



**“PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA  
EN STRACON GYM S.A.”**

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

**Presentado por**

**Sr. Jonathan Zárate Cerna  
Sr. Sandro Zumarán Nunura**

**Asesor: Profesor José Díaz Ismodes**

**2015**

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>iv</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>v</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>vi</b>
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Marco teórico</b> .....	<b>5</b>
1. Planeamiento estratégico de Gestión Humana .....	5
<b>Capítulo III. Visión, misión y valores</b> .....	<b>8</b>
1. Filosofía corporativa, valores y cultura organizacional .....	8
2. Determinación de objetivos a largo plazo .....	9
<b>Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional</b> .....	<b>11</b>
1. Análisis del macroentorno.....	11
1.1. Entorno político.....	11
1.2. Entorno económico .....	11
1.3. Entorno social .....	12
1.4. Entorno tecnológico .....	14
<b>Capítulo V. Identificación de brechas</b> .....	<b>15</b>
1. Definición de la metodología .....	15
2. Identificación de brechas de Gestión Humana .....	15
<b>Capítulo VI. Estrategias de gestión humana</b> .....	<b>23</b>
1. Estrategias propuestas en el campo de la gestión de personas .....	23
1.1. Reclutamiento y selección.....	23
1.2. Compensaciones y beneficios .....	25
1.3. Relaciones laborales.....	32
1.4. Gestión del talento .....	33

1.5. Cultura organizacional y comunicaciones.....	37
2. Presupuesto .....	39
<b>Conclusiones .....</b>	<b>41</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>43</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>45</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Conflictos sociales según tipo .....	13
Tabla 2.	Indicadores .....	40

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Perú: casos registrados por región, según tipo y estado, agosto 2015 (número de casos).....	14
Gráfico 2.	Análisis PEA GH.....	17
Gráfico 3.	Reclutamiento y selección.....	17
Gráfico 4.	Compensaciones y beneficios.....	18
Gráfico 5.	Relaciones laborales.....	19
Gráfico 6.	Gestión del talento.....	20
Gráfico 7.	Cultura y comunicaciones.....	21
Gráfico 8.	Matriz Nine Box.....	34
Gráfico 9.	Movimiento deseado en la Matriz Nine Box.....	35

## Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis interno de la organización .....	47
Anexo 2.	Organigrama Gestión Humana .....	52
Anexo 3.	Presupuesto.....	53
Anexo 4.	Encuesta a gerentes funcionales y proyectos.....	53
Anexo 5.	Consolidación de respuestas .....	57

## **Capítulo I. Introducción**

El mundo empresarial ha sufrido cambios notables en las últimas décadas; por ejemplo, el modelo de trabajo que prevaleció durante gran parte del siglo XX, el cual resumía la prestación de servicios a tareas y funciones concretas. Por otro lado, los mercados eran sumamente estables pues la misma oferta de productos y servicios fue demandada por consumidores y clientes durante largos periodos. Asimismo, el desarrollo tecnológico, que tardó no solo décadas sino siglos en evolucionar a lo que es actualmente (Pereda 2011: 56).

Hoy en día, las organizaciones exigen contar con profesionales competentes, con el objeto de desarrollar una fuerza laboral multifuncional dotada de mayores capacidades que permita a las empresas responder rápidamente a las necesidades de los clientes. Las industrias y sectores son mucho más flexibles y dinámicos, pues la competitividad determina el ingreso, permanencia o salida de un mercado. Asimismo, actualmente no es posible realizar emprendimientos sostenibles sin innovación, variable clave para lograr un óptimo aprovechamiento de los recursos, máxima eficiencia, alta velocidad en la toma de decisiones y, sobre todo en los últimos años, un prolijo cuidado del medio ambiente.

En este nuevo enfoque empresarial, independientemente del giro, sector o negocio, es a través del talento de las personas que se logra generar las ventajas competitivas que ansían las compañías para mejorar la productividad, lograr sus objetivos estratégicos y posicionarse, mantenerse o liderar los mercados en los que compiten.

El principal motivo para proponer un plan estratégico de recursos humanos es demostrar que la implementación de un sistema de gestión de personas, a través de la formulación del planeamiento, ejecución y control, que además agregue valor y desarrolle mayores capacidades organizacionales (Ulrich 2006: 20), puede apalancar buenos resultados con impactos trascendentes para el negocio e incluso contribuir al desarrollo empresarial y laboral del Perú. En este punto radica el reto profesional trazado.

En ese sentido, cabe hacer referencia a los últimos resultados del ranking de competitividad global 2014 – 2015 del World Economic Forum, el cual reporta que el Perú descendió 4 ubicaciones, del número 65 al 69, durante el último año. Un plan estratégico de recursos humanos correctamente formulado y aplicado puede contribuir significativamente al desarrollo empresarial de un negocio. De esta manera, al observar las dimensiones o subíndices de eficiencia e innovación, se encuentra

que algunos de los pilares de desarrollo económico, como el sétimo, correspondiente a Eficiencia del Mercado Laboral, y el undécimo, sobre Sofisticación Empresarial, podrían apalancarse positivamente desde la gestión estratégica de personas.

Respecto al pilar sobre Eficiencia del Mercado Laboral, por ejemplo, el informe señala que el aseguramiento de incentivos fuertes y claros promueve la meritocracia en el ambiente de trabajo, así como un mejor sentido de equidad en la distribución de estos entre géneros. Los efectos que puede generar la implementación de una estrategia de compensación basada en la meritocracia inciden en el desempeño laboral de los trabajadores, así como en un mercado laboral más atractivo para los profesionales talentosos. Algunos de los componentes de este pilar en los que podrían impactar las buenas prácticas de gestión de personas son, por ejemplo, la cooperación de relaciones entre empresa y trabajador, la flexibilidad en la determinación de los salarios, la retribución variable por productividad, entre otros.

En el caso del undécimo pilar sobre sofisticación empresarial, la búsqueda por la máxima eficiencia es una variable clave para la producción de bienes y servicios. En ese sentido, tal como se mencionó en los párrafos precedentes, el factor principal para la generación de cuotas de innovación y desarrollo tecnológico son las personas. Por tanto, la correcta gestión de personas de una empresa podría incidir en márgenes de ventaja competitiva, amplitud de la cadena de valor o sofisticación de los procesos productivos, lo cual no solo le hace bien a la empresa, sector o industria, sino también a la competitividad del país.

Otro de los móviles para la elaboración del presente trabajo de investigación es la posibilidad de romper un viejo paradigma enquistado en el Perú, como que la gestión de personas en el sector minero es muy hostil, debido a las condiciones de trabajo que lo caracterizan, como el hecho de operar en zonas alto andinas a grandes alturas sobre el nivel del mar, bajo mínimas temperaturas extremas y en regímenes extensos o jornadas acumulativas de trabajo. En ese sentido, se dice que existe poco margen para la aplicación de estrategias modernas de gestión de personas, pues se trata de una industria extractiva donde prima el cumplimiento de metas operativas, dándole prioridad a la adquisición y mantenimiento de los equipos y máquinas, las actividades de perforación, voladura, carguío y acarreo de mineral; los movimientos masivos de tierra para construcción de pozas, relaves, botaderos y accesos; así como a los grandes procesos industriales mineros.



Sin embargo, aun cuando todo lo mencionado en el párrafo anterior corresponde al giro principal del negocio minero, se considera que, actualmente, la competitividad y las nuevas exigencias de sostenibilidad de las industrias dedicadas a la producción de materias primas, como las del sector minero, exigen resaltar la importancia de las personas para conducir la gestión operativa del negocio y el logro de las metas empresariales de manera sostenible, pues las máquinas, por más sofisticadas que sean, no operan solas ni poseen conciencia ambiental.

La planificación, la toma de decisiones, la identificación de oportunidades de mejora, el desarrollo de ideas innovadoras, la gestión del conocimiento, el aprendizaje y capacitación, la aplicación de nuevas tecnologías, la dirección de los equipos de trabajo, el liderazgo, la construcción de un adecuado ambiente de trabajo, entre otras, son actividades humanas que, gracias a la formulación de estrategias para la gestión de personas, se pueden planificar, ejecutar, controlar, medir y mejorar.

En este contexto, el plan propuesto en el presente trabajo atiende una necesidad real de la empresa STRACON GyM S.A., contratista minera peruana perteneciente al grupo Graña & Montero que inició operaciones en enero del 2012, y que a la fecha cuenta con más de 5.000 colaboradores, prestando servicios mineros para 5 proyectos importantes en el país (El Brocal, La Zanja, Shahuindo, La Arena y Constancia), y 2 a nivel internacional, en Panamá y Colombia.

