificultad en la disponibilidad de recursos financieros</p> <p><b>D2.</b> Los procesos de reclutamiento y selección del personal</p> <p><b>D3.</b> Flujo de información deficiente</p> <p><b>D4.</b> Sobrecarga de trabajo</p> <p><b>D5.</b> Poca capacitación al personal</p> <p><b>D6.</b> Dificultad en el control de los empleados por su incremento</p> <p><b>D7.</b> Sistematización de actividades administrativas.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p><b>O1.</b> Evaluar y conocer el desempeño de los empleados</p> <p><b>O2.</b> Reuniones de desempeño</p> <p><b>O3.</b> Crear nuevos empleos</p> <p><b>O4.</b> Crear programas de capacitación para el personal</p> <p><b>O5.</b> Diseñar medios de control para la gestión de recursos humanos</p> <p><b>O6.</b> Contar con una carrera laboral</p> <p><b>O7.</b> Reestructuración organizacional</p>	<p><b>Estrategia FO (max - max)</b></p> <p><b>E1.</b> Desarrollar con un sistema de control y gestión de recursos humanos acorde a las necesidades de la empresa.</p> <p><b>E2.</b> Realizar evaluaciones participativas del desempeño del personal y analizar el rendimiento individual y/o grupal.</p> <p><b>E3.</b> Identificar, diseñar, realizar y evaluar las capacitaciones para mejorar las habilidades del personal.</p>	<p><b>Estrategia DO (min - max)</b></p> <p><b>E6.</b> Sistematización de los procesos administrativos, para la gestión de recursos humanos.</p> <p><b>E7.</b> Mejorar el flujo de información para optimizar la gestión de recursos humanos.</p> <p><b>E8.</b> Realizar análisis de puestos y funciones para una adecuada reestructuración organizacional y crear nuevos empleos a causa del crecimiento del personal de la empresa.</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p><b>A1.</b> Gasto por falta de seguros de vida.</p> <p><b>A2.</b> Bajo rendimiento por inamovilidad</p> <p><b>A3.</b> Pago de beneficios por retiro a partir de los 3 meses</p>	<p><b>Estrategia FA (max - min)</b></p> <p><b>E4.</b> Mantener un buen clima laboral para mejorar la satisfacción del personal y su rendimiento.</p> <p><b>E5.</b> Controlar el retiro forzoso o voluntario del personal por los gastos que esto implica.</p>	<p><b>Estrategia DA (min - min)</b></p> <p><b>E9.</b> Analizar las funciones de los diferentes puestos de trabajo, capacitar al personal con el fin de mejorar el manejo de información y documentación, y evitar el bajo rendimiento.</p>

Fuente: Elaboración Propia

### 2.3. Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos

Para el diagnóstico desde las distintas perspectivas de Cuadro de Mando Integral (CMI) según Kaplan y Norton, relacionamos estas con los cinco subsistemas de la administración de Recursos Humanos según Chiavenato (véase Cuadro 8).

**Cuadro 8:** Subsistemas de Administración

Subsistemas de ARH	Procesos de la ARH
<b>Provisión</b>	Planificación de recursos humanos <b>Incorporación de personas</b> Reclutamiento de personal Selección de personal
<b>Aplicación</b>	<b>Colocación de las personas</b> Orientación de las personas Modelado del trabajo ( Diseño de puestos) Evaluación del desempeño
<b>Mantenimiento</b>	<b>Recompensas de las personas</b> Remuneración Programas de incentivo Prestaciones de servicio <b>Retener a las personas</b> Relaciones con los empleados Higiene seguridad y calidad de vida
<b>Desarrollo</b>	<b>Desarrollo de las personas</b> Capacitación Desarrollo de las personas Desarrollo organizacional
<b>Control</b>	<b>Supervisar a las personas</b> Base de datos y sistemas de información

Fuente: Elaboración propia<sup>8</sup>

Tomando en cuenta estos aspectos, realizaremos el diagnóstico de la gestión de recursos humanos para las cuatro perspectivas.

<sup>8</sup> Elaborado en base a “Administración de Recursos Humanos” y “Gestión del Talento Humano” de Idalberto CHIAVENATO.



### 2.3.1. Perspectiva Financiera

En esta perspectiva se diagnostica cómo han influido los distintos procesos administrativos de recursos humanos en las finanzas de la empresa en un periodo de tiempo. En este caso tomaremos los costos asociados a las distintas actividades de la gestión de recursos humanos los cuales son los siguientes:

#### 1) Inventario del personal

El personal con que cuenta es de aproximadamente 84 empleados, los cuales van cambiando por el incremento de empleados y tipo de contratos (véase Cuadro 9).

**Cuadro 9:**

Número de empleados y cargos por unidad o gerencia.

<b>Unidad o Gerencia</b>	<b>Número de Empleados</b>	<b>Número de cargos</b>
Gerencia General	9	9
Gerencia de Exploración	10	7
Gerencia de Perforación	36	20
Gerencia de Administración y Finanzas	19	16
Gerencia de Seguridad, Salud, Ambiente y Social	11	11
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>63</b>

Fuente: Elaborado en base a datos proporcionados por la Unidad de Talento Humano

#### 2) Remuneración

Estos costos están relacionados al sueldo básico de los empleados, tomando en cuenta que actualmente se cuenta con 84, donde la sumatoria de los sueldos básicos es de 771.402,76 Bs.

### 3) Capacitación

El presupuesto actual destinado para la capacitación del personal es de 50.000 Bs por año, donde se pudo evidenciar que falta un Programa de Capacitación el cual ayude a la planificación de las capacitaciones anuales que se realizaran.

#### 2.3.2. Perspectiva hacia el Cliente o Cliente Interno

Se centra en la orientación hacia el cliente, es decir el cliente interno que son los empleados de la empresa. Para este análisis se realizara a través de la aplicación de una encuesta, el cual tomó en cuenta todos estos aspectos para y medir el nivel de satisfacción del empleado.

Para medir el nivel de la satisfacción se incluirá los aspectos que se muestran a continuación<sup>9</sup>.

Mediante una valoración de las preguntas (véase Anexo B) y utilizando una escala de 1 a 5 (donde 1 sería máxima insatisfacción y 5 máxima satisfacción). Con el cual se construye el siguiente indicador:

$$\text{Índice de satisfacción del empleado} = \frac{\sum \text{Puntuaciones preguntas de satisfacción}}{5 \times \text{N}^\circ \text{ preguntas} \times \text{N}^\circ \text{ Empleados}} \times 100\%$$

Para ello se encuestó a 68 empleados de distintas unidades, donde el resultado alcanzado fue de 78 %, los que significa que el grado de satisfacción alcanzado fue aceptable.

---

<sup>9</sup> Elaborado en base a Cuadro de Mando e Indicadores para la gestión de personas, FUNDIPE, Pag. 25

### **2.3.3. Perspectiva de procesos internos**

Se centra en la excelencia de los procesos que se llevan a cabo, que crean satisfacción en los clientes internos y los accionistas, es decir en que procesos debemos ser excelentes.

Para conocer el estado en que se encuentran los procesos administrativos, se realizara a través de la aplicación de diagramas de proceso y datos cuantitativos de la administración de recursos humanos.

#### **1) Planificación de recursos humanos**

En la planificación de recursos humanos es muy importante tomar en cuenta el ausentismo y la rotación del personal los cuales se pueden medir mediante el índice de ausentismo y el índice de rotación de personal.

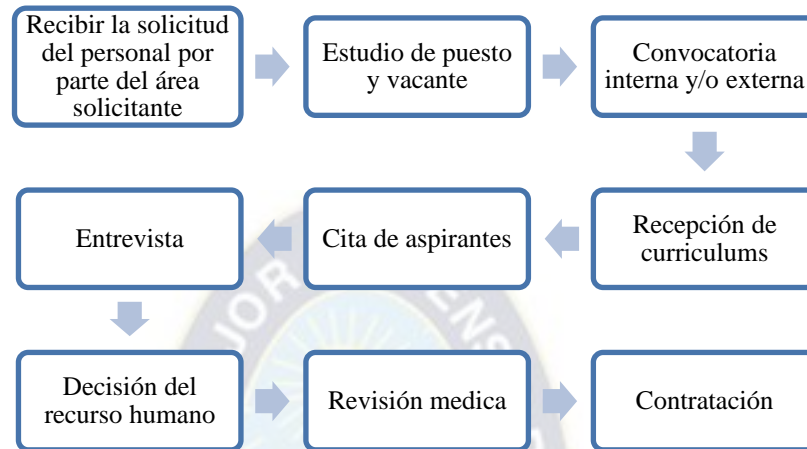
La empresa no realiza la el control de estos dos índices, que son muy importantes para conocer el desarrollo de la planificación de recursos humanos.

#### **2) Incorporación de personas**

Está relacionada con el reclutamiento y la selección de personas, donde se muestra el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo en la empresa (véase Figura 4).

**Figura 4:**

Proceso reclutamiento y selección de personal.



Fuente: Elaboración propia

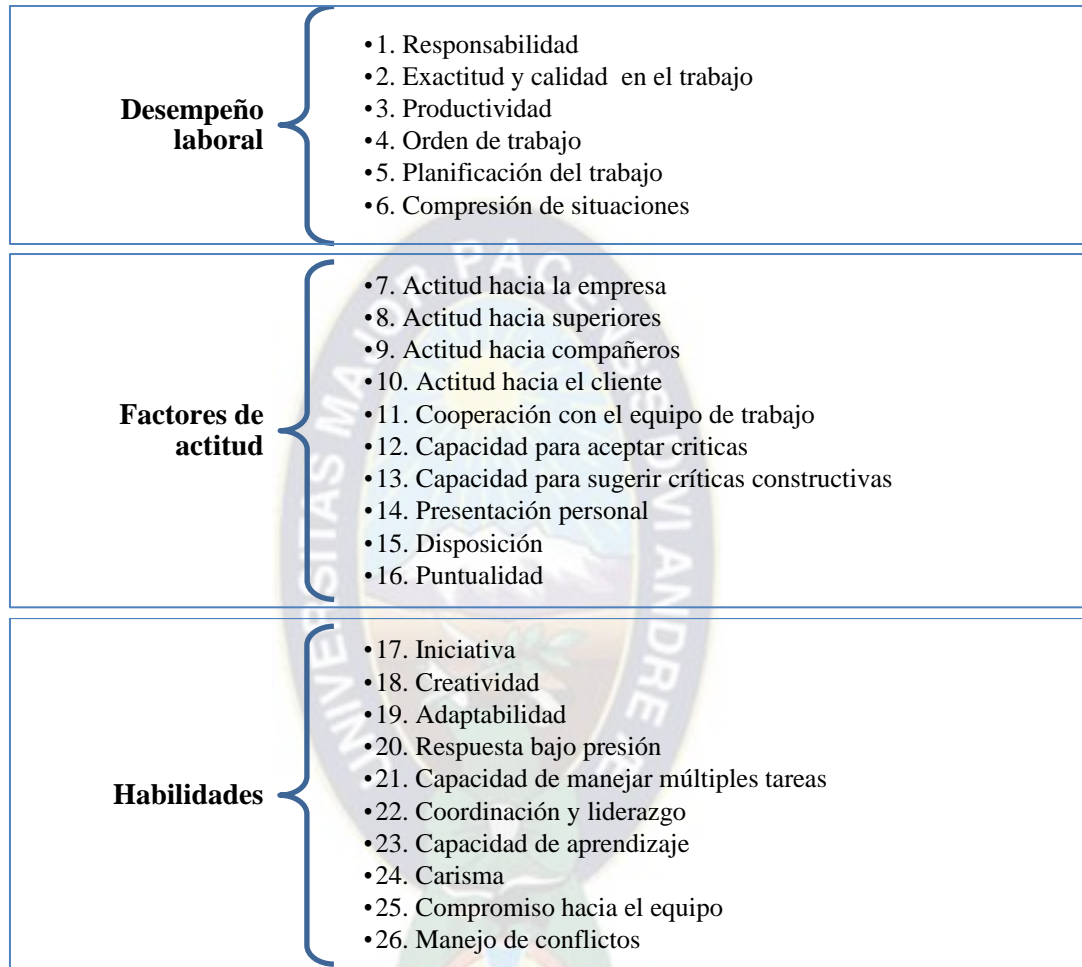
### 3) Colocación de personas

En este punto se toma en cuenta dos aspectos, la primera el modelado de trabajo (diseño de puestos) el cual es responsabilidad de la dirección de planificación y control, quien a causa de la necesidad de una reestructuración de la organización a por el crecimiento de la empresa realiza una propuesta de la nueva organización.

En un segundo aspecto tomamos en cuenta la evaluación del desempeño, el cual aún no se tiene definido con claridad el tipo de evaluación que se realizara al personal de la empresa. Actualmente se realiza la evaluación de desempeño al personal cuando es necesario (véase Anexo C) y está estructurada en tres partes (véase figura 5).

**Figura 5:**

Estructura de la evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración en base a la encuesta

Los 26 aspectos son calificados en una escala del 1 al 100 para obtener un promedio el cual es tomado como valoración del desempeño laboral del empleado evaluado.

#### 4) Desarrollo

Este proceso implica la capacitación, desarrollo organizacional y personal, el proceso de capacitación que se lleva actualmente en la empresa se muestra en la siguiente figura.

**Figura 6:**

Proceso de desarrollo personal y profesional.



Fuente: Elaboración propia

## 5) Supervisar a las personas

Según Chiavenato para la supervisión o control es necesario contar con una base de datos y sistema de información de recursos humanos, el cual brinda información relacionada con la ARH, herramienta con la cual solo controla a través de un biométrico el ingreso y salida de los empleados.

### 2.3.4. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se refiere a establecer los objetivos de forma que la compañía genere las habilidades para innovar, mejorar y aprender las rutas para la creación de valor.

Para el diagnóstico los aspectos a valorar en esta perspectiva es el relacionado con las competencias directivas necesarias de los recursos humanos y el buen clima laboral entendido como el ambiente en el que se trabaja. Estos dos aspectos pueden llegar a afectar o tener mayor incidencia en:

**Aprendizaje:** Está relacionada con la capacitación descrita en la perspectiva de procesos internos.

**Desarrollo:** Este proceso fue descrito en la perspectiva de procesos internos, en el cual se debe tomar en cuenta el progreso del personal de la empresa. Estos datos aún no están sintetizados en una base de datos el cual pueda estar disponible como: puestos ocupados, evaluación del desempeño, conocimientos, etc.

**Planes de carrera:** La empresa aún no cuenta con un plan de carrera laboral porque aún se realiza la reestructuración de la organización para su posterior aprobación por parte del directorio.

#### 2.4. Cadena del valor

En función de la propuesta, empezamos determinando la Cadena de Valor, la cual es una forma sistemática de examinar todas las actividades que en el área de Talento Humano se deben desarrollar (véase Figura 7).

Es importante recordar que en la Cadena de Valor, las actividades se clasifican en actividades primarias y actividades secundarias o de apoyo.

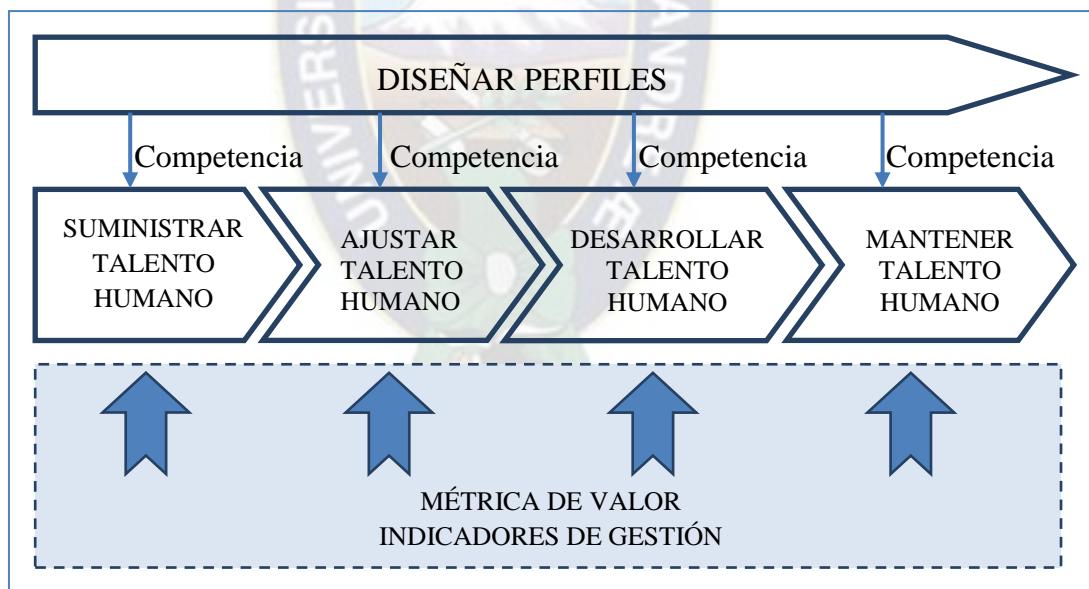
Las **Actividades Primarias** son todas aquellas actividades que crean valor en forma directa, por ejemplo aquellas implicadas en la producción del producto, la venta o entrega al comprador y la asistencia posterior a la venta, en nuestro caso las actividades primarias serán aquellas que ayuden a cumplir con los procesos de la gestión de recursos humanos.

Las **Actividades Secundarias o de Apoyo** son todas aquellas que dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, talento humano y varias funciones de la empresa.

Al hablar de la Gestión de Talento Humano, las actividades implicadas en la búsqueda, selección, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones al personal, son actividades de apoyo. Estas ocurren en diferentes partes de la empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades puede llevar a políticas inconsistentes.

**Figura 7:**

Cadena de Valor Procesos de Gestión de Talento Humano



Fuente: Elaboración Propia



## CAPÍTULO 3: PROCESOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

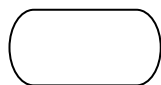
---

### 3.1. Análisis de procesos actuales

La razón principal del análisis de procesos, es mostrar gráficamente los procesos administrativos que están involucrados con el Cuadro de Mando Integral (CMI) en YPFB Petroandina SAM, para luego diagnosticar y plasmar un nuevo proceso de gestión de talento humano.

Para ello emplearemos una técnica de diagramado cuya ventaja es su simplicidad, que permite que pueda ser aplicada con bastante éxito. Esta técnica es una representación visual de las etapas de un proceso, identificando los tipos de actividades que se realizan y midiendo la eficiencia de tiempos y costos que conlleva ejecutar un proceso.

Para la representación del tipo de actividad, se utilizan los siguientes símbolos<sup>10</sup>:



Indica el inicio o el fin del flujo del proceso. También puede representar una parada o interrupción programada en el flujo, que sea necesaria.



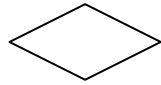
El rectángulo se usa para representar un evento o proceso. Por lo general es el símbolo más utilizado.



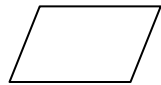
Este símbolo se emplea para representar un evento o proceso de preparación.

---

<sup>10</sup> Franklin Benjamín, Organización de Empresas, McGraw Hill, 2001



El rombo representa una condición dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos opciones. La metodología es que la condición sale por un lado si la alternativa se cumple, o sale por el lado opuesto si no se cumple.



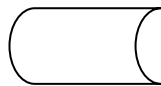
Su empleo se da para representar ingreso de datos.



Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del proceso.



El círculo pequeño representa un punto de conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo. Como referencia de continuidad del proceso se emplea números o letras en su interior.



Representa archivo del o documentos que forman parte del proceso

Para la determinación de los costos, se considera los costos en que incurre la empresa (véase Cuadro 10).

#### **Cuadro 10:**

Costos fijos y variables (1 de 2)

<b>Descripción</b>	<b>Valor en Bs</b>
Energía Eléctrica	13.612,05
Teléfono	1.282,02
Suministros de oficina	1.884,60
Implementos de aseo y limpieza	264,84
Implementos de seguridad	1.167,04
Capacitación	2.000,00
Servicio de Internet	667,93

Continuación (2 de 2)

Descripción	Valor en Bs
Mantenimiento muebles y equipos	1.244,91
Mantenimiento y reparación edificios	682,92
Gastos Varios	1.974,90
<b>TOTAL</b>	<b>24.781,21</b>

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 11 se observa el costo por minuto que representa cada trabajador a la empresa, considerando los costos mensuales fijos y variables. Para los cuales se toma en cuenta los siguientes parámetros.

- ✓ Para obtener los ingresos diariamente (costo diario) se divide el costo mensual (costo mensual) para treinta días.
- ✓ Para obtener los ingresos por hora (costos por hora), se divide el ingreso diario (costo diario) para 8 horas que contempla la jornada de trabajo.
- ✓ Para obtener los ingresos por minuto (costos por minuto) se divide el ingreso por hora (costo por hora) para 60 minutos.

**Cuadro 11:**

Costos por empleado

Descripción	Valor en Bs
Total por mes [Bs/mes]	24.781,21
Total por día [Bs/día]	826,04
Total por hora [Bs/hora]	103,26
Total por minuto [Bs/minuto]	1,72
Total por empleado [Bs/min-empleado]	<b>0,01</b>

Fuente: Elaboración propia

Para obtener los costos por minuto de ciertos puestos que influyen directamente en los procesos de Recursos Humanos, consideramos el ingreso mensual de cada individuo inmerso en el proceso (véase Cuadro12).

**Cuadro 12:**

Costos por minuto por empleado

Cargo	Ingreso Neto Mensual	Ingreso por día	Ingreso por hora	Ingreso por minuto	Costos Fijos y variables x minuto	Costo total por minuto
Gerente General	39.379,52	1.312,65	164,08	2,73	0,01	<b>2,74</b>
Gerente Administrativo Financiero	17.015,77	567,19	70,90	1,18	0,01	<b>1,19</b>
Gerente de Exploración	39.511,52	1.317,05	164,63	2,74	0,01	<b>2,75</b>
Gerente de Perforación	31.060,35	1.035,34	129,42	2,16	0,01	<b>2,16</b>
Jefe SSAS	16.610,00	553,67	69,21	1,15	0,01	<b>1,16</b>
Responsable del Talento Humano	12.480,00	416,00	52,00	0,87	0,01	<b>0,87</b>
Asistente de Personal	3.842,25	128,08	16,01	0,27	0,01	<b>0,27</b>
Secretaria	5.188,27	172,94	21,62	0,36	0,01	<b>0,37</b>
Empleados (Promedio)	7.938,14	264,60	33,08	0,55	0,01	<b>0,56</b>
Mensajero	1.606,18	53,54	6,69	0,11	0,01	<b>0,12</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la Unidad de Talento Humano

Los procesos administrativos actuales de recursos humanos en la empresa, tienen como limitante la falta de documentación, mismo que influye en un inadecuado empleo de los mismos, repercutiendo en los resultados esperados.

### 3.2. Proceso de reclutamiento, selección y contratación

Con el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, se busca elegir a la persona más adecuada para ocupar una posición disponible, utilizando los sistemas más idóneos para garantizar el ingreso de un postulante que reúna los requisitos mínimos del cargo.

#### Objetivo

Encontrar profesionales que posean competencias concretas determinadas por la empresa, e incorporarlos a la empresa.

#### Alcance

**Límite Inicial:** Desde que se presenta la necesidad de llenar una vacante y se va a proceder a reclutar candidatos.

**Límite Final:** Hasta que se procede a contratar al candidato más idóneo que cumpla con todos los requisitos exigidos por la empresa.

#### Políticas

- ✓ Realizar la selección de personal en todos los casos, cuando se necesite cubrir un cargo.
- ✓ Cumplir con este proceso tomando como base principal el levantamiento del perfil del cargo a seleccionar.
- ✓ Cumplir con todos los pasos establecidos en el proceso.

## Beneficios

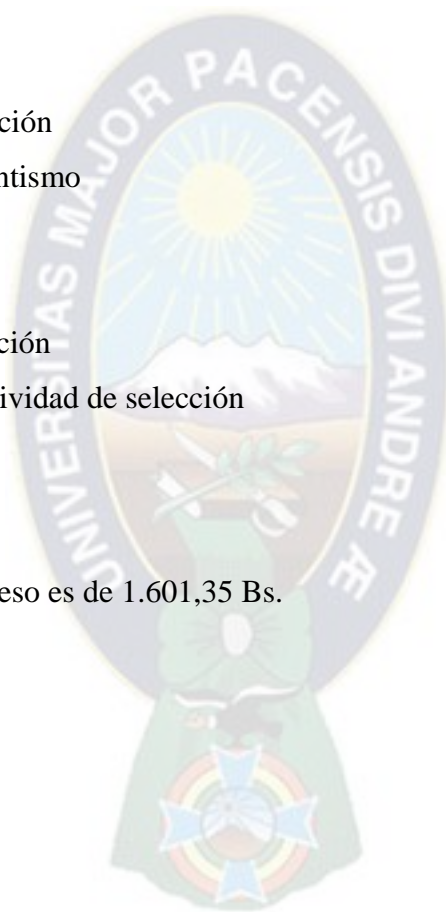
- ✓ Contar con personas competitivas en cada puesto de trabajo.
- ✓ Reducir la incertidumbre sobre el rendimiento futuro de la persona seleccionada, al garantizar la contratación.

## Indicadores

- ✓ Índice de Rotación
- ✓ Índice de ausentismo
- ✓ Vacantes
- ✓ Candidatos
- ✓ Costo de selección
- ✓ Índice de efectividad de selección

## Costo

- ✓ Costo del proceso es de 1.601,35 Bs.





Petroandina S.A.M

## DIAGRAMA DE FLUJO

### PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

<b>CÓDIGO</b>	0
<b>VERSIÓN</b>	01
<b>FECHA</b>	Enero de 2015
<b>PÁGINA</b>	Página 1 de 2

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FLUJO GRAMA	TIEMPO (minutos)	COSTO (Bs/min)	COSTO (Bs)	OBSERVACIONES
1.	Jefe de Departamento Solicitante	Jefe Departamental realiza una Solicitud de Personal y entrega a la Unidad del Talento Humano.	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; 1[1]     1 --&gt; 2{2}     2 -- NO --&gt; 1     2 -- SI --&gt; 8{{8}}     8 --&gt; 9[9]     9 --&gt; 10[10]     10 --&gt; A((A))           </pre>	40	2,01	80,40	
2.	Responsable del Talento Humano	Verifica que la Solicitud de Personal este acorde con las necesidades y debidamente justificada.		30	0,88	26,40	
3.	Asistente de Personal	Obtiene de archivo las hojas de vida y analiza probables candidatos internos en función a los requisitos del puesto e informa resultados.		120	0,28	33,60	
4.	Asistente de Personal	Se lanza una convocatoria interno, caso contrario externa mediante un anuncio para publicar en la prensa, para que se sometan a las pruebas respectivas.		15	0,28	4,20	
5.	Asistente de Personal	Envía al medio de comunicación anuncio para su publicación.		10	0,28	2,80	Tiempo que demora en llegar el anuncio al medio de comunicación.
6.	Secretaria	Recibe las hojas de vida y entrega al asistente de personal en el orden en que fueron llegando.		150	0,37	55,50	La recepción de documentos durante una semana (5 días hábiles).
7.	Asistente de Personal	Analiza hojas de vida en función del perfil requerido y elabora una lista de candidatos y el cronograma de selección.		450	0,28	126,00	
8.	Asistente de Personal	Entrega la lista de candidatos y el cronograma de selección al Responsable del Talento Humano.		45	0,28	12,60	
9.	Responsable del Talento Humano	Revisa la lista de candidatos y el cronograma para luego entregar el documento a secretaria.		105	0,88	92,40	Tiempo varía según las observaciones o cambios que se realicen.
10.	Secretaria	Comunica a aspirantes preseleccionados fecha y hora de entrevista inicial.		15	0,37	5,55	



**Petroandina S.A.M.**

## DIAGRAMA DE FLUJO

### PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

<b>CÓDIGO</b>	0
<b>VERSIÓN</b>	01
<b>FECHA</b>	Enero de 2015
<b>PÁGINA</b>	Página 2 de 2

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FLUJO GRAMA	TIEMPO (minutos)	COSTO (Bs/min)	COSTO (Bs)	OBSERVACIONES
11.	Asistente de Personal	Hace rendir pruebas a los aspirantes preseleccionados. (7 máximo)	<pre> graph TD     A((A)) --&gt; B[12]     A --&gt; C[13]     B --&gt; D[14]     C --&gt; D     D --&gt; E[15]     D --&gt; F[16]     E --&gt; G[17]     F --&gt; G     G --&gt; H[18]     H --&gt; I((FIN))           </pre>	60	0,28	16,80	
12.	Responsable del Talento Humano	Hace la entrevista a los aspirantes preseleccionados (7 como máximo) junto al Jefe de departamento solicitante.		210	0,88	184,80	Considerando 7 candidatos y 30 minutos por candidato.
13.	Jefe de Departamento Solicitante	Hace la entrevista a los aspirantes preseleccionados (7 como máximo) junto al Responsable del talento Humano.		210	2,01	422,10	Considerando 7 candidatos y 30 minutos por candidato.
14.	Asistente de Personal	Investiga y valida antecedentes y documentos.		90	0,28	25,20	
15.	Responsable del Talento Humano	Junto al Jefe de Departamento solicitante analizan resultados de pruebas y entrevista y determinan candidato ganador.		60	0,88	52,80	
16.	Jefe de Departamento Solicitante	Junto con el Responsable del Talento Humano analizan resultados de pruebas y entrevista y determinan candidato ganador.		60	2,01	120,60	
17.	Médico	Realiza examen pre ocupacional y apertura de historial médico.		-	-	300,00	El examen se lo realiza en la Caja Petrolera de Salud y el costo es 300 Bs
18.	Responsable del Talento Humano	Elabora el contrato de trabajo e informa al Gerente General y al empleado el tipo de contrato.		45	0,88	39,60	
<b>TOTAL</b>				<b>1715</b>		<b>1601,35</b>	

Elaborado por: Victor Hugo Baltazar M.

Revisado y aprobado por: Rolando Oviedo S.



### 3.3. Proceso de evaluación de desempeño

Con este proceso lo que se busca es facilitar la evaluación de desempeño de los empleados de la empresa con el fin de hacer un seguimiento del rendimiento laboral, evaluando el cumplimiento de las competencias personales en cada puesto (véase Anexo D).

#### Objetivo

Medir del 1 al 100, el nivel actual de desempeño en general en el cumplimiento de las actividades en el puesto de trabajo y las causas que establecen determinado desempeño.

#### Alcance

**Límite Inicial:** A partir de la planificación del proceso de evaluación, definiendo objetivos que se buscan obtener.

**Límite Final:** Hasta registro de resultados de las evaluaciones de desempeño y envío de informes de los resultados alcanzados a los jefes de área.

#### Políticas

- ✓ Aplicar la gestión de desempeño dos veces por año a todos los empleados de la empresa.
- ✓ Regirse los diferentes tipos de evaluación ya establecidas.

## Beneficios

- ✓ Permite medir el desempeño del capital humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- ✓ Permite el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuyo desempeño ayuda al logro de objetivos trazados por la empresa.
- ✓ Proporciona oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los empleados de la empresa.

## Indicadores

- ✓ Evaluación por Competencias
- ✓ Evaluación por Objetivos

## Costo

- ✓ Costo fijo es de 508,90 Bs.
- ✓ Costo variable es de 9,25 Bs por empleado, considerando 84 empleados este costo es de 777,00 Bs.
- ✓ Costo total es de 1.285,90Bs por proceso.



Petroandina S.A.M.

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CÓDIGO	0
VERSIÓN	01
FECHA	Enero de 2015
PÁGINA	Página 1 de 1

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FLUJO GRAMA	TIEMPO (minutos)	COSTO (Bs/min)	COST O (Bs)	OBSERVACIONES
1.	Asistente de personal	Obtiene/desarrolla los archivos necesarios para proceder con la evaluación de los empleados.	INICIO	60	0,28	<b>16,80</b>	Diseña el formato de las encuestas para el proceso de evaluación.
2.	Asistente de personal	Convoca a una reunión y da a conocer el sistema de evaluación, objetivos y alcances del proceso de evaluación a los empleados.	1	30	0,28	<b>8,40</b>	Hace una demostración sobre el uso de las encuestas, llenado y quienes participaran de la misma.
3.	Jefes de departamento	Asisten a la explicación sobre el proceso de la evaluación de desempeño.	2	150	2,01	<b>301,50</b>	Asisten los jefes de área de las cinco unidades o gerencias.
4.	Asistente de personal	Entrega el manual sobre el sistema de evaluación y el uso de las encuestas para el evaluar.	3	60	0,28	<b>16,80</b>	Hace entrega en físico y/o envío mediante correo electrónico.
5.	Jefe Inmediato	Evalúa al/los empleado(s) mediante la Evaluación por Competencias.	4	420	1,71	<b>718,20</b>	Según el organigrama se tiene 84 empleados bajo supervisión.(5 minutos/empleado)
6.	Jefe Inmediato	Hace llegar a Unidad de Talento Humano los resultados de las evaluaciones impresas y/o sus respectivos archivos Excel por correo electrónico.	5	20	1,71	<b>34,20</b>	Todos los jefes inmediatos deben enviar por correo la evaluación en archivos Excel.
7.	Asistente de personal	Recibe y verifica que los datos estén correctos y las evaluaciones estén firmadas y su archivo Excel.	6	168	0,28	<b>47,04</b>	Asumiendo que 84 empleados evaluados. (2 min. por empleado)
8.	Asistente de personal	Registra los resultados logrados en la evaluación.	7	42	0,28	<b>11,76</b>	Asumiendo que 84 empleados evaluados (0,5 min. por empleado)
9.	Asistente de personal	Realiza un informe de las capacitaciones sugeridas para elaborar un plan anual de capacitación.	8	180	0,28	<b>50,40</b>	El informe contiene inquietudes, sugerencias y recomendaciones.
10.	Responsable del Talento Humano	Revisa, analiza y corrige si es necesario el informe del proceso de evaluación para archivarlo.	9	60	0,88	<b>52,80</b>	
11.	Asistente de personal	Da a conocer a los jefes de área los resultados alcanzados durante la evaluación.	10	100	0,28	<b>28,00</b>	
			11				
			FIN				
<b>TOTAL</b>				<b>1290</b>		<b>1285,90</b>	

Elaborado por: Victor Hugo Baltazar M. Revisado y aprobado por: Rolando Oviedo S.

