

PROFUTURO AFP

Cambio organizacional impulsado por el plan estratégico de Recursos Humanos*

Lydia Arbaiza Fermini
PROFESORA INSTRUCTORA DE ESAN
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Emilio Labarta
EGRESADO DEL PADE DE RECURSOS HUMANOS DE ESAN

1. Antecedentes: el Sistema Privado de Pensiones

El 6 de diciembre 1992, el gobierno promulgó el Decreto Ley 25897, por el cual creó el Sistema Privado de Pensiones (SPP) como alternativa a los regímenes de pensiones administrados por el Estado y concentrados en el Sistema Nacional de Pensiones (SNP). Los objetivos específicos de la creación del SPP fueron tres:

- Mejorar los montos de las pensiones de los trabajadores peruanos en los casos de jubilación, invalidez, sobrevivencia y gastos de sepelio.

* Los autores agradecen a los directivos de Profuturo, en especial a César Pera, Líder Estratégico del Desarrollo Humano y Organizacional, por su gentil colaboración durante la elaboración de este caso y por autorizar su utilización para fines académicos. Trabajo presentado a la 1st International Conference on Medium Enterprise Development, llevada a cabo en la University of Durham, Inglaterra, del 14 al 16 de julio de 2002, y organizada por esta universidad y la European Foundation for Management Development, EFMD.

- Reducir el flujo de capital necesario, por parte del Estado, para financiar la entrega de las pensiones.
- Contribuir al desarrollo del mercado nacional de capitales.

El SPP dio origen a las administradoras de fondos de pensiones (AFP), empresas constituidas con el fin de administrar los fondos de los trabajadores en un régimen de capitalización individual. Los aportes de cada trabajador se registran en una cuenta personal denominada Cuenta Individual de Capitalización, la misma que se incrementa mes tras mes con los nuevos aportes y la rentabilidad generada por las inversiones del fondo acumulado

El fondo que cada AFP administra constituye un patrimonio independiente y distinto de su propio patrimonio, por lo que las AFP no tienen derecho de propiedad sobre los bienes que componen los respectivos fondos de pensiones que administran. Únicamente son responsables

de su administración. En retribución, recaban comisiones que fijan libremente con arreglo a las disposiciones legales vigentes.

En el marco de esta legislación, en 1993 se crearon ocho AFP, las que empezaron a operar entre mayo y julio de ese año. Contaban con accionistas nacionales y extranjeros de mucha solvencia, prestigio y, en algunos casos, conocimiento del negocio en otros países.

El esquema se completó con la Superintendencia de Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SAFP), entidad reguladora y supervisora de la operatividad y correcto funcionamiento del SPP. En el año 2000, la SAFP fue absorbida por la Superintendencia de Banca y Seguros, entidad que asumió sus funciones.

En el Perú, el SPP ha experimentado muchos cambios desde su creación, tanto por aspectos normativos como por causa de la competencia, tal como se muestra en el cuadro de la página siguiente.

Actualmente, el Sistema Privado de Pensiones ha consolidado su presencia en la economía nacional. El Fondo de Pensiones representa el 6,2% del PBI, el 33,7% del ahorro interno de la economía y el 31,1% de la capitalización bursátil. Asimismo, el número de afiliados al SPP representa el 24,9% de la PEA.

2. La evolución de la gestión en Profuturo AFP

Profuturo AFP fue constituida el 17 de mayo de 1993. Nació por resolución de la Superintendencia de Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (N.º 053-93-EF/SAFP) expedida el 13 de mayo de

1993. Como todas las AFP, se dedica a administrar un fondo de pensiones bajo la modalidad de cuentas individuales de capitalización. Recauda recursos para invertirlos bajo cualquiera de las formas permitidas por la legislación vigente y otorga a favor de los trabajadores afiliados a ella las prestaciones de jubilación, invalidez, supervivencia y gastos de sepelio.

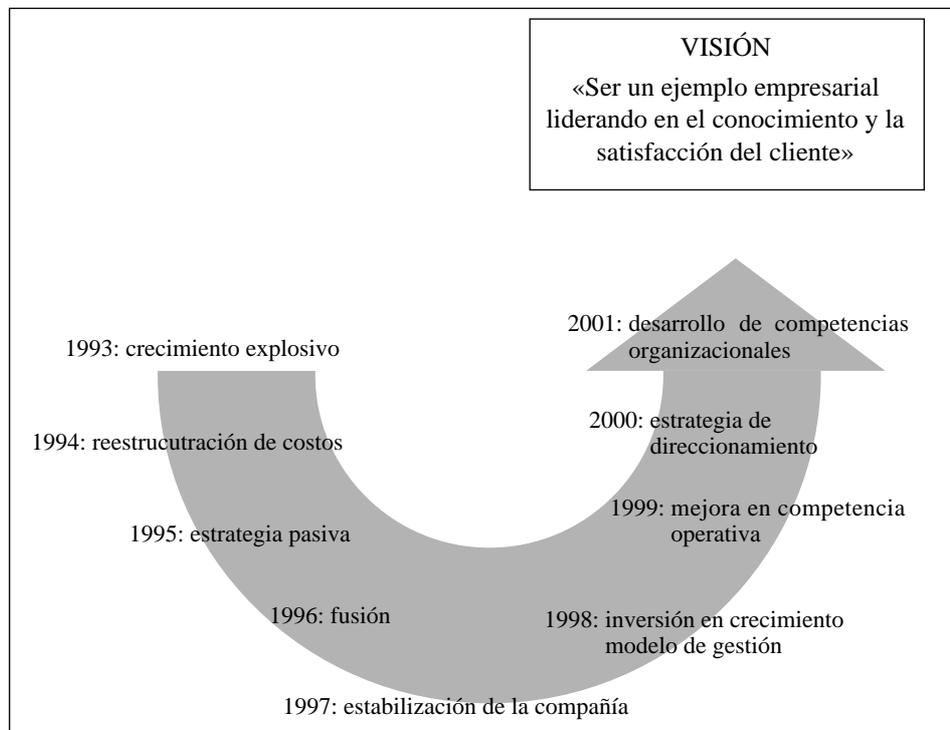
Durante los casi nueve años que lleva en el mercado, 1993-2001, puede decirse que la gestión de Profuturo AFP ha pasado por nueve etapas, tal como se puede observar en la figura correspondiente.

Desde el inicio de sus operaciones Profuturo desarrolló una estrategia de mercado masivo, es decir, se concentró en afiliar trabajadores de los segmentos de remuneraciones más bajas, que son los más numerosos. Puesto que apuntaba al mercado de gran volumen, puso en operación la mayor red de agencias del país, por lo que esta etapa correspondió al *crecimiento explosivo*. Si bien algunos competidores siguieron una estrategia masiva similar, otros optaron por segmentos más exclusivos y se dirigieron a los trabajadores de remuneraciones medias y altas.

Para 1994 las AFP conocían claramente el potencial de sus respectivos mercados. Procedieron, por ello, a reorientar sus proyecciones de ventas y utilidades en consonancia con el alto índice de informalidad del mercado laboral y el gran número de trabajadores independientes. En ese año Profuturo AFP inició un periodo de *reestructuración de costos*.

En 1995, a diferencia de las competidoras que en este periodo hicieron un esfuerzo de reinversión, Profuturo AFP

Años	Marco normativo-competitivo
1993	Lanzamiento del SPP y crecimiento explosivo. Conformación de grandes fuerzas de ventas. Lanzamiento de grandes campañas publicitarias.
1994	Racionalización de costos. Reducción a la mínima expresión de las fuerzas de ventas. Dos fusiones: el número de AFP se reduce a 6. AFP Horizonte absorbe a AFP Megafondo. AFP Nueva Vida absorbe a AFP Providencia. Se promulga normativa para tramitar primeros bonos de reconocimiento de los aportes al SNP.
1995	Relanzamiento del sistema con cambios normativos de importancia. Apertura de traspasos de afiliados entre AFP.
1996	Ingreso de un nuevo competidor internacional con experiencia e imagen en servicios previsionales y financieros (Grupo Santander adquiere a AFP Nueva Vida). Se permite que existan accionistas mayoritarios en una AFP. Estímulo a la movilidad de afiliados entre AFP. Por fusión se reduce el número de AFP a 5 (Profuturo AFP absorbe a AFP El Roble).
1997	Se incrementa la movilidad de afiliados entre AFP en desmedro de la incorporación de nuevos afiliados al sistema. Inicio de restricciones normativas a traspasos.
1998	Profuturo AFP inicia relanzamiento comercial de su marca, con una entrada agresiva al mercado. Se incrementan las barreras normativas para los traspasos de afiliados.
1999	Fuertes restricciones a los traspasos entre AFP. AFP Nueva Vida (Grupo Santander) compra AFP Unión y toma su control (se pasa de 5 a 4 AFP). Se realiza el proceso de REPRO-AFP y se reincorporan gran cantidad de empresas morosas al proceso de recaudación. Se permite el inicio de inversiones en el exterior (Bonos Brady).
2000	AFP Nueva Vida (Grupo Santander) se fusiona con AFP Unión y crean una nueva marca: AFP Unión Vida. Los traspasos se reducen aun más con respecto al año anterior. Se concluye proceso de REPRO-Estatal. Se promulga normativa que permite el inicio de servicios previsionales por vía electrónica (Internet). La crisis política y económica nacional, juntamente con factores externos, determinan tasas de rentabilidad negativas para el fondo de pensiones. Se inicia fuerte etapa de turbulencia en el sistema por proyecto de ley del Congreso sobre los costos del SPP.
2001	Cuatro competidores se disputan el mercado: Profuturo, Integra, Horizonte y Unión Vida. Se mantiene la turbulencia del entorno político que afecta al SPP.



Etapas en la gestión de Profuturo AFP

adoptó una *estrategia pasiva* y no realizó acción alguna para desarrollar su competitividad.

Al año siguiente, como respuesta a la pérdida de competitividad resultante, Profuturo adoptó una estrategia de *fusión* y absorbió a AFP El Roble. Sin embargo, esta acción fue insuficiente para contrarrestar la mencionada pérdida de competitividad, por lo que la organización se reestructuró con un nuevo equipo gerencial. La actual administración se hizo cargo de Profuturo AFP a fines de 1996 y emprendió un *proceso de cambio y mejoramiento organizacional*.

En 1997 se buscó *estabilizar la empresa* para sentar las bases de una organización y una estrategia que respondiera a

las exigencias competitivas. Para lograrlo fue necesario el desarrollo y la implementación de una nueva metodología de planeamiento estratégico sobre la base de una nueva filosofía organizacional (Misión, Visión y Valores: Misvisval) y que comprendía definición de objetivos, acciones e indicadores estratégicos, planes funcionales y personales, y reasignación de recursos (elaboración y ejecución presupuestal).