La compañía requiere la implementación de un plan de recursos humanos que acompañe a su plan de negocios para el quinquenio 2015 – 2019, cuyas estrategias de crecimiento orgánico, excelencia operacional e internacionalización, demandan no solo un alineamiento más directo de los procesos de gestión de personas a los objetivos empresariales, sino que haya un impacto comprobado, medible y sostenible en los resultados del negocio, a partir de la planificación y ejecución de estrategias. Si la empresa tiene como objetivo crecer, deberá hacerlo ordenadamente; de lo contrario, sufrirá de ineficiencias que redundarán en pérdidas no solo de dinero, sino también de valor para sus *stakeholders*.

Justamente por estas razones se considera importante desarrollar un plan de gestión de personas, para poder articular los planes, programas y políticas de recursos humanos en alineamiento directo con los objetivos y planes estratégicos de la compañía para el periodo señalado. Sin un plan estratégico, la simple aplicación de buenas prácticas de recursos humanos solo terminaría en buenas intenciones, pero sin garantizar que dichas acciones resuelvan las principales necesidades presentes o futuras de la organización. De igual forma, sin la ejecución de un plan, no es posible

saber en base a qué se mediría la contribución; si esto tampoco sucede, no se sabrá qué se podría corregir para mejorar.

El presente trabajo tiene como alcance la elaboración de un plan estratégico de recursos humanos para ser implementado en la empresa STRACON GyM durante el periodo comprendido entre los años 2015 y 2019. Como base metodológica no se contempla la recolección de muestras desde la perspectiva del enfoque cuantitativo, pues se carece de dichos elementos de medición para formular las hipótesis del planeamiento. En ese sentido, es conveniente utilizar la metodología cualitativa para entregar un documento de tipo consultoría que aborde una problemática inicial (necesidad de cumplir los objetivos estratégicos de la empresa) desde la gestión de personas, y que proponga, con suficiente base teórica, las estrategias de recursos humanos apropiadas para la consecución de las metas del negocio.

Se complementará este enfoque utilizando el método Delphi, que permitirá predecir de manera sistemática los efectos de la implementación del plan de recursos humanos propuesto. De esta manera, los cuestionarios formulados a los expertos en identificación de las necesidades del negocio al interno de la organización, volverán a ser consultados por estos mismos para establecer una conceptualización firme sobre la problemática a abordar en la gestión de personas dentro de STRACON GyM, y de esa manera sustentar, sobre la base de los modelos teóricos consultados, las mejores propuestas que compondrán el plan referido.

Para una mejor precisión conceptual, se utilizará el término Gestión Humana en lugar de Recursos Humanos, puesto que considera que las personas que contribuyen al logro de los éxitos empresariales no son meramente recursos y mucho menos gastos, sino seres humanos con talentos, a los que hay que dirigir en el ámbito laboral, de acuerdo con estrategias y tácticas de gestión de personas para aprovechar al máximo sus capacidades y desarrollar sus potencialidades, ya que son ellos los que generan y sostienen el valor en una organización.

## Capítulo II. Marco teórico

### 1. Planeamiento estratégico de Gestión Humana

Para la formulación del plan estratégico de Gestión Humana se utilizará la metodología de implantación recomendada por Gomez Mejía *et al.* (2001: 22). Así, el enfoque propuesto será proactivo, y se buscará planificar las estrategias con una visión de largo plazo, por lo menos que acompañen los ciclos anuales del negocio. De esta manera, se logrará desarrollar una competencia en el equipo para que todo lo que se proponga y aplique esté alineado con el futuro del negocio.

Otro elemento clave para dicha formulación será la comunicación clara de los objetivos de la empresa al equipo de profesionales del departamento de Gestión Humana, no solo con la intención de favorecer un alineamiento efectivo de los planes de Gestión Humana a los de la empresa, sino para que la propuesta sea susceptible de analizarse críticamente, proceso que requerirá de una activa participación y retroalimentación. Una acción táctica adicional será involucrar a los principales gerentes funcionales de la compañía (incluido el gerente general), en la revisión del plan para recibir sus aportes y obtener su compromiso. Este ejercicio permitirá detectar todas las oportunidades de mejora posibles y conocer cuáles son las limitaciones de recursos organizacionales para saber qué no incluir en el plan.

Se considera que algunos de los efectos principales de este plan de Gestión Humana sobre la estrategia de la empresa serán el mantenimiento de la ventaja competitiva de la que hoy goza STRACON GyM en el sector de contratistas mineros, lo cual refuerza su estrategia de negocio para el quinquenio 2015-2019. En la formulación de este plan alineado a los objetivos de la compañía deberá primar la visión estratégica antes que lo táctico u operativo, aun cuando en la fase de ejecución se debe enfatizar las tácticas, que son los planes operativos, programas, actividades, etcétera.

Gomez Mejía señala que las estrategias pueden ser deliberadas o emergentes. Son deliberadas cuando nacen de un proceso voluntario que implica una planificación predeterminada, sobre la base de objetivos previamente trazados. Al contrario, son emergentes en la medida que se generan de situaciones improvisadas con influencia de intereses políticos, de personalidad, de poder, etcétera. Si bien en esta fase de formulación del plan, la metodología obedecerá a desarrollar estrategias deliberadas, las emergentes aportan gran cuota de creatividad para resolver situaciones

no previstas. Como indica el autor, la gestión adecuada radica en aprovechar lo mejor de ambas, lo cual requiere también de una alta dosis de adaptabilidad.

Ahondando en el desarrollo del modelo teórico para la elaboración del plan estratégico de Gestión Humana, el enfoque de estrategia empresarial de Porter señala que existen tres tipos: liderazgo en costos, diferenciación de productos (o servicios) y segmentación. De acuerdo con esa clasificación, la estrategia de negocio de STRACON GyM es de segmentación, puesto que la compañía brinda servicios mineros combinando algunas características de la organización basada en el liderazgo de costos, tales como la organización estructurada, el control de los gastos y la supervisión del trabajo, y a su vez de diferenciación, ya que el servicio de minería está dotado de una alta ingeniería operativa, es reconocido por la calidad del trabajo que realiza y cuenta con trabajadores muy especializados.

Otro enfoque de estrategia a tomar como referencia será el de Miles y Snow (Gomez Mejía *et al.* 2001: 36). Bajo este esquema las unidades de negocio pueden ser defensoras cuando pretenden mantener su posicionamiento o cuota de mercado tratando de no arriesgar mucho; los productos o servicios ofrecidos son más bien de flujo estable, con sistemas complejos de ascensos, transferencias y recompensas. Por otro lado, las estrategias también pueden ser exploradoras, en el caso de que se busque nuevos productos o servicios en el mercado, apostando por el crecimiento e innovación constantes; estas últimas ostentan estructuras flexibles y descentralizadas.

Para el caso de la estrategia de STRACON GyM se considera que maneja una fórmula mixta, pues algunas variables de mercado determinan que no se tomen muchos riesgos en el modelo de negocio, con lo cual se acerca a la estrategia defensora, por ejemplo, preferir la seguridad a la innovación o conservar una relación muy cercana y duradera con los clientes, para lo cual las estructuras deben mantener algo de rigidez en el control y los sistemas de contratación o desvinculación fomentar el compromiso a largo plazo. Por otro lado, en otros casos la posición es más bien exploradora, pues ante un contexto de contracción como el actual, en el caso peruano, se vienen haciendo esfuerzos por localizarse y expandirse a otros países de Latinoamérica de manera agresiva, logrando expandirse al mercado panameño y colombiano.

Respecto a la adecuación al entorno referido por Gomez Mejia, las estrategias de Gestión Humana deberán responder a un grado de incertidumbre alto, pues aun cuando se conoce que el precio de los minerales tiene efectos positivos o negativos a nivel mundial, no se sabe a ciencia cierta el plazo de duración de los mismos. Por otro lado, el dinamismo del sector es bajo pues el entorno

en contextos normales tiende a ser regular; sucede lo mismo con la magnitud de los posibles cambios. En cuanto a la complejidad, la incidencia es alta, pues en la minería peruana el factor social es determinante en la medida que lograr la estabilidad de un proyecto es una tarea bastante difícil y mucho más aun mantenerla, dados los factores políticos, sociales y económicos que influyen actualmente en las comunidades afectadas por la industria minera.

Dadas estas circunstancias, el planteamiento de las estrategias de Gestión Humana, por el grado de incertidumbre, contemplará aspectos como la implementación de políticas de remuneración variable y mecanismos para la validación de la evaluación de desempeño. Ya que la dimensión del dinamismo es baja, las estrategias pondrán énfasis en el control de la eficiencia de la producción con sistemas de medición de la contribución de cada trabajador en el cumplimiento de metas operativas a través de la gestión de desempeño; lo mismo para la magnitud del cambio, lo que determinará que los descriptivos de puestos sean explícitos. Por último, tomando en cuenta la alta complejidad del negocio, las estrategias de Gestión Humana tomarán en cuenta un modelo que contemple diversos mecanismos para validar la evaluación.