### 3.4. Proceso de cuantificación de la satisfacción del empleado

Con el proceso lo que buscamos es cuantificar de manera numérica el nivel de la satisfacción del empleado, utilizando sistemas que garanticen el éxito del proceso.

Este proceso hace el uso de la encuesta, para cuantificar la satisfacción del empleado, las cuales son llenadas por los empleados, para luego ser procesados y determinar un resultado final (véase Anexo E).

#### Objetivo

Cuantificar del 1 al 100, el nivel actual de la satisfacción de los empleados dentro la empresa, a fin de contar con datos que permitan ayudar a la toma de decisiones y mejorar continuamente.

#### Alcance

**Límite Inicial:** A partir de la planificación del proceso de cuantificación de la satisfacción mediante encuestas, definiendo objetivos que se buscan obtener.

**Límite Final:** Hasta el registro de los resultados de satisfacción del empleado.

#### Políticas

Aplicar las encuestas para cuantificar o medir la satisfacción del empleado dos veces por año a todos los empleados de la empresa.

## Beneficios


- ✓ Permite contar con información de satisfacción del empleado con el fin de ayudar a la toma de decisiones ya que este factor puede influir en otros.
- ✓ Realizar un seguimiento de los recursos humanos de la empresa y monitorear la satisfacción del empleado, ya que este factor afecta al rendimiento individual y/o grupal.
- ✓ Valorar el impacto de estos factores en aras de mejorar continuamente los recursos humanos.

## Indicadores

- ✓ Satisfacción del empleado

## Costo

- ✓ Costo fijo es de 470 Bs
- ✓ Costo variable es de 3,50 Bs por empleado, considerando 84 empleados el costo es de 294 Bs.
- ✓ Costo total es de 764 Bs por proceso de cuantificación de la satisfacción del empleado.

 <b>Petroandina S.A.M.</b>		<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b> <b>PROCESO DE CUANTIFICACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO</b>					CÓDIGO	0
							VERSIÓN	01
							FECHA	Enero de 2015
							PÁGINA	Página 1 de 1
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FLUJO GRAMA	TIEMPO (minutos)	COSTO (Bs/min)	COSTO (Bs)	OBSERVACIONES	
1.	Asistente de personal	Obtiene/desarrolla los archivos necesarios para proceder con la medición mediante encuestas.	INICIO	60	0,28	16,80	Identifica los documentos a usar para las encuestas.	
2.	Asistente de personal	Entrega el manual sobre el llenado de las encuestas.	1	60	0,28	16,80	Hace entrega en físico y/o envío mediante correo electrónico.	
3.	Empleados/Jefes inmediatos	Proceden al llenado de la encuesta de "Satisfacción del empleado".	2	420	0,56	235,20	La empresa cuenta con 84 empleados por lo tanto 84 encuestas. (5 min/encuesta)	
4.	Empleados	Hace llegar a Unidad de Talento Humano los resultados de las encuestas impresas y/o sus respectivos archivos Excel por correo electrónico.	3					
			4	545	0,56	305,20	Todos los empleados deben enviar por correo electrónico en archivo Excel y/o impreso.	
5.	Asistente de personal	Recibe y verifica que los datos de las encuestas estén correctos (impresas y/o archivos Excel)	5	168	0,28	47,04	84 empleados evaluados. (2 min. por empleado)	
6.	Asistente de personal	Registra los resultados logrados de la satisfacción laboral	6	42	0,28	11,76	84 empleados evaluados, 0,5 minutos por encuesta.	
7.	Asistente de personal	Realiza un informe de los resultados de la satisfacción del empleado y clima laboral.	7	180	0,28	50,40	El informe contiene inquietudes, sugerencias y recomendaciones.	
8.	Responsable del Talento Humano	Revisa, analiza y aprueba el informe del proceso de evaluación para archivarlo.	8	60	0,88	52,80		
9.	Asistente de personal	Da a conocer a los jefes de área los resultados alcanzados durante la evaluación.	9	100	0,28	28,00		
			FIN					
			<b>TOTAL</b>	<b>1635</b>		<b>764,00</b>		
Elaborado por: Victor Hugo Baltazar M.			Revisado y aprobado por: Rolando Oviedo S.					

### 3.5. Proceso de cuantificación del Clima laboral

En toda empresa es muy importante el contar con una herramienta que te permita medir el clima laboral dentro la misma, para ello la utilización de encuestas llega a ser una buena opción, con el cual podemos determinar cómo se encuentra el clima o ambiente laboral (véase Anexo F).

#### Objetivo

Cuantificar del 1 al 100, el nivel actual del clima laboral dentro la empresa a fin de contar con datos que permitan la toma de decisiones y la mejora continua.

#### Alcance

**Límite Inicial:** A partir de la planificación del proceso de cuantificación del clima laboral mediante encuestas, definiendo objetivos que se buscan obtener.

**Límite Final:** Hasta la culminación del proceso de cuantificación.

#### Políticas

Aplicar las encuestas para cuantificar el clima laboral al menos dos veces por año a los empleados de la empresa.

## Beneficios

- ✓ Permitir contar con datos de satisfacción del empleado con el fin de ayudar a la toma de decisiones ya que este factor puede influir en otros.
- ✓ Permite medir la percepción que tienen los empleados respecto al clima laboral dentro la empresa, el cual puede ayudar a tomar decisiones según los resultados obtenidos.
- ✓ Permite realizar un seguimiento y gestión del clima laboral que existe dentro la empresa, ya que esto afecta al rendimiento individual y/o grupal.

## Indicadores

- ✓ Clima Laboral
- ✓ Calidad de Vida

## Costo

- ✓ Costo fijo es de 470 Bs
- ✓ Costo variable es de 4,62 Bs por empleado, considerando 84 empleados el costo es de 388,08 Bs.
- ✓ Costo total es de 858,08 Bs por proceso de cuantificación de la satisfacción del empleado.





Petroandina S.A.M.

### DIAGRAMA DE FLUJO

### PROCESO DE CUANTIFICACIÓN DEL CLIMA LABORAL

CÓDIGO	0
VERSIÓN	01
FECHA	Enero de 2015
PÁGINA	Página 1 de 1

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FLUJO GRAMA	TIEMPO (minutos)	COSTO (Bs/min)	COSTO (Bs)	OBSERVACIONES
1.	Asistente de personal	Obtiene/desarrolla los archivos necesarios para proceder con la medición mediante encuestas.		60	0,28	<b>16,80</b>	Identifica los documentos a usar para las encuestas.
2.	Asistente de personal	Entrega el manual sobre el llenado de las encuestas.		60	0,28	<b>16,80</b>	Hace entrega en físico y/o envío mediante correo electrónico.
3.	Empleados	Proceden al llenado de la encuesta de "Clima Laboral"		588	0,56	<b>329,28</b>	La empresa cuenta con 84 empleados por lo tanto 84 encuestas. (7 min/encuesta)
4.	Empleados	Hace llegar a Unidad de Talento Humano los resultados de las encuestas impresas y/o sus respectivos archivos Excel por correo electrónico.		545	0,56	<b>305,20</b>	Todos los empleados deben enviar por correo electrónico en archivo Excel y/o impreso.
5.	Asistente de personal	Recibe y verifica que los datos de las encuestas estén correctos (impresas y/o archivos Excel)		168	0,28	<b>47,04</b>	84 empleados evaluados. (2 min. por empleado)
6.	Asistente de personal	Registra los resultados logrados del clima laboral.		42	0,28	<b>11,76</b>	84 empleados evaluados, 0,5 minutos por encuesta.
7.	Asistente de personal	Realiza un informe de los resultados de la satisfacción del empleado y clima laboral.		180	0,28	<b>50,40</b>	El informe contiene inquietudes, sugerencias y recomendaciones.
8.	Responsable del Talento Humano	Revisa, analiza y aprueba el informe del proceso de evaluación para archivarlo.		60	0,88	<b>52,80</b>	
9.	Asistente de personal	Da a conocer a los jefes de área los resultados alcanzados durante la evaluación.		100	0,28	<b>28,00</b>	
<b>TOTAL</b>				<b>1803</b>		<b>858,08</b>	

Elaborado por: Victor Hugo Baltazar M.

Revisado y aprobado por: Rolando Oviedo S.

### 3.6. Proceso de capacitación

De acuerdo a las necesidades de capacitación, la Unidad del Talento Humano procede a elaborar el Plan Anual de Capacitación, el mismo que es elaborado al final de cada año; en base a los requerimientos que hacen los jefes de departamento y las evaluaciones de desempeño (véase Anexo G, H , I).

#### Objetivo

Satisfacer las necesidades técnicas y humanas del personal, mejorando las competencias determinadas en la elaboración de perfiles, con el fin de ejecutar las tareas y actividades de forma efectiva.

#### Alcance

**Límite Inicial:** Identificar las competencias sujetas a modificación mediante capacitación.

**Límite Final:** Ejecutar los eventos de capacitación.

#### Políticas

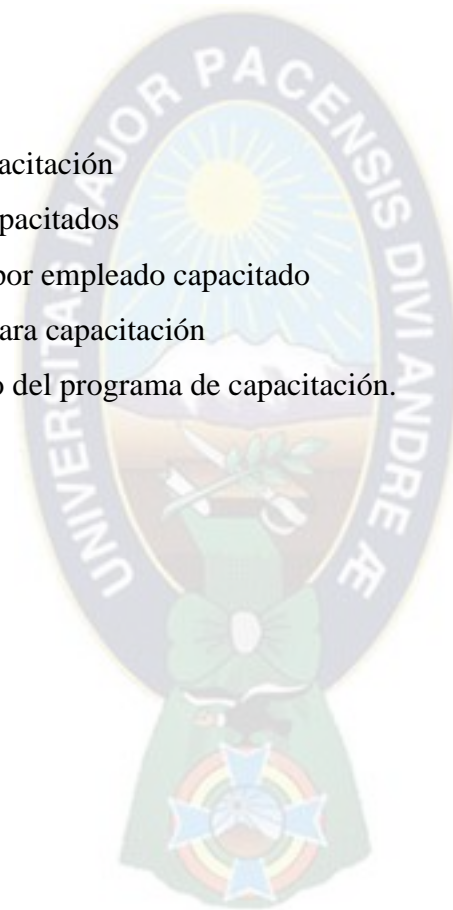
- ✓ Cumplir con el programa de capacitación.
- ✓ Dar prioridad a eventos de capacitación que modifiquen las competencias determinadas en el levantamiento de perfiles.
- ✓ Centrar la atención a la enseñanza de actividades o conductas claves que conducen a la obtención de resultados.

## Beneficios

- ✓ Disponer de personal eficiente en el desempeño de sus actividades, que permita cumplir con los objetivos y estrategias de la empresa.
- ✓ Incentivar a los empleados a un desarrollo individual constante.

## Indicadores

- ✓ Gasto por capacitación
- ✓ Empleados capacitados
- ✓ Gasto medio por empleado capacitado
- ✓ Presupuesto para capacitación
- ✓ Cumplimiento del programa de capacitación.





**Petroandina S.A.M.**

**DIAGRAMA DE FLUJO**

**PROCESO DE CAPACITACIÓN**

<b>CÓDIGO</b>	0
<b>VERSIÓN</b>	01
<b>FECHA</b>	Enero de 2015
<b>PÁGINA</b>	Página 1 de 1

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FLUJO GRAMA	TIEMPO (minutos)	COSTO (Bs/min)	COSTO (Bs)	OBSERVACIONES
1.	Asistente de Personal	Revisa e identifica las necesidades de entrenamiento	INICIO ↓ 1	60	0,28	16,76	Se procede a la revisión de las evaluaciones de desempeño realizadas para identificar las necesidades de entrenamiento.
2.	Asistente de Personal	Elabora un Programa de Capacitación, para la totalidad del personal.	2 ↓ 3	600	0,28	167,55	Nombre del curso que requieren los empleados para adquirir o actualizar conocimientos.
3.	Asistente de Personal	Entrega el Programa de Capacitación al Responsable de Talento Humano para su aprobación.	4 ↓ 5	5	0,28	1,40	
4.	Responsable del Talento Humano	Revisa el Programa de Capacitación para modificarlo si es necesario y lo envía a Gerencia General.	6 ↓ 7	30	0,88	26,37	
5.	Gerente General	Recibe el Programa de Capacitación y aprueba el desarrollo con su respectivo presupuesto.	8	15	2,75	41,21	
6.	Asistente de Personal	Da a conocer Programa de Capacitación aprobado.	FIN	45	0,28	12,57	
7.	Responsable de Talento Humano	Elabora un cronograma de capacitación		30	0,88	26,37	
8.	Asistente de Personal	Hace seguimiento al Programa de capacitación.		60	0,28	16,76	
<b>TOTAL</b>				<b>845</b>		<b>308,99</b>	
Elaborado por: Victor Hugo Baltazar M.				Revisado y aprobado por: Rolando Oviedo S.			

## CAPÍTULO 4: DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

---

### 4.1. Gestión de Recursos Humanos

Según Idalberto Chiavenato la Gestión de Recursos Humanos (GRH) consta de subsistemas interdependientes y relacionados. Dentro de la gestión de recursos humanos existen una serie de procesos, también conocidos como subsistemas, que permiten una adecuada gestión de las personas en las organizaciones. Estos subsistemas constituyen el modelo tradicional de recursos humanos, interdependientes y estrechamente interrelacionados (véase Figura 8).



Fuente: Idalberto Chiavenato, 1998

#### **4.1.1 Subsistema de Provisión**

El primer subsistema y considerado como el fundamental es el de provisión de personal, el mismo que está relacionado con el suministro de personas o también conocido como el “talento humano” necesario para el funcionamiento de una organización. El subsistema de provisión abarca las actividades de planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal.

##### **1) Planeación estratégica de Recursos Humanos**

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

##### **2) Ausentismo**

Ausencias son faltas o retrasos en el trabajo; el ausentismo es su principal consecuencia. El índice de ausentismo relativo al personal separado durante periodos prolongados, que incluye ausencias prologadas (vacaciones, enfermedades o ausencias justificadas en los índices de ausentismo).

##### **3) Rotación de personal**

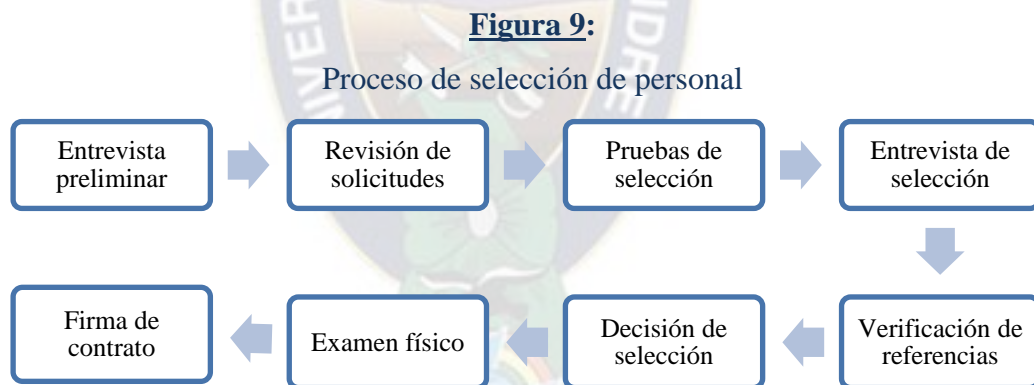
La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. El flujo de salidas (desvinculaciones, despidos y

jubilaciones) debe compensarse con un flujo equivalente de entradas (personas seleccionadas como resultado del reclutamiento interno y/o externo) de personas.<sup>11</sup>

#### 4) Selección de personal

Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Para llevar a cabo el proceso de selección se tienen ocho actividades principales, las cuales pueden variar según las necesidades (véase Figura 9), este proceso se describe de mejor manera en el capítulo tres, acápite 3.2.



Fuente: Elaboración propia

Este proceso se compone de los siguientes aspectos:

- a) Solicitud de Personal
- b) Reclutamiento

<sup>11</sup> Gestión del Talento Humano, I. CHIAVENATO, México 2009, Editorial: McGraw-Hill, Pág. 91.

- c) Selección
- d) Contratación

#### a) **Solicitud de personal**

Al momento de darse la necesidad de contratar una nueva persona, se hace el llenado del formulario de solicitud de personal por el departamento solicitante, y debe incluir las autorizaciones del Jefe del área y del Gerente General sea por vacante o porque es una creación de puesto. La Solicitud de Personal, contiene la siguiente información:

- ✓ Datos e información general
- ✓ Características del puesto
- ✓ Perfil del puesto
- ✓ Origen de la vacante o si es una creación
- ✓ Clase de Contrato y período de requerimiento

#### b) **Reclutamiento**

Es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Existen varias formas o medios para reclutar personal, siendo estos medios internos, medios externos o mixtos.

El **reclutamiento interno** se utiliza cuando en el momento en que se presenta una vacante, esta sea cubierta con los empleados de la organización, produciéndose un ascenso, traslado o una transferencia con ascenso.

El **reclutamiento externo** utiliza candidatos que no forman parte de la empresa y se basa en técnicas como archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en



otros procesos de reclutamiento, candidatos presentados por empleados de la empresa, contactos con sindicatos y asociaciones, contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, conferencias y charlas en universidades y escuelas, contactos con otras empresas, anuncios en diarios, agencias de reclutamiento o viajes de reclutamiento en otras localidades.

El **reclutamiento mixto** es la combinación de los dos anteriores.

### c) Selección

Se aplica un sistema cuya técnica de entrevistas garantiza obtener información de cualidades específicas, conocimientos, habilidades o comportamiento en anteriores cargos, a fin de que ayude a predecir cuál va a ser su comportamiento y rendimiento en el futuro.

- ✓ Se integra un Comité de Selección formado por el Responsable del Talento Humano, el Jefe Inmediato actuando como secretario el Asistente de Personal.
- ✓ Previa a la entrevista, el aspirante debe llenar la Solicitud de Empleo.
- ✓ La entrevista la efectúa el Responsable del Talento Humano y el Jefe del Departamento solicitante.
- ✓ Se les somete a pruebas que permiten determinar los conocimientos referentes al área, la personalidad y otros rasgos de comportamiento.
- ✓ El Comité de Selección (Responsable de Talento Humano, Jefe del Departamento solicitante y el Asistente de Personal) se reúne para calificar cada una de las competencias de los aspirantes registrados.
- ✓ Previo a la elección de la terna, se procede a la investigación de las referencias y con el resultado de esta información se determina el cómputo de cada uno de la terna, eligiéndose al postulante de más altas calificaciones.

- ✓ Cuando hay tres personas elegibles, se procede con el más idóneo, caso contrario se declara desierta la selección y se busca otra fuente de reclutamiento.

#### **d) Contratación**

Para esta fase, se determina en primer lugar la forma de contratación que de conformidad con la política establecida por la Empresa:

- ✓ Cuando la empresa decide contratar se concede un contrato de trabajo a plazo fijo con período de prueba de 90 días.
- ✓ Una vez contratado, al candidato elegido se le solicita la documentación personal exigida, conforme una lista de documentos que se le entrega.
- ✓ Se revisa la documentación personal del candidato y se procede a elaborar el contrato de trabajo respectivo o a informar a la empresa intermediaria que se va a proceder a la contratación del candidato seleccionado.
- ✓ Todo nuevo empleado contratado, debe abrir una cuenta bancaria en el Banco que trabaje con la Empresa, en nuestro caso BNB (Banco Nacional de Bolivia), con el fin de que sus haberes sean depositados en el mismo, a través del sistema de nómina establecido.

La selección de personal debe estar debidamente registrada y archivada para contar con información inmediata mediante la elaboración de informes.

#### **4.1.2 Subsistema de Aplicación**

##### **1) Orientación de las personas**

La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de aprovisionarlas en sus

labores en la organización. Esto vale tanto para los nuevos empleados como para los antiguos, lo importante es saber hacia dónde va la organización, para que las personas ayuden en su trayectoria. Conocer la misión y la visión de la organización es fundamental y ajustarse a la cultura organizacional.<sup>12</sup>

## 2) Diseño de cargos

El **cargo** es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa.<sup>13</sup>

El **diseño de cargos** es la especificación del contenido del cargo (tareas que el ocupante del cargo debe desempeñar), de los métodos y procesos de trabajo (cómo deberá desempeñar el conjunto de tareas), de las responsabilidades del cargo (a quien deberá informar el ocupante del cargo), de la autoridad (a quien deberá supervisar o dirigir el ocupante del cargo), en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.<sup>14</sup>

## 3) Evaluación del desempeño

Es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para

---

<sup>12</sup> Gestión del Talento Humano, I. CHIAVENATO, México 2009, Editorial: McGraw-Hill, Pág. 276.

<sup>13</sup> Gestión del Talento Humano, I. CHIAVENATO, México 2009, Editorial: McGraw-Hill, Pág. 205.

<sup>14</sup> Elaborado en base a los libros de “Administración de Recursos Humanos” y “Gestión del Talento Humano” de I. CHIAVENATO.

juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo, la aportación que hace a la organización.<sup>15</sup>

El objetivo es realizar un seguimiento del rendimiento laboral a los empleados de la empresa mediante evaluaciones de desempeño periódicos.

#### **4) Evaluación por competencias**

Se basa en la cuantificación de los resultados, liderazgo, comunicación, iniciativa, planificación, organización, toma de decisiones y habilidades personales de trabajador. En la empresa se realiza la evaluación de desempeño por competencias dos veces por año, mediante una encuesta que permite cuantificar el desempeño (véase Anexo D) además de determinar la capacitación que debe realizar el trabajador.

##### **4.1.3 Subsistema de Mantenimiento**

Las empresas no tienen como única preocupación el captar al mejor personal, sino que además deben lograr que este equipo humano se mantenga motivado dentro de la organización, por este motivo el área de recursos humanos también se encarga de generar los planes de compensación y beneficios sociales que recibirán los trabajadores.

#### **1) Salario**

Cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. También existe la

---

<sup>15</sup> Gestión del Talento Humano, I. CHIAVENATO, México 2009, Editorial: McGraw-Hill, Pág. 245.

compensación financiera indirecta en la cual se incluye vacaciones, gratificaciones, beneficios adicionales, etc.

## **2) Prestaciones de sociales**

Son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios. Las prestaciones y servicios sociales incluyen toda una variedad de facilidades y beneficios que ofrece la organización como atención médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiaria, transporte, pago de antigüedad en la empresa, planes de pensión o jubilación, etc.<sup>16</sup>

El plan de beneficios sociales tiene como objetivo motivar al personal, reducir el índice de rotación y ausentismo, facilita la retención del personal, mejora el clima laboral, fomenta la lealtad del empleado hacia la empresa. Por otra parte, el empleado recibe asistencia en la solución de problemas personales, aumenta su satisfacción en el trabajo, reduce sus sentimientos de inseguridad.

## **3) Higiene laboral**

La higiene laboral pretende garantizar un entorno laboral saludable, higiénico y seguro. Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador. Es el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales con base en el estudio y el control de dos variables: el hombre y su entorno laboral.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup>Gestión del Talento Humano, I. CHIAVENATO, México 2009, Editorial: McGraw-Hill, Pág. 345

<sup>17</sup> Gestión del Talento Humano, I. CHIAVENATO, México 2009, Editorial: McGraw-Hill, Pág. 475

#### **4) Seguridad Laboral**

Se refiere al conjunto de medidas de orden técnico, educativo, médico y psicológico que se utiliza para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del entorno, sea al instruir o convencer a las personas de la implantación de prácticas preventivas.<sup>18</sup>

#### **5) Calidad de vida en el trabajo**

El término de calidad de vida fue acuñado por Louis Davis en la década de 1970, según él, el concepto se refiere a una preocupación por el bienestar general y la salud de sus colaboradores cuando desempeñan sus actividades, tanto los aspectos físicos y ambientales, como los aspectos psicológicos del centro de trabajo. La calidad de vida afecta a las actitudes personales y comportamientos relevantes para la productividad individual y grupal., como la motivación, la adaptación y la creatividad.

#### **4.1.4 Subsistema de Desarrollo**

Los procesos de desarrollo implican tres estados que se superponen: el entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. Los estratos menores, como entrenamiento y desarrollo de personal, estudian el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacionales el estrato más amplio y se refiere a como aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación.

---

<sup>18</sup> Gestión del Talento Humano, I. CHIAVENATO, México 2009, Editorial: McGraw-Hill, Pág. 483.

## 1) Desarrollo de personas

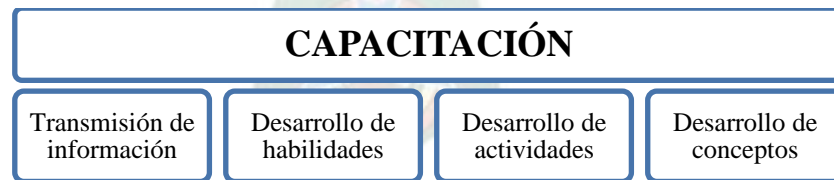
El desarrollo de personal se relaciona más con la educación y con la orientación que con el entrenamiento. Desarrollar personas es proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, como también para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen.<sup>19</sup>

## 2) Capacitación

Se define como un proceso educativo a corto plazo descrito en el capítulo tres, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de las tareas y del ambiente y desarrollo de habilidades (véase Figura 10).<sup>20</sup>

**Figura 10:**

Las cuatro etapas del proceso de capacitación



Fuente: I. Chiavenato (2009)<sup>21</sup>

<sup>19</sup> Gestión del Talento Humano, I. CHIAVENATO, México 2009, Editorial: McGraw-Hill, Pág. 366.

<sup>20</sup> Administración de Recursos Humanos, I. CHIAVENATO, Colombia 2001: McGraw-Hill, Pág. 370.

<sup>21</sup> Gestión del Talento Humano, I. CHIAVENATO, México 2009, Editorial: McGraw-Hill, Pág. 376.

Con estos procesos se busca facilitar la integración del contratado a la empresa, promover su desarrollo integral a través de conocimientos técnicos especializados. En la empresa según las necesidades de capacitación identificados, el área de Recursos Humanos procede a elaborar el Plan Anual de Capacitación o Programa de Capacitación, el mismo que es elaborado al final de cada año; en base a los requerimientos que hacen los Jefes de Departamento y/o jefes inmediatos. (véase Anexo G, H, I). Su aplicación implica:

- ✓ Al inicio de cada año, el Responsable de Recursos Humanos envía a cada jefe de departamento los resultados de las necesidades de capacitación sugeridas luego del Proceso de Evaluación.
- ✓ Se elabora el Plan Anual de Capacitación, en base a las necesidades presentadas por los jefes departamentales y al presupuesto disponible para este efecto.
- ✓ Aprobación del Plan Anual de Capacitación por parte de la Gerencia General.
- ✓ Se pone en conocimiento de cada área, el plan a ejecutarse en el periodo.
- ✓ Para recibir la capacitación, el solicitante debe hacer la Solicitud de Capacitación y presentar al departamento de Recursos Humanos para su aprobación y autorización respectiva.
- ✓ Revisión que el curso esté dentro del plan anual. Si consta en el plan anual, se procede a dar el visto bueno y proseguir con los trámites para la inscripción. Si por el contrario, es una capacitación que no se programó, previo a aprobar el entrenamiento, se hace un análisis de su utilidad.

Al concluir el evento de capacitación, debe entregar un informe el cual sirve de retroalimentación a la empresa sobre la utilidad del evento recibido. Cuando la capacitación sea colectiva convocada por la empresa, no se entregará el informe individual.



### **3) Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional es un enfoque especial de cambio organizacional en que los propios empleados formulan el cambio necesario y lo implementan, muchas con la ayuda de un consultor interno o externo. El desarrollo organizacional tiene las siguientes características. El concepto de desarrollo organizacional está profundamente asociado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los cambios.<sup>22</sup>

#### **4.1.5 Subsistema de control**

El subsistema de control, persigue que las diferentes unidades que conforman el área funcionen de manera óptima y armónica. Para lograrlo es esencial establecer cuáles son los parámetros deseados, observar el desempeño, luego hacer un análisis del desempeño en relación a los estándares deseados para luego proponer las acciones correctivas. Dentro de este subsistema encontramos:

##### **1) Base de Datos en recursos humanos**

La base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesarlos y obtener información. La base de datos es un conjunto de archivos relacionados de modo lógico y organizado para facilitar el acceso a los datos y eliminar la redundancia.<sup>23</sup>

La gestión de personas requiere utilizar varios bancos de datos interconectados que permitan obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad, a

---

<sup>22</sup> Gestión del Talento Humano, I. CHIAVENATO, México 2009, Editorial: McGraw-Hill, Pág. 423.

<sup>23</sup> Administración de Recursos Humanos, I. CHIAVENATO, Colombia 2001: McGraw-Hill, Pág. 632.

saber, como: el registro de personal, puestos, secciones, remuneración, beneficios y servicios sociales, entrenamiento, etc. (véase Anexo M, R)<sup>24</sup>.

## **4.2. Cuadro de Mando Integral (CMI)**

El CMI es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. Por tanto, se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana (véase figura 11).

### **4.2.1. Las cuatro perspectivas del CMI**

Las perspectivas del negocio enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores, sus metas así como los proyectos estratégicos, permiten recordar que un CMI debe ofrecer una visión global de la compañía.

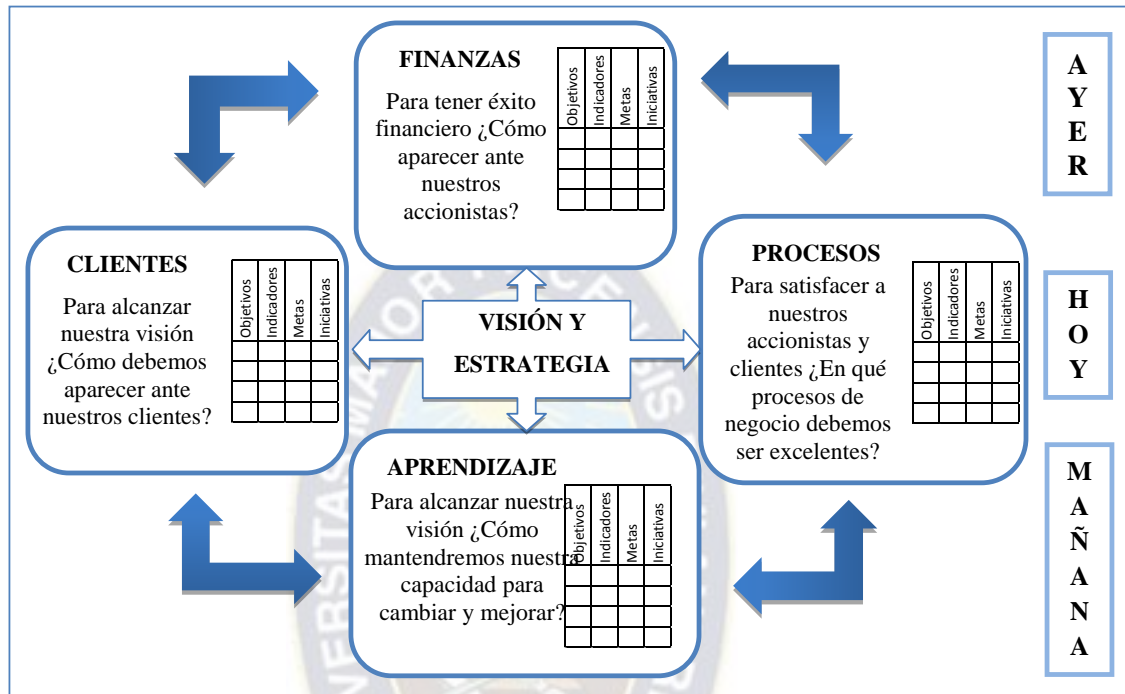
La distinción de Norton y Kaplan en cuatro perspectivas tradicionales ha ido evolucionando, y muchas compañías las adaptan a sus necesidades de su negocio.

---

<sup>24</sup> Gestión del Talento Humano, I. CHIAVENATO, México 2009, Editorial: McGraw-Hill, Pág. 511.

**Figura 11:**

CMI y su estructura para transformar una estrategia a términos operativos



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton

**Perspectiva Financiera:** Respondiendo a las expectativas del accionista.

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya se han realizado.

La construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación.

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el

accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Se requiere definir los objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: crecimiento, beneficios, retorno y uso del capital.

**Perspectiva del Cliente Interno:** Nuestras relaciones con los clientes.

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes, dependiendo la generación de ingresos, del logro de los objetivos que se plantean en ésta, así como la “generación del valor” ya reflejado en las perspectivas financieras.

La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee, la cual cubre básicamente, las expectativas compuesto por calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

**Perspectiva de los Procesos Internos:** Asegurando la excelencia de los procesos.

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financieras y de Clientes.

Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de procesos.

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia se presentan algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- ✓ Tiempo de ciclo del proceso.
- ✓ Costo unitario por actividad.
- ✓ Niveles de producción.
- ✓ Costos de falla.
- ✓ Costos de reproceso, desperdicio (Costos de calidad)
- ✓ Beneficios derivados del mejoramiento continuo / reingeniería.
- ✓ Eficiencia en uso de los activos.

## **Perspectiva del aprendizaje y Crecimiento**

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Cuadro de Mando Integral (CMI), refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- ✓ Desarrollo de competencias clave.
- ✓ Retención de personal clave.
- ✓ Captura y aplicación de tecnologías y valor generado.
- ✓ Disponibilidad y uso de información estratégica.
- ✓ Progreso en sistemas de información estratégica.
- ✓ Clima organizacional.

De lo anteriormente expuesto se infiere que las empresas de la era de la información tendrán éxito si invierten en sus activos intelectuales y los gestionan, así como en la especialización funcional debe ser integrada en los procesos basados en los clientes.

Por tal razón, la producción en masa y la prestación de productos y servicios estándar ha de ser reemplazada por la entrega flexible, entusiasta y de alta calidad de productos y servicios innovadores, que pueden ser individualizados hacia segmentos de clientes seleccionados, para lo cual la innovación y mejora de productos, servicios y procesos debe ser generada por empleados muy preparados, una tecnología de la información superior y unos procedimientos organizativos adaptados a los intereses de la empresa. En caso que las empresas inviertan en la adquisición de estas nuevas capacidades, su éxito (o fracaso) no puede ser motivado o medido a corto plazo mediante el modelo tradicional de contabilidad financiera que mide los acontecimientos del pasado y no las inversiones en las capacidades que proporcionan valor para el futuro.