Los cambios se orientaron a lograr:

- Mayor crecimiento del negocio
- Liderazgo con *visión humana*
- Concentración en el cliente
- Eficiencia en los procesos
- Compromiso de toda la organización con los objetivos empresariales.

Misión	Valores	
«Construir con cada uno de nuestros afiliados un respaldo que les permita vivir dignamente».	Compromiso	Trabajo en equipo
	Responsabilidad	Empatía
	Honestidad	Respeto
Visión	Profesionalismo	Calidez
«Ser un ejemplo empresarial, liderando en el conocimiento y la satisfacción del cliente».	Proactividad	Justicia
	Desarrollo personal	

El proceso de planeamiento estratégico significó identificar los factores críticos del negocio en función de los principales grupos de interés: accionistas, clientes, y colaboradores. El equipo gerencial de la AFP elaboró el análisis cuyo resumen se presenta en el siguiente cuadro.

Asimismo, se hizo patente la necesidad de mejorar la plataforma informática de la empresa, que para entonces contaba con una base de datos no relacional para los procesos clave y no tenía un sistema adecuado de información para los procesos de soporte.

En 1998, Profuturo AFP adoptó el modelo de gestión Malcolm Baldrige y el esquema PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) como base para la creación de su propio modelo de gestión (MGPF), y con la finalidad de conciliar y coordinar los distintos esfuerzos de mejoramiento y desarrollo que le permitieran lograr niveles semejantes a los de las empresas de clase mundial.

El análisis interno de la empresa, como parte del proceso de planeamiento estratégico, se basó principalmente en ese modelo de gestión propio. Asimismo, dada la situación competitiva fue necesario trabajar intensamente en la recupera-

ción de la potencia comercial de la empresa; en consecuencia, ese año también se tomaron acciones de *inversión en crecimiento*.

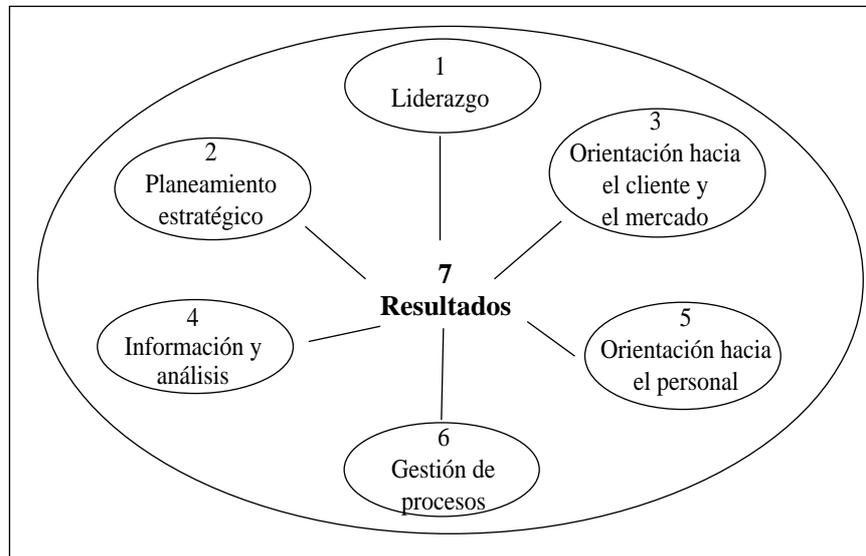
Igualmente, se invirtió fuertemente en un proyecto de largo alcance para contar con una nueva plataforma informática dotada de una base de datos relacional para los procesos clave.

En 1999, luego de recuperada la potencia y competitividad comercial de la empresa, se puso en marcha otro proyecto de largo alcance, denominado Mejora en Competencia Operativa, cuyo objetivo fue normalizar y mejorar todos los procesos; de esta manera se logró ahorros significativos en los costos y mejoras en los indicadores de la operación del negocio. Asimismo, se implementó y certificó el Sistema de Aseguramiento de la Calidad ISO-9002: 1994 en los procesos del servicio de telemarketing y sus procesos de soporte, como proyecto piloto para un sistema de aseguramiento de la calidad en todos los procesos de la empresa.

También se emprendió un programa de capacitación, sobre conceptos y herramientas de la calidad, dirigido a los recursos humanos de los distintos niveles de la organización con el fin de facilitar

Factores críticos de éxito	Descripción
Respaldo de los accionistas	En un mercado de mucha competencia, donde las AFP se van consolidando cada vez más como parte de sólidos grupos financieros internacionales, es vital contar con el respaldo de accionistas que puedan manejar ese contexto, no sólo en el aspecto financiero, sino también en cuanto a la sinergia que se pueda crear con las empresas componentes o relacionadas con el mismo grupo.
Preferencia de los clientes	La preferencia de los clientes se construye a través de la calidad de los productos, servicios, operaciones e imagen de la AFP, lo que permite desarrollar el posicionamiento deseado en el mercado con el fin de lograr competitividad y crecimiento. Los atributos valorados por los clientes son descritos en el cuadro siguiente.
Compromiso de los colaboradores	Una empresa de servicios como la AFP es intensiva en el recurso humano, por lo cual es crítico para la organización que sus colaboradores no sólo se encuentren comprometidos con la filosofía y objetivos organizacionales, sino que cuenten también con las competencias necesarias a fin de lograr ventajas competitivas: «La diferencia la hace la gente (colaboradores)».

Atributos valorados por los clientes	Descripción
Rentabilidad del fondo	Es uno de los factores determinantes tanto para la afiliación como para la fidelidad del afiliado, cuya expectativa gira en torno al incremento de sus aportaciones, de modo que pueda obtener una pensión digna.
Posicionamiento de marca	La percepción de la marca y la posición que ésta tiene frente a los competidores son importantes para facilitar el acercamiento y la llegada al cliente; lo que a su vez incrementa las posibilidades de afiliación y traspaso.
Servicio e información	Tanto el servicio durante las visitas, como la atención de requerimientos y la calidad de la comunicación, en términos de frecuencia e información relevante, son características fundamentales para lograr la permanencia del afiliado en la AFP.
Precio comisiones	Entendido como la comisión que cobra la AFP por administrar el fondo de pensiones, es un atributo valorado por los afiliados, pero no es determinante en comparación con la rentabilidad, el respaldo, la información y el servicio.



Modelo de gestión de Profuturo AFP

la implementación del modelo de gestión y la mejora continua.

Adicionalmente, se terminó de implementar el cambio de la plataforma informática con el sistema SWAFP, luego de lo cual se ingresó a una etapa de estabilización y depuración de data.

Por otro lado, como parte de la mejora en competencia operativa y dado que la legislación lo estableció así, se desarrolló un proyecto muy importante que sirvió para mejorar los indicadores de ingresos y deuda de la AFP. Este proyecto, denominado REPRO-AFP, consistió en capacitar y motivar a la fuerza de ventas para que emprendiera una etapa de superación en su desarrollo profesional: brindar asesoría empresarial. Los vendedores pasaron a manejar carteras de empresas asignadas por la organización con el objetivo no sólo de vender, sino también de conciliar la deuda de esas empresas con la AFP.

En el año 2000 se buscó una penetración de mercado mucho más específica con el desarrollo de una mejor *estrategia de direccionamiento*. Con este propósito se continuó con el esquema de asesoría empresarial, se implementó el sistema de costeo ABC (Activity Based Costing) y se inició la ejecución de los proyectos de CRM (Customer Relationship Management) y DW (Data Warehouse). Todo ello para obtener herramientas tecnológicas que permitieran a Profuturo AFP conocer mejor a sus clientes y valorizar los distintos segmentos.

Consecuente con esta estrategia y buscando diferenciarse, Profuturo AFP creó a principios de ese año la gerencia y marca *Premium*, con el fin de lograr la fidelidad de los afiliados del segmento de remuneraciones altas a través de elevados estándares de servicio.

Se profundizó también la aplicación del modelo de gestión mediante proyec-

tos muy específicos para el mejoramiento de la calidad de la gestión de la AFP. Entre ellos «Funcionamiento eficaz», una metodología para proyectos internos de mejora, alineamiento de los indicadores y nuevas herramientas para el análisis estratégico.

Asimismo, con el proyecto REPRO-AFP se intensificó la mejora de los indicadores de ingresos y de deuda. Por otro lado, a inicios de ese mismo año se culminó la estabilización del Sistema SWAFP, que hizo posible la continuación de la mejora de la eficiencia operativa de la AFP.

Durante el año 2001 el objetivo fue sentar las bases para el *desarrollo de competencias organizacionales*, en el entendido de que gran parte de la diferenciación que se puede obtener en este negocio proviene de la aptitud y actitud de los colaboradores con relación a los clientes y el servicio que se les brinda. Para lograrlo, Profuturo AFP viene llevando a cabo proyectos muy importantes, tales como un plan de capacitación enfocado en competencias, el denominado «Empresa feliz» y un CRM interno.

Por otro lado, como una segunda etapa del lanzamiento de la gerencia y marca *Premium* y el concepto que esto encierra, se está implementado el proyecto de «Asesor financiero», el cual consiste en capacitar a un grupo selecto de la fuerza de ventas de la empresa con el fin de brindar servicios de asesoría financiera integral a los afiliados de este segmento.

Adicionalmente, y siempre tratando de diferenciarse, Profuturo AFP está implementando un proyecto de e-Business que incluye el lanzamiento de su portal

(www.FuturoHoy.com), con el objeto de canalizar información y brindar servicios virtuales para mejorar la calidad de vida de sus afiliados y del público en general.

El equipo gerencial de Profuturo AFP lidera desde el año 1997 esta estrategia de mejoramiento continuo, de manera de armonizar los distintos esfuerzos a través de la aplicación del MGPF. En el cuadro siguiente se muestra el enfoque PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) para el MGPF, base del plan de calidad de gestión de Profuturo AFP.

En el año 2001, la AFP postuló al premio peruano a la calidad y obtuvo el primer lugar. Según la Superintendencia de Banca y Seguros, a octubre del 2001 Profuturo AFP cuenta con 632 009 afiliados, de un total de 2 669 297 personas que comprende todo el Sistema Privado de Pensiones, y administra una cartera de 1 765,66 millones de soles, de un total de 11 797,39 millones de soles de todo el fondo.