Finalmente, siguiendo la teoría de Gomez Mejía, respecto al rol y capacidades de las áreas de Gestión Humana, se señala que estas son áreas de apoyo, que no sustituyen la responsabilidad de los directivos de las compañías, quienes son los responsables de los equipos conformados por los trabajadores. Sin embargo, se considera que un elemento clave para el planeamiento estratégico de Gestión Humana es el conocimiento del negocio, estar cerca del *core business*, entenderlo y dominar lo relacionado con las fuerzas económicas, financieras y tecnológicas que lo rodean.

### **Capítulo III. Visión, misión y valores**

En este capítulo, se revisará la visión, misión y valores (STRACON GyM 2014a) del área de STRACON GyM, y cómo estos se amoldan a la cultura organizacional.

Visión: “Ser reconocida como la empresa más confiable en Latinoamérica que provee servicios mineros y movimiento de tierras masivo”.

Misión: “Desarrollar un negocio sostenible que brinde servicios eficientes e innovadores de minería y movimiento de tierras masivos a nuestros clientes, cumpliendo con los más altos estándares en seguridad, ambiente y relaciones comunitarias”.

#### **1. Filosofía corporativa, valores y cultura organizacional**

STRACON GyM forma parte del Grupo Graña y Montero. Actualmente, el negocio principal de la empresa consiste en proveer servicios de minería y movimiento masivo de tierras a la industria minera en Perú y también con operaciones en Panamá. La oficina principal de la empresa se ubica en Lima, Perú.

La empresa fue creada en diciembre del 2011, luego del acuerdo firmado entre las empresas GyM S.A. y STRACON S.A.C. Tanto los contratos, activos de equipos, como el personal que antes tenían GyM, STRACON y varios *joint ventures* de ambas empresas fueron posteriormente transferidos a STRACON GyM S.A.

La compañía es el vehículo a través del cual se proveerá todos los servicios contractuales mineros y de movimiento de tierras masivo al mercado latinoamericano. Cuenta con un personal de aproximadamente 4.500 personas y una proyección en ventas de US\$ 450 millones para el año 2015.

Al crearse esta nueva empresa, se fusionaron dos culturas subyacentes, una local con el respaldo de ochenta años de experiencia en el rubro de la ingeniería y construcción en el Perú y, por otro lado, una extranjera que reúne el conocimiento técnico especializado de una contratista con presencia importante en el sector minero.

Los valores corporativos del grupo Graña y Montero son cuatro: cumplimiento, calidad, seriedad y eficiencia. STRACON GyM adopta esos mismos valores y añade un quinto valor, que es la seguridad, pero antepuesto a los demás por su importancia.

Los valores (STRACON GyM 2014b) de STRACON GyM son los siguientes:

- Seguridad: “Estamos comprometidos con la protección de la seguridad y salud de nuestros colaboradores y partes interesadas. Estamos comprometidos con llegar a ser líderes en seguridad y brindar a nuestro personal capacitaciones, conocimientos y herramientas para trabajar de manera segura y prevenir accidentes”.
- Cumplimiento: “Nuestra meta es realizar los trabajos de acuerdo al plazo y términos acordados con nuestros clientes, nuestro equipo y terceras partes. Buscamos lograr esto en cada proyecto que ejecutamos y, de este modo, formar una cultura de compromiso en todas las actividades que realizamos”.
- Calidad: “Estamos alineados a estándares internacionales de calidad, comprendemos y respetamos la administración ambiental, buscamos actuar con responsabilidad social y crear valor en nuestros servicios para así ganar la confianza y satisfacción de nuestros clientes. Creemos que esto se alinea con la ‘Calidad de Graña y Montero’”.
- Seriedad: “Nos regimos por la ética y profesionalismo que evidenciamos en los trabajos que ejecutamos, cumpliendo con todos los acuerdos, brindando a nuestros clientes servicios que van más allá de los términos y condiciones, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo, compañerismo, difusión de nuestros valores y cultivando el principio de honestidad en nuestras prácticas laborales. Utilizamos nuestra carta de ética para dar a conocer nuestra integridad”.
- Eficiencia: “Nuestro negocio busca mejorar nuestra productividad en todas las áreas de la empresa a través del cumplimiento de nuestros procesos de gestión, innovando, midiendo y reduciendo costos para, de este modo, crear valor”.

## **2. Determinación de objetivos a largo plazo**

El objetivo de la empresa es mantener un crecimiento constante en Perú y expandirse en Latinoamérica, principalmente en Chile, México y Colombia. Para lograrlo, pretende tener una cuota de participación importante en los proyectos mineros en operación y cartera, valiéndose también de *joint ventures* y relaciones contractuales con socios y clientes para la prestación de sus servicios.

En Perú, STRACON GyM ha adquirido la experiencia de STRACON en Nueva Zelanda y ha establecido “relaciones contractuales” con Rio Alto Mining y Hudbay Minerals para construir y operar las minas La Arena, Shahuindo y Constancia. Estos son los primeros tipos de contratos que se pueden observar en la industria minera en Perú. Este enfoque posiciona estratégicamente a la compañía en la industria.



## **Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional**

El objetivo de este capítulo es ahondar y entender el entorno en el que se desenvuelve el área de Gestión Humana en STRACON GyM, de acuerdo con el contexto político, económico, social, tecnológico y demográfico.

### **1. Análisis del macroentorno**

#### **1.1. Entorno político**

Del análisis realizado, se identifica que el área de Gestión Humana carece de normas, procedimientos y políticas que respalden la gestión, que promuevan la objetividad y que sirvan como guía para los diferentes procesos relacionados con la gestión de personas.

A su vez, el contexto del país respecto a la creación de la Superintendencia Nacional de Fiscalización (Sunafil), exige a las áreas de Gestión Humana un adecuado manejo de las leyes laborales que garanticen el cumplimiento de la normativa vigente, siendo este último órgano el encargado de verificar la correcta aplicación de la legislación a través de las inspecciones de trabajo (Sunafil s.f.).

En STRACON GyM, el área de Gestión Humana no cuenta con la estructura organizacional ni con los conocimientos necesarios que permitan hacer frente a dichas necesidades, lo cual es una oportunidad.

#### **1.2. Entorno económico**

El contexto económico en el que se desenvuelve Gestión Humana responde a una etapa de crecimiento de la empresa a nivel regional, luego de tres años de constituida, por lo que existe interés por invertir en programas que conviertan a la empresa en una organización atractiva, que retenga y fomente el desarrollo del talento en la organización, garantizando la generación de valor a través de las personas.

En los últimos tres años, la mano de obra ha representado aproximadamente el 20% de la estructura de costos, por lo que la administración de esta partida demanda que el equipo de Gestión Humana establezca una adecuada administración salarial y una estrategia clara y eficiente

respecto a las negociaciones con los sindicatos de obreros que permita alcanzar los objetivos trazados, tomando en cuenta que esta mano de obra representa casi el 80% del costo total del personal.

En la investigación se encontró que respecto a la administración salarial, el área de Gestión Humana carece de mecanismos de control. Tanto las promociones como los incrementos, son otorgados en cualquier mes del año, sin cumplir, necesariamente, con algún criterio de elegibilidad. Adicionalmente, la estructura de Gestión Humana no cuenta con un área especializada en la gestión de compensaciones, por lo que la asignación de los sueldos se determina en función a las expectativas del postulante.

En lo que se refiere al impacto económico de las negociaciones colectivas, el área de Gestión Humana negocia anualmente con cinco sindicatos, sin tener definida una estrategia que analice el impacto económico anual de cada ítem solicitado, por lo que en los primeros tres años se han generado acuerdos que exceden los presupuestos definidos por la organización, lo cual representa una amenaza, pues genera sobrecostos indirectos para los clientes.

### **1.3. Entorno social**

Para entender el entorno social, se realizó un análisis demográfico de los 5.000 trabajadores, con los siguientes resultados:

- 95% son de provincias, de la costa, sierra y selva del Perú, por lo que en los proyectos convergen distintas costumbres y estilos de vida.
- 92% son varones.
- 87% son menores de 46 años.
- 34% pertenece a la generación Y; 48%, a la generación X; y un 8%, a *baby boomers*.
- 56% tienen menos de 1 año de servicio en la empresa y el 82%, menos de 2 años.
- 38% de los trabajadores que operan en el proyecto son de las comunidades aledañas.

Gestión Humana debe tener en cuenta estos datos, pues uno de los objetivos de este trabajo es poder realizar una gestión integradora e inclusiva que abarque el universo de trabajadores, y que se evidencie un interés genuino por el bienestar y el desarrollo de las personas.

Por otro lado, dentro del análisis del entorno social se deben tener en cuenta los conflictos y las expectativas de cada una de las regiones donde se desarrollan las actividades de la empresa.

El conflicto social, según la Defensoría del Pueblo, debe ser entendido como un proceso en el cual sectores de la sociedad, el Estado y las empresas perciben que sus intereses u objetivos se contraponen y esa contradicción puede derivar en violencia.

Según el reporte N° 138 de la Defensoría del Pueblo al cierre de agosto del 2015, existen 153 conflictos activos y 60 latentes a lo largo del país (Defensoría del Pueblo 2008).