Confrontando a Kaplan y Norton (1999), se tiene en cambio, que el CMI constituye un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia, aunque sigue reteniendo indicadores financieros de actuación pasada, el CMI introduce los inductores de la actuación financiera futura.

Estos inductores incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizajes y crecimientos, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

Lo señalado indica que el CMI, es algo más que un nuevo sistema de medición, el cual es utilizado por las empresas innovadoras como el marco y la estructura central y organizativa para sus procesos.

Las empresas pueden desarrollar un CMI inicial, con unos objetivos bastante limitados: conseguir, clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del CMI aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

Es por ello, que a medida que las empresas trabajan con el Cuadro de Mando Integral (CMI), se dan cuenta de que puede utilizarse para:

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

El CMI llena el vacío que existe en la mayoría de sistema de gestión, por la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia.



#### **4.2.2. Estrategia**

Una de las primeras definiciones modernas es la de Alfred Chandler en su obra “Estructura y Estrategia” (1962), quien señala que la estrategia es: el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas.

Posteriormente, Henry Mintzberg (1997) define la estrategia como: el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de acciones a realizar.

Con lo que podemos definir que la estrategia es un plan de acción para afrontar una situación específica y se resuelva con éxito.

#### **4.2.3. Objetivo estratégico**

Es un fin deseado, cuyo cumplimiento es clave para la consecución de la estrategia. Que los objetivos reproduzcan la estrategia es clave, de lo contrario el CMI sería simplemente un sistema de indicadores.

La fijación de los objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa efecto, nos permitirá explicar la historia de la estrategia, el cómo la compañía espera alcanzar los objetivos previstos. Entre 10 y 20 objetivos estratégicos suelen ser suficientes.

#### **4.2.4. Indicadores**

Son las reglas de cálculo y/o indicadores de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su selección y definición es una cuestión

muy importante ya que son los que provocarán que la organización se mueva en la dirección correcta o no. Tres por objetivo suelen ser suficientes.

Los indicadores deben tener las siguientes características: ligados a la estrategia, cuantitativos, accesibles, fácil comprensión, contrabalanceados, relevantes, definición común. También de ben definirse los siguientes: pasado o futuro, frecuencia, tipo de unidad, fórmula y fuente de datos.

#### **4.2.5. Meta**

Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado. En general las metas deben ser desafiantes, pero realizables y deben establecerse con la periodicidad adecuada, para poder corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde.

El proceso de fijación de metas tiene una importancia esencial, porque es el momento en el que los responsables asumen compromisos importantes de cara al futuro.

#### **4.2.6. Mapa estratégico**

Norton y Kaplan dicen que un observador externo debería ser capaz de leer la estrategia de la compañía a través de su mapa estratégico o su CMI, para esto podemos utilizar un mapa estratégico el cual debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución. Un mapa estratégico bien elaborado suele tener pocos

objetivos estratégicos y unas relaciones causales muy claras, lo que permite comunicar de manera rápida, visual y permanente cuál es la estrategia de la empresa.<sup>25</sup>

#### **4.2.7. Consideración para el Cuadro de Mando Integral**

Para que un proyecto de CMI tenga éxito existen los siguientes factores:

- ✓ Tecnología adecuada, la tecnología no debe condicionar el proyecto.
- ✓ El proyecto parta realmente de la visión estratégica de la compañía.
- ✓ Se disponga de un número razonable de objetivos estratégicos.
- ✓ Los objetivos estén ligados mediante relaciones causa efecto.
- ✓ Exista una buena selección de indicadores estratégicos para cada objetivo.
- ✓ Se prioricen iniciativas y proyectos para conseguir las metas.
- ✓ Se definan responsabilidades a todos los niveles.

#### **4.3. Gestión del Cambio**

La gestión del cambio es una labor compleja pues el cambio en sí es un proceso continuo, incesantemente está surgiendo imprevisto o fuerzas que obliguen a cambiar el cambio. Lo que puede ser exitoso en un contexto y en un momento del tiempo puede no serlo para otras organizaciones que operan en diferentes contextos y en un momento futuro.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> El Cuadro de Mando Integral, ALTAIRCONSULTORES, España 2005: ECO3 Colecciones, Pág. 17-18.

<sup>26</sup> Modelo para la gestión del cambio organizacional, Ruiz Mercader, J. Ruiz Santos, C. Martínez León, I. Peláez Ibarrodo, J.J. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia 2002.

**Figura 12:**

Modelo de Gestión del Cambio Organizacional

FACTORES	ELEMENTOS	FASES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cultural</li><li>• Tecnológico</li><li>• Estructural</li><li>• Personal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Equipos</li><li>• Comunicación</li><li>• Cultura</li><li>• Liderazgo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Necesidad del cambio</li><li>• Diagnóstico</li><li>• Planificación</li><li>• Implantación</li><li>• Control y evaluación</li></ul>

Fuente: Elaborado en base a Ruiz Mercader, J. Ruiz Santos, C. Martínez  
León, I. Peláez Ibarondo

Según el Modelo de Gestión del Cambio Organizacional (véase Figura 12), se evidencia los factores, las fases y elementos del cambio organizacional, los cuales se describen a continuación.

Los **factores del cambio organizacional** son aquellos que por diversas razones una organización puede detectar la necesidad de cambiar, estos son:

- ✓ **Cultural:** Introducir en la cultura las nuevas normas aportadas por el cambio técnico.
- ✓ **Tecnológico:** El cambio llevado a cabo en la empresa deberá ser apoyado por el resto de factores.
- ✓ **Estructural:** Nueva distribución de tareas y responsabilidad requerida por la mejora tecnológica introducida.
- ✓ **De personal:** Aportando la formación y motivación requerida por el cambio tecnológico.

Estos factores tienen el fin de enfrentar y poder actuar el mundo actual de las organizaciones, caracterizado por la globalización, el poder de los clientes y la avalancha de la información.

Las **fases de un cambio organizacional** se pueden estructurar en cinco elementos: detectar la necesidad de cambio, realizar el diagnóstico de la situación actual, llevar a cabo la planificación de acciones, implantar el cambio, llevar a cabo el control y evaluación de los cambios a medida que estos se van produciendo.

Los **elementos para la gestión del cambio** ayudan para que las fases puedan cumplirse con éxito. Se han establecido dos grupos, en primer lugar aquellos apoyarán los cambios que hemos llamado intangibles (la alta dirección, creación de equipos, de sistemas de comunicación, de la cultura y del liderazgo). En el segundo grupo se encuentran aquellas herramientas que la organización utilizará para ayudar al cambio que materialmente se va a llevar a cabo, se ha denominado cambio tangible, estas herramientas se utilizan en la unidad y sobre las personas que van a participar directamente en el cambio: fijación de objetivos, medida del rendimiento, aprendizaje, reconocimientos y recompensas.

#### **4.4. Ingeniería del software**

##### **4.4.1. Características del software**

El proceso creativo del hardware lleva a la obtención de una forma física, el software es un elemento del sistema que es lógico, no es físico como el hardware. Por ello tiene unas características propias:

- ✓ El Software se desarrolla, para conseguir un producto de calidad se debe tener un buen diseño. Los costes del software se encuentran en la ingeniería. Lo cual

resulta en un aumento en la dificultad de manera natural y proporcional al tamaño de la aplicación de software buscada.

- ✓ El Software no se estropea, los agentes externos (temperatura, humedad, etc.) no le afectan tal como se podría decir que sucede con el hardware.

#### 4.4.2. Sistema de base de datos

Un sistema de base de datos sirve para integrar los datos. Lo componen los siguientes elementos.

- ✓ **Hardware.** Maquinas en la que se almacenan las bases de datos
- ✓ **Software.** Es el sistema de gestor de base de datos
- ✓ **Datos.** Son los datos que se necesitan almacenar
- ✓ **Usuarios.** Personas que manipulan los datos del sistema.
- ✓ **Usuarios finales.** Estos usuarios no utilizan la base de datos, si no que utilizan aplicaciones, estos usuarios solo acceden a ciertos datos.
- ✓ **Desarrolladores.** Analistas y programadores encargados de crear aplicaciones.
- ✓ **Administradores.** Se encargan de gestionar las bases de datos.

#### 4.4.3. Prototipo

Cuando queremos dar a entender mejor lo que vamos a construir en el caso de Edificios, Herramientas, Aviones, Maquinas, se crea un modelo idéntico, pero en menor escala (más pequeño) es decir un prototipo.

## CAPÍTULO 5: DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (*Balanced Scorecard*)

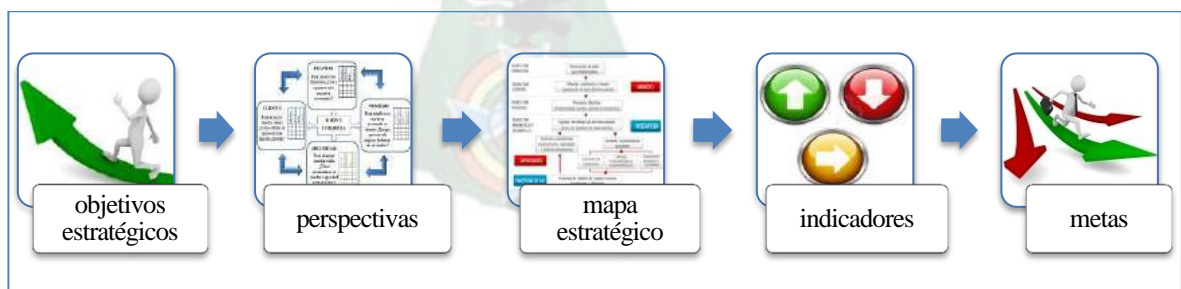
### 5.1. Metodología del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de información para la toma de decisiones, que entraña una metodología de gestión orientada a la estrategia, es una metodología de gestión que permite entre otras cosas clarificar una estrategia, implantar una estrategia y hacer seguimiento del grado de consecución de una estrategia (véase Figura 13).

En la metodología del CMI intervienen los siguientes conceptos, de los cuales en este capítulo desarrollaremos los primeros tres, es decir hasta el mapa.

**Figura 13:**

Metodología del CMI



Fuente: Elaborado en base a Robert S. Kaplan y David P. Norton

## 5.2. Diseño del Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos

El marco metodológico general o secuencia del diseño e implantación del CMI, el cual asegura que se capturen y traduzcan a un sistema de medición o sistema de indicadores, los temas y objetivos estratégicos de la organización, sobre una variedad de situaciones estratégicas y operacionales.

Esta resulta la etapa práctica, donde ya con anterioridad se ha definido aspectos de vital importancia, tales como: particularidades de la empresa, la estrategia que persigue, y el objetivo estratégico que se ha trazado la dirección de los recursos humanos, con vistas a trabajar en función de dicha estrategia. En esta etapa se definirán las áreas claves de éxito o perspectivas, así como los indicadores dentro de cada perspectiva que tributen a la evaluación de cada uno de los objetivos estratégicos.

## 5.3. Definición estratégica de recursos humanos

Aquí definimos aspectos a tomar en cuenta la gestión de recursos humanos como: la **Misión**: ¿Por qué existimos? ¿Qué ofrecemos a la empresa?; **Visión**: ¿Cómo lo vamos a hacer?; **Valores**: ¿Qué patrones de conducta guían las actuaciones de la organización?; y los **factores claves de éxito**: ¿Qué factores nos llevarán al éxito?; **Estrategia**: ¿Cuál será la estrategia a seguir?

### 4.1.1. Misión de la Gestión de Recursos Humanos

La formulación de la misión debe hacer hincapié gestión de recursos humanos tomando en cuenta la planeación estratégica y el mejoramiento de los procesos administrativos. A continuación se menciona la misión propuesta para la Gestión de Recursos Humanos:



“Promover la motivación, el afianzamiento de un clima laboral satisfactorio, planificar las necesidades de personal, efectuar la atracción, reclutamiento y retención de talentos, controlar el desempeño y optima utilización de los recursos humanos además del desarrollo profesional”.

#### **4.1.2. Visión de la Gestión de Recursos Humanos**

Se formula para comunicarse a toda la organización e integrar a la gente en pensamiento y acción, de manera que el contenido llegue a formar parte de la cultura organizacional. La visión por tanto, debe enunciarse en forma clara y objetiva. A continuación se menciona la visión propuesta para la gestión de recursos humanos:

“Lograr el uso eficaz y eficiente del personal, que tiene como objetivo la mejora del rendimiento individual y de equipo mediante la creación de un ambiente profesional”.

#### **4.1.3. Valores de la Gestión de Recursos Humanos**

Entre los valores que se deben aplicar con mayor frecuencia se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Calidad en el trabajo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Respeto mutuo
- ✓ Compromiso en el trabajo
- ✓ Ética profesional
- ✓ Iniciativa e innovación
- ✓ Responsabilidad

#### 4.1.4. Factores claves de éxito

Los factores claves de éxito para la gestión de recursos humanos en YPFB Petroandina SAM, según los subprocesos de la administración (véase Cuadro 13).

**Cuadro 13:**

Factores claves de éxito

<b>Subprocesos de la ARH</b>	<b>Factores claves de éxito</b>
<b>Provisión</b>	Proceso de selección Planeación estratégica de RR.HH. Receptividad de la empresa
<b>Aplicación</b>	Espíritu de equipo Desempeño de los RR.HH.
<b>Mantenimiento</b>	Satisfacción laboral Clima organizacional
<b>Desarrollo</b>	Aprendizaje individual u organizacional Crecimiento del empleado Valor del conocimiento
<b>Control</b>	Base de datos en RR.HH. Obtención de información Tecnologías de información

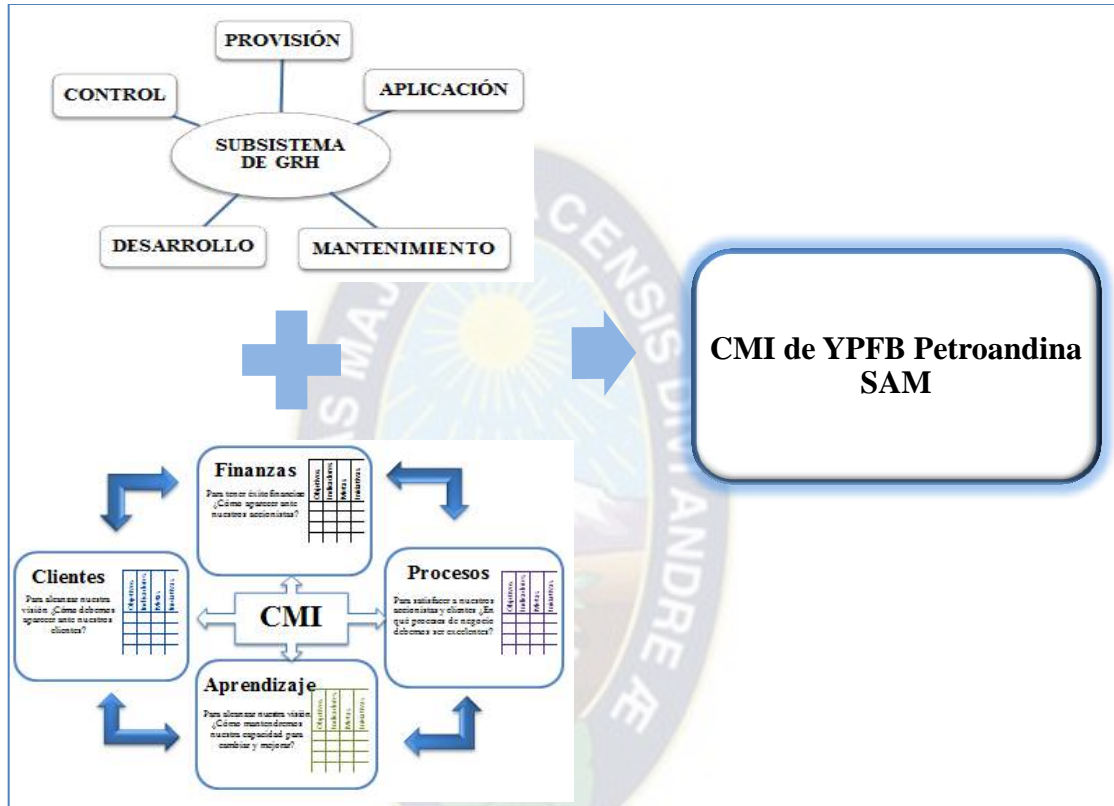
Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.5. Estrategia de la empresa

La traslación de los procesos de la administración de recursos humanos (ARH) y el Cuadro de Mando Integral (CMI) a nuestro caso (véase Figura 14), en el que pretendemos evaluar nuestra gestión de las personas y su contribución al negocio, para ello mostramos la relación que existe entre los subsistemas de la administración y las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (véase Cuadro 14).

**Figura 14:**

CMI para la Gestión de RR.HH. de YPFB Petroandina SAM



Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 14:**

Matriz de Relación Subsistemas de Administración – Perspectivas del CMI

<b>Subsistema</b>	<b>Perspectivas</b>	<b>Financiera</b>	<b>Cliente interno o empleado</b>	<b>Procesos internos</b>	<b>Aprendizaje y crecimiento</b>
<b>Provisión</b>					
	Rotación de personal			X	
	Ausentismo		X		
	Proceso de provisión	X		X	
	Reclutamiento			X	
	Selección de personal			X	
	Planeación de los RR.HH.			X	
<b>Aplicación</b>					
	Diseño de cargos			X	
	Análisis de cargos			X	
	Descripción de cargos			X	
	Evaluación del desempeño		X	X	
<b>Mantenimiento</b>					
	Remuneración	X	X		
	Planes de beneficios sociales	X	X	X	
	Retención del empleado		X		
	Calidad de vida en el trabajo		X		
	Satisfacción del empleado		X		
<b>Desarrollo</b>					
	Aprendizaje		X		X
	Capacitación y desarrollo	X		X	X
	Desarrollo organizacional			X	
	Comunicación		X	X	
	Formación	X		X	X
<b>Control</b>					
	Base de datos			X	
	Sistemas de información de Recursos Humanos			X	

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4. Objetivos estratégicos

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos que describen la estrategia de YPFB Petroandina SAM y dan cuenta de cómo se alcanzará la Visión. Estos objetivos, aspiraciones que desea alcanzar la empresa, se plantean en una relación de causa-efecto para cada una de las cuatro perspectivas consideradas en el modelo, de manera de facilitar la comunicación e implantación de la estrategia en todos los niveles de la organización.

Para lograr esto realizamos un análisis de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en la empresa, y optar por identificar objetivos estratégicos que le permitan mantener y mejorar su posición competitiva mediante las siguientes estrategias identificados según el capítulo dos y son los siguientes:

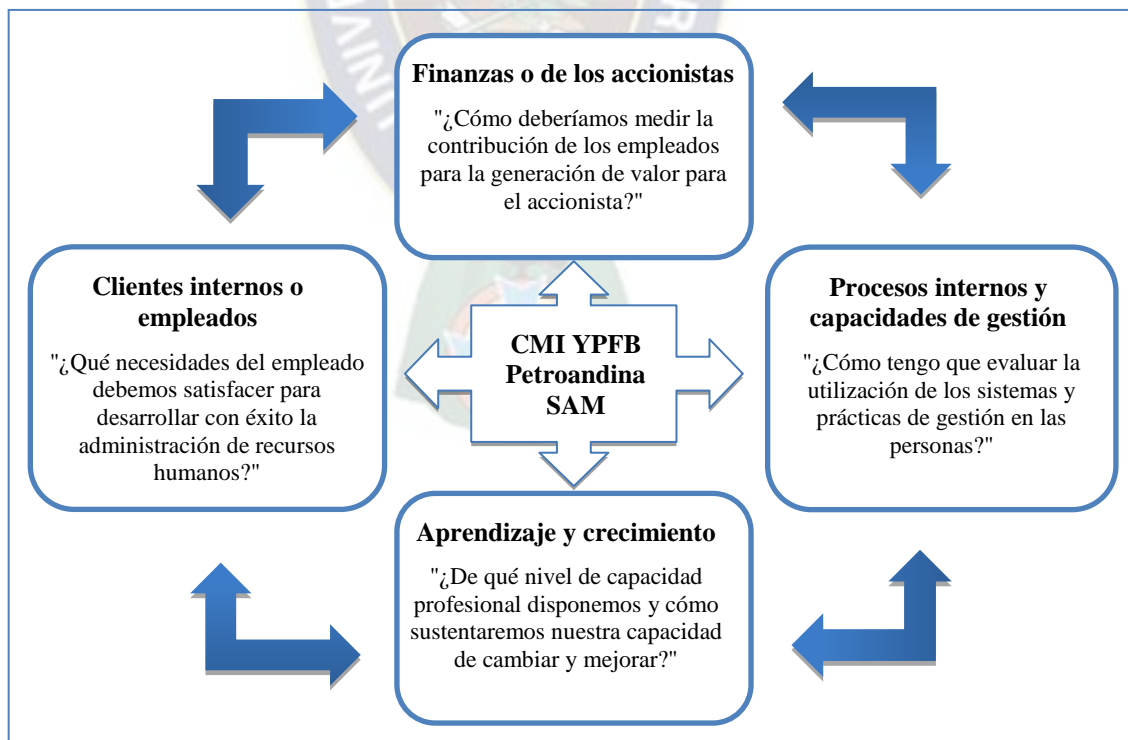
1. Desarrollar un sistema de control y gestión de recursos humanos acorde a las necesidades de la empresa.
2. Realizar evaluaciones de desempeño participativas y analizar el rendimiento individual y/o grupal.
3. Identificar, diseñar, realizar, evaluar y registrar las capacitaciones para mejorar las habilidades del personal.
4. Mantener un buen clima laboral para mejorar la satisfacción del personal y su rendimiento.
5. Controlar el retiro forzoso o voluntario del personal por los gastos que esto implica.
6. Sistematización de los procesos administrativos, para la gestión de recursos humanos.
7. Mejorar el flujo de información para optimizar la gestión de recursos humanos.

8. Realizar análisis de puestos y funciones para una adecuada reestructuración organizacional y crear nuevos empleos a causa del crecimiento del personal de la empresa.
9. Analizar las funciones de los diferentes puestos de trabajo, capacitar al personal con el fin de mejorar el manejo de información y documentación, y evitar el bajo rendimiento.

Estas estrategias las alineamos con la perspectiva financiera, perspectiva del cliente interno o empleado, perspectiva de los procesos internos y la perspectiva del aprendizaje y crecimiento según la traslación de este modelo general del CMI a nuestro caso (véase figura 15), en el que pretendemos evaluar nuestra gestión de las personas y su contribución a la empresa.

**Figura 15:**

Cuadro de Mando Integral de la Empresa YPFB Petroandina SAM.



Fuente: Elaboración Propia

#### **5.4.1. Objetivos desde la Perspectiva Financiera**

La perspectiva financiera recoge lo que los empresarios esperan respecto al crecimiento y rentabilidad de los capitales invertidos, así como otros objetivos relacionados con el capital circulante, inversiones, aumento de beneficios, etc.

Para identificar los objetivos respondemos la siguiente pregunta.

¿Qué objetivos estratégicos debemos alcanzar para maximizar el valor de la empresa?

#### **OE1: Optimizar y controlar el uso de recursos financieros en la GRH**

En toda empresa es muy importante realizar un control de los gastos que se hagan en las distintas actividades. Este objetivo permite optimizar y controlar el uso del capital financiero en los distintos procesos administrativos de YPFB Petroandina SAM como: la distribución del gasto en selección, capacitación, remuneración, prestaciones sociales, etc., ya que muestra si las estrategias están siendo exitosas. Esto es lograr, ser económicamente viable mediante un uso eficiente de los recursos económicos.

#### **5.4.2. Objetivo desde la Perspectiva del Cliente Interno o del empleado**

La perspectiva del cliente describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Ejemplo: mayor cuota de mercado, clientes satisfechos, creación de valor para el cliente, menores reclamaciones.

Para nuestro caso debemos los objetivos deben identificarse desde la perspectiva de cliente interno, es decir la satisfacción del empleado.

En el capítulo dos se identificó que la empresa debe mantener el buen clima laboral, contar con un inventario de capacitaciones a realizar y las que se realizaron, mejorar el flujo de información relacionado con el personal de la empresa y por ultimo efectuar una reestructuración organizacional.

De aquí se desprenden los siguientes objetivos para esta perspectiva, respondiendo a la siguiente pregunta:

¿Qué necesidades del empleado debemos satisfacer para alcanzar nuestros objetivos financieros?

## **OE2. Mejorar el grado de satisfacción del empleado**

Lo que se busca con este objetivo es medir periódicamente el grado de satisfacción que alcanzan los empleados de la empresa, ya que el grado de satisfacción constituye una exigencia importante si se quieren obtener elevados niveles de productividad y calidad o excelencia en el desempeño.

La forma de medir el grado de satisfacción es mediante el uso de encuestas, el cual debe ser elaborada en base a las necesidades de YPFB Petroandina SAM, las cuales deben contemplar: la satisfacción en relación a los jefes que les dirigen, el acceso a formación, el reconocimiento por la realización, la satisfacción con el equipo de trabajo, etc.

Por lo tanto el objetivo es elaborar una encuesta que esté de acuerdo a las necesidades de la empresa y mediante esta herramienta medir periódicamente el grado de satisfacción de los trabajadores.



### **5.4.3. Objetivo desde la perspectiva Procesos Internos**

En cuanto a los procesos internos, es necesario conocer cuáles son los procesos que generan valor para los clientes y logran también satisfacer las expectativas de los accionistas.

Para ello debemos es importante controlar los procesos administrativos relacionados subprocesos como: la provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de los recursos humanos, tomando en cuenta aquellas actividades vitales para la gestión del talento humano en YPFB Petroandina SAM. para ello respondemos a la siguiente pregunta:

¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer las necesidades de los clientes internos (empleado) y los accionistas?

#### **OE3: Controlar la provisión de recursos humanos**

El objetivo es controlar todas aquellas actividades relacionadas con la provisión de recursos humanos se realicen de forma eficiente, como: planeación, rotación de personal, ausentismo, proceso de selección, etc., el cual permita a YPFB Petroandina SAM, evidenciar el estado en que se encuentran las diferentes actividades, ya que una fuerza laboral competente es capaz de llevar a la organización a un procesos de mejora continua.

#### **OE4: Gestionar el desempeño de los RR.HH.**

En YPFB Petroandina SAM estar al tanto del desempeño de un recurso tan importante como son los recursos humanos es vital, para lo cual contar con una metodología para la valoración sistemática de la actuación de cada persona en función

de las actividades que desempeña, metas y resultados a alcanzar. Por lo tanto el aporte que hace un empleado a la organización dependerá del desempeño de cada uno de ellos.

#### **OE5: Controlar la remuneración**

El objetivo es lograr que el empleado tenga una apropiada remuneración por su trabajo y conocimientos aportados. Para esto contaremos con información de los gastos que se realizan en el salario básico y otros, a la vez de ver la satisfacción que tiene los empleados con la remuneración recibida mediante encuestas las cuales serán ponderadas con el fin de cuantificarlo.

#### **OE6: Contar con un Plan de Capacitación**

Este objetivo tiene que ver con identificar adecuadamente las capacitaciones que son necesarias, empleados que necesitan ser capacitados, establecer un presupuesto, etc. El resultado logrado de toda capacitación debe ayudar a lograr el desarrollo individual y organizacional.

#### **5.4.4. Objetivo desde la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

Perspectiva de formación y crecimiento permite a la empresa asegurar su capacidad de renovación a largo plazo, requisito previo para una existencia duradera. Para ello, hay que considerar lo que debe hacer para mantener y desarrollar su know-how y como apoyar la eficacia y productividad de los procesos. Ejemplo: capacidad de innovación, organización del aprendizaje, implicación personal, colaboración en la Universidad, contratación de jóvenes talentos, etc.

Esto adquiere especial importancia para la gestión de recursos humanos en YPFB Petroandina SAM, ya que las personas constituyen su principal activo. Por ende, para

lograr resultados exitosos se debe fortalecer mediante la capacitación un recurso tan importante como son los empleados de la empresa, para lo cual buscamos mecanismos que promuevan las mejores prácticas y con relaciones transparentes y formales. Esto contribuirá a mejorar el desempeño y el nivel de satisfacción de los empleados.

Los objetivos estratégicos identificados en esta perspectiva responde la siguiente pregunta:

¿Con qué medios debemos contar para alcanzar nuestros objetivos?

#### **OE7: Fomentar el crecimiento del empleado**

Éste es uno de los objetivos de mayor relevancia para la sostenibilidad de la empresa en el mundo actual es el crecimiento del empleado. Ello, porque las personas y la información son los recursos determinantes en las relaciones de hoy en día, lo cual obliga a desarrollar en la organización la capacidad de impulsar el aprendizaje en los empleados en los diferentes niveles y crear una cultura de aprendizaje para que vayan ganando experiencia, que se reestructuren los procesos y los medios de trabajo en busca de un mejor desempeño

Para ello se propone contar con una metodología que permita identificar, diseñar, realizar, evaluar y registrar las capacitaciones para mejorar las habilidades del personal, con el objetivo de que las capacitaciones realizadas sean las adecuadas y nos den el resultado esperado.

#### **OE8: Atraer y retener talentos**

Este objetivo busca garantizar que el personal de la empresa sea el adecuado, competente, comprometido, alineado con la estrategia y con los valores de YPFB

Petroandina SAM que favorezca el éxito de la empresa. Esto implica contar con un proceso de reclutamiento y evaluación permanente del personal, además de atender y mejorar continuamente el nivel de satisfacción del empleado, ya que puede causar la salida de talentos o recursos humanos eficientes.

#### **OE9: Gestionar la calidad de vida organizacional**

Este objetivo busca mantener y mejorar la calidad de vida dentro de YPFB Petroandina SAM el cual está vinculado con los aspectos físicos, ambientales y psicológicos en el centro de trabajo, es decir el bienestar general de los empleados para desempeñar sus actividades. La calidad de vida está relacionado contar con un buen clima laboral el cual implica que exista: buena comunicación, motivación, objetivos y roles bien definidos, integración, colaboración, liderazgo, innovación y buenas condiciones de trabajo, dentro la empresa

#### **OE10: Disponibilidad y uso de información clave**

Con este objetivo lo que se pretende en YPFB Petroandina SAM es brindar a los encargados de la gestión del talento humano información clave, relacionada con la gestión de los recursos humanos y que esté disponible en cualquier momento como: registro de empleados, capacitación, ausentismo, etc. Esta información debe ser de utilidad para una visualización rápida del estado en que se encuentran los recursos humanos.

### **5.5. Mapa Estratégico Organizacional**

Un mapa estratégico según Norton y Kaplan, un observador externo debería ser capaz de leer la estrategia de la compañía a través de su mapa estratégico o su Cuadro de Mando Integral (véase Cuadro 15).

Basados en las consideraciones anteriores, se presenta el Mapa Estratégico para la gestión de recursos humanos de “YPFB Petroandina SAM” (Figura 16) donde se pueden apreciar las relaciones de causa-efecto entre los objetivos de las diferentes perspectivas. Esta propuesta describe la forma en que se espera que la empresa alcance sus metas de largo plazo.

**Cuadro 15:**

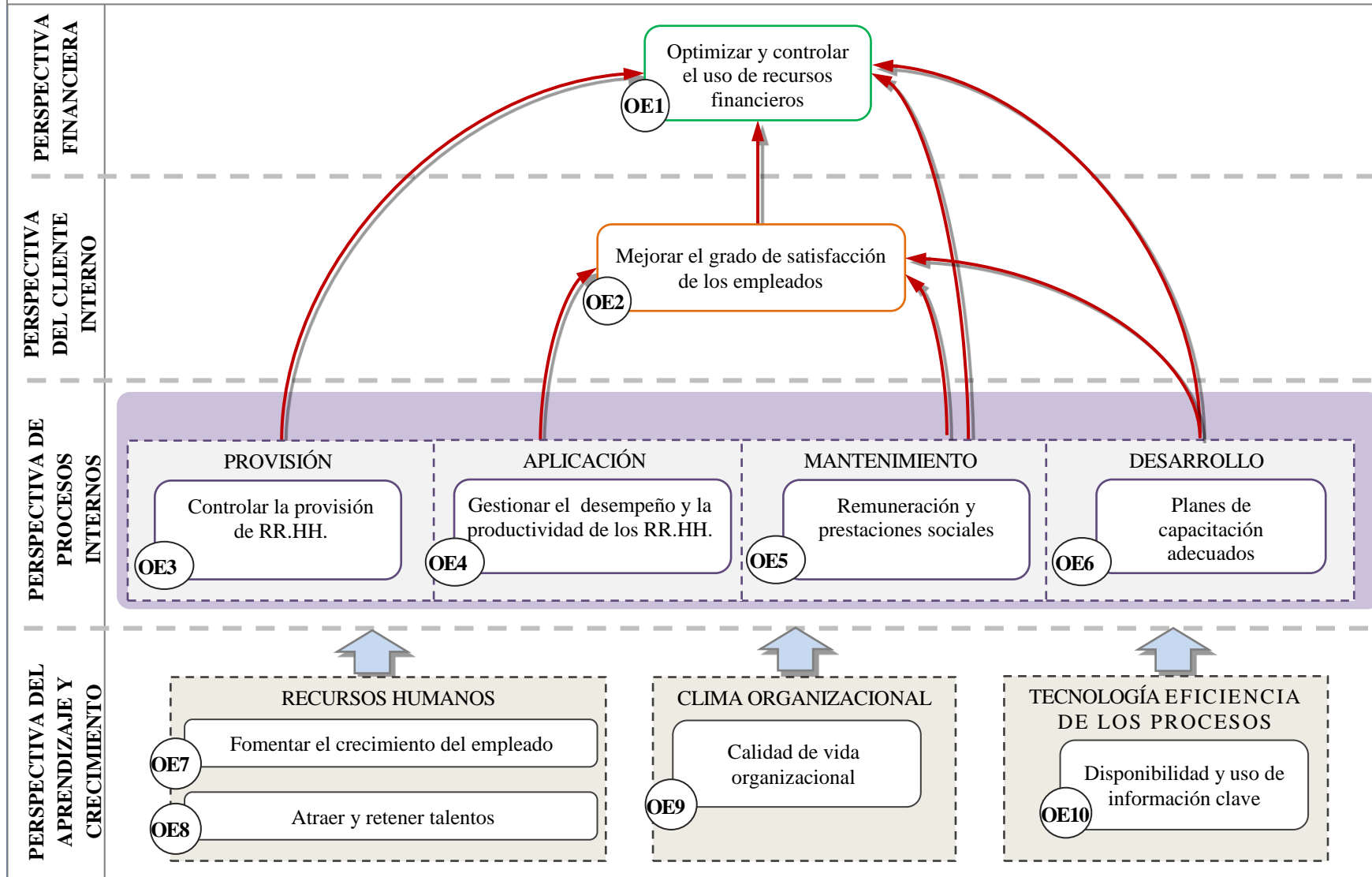
Objetivos Estratégicos de la empresa aplicando las perspectivas del CMI

<b>FINANCIERA</b>	<b>CLIENTE INTERNO O DEL EMPLEADO</b>
<b>O1.</b> Optimizar y controlar el uso de recursos financieros.	<b>O2.</b> Mejorar el grado de satisfacción del empleado
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>
<b>O3.</b> Controlar la provisión de recursos humanos <b>O4.</b> Gestionar el desempeño de los RR.HH. <b>O5.</b> Controlar la remuneración <b>O6.</b> Contar con un Plan de Capacitación	<b>O7.</b> Fomentar el crecimiento del empleado <b>O8.</b> Atraer y retener talentos <b>O9.</b> Gestionar la calidad de vida organizacional <b>O10.</b> Disponibilidad y uso de información clave

Fuente: Elaboración propia

Esta metodología posibilita la concentración de forma sencilla en un Mapa, donde se refleja el potencial de las estrategias que encierra la definición de Misión y visión de las estrategias de YPFB Petroandina SAM. Esta es una de las grandes aportaciones que ofrece el CMI de la gestión de recursos humanos de la empresa, es decir, la explicación y concreción de su estrategia.