3. Trascendencia de la gestión de personas en el proceso de evolución de la gestión de Profuturo AFP

La gestión de personas en Profuturo AFP, que fuera trazada desde 1997, ha jugado un papel gravitante en la evolución de la gestión del negocio. En los próximos acápite se desarrollarán los aspectos que con mayor claridad muestran la estrategia aplicada y los resultados obtenidos.

Debe empezarse señalando que el proceso de fusión con AFP El Roble en 1996 trajo consigo una serie de complicaciones para la empresa, la más resaltante fue consecuencia del poco énfasis que se puso en la integración de las dos culturas or-

Criterios del MGPF	Planear	Hacer	Verificar	Actuar
1 Liderazgo	MGPF Misvisval Proyección social	Estructura flexible Empowerment		7.5 Auditorías internas y externas Planeamiento estratégico
2 Planeamiento estratégico	Pensamiento estratégico Administración por objetivos	Proceso participativo Contratos de gestión		7 Planeamiento estratégico
3 Orientación hacia el cliente y mercado	CRM-Marketing 1:1 e-Business	Canales de acceso Pivotal		7.1 Planeamiento estratégico Funcionamiento eficaz
4 Información y análisis	BSC Control por excepción Árbol de factores	Acceso a la información Capacitación Facilitadores		7 Planeamiento estratégico Funcionamiento eficaz
5 Orientación hacia el personal	Sistemas SRH Empresa Feliz Competencias	Estructura organizacional		7.3 Planeamiento estratégico Funcionamiento eficaz
6 Gestión de procesos	Cadena cliente-proveedor ISO 9000:2000	Intranet Proyectos de mejoras Rediseño de procesos críticos		7.4 7.5 Auditorías internas y externas Funcionamiento eficaz Acciones correctivas y preventivas

ganizacionales que pugnaban por expresarse.

Para entonces, la empresa había pasado por tres modelos de gestión de recursos humanos, la rentabilidad no era aceptable y las pautas que se aplicaban –tipo reducción de costos– eran sólo medidas paliativas para mantener en operación el negocio.

En materia de recursos humanos, no se evaluaba el desempeño de los trabajadores, los ascensos beneficiaban al personal menos calificado y la política salarial desmotivante había creado un clima de descontento.

Respecto a los niveles gerenciales, no se percibía un liderazgo claro ni había integración de funciones. Daba la impre-

sión de que cada gerencia se manejaba como un feudo independiente.

Como consecuencia de lo señalado, el grado de satisfacción de los trabajadores alcanzaba entre 43% y 49%.

En 1997, con el fin de terminar con esta situación, el equipo que acababa de hacerse cargo de la empresa dio inicio al cambio organizacional sobre la base de un plan estratégico de recursos humanos, el mismo que se traduciría en los diferentes procesos de recursos humanos.

La gestión de recursos humanos de Profuturo AFP se basa en un sistema cuyo objetivo fundamental es el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en el planeamiento estratégico de la organización a través del propio desarrollo de los trabajadores, de la mejora de su desempeño y su bienestar personal.

La estructura organizacional, las áreas y los procesos de la organización han sido diseñados en función de la estrategia del negocio, que apunta a satisfacer en forma eficiente las necesidades de los clientes. Se puede decir que los esfuerzos actuales se dirigen a lograr una organización enfocada al cliente y orientada a procesos. Por esta razón, Profuturo AFP busca desarrollar habilidades y conocimientos especializados y fomentar la iniciativa y la toma de decisiones.

En este sentido, se estimula la cooperación y colaboración entre los miembros de la empresa a través de reuniones de equipo en cada gerencia o área, donde se comparte información relevante e indicadores aportados por cada líder responsable de los procesos y se promueven iniciativas comunes de mejora. Asimismo,

se recogen y analizan ideas, y se evalúa el impacto de éstas con un claro tratamiento de las vías de comunicación ascendente y descendente.

Alineado, por tanto, con la filosofía y cultura organizacional de la AFP, el sistema de recursos humanos está conformado por cinco subsistemas: aplicación, evaluación, conservación, desarrollo y suministro.

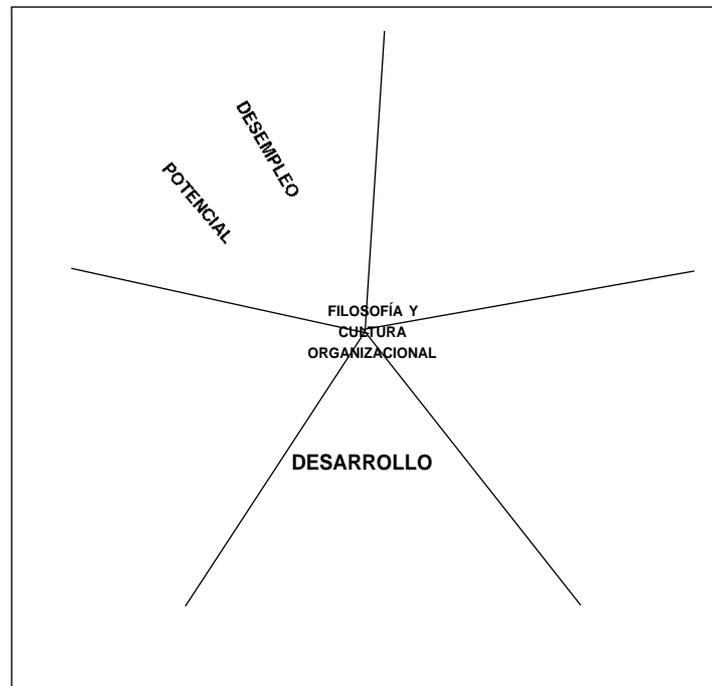
3.1. Aplicación

En el año 2000 Profuturo AFP inició las acciones necesarias para migrar de una estructura funcional a una estructura enfocada al cliente. Se partió de la identificación de clientes y de los procesos que sustentan los servicios dirigidos a ellos. Como primera fase se implementó la estructura mostrada en la página subsiguiente.

3.2. Evaluación

El sistema de evaluación del desempeño en Profuturo AFP no consiste solamente en la verificación de determinados comportamientos de los trabajadores, constituye también una oportunidad para revisar y contrastar opiniones y fomentar la comunicación vertical y horizontal en la organización. Tres son los componentes de este sistema: los contratos de gestión, el sistema matricial y la evaluación ascendente.

Los contratos de gestión son una herramienta descriptiva de los resultados que se espera lograr. Se derivan del proceso de fijación de objetivos estratégicos, los que se traducen en planes estratégicos y metas para cada área y cada individuo. Puesto que se elaboran una vez al año,



Sistema de recursos humanos

permiten contrastar los objetivos pactados con los objetivos logrados y establecer nuevas metas. Los trabajadores firman sus respectivos contratos como una manera de reforzar el compromiso contraído y conservan su ejemplar para controlar su propio avance.

En la actualidad este proceso se realiza sólo en los niveles estratégicos; se espera implementarlo al resto de niveles de la organización durante el año 2002.

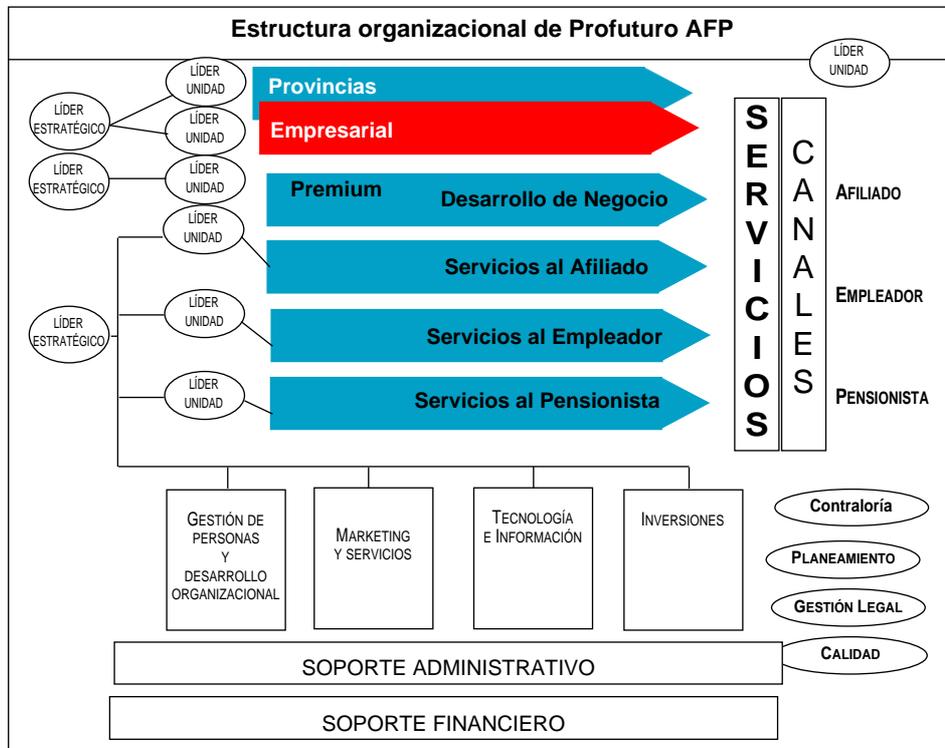
Los contratos de gestión son aplicables en el caso del personal administrativo. El personal de ventas no requiere cumplir contratos de gestión, pues es evaluado de acuerdo con metas de venta.

No cumplir con los objetivos de la empresa puede acarrear consecuencias ne-

gativas para el empleado, pues está en juego su calificación. Asimismo, cuando el empleado logra resultados antes de las fechas programadas acumula puntos que le significan «bonos», los que a su vez se traducen en bonificaciones que pueden alcanzar hasta dos sueldos y medio a fin de año, como un premio especial.

Todos los trabajadores tienen la obligación de revisar su contrato de gestión diariamente, a fin de estar al corriente de su desempeño. Está en proyecto implementar los contratos en medios informáticos con un sistema de alarmas, de modo que el trabajador sea avisado por su computadora de su estado de avance.

Asimismo, cada dos meses se realizan jornadas de fin de semana en las cuales las jefaturas evalúan los resultados de



Unidades de Desarrollo de Negocios. Son áreas estratégicas que se encargan de la captación y mantenimiento de los afiliados y empleadores y se dirigen al mercado por segmentos.