A continuación, se muestra el detalle de los conflictos sociales según el tipo:

**Tabla 1. Conflictos Sociales según tipo**

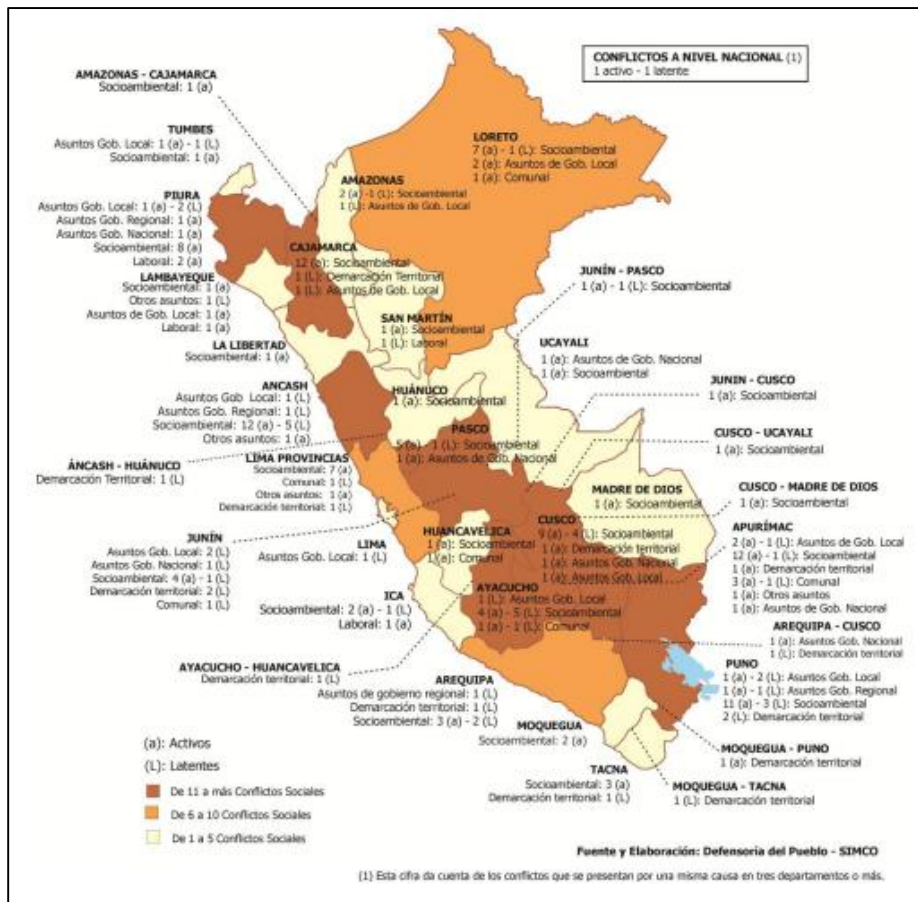
Tipo	TOTAL	%	Gobierno nacional	Gobierno regional	Gobierno local	Poder judicial	Org. Const. Autónomo	Poder legislativo
<b>TOTAL</b>	<b>213</b>	<b>100.0%</b>	<b>136</b>	<b>42</b>	<b>22</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
Socioambiental	142	66.7%	117	20	4	-	-	1
Asuntos de gobierno local	22	10.3%	-	-	18	3	1	-
Demarcación territorial	15	7.0%	6	9	-	-	-	-
Comunal	10	4.7%	3	5	-	-	2	-
Asuntos de gobierno nacional	9	4.2%	8	-	-	-	1	-
Laboral	6	2.8%	2	3	-	1	-	-
Asuntos de gobierno regional	5	2.3%	-	5	-	-	-	-
Otros asuntos	4	1.9%	-	-	-	3	1	-
Cultivo ilegal de coca	-	0.0%	-	-	-	-	-	-
Electoral	-	0.0%	-	-	-	-	-	-

Fuente: Defensoría del Pueblo – SIMCO

El principal motivo de estos conflictos se relaciona con los riesgos ambientales a los que están expuestas estas regiones, debido al desarrollo de las industrias extractivas.

En el siguiente gráfico del mapa del Perú, los conflictos de las regiones en donde se desenvuelve la empresa representan el 19% del total de conflictos activos en el país.

**Gráfico 1. Perú: casos registrados por región, según tipo y estado, agosto 2015 (número de casos)**



#### 1.4. Entorno tecnológico

Gestión Humana cuenta con una herramienta tecnológica llamada People Soft de Meta4 para la gestión de nóminas. Esta herramienta permite realizar los cálculos de planilla, así como la generación de una interface con el usuario, para que este pueda acceder de manera virtual a sus documentos de pago, por ejemplo: boletas, certificados de renta de quinta categoría, entre otros.

Sin embargo, se observa que muchos de los procesos aún se realizan de manera ordinaria, por ejemplo:

- Control de asistencia de manera manual a los más de 5.000 trabajadores de la empresa
- Gestión de desempeño de manera manual a los 600 empleados de la organización
- Gestión de fuentes de reclutamiento y selección de manera manual: bases de datos, pruebas y emisión de reportes

## **Capítulo V. Identificación de brechas**

### **1. Definición de la metodología**

Se utilizará la metodología Delphi (Mc Daniel y Gates 2011) para identificar la situación actual y deseada, ya que se busca reducir estas brechas con la intervención del área de Gestión Humana. El método Delphi depende de personas que son expertas en algún área o negocio.

A través de varias rondas, se busca recabar datos. Inicialmente, las entrevistas con los expertos no son estructuradas, con la finalidad de permitir cierta libertad para que se exprese e identifique los aspectos más importantes. Luego, se consolida la data recogida y la metodología implica una segunda reunión para que el experto observe los datos consolidados y tenga la oportunidad de mantener o replantear su opinión desde los resultados del grupo.

El método Delphi se caracteriza por el anonimato, la reiteración, la retroalimentación y la consolidación de las respuestas del grupo, con la finalidad de obtener el consenso de opiniones más confiable.

El propósito del anonimato es excluir la interacción del grupo respecto a la defensa de la opinión individual; se basa en un enfoque indirecto para la toma de decisiones del grupo.

La retroalimentación se presenta al grupo de expertos en una segunda ronda, con la finalidad de validar su posición inicial frente al consenso del grupo. Referencia del proceso realizado por la Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y trabajo 2003: 48 y del estudio Bas 2008:122

### **2. Identificación de brechas de Gestión Humana**

El análisis de brechas permite identificar el estado en un momento inicial versus la situación deseada, con la finalidad de generar estrategias y acciones que permitan llegar al objetivo futuro deseado.

Para llevar a cabo el análisis de brechas se ha considerado la siguiente guía de cinco pasos:

- 1) Definir la situación actual que se desea analizar y se quiere resolver
- 2) Identificar los atributos de la situación actual

- 3) Definir el objetivo o estado futuro deseado
- 4) Identificar la brecha
- 5) Determinar los planes y las acciones requeridas para alcanzar el estado deseado

A continuación, se desarrollan los pasos 1 – 4 del análisis de brechas.

El área de Gestión Humana en STRACON GyM, al cierre del 2014, es vista como un área de soporte, distante de las operaciones y con poca trascendencia en la formulación de estrategias de la empresa. Una de las razones es que el equipo no cuenta con la experiencia necesaria para acompañar sostenidamente el crecimiento económico que la empresa ha definido para los próximos años.

El promedio de edad del equipo es de 26 años, y casi el 50% del equipo son practicantes.

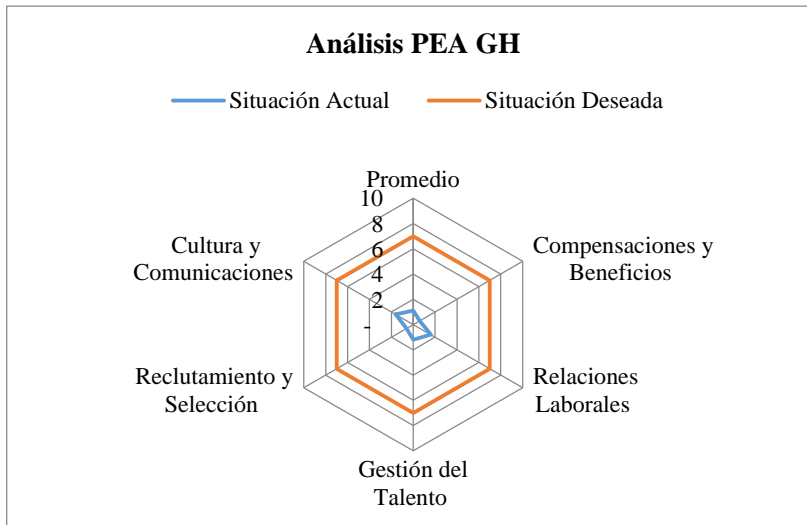
Adicionalmente, la organización del área atiende únicamente los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, bienestar social y sistemas, tal como se muestra en el organigrama actual del área, como se evidencia en el anexo 2

Como se puede observar, la estructura actual es una barrera para cubrir las expectativas del negocio respecto a Gestión Humana, en los procesos críticos y estratégicos tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Beneficios, Relaciones Laborales, Gestión de Talento y Cultura y Comunicaciones.