Figura 16. MAPA ESTRATÉGICO DE YPFB PETROANDINA S.A.M.

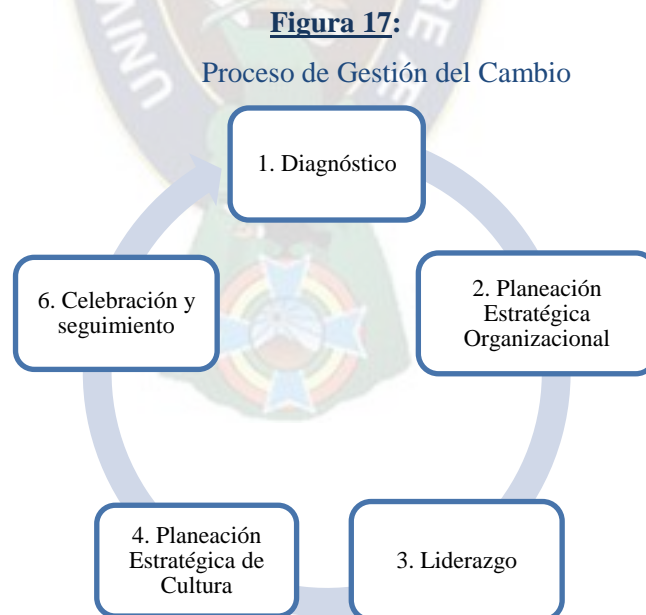


## 5.6. Gestión del Cambio

Antes del desarrollo de estrategias de recursos humanos sólidas que apoyen los objetivos y metas de la organización, la evaluación de la cultura de la organización es el primer y más importante paso.

La evaluación de la cultura organizacional nos ayudará a comprender de mejor manera a la organización y en base a esa información podemos desarrollar políticas y/o programas que puedan mantener el carácter único de la organización para alcanzar las metas trazadas por la empresa.

Para ello el trabajo de la Unidad de Talento Humano (UTH) pasará de la operatividad a la contribución estratégica dentro de la empresa, para ello se realizarán cinco pasos con el fin de gestionar el cambio en la empresa (véase Figura 17).



Fuente: Elaboración propia <sup>27</sup>

<sup>27</sup> Elaborado en base a [blogs.evaluar.com/como-cambiar-la-cultura-de-mi-empresa](https://blogs.evaluar.com/como-cambiar-la-cultura-de-mi-empresa)

### 5.6.1. Diagnóstico de la cultura organizacional

Para tener un diagnóstico real de cómo está la cultura organizacional se realizó una encuesta del clima laboral (véase Anexo F), el cual brinda información respecto a los siguientes aspectos:

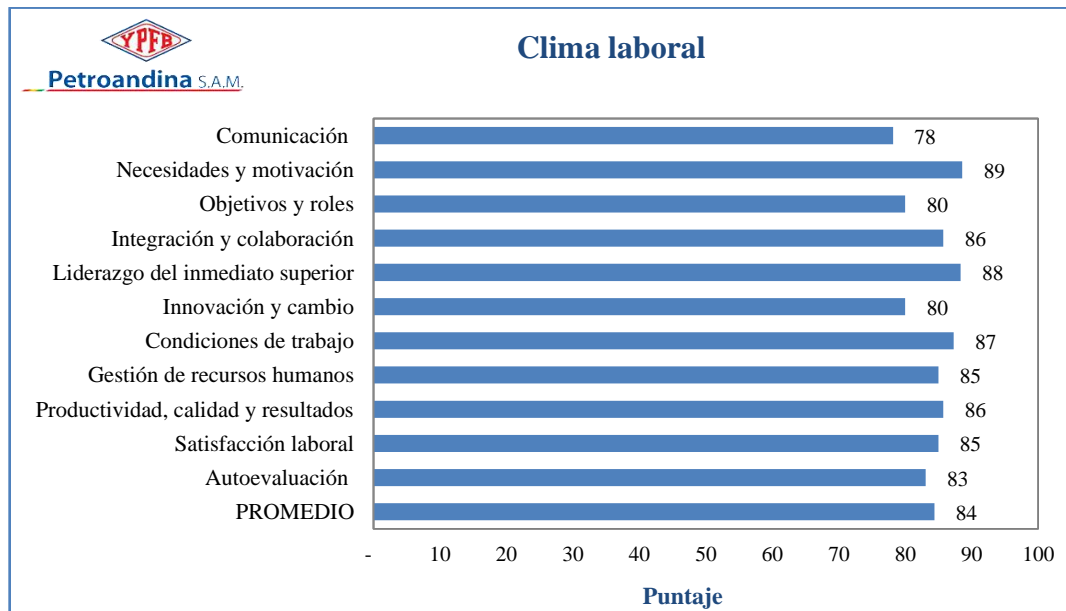
- ✓ Comunicación
- ✓ Necesidades y motivación
- ✓ Objetivos y roles
- ✓ Integración y colaboración
- ✓ Liderazgo
- ✓ Innovación y cambio
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Gestión de recursos humanos
- ✓ Productividad, calidad y resultados
- ✓ Autoevaluación

A partir de estos resultados podemos observar las áreas críticas por desarrollar y mediante un análisis conjuntamente con los gerentes o jefes de unidad podemos dar alternativas de solución (véase Figura 18).



**Figura 18:**

Resultados clima laboral



Fuente: Elaboración en base a información recopilada de la encuesta realizada

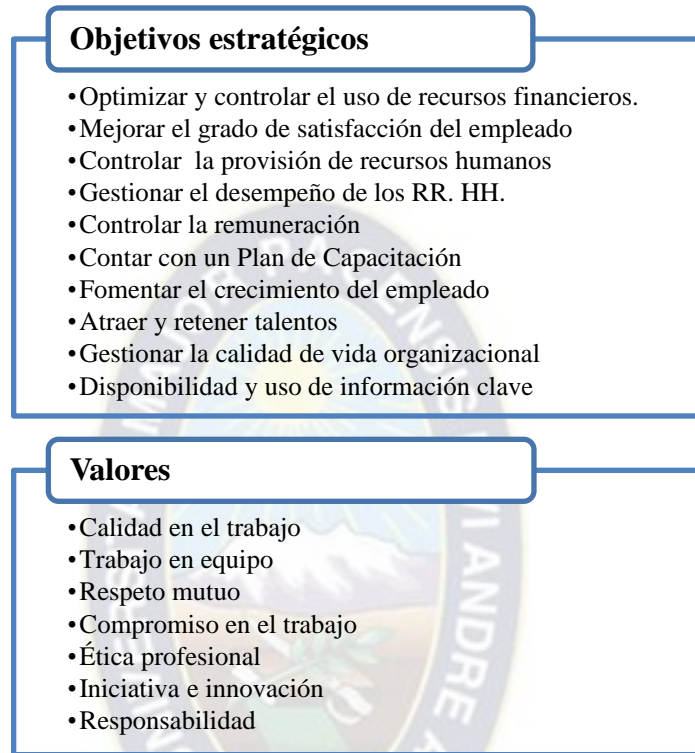
Donde podemos observar que los aspectos deficientes son: la comunicación, innovación, cambio, objetivos y roles, y los aspectos fuertes están la motivación, condiciones de trabajo y liderazgo en los jefes inmediatos.

### 5.6.2. Planeación Estratégica Organizacional

El Jefe de la Unidad del Talento Humano debe formar parte de la Planeación Estratégica de su organización. Aquí se debe definir claramente los objetivos estratégicos y valores que se requieren en los colaboradores para alcanzarlos (véase Figura 19).

### **Figura 19:**

#### Objetivos estratégicos y valores



Fuente: Elaboración propia

### **5.6.3. Liderazgo**

Para realizar un cambio es importante formar un equipo de trabajo conformado por los líderes de cada unidad de la empresa, cualquier intención de cambio es vana si los líderes no están alineados entre ellos y con la organización.

El equipo de trabajo estará conformado por los jefes de unidad y/o aquellos que según los resultados de la encuesta del clima laboral resalten como líderes de cada unidad, con quienes se realizará el cambio en la organización, para lo cual los líderes deben entender el concepto de autoridad moral, es decir que hagan lo que dicen y sean el

ejemplo de "La Nueva Cultura de la empresa". Con el logro de una nueva cultura se pretende lograr contar con empleados satisfechos y una cultura de aprendizaje, el cual incide directamente en la productividad y resultados de la organización.

#### **5.6.4. Planeación Estratégica de Cultura**

El cambio de cultura no es solamente responsabilidad de la Unidad del Talento Humano, sino de todos los que forman parte del equipo de trabajo, por lo que se debe de involucrar a todo el equipo de trabajo y será clave para conseguir lo planteado.

Los líderes deben reunirse y definir las estrategias a implementar para el logro de la cultura deseada, para ello se debe contar con un plan de acción y constar de un sistema de seguimiento y evaluación, por lo que se propone crear espacios de debate de forma periódica para que las ideas nazcan y sean ejecutadas por los colaboradores.

#### **5.6.5. Celebración y Seguimiento**

Los logros que se consigan hay que reconocerlos y celebrarlos. Si no, se corre el riesgo de caer en la apatía y olvido. Se debe hacer un seguimiento constante de los proyectos para garantizar su efectividad. A veces pensamos que los reconocimientos como una reunión general de felicitación, una tarde libre, un almuerzo con gerencia, otros, lo importante es hacer sentir a los empleados cuanto realmente los valoramos.

## CAPÍTULO 6: INDICADORES EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

---

### 6.1. Indicadores para la administración

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso. Cada medidor o indicador debe ser: medible, entendible y controlable.

A cada uno de sus usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos.

Los indicadores son las herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia.

Específicamente podemos describir los indicadores como medidas estándares que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados.

## 6.2. Indicadores según subsistemas de la gestión de recursos humanos

Para determinar los indicadores que estarán en el Cuadro de Mando Integral (CMI), primero se deben identificar aquellos indicadores relacionados con la gestión de recursos humanos, los cuales se describen a continuación según los cinco subsistemas de la administración de recursos humanos para luego alinearlas con los objetivos estratégicos identificados.

Los indicadores de gestión deben ayudar a definir y medir el progreso hacia los objetivos de la empresa. El objetivo de los indicadores, es mejorar la gestión y los resultados de la empresa. Permiten el seguimiento y la animación del despliegue de la estrategia en acciones operacionales. La estrategia se traduce en objetivos, los objetivos se traducen en planes de acción y los indicadores permiten medir el resultado de los planes de acción. Para asegurar la constitución correcta de un indicador, es imprescindible que sea:

- ✓ Sencillo y claro: es decir permita a todos la identificación rápida de las informaciones claves.
- ✓ Fácil y rápido a elaborar: para asegurar su publicación regular.
- ✓ Adaptado a cada función, oficio, proyecto o más generalmente a cada necesidad.

Estos indicadores son de tres tipos: positivos cuando el objetivo es obtener un incremento en los resultados, es negativo cuando se busca una disminución en el resultado medido y neutro cuando lo que se busca es mantener a través del tiempo el resultado de una medición.

En este punto se desarrollan indicadores que permitan medir los objetivos planteados sino también al mismo tiempo medir y controlar el desempeño de la gestión de recursos humanos.

A continuación se describen los indicadores en la administración de recursos humanos para cada subsistema de la gestión de recursos humanos.

### 6.2.1. Subsistema de Provisión

- ✓ Empleados incorporados
- ✓ Empleados desvinculados
- ✓ Rotación de personal
- ✓ Vacantes
- ✓ Candidatos
- ✓ Horas de ausencia
- ✓ Índice de ausentismo
- ✓ Convocatorias
- ✓ Costo de selección
- ✓ Índice de efectividad de selección

#### Empleados incorporados

**Definición:** Cantidad de empleados que son incorporados en la empresa durante un determinado periodo.

**Objetivo:** Mostrar la cantidad de empleados que han sido contratados en un determinado periodo, ya sea mensual o anual.

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** Se obtendrá la información de la Unidad de Talento humano.

**Interpretación de resultados:** Si el resultado es 5, significa que 5 empleados fueron incorporados en la empresa.

**Rangos:** Los rangos están en función a las metas que se traza la empresa para el periodo.

### **Empleados desvinculados**

**Definición:** Cantidad de empleados que son desvinculados de la empresa durante un determinado periodo ya sea por despidos, jubilaciones, renunciaciones, cumplimiento de contrato, etc.

**Objetivo:** Mostrar la cantidad de empleados desvinculados en un determinado periodo, ya sea mensual o anual.

**Fuente de información:** Se obtendrá la información de los encargados de la GRH.

**Interpretación de resultados:** Si el resultado es 5, significa que 5 empleados fueron desvinculados de la empresa.

**Rangos:** Los rangos están en función a las metas que se traza la empresa para el periodo.

### **Rotación de personal**

**Definición:** Es la comparación del flujo de salidas por desvinculaciones, despidos, renunciaciones y jubilaciones con el flujo equivalente de entradas es decir personal incorporado.

**Objetivo:** Mostrar el porcentaje del movimiento de los empleados (vinculados o desvinculados).


**Forma de cálculo:** Índice de Rotación (IR)


$$IR = \frac{\frac{\text{Admisión} + \text{Desvinculación}}{2} \times 100\%}{\text{Promedio de empleados}}$$


**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** Se obtendrá la información de los encargados de la GRH para luego procesar la información.

**Interpretación de resultados:** Si el resultado es 10, significa que un 10% de los empleados fueron movidos (entre ingresos o salidas) durante el mes.

**Rangos:**

Si el resultado es menor al 2% => Óptimo 

Si el resultado está entre 2% y 3 % => Bueno 

Si el resultado es mayor al 3 % => Deficiente 

## Vacantes

**Definición:** Muestra la cantidad de puestos vacantes existentes actualmente en la empresa.

**Objetivo:** Cuantificar las vacantes en la empresa.

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** Se obtendrá la información de los encargados de la GRH para luego procesar la información.

**Interpretación de resultados:** Si el resultado es 5, significa que tenemos cinco puestos disponibles en la empresa.



## Rangos:

Si el resultado menor a 5	=> Óptimo	✔
Si el resultado está entre 5 y 10	=> Bueno	?
Si el resultado es mayor al 15	=> Deficiente	✘

## Candidatos

**Definición:** Es el número de personas que se presentaron durante un determinado periodo (mensual, anual).

**Objetivo:** Mostrar el número de candidatos o aspirantes que se presentan en un determinado periodo.

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** Se obtendrá la información de los encargados de la GRH, según los currículos recibidos por cada oferta realizada.

**Interpretación de resultados:** Si el resultado es 5, significa que se presentaron cinco personas en un determinado periodo.

## Rangos:

Si el resultado mayor a 5	=> Óptimo	✔
Si el resultado está entre 5 y 3	=> Bueno	?
Si el resultado es menor a 3	=> Deficiente	✘

## Horas de ausencia

**Definición:** Son las horas de ausencia por faltas o retrasos que el empleado tiene en el trabajo durante un mes a causa de vacaciones, enfermedades, ausencias justificadas, etc.

**Objetivo:** Mostrar el grado de ausentismo mensual o anualmente.

**Forma de cálculo:** Horas de ausencia (HA)

$$HA = \sum \text{Horas de ausencia de los empleados}$$

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** Se tomará la información de los encargados de la GRH para luego calcular y procesar la información.

**Interpretación de resultados:** Si el resultado es 160, significa que hubo un ausentismo de 160 horas en el mes.

**Rangos:** los rangos estarán en función de las metas trazadas por la empresa.

## Índice de ausentismo

**Definición:** Es el grado de ausentismo o ausencia que empleado tiene durante un determinado periodo. Este índice puede ser mensual y/o anual, donde el tiempo es expresado en horas.

**Objetivo:** Mostrar el grado de ausentismo mensual o anualmente.




**Forma de cálculo:** Para un mejor cálculo de este índice se lo realizara mediante la siguiente formula el cual es mucho más exacto, ya que se toman en cuenta las horas.

$$IA = \frac{\sum \text{Total horas de ausencias}}{\sum \text{Total Horas trabajadas}} \times 100$$

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** Se tomará la información de los encargados de la GRH para luego calcular y procesar la información.

**Interpretación de resultados:** Si el índice de ausentismo es 3%, la organización trabajo con un 97% de su fuerza laboral en ese mes o año.

**Rangos:**

- Si el resultado menor al 0.5% => Óptimo 
- Si el resultado está entre 05% y 1% => Bueno 
- Si el resultado es mayor al 1% => Deficiente 

**Convocatorias**

**Definición:** Es el número de convocatorias internas y/o externas que se realizan en un determinado periodo, este puede ser cuantificado mensual o anualmente.

**Objetivo:** Contar con datos que cuantifiquen la cantidad de convocatorias.

$$\text{Convocatoria} = \text{Número de convocatorias}$$

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** Se tomará la información de la unidad del talento humano.

**Interpretación de resultados:** Si la convocatoria es igual a 3, significa que se realizaron tres convocatorias en un determinado periodo (mensual).

**Rangos:** los rangos estarán en función a las metas trazadas por la empresa para el periodo.

### Costo de selección

**Definición:** Gastos totales realizados en la selección de recursos humanos en un determinado periodo.

**Objetivo:** Contar con datos respecto a los gastos por proceso de selección.

$$CS = \text{Costo de proceso de selección} \times \text{Número de Procesos de selección}^{28}$$

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** Se utilizara información que ofrece el proceso de selección y el número de convocatorias.

**Interpretación:** Es el gasto mensual y/o anual por los procesos de selección.

**Rangos:** los rangos estarán en funciona las metas trazadas por la empresa para el periodo.

---

<sup>28</sup> El número de procesos de selección está en función al número de convocatorias.

## 6.2.2. Subsistema de Aplicación

✓ Índice de Evaluación de Competencias

### Índice de evaluación por competencias

**Definición:** Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de carácter personal requeridos para desempeñar el trabajo los cuales pueden ser cuantificados mediante el uso de encuestas (véase Anexo D).

**Objetivo:** Mostrar el grado alcanzado en relación a las competencias requeridas.

Forma de cálculo: Índice de evaluación por competencias (IEC)

$$IEC = \frac{\sum \text{Puntuaciones preguntas}}{5 \times N^{\circ} \text{ preguntas}} \times 100$$

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** La información será obtenida mediante encuesta llenadas por los empleados de la empresa.

**Interpretación de resultados:** si el resultado es 80, significa que el empleado alcanza un 80% de las competencias deseadas por la empresa.

**Nota.** Para el CMI el valor mostrado sera el promedio del índice de evaluación por competencias de todos los empleados evaluados.

#### Rangos:

- |                                  |                 |   |
|----------------------------------|-----------------|---|
| Si el "IEC" es mayor al 90%      | => Óptimo       | ✓ |
| Si el "IEC" está entre 70% y 90% | => Bueno        | ? |
| Si el "IEC" es menor al 70%      | => Insuficiente | ✗ |

### 6.2.3. Subsistema de Mantenimiento

- ✓ Costo de remuneración
- ✓ Índice de satisfacción del empleado
- ✓ Costo de remuneración por empleado
- ✓ Índice de satisfacción salarial
- ✓ Cobertura de seguro de salud y seguro de vida
- ✓ Empleados con más de tres años
- ✓ Índice de clima laboral

#### Costo de remuneración

**Definición:** Gastos realizados en sueldos y salarios de los recursos humanos en un determinado periodo.

**Objetivo:** Determinar el gasto promedio por empleado concepto de remuneración.

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** Se utilizara información que ofrece la planilla de sueldos y salarios.

**Interpretación:** Es el gasto mensual y/o anual realizado por remuneración de los recursos humanos.

**Rangos:** Los rangos están en función a las metas que se traza la empresa para el periodo.

#### Índice de satisfacción del empleado

**Definición:** Expresará el grado de la satisfacción laboral que se alcanza en los trabajadores como resultado de la GRH.

**Objetivo:** Valorar el impacto de las acciones mediante el uso de encuestas de la gestión de recursos humanos en su conjunto (véase Anexo E), en aras de mejorar la satisfacción laboral.

**Forma de cálculo:** Índice de satisfacción del empleado (ISE).

$$ISE = \frac{\sum \text{Puntuaciones preguntas}}{5 \times \text{N}^\circ \text{ preguntas}} \times 100$$

**Sistema de recopilación de la información:** Se tomará de la encuesta elaborada por la empresa, para conocer el nivel de satisfacción de los empleados.

**Interpretación de resultados:** Si el resultado es 80, significa que el empleado está satisfecho en un grado del 80%.

**Nota.** Para el CMI el valor mostrado sera el promedio del “Índice de satisfacción del empleado” de todos los empleados evaluados.

**Rangos:**

- |                                  |                 |   |
|----------------------------------|-----------------|---|
| Si el “ISE” es mayor al 90%      | => Optimo       | ✓ |
| Si el “ISE” está entre 70% y 90% | => Bueno        | ? |
| Si el “ISE” es menor al 70%      | => Insuficiente | ✗ |

### Costo de remuneración por empleado

**Definición:** Es el costo unitario de gestión de remuneración por cada empleado.

**Objetivo:** Contar con datos respectos a los gastos en promedio realizados por remuneración por cada empleado.

$$\text{CRE} = \frac{\text{Costo de remuneración}}{\text{Total empleados}}$$

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** Se utilizara información que ofrece la unidad del talento humano.

**Interpretación:** Es el costo de remuneración en promedio por cada empleado.

**Rangos:** Los rangos están en función a las metas que se traza la empresa para el periodo.

### Índice de satisfacción salarial

**Definición:** Expresará el grado de la satisfacción que tiene el empleado con el salario.

**Objetivo:** Cuantificar el nivel de satisfacción de cada empleado con el salario mediante es uso de encuestas incluido en la encuesta a de satisfacción del empleado.

Forma de cálculo: Índice de satisfacción de salario (ISS)

$$\text{ISS} = \frac{\sum \text{Puntuación de las preguntas}}{5 \times \text{N}^\circ \text{ preguntas}} \times 100$$




**Sistema de recopilación de la información:** Se realizara mediante el uso de la encuesta del (véase Anexo E), del cual solo se tomara en cuenta el resultado obtenido de satisfacción salarial de los empleados.

**Interpretación de resultados:** Si el resultado alcanzado es del 70, significa que el empleado está satisfecho con su salario en un grado del 70%.



**Nota.** Para el CMI el valor mostrado sera el promedio del “Índice de satisfacción salarial” de todos los empleados evaluados.

**Rangos:**

- Si el “ISS” es mayor al 85%           => Optimo           
- Si el “ISS” está entre 60% y 85%   => Bueno           
- Si el “ISS” es menor al 60%       => Insuficiente   

**Cobertura de seguro de salud y/o seguro de vida**

**Objetivo:** Medir en por ciento que empleados cuentan con seguro médico y/o seguro de vida.

**Forma de cálculo:** Cobertura de seguro de salud (CSS) y seguro de vida (CSV).




$$CSS = \frac{\text{Nº de empleados con seguro de salud}}{\text{Empleados totales}} \times 100$$

$$CSV = \frac{\text{Nº de empleados con seguro de vida}}{\text{Empleados totales}} \times 100$$

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** La información será obtenida del encargado de elaborar la planilla de sueldos y salarios.

**Interpretación de resultados:** si el resultado es 80, significa que un 80% de los empleados cuentan con seguro de salud y/o seguro de vida.

**Rangos:**

- Si el resultado es mayor al 95%   => Óptimo   
- Si el resultado está entre 90% y 95% => Bueno   
- Si el resultado es menor al 90 %   => Insuficiente   

**Empleados con más de tres años**

**Definición:** Muestra el porcentaje de empleados que permanecen más de tres años en la empresa.

**Objetivo:** Mostrar el porcentaje de empleados que permanecen en la empresa con más de tres años.




**Forma de cálculo:**

$$\% \text{ Empleados con más de tres años} = \frac{\text{Empleados con más de tres años}}{\text{Total empleados}} \times 100$$

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** Se obtendrá la información de los encargados de la GRH para luego procesar la información.

**Interpretación de resultados:** Si el resultado es 50, significa que el 50% de los empleados vinculados actualmente en la empresa están más de tres años.

**Rangos:**

- Si el resultado mayor al 50%   => Óptimo   
- Si el resultado está entre 30% y 50% => Bueno   
- Si el resultado es menor al 30%   => Insuficiente   

## Índice de clima laboral

**Definición:** Cuantifica el grado en que se encuentra el clima laboral dentro la empresa que perciben los trabajadores como resultado de la GRH.

**Objetivo:** Medir el clima laboral en la empresa mediante el uso de encuestas (véase Anexo F).

**Forma de cálculo:** Índice de clima laboral (ICL)

$$ICL = \frac{\sum \text{Puntuación de las preguntas}}{5 \times \text{N}^\circ \text{ preguntas}} \times 100$$

**Sistema de recopilación de la información:** Se tomará de la encuesta elaborada por la empresa, para conocer el nivel de satisfacción de los empleados.

**Interpretación de resultados:** Si el resultado es 97, significa que la precepción del empleado sobre el clima laboral dentro la empresa es de un 97%, lo que significa que existe un clima laboral inmejorable.

**Nota.** Para el CMI el valor mostrado sera el promedio del “Índice de clima laboral” los empleados evaluados.

### Rangos:

Si el “ICL” es mayor a 90%	=> Optimo	✔
Si el “ICL” está entre 70% y 90%	=> Bueno	?
Si el “ICL” es menor al 70%	=> Insuficiente	✘

#### 6.2.4. Subsistema de Desarrollo

- ✓ Empleados capacitados
- ✓ Costo de capacitación
- ✓ Horas de capacitación
- ✓ Horas de capacitación por empleado
- ✓ Cumplimiento del programa de capacitación
- ✓ Cumplimiento del presupuesto de capacitación
- ✓ Gasto de capacitación por empleado

#### Empleados capacitados

**Definición:** Muestra la cantidad de empleados capacitados en un determinado periodo.

**Objetivo:** Mostrar la cantidad de empleados que fueron capacitados mensual y/o anualmente.

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** La información será recolectada de los encargados de programar la capacitación de los empleados.

**Interpretación de resultados:** Si el resultado es de 50, significara que fueron capacitados 50 (empleados).

**Rangos:** Los rangos o límites están en función a las metas que se traza la empresa para la gestión.

## Costo de capacitación

**Definición:** Muestra la cantidad de recursos financieros, en un determinado periodo destinados al conjunto de actividades que favorecen el desarrollo de los conocimientos del personal que influyen positivamente en el ejercicio de la actividad empresarial, como por ejemplo, la formación en la responsabilidad o en el ejercicio de su trabajo, la información, etc.

**Objetivo:** Mostrar el gasto realizado en capacitaciones a los empleados de la empresa durante un periodo de tiempo.

$$CC = \sum \text{Costos de capacitación de los empleados}$$

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** La información será recolectada de los encargados de programar la capacitación de los empleados.

**Interpretación de resultados:** Si el resultado es 8.000, significa que el gasto realizado por concepto de capacitación en el mes fue de 8.000 [Bs].

**Rangos:** Los rangos o límites están en función a las metas que se traza la empresa para el periodo.

## Horas de capacitación por empleado

**Definición:** Muestra el tiempo de capacitación de los empleados durante un mes.

**Objetivo:** Medir las horas de capacitación recibidas por empleado.

**Forma de cálculo:** Horas de Capacitación por Empleado (HCR)

$$HC/E = \frac{\sum \text{Horas de capacitación por empleado}}{\text{Total empleados}}$$

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** La información será recolectada de los encargados de realizar la capacitación de los empleados.

**Interpretación de resultados:** Si el resultado es 10, significa que en promedio un empleado tuvo una capacitación de 10 Horas durante el mes.

**Rangos:** Los rangos o límites están en función a las metas que se traza la empresa para el periodo.

### **Cumplimiento del programa de capacitación**

**Definición:** Es el nivel de progreso o alcance que se logra o logro en el programa de capacitación o plan anual de capacitación.

**Objetivo:** Medir el cumplimiento del programa de capacitación elaborado para el periodo.




**Forma de cálculo:** Cumplimiento del programa de capacitación (CPC).

$$CPC = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleados}/12 \text{ meses}} \times 100$$

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** La información será obtenida y procesada por los encargados de la GRH.

**Interpretación de resultados:** Si el resultado es 60%, significa que un 60% de los empleados fueron capacitados.

**Rangos:**

- Si el “CC” es mayor al 90% => Optimo 
- Si el “CC” está entre 80% y 90% => Bueno 
- Si el “CC” es menor a 80% => Insuficiente 

**Cumplimiento de presupuesto de capacitación**

**Definición:** Es el nivel de gasto del presupuesto destinado a la capacitación según el programa de capacitación o plan anual de capacitación.

**Objetivo:** Medir el cumplimiento del presupuesto de capacitación semestralmente.




Forma de cálculo: Cumplimiento de presupuesto de capacitación (CPC).

$$CPC = \frac{\text{Gasto en capacitación}}{\text{Presupuesto de capacitación/12 meses}} \times 100$$

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** La información será obtenida y procesada por los encargados de la GRH.

**Interpretación de resultados:** Si el resultado es 70%, significa que se realizó un gasto por capacitación de un 70% del presupuesto anual.

**Rangos:**

- Si el “CPC” es mayor al 90%      => Optimo      
- Si el “CPC” está entre 80% y 90%      => Bueno      
- Si el “CPC” es menor a 80%      => Insuficiente      

**Gasto de capacitación por empleado**

**Definición:** Es el nivel de esfuerzo o inversión que se realiza para llevar a cabo los programas presenciales o cursos de formación de sus empleados con el fin de mejorar la fuerza laboral.

**Objetivo:** Mostrar el gasto promedio realizado por cada empleado capacitado de la empresa en un determinado periodo.

**Forma de cálculo:** Índice de gasto medio de capacitación por empleado (GCE).

$$GCE = \frac{\text{Total gasto de capacitación en el mes "X"}}{\text{Empleados capacitados en el mes "X"}}$$

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** La información será obtenida y procesada por los encargados de la GRH.

**Interpretación de resultados:** Si el resultado es 500, significa que se realizó un gasto por capacitación de 500 Bs por cada empleado en promedio durante el mes.

**Rangos:** Los rangos o límites están en función a las metas que se traza la empresa para el periodo.



### 6.2.5. Subsistema de Control

- ✓ Cargos
- ✓ Total empleados
- ✓ Índice de personal calificado
- ✓ Actualización de inventario del personal
- ✓ Actualización de descripción de cargos
- ✓ Gastos en gestión de Recursos Humanos
- ✓ Costo por empleado

#### Cargos

**Definición:** Es el número total de cargos entre acéfalos y asignados que cuenta la empresa.

**Objetivo:** Cuantificar el número de cargos con que cuenta la empresa.

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** La información será recolectada de la unidad del talento humano.

**Interpretación de resultados:** Si el resultado es 50, significa que la empresa cuenta con 50 cargos entre disponibles o acéfalos y asignados o cubiertos.

**Rangos:** Los rangos o límites están en función a las metas que se traza la empresa para el periodo.

## Total Empleados

**Definición:** Es el número de empleados permanentes y eventuales dentro al empresa, en un determinados periodo (Mes).

**Objetivo:** Cuantificar el número de empleados en un determinado periodo.

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** La información será recolectada de la unidad del talento humano.

**Interpretación de resultados:** Si el resultado es 50, significa que la empresa cuenta con 50 empleados en un determinado periodo (mes).

**Rangos:** Los rangos o límites están en función a las metas que se traza la empresa para el periodo.

## Índice de personal calificado

**Objetivo:** Medir en porciento a los empleados que permanentes y eventuales con educación superior (técnicos o profesionales) mayor o igual a 4 años.

**Forma de cálculo:** Índice de personal calificado (IPC).

$$ESS = \frac{\text{Nº Empleados técnicos y/o profesionales}}{\text{Total empleados}} \times 100$$

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** La información será obtenida de la base de datos del sistema.

**Interpretación de resultados:** si el resultado es 80, significa que un 50% de los empleados tienen estudios superiores (son técnicos o profesionales).

**Rangos:**

- |                                    |                 |   |
|------------------------------------|-----------------|---|
| Si el “ESSS” es mayor al 90%       | => Óptimo       | ✓ |
| Si el “ESSS” está entre 75% al 90% | => Bueno        | ? |
| Si el “ESSS” es menor al 75 %      | => Insuficiente | ✗ |

**Nota:** Los rangos o límites están en función a las metas que se traza la empresa para el periodo.

**Actualización de inventario del personal**

**Definición:** Nos da a conocer la última vez que se actualizo el mismo tomando en cuenta que el inventario de personal es un registro que permite conocer información de los empleados.

**Objetivo:** Valorar el estado del inventario de personal, como herramienta de la gestión de los recursos humanos, este índice expresa el grado de actualización del inventario de personal representado por la última fecha de actualización.

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** Se tomará la información de entrevistas con el personal vinculado a la GRH y la revisión de documentos presentados por el empleado.

**Interpretación de resultados:** Si el resultado es “10-Oct-2014”, significa que los datos de los empleados fueron actualizados en dicha fecha.