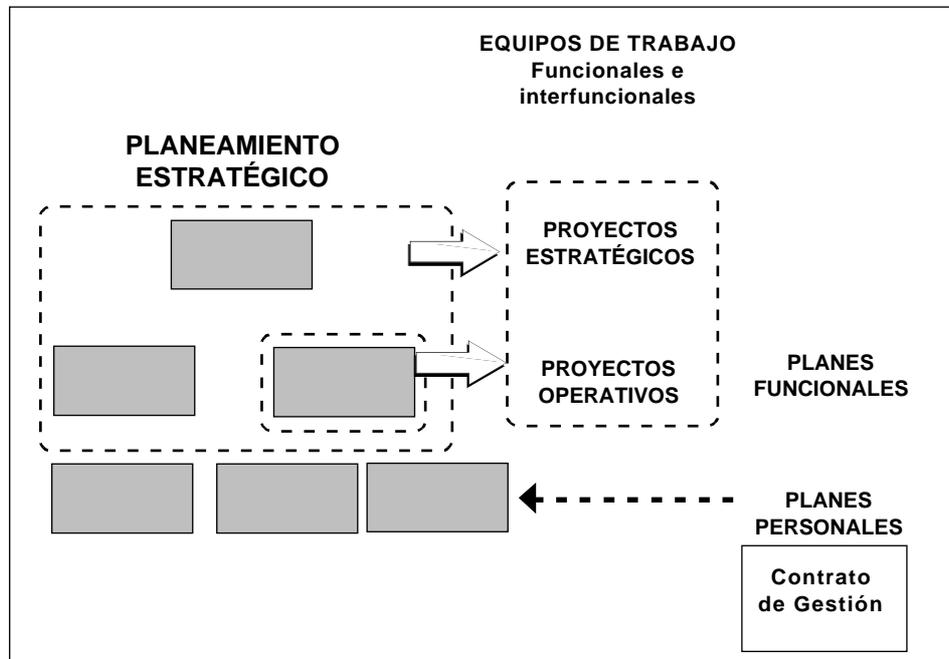
Servicios al Afiliado. Esta unidad agrupa los procesos operativos dirigidos al afiliado: trámite de la afiliación o traspaso ante la SBS, trámite de bono de reconocimiento, administración de las comunicaciones dirigidas al afiliado y manejo del archivo físico de afiliados y empleadores.

Servicios al Empleador. Abarca el proceso de Administración de Aportes, que consiste en la recaudación, acreditación y cobranzas de aportes, además de los servicios dirigidos al empleador.

Servicios al Pensionista. Es responsable del proceso de Administración de Pensiones, desde la evaluación de expedientes hasta el otorgamiento de la pensión. Además se encarga del desarrollo de servicios dirigidos al pensionista.

Canales. Son las unidades de contacto directo con los clientes, entre ellas: Agencias, Telemarketing, Atención a Clientes, Unidad de Reclamos y Requerimientos, Servicios e Internet.

Como **soporte** a toda la organización están las áreas de Desarrollo Humano, Marketing y Tecnología, Administración e Inversiones, esta última a cargo del proceso de Administración del Fondo. Como áreas de staff o asesoría se encuentran Contraloría, Planeamiento Estratégico, Calidad y Asesoría Legal.



Despliegue de estrategias

los contratos de gestión en forma interfuncional. Esto es, se comenta el desempeño de cada trabajador en función de sus interrelaciones y resultados con las áreas con las cuales establece contactos.

Finalmente, los contratos de gestión son revisados por el gerente del área dos veces al año; también son auditados al término del año por el área de Recursos Humanos y el área de Planificación y Control de Gestión.

Los contratos de gestión comprenden tres aspectos: planes de desarrollo y mejoramiento, indicadores operativos, y nivel de satisfacción del cliente, y permiten incorporar metas de innovación, creatividad, proactividad y trabajo en equipo de manera equilibrada, a través de la asignación de un peso específico (valor) a cada aspecto.

Otro de los componentes del sistema de evaluación es el sistema matricial de evaluación del desempeño por potencial, cuyo objetivo es evaluar la actuación del colaborador a través del logro de metas y objetivos concretos en un periodo de tiempo (año calendario), buscando coherencia entre los planes funcionales de la AFP y las metas individuales de las personas. Se identifican las fortalezas y áreas de mejora de las personas, cuali-cuantificándolas, y se les asigna colores que simbolizan estadios de desarrollo de las personas y los equipos en un momento dado del negocio.

Cada líder asigna un color determinado a cada colaborador de su equipo, lo que se traduce en un instrumento llamado «carta de intención». En ella, cada líder fundamenta las razones por las cuales ha asignado determinado color, consigna las

posibilidades y potencial del colaborador, y las acciones de mejora y refuerzo. Este instrumento permite que el colaborador exprese sus necesidades de capacitación y las negocie con su líder. El documento es refrendado con la firma del líder y del colaborador.

El tercer componente del sistema, la evaluación ascendente, se aplica a los líderes. Consiste en que los colaboradores contestan un cuestionario «anónimo» de evaluación de su líder y, posteriormente, éste recibe los resultados obtenidos sobre su gestión.

Este sistema proporciona un *feedback* de gran utilidad para el líder, pues le permite tomar conocimiento de aspectos que pasaban inadvertidos para él, de modo que puede modificar los aspectos negativos y reforzar los positivos. Mediante este procedimiento se consigue, además, mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales en la empresa.

El contrato de gestión, la evaluación del desempeño y la evaluación ascendente son herramientas que respaldan el alto

desempeño porque son objetivas, formales (escritas), periódicas, negociadas individualmente con el líder, y sus resultados no sólo retroalimentan a cada colaborador y a su líder, sino también al área de capacitación que elabora el plan personal de capacitación, sobre la base de la identificación de mejoras, capacidades, potencialidades y posibilidades de desarrollo de cada colaborador. Los resultados de este proceso también alimentan el proceso de reclutamiento interno, en el cual se consideran las potencialidades de los trabajadores siguiendo los lineamientos establecidos en la política de promoción de personal.

La retroalimentación de la evaluación del desempeño se ha constituido en una herramienta metodológica de transmisión de conocimientos, de identificación, de comunicación de fortalezas y debilidades hacia los colaboradores y entre las distintas áreas; asimismo, en un medio eficaz de modificación de conducta.

La evaluación correspondiente al bienestar y satisfacción de los colaboradores de Profuturo AFP se describe en el acápi-

Estructura del contrato de gestión
Planes de innovación y mejoramiento Principales Secundarios
Indicadores operativos Generales Específicos Calidad
Planes de contribución al negocio Externos Internos

te sobre bienestar y satisfacción del personal.

3.3. Conservación

Respecto al subsistema de conservación, en este acápite se describe el tema de las compensaciones, mientras los temas de motivación, beneficios y comunicación se tratan extensamente en el acápite: Bienestar y satisfacción del personal.

Profuturo AFP establece las compensaciones a sus trabajadores sobre la base del equilibrio y un sistema de recompensas y reconocimiento que comprende una serie de mecanismos orientados a reforzar los criterios de productividad y potencial de las personas en función del logro de resultados.

El proceso de asignación de compensaciones considera el análisis previo de cada puesto: sus características gerenciales, conocimiento y experiencia técnica que implica, su impacto en la solución de problemas y su relación con los resultados (su contribución al negocio). De esta forma se equiparan los cargos en los niveles estratégicos, tácticos y operativos de la organización. Los valores asignados a las posiciones evaluadas se comparan con los del mercado y, en lo específico, con los de corporaciones de similar

nivel de colocaciones a través de encuestas de remuneraciones, cuidando el criterio de equilibrio interno.

Anualmente, se revisa el nivel salarial asignado a cada trabajador. Se toma en cuenta el porcentaje de cumplimiento de los planes establecidos, el color obtenido por el trabajador en la matriz de desempeño y la posición del salario en el mercado. Con estos elementos se determina el incremento salarial cuando corresponde.

Las acciones de reconocimiento y recompensa, tal como se observa en el siguiente cuadro, se aplican de acuerdo con el tipo de función que desarrollan los trabajadores.

La fuerza comercial cuenta con un modelo de comisiones por producción que busca otorgar a estos trabajadores la motivación necesaria para el logro de sus objetivos. La escala de comisiones se establece en función de la remuneración asegurable mensual del afiliado. Asimismo, el cumplimiento de objetivos de ventas y/o coyunturales es materia de concursos en los cuales se otorgan premios, incentivos monetarios y otros mecanismos de reconocimiento, como la publicación de la relación de ganadores en la intranet de la empresa.

Acciones de conservación	Comisión/ bono	Convención	Capacitación	Proyectos de mejoras	Compensación fija/variable
Ventas	✓	✓	✓	✓	
Administrativos		✓		✓	✓
Servicios		✓		✓	✓

Las comisiones e incentivos por ventas se ponen en conocimiento de la fuerza comercial a través de reuniones periódicas con los líderes respectivos y en la reunión del gerente comercial con la totalidad de la fuerza de ventas, en la cual se comunican resultados comerciales, estrategias, nuevas comisiones y bases de convenciones. Las comisiones e incentivos son conocidos por todos y constituyen el motor para la captación de afiliados. La comunicación ascendente es tratada en los comités de área; en este caso específico, en los comités comerciales. Los subgerentes de ventas se reúnen con los jefes y supervisores de ventas, de quienes reciben la retroalimentación que luego ellos trasladan a su gerente del área.

De acuerdo con la productividad de la gestión desarrollada a través del tiempo, se distinguen tres categorías al interior de la fuerza de ventas: asesores empresariales, asesores empresariales *senior* y asesores empresariales másters. Cada categoría recibe el reconocimiento del estatus alcanzado e incentivos que se expresan en incrementos salariales.

Profuturo AFP organiza anualmente la «Convención de los Mejores», evento que se realiza fuera del país y expresa el reconocimiento de la empresa a los mejores asesores de la fuerza comercial, designados luego de las evaluaciones efectuadas con relación a las metas establecidas.

Los programas de capacitación constituyen también acciones de reconocimiento a los mejores colaboradores de la fuerza comercial. Algunos de éstos se imparten en convenio con universidades locales, como el de Asesoría Financiera y el Diplomado Comercial; hay también una

maestría interna dirigida a los colaboradores administrativos. Estos programas se describen más adelante, en el acápite: Educación, capacitación y desarrollo de personal.

Además, cada año se realizan acciones de reconocimiento a los colaboradores que participan en el desarrollo e implementación de proyectos de mejora que hayan obtenido resultados positivos, con lo que se refuerza la iniciativa personal.

Por su parte, los trabajadores administrativos y el personal operativo y de servicio de las áreas clave de atención a los clientes cuentan con un sistema de compensación fija-variable enfocada al logro de objetivos. Los trabajadores de estas áreas también son susceptibles de recibir reconocimiento debido a proyectos de mejoras, y los más destacados toman parte también en la «Convención de los Mejores».