En la investigación, utilizando el método Delphi, se entrevistó a los siete gerentes de STRACON GyM para validar el diagnóstico inicial como la situación deseada en cada una de las áreas de intervención.

A continuación se presentan los resultados.

## Gráfico 2. Análisis PEA GH

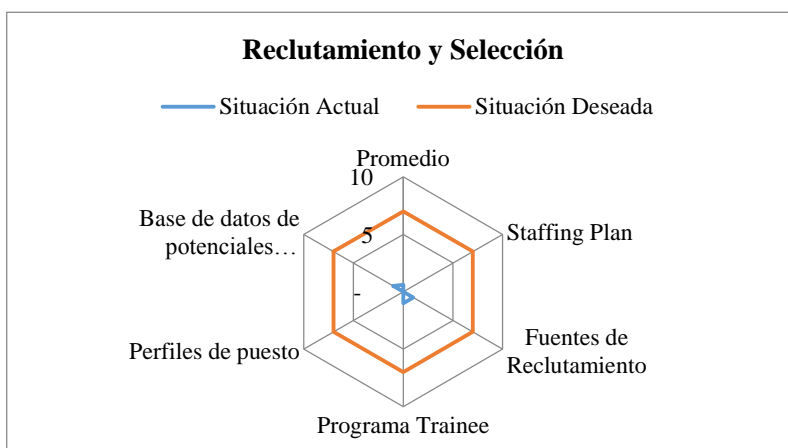


Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como se observa en el gráfico, las cinco áreas identificadas evidencian una situación actual crítica. En este escenario es casi imposible que Gestión Humana aporte al logro de los objetivos trazados en el plan de negocios para el quinquenio 2015 – 2019.

Con la finalidad de revertir esta situación, se analizará detalladamente los cinco frentes de cada área de intervención para desarrollar planes de acción que reduzcan las brechas existentes entre la situación actual y la situación deseada.

## Gráfico 3. Reclutamiento y selección

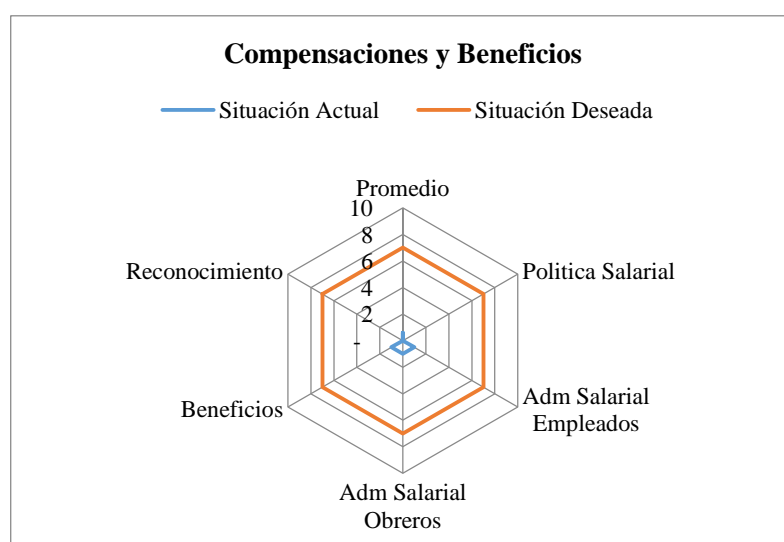


Fuente: Elaboración propia, 2015.

Durante la investigación se encontró que el área de Gestión Humana debe identificar fuentes de reclutamiento que garanticen la cobertura efectiva de las vacantes. Se entiende por efectivo el proceso cuando se entrega al candidato más idóneo en términos de cumplimiento o máximo acercamiento del perfil del puesto deseado, pero además en tiempo y forma esperadas, es decir, con una cobertura oportuna y de acuerdo a los procedimientos y aspectos legales propios de la contratación de trabajadores.

Adicionalmente, es necesario implementar un análisis de la curva de contratación para asignar los recursos necesarios según los tiempos esperados, así como el levantamiento oportuno de los perfiles de puestos, que permitan identificar a las personas que cuenten con los conocimientos, competencia y experiencia necesaria para cubrir los puestos de trabajo en la organización.

#### Gráfico 4. Compensaciones y beneficios



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Respecto a compensaciones y beneficios, Gestión Humana no cuenta con una política que establezca los criterios a considerar en las revisiones salariales. Tampoco se tiene identificado el impacto de cada posición en los resultados del negocio. Por lo tanto, las posiciones que tienen el título de jefatura son remuneradas con la misma banda salarial, sin considerar, por ejemplo, que la jefatura de almacén no tiene el mismo impacto que la jefatura de operaciones. Adicionalmente, la empresa carece de un análisis de equidad interna y de competitividad externa. Aproximadamente el 30% de los trabajadores se encuentran remunerados por debajo de la banda salarial y el 20% por encima, lo que genera malestar en las personas y da lugar a comparaciones desproporcionadas.

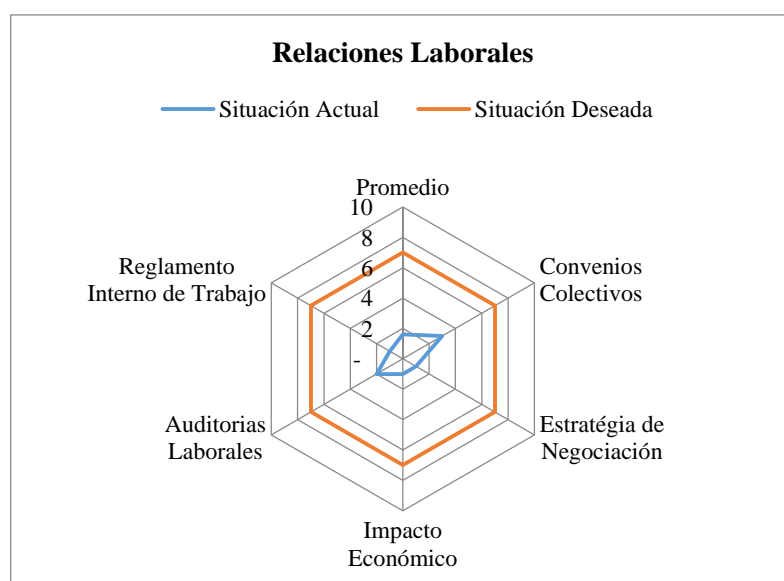


Por otro lado la empresa invierte S/. 4,3 millones en beneficios; sin embargo, solo el 15% de los trabajadores los conoce. Se evidencia la falta de una estrategia clara de difusión. Adicionalmente, se identificó que los beneficios actuales no satisfacen las necesidades de los trabajadores, de acuerdo a la segmentación por grupo generacional, ubicación geográfica, género, entre otros.

Respecto al salario emocional, representado por la compensación no monetaria que percibe el trabajador además de la remuneración económica, Gestión Humana aún no ha desarrollado una cultura de reconocimiento, por lo que esta variable aún no ha sido atendida.

Una fuente adicional para el diagnóstico son los resultados de la encuesta de salida aplicada a los trabajadores que cesaron voluntariamente en los últimos 6 meses. El 59% indicó que su mayor insatisfacción respecto a la empresa está relacionada con la compensación y el 49%, a las oportunidades de desarrollo.

**Gráfico 5. Relaciones laborales**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

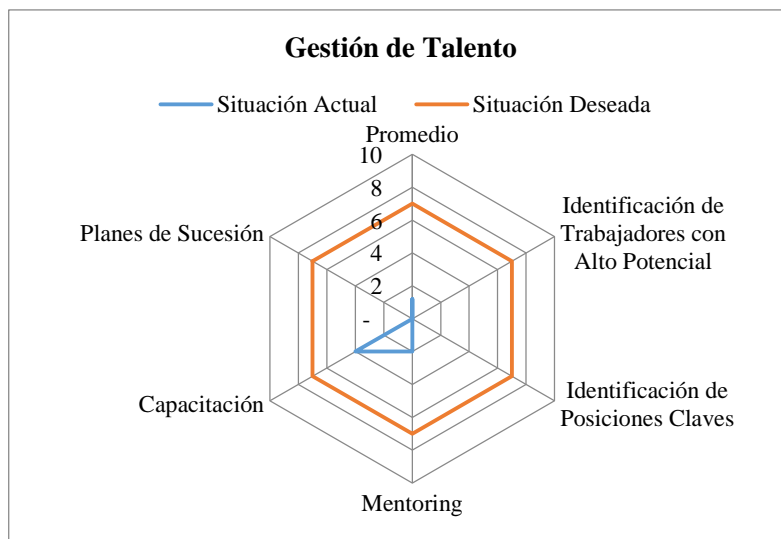
A la fecha, los procesos de negociación colectiva duran entre cuatro y seis meses, lo que evidencia la falta de estrategia previa y el bajo o nulo seguimiento al cumplimiento de los acuerdos establecidos en los convenios anteriores. Adicionalmente, el equipo de Gestión Humana desconoce el impacto económico anual de cada ítem solicitado por el sindicato, por lo que las negociaciones se realizan con los valores planteados en el pliego. Por ejemplo, uno de los pedidos del sindicato fue el aumento del bono por hora nocturna en 20 céntimos. El equipo de negociación

de Gestión Humana no consideró que su costo anual proyectado por el número de trabajadores y la cantidad de horas por jornada ubica a este concepto como el segundo más importante en la negociación, con un impacto de S/. 748.000 (variación del 35%).