## Actualización descripción de cargos

**Definición:** Muestrala fecha de aprobación y/o actualización de la descripción de cargos o el manual de funciones.

**Objetivo:** Expresar el grado de actualización de la documentación que contienen los cargos u ocupaciones mediante la observación de la fecha de actualización y aprobación del manual de funciones.

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** Se tomará la información del análisis de los encargados de la elaboración del manual de funciones.

**Interpretación de resultados:** Se tomara como dato la fecha de aprobación del manual de cargos, por ejemplo: 01 –Ene – 2014, lo que significa que este fue aprobado en dicha fecha.

## Costo en Gestión de Recursos Humanos

**Definición:** Gastos totales realizados en la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en un determinado periodo.

**Objetivo:** Contar con datos respectos a los gastos realizados por la empresa.

$$CRH = \sum \text{Costos}(\text{selección} + \text{remuneración} + \text{capacitación})$$

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** Se utilizara información que ofrece la unidad del talento humano.

**Interpretación:** Es el gasto mensual y/o anual realizado en los recursos humanos.

**Rangos:** Los rangos o límites están en función a las metas que se traza la empresa para el periodo.

### Costo por empleado

**Definición:** Es el costo unitario de gestión de RR.HH. por cada empleado de la empresa.

**Objetivo:** Contar con datos respecto a los gastos realizados por la empresa.

$$ESS = \frac{\text{Costo en gestión de RR. HH.}}{\text{Total Empleados}}$$

**Sistema de recopilación y procesamiento de la información:** Se utilizara información que ofrece la unidad del talento humano.

**Interpretación:** Es el costo unitario promedio por la gestión de recursos humanos.

**Rangos:** Los rangos o límites están en función a las metas que se traza la empresa para el periodo.

### 6.3. Determinación y evaluación de los indicadores por perspectivas del CMI

El desafío es definir los indicadores que garanticen la implantación de la estrategia, incluyendo el seguimiento de los indicadores centrados en las actividades internas de la gestión de recursos humanos. Los indicadores representan un papel clave en el CMI,

puesto que aquello que se mide es lo que se considera importante, de ahí lo significativo de la selección de los mismos.

Para esto se presenta la siguiente matriz el cual que relaciona los índices de los cinco subsistemas de la Administración de Recursos Humanos (ARH) y las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta matriz es un resumen de los índices que se consideraran para el CMI de YPFB Petroandina SAM (véase Anexo Q), el cual se desarrollara en este capítulo por perspectivas (véase Cuadro 16).









### 6.3.1. Perspectiva Financiera

Esta perspectiva permite conocer cuán eficiente está siendo la Gestión de Recursos Humanos (GRH) dentro de la organización, así como su rendimiento. Para ello desarrollaremos cuatro indicadores (véase Cuadro 17)

**Cuadro 17:**

Objetivos y sus indicadores en la perspectiva financiera

Objetivos estratégicos	Indicador	Métrica	Unidad	Frecuencia
<b>OE1.</b> Optimizar y controlar el uso de recursos financieros	Costo de selección	Costo por selección × Nro. convocatorias	[Bs.]	Mensual
	Costo de remuneración	$\sum$ Costo de sueldos y salarios	[Bs.]	Mensual
	Costo de capacitación	$\sum$ Costo de capacitación	[Bs.]	Mensual
	Gasto en la gestión de RR.HH.	$\sum$ Costos (selección + remuneración + capacitación)	[Bs.]	Mensual

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.2. Perspectiva del Cliente Interno o del Empleado

Esta perspectiva resulta de vital importancia pues refleja el impacto de la GRH en la satisfacción del cliente interno (empleados de la empresa). En la medida que la empresa cuente con un personal satisfecho, motivado, capacitado será mejor el desempeño del mismo en las actividades que realiza (véase cuadro 18).

### Cuadro 18:

Objetivos y sus indicadores en la perspectiva del cliente interno o del empleado

Objetivos estratégicos	Indicador	Métrica	Unidad	Frecuencia
OE2. Mejorar la satisfacción del empleado	Índice de satisfacción del empleado	$\frac{\sum \text{Puntuaciones preguntas}}{5 \times \text{N}^\circ \text{ preguntas}} \times 100\%$	[%]	Semestral

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.3. Perspectiva de los Procesos Internos

Los indicadores que se consideran en esta perspectiva son aquellos que se relacionan directamente con cada una de las actividades que integran la GRH, con el objetivo de conocer el estado actual de los mismos y poder compararlos con un resultado anterior o simplemente con un estado deseado de la empresa.

A continuación se relacionan los indicadores que resultaron claves dentro de esta perspectiva para el área de RR.HH. de la empresa (véase Cuadro 19).

### Cuadro 19:

Objetivos y sus indicadores en la perspectiva de los procesos internos (2 de 2)

Objetivos estratégicos	Indicador	Métrica	Unidad	Frecuencia
O3. Controlar la provisión de recursos humanos	Rotación de personal	$\frac{\text{Admisión} + \text{Desvinculación}}{2} \times 100$ Promedio de empleados	[%]	Mensual
	Horas de ausencia	$\sum$ Horas de ausencia de empleados	[Horas]	Mensual
	Índice de ausentismo	$\frac{\sum \text{Horas de ausencia}}{\sum \text{Total horas trabajadas}} \times 100$	[%]	Mensual
O4. Gestionar el desempeño de los RR.HH.	Índice de evaluación por competencias	$\frac{\sum \text{Puntuaciones preguntas}}{5 \times \text{N}^\circ \text{ de preguntas}} \times 100$	[%]	Semestral

(Continuación 2 de 2)

Objetivos estratégicos	Indicador	Métrica	Unidad	Frecuencia
O5. Controlar la remuneración	Costo de remuneración por empleado	$\frac{\text{Total costo de remuneración}}{\text{Total Empleados}}$	[Bs/empleado]	Mensual
	Índice de satisfacción salarial	$\frac{\sum \text{Puntuación de preguntas}}{5 \times \text{N}^\circ \text{ preguntas}} \times 100$	[%]	Semestral
	Costo por empleado	$\frac{\text{Costo en la gestión de RR.HH.}}{\text{Total Empleados}}$	[Bs/empleado]	Mensual
O6. Contar con un Plan de Capacitación	Cumplimiento del programa de capacitación	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleados/12 meses}} \times 100$	[%]	Mensual
	Cumplimiento del presupuesto de capacitación	$\frac{\text{Gasto en capacitación}}{\text{Presup. capacitación/12 meses}} \times 100$	[%]	Mensual

Fuente: Elaboración propia

#### 6.3.4. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Como ya se había abordado antes, esta perspectiva da una medida del impacto que ha ocasionado la GRH en los clientes internos de la organización, o sea, en los trabajadores, debido a que las últimas tendencias empresariales ubican al material humano como el recurso de mayor importancia dentro de la empresa.

De una adecuada capacitación, motivación y satisfacción dependerá la productividad y competitividad de la misma (véase Cuadro 20).

### Cuadro 20:

#### Objetivos y sus indicadores en la perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Objetivos estratégicos	Indicador	Métrica	Unidad	Frecuencia
07. Fomentar el crecimiento del empleado	Empleados capacitados	$\Sigma$ Empleados capacitados	[Empleados]	Mensual
	Horas de capacitación por empleado	$\frac{\Sigma \text{ Horas de capacitación empl.}}{\text{Total empleados}}$	[Hrs/Empl.]	Mensual
	Gasto de capacitación por empleado	$\frac{\text{Total gasto en capacitación en el mes}}{\text{Empleados capacitados en el mes}}$	[Bs/Empl.]	Mensual
08. Atraer y retener talentos	Empleados incorporados	$\Sigma$ Empleados Incorporados	[Empleados]	Mensual
	Empleados desvinculados	$\Sigma$ Empleados desvinculados	[Empleados]	Mensual
	Candidatos	$\Sigma$ Candidatos o aspirantes	[Candidatos]	Mensual
	Convocatorias	Nro. de convocatorias	[Convocatorias]	Mensual
	Empleado con más de tres años	$\frac{\Sigma \text{ Empleados más de 3 años}}{\text{Total empleados}} \times 100$	[%]	Mensual
09. Calidad de vida organizacional	Índice de clima laboral	$\frac{\Sigma \text{ Puntuación de preguntas}}{5 \times \text{N}^\circ \text{ preguntas}} \times 100$	[%]	Semestral
10. Disponibilidad y uso de información clave	Vacantes	$\Sigma$ Puestos vacantes	[Vacantes]	Mensual
	Cobertura de seguro de salud	$\frac{\text{Empleados con seguro de vida}}{\text{Total empleados}} \times 100$	[%]	Mensual
	Cobertura de seguro de vida	$\frac{\text{Empleados con seguro de salud}}{\text{total empleados}} \times 100$	[%]	Mensual
	Cargos	$\Sigma$ Cargos	[Cargos]	Mensual
	Total empleados	$\Sigma$ Empleados	[Empleados]	Mensual
	Índice de personal calificado	$\frac{\Sigma \text{ Empl. técn. y/o profesionales}}{\text{Total empleados}} \times 100$	[%]	Mensual
	Actualización de base de datos del personal	Fecha de actualización o revisión	[Fecha]	Mensual
	Actualización descripción de cargos	Fecha de actualización o revisión	[Fecha]	Mensual

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se tienen los indicadores identificados desarrollando las metas, el factor inductor y el plan de acción a seguir, ordenados según perspectiva y objetivos estratégicos (véase Cuadro 21).

**Cuadro 21:** Resumen de los indicadores (1 de 2)

Perspectiva	Objetivo estratégico	Índice		Unidad	Frecuencia	Meta				Factor Inductor	Plan de acción	
						2015	2016	2017	2018			
FINANCIERA	OE1. Optimizar y controlar el uso de recursos financieros	1	Costo de selección	Bs.	Mensual	3.198	2.399	1.919	1.599	Controlar los procesos de selección.	Registrar el número de procesos de selección.	
		2	Costo de remuneración	Bs.	Mensual	834.000	990.000	1.160.000	1.280.000	Controlar el recurso financiero destinado a la remuneración	Llevar un registro mensual de los gastos realizados en la remuneración	
		3	Costo de capacitación	Bs	Mensual	4.200	4.700	5.200	5.700	Controlar el presupuesto destinado a la capacitación	Registrar los gastos realizados en la capacitación y contrastar con lo presupuestado.	
		4	Gastos en la gestión de recursos humanos	Bs.	Mensual	891.198	1.060.799	1.237.519	1.363.799	Controlar periódicamente los gastos realizados	Registrar los gastos realizados	
CLIENTE INTERNO	OE2. Mejorar la satisfacción del empleado	5	Índice de satisfacción del empleado	%	Semestral	80	85	85	90	Aumentar la satisfacción de los empleados	Realizar encuestas de satisfacción del empleado dos veces por año y analizar el resultado obtenido.	
PROCESOS INTERNOS	OE3. Controlar la provisión de recursos humanos	6	Rotación de personal	%	Mensual	2,2	1,4	0,8	0,8	Disminuir la rotación del personal	Fomentar la permanencia de los empleados con buenos talentos, la carrera profesional y el reclutamiento interno.	
		7	Horas de ausencia	horas	Mensual	90	80	70	50	Controlar las horas de ausencia.	Llevar un registro mensual de las horas de ausencia.	
		8	Índice de ausentismo	%	Mensual	0,62	0,42	0,32	0,21	Disminuir el ausentismo de los empleados.	Disminuir las horas de ausencia.	
	OE4. Gestionar el desempeño de los RR.HH.	9	Índice de evaluación por competencias	%	Semestral	80	85	90	90	Aumentar el desempeño de los empleados	Realizar encuestas de evaluación por competencias dos veces por año y analizar el resultado obtenido.	
		OE5. Controlar la remuneración	10	Costo de remuneración por empleado	Bs/empleado	Mensual	9.270	9.500	9.700	9.900	Controlar los costos por remuneración.	Llevar un registro mensual de los gastos por remuneración.
			11	Índice de satisfacción salarial	%	Semestral	80	85	85	90	Aumentar el grado de satisfacción de los empleados.	Realizar encuestas conjuntamente con la satisfacción del empleado dos veces por año y analizar el resultado obtenido.
12	Costo por empleado	Bs./empleado	Mensual	9.902	10.102	10.312	10.490	Optimizar el costo de gestión de los RR.HH. por empleado.	Contar con un registro mensual de los gastos en la gestión de RR.HH. y analizar los mismos.			
OE6. Contar con un Plan de Capacitación	13	Cumplimiento del programa de capacitación	%	Mensual	80	85	90	95	Incrementar el grado de cumplimiento según el programa de capacitación	Cumplir con las capacitaciones programadas durante la gestión.		
	14	Cumplimiento de presupuesto de capacitación	%	Mensual	90	90	95	100	Incremento del grado de cumplimiento del presupuesto de capacitación.	Administrar y cumplir con el presupuesto de capacitación.		

(Continuación 2 de 2)

Perspectiva	Objetivo estratégico	Índice	Unidad	Frecuencia	Meta				Factor Inductor	Plan de acción	
					2015	2016	2017	2018			
APRENDIZA JE	OE7. Fomentar el crecimiento del empleado	15	Empleados capacitados	empleados	Mensual	7	8	9	10	Capacitar a los empleados	Realizar un programa de capacitación.
		16	Horas de capacitación por empleado	hrs/empleado	Mensual	15	20	25	25	Incrementar las horas de capacitación del empleado	Realizar un análisis de horas de capacitación versus empleados capacitados.
		17	Gasto de capacitación por empleado	Bs/empleado	Mensual	600	580	570	560	Optimizar el gasto de capacitación por empleado.	Realizar un análisis de costo de capacitación versus empleados capacitados.
	OE8. Atraer y retener talentos	18	Empleados incorporados	empleados	Mensual	2	2	1	1	Controlar periódicamente las incorporaciones	Llevar un registro de incorporaciones.
		19	Empleados desvinculados	empleados	Mensual	1	1	1	1	Controlar periódicamente las desvinculaciones	Registrar en un base de datos la fecha de desvinculación
		20	Candidatos	candidatos	Mensual	3	5	5	5	Controlar el número de candidatos que se presentan por convocatoria.	Llevar un registro de candidatos que se presentaron por cada convocatoria.
		21	Convocatorias	convocatoria	Mensual	2,0	1,4	1,2	1,0	Controlar las convocatorias realizadas.	Llevar un registro de convocatorias.
	OE9. Calidad de vida organizacional	22	Empleados con más tres años	%	Mensual	30	37	44	50	Aumentar el número de empleados con mas de tres años.	Fomentar la permanencia de los empleados previo análisis del desempeño y otros.
		23	Índice de clima laboral	%	Semestral	80	85	85	90	Mejorar el buen clima laboral dentro la empresa	Realizar encuestas del clima laboral dos veces por año y analizar el resultado obtenido.
	OE10. Disponibilidad y uso de información clave	24	Vacantes	vacantes	Mensual	20	15	10	5	Disminuir las vacantes	Analizar las vacantes en la base de datos.
		25	Cobertura de seguro de salud	%	Mensual	95	95	98	99	Aumentar el número de empleados asegurados con seguro de salud.	Registrar a los empleados con y sin seguros de salud.
		26	Cobertura de seguro de vida	%	Mensual	80	90	95	95	Aumentar el número de empleados asegurados con seguro de vida.	Registrar a los empleados con y sin seguros de vida.
		27	Cargos	cargos	Mensual	115	125	135	140	Contar con un registro de cargos o puestos de trabajo.	Registrar y actualizar los cargos.
		28	Total Empleados	empleados	Mensual	84	90	105	120	Contar con una base de datos de los empleados.	Registrar y actualizar a los empleados de forma periódica.
		29	Índice de personal calificado	%	Mensual	85	85	90	90	Aumentar el porcentaje de personal calificado.	Incentivar la permanencia del personal calificado.
30		Actualización de inventario del personal	Fecha	Mensual	-	-	-	-	Contar con registros de los empleados actualizados.	Registrar y actualizar mensualmente los registros de los empleados.	
31		Actualización descripción de cargos	Fecha	Mensual	-	-	-	-	Contar con registros de la descripción de cargos actualizado.	Revisar, analizar y/o modificar el manual de puestos cuando lo requiera.	

Fuente: Elaboración propia

#### **6.4. Identificación de iniciativas**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) ha de ser sencillo y fácilmente entendible; por ello es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para esto resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente interno según Kaplan y Norton.

El objetivo de las iniciativas estratégicas es lograr que la organización alcance los resultados esperados, los cuales guardan una relación directa con los objetivos planteados y los indicadores relacionados a estos.

Las iniciativas son las actividades, los proyectos y las acciones a realizar para alcanzar o superar las metas fijadas.

Para ello podemos decir que la meta es la “finalidad en mente” del indicador, y que para alcanzarla hace falta determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar un resultado positivo.

Las iniciativas estratégicas surgen del análisis del comportamiento de los indicadores evaluados y son propuestas por los diferentes niveles de la organización y es que a partir de la lista de iniciativas surgen los proyectos estratégicos.

Las iniciativas estratégicas propuestas son:

- 1) Contar y disponer con información clave para la Gestión de Recursos Humanos
- 2) Gestionar un proceso de reclutamiento y selección de personal.
- 3) Controlar el desempeño de los recursos humanos.
- 4) Contar con un programa de capacitación.
- 5) Controlar y ajustar el proceso de selección de personal.

- 6) Gestionar la satisfacción de los empleados.
- 7) Controlar el clima laboral dentro la empresa.
- 8) Gestionar el proceso de capacitación.
- 9) Controlar los recursos financieros destinados a los recursos humanos.
- 10) Fomentar el flujo de información

### 6.5. Matriz de Impacto

Para construirla matriz de impacto tomamos en cuenta las iniciativas y los objetivos estratégicos, donde identificamos el impacto de cada iniciativa en los distintos objetivos estratégicos (véase Cuadro 22).

**Cuadro 22:**  
“YPFB Petroandina SAM” Matriz de impacto

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativas									
		1	2	3	4	5	7	8	9	10	
<b>Financiera</b>	OE1. Optimizar y controlar el uso de capital en la GRH.	x							x	x	
<b>Cliente</b>	OE2. Mejorar el grado de satisfacción del empleado						x				
<b>Procesos Internos</b>	OE3. Controlar la provisión de RR.HH.		x			x					
	OE4. Gestionar el desempeño de los RR.HH.			X							
	OE5. Controlar la remuneración									x	
	OE6. Contar con un plan de capacitación				x			x			
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	OE7. Fomentar el crecimiento del empleado.				x						
	OE8. Atraer y retener talentos		x								
	OE9. Calidad de vida organizacional										
	OE10. Disponibilidad y uso de información clave.	x							x	x	

Fuente: Elaboración propia



## 6.6. Tableros de control

Una vez que se han realizado las fichas de los indicadores, se realiza el diseño del tablero de control que se utiliza para mantener controlados los cambios en los indicadores y detectar de forma oportuna cambios que se deban realizar para garantizar que se alcancen los objetivos trazados (véase Figura 20). El tablero de control ayuda a través de su sistema de colores y alarmas tomar decisiones de forma rápida pues permite mantener un control visual de los indicadores en él reflejados los cuales serán descritos en el siguiente capítulo.

**Figura 20:**

Tablero de control de YPFB Petroandina SAM

Objetivo Estratégico		INDICADOR	UNIDAD	FRECUENCIA	PESO	METAS				PROMEDIO	TOTAL
						Enero	Febrero	Diciembre			
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>											
O1. Optimizar y controlar el uso de recursos financieros	1	Costo de selección	(Bs)	[Mensual]	30	≤ 3.198	-	1.599	-	533	6.396
	2	Costo de remuneración	(Bs)	[Mensual]	30	≤ 834.000	793.678	854.171	947.248	894.402	10.732.829
	3	Costo de capacitación	(Bs)	[Mensual]	30	≤ 4.500	1.000	7.566	-	814	9.766
	4	Gasto en la gestión de RR.HH.	(Bs)	[Mensual]	10	≤ 891.198	794.678	863.336	947.248	895.749	10.748.991
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE INTERNO</b>											
O2. Mejorar la satisfacción del empleado	5	Índice de satisfacción del empleado	(%)	[Semestral]	100	≥ 80	-	70	-	70	-
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>											
O3. Controlar la provisión de recursos humanos	6	Rotación de personal	(%)	[Mensual]	40	≤ 2,2	0,00	0,58	0,00	1,2	-
	7	Horas de ausencia	[Horas]	[Mensual]	25	≤ 100	98	104	106	103	1.234
	8	Índice de ausentismo	(%)	[Mensual]	35	≤ 0,62	0,64	0,67	0,63	0,62	-
O4. Gestionar el desempeño de los RR.HH.	9	Índice de evaluación por competencias	(%)	[Semestral]	100	≥ 80	-	-	-	-	-
O5. Controlar la remuneración	10	Costo de remuneración por empleado	(Bs)	[Mensual]	30	≤ 9.270	9.337	9.932	10.185	9.630,4	-
	11	Índice de satisfacción salarial	(%)	[Semestral]	40	≥ 80	-	-	-	-	-
	12	Costo por empleado	(Bs/empl)	[Mensual]	30	≤ 9.902	9.349	10.039	10.185	9.645,8	-
O6. Contar con un Plan de Capacitación	13	Cumplimiento del programa de capacitación	(%)	[Mensual]	50	≥ 80	28	209	-	20,9	#IVALORI
	14	Cumplimiento presupuesto de capacitación	(%)	[Mensual]	50	≥ 90	24	182	-	19,5	#IREFI
<b>PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE</b>											
O7. Fomentar el crecimiento del empleado	15	Empleados capacitados	[Empleados]	[Mensual]	35	≥ 7	2	15	-	6,0	18
	16	Horas de capacitación por empleado	[Horas]	[Mensual]	30	≥ 15	20	20	-	26,7	80
	17	Gasto de capacitación por empleado	(Bs/empl)	[Mensual]	35	≥ 640	500	504	-	734,8	-
O8. Atraer y retener talentos	18	Empleados incorporados	[Empleados]	[Mensual]	23	≥ 2	-	1	-	1,4	37
	19	Empleados desvinculados	[Empleados]	[Mensual]	23	≤ 1	-	-	-	0,8	10
	20	Candidatos	[Candidatos]	[Mensual]	15	≥ 3	-	2	-	1,7	20
	21	Convocatorias	[Convocatorias]	[Mensual]	15	≤ 2,0	-	1	-	0,3	4
	22	Empleado con más de tres años	(%)	[Mensual]	24	≥ 30	27	27	25	25	-
O9. Calidad de vida organizacional	23	Índice de clima laboral	(%)	[Semestral]	100	≥ 80	-	84	-	85	-
O10. Disponibilidad y uso de información clave	24	Vacantes	[Vacantes]	[Mensual]	15	≤ 25	24	23	19	19	-
	25	Cobertura de seguro de salud	(%)	[Mensual]	19	95	100	100	98	99	-
	26	Cobertura de seguro de vida	(%)	[Mensual]	19	80	100	100	96	97	-
	27	Cargos	[Cargos]	[Mensual]	12	115	109	109	112	112	-
	28	Total empleados	[Empleados]	[Mensual]	15	≥ 90	85	86	93	93	-
	29	Índice de personal calificado	(%)	[Mensual]	20	≥ 85	89	90	86	87	-
	30	Índice de actualización de inventario	[Fecha]	[Mensual]	0	-	ene-15	ene-15	ene-15	ene-15	-
	31	Índice de actualización descripción de cargos	[Fecha]	[Mensual]	0	-	nov-14	nov-14	nov-14	nov-14	-

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO 7: SISTEMA DE INFORMACIÓN

En el actual escenario de desafíos crecientes para YPFB Petroandina SAM, se hace indispensable que la empresa cuente con sistemas que sean ágiles, capaces de entregar información confiable y de manera oportuna a los responsables de la toma de decisiones, pues a través de ella se confirmará, o bien, replanteará la hipótesis de la estrategia, convirtiendo así al Cuadro de Mando Integral (CMI) en una herramienta eficaz para instalar un proceso de aprendizaje en la organización.

Determinados los indicadores del CMI, el siguiente paso fue identificar las fuentes y los procedimientos más adecuados para la recolección y el procesamiento de la información, para ello se desarrolló un sistema de base de datos (véase Figura 21). En esta sección se revisan dichos aspectos a través de las siguientes preguntas: ¿Qué tecnología se necesita?, ¿Qué tipo de información se necesita?, ¿Se encuentra disponible?, ¿Cómo se recogerá la información?, ¿Cómo se procesará la información?, ¿Qué informes se generarán?

**Figura 21:**

Base de datos de un sistema de información



Fuente: Elaboración Propia

### **7.1. Tecnología**

La Unidad del Talento Humano actualmente en tecnología no es una de sus fortalezas. No se dispone de una base de datos donde se registren, integran y controlen los procesos, es decir que todas las actividades se realizan independientemente.

La ventaja del caso es la buena predisposición del personal de Recursos Humanos y la disposición de equipos informáticos para salir adelante, a pesar de las limitaciones. Sin embargo, esta situación contrasta con los desafíos de la administración actual, que se ha empeñado en mejorar continuamente los procesos. Es necesario que se mire hacia esta área desatendida y poder brindar las mejoras tecnológicas del caso, que permitan una óptima funcionalidad del departamento.

### **7.2. Tipo de información**

La información que se necesita para las mediciones considera aspectos cuantitativos y cualitativos, ya que para un adecuado equilibrio del sistema, los indicadores definidos corresponden a indicadores de desempeño y también del tipo inductores de la actuación. Para ello los datos ingresados deberán ser consistentes. (véase Anexo J, K)

### **7.3. Disponibilidad**

En términos generales, la información necesaria para la construcción de los indicadores definidos en el CMI se encuentra disponible y es de fácil acceso (véase Anexo J). Un gran porcentaje de los datos necesarios proviene de dos áreas de la empresa: la Gerencia Administración y Finanzas, y éstos se encuentran mayoritariamente en planillas Excel, lo cual facilita y agiliza su procesamiento.

#### 7.4. Recolección

Para este punto, se recomienda la creación de un nuevo cargo en la empresa. Esto es la figura de un “Analista de Control de Gestión” para asumir la responsabilidad de recolectar, registrar y analizar la información correspondiente a los indicadores de gestión.

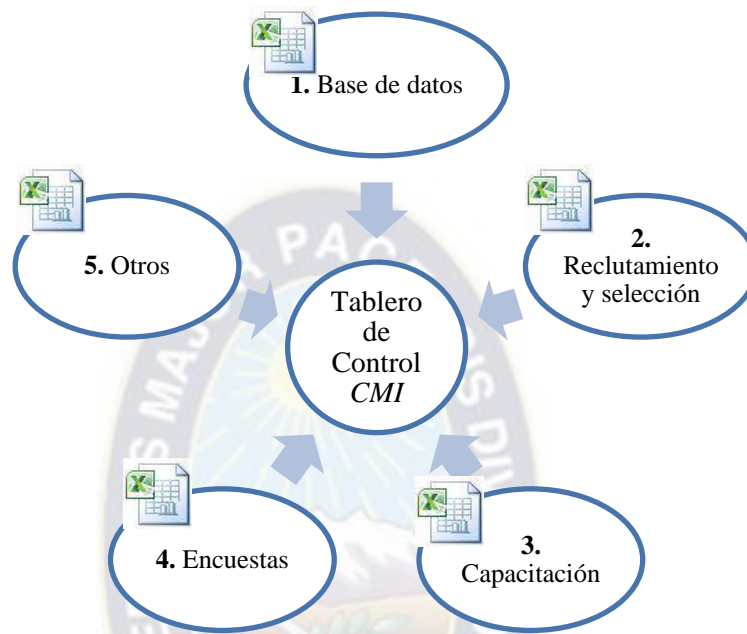
Bajo su cargo quedaría, además, la administración de las bases de datos asociadas a dicha información y la preparación de los reportes para reportar a la Alta Dirección en relación al seguimiento y la evolución de cada uno de los indicadores del CMI. Esta persona es también quien deberá coordinarse con las distintas áreas involucradas Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Perforación y la Gerencia de Exploración a fin de velar por la oportunidad y la integridad de la información requerida.

En cuanto a la obtención de la información, lo verdaderamente importante es conocer bien las fuentes de información y saber elegir correctamente la fuente en cada caso. Para este estudio, se estableció el uso de fuentes primarias, para que así la información obtenida sea confiable.

Por último, se debe destacar que el registro adecuado de la información de los indicadores es esencial para su ágil acceso y actualización. Esto, a fin de contar con información clara, relevante y oportuna para apoyar la adopción de decisiones estratégicas. Para ello se desarrolló un Sistema para el Cuadro de Mando Integral (véase Figura 22).

**Figura 22:**

Sistema del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración Propia

#### 7.4.1. Registro del Personal

En el registro de personal se registran todos aquellos datos relevantes que pueden llegar a ser útiles de utilidad para la empresa. Estos datos son los siguientes: datos personales, datos relacionados con la empresa y otros relacionados con el seguro médico, AFP's, seguro de vida, etc. Los cuales son registrados y actualizados periódicamente en una planilla Excel, para su disponibilidad inmediata (véase Anexo L, M). En este documento se registra lo siguiente:

- ✓ Datos Personales
- ✓ Datos del empleado
- ✓ Otros Datos

#### **7.4.2. Reclutamiento y Selección**

En la planilla se registran aquellos datos relacionados con el reclutamiento y selección de personal, los datos registrados en esta planilla de “Registro de Candidatos” (véase Anexo N).

#### **7.4.3. Capacitación**

En esta planilla se registran todos aquellos eventos (véase Anexo O) según el Plan Anual de Capacitación y las necesidades sugeridas por los jefes de área o jefe inmediato.

#### **7.4.4. Encuestas**

Las encuestas que se realizan son: Evaluación de desempeño por Competencias, Satisfacción Laboral y Clima Laboral, realizadas dos veces por año (véase Anexo P), los cuales se registran en un documento Excel el cual lleva los siguientes datos:

- ✓ Datos del empleado
- ✓ Evaluación por Competencias (Dos veces por año)
- ✓ Satisfacción Laboral (Dos veces por año)
- ✓ Clima Laboral (Dos veces por año)

#### **7.4.5. Otros**

Estos datos están orientados a introducir datos de forma directa con el fin de que el sistema funcione correctamente, lo cuales se detallan a continuación:

- ✓ Costo de remuneración/mes
- ✓ Horas trabajadas/mes

- ✓ Horas de ausencia/mes
- ✓ Fecha de actualización de manual de funciones (Fecha de última actualización)

## **7.5. Procesamiento**

En el mercado existen múltiples soluciones para realizar el control de la gestión, pero atendiendo las particularidades de YPFB Petroandina SAM (con una plataforma tecnológica con capacidad para sustentar adecuadamente los procesos actuales y con un incipiente control de gestión), se considera suficiente para el seguimiento de los indicadores la utilización de Microsoft Excel. En este sentido, se hace hincapié en que la tecnología es sólo un medio para facilitar la implantación del CMI; la recomendación entonces es partir con una solución amigable y flexible mientras se trabaja en crear una cultura orientada al logro de los objetivos estratégicos y gracias al sistema propuesto.

Mediante la ayuda del Microsoft Excel podemos agilizar el procesamiento de información, una vez que los datos son introducidos al sistema será este software el que se encargue de generar informes que es lo que más interesa para el seguimiento y análisis de la gestión de recursos humanos.

## **7.6. Análisis y Reportes**

Actualmente, el proceso de elaboración de información es muy largo y con mucho más detalle que el necesario para que la Dirección pueda tomar decisiones efectivas. Este proceso, incluye un completo informe emitido por la Gerencia General, con los resultados financieros y un gran número de indicadores.

En consecuencia, una tarea importante en relación al análisis de la información, tiene que ver con la disminución del esfuerzo humano que conlleva la recopilación,

procesamiento y emisión del actual informe de gestión, así como también con una disminución del tiempo requerido para su preparación.

Para apoyar el proceso de toma de decisiones, se propone mantener la presentación de los resultados en forma periódica a la Alta Administración, pero al basarse esta vez en el monitoreo del CMI mejoraría su calidad, de manera que los directores y ejecutivos puedan centrarse en unas pocas medidas clave y no se vean desbordados por un número excesivo de indicadores. Asimismo, se ha considerado presentar los resultados, mediante informes sencillos y por sobre todo, claros, evitando los detalles innecesarios.

En definitiva, para que la información sea realmente útil al proceso de toma de decisiones debe centrarse en facilitar la interpretación de la misma y, por lo tanto, en su utilización.

Para ello los reportes que sean generados para un buen análisis e informes apropiados, se tomaran como base la recolección y el procesamiento de datos, donde con los datos ingresados y procesados generamos reportes con tablas y gráficos sobre la base de datos de los recursos humanos, reclutamiento y selección, capacitación, resultado de encuestas, como también las gráficas de la variación de los índices del Cuadro de Mando Integral (véase Anexo R, S, T, U y V).

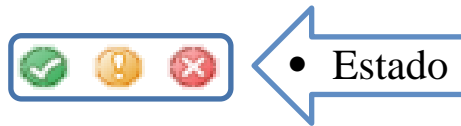
### **7.7. Tablero de control del CMI**

El tablero de control es un sistema de colores e imágenes elaborado en planillas Excel el cual ayuda a la tomar decisiones de forma rápida, permite mantener un control visual de los indicadores en él reflejados (véase Figura 23).



**Figura 23:**

Sistemas de colores e imágenes de alarma



Fuente: Elaboración propia

En el tablero de control se describen tres colores, los colores rojos representan los valores de cada indicador que están por debajo de lo esperado, los de color amarillo representan los valores medianamente alcanzados y los valores en color verde representan los valores alcanzados de manera óptima (véase Cuadro 23, 24, 25 y 26).