3.4. Suministro

Los puestos de trabajo en Profuturo AFP cuentan con una clara descripción de funciones específicas y generales. Cuando se necesita diseñar un nuevo puesto, se procede a evaluar el requerimiento y a definir los roles que implica el valor agregado del cargo. Esta definición determina los requisitos clave del puesto, los que sirven de base para construir su perfil. Este perfil es registrado en la hoja de análisis del cargo, que es completada con el líder y/o el ocupante de igual posición con el detalle de las habilidades de interacción, capacidades intelectuales, gerenciales, motivacionales, nivel educativo, conocimientos técnicos, nivel de experiencia, nivel de seguridad e higiene, ergonomía, nivel de exigencias físicas y

emocionales que requiere el perfil de la posición solicitada. De esta manera se establecen las habilidades requeridas y se inicia el proceso de selección del personal que cumpla con dichas especificaciones.

La búsqueda de personal calificado se lleva a cabo a través de las fuentes de reclutamiento interno y externo.

El *reclutamiento interno* está basado en las estrategias del CRM-i, Customer Relationship Management-Inside, a través de las cuales se identifican candidatos cuyos perfiles responden al perfil del cargo solicitado. Para tal efecto se ha generado una base de datos en la cual están especificados la experiencia laboral –actual y anterior– y el nivel académico de cada trabajador de Profuturo AFP. Además, se valora la información relevante del perfil del postulante de acuerdo con su pertinencia para el cargo. Se examina:

- Nivel de información y cultura general, nivel y uso del sentido común, capacidad para percibir detalles de la realidad, niveles de atención y concentración, uso conceptual, capacidad de aprendizaje, creatividad, niveles de pensamiento (abstracto/funcional y concreto) de análisis.
- Niveles de extroversión/introversión, capacidad para enfrentar/evadir al medio, nivel de relaciones interpersonales, rasgos típicos.
- Las capacidades, potencial y posibilidades de desarrollo del colaborador, de acuerdo con los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño y el contrato de gestión.

- La «hoja de vida», instrumento manual donde el colaborador de Profuturo AFP ha descrito en forma sistemática y ordenada su trayectoria laboral y académica.

Las personas que trabajan en Profuturo AFP son sometidas a las mismas pruebas que las personas reclutadas en el ambiente externo, pero tienen prioridad en la asignación de puestos debido a su trayectoria en la empresa y a la información relevante que manejan, así como por los criterios de equidad y justicia que prevalecen en la organización.

El *reclutamiento externo* se realiza a través del contacto directo con las universidades, los servicios de consultoras especializadas en el suministro de recursos humanos y mediante anuncios en periódicos.

El proceso de selección comprende una serie de actividades programadas de acuerdo con lineamientos de política. Se aplican pruebas y se desarrollan entrevistas estructuradas, no sólo en cuanto al aspecto cognitivo, sino también con relación a la llamada inteligencia emocional. Estos dos factores determinan la incorporación o la no incorporación de una persona a la organización, sin discriminación alguna. La decisión final la toma el área demandante. Las pruebas son estratificadas de acuerdo con la complejidad del cargo.

Los nuevos colaboradores de nivel estratégico y táctico que se incorporan a Profuturo AFP pasan por un proceso de inducción, el cual consiste en realizar una breve exposición sobre la empresa. Reciben para ello el Misvisval, la estructura e historia de la organización, el sistema de

evaluación del desempeño y el reglamento interno de trabajo. El líder inmediato superior se encarga de informar al nuevo colaborador acerca de los principales procesos, subprocesos y políticas de la empresa, así como de las funciones y los procedimientos inherentes a su cargo. Adicionalmente, de acuerdo con las funciones del puesto que desempeñará, el nuevo colaborador debe entrevistarse con las personas en coordinación con las cuales trabajará.

La retroalimentación de este proceso se realiza mediante encuestas de satisfacción aplicadas –a los tres y a los seis meses de producida la incorporación– tanto al nuevo colaborador como al líder inmediato superior.

3.5 Desarrollo

El subsistema de desarrollo se trata en los siguientes dos acápites. Lo que concierne al aspecto de formación se describe en el acápite dedicado a la educación, capacitación y desarrollo de personal, mientras que lo referido al aspecto de *counseling-coaching* se describe en el acápite sobre bienestar y satisfacción del personal.

Profuturo AFP evalúa los sistemas de trabajo y el sistema de recursos humanos en los siguientes niveles:

- Directorio. Reunión para evaluar el desempeño de Profuturo AFP; destacan los temas económicos y financieros y los de orientación estratégica.
- «Funcionamiento eficaz». Programa liderado por la gerencia general y orientado a mejorar la toma de decisiones mediante la implementación de

mejores prácticas de funcionamiento y gerencia eficaz. Todas las gerencias sostienen una reunión semanal o quincenal de seguimiento y control de los indicadores, proyectos estratégicos y planes funcionales. Este programa tiene también como objetivo mejorar la comunicación en el nivel estratégico.

- Control y seguimiento del planeamiento estratégico. Se realiza en dos niveles. El primer nivel corresponde al análisis estratégico de la organización y a la revisión y validación de los objetivos estratégicos (análisis causa-efecto de los indicadores), mientras el segundo nivel corresponde a las reuniones de seguimiento del plan estratégico.

Las iniciativas de mejoramiento para el sistema de recursos humanos se han implementado de acuerdo con los objetivos planteados por la estrategia organizacional. En el siguiente cuadro se detallan las diferentes mejoras introducidas en la gestión de recursos humanos durante los últimos años.

Educación, capacitación y desarrollo de personal

Como parte del sistema de recursos humanos, el subsistema de desarrollo-formación es la base para la planeación de la educación, capacitación y desarrollo de los colaboradores de Profuturo AFP.

Atendiendo a la estrategia del negocio y a la luz del modelo de desarrollo de competencias de Brockbank, el área de capacitación desarrolla su gestión buscando ser el soporte principal para la implementación de las competencias organizacionales.

Años	Mejoras introducidas en la gestión de recursos humanos
2001	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de CRMi (Customer Relationship Managment-Inside) • Implementación del Proyecto “Empresa feliz”. • Implementación del Empowerment Tool Box • Definición de competencias organizacionales.
2000	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con universidades y consultoras para el proceso de reclutamiento externo. • Establecimiento de políticas de selección diferenciadas para provincias. • Diseño e implementación del análisis de cargo. • Elaboración e implementación de “Hola Profuturo” (presentación de la organización). • Diseño e implementación de la encuesta de medición de satisfacción del proceso de inducción y de la encuesta de adaptación al cargo. • Diseño e implementación de la evaluación ascendente. • Capacitación en herramienta “matriz de colores”, para la evaluación de desempeño, a líderes y colaboradores en Lima y a jefes de agencias en provincias. • Implementación de la carta de intención, en la cual se evidencia las oportunidades de mejora y el potencial de cada colaborador y, además, se asegura la retroalimentación líder-colaborador. • Comparación (cruce) entre la evaluación del desempeño y la identificación de las necesidades de capacitación. • Creación de la maestría interna y de la carrera profesional en asesoría comercial y financiera. • Diseño e implementación de la estructura orientada a clientes.
1999	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y mejora de visión, misión y valores. • Elaboración e implementación de los procedimientos y políticas del área de recursos humanos. • Creación de base de datos de postulantes. • Capacitación a los niveles estratégicos en la utilización de la herramienta “matriz de colores” para la evaluación del desempeño. • Implantación de categorías de asesor máster y asesor <i>senior</i> en la fuerza de ventas.
1998	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y mejora del perfil del personal de contacto con el cliente. • Mantenimiento del clima organizacional con un nivel de satisfacción del 79%. • Implementación del contrato de gestión a nivel gerencial. • Inicio de las convenciones de ventas. • Convenios con la UPC y ESAN para eventos de capacitación. • Diseño e implementación de la evaluación “Percepción interáreas”.
1997	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de la visión filosófica del negocio. • Desarrollo e implementación en un 80% del área de recursos humanos. • Acciones de mejoramiento que lograron cambios positivos significativos en el clima laboral. Se pasó de una cultura autocrática a una cultura participativa de tipo consultivo inicial (Medición Likert). • Nivel de satisfacción del 78%. • Cambio del perfil de la fuerza de ventas e implementación de nuevo sistema de comisiones. • Diseño del contrato de gestión. • Estudio de remuneraciones internas y externas. Creación de niveles salariales.
1996	<ul style="list-style-type: none"> • Fase de diagnóstico de la gestión del área de recursos humanos. • Implementación de mediciones de clima organizacional. • Primera medición del nivel de satisfacción: 41%.

En ese sentido, la capacitación de Profuturo AFP se estructura en un programa alineado con los objetivos estratégicos; es decir, en respuesta a las demandas de aprendizaje de la organización. Las herramientas básicas para el desarrollo de este programa son: el diagnóstico de necesidades de capacitación (ver figura), el perfil del cargo y la evaluación matricial del desempeño por potencial.

El diagnóstico de necesidades de capacitación recoge la siguiente información: prioridades estratégicas de cada área, acciones por realizar para el cumplimiento de estas prioridades, áreas que colaborarán para el cumplimiento de estas acciones, visión de la capacitación de todas estas áreas y relación de participantes del área en el entrenamiento específico. Para

el personal nuevo se realizan cursos troncales, como por ejemplo, SPP, herramientas tecnológicas, «Conociendo a Profuturo», entre otros, los que en el proceso de evaluación del desempeño se incorporarán al diagnóstico de necesidades de capacitación.

Las áreas participan activamente en sesiones de trabajo en las cuales el líder de cada gerencia o área y el responsable de Recursos Humanos elaboran un mapa de capacitación. Se basan, para ello, en un análisis que va de lo general a lo específico; es decir, desde las necesidades globales de capacitación por áreas con relación a la estrategia del negocio hasta las demandas de capacitación individuales de cada persona componente del área.