En el año 2013, la compañía afrontó una huelga por parte del sindicato del proyecto El Brocal que duró 28 días ininterrumpidos, ocasionando pérdidas económicas que superaron los US\$ 4 millones. Sin embargo, la principal consecuencia de dicha paralización de los trabajadores fue la pérdida de la confianza entre la empresa y el sindicato. Del mismo modo, a inicios del 2014, en el proyecto La Zanja, se afrontó una paralización intempestiva ocasionada por aparentes malas condiciones de alojamiento en el campamento minero, los 6 días de paralización significaron para la compañía una pérdida de más de US\$ 350.000. Estos ejemplos evidencian la falta de definición de estrategias y lineamientos claros de relacionamiento con los sindicatos, lo que genera pérdidas importantes para la empresa.

Respecto a las auditorías laborales, en los últimos doce meses la empresa asumió multas por hasta cien unidades impositivas tributarias, lo que refleja una administración reactiva del cumplimiento de las obligaciones laborales.

### Gráfico 6. Gestión del talento



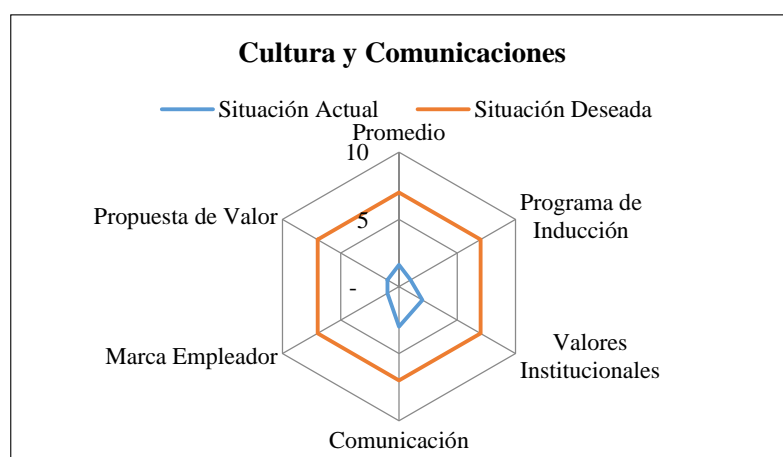
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Gestión Humana debe garantizar la continuidad y la sostenibilidad del negocio a través de la identificación de trabajadores con alto potencial, y de aquellas posiciones claves para el negocio. Esto permitirá alcanzar la visión de ser líderes regionales en la prestación de servicios mineros.

La compañía cuenta con un Programa de Mentoría poco desarrollado<sup>1</sup>. El objetivo principal de este programa es formar a la segunda línea de mando para que pueda asumir mayores responsabilidades en el corto plazo y, de esta forma, transmitir la cultura organizacional, teniendo como resultado el desarrollo de las personas. En ese sentido, es necesario que se identifiquen las líneas de sucesión y las prioridades por áreas.

Respecta a los planes de capacitación, de acuerdo con el análisis realizado se concluye que a la fecha la inversión destinada a capacitación se ha otorgado en función a las solicitudes directas de los trabajadores, sin tener un plan estructurado basado en la identificación de brechas de desempeño o nivel de competencias alcanzado. Por lo tanto, Gestión Humana deberá implementar una política en la que se manifiesten los lineamientos para ejecutar el programa anual de capacitación.

### Gráfico 7. Cultura y comunicaciones



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Uno de los retos que tiene el área de Gestión Humana es el de imprimir la cultura organizacional en cada uno de los 5.000 trabajadores; tanto empleados como obreros deben entender cómo su rol contribuye a que la empresa alcance la visión establecida. Por esto, se debe diseñar un programa

<sup>1</sup> El Programa de Mentoría del grupo Graña y Montero fue creado con la finalidad de reafirmar la cultura Graña y Montero, mediante el desarrollo de personas y el reforzamiento de competencias de liderazgo y dirección de personas. La mentoría es una relación de desarrollo y compromiso en la cual una persona con experiencia y conocimiento, denominada “mentor”, acompaña a una persona menos experimentada, llamada “mentorizado”, apoyándola en su crecimiento personal y profesional, durante un periodo.

de inducción que permita compartir el ADN, dando a conocer los valores institucionales, misión, visión y estrategia de STRACON GyM, revisadas en el capítulo III.

Por otro lado, al encuestar a los expertos se evidenció la necesidad de que la comunicación constante sea la característica que acompañe a Gestión Humana antes, durante y después de la implementación de los distintos programas relacionados con la gestión de personas.

## **Capítulo VI. Estrategias de gestión humana**

### **1. Estrategias propuestas en el campo de la gestión de personas**

Como quinto paso dentro del análisis de brechas mencionado en el capítulo anterior, se desarrollarán las estrategias para alcanzar la situación deseada, dentro de las cuales, se resaltan como principales:

#### Reclutamiento y Selección

- Elaboración y desarrollo de los perfiles de puesto
- Identificación de fuentes de reclutamiento
- Definición del plan de contratación o workforce planning

#### Compensaciones y Beneficios

- Elaboración y desarrollo de la política salarial
- Valorización de posiciones y administración salarial
- Elaboración y desarrollo del programa de beneficios - segmentación
- Elaboración y desarrollo del programa de reconocimiento

#### Relaciones Laborales

- Definición de estrategia frente - procesos de negociación colectiva
- Seguimiento a los convenios colectivos

#### Gestión de Talento

- Identificación de talento
- Identificación de puestos claves
- Desarrollo del programa de mentoría
- Desarrollo del plan anual de capacitación

#### Cultura y Comunicaciones

- Desarrollo del programa de inducción organizacional
- Gestión de comunicación interna

A continuación desarrollaremos a detalle cada una de las principales acciones según el área de intervención

#### **1.1.Reclutamiento y selección**

El objetivo estratégico de este proceso crítico consiste en proponer y atraer personas a la empresa para cumplir con la cobertura de vacantes según las necesidades de las áreas y/o proyectos a través de un proceso de reclutamiento y selección efectivo.

El reclutamiento no necesariamente implica a la selección, pues se circunscribe básicamente a la identificación de fuentes de provisión de candidatos potenciales para la cobertura de vacantes. En ese sentido, reclutar significa saber de dónde se obtendrán las personas que potencialmente cumplan con los perfiles y competencias requeridas por la compañía (Pereda 2011: 258-293).

La selección se refiere al proceso de evaluación en sí, que comprende exámenes de tipo curricular, técnico, de competencias, médico y psicológico.

En ese sentido, las principales acciones asociadas al cumplimiento de este objetivo estratégico de Gestión Humana son las siguientes:

- Contar con los perfiles de puestos de toda la organización

Para ello se realizará un trabajo de campo sobre la base de los descriptivos de puestos establecidos, en el que se completarán los requisitos de conocimientos, tiempo de experiencia, formación profesional o técnica, nivel de desarrollo de las competencias del puesto y otros necesarios, que deberán ser validados por las gerencias respectivas. Los perfiles de puestos no solo servirán para los procesos de reclutamiento y selección, sino para el caso de las promociones de empleados o recategorizaciones de obreros para poder efectuar las evaluaciones que correspondan conforme al puesto que se postula.

- Asegurar que las competencias de los nuevos empleados estén alineadas a la cultura y valores de la empresa

STRACON GyM ha definido el modelo de gestión por competencias adoptando el esquema corporativo del Grupo Graña y Montero que establece 21 competencias agrupadas en 3 ámbitos de desarrollo como son la excelencia operacional, la relación con el entorno y las acciones para la sostenibilidad. El plan estratégico de Gestión Humana debe proponer que las personas que se incorporen a la compañía tengan el nivel de desarrollo que la competencia amerita dependiendo del rol y la responsabilidad inherente a cada puesto previamente fijado tanto en el descriptivo

como el perfil. En ese sentido, a través de la selección se evaluarán tales competencias para determinar el nivel de alineamiento de los candidatos.

Para medir el alineamiento cultural, este plan contemplará una evaluación de los valores de la empresa. A través de *assessment centers* o centros de examinación, se aplicarán casos del tipo *role playing* o juegos de roles para determinar si los futuros colaboradores tienen interiorizados o no los valores de la compañía y en todo caso si se advierten dificultades para la asimilación o adhesión futura de los valores organizacionales.