**Cuadro 23:**

Tablero de control de Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico	INDICADOR	UNIDAD	FRECUENCIA	PESO	META 2015	Enero	Febrero	Diciembre
PERSPECTIVA FINANCIERA						✓	✓	✓
01. Optimizar y controlar el uso de recursos financieros	1 Costo de selección	[Bs]	[Mensual]	30	≤ 3.198	-	1.599	-
	2 Costo de remuneración	[Bs]	[Mensual]	30	≤ 834.000	793.678	854.171	947.248
	3 Costo de capacitación	[Bs]	[Mensual]	30	≤ 4.500	1.000	7.566	-
	4 Gasto en la gestión de RR.HH.	[Bs]	[Mensual]	10	≤ 891.198	794.678	863.336	947.248

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 24:**

Tablero de control Perspectiva del Cliente Interno

Objetivo Estratégico	INDICADOR	UNIDAD	FRECUENCIA	PESO	META 2015	Enero	Febrero	Diciembre
PERSPECTIVA DEL CLIENTE INTERNO							✓	
02. Mejorar la satisfacción del empleado	5 Índice de satisfacción del empleado	[%]	[Semestral]	100	≥ 80		70	

Fuente: Elaboración propia

### Cuadro 25:

#### Tablero de control Perspectiva de los Procesos Internos

Objetivo Estratégico	INDICADOR	UNIDAD	FRECUENCIA	PESO	META 2015	Enero	Febrero	Diciembre
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>						✓	✓	✓
03. Controlar la provisión de recursos humanos	6 Rotación de personal	[%]	[Mensual]	40	≤ 2,2	0,00	0,58	0,00
	7 Horas de ausencia	[Horas]	[Mensual]	25	≤ 100	98	104	106
	8 Índice de ausentismo	[%]	[Mensual]	35	≤ 0,62	0,64	0,67	0,63
						✓		
04. Gestionar el desempeño de los RR.HH.	9 Índice de evaluación por competencias	[%]	[Semestral]	100	≥ 80			
						✓	✓	✓
05. Controlar la remuneración	10 Costo de remuneración por empleado	[Bs]	[Mensual]	30	≤ 9.270	9.337	9.932	10.185
	11 Índice de satisfacción salarial	[%]	[Semestral]	40	≥ 80			
	12 Costo por empleado	[Bs/empl]	[Mensual]	30	≤ 9.902	9.349	10.039	10.185
						✓	✓	✓
06. Contar con un Plan de Capacitación	13 Cumplimiento del programa de capacitación	[%]	[Mensual]	50	≥ 80	28	209	-
	14 Cumplimiento presupuesto de capacitación	[%]	[Mensual]	50	≥ 90	24	182	-

Fuente: Elaboración propia

### Cuadro 26:

#### Tablero de control Perspectiva del Aprendizaje

Objetivo Estratégico	INDICADOR	UNIDAD	FRECUENCIA	PESO	META 2015	Enero	Febrero	Diciembre
<b>PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE</b>						✓	✓	
07. Fomentar el crecimiento del empleado	15 Empleados capacitados	[Empleados]	[Mensual]	35	≥ 7	2	15	-
	16 Horas de capacitación por empleado	[Horas]	[Mensual]	30	≥ 15	20	20	-
	17 Gasto de capacitación por empleado	[Bs/empl]	[Mensual]	35	≥ 640	500	504	-
						✓	✓	✓
08. Atraer y retener talentos	18 Empleados incorporados	[Empleados]	[Mensual]	23	≥ 2	-	1	-
	19 Empleados desvinculados	[Empleados]	[Mensual]	23	≤ 1	-	-	-
	20 Candidatos	[Candidatos]	[Mensual]	15	≥ 3	-	2	-
	21 Convocatorias	[Convocatorias]	[Mensual]	15	≤ 2,0	-	1	-
	22 Empleado con más de tres años	[%]	[Mensual]	24	≥ 30	27	27	25
							✓	
09. Calidad de vida organizacional	23 Índice de clima laboral	[%]	[Semestral]	100	≥ 80		84	
						✓	✓	✓
010. Disponibilidad y uso de información clave	24 Vacantes	[Vacantes]	[Mensual]	15	≤ 25	24	23	19
	25 Cobertura de seguro de salud	[%]	[Mensual]	19	95	100	100	98
	26 Cobertura de seguro de vida	[%]	[Mensual]	19	80	100	100	96
	27 Cargos	[Cargos]	[Mensual]	12	115	109	109	112
	28 Total empleados	[Empleados]	[Mensual]	15	≥ 90	85	86	93
	29 Índice de personal calificado	[%]	[Mensual]	20	≥ 85	89	90	86
	30 Índice de actualización de inventario	[Fecha]	[Mensual]	0	-	ene-15	ene-15	ene-15
31 Índice de actualización descripción de cargos	[Fecha]	[Mensual]	0	-	nov-14	nov-14	nov-14	

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO 8: IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO

---

La implementación es la etapa donde se materializan los aspectos descritos en el estudio técnico, pero soportado en la estructura organizacional para la implementación del proyecto y en la financiación del mismo. Para realizar la implementación es necesario desarrollar una gestión que facilite su terminación y lo deje listo para la puesta en marcha.

Para obtener el máximo provecho que brinda el CMI es muy importante conocer las claves de una implantación exitosa. ¿Por qué se requiere poner especial atención a este punto?, la respuesta se encuentra estrechamente ligada con una característica natural de los seres humanos, la resistencia al cambio.

El término “cambio” genera miedo y activa patrones de defensa, de manera que para evitar esta actitud que finalmente se convierte en un obstáculo para el aprendizaje cualquier instancia de transformación en la empresa necesariamente deberá hacerse cargo de las motivaciones de las personas.

En este sentido, es importante hacer presente que el esfuerzo de instalar una práctica en una organización supone un alto costo y en consecuencia, requiere de un compromiso extraordinario de la Alta Administración. En este caso el uso del CMI como sistema de control de gestión que obligará a modificar las prácticas actuales de control en YPFB Petroandina SAM, de tal manera que el plan de implementación deberá hacerse cargo de un doble reto. Por un lado, del impacto cultural que significa la instalación de una nueva forma de controlar la gestión y por otro, de la aceptación de esta nueva práctica.

Esta fase corresponde a la definición de equipos de trabajo, cultural, tecnología, capacitación y controles para el cambio, presupuestos y asignación de responsables.

También requiere de la especificación de un cronograma de trabajo que considere el tiempo de aprendizaje como un aspecto relevante. No debe olvidarse que el CMI es en esencia un sistema de aprendizaje dinámico.

- 1) Diagnóstico de la cultura organizacional
- 2) Formación de un equipo de trabajo
- 3) Tecnología
- 4) Capacitación
- 5) Comunicación del modelo
- 6) Control y evaluación de resultados
- 7) Presupuestos y responsables
- 8) Cronograma de trabajo

### **8.1. Diagnóstico de la cultura organizacional**

Para la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) es necesario introducir en nuestra cultura las nuevas normas, para ello se propuso que el cambio estará a cargo de la Unidad de Talento Humano y los líderes de la empresa, donde se realizó el diagnóstico en el acápite de Gestión del Cambio en el capítulo 5, donde según la encuesta realizada se obtuvo información respecto a: comunicación, motivación, objetivos, roles, integración, colaboración, liderazgo, etc., donde según los resultados obtenidos se pudo observar que los aspectos deficientes son: la comunicación, innovación, cambio, objetivos y roles, y los aspectos fuertes están la motivación, condiciones de trabajo y liderazgo en los jefes inmediatos.

## 8.2. Formación de un equipo de trabajo

Para impulsar la implementación del CMI el equipo de trabajo debe ser formado por la Unidad de Talento Humano (UTH) y los líderes de la empresa, para la conformación del mismo se debe considerar representantes de cada Gerencia o Unidad con una clara definición de sus roles los cuales se identifican según los resultados logrados en la evacuación de la cultura organizacional. Para garantizar el éxito, es fundamental que las personas que forman parte del equipo (véase Cuadro 27), sean “valoradas como componente clave de la empresa” y que junto con reconocer sus capacidades, éstas se utilicen para instalar los procesos de cambio que se pretenden realizar, ya que serán ellos los encargados de hacer llegar la información a la UTH.

**Cuadro 27:**  
Conformación del Equipo de Trabajo

Unidad o Gerencia	Representante	Cantidad
Gerencia General	Gerente General Secretaría de Gerencia	2
Dirección de Planificación y Control	Director de Planificación y Control	1
Dirección legal	Director Legal	1
Gerencia de Administración y Finanzas	Gerente Administrativo Responsable del Talento Humano Asistente de Personal Encargado de Tecnologías de Información	4
Gerencia de Exploración	Gerente de Exploración Líder según encuesta	2
Gerencia de Perforación	Gerente de perforación Líder según encuestas	2
Unidad Seguridad, Salud, Ambiente, Social y Relaciones Comunitarias	Jefe de Seguridad SSAS Líder según encuestas	2
<b>TOTAL</b>		14

Fuente. Elaboración propia

### **8.3. Tecnología**

Para facilitar el manejo y procesamiento de la información que se genere al implementar el CMI se elaboró un sistema en Microsoft Excel, el cual ayudará a manejar y procesar la información relacionada con la gestión de los recursos humanos, además de facilitar el seguimiento y los cambios de la información generada.

### **8.4. Capacitación al equipo de trabajo**

Una vez conformado el equipo de trabajo es importante capacitarlos sobre el CMI como sistema de control de la gestión de recursos humanos y la importancia que tiene la participación y el compromiso de todos los empleados para una implementación exitosa. El reto que aquí se plantea es lograr que este grupo entienda, comparta y se apropie de los beneficios de implantar el CMI.

### **8.5. Comunicación del modelo**

Una vez que exista suficiente claridad conceptual del equipo de trabajo, la fase siguiente es dar a conocer a los empleados el sistema de control de gestión. Describiendo las actividades a realizar y los beneficios que se pueden lograr, al comunicar la estrategia y vincularla a las metas personales, el CMI crea una comprensión y un compromiso compartido entre todos los integrantes de la empresa.

### **8.6. Control y evaluación de resultados**

Es responsabilidad de la Unidad de Talento Humano monitorear y controlar los cambios que van ocurriendo periódicamente, para ello el sistema desarrollado permite realizar el seguimiento de la información generada a medida que se recolecta la información y poder verificar los cambios que se van produciendo.

A la cabeza del Responsable de la UTH, los Gerentes y/o Jefes de Unidad y líderes, deben de reunirse periódicamente para realizar un análisis de los resultados obtenidos en el Cuadro de Mano Integral y generar ideas que beneficien a todos con el fin de cumplir con las metas trazadas por la empresa, lo importante es que las ideas nazcan y sean ejecutadas por los empleados.

### 8.7. Responsables y presupuesto

Para ello usaremos el método GANT, el cual permite representar gráficamente las actividades a realizar en un proyecto, utilizando una escala de tiempo para indicar la duración.

### 8.8. Presupuesto

Para la preparación del presupuesto se procedió a la asignación de los recursos a sus actividades y de esta forma se logró concretar el presupuesto requerido para la implementación del proyecto (véase Cuadro 28).

#### **Cuadro 28:**

##### Presupuesto por fases

<b>Fase</b>	<b>Costo (Bs)</b>
Fase I: Formulación y elaboración del Proyecto	8.026,67
Fase II: Implementación del Proyecto	5.290,00
Fase III: Implementación de iniciativas	49.082,95
Fase IV: Evaluación de resultados	3.763,20
<b>TOTAL</b>	<b>66.162,82</b>

También se realizó un cuadro donde se muestra el detalle de costo por cada uno de las actividades del proyecto en sus respectivas fases (véase Cuadro 29).

**Cuadro 29:**

Actividades según las fases del proyectos

<b>ACTIVIDAD</b>		<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO (Bs)</b>
<b>SISTEMA DE CONTROL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS APLICANDO EL CMI</b>			<b>66.162,82</b>
<b>Fase I: Formulación y elaboración del Proyecto</b>			<b>8.026,67</b>
<b>1</b>	Elaboración del perfil de Proyecto	Pasante	266,67
<b>2</b>	Descripción de la problemática	Pasante	800,00
<b>3</b>	Análisis de la empresa	Pasante	666,67
<b>4</b>	Descripción de los procesos administrativos	Pasante	746,67
<b>5</b>	Diseño del Sistema de Gestión de RR.HH. Y el CMI	Pasante	800,00
<b>6</b>	Diseño del CMI	Pasante	800,00
<b>7</b>	Indicadores para la gestión de RR.HH.	Pasante	1.200,00
<b>8</b>	Diseño del Sistema de Información	Pasante	1.600,00
<b>9</b>	Gestión del Proyecto	Pasante	480,00
<b>10</b>	Evaluación económica y financiera	Pasante	666,67
<b>Fase II: Implementación del Proyecto</b>			<b>5.290,00</b>
<b>1</b>	Evaluación de la cultura organizacional mediante encuestas de Clima Laboral	Responsable de la UTH	770,00
<b>2</b>	Recepción, verificación y procesamiento de la información	Asistente de personal	170,00
<b>3</b>	Conformación del equipo de trabajo	Responsable de la UTH	422,00
<b>4</b>	Poner a prueba el sistema desarrollado en Excel	Asistente de personal	270,00
<b>5</b>	Capacitación al equipo de trabajo	Responsable de la UTH	2.800,00
<b>6</b>	Comunicar sobre el proyecto del CMI que se pretende implementar	Responsable de la UTH	210,00
<b>7</b>	Registrar información respecto a los empleados en el Sistema	Asistente de personal	648,00
<b>Fase III: Implementación de iniciativas</b>			<b>49.082,95</b>
<b>1</b>	Contar y disponer con información clave de las actividades administrativas.	UTH	2.030,40
<b>2</b>	Gestionar un proceso de reclutamiento y selección de personal.	Responsable de la UTH	38.393,76
<b>3</b>	Controlar el desempeño de los recursos humanos (1)	Responsable de la UTH	1.285,90
<b>4</b>	Contar con un programa de capacitación.	UTH	292,23



ACTIVIDAD		RESPONSABLE	PRESUPUESTO (Bs)
5	Gestionar la satisfacción de los empleados (1)	Responsable de la UTH	764,00
6	Controlar el Clima Laboral dentro la empresa (1)	Responsable de la UTH	858,08
7	Controlar y ajustar el proceso de selección de personal (1)	UTH	156,60
8	Controlar el desempeño de los recursos humanos (2)	Responsable de la UTH	1.285,90
9	Gestionar la satisfacción de los empleados (2)	Responsable de la UTH	764,00
10	Controlar el Clima Laboral dentro la empresa. (2)	Responsable de la UTH	858,08
11	Controlar y ajustar el proceso de selección de personal (2)	UTH	156,60
12	Gestionar el proceso de capacitación.	Asistente de personal	201,60
13	Controlar los recursos financieros destinados a los recursos humanos	Responsable de la UTH	1.252,80
14	Fomentar el flujo de información	Responsable de la UTH	783,00
<b>Fase IV: Evaluación de resultados</b>			<b>3.763,20</b>
1	Evaluación de resultados	Equipo de trabajo	3.763,20

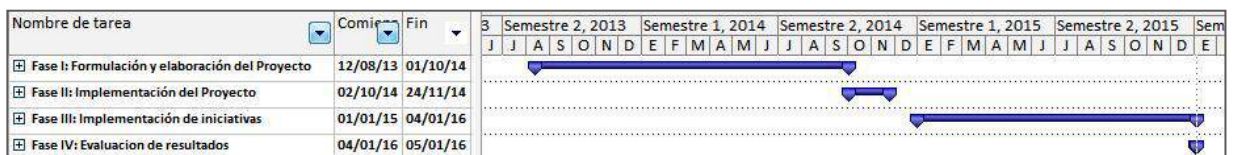
Fuente: Elaboración propia

### 8.9. Cronograma de trabajo

Según las cuatro fases para la implementación del proyecto se tienen el cronograma resumido el cual se muestra en la siguiente figura (véase anexo W).

**Figura 24:**

Cronograma del proyecto según fases



Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO 9: EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

---

### 9.1. Objetivos del capítulo

En este capítulo lo que se pretende es demostrar que el proyecto es realizable, y que los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar se los puede realizar mediante la implementación de las iniciativas estratégicas. Para ello debemos incurrir en costos los cuales ya fueron descritos en los anteriores capítulos.

### 9.2. Implementación de las iniciativas

Para la implementación se debe de describir de manera adecuada las iniciativas estratégicas identificadas, para ello tomaremos en cuenta los siguientes aspectos: beneficios, frecuencia, responsables (personal clave), tiempo necesario y el costo. Para los cálculos de costo tomaremos en cuenta el costo por minuto descrito en el Cuadro 12.

#### 9.2.1. Contar y disponer con información clave para la GRH.

Para esta iniciativa lo que se pretende es desarrollar un sistema de información descrita en el capítulo siete, el cual permita procesar la información clave relacionados con la gestión de recursos humanos y contar los mismos, como por ejemplo: sueldos y salarios, reclutamiento y selección, capacitación, desempeño, clima laboral, satisfacción los empleados, etc., los cuales deben estar actualizados constantemente.

**Beneficios:** Contar con información actualizada que permita brindar información respecto a la situación de la gestión de recursos humanos.

**Dirigido a:** Responsable de la Unida del Talento Humano y el Asistente de Personal.

**Frecuencia:** Actualización del sistema mensual

**Tiempo Necesario:** El tiempo necesario está en función a la actualización periódica de los datos, el cual se estima de al menos seis horas por mes.

**Costo:** Para calcular el costo total tomaremos en cuenta los costos por minuto.

Responsable de la UTH =  $(2 \text{ Hr}) * (60 \text{ min/Hr}) * (0,87 \text{ Bs/min}) = 104,40 \text{ Bs}$

Asistente de personal =  $(4 \text{ Hr}) * (60 \text{ min/Hr}) * (0,27 \text{ Bs/min}) = 64,80 \text{ Bs}$

Costo = 169,20 (Bs/mes)

Costo Anual =  $169,20 \text{ (Bs/mes)} * 12 \text{ (meses/año)} = 2.030,40 \text{ (Bs/año)}$ .

### 9.2.2. Gestionar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Con esta iniciativa lo que se pretende es que el proceso de reclutamiento y selección sea eficiente y eficaz, esto con la ayuda del sistema propuesto en el presente proyecto, donde mediante los indicadores podemos determinar la eficacia del proceso de selección que se lleva actualmente.

**Beneficios:** Garantizar la incorporación de personal idóneo mediante el adecuado desarrollo del proceso de reclutamiento y selección.

**Frecuencia:** Estará en función de la solicitud del jefe de unidad o gerencia, donde actualmente se tiene un promedio de dos convocatorias por mes.

**Responsable:** Unidad de Talento Humano y jefe de unidad o gerencia.

**Tiempo necesario:** Es de 1715 minutos por proceso de selección.

**Costo:** El proceso que se lleva actualmente tiene un costo de 1599,74 Bs por proceso de selección.

Costo anual = 1599,74 (Bs/Convocatoria) \* 24 (Convocatorias/año)

Costo anual = 38.393,76 (Bs/año)

### 9.2.3. Controlar el desempeño de los recursos humanos.

Con esta iniciativa lo que se pretende es cuantificar mediante la evaluación por competencias, registrarlos, generar informes y analizar los resultados de desempeño de los empleados.

**Beneficios:** Contar con información que permita la toma de decisiones en base a estos resultados.

**Frecuencia:** Dos veces por año (Enero – Julio).

**Responsable:** Unidad de Talento Humano y todos los empleados a ser evaluados.

**Tiempo necesario:** Es de 1290 minutos distribuidos entre todos los empleados.

**Costo:** Según el proceso de evaluación descrito el costo es de 1285,90 (Bs/Proceso de evaluación).

Costo anual = 1285,90 (Bs/Proc.Eval) \* 2 (Proc.Eval/año) = 2.571,80(Bs/año).

#### 9.2.4. Contar con un programa de capacitación.

Lo que se pretende con esta iniciativa es contar con un programa de capacitación, el cual con la ayuda del informe de capacitaciones sugeridas (producto del proceso de evaluación de desempeño), se identifican las capacitaciones necesarias o sugeridas por los jefes inmediatos o jefes de área.

**Beneficios:** contar con una herramienta que permita planificar, ejecutar y realizar las capacitaciones de manera efectiva con el fin fortalecer el recurso humano de la empresa.

**Dirigido a:** Unidad de Talento Humano

**Frecuencia:** Anual.

**Tiempo necesario:** Para esta iniciativa tomamos en cuenta las actividades 1 al 7 del proceso de capacitación descritas en el capítulo tres, el cual es de 785 minutos.

**Costo:** El costo es de 292,23 (Bs/año).

#### 9.2.5. Controlar y ajustar el proceso de selección de personal.

Para ello se debe realizar un análisis en base a la información de los indicadores del tablero de control relacionados con el proceso de selección. En caso de que el proceso de reclutamiento y selección no nos de los resultados esperados debemos analizarlos y proceder a ajustarlos.

**Beneficios:** Nos permitirá verificar la eficacia del proceso para luego ajustarlo si es necesario.

**Frecuencia:** Dos veces por año (Marzo – Septiembre)

**Responsable:** Responsable de la Unidad de Talento Humano.

**Tiempo necesario:** Es de 180 minutos.

**Costo:** El costo por minuto es de 0,87 Bs por lo tanto el costo total será de 156,60 Bs.

Costo anual = 156,60 (Bs) \* 2 = 313,20 (Bs/año)

#### 9.2.6. Gestionar la satisfacción de los empleados.

Con esta iniciativa lo que se pretende es cuantificar mediante encuestas para luego registrarlos, generar informes y analizar los resultados de la satisfacción de los empleados dentro la empresa.

**Beneficios:** Contar con información que permita la toma de decisiones en base a estos resultados.

**Frecuencia:** Dos veces por año (Febrero – Agosto).

**Responsable:** Unidad de Talento Humano y todos los empleados a ser encuestados.

**Tiempo necesario:** Es de 1.635 minutos distribuidos entre todos los empleados.

**Costo:** Es de 764 Bs por proceso de cuantificación.

**Costo anual:** Como la evaluación se realiza dos veces por año.

Costo anual = 764(Bs/Proceso) \* 2 (Procesos/Año) = 1.528 (Bs/año)

### 9.2.7. Controlar el clima laboral dentro la empresa.

Con esta iniciativa lo que se quiere es cuantificar el clima laboral mediante encuestas, para luego registrarlos, generar informes y analizar los resultados alcanzados.

**Beneficios:** Contar con información que permita gestionar el clima laboral para luego analizar y tomar decisiones en base a estos resultados.

**Frecuencia:** Dos veces por año (Febrero – Agosto).

**Responsable:** Responsable de la Unidad de Talento Humano y todos los empleados que participan de la encuesta.

**Tiempo necesario:** Es de 1803 minutos distribuidos entre todos los empleados.

**Costo:** Es de 858.08Bs por proceso de cuantificación.

Costo anual = 858,08 (Bs/Proceso) \* 2 (Proceso/año) = 1.716,16 (Bs/año)

### 9.2.8. Gestionar el proceso de capacitación.

Una vez que se cuente con un programa de capacitación, este debe ser conocido por los empleados, para luego elaborar un cronograma y luego realizar un seguimiento de las capacitaciones.

**Beneficios:** Realizar adecuadamente las capacitaciones necesarias de los empleados.

**Frecuencia:** Mensual.

**Responsable:** Unidad de Talento Humano.

**Tiempo necesario:** Para esta iniciativa tomamos en cuenta la actividad 8 del proceso de capacitación descritas en el capítulo tres, el cual es de 60 minutos para realizar el seguimiento al Programa de Capacitación.

**Costo:** El costo de esta iniciativa es de 16,80 Bs es el cual el cual se lleva a cabo mensualmente.

$$\text{Costo anual} = 16,80 \text{ (Bs/mes)} * 12(\text{meses/año}) = 201,60 \text{ (Bs/año)}$$

#### 9.2.9. Controlar los recursos financieros destinados a los recursos humanos

Con esta iniciativa lo que se pretende es controlar los recursos financieros destinados los recursos humanos mediante el tablero de control propuesto como por ejemplo: salarios, capacitaciones, selección de personal, evaluación de desempeño, etc.

**Dirigido a:** Gerencia de Administración y Finanzas, Unidad de Talento Humano.

**Beneficios:** Manejar de manera eficaz los recursos financieros.

**Frecuencia:** Mensual.

**Responsable:** Unidad de Talento Humano.

**Tiempo Necesario:** El tiempo necesario está en función al análisis de los datos actualizados, el cual se estima de dos horas por mes.

**Costo:** Para calcular el costo total tomaremos en cuenta los costos por minuto.

$$\text{Responsable de la Unidad de Talento Humano} = (2 \text{ Hr}) * (60 \text{ min/Hr}) * (0,87 \text{ Bs/min})$$



Costo = 104,40 (Bs/mes).

Costo anual = 104,40 (Bs/mes) \* 12 (meses/año) = 1.252,80 (Bs/año)

### 9.2.10. Fomentar el flujo de información

Lo que se busca con esta iniciativa es mejorar el flujo de información relacionado con la gestión de recursos humanos y sus distintos procesos como: selección de personal, gastos en capacitación, etc. el cual nos permite el sistema de información propuesto en el capítulo siete.

**Beneficios:** Mejor flujo de información respecto a la gestión de recursos humanos.

**Frecuencia:** Esta en función a la solicitud del jefe de unidad o gerencia, para lo cual lo que se sugiere realizar un informe mensual por cada unidad o gerencia.

**Responsable:** Responsable de la Unidad de Talento Humano.

**Tiempo necesario:** El tiempo será el de generar un informe usando el sistema de información propuesto el cual se estima de unos 15 minutos.

**Costo:** Responsable del talento humano = (15min/Hr)\*(0,87Bs/min) = 13,05 Bs.

Costo anual = 13,05 (Bs/Informe-mes) \* 12 (meses/año) \* 5 (Informes/unid)

Costo anual = 783,00 (Bs/año).

### 9.3. Evaluación económica

Para una adecuada evaluación económica financiera (véase Cuadro 30), tomamos en cuenta los costos de las diez iniciativas identificadas, donde se muestra el costo, la

frecuencia, el costo anual y los costos que se incurrirán por la implementación del proyecto de las doce iniciativas identificadas, con los cuales podemos hallar el costo total de cada iniciativa y por ende determinar el costo de la implementación de las iniciativas.

### **Cuadro 30:**

#### Costo de las iniciativas

	<b>Iniciativa</b>	<b>Costo [Bs]</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Costo anual actual<sup>29</sup> [Bs]</b>	<b>Costo del proyecto<sup>30</sup> [Bs]</b>
<b>1</b>	Contar y disponer con información clave de las actividades administrativas.	169,20	-	0,00	2.030,40
<b>2</b>	Gestionar un proceso de reclutamiento y selección de personal.	1599,74	2 convocatorias por mes	38.393,76	38.393,76
<b>3</b>	Controlar el desempeño de los recursos humanos.	1285,90	2 veces/año	0,00	2.571,80*
<b>4</b>	Contar con un programa de capacitación.	292,23	Anual	0,00	292,23
<b>5</b>	Controlar y ajustar el proceso de selección de personal.	156,60	2 veces/año	0,00	313,20
<b>6</b>	Gestionar la satisfacción de los empleados	764,00	2 veces/año	0,00	1.528,00*
<b>7</b>	Controlar el clima laboral dentro la empresa.	858,08	2 veces/año	0,00	1.716,16*
<b>8</b>	Gestionar el proceso de capacitación.	16,80	Mensual	0,00	201,60
<b>9</b>	Controlar los recursos financieros destinados a los recursos humanos	104,40	Mensual	0,00	1.252,80
<b>10</b>	Fomentar el flujo de información	13,05	5 unidades o gerencias/mes	0,00	783,00
			<b>TOTAL</b>	<b>38.393,76</b>	<b>49.082,95</b>

Fuente: Elaboración propia

Para realizar la evaluación financiera tomaremos en cuenta aquellos costos nuevos que se incurrirán para implementar las iniciativas descritas.

Costo sin proyecto = 38.393,76 Bs/año

<sup>29</sup> Es el costo que realiza la empresa actualmente sin el proyecto.

<sup>30</sup> Es el costo que realizara la empresa con la implementación del proyecto.

\* El costo variable en función al número de empleados

Costo con proyecto = 49.082,95 Bs/año

Además del costo anual equivalente (CAE) el cual es un indicador utilizado en la evaluación de proyectos de inversión y corresponden a todos los ingresos y desembolsos convertidos en una cantidad anual uniforme equivalente que es la misma cada periodo es cual se calcula con la siguiente formula:

$$CAE = VAN \times \frac{(1-i)^n \times i}{(1+i)^n - 1}$$

### 9.3.1. Flujo de fondos sin proyecto

Para la implementación tomamos en cuenta las iniciativas, donde podemos observar los costos anuales de la situación actual, el cual tiene un costo de 38.393,76 Bs por, con lo que tenemos el siguiente flujo de fondos.

#### Cuadro 31:

Flujo de fondos sin proyecto

Gestión	Total
2.015	38.393,76
2.016	38.393,76
2.017	38.393,76
2.018	38.393,76

Dónde:

$$CAE (5\%) = 52.492,28 \text{ Bs.}$$

Lo que significa que sin el proyecto para gestionar los recursos humanos se incurre en un costo de 52.492,28 Bs por año.

### 9.3.2. Flujo de fondos con proyecto

Continuando la evaluación económica y financiera del proyecto tomaremos en cuenta el ahorro y para su cálculo nos basaremos en el logro de las metas deseadas por la empresa versus los resultados actuales, para ello tomamos las metas para los próximos periodos descritas en el Cuadro 21 (Resumen de Indicadores).

Para el cálculo del ahorro tomaremos en cuenta los costos actuales (selección, capacitación, remuneración), con los cuales estimaremos los futuros costos para los siguientes periodos.

#### 1) Costo de selección

Para el cálculo costo de selección mensual, tomaremos en cuenta las convocatorias en promedio por mes con las cuales obtendremos valores anuales. Actualmente en promedio de 3.198 Bs/mes, donde como una meta hasta el 2018 no supere los 1600 Bs/mes (véase Cuadro 32).

**Cuadro 32:**

Costo de selección y ahorro

Periodo	Convocatoria (Convocatorias/mes)	Costo por selección (Bs/selección)	Costo de selección (Bs/Mes)	Ahorro (Bs/Mes)	Ahorro (Bs/Año)
2.015	2,0	1.599	3.198	0	<b>0</b>
2.016	1,5	1.599	2.399	800	<b>9.594</b>
2.017	1,2	1.599	1.919	1.279	<b>15.350</b>
2.018	1,0	1.599	1.599	1.599	<b>19.188</b>

Fuente: Elaboración propia

## 2) Costo de capacitación

Para los cálculos de capacitación tenemos como base el presupuesto de capacitación que es de 50.000 Bs, para capacitar a 84 empleados, lo que significa que se tiene un costo de capacitación en promedio de 596 Bs por empleado, para fines de cálculos tomaremos como costo 600 Bs, este costo será el límite máximo a alcanzar en los próximos años, pero tomando en cuenta el incremento de empleados años tras año (véase Cuadro 33).

**Cuadro 33:**

Costo de capacitación y ahorro

Periodo	Empleados Capacitados (empl/año)	Empleados Capacitados (empl/mes)	Costo de Capacitación (Bs/mes)	Costo por empleado (Bs/empl)	Ahorro (Bs/empl)	Ahorro (Bs/mes)	Ahorro anual (Bs/año)
2.015	84	7,0	4.200	600	0	0	0
2.016	90	8,0	4.720	580	20	160	1.920
2.017	105	9,0	5.220	570	30	270	3.240
2.018	120	10,0	5.700	560	40	400	4.800

Fuente: Elaboración propia

## 3) Costo de cuantificación del desempeño, satisfacción y clima laboral

Para cuantificar el desempeño de los empleados, la satisfacción del empleado y el clima laboral, se lo realiza mediante encuestas descritas en el capítulo tres, donde se cuenta con costos fijos y los costos variables los cuales están en función a la cantidad de empleados (véase Cuadro 34), donde obtenemos el costo total de las iniciativas que se deberán de realizar cada año, tomando en cuenta que el costo unitario total (17,37 Bs), que proviene de la suma de los costos unitarios del proceso de evaluación del desempeño (9,25 Bs/empleado), satisfacción del empleado (3,50 Bs/empleado) y clima laboral (4,62 Bs/empleado).

### **Cuadro 34:**

#### Costos variables

<b>Gestión</b>	<b>Costo Fijo</b>	<b>Costo unitario total</b>	<b>Empleados</b>	<b>Costo Variable</b>	<b>Costo Total</b>
2015	47.623,87	17,37	84	1.459,08	49.082,95
2016	47.623,87	17,37	90	1.563,30	49.187,17
2017	47.623,87	17,37	105	1.823,85	49.447,72
2018	47.623,87	17,37	120	2.084,40	49.708,27

Fuente: Elaboración propia

Después de análisis exhaustivos de los efectos económicos que tendría la implementación de este proyecto en la empresa, se determinó que si se logra cumplir con las metas trazadas, se logrará un ahorro para la empresa.

### **Cuadro 35:**

#### Ahorro por cumplimiento de metas

<b>Gestión</b>	<b>Ahorro selección (Bs/año)</b>	<b>Ahorro capacitación (Bs/año)</b>	<b>Total Ahorro (Bs/año)</b>
2.015	0,00	0,00	0,00
2.016	11.518,13	960,00	12.478,13
2.017	15.357,50	2.160,00	17.517,50
2.018	19.196,88	3.600,00	22.796,88

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta los cuadros 34 y 35, obtenemos el costo por año de las siguientes gestiones, los cuales se describen en el siguiente cuadro.

**Cuadro 36:**

Flujo de fondos

Gestión	Costo
2.015	49.082,95
2.016	36.709,04
2.017	31.930,22
2.018	26.911,39

Fuente: Elaboración propia

Según el Banco Central de Bolivia la inflación esperada para los próximos años es de 5%, con el cual podemos calcular el Costo Anual Equivalente (CAE).

$$\text{CAE (5\%)} = 50.033,14 \text{ Bs}$$

Comparando los resultados de la evaluación con y sin proyecto, concluimos que el financieramente es factible el realizar el proyecto.

	Sin proyecto	Con proyecto
CAE (5%)	52.492,28	50.033,14

Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO 10: CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

---

### Conclusiones

El desafío que se plantea el área de Talento Humano de la empresa, es posicionarse como socio estratégico de la Gerencia, y convertir al personal en un ente activo que genere ventajas competitivas estratégicas a la empresa. Para ello, el control de los procesos administrativos es fundamental, ya que garantiza una administración efectiva. Para ello al inicio nos plantamos objetivos que deseamos alcanzar con este proyecto de los cuales podemos concluir que logramos diagnosticar la gestión de recursos humanos de YPFB Petroandina SAM,

Inicialmente se realizó un diagnóstico de la gestión de recursos humanos de YPFB Petroandina SAM mediante la metodología FODA (análisis interno y externo) y con la ayuda de los cinco subsistemas de la gestión de recursos humanos y las cuatro perspectivas del CMI.