Diagnóstico de necesidades de capacitación	
<p>Priorice los 3 principales desafíos de su área para el año 2000.</p> <p>Señale al menos 2 ó 3 acciones básicas para cada uno de ellos.</p> <p>¿Quiénes participan? (Empresa y área).</p> <p style="padding-left: 40px;">Visión de la capacitación orientada a la empresa.</p> <p style="padding-left: 40px;">Visión de la capacitación orientada a la empresa.</p> <p style="padding-left: 40px;">Participantes de su área.</p>	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">ABSTRACTO</div> <div style="text-align: center;"> </div>

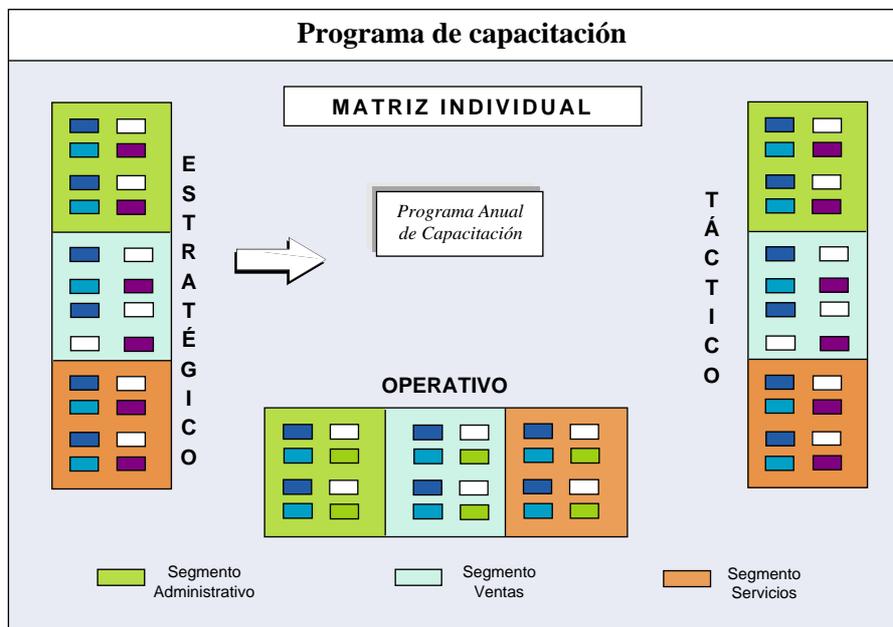
Las prioridades estratégicas se contrastan con los objetivos del negocio como una forma de validar y ejercer control de calidad sobre el producto académico. Igualmente, se busca alinear los resultados de la evaluación del desempeño con las necesidades de capacitación, tanto por parte de los colaboradores como por parte del desarrollo de la empresa. Una vez obtenida toda la información necesaria para estas herramientas, se genera el programa de capacitación (ver figura).

El programa de capacitación, que se dirige a todos los niveles –estratégicos, tácticos y operacionales– y segmentos del negocio –administrativos, ventas y servicios–, se genera utilizando cuatro categorías académicas clave en las cuales se basa la estrategia de capacitación:

- *Cursos troncales.* Brindan información básica sobre conocimientos generales de la industria y de la empresa.

- *Cursos de desarrollo humano.* Están orientados al desarrollo del trabajador en la relación personal-profesional.
- *Cursos de gestión.* Se orientan a la optimización de la gestión.
- *Cursos técnicos especializados.* Permiten el óptimo desempeño de las actividades que comprenden los distintos cargos.

Luego se traza una correlación matricial entre el nivel de desempeño del colaborador y las curvas esperadas en términos de orientación de la gestión de la capacitación. Esta matriz analiza los principales cursos que serán tomados por cada colaborador con relación a su desempeño y la optimización de su potencial, lo que refuerza el conocimiento y las habilidades en el puesto de trabajo de todos los colaboradores en los diferentes niveles.



Las curvas esperadas son función del color asignado a la persona, resultado de su estadio de carrera. Luego se efectúa un balance de la capacitación recibida y la mejora o no del desempeño. De esta manera se crean coordenadas en función del estadio de carrera de las personas en la organización, atendiendo a un programa integral de formación, y se logra un correlato entre la intensidad de la capacitación y el factor por reforzar, dependiendo del estadio.

A finales del año 2000, el programa de capacitación de Profuturo AFP puso énfasis en el desarrollo del conocimiento sobre gestión, las funciones propias de la AFP y el desarrollo humano.

La base para el despliegue concreto de la capacitación es la realización de los cursos internos y externos. Los primeros se dictan en el auditorio de la empresa, equipado con herramientas modernas para la enseñanza de adultos. Los segundos se dictan en hoteles, universidades, centros de enseñanza, etc., de acuerdo con los patrones del proveedor.

En el caso de los cursos internos, la capacitación se sustenta en la elaboración de material académico propio.

Para controlar y hacer seguimiento del avance del programa de capacitación y evaluar la efectividad del mismo, se cuenta con el programa de «Funcionamiento eficaz» y con la evaluación del desempeño.

La capacitación permite generar un mejor desempeño en la organización, ya que el personal de todos los niveles, a excepción de la fuerza de ventas, es evaluado de acuerdo con la matriz de evalua-

ción del potencial y del desempeño, cuya referencia base es la carta de intención del año anterior. Esto permite enfocar la capacitación de acuerdo con las necesidades individuales de mejora y potenciar o reforzar las habilidades necesarias. Se espera que en la siguiente medición del desempeño las personas hayan reforzado aquellas áreas de mejora, lo cual constituye un mecanismo para evaluar, simultáneamente, el resultado de la capacitación.

Todos los cursos y talleres son evaluados por el área de capacitación, para cautelar que su contenido cumpla con las necesidades de los colaboradores y de la empresa. En algunos de ellos se incluye temática referente a gestión y liderazgo, orientación e inducción, según los objetivos globales y específicos del programa. A su vez, los colaboradores evalúan cada curso y taller en los que participan, de modo que proporcionan retroalimentación sobre el desarrollo del curso.

En el caso del área comercial, la evaluación de la capacitación se realiza mediante la relación entre el rendimiento académico y la productividad en ventas, mientras en el caso del personal administrativo se evalúa la relación entre el rendimiento académico y la mejora de la gestión, medida en la evaluación del desempeño.

Los talleres de capacitación dirigidos a los colaboradores del nivel estratégico para el análisis del desempeño organizacional contribuyen a desarrollar una capacitación enfocada en la excelencia en la gestión. Adicionalmente, el personal táctico operativo es capacitado en herramientas basadas en las mejores prácticas vigentes para el mejoramiento de la calidad.

Profuturo AFP ha dado énfasis especial a la capacitación del personal que opera con el producto, a fin de cumplir estándares mínimos sobre los cuales sustentar su gestión. Para este proceso se cuenta con facilitadores en todo el ámbito nacional, quienes con el personal del área de capacitación dictan clases presenciales y elaboran documentos escritos que refuerzan el conocimiento sobre los diversos temas. Se utiliza las herramientas tecnológicas de comunicación, como intranet y correo electrónico.

Las acciones para el desarrollo profesional de los colaboradores de Profuturo AFP se llevan a cabo por convenio en diversas instituciones académicas, pero también mediante el programa «Asesor financiero», dictado por personal estratégico de la organización y dirigido a asesores *premiun*. Este programa se inició como plan piloto del proyecto de creación de la universidad interna de Profuturo AFP, concebido con la idea de que sean los propios colaboradores de la empresa quienes enseñen, a fin de lograr una empresa que aprende liderada en el conocimiento por su propia gente.

Bienestar y satisfacción del trabajador

Como parte del sistema de recursos humanos, el subsistema de conservación y el subsistema de desarrollo –*counseling-coaching*– son la base para la planeación del bienestar y satisfacción de los colaboradores de Profuturo AFP. Las actividades correspondientes son descritas en los párrafos siguientes.

a) Ambiente de trabajo

Profuturo AFP cuenta con un plan de mejoramiento de la satisfacción de sus colaboradores, el cual incluye, entre otras

acciones, la política orientada al mejoramiento de la salud y seguridad organizacional, cuyo objetivo es preservar el desarrollo y calidad de vida de los trabajadores y, específicamente, generar una cultura de prevención. Para tal efecto, la empresa desarrolla las siguientes actividades:

- Descarte de agudeza visual en coordinación con centros oftalmológicos.
- Exámenes médicos dentro de la empresa.
- Programa de chequeo integral de la salud en coordinación con Essalud.
- Charlas sobre seguridad personal y cuidado de la salud, física y psicológica.
- Guías para una vida saludable a través de la intranet.

El cuidado de la salud integral del colaborador suele comprender programas focalizados, como el despistaje de determinadas afecciones en grupos de riesgo o a pacientes con afecciones crónicas. También se ofrece a los colaboradores la posibilidad de acceder a un seguro médico que les permita mantener el cuidado de su salud; Profuturo AFP asesora a su personal acerca del tipo de seguro y los beneficios del mismo y llega a realizar los trámites necesarios para la incorporación y el seguimiento del asegurado.

En áreas como la de telemarketing, donde los trabajadores mantienen la misma posición durante prácticamente las ocho horas de trabajo, se ha tratado de reducir el cansancio y el *stress* propios de la actividad con medidas que consideran la ergonomía en los muebles, equipos, ventilación e iluminación.

Asimismo, la seguridad es un factor que la empresa toma en cuenta como ele-

mento sustentador de la calidad de vida del colaborador. A este propósito obedecen las siguientes acciones:

- Cuidado y mantenimiento de las escaleras del edificio; se han colocado bordes antideslizantes en sus extremos.
- Carteles de seguridad en las pizarras, a través de las cuales se difunden los factores de cuidado personal.
- Comunicaciones vía intranet y correo electrónico sobre aspectos relativos a seguridad personal.

Además, se ha formado el Comité Central de Seguridad, compuesto por el gerente de Recursos Humanos, la jefa del área de Bienestar y el jefe de Personal. Este comité se reúne cada dos meses para evaluar y discutir aspectos relevantes en materia de seguridad, así como para recoger iniciativas y observaciones de los colaboradores.

Igualmente, en cada piso del edificio se han formado brigadas de seguridad integradas por trabajadores de distintos niveles y segmentos de negocios de la organización, a través de quienes se reciben sugerencias para la buena marcha de los programas de seguridad. Adicionalmente, los trabajadores contribuyen a enriquecer la información contestando las encuestas preparadas para medir la satisfacción respecto a la seguridad.

Los medios usados para mantener la comunicación en este campo son los que se aprecian a continuación.

Periódicamente, se realizan simulacros de incendios y movimientos sísmicos con la colaboración de asesores especializados en el tema, acciones que se difunden en vitrinas y vía correo electrónico.

Con relación a otros aspectos del ambiente de trabajo, el uso del *fotocheck* permite a la empresa contar con un ambiente de seguridad en sus instalaciones, además de ser un documento de identificación de sus colaboradores ante los clientes; asimismo, el personal de los niveles operativos y tácticos viste el uniforme institucional.

En cuanto a las oficinas, los colaboradores que tienen contacto con el cliente trabajan en un ambiente cómodo y estándar en áreas equipadas con medios electrónicos. Los colaboradores de niveles estratégicos cuentan con oficinas privadas que les permiten atender asuntos relacionados con el contenido confidencial de su actividad de la forma más comfortable y segura posible.