- Contar con fuentes de reclutamiento efectivas

Este plan estratégico implica que los procesos de reclutamiento sean mucho más proactivos que reactivos. Identificar fuentes de reclutamiento temprano permitirá mapear de dónde se podrá obtener a los mejores candidatos para cubrir las vacantes de puestos que la organización demandará en el futuro, tanto para el inicio de nuevos proyectos o ampliaciones de servicios, como para la cobertura de algún puesto vacante.

La identificación de estas fuentes comprende la ubicación de casas de estudio, tales como universidades, institutos, centros de formación técnica cercanos a los proyectos donde operará la compañía, o los que por su conocimiento especializado sean fuentes de provisión de profesionales o técnicos. Gestionar la relación con dichas instituciones puede ser un elemento determinante para la obtención de información privilegiada sobre las mallas curriculares impartidas en determinadas carreras afines con el negocio minero, pero además tener acceso a las relaciones de egresados o estudiantes con buen rendimiento académico para un futuro contacto y posible vinculación a la empresa.

- Contar con un *workforce planning* o plan de dotación de personal

El plan estratégico de Gestión Humana deberá agregar valor a los procesos de reclutamiento y selección de la compañía, logrando mantener sistematizada la proyección del crecimiento organizacional en términos de conocer cuántos puestos se necesitarán cubrir en el futuro y cuándo aproximadamente deberán incorporarse. Con este nivel de previsión, al igual que en una fábrica se podrá conocer cuál será la demanda futura, de tal manera que se sepa con qué oferta contar con la debida anticipación no solo para asegurar la cantidad de los requerimientos que deberán satisfacerse sino prever la calidad, o especialidad particular, de cada puesto de trabajo solicitado.

- Desarrollar y mantener una estrategia de atracción del talento

En términos estratégicos y en función al crecimiento esperado del tamaño del negocio durante el periodo previsto, 2015-2019, resulta crítico para la compañía poder incorporar nuevos talentos, profesionales o técnicos recién egresados, no solo para renovar los cuadros de personal a suceder en el futuro, sino para formar a los nuevos líderes de la organización para fomentar una adhesión y asimilación cultural temprana, con lo cual se reducen también los costos de alta rotación que hoy aquejan a STRACON GyM, sobre todo en los niveles de puestos de especialistas *junior*, que representan más del 70% de las renunciaciones en el año; el costo estimado de rotación 2014 asciende a S/. 984.000.

Dado que un programa de graduados o *trainee* permite contar con una cantera de jóvenes profesionales, serán estos los que deberán ir creciendo dentro de la compañía para no tener que traer candidatos de fuera, que además vienen influenciados por elementos culturales que no necesariamente coinciden con los de la empresa.

## **1.2. Compensaciones y beneficios**

### 1) Política salarial

El concepto de política salarial abarca los criterios que son la base para la gestión remunerativa en la empresa. Estos son:

- Competitividad externa

Cada empresa compiten en el mercado laboral por el talento humano que exige su estrategia de negocio. En ese sentido, se define un nivel de pago que permita atraer, motivar y conservar al personal calificado que se requiera.

Así, para determinar la competitividad externa se analiza el comportamiento de pago de las empresas del sector, a través del análisis de los estudios salariales del sector.

Factores que determinan el nivel de competitividad (Juarez 2000: 82):

- Momento estratégico de la empresa
- Posibilidades reales de pago



- Tendencias características del sector
- Grado en el que los recursos humanos determinan los resultados críticos del negocio
- Leyes y reglamentos vigentes
- Políticas económicas del gobierno
- Distorsiones propias del mercado
- Intención de la alta dirección

En esta etapa, STRACON GyM elegirá como referencia la mediana del mercado.

- Equidad interna

Este concepto tiene su fundamento en el precepto legal del C100 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que establece “a igual trabajo, igual remuneración” y, como consecuencia, “a mayor trabajo, mayor salario”. Por lo tanto, resulta indispensable que la empresa pueda medir el impacto de cada una de sus posiciones.

- Desempeño

Uno de los criterios será vincular la administración salarial al desempeño de los trabajadores, buscando premiar y reconocer la excelencia individual, fomentando la meritocracia.

Para medir el desempeño individual es fundamental que su rol esté bien definido. Por lo tanto, se deben desarrollar descriptivos de puestos que detallen las funciones que el ocupante debe realizar, así como los objetivos previstos en el año y cómo estos serán medidos.

- Presupuesto

Porcentaje límite aprobado para variación del costo total de mano de obra en la empresa. Este es quizás uno de los principales criterios, ya que el porcentaje se establece considerando las variaciones estimadas del mercado de referencia, realidad económica de la empresa, resultados financieros y la sostenibilidad del negocio.

La administración del presupuesto debe ser transversal a todos los proyectos de la organización. Por lo tanto, debe existir un único presupuesto aprobado.

- Periodo de revisión salarial

La revisión salarial se llevará a cabo una vez en el año, durante el primer trimestre de cada periodo.

El concepto de política salarial abarca las decisiones y los criterios que son la base para implementar el proceso de administración salarial en la empresa. Por lo tanto, la comunicación de la política a todos los trabajadores de STRACON GyM será vital para que conozcan de qué forma la empresa gestionará la compensación; en este sentido, se debe ser transparentes y didácticos en la difusión, utilizando un *pack* que explique detalladamente cada criterio y contenga un mensaje de la gerencia general hacia los trabajadores.

## 2) Administración salarial empleados

Como se ha señalado, la compensación es un elemento fundamental de la dirección para orientar a las personas hacia los fines que persigue la empresa. En la actualidad, existen dos enfoques fundamentales para definir cómo y cuánto pagar a los puestos en la empresa. En primer lugar, el enfoque basado en el valor en mercado para la posición, donde se requiere contar con la información salarial del mercado del sector, decidir el nivel de competitividad y construir un rango de sueldos que permita ubicar a los postulantes al puesto. Este sistema hace mayor énfasis en la competitividad externa de las compensaciones de la empresa y supone que el mercado ya refleja los aspectos que determinarían en mayor o menor medida, la equidad interna de las compensaciones dentro de la organización. En segundo lugar, el enfoque de pago por contenido de responsabilidad del puesto. El punto de inicio es la descripción del puesto, sus responsabilidades principales, las cifras de resultados esperados para este puesto, los recursos asignados y sus actividades principales.

Una vez que se hayan valorizado los puestos, este enfoque permite hacer un diagnóstico más preciso, tanto de la equidad interna como de la competitividad externa; decidir su nivel de competitividad, construir los rangos salariales y, finalmente, tener una base técnica firme para administrar la compensación de los trabajadores, en función del desempeño. A través de la experiencia profesional se ha comprobado que este enfoque, si bien requiere más tiempo y esfuerzo para su implementación dentro de la empresa, resulta más eficaz para alcanzar los objetivos que se persiguen con la administración de la compensación.

En STRACON GyM, se administrarán las compensaciones según el enfoque de pago por contenido de responsabilidad del puesto y se utilizará el método de la consultora internacional Hay Group para valorizar cada una de las posiciones en la organización.

Hay Group desarrolló una sistematización de tres factores con un total de ocho elementos, tal como se explican a continuación:

- Competencia (*know-how*): conocimiento, habilidades gerenciales y habilidades de relaciones humanas
- Solución de problemas (*problem solving*): el ámbito o marco de referencia en el que se piensa y el desafío o complejidad del pensamiento requerido
- Responsabilidad (*accountability*): libertad, impacto y magnitud

Dentro de la estructura de definición de cada factor, existen escalas semánticas que reflejan los grados de presencia de cada elemento.

Adicionalmente, alineado con la estrategia de la empresa y el modelo de negocio de diferenciación, se plantea implementar un bono anual por desempeño, orientado a reconocer el alcance de los objetivos de la empresa, proyecto y persona. Este incentivo de corto plazo es también un beneficio de alto impacto para los trabajadores y una herramienta de retención que permite fidelizar a los trabajadores.

### 3) Administración salarial obreros

Al igual que en el acápite anterior, es indispensable valorizar los puestos para hacer un diagnóstico más preciso, tanto de la equidad interna como de la competitividad externa de la empresa. Sin embargo, la metodología Hay Group no se aplica a las posiciones de obreros; por lo tanto, se plantea utilizar la metodología por escalas discontinuas, reconocida por la OIT, la misma que considera los siguientes factores:

- Conocimientos
- Iniciativa
- Autonomía
- Responsabilidad

- Mando
- Complejidad

Adicionalmente, dentro de la administración salarial de obreros, se cambiará la actual asignación de bono por producción, pasando de una estructura fija a una estructura variable, donde se consideren los siguientes factores:

- 70% producción
  - 90% alcance de la meta de producción #BCM
  - 10% tardanzas e inasistencias
- 15% seguridad
  - 50% # de accidentes
  - 30% # de incidentes
  - 20% # reportes de riesgo
- 15% cuidado de equipos
  - 100% visitas al taller por mal uso del equipo

#### 4) Beneficios

Los beneficios forman parte de la estructura de compensación total. En ese sentido, se pueden tener beneficios generales y beneficios específicos. Por lo tanto, habiendo analizado la composición de trabajadores de STRACON GyM: 34% generación Y, 48% generación X y un 8% *baby boomers*, se considera necesario entregar beneficios diferenciados de acuerdo con las expectativas generacionales (Molinari 2011: 37-68)<sup>2</sup>, que puedan ser utilizados principalmente en las provincias donde residen.