Con el fin de diseñar un cuadro de mando integral (CMI), el cual es el objetivo principal de este proyecto, como primer paso fue necesario definir el concepto de CMI, su estructura, las características y los pasos a seguir para su implementación.

Para ello como fue importante realizar una descripción y análisis de los procesos administrativos, se identificó y describió de manera detallada los objetivos, alcances, beneficios e indicadores de cada proceso, con el fin de que estos nos permitan contribuir al diseño del CMI.



Otro aspecto importante fue la construcción de un tablero de control para el cual nos ayude a gestionar los recursos humanos mediante un seguimiento de los indicadores identificados. Para ello con la ayuda de la Unidad del Talento Humano, logramos identificar los indicadores de gestión y establecer estándares de las metas deseadas y frecuencias de medición o actualización para cada uno de ellos.

Para una mayor facilidad de manejo de información se desarrolló un sistema de información en Microsoft Excel 2010, este sistema permite el registro de personal, de selección y reclutamiento, de las capacitaciones realizadas o a realizar y de los resultados de las encuestas, esta información es procesada por este sistema con el fin de mostrar a solo un vistazo cómo va el comportamiento de cada indicador comprendido en el tablero de control y generar informes estadísticos de los mismos.

### **Recomendaciones**

Se recomienda que todo el plan propuesto para la implementación del CMI, cuente con el respaldo de la alta gerencia e involucramiento y compromiso de la misma, así como también de la Unidad del Talento Humano.

Es muy importante hacer un seguimiento de todos los indicadores de gestión propuestos de manera periódica a fin de conocer si su objetivo de medición o las metas trazadas se está cumpliendo de acuerdo a las necesidades y expectativas de la empresa.

La Unidad del Talento Humano debe mantener actualizados la información comprendida en el sistema desarrollado, según la frecuencia de actualización de cada indicador, ya que esta información será procesada y se mostrara en tablero de control del CMI.

El ambiente laboral es primordial en toda empresa, por ello, se recomienda realizar un seguimiento de los indicadores relacionados con este aspecto, debido a que un clima laboral satisfactorio es una fortaleza de las empresas de calidad.

Con este proyecto lograremos que los resultados sean los esperados, que permitirá a la Gerencia General y a la Unidad de Talento Humano saber con exactitud las fortalezas y debilidades de los recursos humanos para tomar las acciones preventivas y correctivas necesarias para un desenvolvimiento satisfactorio.



## Bibliografía

CHIAVENATO IDALBERTO, 1998, Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición, Colombia, Editorial: McGraw-Hill.671p.

CHIAVENATO IDALBERTO, 2009, Gestión del Talento Humano, 2da Edición, Colombia, Editorial: McGraw-Hill.451p.

KAPLAN, R.S. Y NORTON, D.S., 1997, El Cuadro de Mando Integral, Barcelona. Editorial Gestión 2000.

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. 2001, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy-focused Organization, 2da Edición, Editorial: Gestión 2000.

APAZA MEZA, MARIO (2004). **Balanced Scorecard**. Gerencia Estratégica y del Valor. Lima – Perú. Editorial Pacífico, 703 p.

AGUILA, S, Aplicación del Cuadro de Mando Integral a una empresa, 1998, Harvard-Deusto.

MICHAELS, EDWARD. HANDFIELDS-JONES, 2003, **La Guerra por el Talento**. Principios para atraer, desarrollar y retener empleados altamente talentosos. Bogota - Colombia, Editorial Norma. 232 p.

ALTAIR CONSULTORES, 2005, El Cuadro de Mando Integral, España, ECO3 Colecciones (20).

FUNDIPE, 2005, Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas: 11-16.

BENJAMIN FRANKLIN, 2002, Organización de empresas, 3ra Edición, Mexico, Editorial McGraw-Hill.325p.

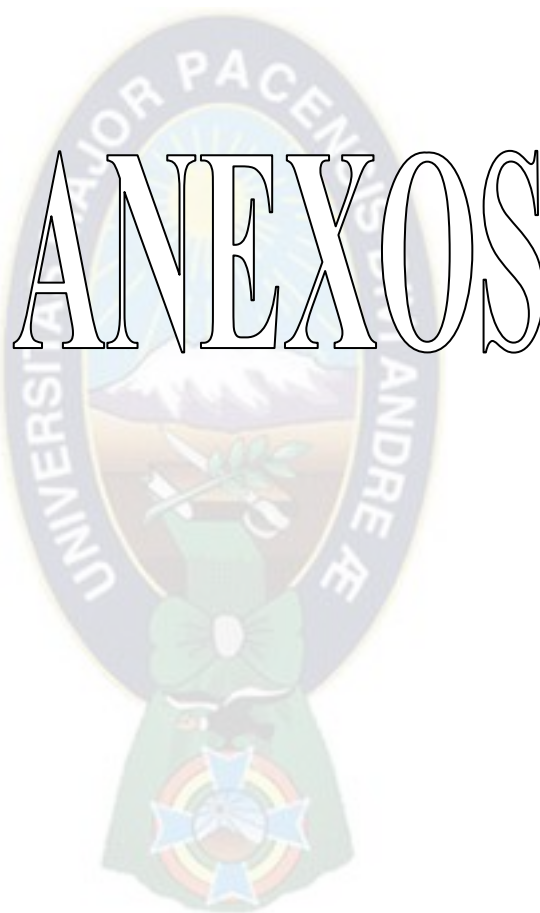
REYES PONCE, 2002, Teoría Administrativa Primera Parte (24).

REYES PONCE, 2002, Administración de Empresas Primera Parte (83).

LUIS PUCHOL, 2005, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 6ta Edición, Madrid Buenos Aires, Editorial Diaz de Santos.

LUCENA B., 2001. Diseño del Cuadro de Mando Integral para la empresa, Seguros Sofitasa C.A. Barquisimeto. U.F.M.

DE GERENCIA.COM, 2013, Que son los Indicadores de Gestión. [en línea] [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion) [Consulta en 25 julio de 2013].



## ANEXO A: Descripción de puestos

### GERENCIA GENERAL

<b>Gerente General</b>		<b>Código</b>	01
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Superior	Gerencia General	Ninguno	
Norma, dirige, gestiona y emite directrices para el logro de los objetivos de YPFB Petroandina SAM, promoviendo una adecuada administración y cumplimiento de planes de exploración y explotación hidrocarburífera en las áreas reservadas concedidas			

<b>Secretaría Ejecutiva</b>		<b>Código</b>	01-00-01
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Gerencia General	Gerente General	
Apoyo a las actividades de la Gerencia General de YPFB Petroandina SAM			

### DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

<b>Director de Planificación y Control</b>		<b>Código</b>	01-01-01
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Asesoramiento	Dirección de Planificación y Control	Gerencia General	
Promueve el desarrollo integral de YPFB Petroandina SAM, mediante la implementación de instrumentos de planificación de corto, mediano y largo plazo, que permiten el cumplimiento de objetivos y metas propuestas, asimismo, genera herramientas de control y seguimiento a los proyectos de inversión de exploración y perforación.			

<b>Profesional en Planificación</b>		<b>Código</b>	01-01-02
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Dirección General de Planificación y Control	Director General de Planificación y Control	
Coordina y articula los procesos de planificación y control con las distintas áreas organizacionales de YPFB Petroandina SAM.			

### DIRECCIÓN LEGAL

<b>Director Legal</b>		<b>Código</b>	01-02-01
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Asesoramiento	Dirección Legal	Gerencia General	
Asesora de manera oportuna y eficiente, en aspectos jurídicos a las distintas áreas organizacionales de YPFB Petroandina SAM en materia hidrocarburífera, administrativa – financiera, comercial, judicial y otros de su competencia, con el propósito de que las actuaciones de la empresa se enmarquen en el marco jurídico vigente.			

<b>Abogado</b>		<b>Código</b>	01-02-02
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Dirección Legal	Director Legal	
Elabora, gestiona y controla las instancias legales asignadas por el inmediato superior, en concordancia con la normativa vigente dentro y fuera de YPFB Petroandina SAM.			

## GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

<b>Gerente de Administración y Finanzas</b>		<b>Código</b>	02
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Apoyo	Gerencia de Administración y Finanzas <sup>4</sup>	Gerencia General	
Planifica, dirige, supervisa y controla la gestión administrativa, recursos humanos, económicos y financiera de YPFB Petroandina SAM, implementando instrumentos que permitan lograr la eficiencia, eficacia, transparencia y oportunidad, en el marco normativo vigente.			

<b>Mensajero</b>		<b>Código</b>	02-00-01
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Gerencia de Administración y Finanzas	Gerente de Administración y Finanzas	
Realiza toda actividad de mensajería para YPFB Petroandina SAM.			

<b>Encargado de Tecnologías de Información</b>		<b>Código</b>	02-00-02
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Gerencia de Administración y Finanzas	Gerente de Administración y Finanzas	
Planifica, propone y ejecuta la implementación de tecnologías de información de corto, mediano y largo plazo, en función de los objetivos empresariales, además de brindar el soporte técnico de hardware y software a todas las áreas de YPFB Petroandina SAM.			

<b>Encargado de Contrataciones, Administración y Servicios</b>		<b>Código</b>	02-00-03
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Gerencia de Administración y Finanzas	Gerente de Administración y Finanzas	
Administra y gestiona los procesos de contratación en sus diferentes modalidades en el marco del Reglamento Específico de Bienes, Obras y Servicios de YPFB Petroandina SAM			

<b>Analista de Contrataciones Mayores</b>		<b>Código</b>	02-00-04
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Gerencia de Administración y Finanzas	Gerente de Administración y Finanzas	
Apoya a las Unidades Solicitantes en la planificación, elaboración del Pliego de Condiciones, análisis de propuestas y recomendación de adjudicación.			

<b>Analista de Adquisiciones, Bienes y Servicios, Control de Activos y Almacenes</b>		<b>Código</b>	02-00-05
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Gerencia de Administración y Finanzas	Gerente de Administración y Finanzas	
Gestiona, compra, controla y supervisa y administra todos los bienes y servicios generales de YPFB Petroandina SAM.			

<b>Analista de Contrataciones</b>		<b>Código</b>	02-00-06
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Gerencia de Administración y Finanzas	Gerente de Administración y Finanzas	
Apoya a las unidades solicitantes en la planificación, elaboración de Pliegos de Condiciones para modalidades específicas según reglamento, participa en comisiones y coordina los informes de calificación.			

<b>Responsable de Talento Humano</b>		<b>Código</b>	02-00-07
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Gerencia de Administración y Finanzas	Gerente de Administración y Finanzas	
Implementa sistemas de gestión de talento humano, capacitación, adiestramiento en YPFB Petroandina SAM			

<b>Responsable de Presupuestos y Tesorería</b>		<b>Código</b>	02-00-08
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Gerencia de Administración y Finanzas	Gerente de Administración y Finanzas	
Ejecuta, controla y hace seguimiento al presupuesto y a tesorería.			



<b>Encargado Administrativo</b>		<b>Código</b>	02-00-09
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Gerencia de Administración y Finanzas	Gerente de Administración y Finanzas	
Encargado del control de servicios generales, activos fijos, dotación de bienes y servicios a la empresa.			

<b>Encargado de Contabilidad y Costos</b>		<b>Código</b>	02-00-10
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Gerencia de Administración y Finanzas	Gerente de Administración y Finanzas	
Registra, controla la contabilidad de la empresa, analiza y registra los costos administrativos y de los proyectos para generar una base de datos.			

### Unidad de Seguridad, Salud, Ambiente, Social y Relaciones Comunitarias

<b>Jefe de Unidad de Seguridad, Salud, Ambiente, Social y Relaciones Comunitarias</b>		<b>Código</b>	01-03-01
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Unidad de Seguridad, Salud, Ambiente, Social y Relaciones Comunitarias	Gerencia General	
Dirige, desarrolla, implementa y vela por el cumplimiento de políticas y lineamientos de gestión de la seguridad y salud ocupacional, gestión socio-ambiental y de relacionamiento institucional y comunitario, en el marco de la normativa ambiental y conexas vigente y de los objetivos de YPFB Petroandina SAM.			

<b>Responsable de Seguridad, Salud y Ambiente (SSA)</b>		<b>Código</b>	01-03-02
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Unidad de Seguridad, Salud, Ambiente, Social y Relaciones Comunitarias	Jefe de Unidad	
Responsable de elaboración, seguimiento y control de las políticas generadas dentro de la USSAS-RC de Seguridad, Salud y Ambiente de YPFB Petroandina SAM			

<b>Supervisor SSA</b>		<b>Código</b>	01-03-03
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Unidad de Seguridad, Salud, Ambiente, Social y Relaciones Comunitarias	Jefe de Unidad	
Supervisa las actividades relacionadas a Seguridad, Salud y Ambiente en función de los proyectos vigentes en YPFB Petroandina SAM y de los lineamientos establecidos por USSAS-RC.			

<b>Supervisor Junior SSA</b>		<b>Código</b>	01-03-04
<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>		
Unidad de Seguridad, Salud, Ambiente, Social y Relaciones Comunitarias	Jefe de Unidad		
Colabora en las actividades de supervisión al Supervisor SSA, tomando en cuenta los lineamientos de la USSAS-RC y los proyectos de YPFB Petroandina SAM.			

<b>Responsable Social y de Relaciones Comunitarias</b>		<b>Código</b>	01-03-05
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Unidad de Seguridad, Salud, Ambiente, Social y Relaciones Comunitarias	Jefe de Unidad	
Responsable de la implementación de lineamientos en el área social y de Relaciones Comunitarias de la USSAS-RC y de los proyectos de YPFB Petroandina SAM.			

<b>Encargado de Obras Comunitarias</b>		<b>Código</b>	01-03-06
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Unidad de Seguridad, Salud, Ambiente, Social y Relaciones Comunitarias	Jefe de Unidad	
Elabora, diseña, gestiona y hace seguimiento a las Obras Comunitarias de YPFB Petroandina SAM.			

<b>Relacionador Comunitario</b>		<b>Código</b>	01-03-07
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Unidad de Seguridad, Salud, Ambiente, Social y Relaciones Comunitarias	Jefe de Unidad	
Persona dedicada a la interrelación entre la empresa y las comunidades donde se tienen AOP's, transmitiendo necesidades y previniendo posibles conflictos.			

## GERENCIA DE EXPLORACIÓN

<b>Gerente de Exploración</b>		<b>Código</b>	03
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Superior	Gerencia de Exploración	Gerente General	
Promueve, dirige y ejecuta estudios geológicos, geofísicos y otras actividades necesarias relacionadas a la exploración en áreas reservadas y adjudicadas a YPFB Petroandina SAM para lograr identificar nuevos yacimientos.			

<b>Secretaría Ejecutiva</b>		<b>Código</b>	03-00-01
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Gerencia de Exploración	Gerente de Exploración	
Presta apoyo a las actividades de la Gerencia de Exploración de YPFB Petroandina SAM.			

<b>Geofísico Sénior</b>		<b>Código</b>	03-00-02
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Gerencia de Exploración	Gerente de Exploración	
Elaboración de contratos para operaciones geofísicas, propuestas para la elaboración de proyectos geofísicos, realizar el seguimiento de operaciones geofísicas (Sísmica y Métodos Potenciales), procesamiento de datos geofísicos, interpretación de datos geofísicos, modelado de sistemas geofísicos.			

<b>Geólogo</b>		<b>Código</b>	03-00-03
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Gerencia de Exploración	Geofísico Sénior	
Interpretar datos e informes geológicos, elaborar informes en base a datos de campo y laboratorio, elaborar mapas geológicos, adquirir datos geológicos de campo, realizar el seguimiento de trabajos de campo.			

<b>Geofísico</b>		<b>Código</b>	03-00-04
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Gerencia de Exploración	Geofísico Sénior	
Realiza el seguimiento de operaciones geofísicas en campo (Sísmica y Métodos Potenciales), procesamiento de datos geofísicos, interpretación de datos geofísicos, elaboración de informes de avance, seguimiento de contratos.			

<b>Topógrafo</b>		<b>Código</b>	03-00-05
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Gerencia de Exploración	Gerente de Exploración	
Dirige, programa y valida las operaciones topográficas para los proyectos exploratorios en las diferentes etapas y áreas.			

## GERENCIA DE PERFORACIÓN

<b>Gerente de Perforación</b>		<b>Código</b>	04
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Superior	Gerencia de Perforación	Gerencia de Perforación	
Planifica, gestiona, coordina y dirige las actividades de construcción de pozos de petróleo y/o gas de acuerdo a la propuesta geológica elaborada por la Gerencia de Exploración, promoviendo la aplicación de las mejores prácticas, procedimientos, metodología y tecnologías, estimulando altos estándares de calidad, seguridad y optimización de recursos, con el fin de mantener una gestión en armonía con el entorno social y el ambiente.			

<b>Secretaría Ejecutiva</b>		<b>Código</b>	04-00-01
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Gerencia de Perforación	Gerente de Perforación	
Presta apoyo a las actividades de la Gerencia de Perforación de YPFB Petroandina SAM.			

<b>Profesional en Construcciones Civiles</b>		<b>Código</b>	04-00-01
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Gerencia de Perforación	Gerente de Perforación	
Supervisa la construcción de caminos, movimiento de tierras y obras civiles cumpliendo los plazos, cronogramas, normas, procedimientos y planes específicos de los proyectos, coordinado con el Gerente de Perforación de acuerdo a las necesidades constructivas de los Proyectos de Perforación.			

<b>Ingeniero de Fluidos</b>		<b>Código</b>	04-00-03
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Gerencia de Perforación	Gerente de Perforación	
Coordinar y asegurar el apoyo técnico a las operaciones de perforación a través del diseño, aplicación y evaluación de los fluidos, específicamente lodos utilizados en la perforación y terminación de pozo, manteniendo las normas de seguridad, calidad y el mínimo impacto sobre el medio ambiente.			

<b>Ingeniero de Operación</b>		<b>Código</b>	04-00-04
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Gerencia de Perforación	Gerente de Perforación	
Proporciona el apoyo técnico y realiza el seguimiento al desarrollo de las operaciones de construcción del pozo, mediante la evaluación continua de las operaciones, con la finalidad de cumplir con el programa de perforación aprobado y lo establecido en las especificaciones técnicas, considerando la aplicación de las normas, procedimientos y mejores prácticas operacionales para optimar los índices de costos, tiempos y productividad.			

<b>Supervisor de Operaciones de Perforación</b>		<b>Código</b>	<b>04-00-05</b>
<b>1. Categoría</b>	<b>2. Ubicación del puesto</b>	<b>3. Puesto del que depende</b>	
Operativo	Gerencia de Perforación	Ingeniero de Perforación	
Supervisa, dirige y controla las operaciones de perforación y terminación de pozos en campo, a través del seguimiento y aplicación de manera continua del programa establecido, basado siempre en las mejores prácticas operacionales y pericias que permitan aumentar la eficiencia del proceso.			



## ANEXO B: Preguntas para la consulta

### NIVEL DE SATISFACCIÓN

Nro. ....

Fecha de la encuesta: .....

Por favor, dedique un momento a completar esta encuesta, le pedimos la mayor franqueza en sus repuestas, porque la información que nos proporcione será utilizada para conocer el nivel de satisfacción los empleados de la empresa.


Marque las siguientes cuestiones, (Donde 1 sería la máxima insatisfacción o desacuerdo y 5 máxima satisfacción o muy de acuerdo).

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = Desacuerdo
- 3 = Indiferente
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

<b>Satisfacción con las responsabilidades desempeñadas:</b>		1	2	3	4	5
1.	Conozco los objetivos de la compañía y cómo las responsabilidades que desempeño contribuyen a estos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Dispongo de los recursos necesarios para el desarrollo de las mismas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Puedo utilizar mi criterio e iniciativa personal para el desarrollo de las tareas y responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Dispongo de la información, colaboración y formación necesarias para su desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Satisfacción con el equipo de trabajo:</b>		1	2	3	4	5
5.	Existe una buena planificación y organización del trabajo en el equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Considero adecuado el rendimiento y la efectividad del equipo al que pertenezco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Contribuyen los resultados de mi equipo al logro de los objetivos empresariales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Existe un ambiente de aprendizaje en mi equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Responsable Inmediato:</b>		1	2	3	4	5
9.	¿Estoy satisfecho en relación a la forma en que mis jefes me dirigen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	¿Posee mi responsable inmediato la información y las competencias necesarias para el desempeño de su cargo (técnicas de gestión, dirección de equipos, de reconocimiento y valoración,...)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	¿Considero que la dirección es receptiva a sugerencias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Retribuciones:</b>		1	2	3	4	5
12.	Está relacionada la retribución que percibo con el nivel de responsabilidad que desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Conozco la política salarial de mi compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14.	Depende mi incremento salarial del grado de cumplimiento de los objetivos organizativos/departamentales/individuales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	Me siento compensado justamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Evaluación de la actuación:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16.	Se realiza de forma eficiente y regular una evaluación de mi desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	Se realiza un seguimiento del cumplimiento de mis objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.	Apoya el sistema el desarrollo de mis capacidades individuales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.	Es adecuada la relación entre la evaluación y la retribución variable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Compromiso con el proyecto empresarial:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
20.	Mis sugerencias y propuestas son tomadas en cuenta por la Dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.	Existe un adecuado nivel de participación de los empleados en los órganos de decisión de la compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Desarrollo Profesional:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
22.	Tengo posibilidades de promoción en la organización a la que pertenezco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23.	Existe igualdad de oportunidades en relación al desarrollo de mi carrera profesional en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.	Existen una “reglas del juego” para ser promocionados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25.	Existen oportunidades de aprendizaje y planificación del desarrollo profesional en mi organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Nivel de satisfacción general:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
26.	Me siento satisfecho con las tareas que vengo desempeñando en mi puesto de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27.	Dedico mi tiempo de trabajo a tareas que considero útiles y necesarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28.	Encuentro a mis compañeros de equipo motivados y satisfechos con el trabajo que realizan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29.	Estoy satisfecho con la retribución que recibo, las responsabilidades que asumo y los conocimientos y competencias que desarrollo en mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### ANEXO C: Evaluación de desempeño actual

 <b>Petroandina S.A.M.</b>		<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>		Código:	0
				Versión:	0
				Fecha:	
<b>Nombre:</b> 0					
<b>Cargo:</b> 0					
<b>Fecha:</b> 12 de diciembre de 2013					
				RESULTADO LOGRADO	RECLTADO DESEADO
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>					
1	RESPONSABILIDAD	0	100		
2	EXACTUD Y CALIDAD EN EL TRABAJO	0	100		
3	PRODUCTIVIDAD	0	100		
4	ORDEN DE TRABAJO	0	100		
5	PLANIFICACION DEL TRABAJO	0	100		
6	COMPRESION DE SITUACIONES	0	100		
<b>FACTORES DE ACTITUD</b>					
7	ACTITUD HACIA LA EMPRESA	0	100		
8	ACTITUD HACIA SUPERIORES	0	100		
9	ACTITUD HACIA COMPAÑEROS	0	100		
10	ACTITUD HACIA EL CLIENTE	0	100		
11	COOPERACION CON EL EQUIPO DE TRABAJO	0	100		
12	CAPACIDAD PARA ACEPTAR CRITICAS	0	100		
13	CAPACIDAD PARA SUGERIR CRITICAS CONSTRUCTIVAS	0	100		
14	PRESENTACION PERSONAL	0	100		
15	DISPOCISION	0	100		
16	PUNTUALIDAD	0	100		
<b>HABILIDADES</b>					
17	INICIATIVA	0	100		
18	CREATIVIDAD	0	100		
19	ADAPTABILIDAD	0	100		
20	RESPUESTA BAJO PRESION	0	100		
21	CAPACIDAD DE MANEJAR MULTIBLES TAREAS	0	100		
22	COORDINACION Y LIDERAZGO	0	100		
23	CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	0	100		
24	CARISMA	0	100		
25	COMPROMISO HACIA EL EQUIPO	0	100		
26	MANEJO DE CONFLICTOS	0	100		
27	GESTION DEL TIEMPO	0	100		

<b>CALIFICACIÓN:</b>	
DESEMPEÑO LABORAL	0
FACTORES DE ACTITUD	0
HABILIDADES	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>



## ANEXO D: Encuesta de Evaluación por Competencias



### EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Empleado Evaluado:

Cargo del Evaluado:

Gerencia, Unidad o Depto:

Nombre del Evaluador:

Cargo del Evaluador:

Fecha de la encuesta:  Puntuación:

**Instrucciones para el EVALUADOR:**

Valora si estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el **[EVALUADO]** marcando con una "X" el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones, según las siguientes opciones:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Indiferente
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

<b>Empresa</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Gestiona los procesos de trabajo para adaptarse a lo que demanda la empresa					
2.	Busca y sugiere nuevas vías para superar las expectativas de la empresa					
3.	Encuentra nuevos caminos para dar soluciones creativas					
4.	Se empeña en conseguir entregar el trabajo antes de tiempo					
5.	Se asegura que su trabajo no tenga errores y que sea de una calidad superior					
<b>Resultados</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6.	Consigue entregar su trabajo a tiempo					
7.	Se anticipa y supera los obstáculos antes de que se conviertan en crisis					
8.	Se toma los resultados como una cosa personal					
9.	Identifica y se centra en la clave para conseguir un trabajo impactante					
10.	Actúa en consecuencia y a tiempo para corregir un trabajo insatisfactorio					
<b>Liderazgo</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11.	Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema, en vez de echarle la culpa a otros					
12.	Mantiene su conducta de comportamiento, incluso estando bajo presión					
13.	Funciona correctamente en situaciones extremas, sin que le puedan la tensión ni los nervios					
14.	Motiva a los miembros de su equipo para colaborar y ayudarse unos a otros					
15.	Es un ejemplo perfecto del comportamiento que predica					

<b>Comunicación</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16.	Sabe manejar los conflictos sin que nadie resulte perjudicado					
17.	Pregunta por otros puntos de vista antes de tomar una decisión					
18.	No se ofende cuando alguien no está de acuerdo y comparte las mejores ideas					
19.	No interrumpe cuando otras personas hablan y presta especial atención					
20.	Se expresa con claridad a la hora de comunicar sus ideas					
<b>Iniciativa</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21.	Detecta continuamente oportunidades de mejora.					
22.	No teme adoptar nuevas ideas y propone cosas distintas					
23.	Plantea retos en favor de nuevas e innovadas soluciones					
24.	Busca nuevas mejoras tecnológicas para salvar obstáculos existentes					
25.	Está dispuesto a experimentar y adoptar nuevas ideas, incluso si no son suyas propias					
<b>Planificación y organización</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
26.	Prioriza sus tareas dejando los asuntos importantes primero					
27.	Elimina el despilfarro y mejora la eficacia en cada aspecto del trabajo					
28.	Asigna tareas de modo que el trabajo esté justamente distribuido					
29.	No pierde el tiempo					
30.	Dirige su trabajo con precisión y buen ojo para los detalles					
<b>Toma de decisión</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
31.	Asegura tener tiempo y recursos suficientes antes de plantearse un compromiso					
32.	Tiene la autoridad suficiente para tomar decisiones que afecten a su trabajo					
33.	Medita todas las opciones antes de tomar una decisión final					
34.	Toma decisiones y acciones correctivas que no afecten lo planificado					
35.	Involucra a su equipo en la toma de decisiones sobre qué, cuándo y dónde se debe hacer un trabajo					
<b>Habilidades personales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
36.	Se puede confiar en el para que respete los intereses de otros					
37.	Fomenta energía, entusiasmo y compromiso con los demás					
38.	Sabe llevar las necesidades y sentimientos de los demás con confianza y respeto					
39.	Predica una relación cálida y amigable con los demás en vez de ser frío y distante					
					<b>Total</b>	<b>0</b>

\_\_\_\_\_  
Firma y nombre del empleado

## ANEXO E: Encuesta de satisfacción del empleado



**Petroandina S.A.M.**

### SATISFACCIÓN LABORAL

**Nombre del empleado:**

**Cargo:**

**Gerencia o Unidad:**

**Fecha de la encuesta:**

**Puntuación obtenida:**

**YPFB Petroandina SAM**, desea conocer su opinión acerca del nivel de satisfacción de los empleados, para lo cual solicitamos a usted completar la siguiente encuesta.

Nota. Marque con una "X" por pregunta según su criterio, según las siguientes opciones.

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indiferente

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

<b>Responsabilidades desempeñadas:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Conozco los objetivos de la compañía y cómo las responsabilidades que desempeño contribuyen a estos.					
2.	Dispongo de los recursos necesarios para el desarrollo de las mismas.					
3.	Puedo utilizar mi criterio e iniciativa personal para el desarrollo de las tareas y responsabilidades.					
4.	Dispongo de la información, colaboración y formación necesarias para su desempeño.					
<b>Equipo de trabajo:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5.	Existe una buena planificación y organización del trabajo en el equipo.					
6.	Considero adecuado el rendimiento y la efectividad del equipo al que pertenezco.					
7.	Contribuyen los resultados de mi equipo al logro de los objetivos empresariales.					
8.	Existe un ambiente de aprendizaje en mi equipo.					
<b>Responsable Inmediato:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9.	Estoy satisfecho en relación a la forma en que mis jefes me dirigen.					
10.	Posee mi responsable inmediato la información y las competencias necesarias para el desempeño de su cargo (técnicas, de gestión, de dirección de equipos, de reconocimiento y valoración,...).					
11.	Considero que la dirección admite sugerencias.					
<b>*Salarios:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12.	Está relacionada la retribución que percibo con el nivel de responsabilidad que desempeño.					
13.	Conozco la política salarial de la empresa.					

14.	Mi incremento salarial depende del grado de cumplimiento de los objetivos organizativos, departamentales e individuales.					
15.	Me siento compensado justamente.					
<b>Evaluación de la actuación:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16.	Se realiza de forma eficiente y regular una evaluación de mi desempeño.					
17.	Se realiza un seguimiento del cumplimiento de mis objetivos.					
18.	El sistema administrativo apoya el desarrollo de mis capacidades individuales.					
<b>Compromiso con la empresa:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19.	Mis sugerencias y propuestas son tomadas en cuenta por la Dirección.					
20.	Existe un adecuado nivel de participación de los empleados en los órganos de decisión de la empresa.					
<b>Desarrollo Profesional:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21.	Tengo posibilidades de promoción (ascendido) en la empresa.					
22.	Existe igualdad de oportunidades en relación al desarrollo de mi carrera profesional en la empresa.					
23.	Existen "reglas del juego" para ser promocionados.					
24.	Existen oportunidades de aprendizaje y planes de desarrollo profesional en la empresa.					
<b>Nivel de satisfacción general:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
25.	Me siento satisfecho con las tareas que vengo desempeñando en mi puesto de trabajo.					
26.	Dedico mi tiempo de trabajo a tareas que considero útiles y necesarias.					
27.	Encuentro a mis compañeros de equipo motivados y satisfechos con el trabajo que realizan.					
28.	Estoy satisfecho con la retribución que recibo, las responsabilidades que asumo y los conocimientos y competencias que desarrollo en mi trabajo.					
					<b>Total</b>	<b>0</b>

Firma y nombre del empleado



## ANEXO F: Encuesta de Clima laboral



**Petroandina S.A.M.**

### CLIMA LABORAL

Nombre del encuestado:

Cargo:

Gerencia, Unidad o Depto:

Fecha de la encuesta:  Puntuación:

Por favor, dedique un momento a completar esta encuesta, le pedimos la mayor franqueza en sus repuestas.

Marque con una "X" por cada pregunta el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones, según las siguientes opciones:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Indiferente
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

<b>COMUNICACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de la YPFB Petroandina SAM.					
2.	La información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida.					
3.	En la empresa fomenta la comunicación interna a través de medios formales.					
4.	Considero que los medios de comunicación de la YPFB Petroandina SAM son efectivos.					
5.	La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.					
6.	Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.					
7.	Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios.					
8.	La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.					
9.	Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto.					
10.	Se me dio a conocer apropiadamente mis derechos como trabajador.					
11.	Mi jefe inmediato conoce mis problemas de trabajo.					
<b>NECESIDADES Y MOTIVACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12.	Tengo seguridad de conservar mi trabajo.					
13.	El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima elevada.					
14.	Mi trabajo me permite conocer y fomentar amistad con mis compañeros.					
15.	Mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización.					
16.	Me siento motivado(a) en la empresa.					
17.	La motivación que poseo propicia me establezca nuevas metas.					

18.	Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área de YPFB Petroandina SAM en igualdad de condiciones, me quedaría donde estoy.					
<b>OBJETIVOS Y ROLES</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19.	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos.					
20.	Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables.					
21.	Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales.					
22.	Mis objetivos personales contribuyen con los objetivos de la empresa.					
23.	La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos de la empresa.					
<b>INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
24.	Estoy plenamente integrado en mi trabajo.					
25.	Me siento orgulloso de pertenecer a YPFB Petroandina SAM.					
26.	En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan.					
27.	Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.					
28.	Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros.					
29.	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.					
30.	Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos.					
<b>LIDERAZGO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
31.	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.					
32.	Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él o ella.					
33.	Mi jefe me trata con amabilidad.					
34.	Mi jefe está al corriente de las actividades que desarrollo.					
35.	Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.					
36.	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.					
37.	Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad.					
38.	Considero que mi jefe es justo con sus decisiones.					
39.	El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente.					
40.	Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.					
41.	Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.					
42.	Mi jefe es una de las mejores personas con las que se puede trabajar.					
<b>INNOVACIÓN Y CAMBIO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
43.	Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo.					
44.	Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades.					
45.	Existen cambios repentinos en mi trabajo.					
46.	Me adapto rápidamente a los cambios.					
47.	Cuando se suscitan cambios en la empresa, éstos son manejados adecuadamente.					
48.	Considero que la mayoría de los cambios impactan positivamente a la empresa y a su personal.					
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
49.	La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada.					