Por otro lado, la empresa ha dispuesto un área especial donde los trabajadores pueden tomar su refrigerio.

Tabla de medios

Permanente	Mensual	Bimestral
e-mail	Programa Espacios	Boletín interno
Vitrinas		Comité de seguridad
Intranet		

b) Clima de respaldo al personal

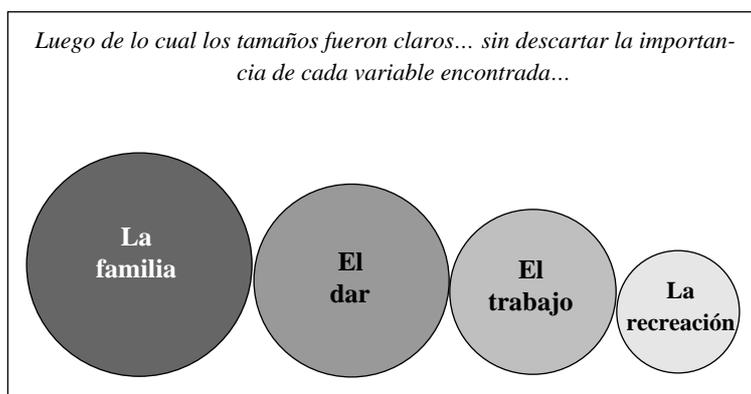
Profuturo AFP realiza esfuerzos de respaldo a sus colaboradores en función de elementos identificados en estudios de necesidades de personal. Ha puesto en marcha, por ejemplo, un proyecto denominado «Empresa feliz», que responde a la pregunta «¿Qué hace feliz al trabajador de Profuturo AFP?». El objetivo es aplicar de manera segmentada elementos alusivos al bienestar de los trabajadores, traducidos en una serie de acciones seleccionadas como de alto impacto. Este programa nace como consecuencia de la medición de la variable Trabajo en Equipo y buscando reforzar el mantenimiento de los resultados de la percepción interáreas. Los factores que más impactan de acuerdo con el diagnóstico son: la familia, el hecho de dar, el trabajo y la recreación (ver figura siguiente).

Con relación a estas características, se trazaron acciones de bienestar derivadas del reactivo Conformidad y Presión del trabajo. Entre ellas, las tardes de viernes familiar durante el verano, así como el taller de teatro en el que participan colaboradores de los distintos niveles y segmentos de la empresa.

El programa «Sonríe con Profuturo AFP» es otra actividad derivada del plan de «Empresa feliz» y consta de un programa de reforzamiento compuesto por fichas y figuras (*smiles*) entregadas a las diversas áreas por demostrar actitudes positivas, como la colaboración y el servicio a los demás. La idea es formar el rompecabezas del logotipo institucional, con piezas canjeables por un número determinado de fichas. Toda la empresa participa en esta actividad, trabajadores de todos los niveles, de todos los segmentos y de todo el ámbito nacional.

El programa de soporte para los colaboradores incluye los siguientes aspectos:

- Programa de consejería psicológica, atendido por un psiquiatra y dos psicólogas, el cual presenta una demanda interesante.
- Atención a las necesidades de seguridad social, así como la administración de pólizas privadas de salud.
- Otorgamiento de créditos a través de una política planificada de préstamos.



- Convenios con entidades de salud respecto al control y prevención de enfermedades, por medio de los cuales se desarrollan diversos programas de chequeos médicos.
- Programa de apoyo en la compra de útiles y uniformes escolares para los hijos del personal, mediante ejecución de campañas escolares en convenio con entidades proveedoras de estos insumos.
- Otorgamiento de préstamos en efectivo para matrículas escolares y universitarias, como medio para apoyar la educación y el desarrollo de los hijos del personal.

Puede mencionarse en este acápite también la política de promoción interna, que fomenta la posibilidad del personal de acceder a un nuevo puesto de trabajo con mayores responsabilidades y beneficios. Así, el recurso humano de la empresa tiene prioridad cuando se trata de cubrir vacantes.

El despliegue incluye a todos los niveles de la organización y utiliza los medios mostrados en la tabla anterior, lo

que refuerza la variable de comunicaciones internas en la medición del clima laboral.

c) Satisfacción del personal

La medición de la satisfacción en el trabajo es hoy parte determinante del desarrollo de la gestión humana en Profuturo AFP y ha sido una preocupación desde 1996, año en que se encontraron indicadores muy bajos de satisfacción en las personas que formaban parte de la organización.

Luego de una cuidadosa planificación sistemática del desarrollo de un ambiente de trabajo motivador, se llevaron a cabo una serie de acciones integradas con el objeto de producir efectos importantes en la conducta y actitudes de los colaboradores.

El equipo gerencial trata de lograr, como orientación principal, un ambiente de colaboración; cuenta para ello con la herramienta de medición denominada Percepción interáreas, con la cual se obtiene la percepción global de cómo interactúa cada área. Dicha herramienta se basa en los siguientes reactivos.

Reactivos de percepción interáreas	
• Trato	• Eficiencia
• Amabilidad	• Eficacia
• Disposición para atender requerimientos	• Satisfacción del servicio

La mejora en los niveles del clima organizacional ha sido significativa y estable a lo largo de los últimos cinco años, incluyendo a todos los niveles jerárquicos, segmentos y ámbitos geográficos de la organización. Durante este periodo se

analizaron indicadores clave del clima organizacional, utilizando como instrumento el medidor de clima organizacional de Rensis Likert, cuyo objetivo es la medición de las variables mostradas en el siguiente cuadro.

Reactivos del clima organizacional	
• Comunicaciones	• Estructura de metas
• Presión en el trabajo	• Identidad organizacional
• Recompensas	• Trabajo en equipo
• Conformidad	• Toma de decisiones

Cabe señalar que lo más importante del análisis fue considerar los modelos culturales a medida que se aplicaban los planes. Profuturo AFP fue transitando por el modelo de organización autoritaria fuerte en 1996 y el modelo autoritario benévolo en 1997, para a partir de entonces y hasta la fecha reconocerse en el modelo participativo consultivo con trazos del modelo participativo.

Por otro lado, la empresa mejora sus reactivos de recompensas por el hecho de fomentar acciones recreativas, entre las cuales se puede citar:

- Práctica semanal de deportes.
- Campeonatos semestrales.
- Celebraciones: Día de la Madre, Día del Vendedor, Día del Padre, Día de la Secretaria, Día de la Integración y cierre del año.

Para todas estas actividades, los resultados de satisfacción se han mantenido en niveles destacables.

Profuturo AFP evalúa la efectividad de estas acciones por medio de mediciones que alcanzan niveles favorables. Dichas mediciones son:

- Rotación del personal, ya que una preocupación constante de la empresa ha sido mantener el índice correspondiente muy por debajo del promedio registrado por el Sistema Privado de Pensiones.
- Ausentismo del personal, medido a través de la presencia de los colaboradores en los distintos eventos organizados por la empresa.

Asimismo, la organización relaciona los hallazgos identificados en estas evaluaciones con los resultados de la satisfacción de clientes externos, con el fin de evaluar el impacto que la gestión de personas genera en el factor clave de preferencia de clientes.

Conviene señalar que este indicador de satisfacción de clientes es explicado no sólo por factores endógenos, sino también por factores exógenos, por lo que la satisfacción del personal sólo responde por una parte de su comportamiento.

El despliegue incluye a todos los niveles de la organización utilizando los medios mostrados en la «tabla de medios».

Asimismo, por medio de instrumentos de investigación (encuestas) aplicados a los clientes internos, donde participan los niveles estratégicos, tácticos y operativos, se recopila información y se obtiene la respectiva retroalimentación.

La efectividad de estas herramientas se revisa en el programa de «Funcionamiento eficaz» y en el planeamiento estratégico.

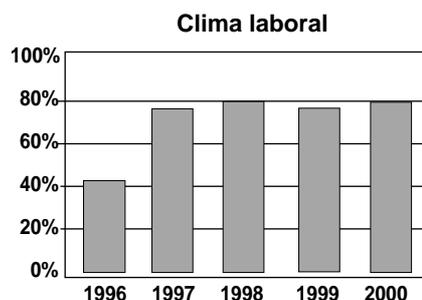
En el cuadro de las páginas siguientes se puede apreciar claramente las mejoras obtenidas por Profuturo AFP desde el año 1997 hasta la fecha en materia de bienestar y satisfacción de los colaboradores.

Resultados del personal

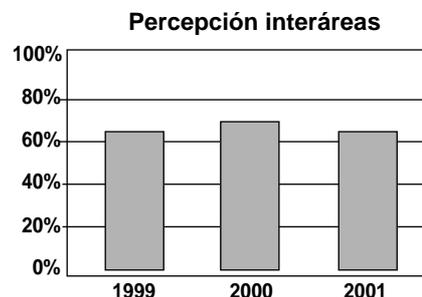
Al aplicar de manera sistemática desde 1996 su sistema de recursos humanos, como soporte al desarrollo de la estrategia organizacional, Profuturo AFP ha ido logrando resultados destacables en la gestión de personas.

Por ejemplo, en 1996 alcanzó 40% en la medición del clima laboral, mientras en los siguientes años obtuvo niveles cercanos a 80% en este aspecto, lo cual representa un resultado alentador respecto de la satisfacción interna. La siguiente

figura muestra la evolución de este indicador:

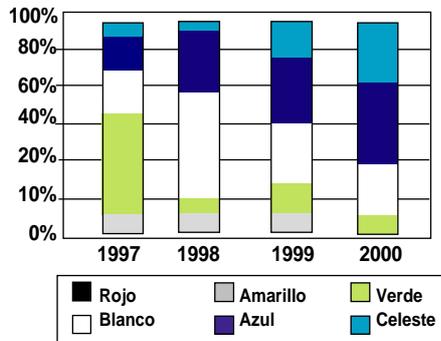


Muy relacionado con el indicador clima laboral, el indicador servicio interno o percepción interáreas, medido desde 1999, ha alcanzado resultados cercanos al 70% todos los años, tal como se muestra en la figura.



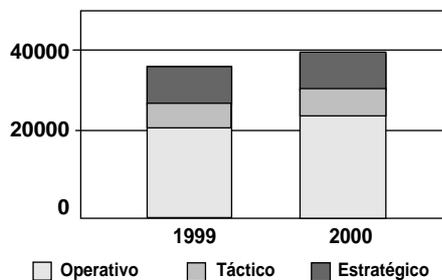
Otro indicador importante en la gestión de personas es la evaluación del desempeño, que en Profuturo AFP se traduce en un mapa de colores para todo el universo de los colaboradores. La próxima figura muestra la evolución positiva de este indicador. Lo ideal es que en la organización no haya colaboradores calificados como rojos ni como amarillos, sino un número adecuado de verdes y blancos, y más azules y celestes.

Evaluación del desempeño



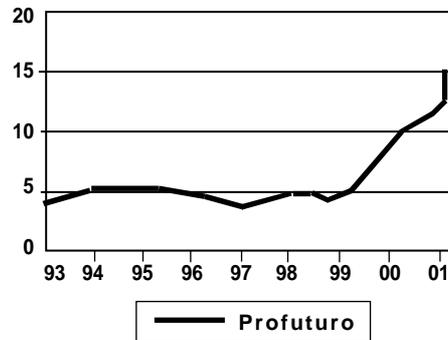
Por otro lado, la gestión de la capacitación ha presentado incrementos en cuanto a la inversión en horas de capacitación, no sólo de manera absoluta sino también por segmentos, tal como se muestra en la figura.

Total horas de capacitación



Asimismo, un indicador muy importante en una empresa de servicios intensiva en personas es la productividad laboral, más aun si la fuerza laboral es el grupo más numeroso de la organización y cuya función e impacto son determinantes. Tal como se puede apreciar en la figura, este indicador presenta una evolución muy positiva desde 1993.

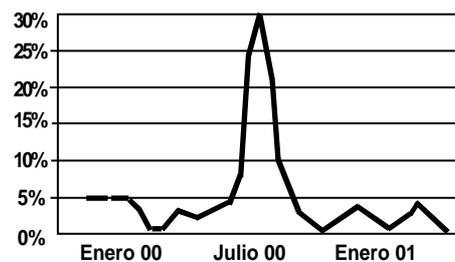
Productividad fuerza de ventas



El siguiente cuadro muestra la rotación del personal de Profuturo AFP. El resultado es favorable, puesto que el indicador está por debajo de la media comparativa con relación a las otras AFP, que alcanza alrededor del 10%.

La elevación súbita que se observa en setiembre del 2000 se debe, fundamentalmente, a una razón de coyuntura: una reestructuración organizacional.

Rotación de personal



GUÍA PARA EL INSTRUCTOR

Resumen

El caso presenta un modelo exitoso de gestión humana en una administradora de fondos de pensiones (AFP), modelo que jugó un papel gravitante en la evolución del negocio en los últimos cinco años.

Año	Mejora incorporada
2001	<p>Implementación y ejecución de préstamos en efectivo por escolaridad: ámbito nacional.</p> <p>Incremento de actividades deportivas: frontón, futbolito, damas.</p> <p>Creación y aplicación de la política de seguro médico.</p> <p>Replanteamiento de la política de préstamos.</p> <p>Mejoramiento del boletín interno: "Así Opinan los Colaboradores".</p> <p>Creación y aplicación del formato para crédito escolar.</p> <p>Creación y aplicación del formato para solicitar préstamo.</p> <p>Planificación de la participación del personal de provincias en eventos por realizarse en Lima.</p> <p>Planificación de la participación del personal estratégico en saludos personalizados de cumpleaños.</p> <p>Medición de la satisfacción en saludos de cumpleaños.</p> <p>Sistematización de actividades realizadas para el personal.</p> <p>Planificación y ejecución de charlas educativas para el personal y su familia.</p>
2000	<p>Afianzamiento de programas deportivos: conformación de selección de futbolito y selección de vóley mixto y participación de estas selecciones en campeonatos interempresas.</p> <p>Implementación de torneos de <i>bowling</i>.</p> <p>Creación de "Profuturito", mascota que representa la identificación con la empresa y su calidez característica.</p> <p>Planificación, coordinación y ejecución del chequeo médico integral al personal de Lima.</p> <p>Detección de problemas de salud de mayor incidencia en la población laboral como base para la implementación de programas de salud.</p> <p>Diseño y ejecución del programa anual "Internalización de valores" por medio de concursos de nivel nacional.</p> <p>Mejoramiento del boletín interno: "Conociendo Nuestros Equipos de Trabajo".</p> <p>Despliegue y canalización del "Buzón de Sugerencias" vía intranet.</p> <p>Planificación y ejecución del programa "Facilidades a Nuestros Colaboradores" (descuentos al personal en teatros, peñas, circos).</p> <p>Creación y ejecución de <i>merchandising</i> de valores: relojes con mensajes impresos distribuidos en toda la empresa.</p> <p>Creación y ejecución del programa educativo vía intranet: "Guías para una Vida Saludable".</p> <p>Diseño y aplicación de encuestas de satisfacción en eventos.</p> <p>Medición de la efectividad de la comunicación por vitrinas.</p> <p>Despliegue de comunicaciones de interés general por medio de intranet.</p> <p>Programación y ejecución de visitas del área de Bienestar a algunas agencias de provincias.</p> <p>Implementación de la política de "No fumar".</p> <p>Consejería psicológica y psiquiátrica al personal.</p>
1999	<p>Rediseño del programa de recreación: se implementan más horas de entrenamientos en deportes y se ejecuta campeonatos internos.</p>

Año	Mejora incorporada
1999	<p>Planificación y ejecución del “Día de Integración”.</p> <p>Diseño y ejecución de programas de despliegue de la cultura empresarial por medio de <i>merchandising</i> (reglas, cuadros, brújulas, trípticos).</p> <p>Creación y ejecución de evento para el despliegue del Misvisval.</p> <p>Planificación y ejecución de controles médicos libres.</p> <p>Diseño y ejecución del programa de comunicación descendente “Espacios”.</p> <p>Creación y ejecución del programa de reconocimiento público a los deportistas de la organización.</p> <p>Creación del programa de educación en defensa civil.</p> <p>Mejoramiento del boletín interno: “Conociendo Nuestras Provincias”.</p> <p>Diseño e implementación de la política de uniformes.</p> <p>Diseño e implementación de la política de préstamos.</p> <p>Diseño y aplicación de encuestas de satisfacción por beneficios.</p> <p>Créditos escolares.</p>
1998	<p>Diseño y ejecución de programas con el objetivo de lograr mayor identificación con la empresa. Medios: uniformes, ternos, buzos, loncheras, maletines de colegio, rescate y utilización del himno de la empresa, cartas de bienvenida a la empresa, identificación de deportistas representativos de la empresa, creación y entrega de <i>fotocheck</i>.</p> <p>Diseño y ejecución de programas con el objetivo de establecer lazos de confraternidad y compañerismo: saludo y celebración de fiestas significativas (Día de la Amistad, Día de la Mujer, Día del Vendedor, Día de la Madre, Día del Padre, cierre de año).</p> <p>Diseño y ejecución de programas de recreación como herramienta para mejorar el clima laboral, así como para fidelizar a los colaboradores. Programa “Martes Deportivos”.</p> <p>Diseño y ejecución de programas de responsabilidad social: préstamos por emergencias, créditos escolares, exámenes de agudeza visual, créditos para adquirir lentes, coordinaciones para adquirir la libreta electoral mecanizada.</p> <p>Diseño, implementación y ejecución de comunicación interna a través de vitrinas informativas en cada piso, en cada edificio y en el ámbito nacional: cumpleaños, actitud positiva, “Pensando en ti” y otros de interés general.</p> <p>Diseño y ejecución del programa personalizado: “Saludos de Cumpleaños”.</p> <p>Diseño y ejecución del boletín interno: “ProFuturo Informa”.</p> <p>Diseño y ejecución del programa de reconocimiento al personal por 5 años de servicios.</p> <p>Aplicación de la encuesta de percepción interáreas: programa de reconocimiento al área ganadora.</p>
1997	<p>Diagnóstico poblacional: entrevistas, observación directa, <i>focus group</i>.</p> <p>Diagnóstico de comunicaciones internas: entrevistas, observación directa.</p> <p>Diagnóstico de acciones de recreación: entrevistas, observación directa.</p> <p>Diagnóstico de beneficios existentes para los colaboradores: documentos, entrevistas.</p> <p>Diagnóstico de los sistemas de salud: documentos, entrevistas con proveedores y usuarios.</p> <p>Planificación de programas y presupuesto necesario para implementar las medidas correctivas.</p>

En el desarrollo del caso se muestra la situación de la empresa antes y después de 1997, los sistemas de trabajo internos, las políticas de educación, capacitación y desarrollo de personal, el esquema de bienestar social y, por último, los resultados objetivos y tangibles que ha obtenido la empresa. Asimismo, se deja entrever la participación y compromiso permanente de la alta dirección en estos procesos.

Objetivos académicos

Con el presente caso se espera que los participantes:

- Analicen los antecedentes, objetivos y principales cambios que ha sufrido el Sistema Privado de Pensiones en el Perú, como alternativa al Sistema Nacional de Pensiones.
- Estudien la evolución del negocio a través de las nueve etapas por las que ha atravesado la empresa hasta la fecha.
- Identifiquen las principales herramientas que han facilitado el desarrollo del modelo de gestión humana aplicado en Profuturo AFP.
- Reconozcan las prácticas aplicadas para lograr una gestión humana que se convierta en la opción viable para superar una situación difícil.
- Identifiquen las acciones que se iban tomando en respuesta a las situaciones presentadas.
- Apliquen sus conocimientos sobre administración, recursos humanos y estrategia a una organización de un sector específico.

Preguntas para orientar el estudio

- ¿Qué observaciones podría hacer a este modelo de gestión humana de Profuturo AFP?
- ¿Es factible aplicar este modelo de gestión humana en alguna otra empresa de otro sector empresarial?
- ¿Cuál sería a su criterio el próximo paso que debería dar Profuturo AFP en su modelo de gestión humana?
- ¿Qué opina acerca de la interrelación entre la estrategia del negocio y la estrategia de recursos humanos?
- ¿Qué aspectos positivos y/o negativos observa usted en:
 - El plan de capacitación
 - El sistema de comunicación interna
 - La cultura organizacional
 - El desarrollo de la estrategia de motivación
 - El CRM interno
 - El concepto «Empresa feliz»?
- ¿Qué herramientas del modelo de gestión humana de Profuturo AFP le parecen obsoletas?
- ¿Qué herramientas del modelo de gestión humana de Profuturo AFP le parecen novedosas y de importancia?
- ¿Qué cambios aplicaría usted al sistema de recursos humanos en función de los cinco subsistemas en los cuales

- se sustenta el modelo de gestión humana?
- ¿Qué comentarios le merecen la estructura funcional de Profuturo AFP en relación con el organigrama clásico?
 - ¿Considera a la empresa viable en el largo plazo?
 - ¿Cómo observa el desarrollo de las demás administradoras de fondos de pensiones?