50.	Poseo suficiente espacio para trabajar.					
51.	La comodidad de mi área de trabajo es óptima.					
52.	La temperatura del lugar donde realizo mi trabajo es apropiada.					
53.	El nivel de humedad es idóneo.					
54.	Existe un flujo de aire adecuado en mi lugar de trabajo.					
55.	El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo.					
56.	La limpieza y aseo en general son buenos.					
57.	Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo.					
58.	La velocidad con que trabaja mi equipo de cómputo es adecuada.					
59.	Considero que mi equipo de cómputo funciona excelentemente.					
<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
60.	Siempre se planifican las necesidades de personal necesario para realizar las actividades en mi unidad y/o Departamento.					
61.	Nuestra gente se selecciona bien.					
62.	Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.					
63.	Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador.					
<b>PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y RESULTADOS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
64.	Considero que la forma en que se organiza el trabajo en mi División/ Subdirección /Departamento contribuye con la productividad del área.					
65.	En mi área de trabajo se me orienta hacia la obtención de resultados.					
66.	El que da mejores resultados es el que triunfa.					
67.	La calidad en el trabajo es la de más alta prioridad de mi Departamento/División /Subdirección.					
68.	Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios.					
69.	Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de las personas que requieren servicios de la empresa.					
70.	Considero que estoy orientado(a) a participar activamente en la detección de errores en pro de una mejor eficiencia y eficacia.					
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
73.	Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción.					
74.	Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño.					
75.	Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo.					
76.	Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido.					
77.	Son satisfactorios el sueldo y prestaciones.					
78.	Son satisfactorios los ascensos y promociones.					
79.	Considero que existe igualdad entre hombres y mujeres.					
80.	Es satisfactoria la relación con mi(s) jefe(s).					
<b>AUTOEVALUACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
81.	Presto toda mi atención cuando alguien habla.					
82.	Cuando no me queda claro lo que se me informa, siempre pregunto las veces necesarias hasta comprender bien lo que se me comunica.					
83.	Frecuentemente animo a los demás cuando tienen problemas personales o de trabajo.					
84.	Trato de ver las cosas con optimismo.					
85.	Desempeño mis actividades en tiempo y forma adecuados.					
86.	Respeto a mi(s) jefe(s) aunque no esté de acuerdo con él/ella.					

87.	Soy respetuoso de la normatividad de YPFB Petroandina SAM.					
88.	Considero que siempre trato de colaborar en las actividades de mi área de trabajo.					
89.	Soy de las personas que contribuyen y actúan para hacer las cosas mejor.					
90.	Generalmente pongo en práctica mi iniciativa en el trabajo.					
91.	Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo.					
92.	Soy una persona abierta al cambio.					
93.	Siempre doy un trato amable hacia las personas que visitan o están relacionadas con YPFB Petroandina SAM.					
<b>Total</b>						<b>0</b>

---

**Firma y nombre del empleado**





## ANEXO G: Registro de capacitación



### REGISTRO DE CAPACITACIÓN (Primera Evaluación de desempeño- Febrero 2015)

No	Apellidos y Nombres del evaluador	Documento de identidad	Cargo	Capacitación sugerida	Observación
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

\_\_\_\_\_  
Lic. Rolando Oviedo Saftich  
RESPONSABLE TALENTO HUMANO

## ANEXO H: Plan de capacitación




### PLAN DE CAPACITACIÓN 2015

No	Curso	Objetivo	Expositor/Instructor	Fecha	Hora	Costo por persona	Numero de participantes	Costo Total	Duración [Horas]	Duración Total [Horas]
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
<b>Total</b>										

\_\_\_\_\_  
Lic. Rolando Oviedo Saftich  
RESPONSABLE TALENTO HUMANO

**ANEXO I: Formato de la lista de asistencia a capacitación**

	<b>FORMATO DE ASISTENCIA A CAPACITACIÓN</b>	FECHA:	
		CÓDIGO:	
<b>Tema:</b>			
<b>Institución:</b>			
<b>Instructor:</b>		<b>Duración:</b>	
<b>Cargo:</b>		<b>Lugar:</b>	

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	ÁREA	FIRMA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

¿Es necesaria la valorización del nivel de conocimiento adquirido? <span style="margin-left: 100px;"><b>Si</b> <input type="radio"/></span> <span style="margin-left: 100px;"><b>No</b> <input type="radio"/></span>
--

Comentarios adicionales que desee realizar el disertante: ..... .....
---

\_\_\_\_\_  
**Firma del instructor**

## ANEXO J: Sistema del Cuadro de Mando Integral



## ANEXO K: Datos de entrada del sistema

**INTRODUCIR DATOS PARA EL SISTEMA**

Datos de Gerencia o Unidad
Gerencia General
Director de Planificación y Control
Gerencia de Exploración
Gerencia de Perforación
Unid. De Seguridad , salud, Ambiente y Social y RR. Comunitarias
Gerencia de Adm. Y Finanzas
Grupo Camino y Planchada
Dirección Legal
-
-

Bases
SCZ
LPZ
-
-

Dependencias
Direct.
GG
PC
GE
GP
SSAS
GAF
DL
-
-

Bloques
%
TBY-X2
LQC-X1
-
-

Categoría del puesto de trabajo

Categorías
Staff
Ejecutivo
Operativo
-
-

Tipo de Personal
Estructura
Eventual
Pre-aviso
Nuevo
-
-

Tipos de contrato
Indefinido
Conclusión de Obra
Plazo fijo
-
-

<b>Presupuesto anual de capacitación</b>	50.000,00
<b>Costo de selección</b>	1.599,00

Dependencia en abreviatura del puesto de trabajo

Presupuesto destinado a la capacitación durante el

Costo por proceso de selección (Bs) Ej: según el proyecto 1,599 Bs por proceso de selección.



## ANEXO O: Registro de capacitación

 <span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px 5px; font-weight: bold;">INICIO</span>		<b>REGISTRO DE CAPACITACIÓN</b> CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2015												
														
Apellidos y Nombres	Documento de identidad	Gcia. O Unid.	Cargo Desempeñado	Jefe de Area (Cargo)	Institución encargada de la capacitación	Evento de capacitación	Fecha de capacitación	Fecha de culminación	Mes	Carga [h.]	Hor.	Observación		
1	BASILIO ARANCIBIA MIRANDA	192784 LP	Gerencia General	Abogado Contrataciones			Curso de Seguridad Industrial	01-ene-2014	10-ene-2014	Enero	500,00	20		
2	SANTIAGO MARTINEZ TAPIA	2800068 SC	Gerencia General	Responsable de Gestión de Recursos			Curso de Seguridad Industrial	01-ene-2014	10-ene-2014	Enero	500,00	20		
3	CLAUDIO DIAZ PEREZ	Paz 005601988	Unid. De Seguridad, Salud, Ambiente y Social y RR	Asistente de Gerencia			Curso de Microsoft Office	03-feb-2014	10-feb-2014	Febrero	500,00	20		
4	JORGE ALBERTO SALVATEERRA VALDEP	419953 BE	Gerencia de Exploración	Ingeniero Junior			Curso de Microsoft Office	03-feb-2014	10-feb-2014	Febrero	500,00	20		
5	JOSE LUIS GUMIEL SUAREZ	5856423 SC	Gerencia de Exploración	Gerente de Exploración			Curso de Microsoft Office	03-feb-2014	10-feb-2014	Febrero	500,00	20		
6	LEMA JOFFRE VICTOR MERISAL	5416830 SC	Gerencia de Perforación	Ing. De Operación-Junior			Curso de Microsoft Office	03-feb-2014	10-feb-2014	Febrero	500,00	20		
7	AGUILAR GUMIEL NORMA ESTHER	5416830 SC	Gerencia de Perforación	Ing. De Operación-Junior			Curso de Microsoft Office	04-feb-2014	11-feb-2014	Febrero	501,00	21		
8	PERALES GUZMAN VALENTIN	5416830 SC	Gerencia de Perforación	Ing. De Operación-Junior			Curso de Microsoft Office	05-feb-2014	12-feb-2014	Febrero	502,00	22		
9	ZURITA ZURITA PITHER OSWALDO	5416830 SC	Gerencia de Perforación	Ing. De Operación-Junior			Curso de Microsoft Office	06-feb-2014	13-feb-2014	Febrero	503,00	23		
10	BLANCO MATEOS RONALD MIPKON	5416830 SC	Gerencia de Perforación	Ing. De Operación-Junior			Curso de Microsoft Office	07-feb-2014	14-feb-2014	Febrero	504,00	24		
11	ERNESTO SANCHEZ SORIA	5416830 SC	Gerencia de Perforación	Ing. De Operación-Junior			Curso de Microsoft Office	08-feb-2014	15-feb-2014	Febrero	505,00	25		
12	SERGIO ORTIZ ORTIZ	5416830 SC	Gerencia de Perforación	Ing. De Operación-Junior			Curso de Microsoft Office	09-feb-2014	16-feb-2014	Febrero	506,00	26		
13	LIMBER YACA GUZMAN	5416830 SC	Gerencia de Perforación	Ing. De Operación-Junior			Curso de Microsoft Office	10-feb-2014	17-feb-2014	Febrero	507,00	27		
14	CHACON RODRIGUEZ HUMBER	5416830 SC	Gerencia de Perforación	Ing. De Operación-Junior			Curso de Microsoft Office	11-feb-2014	18-feb-2014	Febrero	508,00	28		
15	AGUILAR GUMIEL NORMA ESTH	5416830 SC	Gerencia de Perforación	Ing. De Operación-Junior			Curso de Microsoft Office	12-feb-2014	19-feb-2014	Febrero	509,00	29		
16	PERALES GUZMAN VALENTIN	5416830 SC	Gerencia de Perforación	Ing. De Operación-Junior			Curso de Microsoft Office	13-feb-2014	20-feb-2014	Febrero	510,00	30		
17	ZURITA ZURITA PITHER OSYAL	5416830 SC	Gerencia de Perforación	Ing. De Operación-Junior			Curso de Microsoft Office	14-feb-2014	21-feb-2014	Febrero	511,00	31		



## ANEXO P: Registro de encuestas

### a) Registro de evaluación por competencias

Petroandina S.A.M.												REGISTRO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2015				
N°	Apellido y Nombre	Documento de Identidad	Género	Edad	Gda. o Unid.	Cargo Desempeñado	Ba	Blogs	Personal	Tipo de contrato	Antigüedad (Años)	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS				
												Fecha de Evaluación	Result. Ad. %	Fecha de Cierre	Result. Ad. %	
1	SALAZAR CIBIAS FÉLIX FERNANDO	42138 LP	M	35	Gerencia General	Gerente General	SC2	%	Estructura	Indefinido	3	03/02/2015	84	03/02/2015	83	84
2	BOTOMAYOR VALDES GUILLERMO	46781 LP	M	46	Director de Planificación y Control	Director de Planificación y Control	SC2	%	Estructura	Plazo fijo	1	01/02/2015	87	28/06/2015	78	72
3	TERRAZAS CAMERO DE MIRANDA	34626 LP	F	43	Gerencia General	Abogado Contrataciones	SC2	%	Estructura	Indefinido	5			28/06/2015	87	87
4	LOVA JOTTE VICTOR HIRSHMAN	315066 TJ	M	42	Gerencia General	Abogado Contrataciones	SC2	%	Estructura	Indefinido	5	01/02/2015	85	28/06/2015	84	85
5	CHACCO FERRER ROBERTO HUMBERTO	338338 LP	M	51	Gerencia General	Profesional Planificación	SC2	%	Estructura	Plazo fijo	3	01/02/2015	85	28/06/2015	72	83
6	SILES YARGAS MARCELO ALFONSO	471428 SC	M	57	Gerencia General	Abogado Contrataciones	SC2	%	Estructura	Plazo fijo	2	01/02/2015	78	28/06/2015	78	77
7	PITRANCO SILES LUCA YOLANDA	381588 SC	F	32	Gerencia General	Abogado Contrataciones	SC2	%	Estructura	Indefinido	3	01/02/2015	76	28/06/2015	76	76
8	AGUILAR BUNDEL NEYRA ESTHER	4300345 LP	F	42	Gerencia General	Responsable de Gestión de Proyectos	SC2	%	Estructura	Plazo fijo	3	01/02/2015	68	28/06/2015	74	81
9	SOLETOCHERRI ENGRIGIO	381899 SC	F	38	Gerencia General	Responsable de Gestión de Proyectos	SC2	%	Estructura	Plazo fijo	3	01/02/2015	74	28/06/2015	74	74
10	FRADEL BUSTILLOS OSORIO RAUL	282381 SC	M	45	Gerencia de Exploración	Gerente de Exploración	SC2	%	Estructura	Indefinido	7	01/02/2015	81	28/06/2015	75	78
11	SOLETOCHERRI JOSÉ ALFREDO	140451 SC	M	44	Gerencia de Exploración	Geólogo de Puzo	SC2	%	Estructura	Contrato de Obra	2	01/02/2015	81	28/06/2015	77	73
12	PERALES ORZAN VALENTIN III	151289 SC	M	35	Gerencia de Exploración	Geólogo de Puzo	SC2	%	Estructura	Contrato de Obra	2	01/02/2015	83	28/06/2015	72	73
13	BOFFELLO PUEPIA RAMON GUILLERMO	148879 SC	M	47	Gerencia de Exploración	Geólogo Senior	SC2	%	Estructura	Indefinido	7			28/06/2015	78	78
14	DEBARANDI GOMEZ XIM VICTOR	50704 PT	M	47	Gerencia de Exploración	Ingeniero Junior	SC2	%	Estructura	Indefinido	7	01/02/2015	76	28/06/2015	78	76
15	KILLERIANO CARABALLO SALLYADA	371938 PT	M	35	Gerencia de Exploración	Ingeniero Junior	SC2	%	Estructura	Indefinido	7	01/02/2015	74	28/06/2015	72	73
16	RODRIGUEZ ARIANAMA PAUL	424830 LP	M	34	Gerencia de Exploración	Ingeniero Junior Geocientista	SC2	%	Estructura	Indefinido	5	01/02/2015	84	28/06/2015	77	81
17	HERRERA CASTRO LISE	381574 SC	F	32	Gerencia de Exploración	Secretaría Ejecutiva	SC2	%	Estructura	Indefinido	4	01/02/2015	74	28/06/2015	78	76

### b) Registro de satisfacción del empleado

Petroandina S.A.M.												REGISTRO DE SATISFACCION DEL EMPLEADO CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2015			
N°	Género	Edad	Gda. o Unid.	Cargo Desempeñado	Ba	Blogs	Personal	Tipo de contrato	Antigüedad (Años)	SATISFACCION DEL EMPLEADO					
										Fecha	Result. Ad. %	Fecha	Result. Ad. %		
1	M	31	Gerencia General	Gerente General	SC2	%	Estructura	Indefinido	3	09/02/2015	76	03/07/2015	84	80	
2	M	46	Director de Planificación y Control	Director de Planificación y Control	SC2	%	Estructura	Plazo fijo	1	09/02/2015	74	02/07/2015	87	81	
3	F	44	Gerencia General	Abogado Contrataciones	SC2	%	Estructura	Indefinido	5	09/02/2015	73	03/07/2015	82	79	
4	M	43	Gerencia General	Abogado Contrataciones	SC2	%	Estructura	Indefinido	5	09/02/2015	81	03/07/2015	83	83	
5	M	51	Gerencia General	Profesional Planificación	SC2	%	Estructura	Plazo fijo	3	09/02/2015	82	02/07/2015	74	78	
6	M	57	Gerencia General	Abogado	SC2	%	Estructura	Plazo fijo	2	09/02/2015	85	03/07/2015	75	80	
7	F	38	Gerencia General	Responsable de Gestión de Proyectos	SC2	%	Estructura	Indefinido	3	09/02/2015	85	03/07/2015	80	83	
8	F	46	Gerencia General	Asistente de Gerencia	LP2	%	Estructura	Plazo fijo	3	09/02/2015	81	03/07/2015	85	83	
9	F	38	Gerencia General	Secretaría	SC2	%	Estructura	Plazo fijo	3	09/02/2015	84	03/07/2015	81	88	

### c) Registro del clima laboral

Petroandina S.A.M.												REGISTRO DE SATISFACCION DEL EMPLEADO CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2015			
N°	Género	Edad	Gda. o Unid.	Cargo Desempeñado	Ba	Blogs	Personal	Tipo de contrato	Antigüedad (Años)	CLIMA LABORAL					
										Fecha	Result. Ad. %	Fecha	Result. Ad. %		
1	M	31	Gerencia General	Gerente General	SC2	%	Estructura	Indefinido	3	09/02/2015	68			68	
2	M	46	Director de Planificación y Control	Director de Planificación y Control	SC2	%	Estructura	Plazo fijo	1	09/02/2015	84			84	
3	F	44	Gerencia General	Abogado Contrataciones	SC2	%	Estructura	Indefinido	5						
4	M	43	Gerencia General	Abogado Contrataciones	SC2	%	Estructura	Indefinido	5	09/02/2015	69			69	
5	M	51	Gerencia General	Profesional Planificación	SC2	%	Estructura	Plazo fijo	3	09/02/2015	85			85	
6	M	57	Gerencia General	Abogado	SC2	%	Estructura	Plazo fijo	2	09/02/2015	72			72	
7	F	38	Gerencia General	Responsable de Gestión de Proyectos	SC2	%	Estructura	Indefinido	3	09/02/2015	71			71	
8	F	46	Gerencia General	Asistente de Gerencia	LP2	%	Estructura	Plazo fijo	3	09/02/2015	85			85	
9	F	38	Gerencia General	Secretaría	SC2	%	Estructura	Plazo fijo	3	09/02/2015	75			75	

## ANEXO Q: Índices del CMI

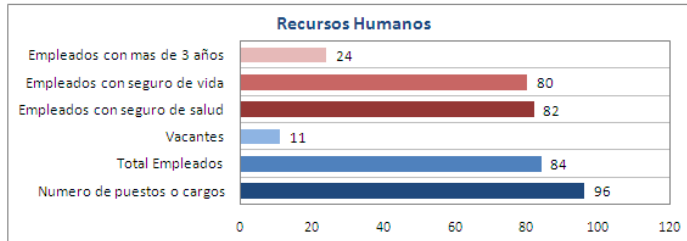
Nº	Indicador	Unidad de medida
1	Costo de selección	[Bs]
2	Costo de remuneración	[Bs]
3	Costo de capacitación	[Bs]
4	Costo en la gestión de RR.HH.	[Bs]
5	Costo de remuneración por empleado	[Bs/empl]
6	Costo por empleado	[Bs/empl]
7	Índice de satisfacción del empleado	[%]
8	Empleados incorporados	[Empleados]
9	Empleados desvinculados	[Empleados]
10	Rotación de personal	[%]
11	Vacantes	[vacantes]
12	Candidatos	[Candidatos]
13	Horas de ausencia	[Horas]
14	Índice de ausentismo	[%]
15	Convocatorias	[Convocatorias]
16	Índice de efectividad de selección	[%]
17	Índice de evaluación por competencias	[%]
18	Índice de satisfacción salarial	[%]
19	Empleados con seguro de salud	[%]
20	Empleados con seguro de vida	[%]
21	Índice de clima laboral	[%]
22	Empleados capacitados	[Empleados]
23	Horas de capacitación	[Horas]
24	Cumplimiento del programa de capacitación	[%]
25	Cumplimiento del presupuesto de capacitación	[%]
26	Costo de capacitación por empleado	[Bs/Empl]
27	Horas de capacitación por empleado	[Horas/Empl]
28	Empleado con más de tres años	[%]
29	Cargos	[Cargos]
30	Total Empleados	[Empleados]
31	Personal calificado	[%]
32	Índice de actualización de inventario	[Fecha]
33	Índice de actualización descripción de cargos	[Fecha]

## ANEXO R: Informe mensual de recursos humanos

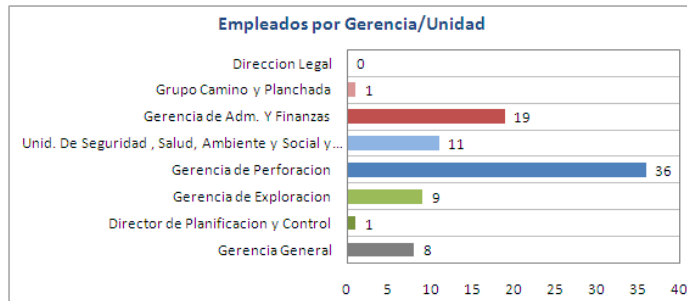


### INFORME DE RECURSOS HUMANOS Correspondiente al Mes de Enero de 2015

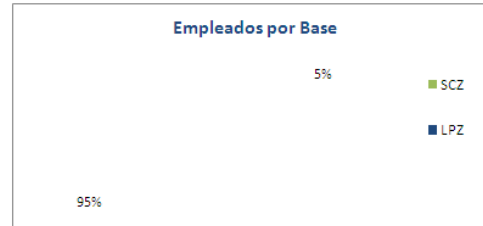
Detalle	Empleados	%
Numero de puestos o cargos	96	100%
Total Empleados	84	88%
Vacantes	11	11%
Empleados con seguro de salud	82	98%
Empleados con seguro de vida	80	95%
Empleados con mas de 3 años	24	29%



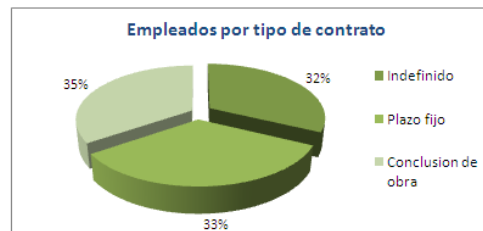
Detalle por Unidad o Gerencia	Empleados	%
Gerencia General	8	9%
Director de Planificacion y Control	1	1%
Gerencia de Exploracion	9	11%
Gerencia de Perforacion	36	42%
Unid. De Seguridad , Salud, Ambiente y Social y RR. Comunitarias	11	13%
Gerencia de Adm. Y Finanzas	19	22%
Grupo Camino y Planchada	1	1%
Direccion Legal	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>



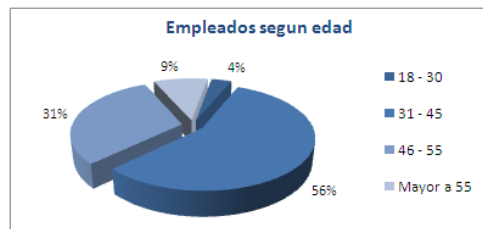
Detalle por Base	Empleados	%
SCZ	81	95%
LPZ	4	5%
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>



Detalle según tipo de contrato	Empleados	%
Indefinido	27	32%
Plazo fijo	28	33%
Conclusion de obra	29	35%
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>



Detalle de empleado según edad	Empleados	%
18 - 30	3	4%
31 - 45	48	56%
46 - 55	26	31%
Mayor a 55	8	9%
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>



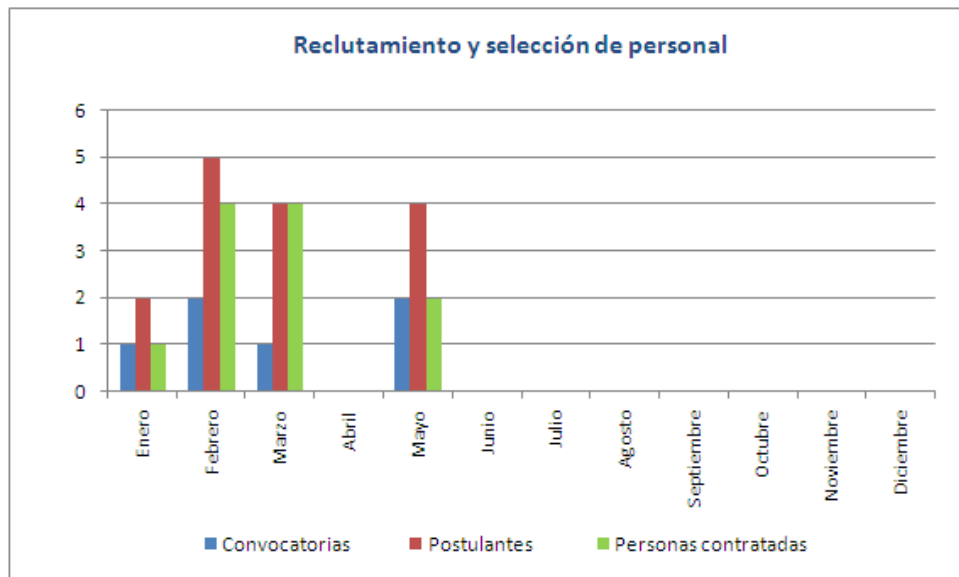


## ANEXO S: Informe de reclutamiento y selección



### INFORME DE SELECCIÓN DE PERSONAL CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2015

	Convocatorias	Postulantes	Personas contratadas
Enero	1	2	1
Febrero	2	5	4
Marzo	1	4	4
Abril	0	0	0
Mayo	2	4	2
Junio	0	0	0
Julio	0	0	0
Agosto	0	0	0
Septiembre	0	0	0
Octubre	0	0	0
Noviembre	0	0	0
Diciembre	0	0	0
TOTAL	6	15	11

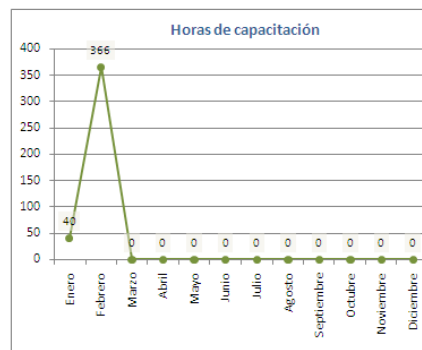
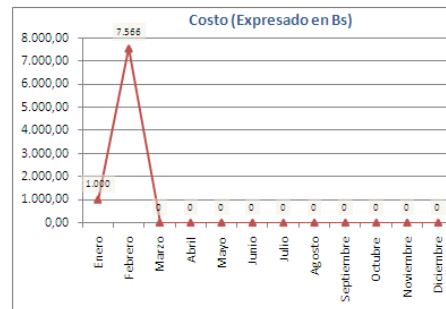
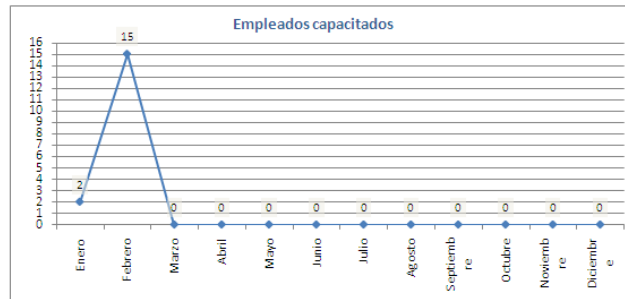


## ANEXO T: Informe de Capacitación



### INFORME DE CAPACITACIÓN CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2014

	Empleados Capacitados	Costo [Bs]	Horas de capacitación	Horas capacitación por empleado [Hr/empl]
Enero	2	1.000,00	40	20,0
Febrero	15	7.566,00	366	24,4
Marzo	0	0,00	0	
Abril	0	0,00	0	
Mayo	0	0,00	0	
Junio	0	0,00	0	
Julio	0	0,00	0	
Agosto	0	0,00	0	
Septiembre	0	0,00	0	
Octubre	0	0,00	0	
Noviembre	0	0,00	0	
Diciembre	0	0,00	0	
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>8.566,00</b>	<b>406</b>	

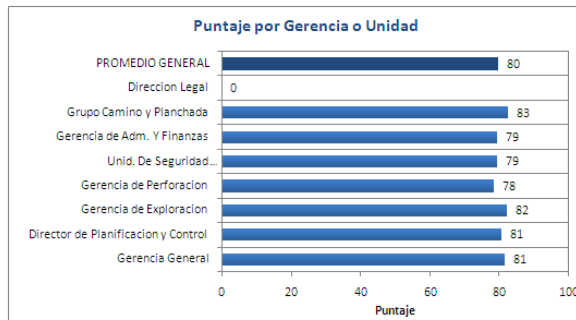


## ANEXO U: Informe Evaluación de la satisfacción del empleado

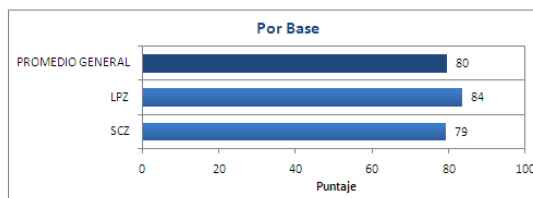


### RESULTADO ANUAL EVALUACION DE LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

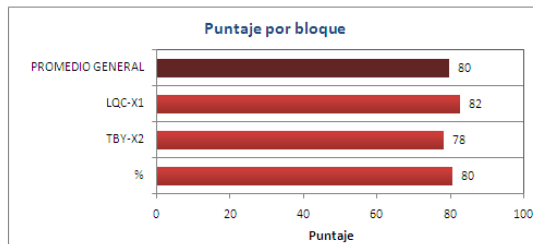
Detalle por Unidad o Gerencia	Puntaje
Gerencia General	81
Director de Planificación y Control	81
Gerencia de Exploración	82
Gerencia de Perforación	78
Unid. De Seguridad, Salud, Ambiente y Social y RR. Comunitarias	79
Gerencia de Adm. Y Finanzas	79
Grupo Camino y Planchada	83
Dirección Legal	
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>80</b>



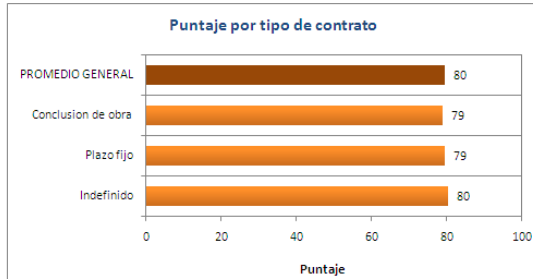
Detalle por Base	Puntaje
SCZ	79
LPZ	84
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>80</b>



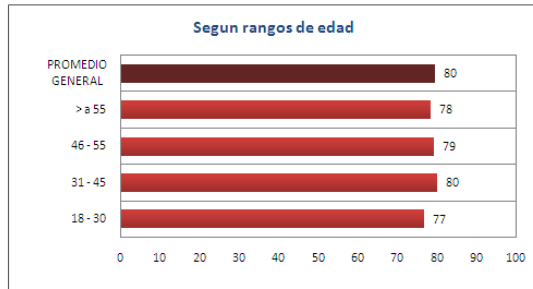
Detalle por bloque	Puntaje
%	80
TBY-X2	78
LQC-X1	82
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>80</b>



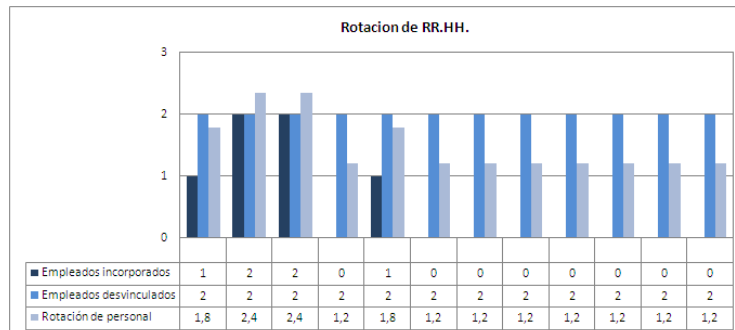
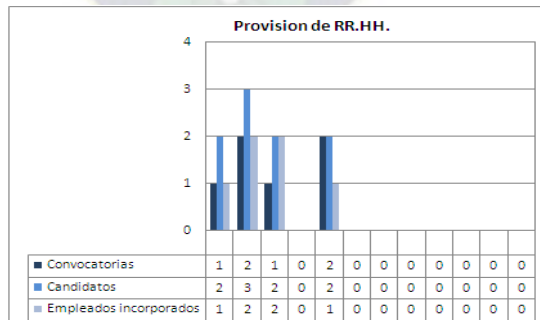
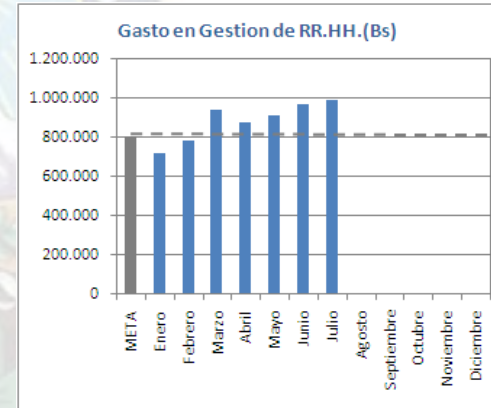
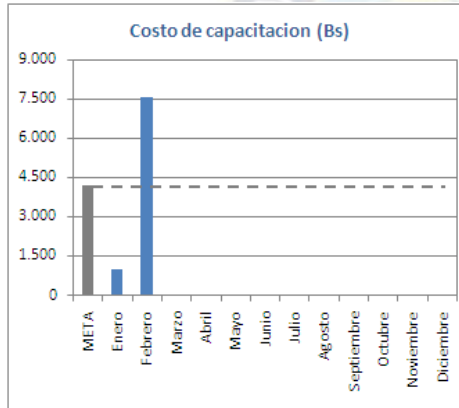
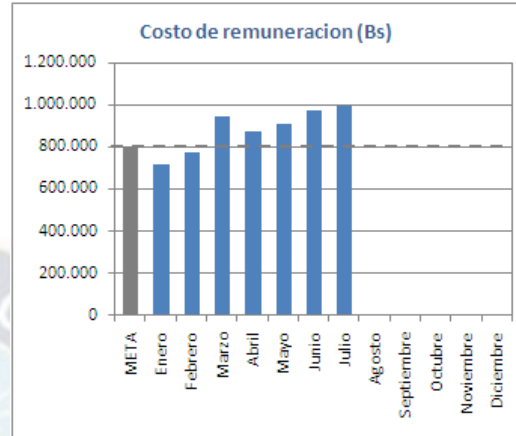
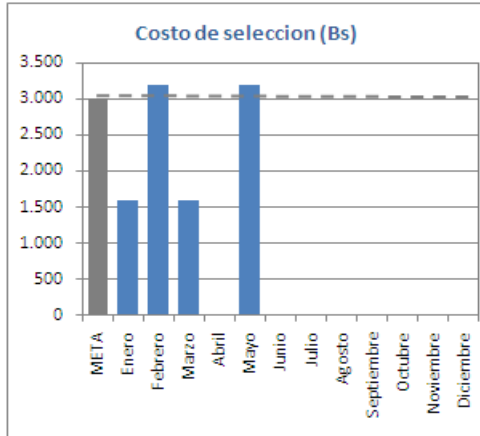
Detalle según tipo de contrato	Puntaje
Indefinido	80
Plazo fijo	79
Conclusion de obra	79
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>80</b>



Detalle de empleado según edad	Puntaje
18 - 30	77
31 - 45	80
46 - 55	79
> a 55	78
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>80</b>



## ANEXO V: Gráficas de los indicadores del CMI



## ANEXO W

### Cronograma según fases de la implementación del proyecto