Los principales puntos a considerar dentro de la entrega de beneficios son:

- Balance vida – trabajo
  - *Home office*: “Un día al mes puedo trabajar desde casa”.
  - Días libres adicionales: “Puedo tomar dos días libres en el año”. Está vinculado a algunos de los siguientes acontecimientos: cumpleaños, cumpleaños de esposa(o) o hija(o), mudanza, día puente para feriado, graduación, matrimonio.
  - Bono por vacaciones para puestos claves

---

<sup>2</sup> Sobre la nueva segmentación generacional, además, se ha consultado diversas fuentes como artículos de revistas como *Harvard Business Review*, *G de Gestión*, *Semana Económica* y *Aptitus*, así como informes de consultoras internacionales como *CLC Corporate Leadership Council* (perteneciente al *CEB*), *Manpower* y *Pricewaterhouse Coopers*.

- Cine: 8 entradas (x 2) al año para disfrutar momentos en familia
- Capacitación
- Idiomas
- Cursos técnicos
- Diplomados / maestrías para posiciones claves
- Salud
- EPS, cubierto al 75%
- Seguro de vida desde el primer día
- Seguro más vida, cubierto por la empresa
- Asignación por fallecimiento del trabajador, madre, padre, esposa(o) o hija(o)
- +Vida

#### 5) Reconocimiento

Se debe entender el reconocimiento como un conjunto de prácticas diseñadas para premiar y reconocer públicamente a los colaboradores, con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas, alineando cada uno de los reconocimientos a los valores institucionales.

En STRACON GyM es necesario generar una cultura de reconocimiento a todo nivel, con el objetivo de que los trabajadores se sientan reconocidos y motivados. Esto se traducirá en un mayor compromiso con la empresa, de forma que se favorece el crecimiento, la rentabilidad y la productividad del negocio. Entre los principales beneficios, demostrados por los estudios a las empresas Fortune 500, se encuentran:

- Mejora el rendimiento y desempeño de los trabajadores.
- Incrementa la productividad.
- Motiva a los empleados e incrementa su autoestima y satisfacción.
- Genera un clima laboral agradable.

El programa integral de reconocimiento se dividirá en tres dimensiones y buscará fomentar los siguientes comportamientos:

- Impacto en la estrategia del negocio
- Implementación de mejora empresarial: Se busca reconocer a todos los equipos que desarrollaron una mejora empresarial en el año y que trajo como consecuencia mayores ingresos o reducción de costos para la compañía. Este reconocimiento busca fomentar dos de los cinco valores organizacionales: cumplimiento y eficiencia.

- Desempeño destacado de obreros: Reconoce e incentiva el desempeño de los operarios y fortalece el cumplimiento de producción, seguridad y cuidado de equipos. Orientado al décimo superior de los operadores de Pala, Camión y Volquete, equipos principales en el desarrollo del negocio. Su periodicidad es trimestral y busca fomentar tres de los cinco valores organizacionales: cumplimiento, calidad y eficiencia.
- Seguridad, tolerancia cero: Orientado a disminuir el número de incidentes y accidentes en la compañía, se reconoce al proyecto/gerencia con menor índice de incidentes y accidentes de manera trimestral. Se busca fomentar los siguientes valores organizacionales: seguridad y cumplimiento.
- Resultados sobresalientes
  - Desempeño sobresaliente de la gerencia/proyecto: Se reconoce el mayor alcance de los objetivos por área/proyecto. Este reconocimiento busca fomentar dos de los cinco valores organizacionales: cumplimiento y eficiencia.
  - Resultados sobresalientes: Este tipo de reconocimiento es participativo y permite identificar al trabajador y/o equipo que fue más allá de lo esperado, y cuyo aporte contribuyó con algún área/proyecto. De esta manera, se fomentan los valores de eficiencia y calidad.
- Actitud ejemplar
  - Tiempo de servicio: Busca incentivar el compromiso con la compañía; impulsar la cultura de agradecimiento de la compañía a los colaboradores, reconociendo cada año en STRACON GyM.
  - Cultura de reconocimiento: Se reconoce al área/proyecto que tiene el indicador per cápita más alto en reconocimiento de manera mensual. De esa manera, se genera una mayor participación y se logra que los trabajadores fomenten los valores organizacionales.
  - “Yo soy inspiración”: Busca reconocer anualmente la excelencia de los trabajadores o equipos de trabajo, los mismos que, para ser nominados, deben evidenciar los cinco valores organizacionales: seriedad, seguridad, cumplimiento, calidad y eficiencia.

### **1.3.Relaciones laborales**

La empresa deberá definir una nueva estrategia de relacionamiento con sus trabajadores y organizaciones representativas. Los esquemas clásicos de manejo de los sindicatos por las entidades antes llamadas “patronales” resultan anacrónicos para las nuevas instancias del *management* y el nuevo enfoque de gestión humana. En los modelos de gestión de relaciones tradicionales el tratamiento de los sindicatos marcaba una relación asimétrica en relación al

manejo de poder que generaba una distancia natural en la relación obstaculizando la generación de confianza.

El nuevo modelo de gestión de relaciones laborales que se propondrá rompe con ese paradigma de relación adversa que dificulta la generación de confianza entre las partes, y más bien promueve una relación cercana, abierta al diálogo, de mutuo respeto, basada en la comunicación transparente y asertiva. Aunque parezca algo tan simple y elemental, se considera estos elementos como indispensables para reenfocar el relacionamiento con los trabajadores y sus representantes, pues la confianza es el eje fundamental en el que se cimientan las relaciones humanas. y en el ámbito laboral no solo permitirán a la compañía evitar conflictos, sino también generar mayor compromiso, motivación, desempeño y productividad (Mestdagh y Buelens s.f., Matsuzaki s.f. y Leary *et al.* s.f.).

- Adecuada planificación y efectividad de los procesos de negociación colectiva

La negociación de los pliegos de reclamos de los sindicatos es un proceso formal que se encuentra regulado por la Ley de Relaciones Colectivas<sup>3</sup>, que si bien debe conducirse bajo estos parámetros, se considera que este agrega mucho más valor si se incorporan elementos de gestión como la debida planificación y preparación, la optimización de los recursos y la búsqueda de eficiencias, puesto que una negociación mal llevada puede producir un tremendo desgaste en términos de pérdida de tiempo y deterioro de la relación.

El modelo que se utilizará para los procesos de negociación colectiva se basa en la metodología desarrollada por la Escuela de Harvard (Fisher *et al.* 2011), bajo el esquema de negociación por intereses y no posiciones, que promueve acuerdos satisfactorios para las partes en los que todos ganan.

- Seguimiento a los convenios colectivos

A fin de verificar el cumplimiento de los compromisos y acuerdos asumidos por las partes en los procesos de negociación colectiva suscritos por las partes, sindicato y empresa, la gestión de relaciones laborales incluirá en el plan estratégico de Gestión Humana reuniones formales de seguimiento para comprobar que están llevando a cabo las mejoras o realizando las acciones correctivas para garantizar la aplicación de los acuerdos estipulados.

---

<sup>3</sup> Decreto Supremo N° 010-2003-TR

Esta acción dentro del plan estratégico es importante en la medida en que permite ir generando espacios de diálogo y entendimiento entre la empresa y los sindicatos para evitar la acumulación de quejas y reclamos, lo que finalmente ocasiona desgaste en la relación y percepción de desatención de los pedidos del sindicato. Otro objetivo asociado a esta acción es mantener la comunicación permanente y escucha activa a los representantes de los trabajadores para abordar oportunamente nuevos problemas o situaciones no previstas en la negociación colectiva inicial.

#### **1.4. Gestión del talento**

##### 1) Identificación de talento

Administrar el talento humano es indispensable para el éxito de las organizaciones. Por lo tanto, se debe tener claro qué criterios o competencias definen a una persona como talento.

Según Idalberto Chiavenato (2009), “el talento incluye cuatro aspectos esenciales: conocimiento (saber), habilidad (saber hacer), juicio (saber analizar) y actitud (saber hacer que ocurra)”.

Según el profesor Dave Ulrich (2006), “talento es el producto de multiplicar competencias por compromiso”. Se entiende a las competencias como el conjunto de conocimiento, capacidades y experiencias necesarias para desempeñar bien una función, y el compromiso se entiende como el grado de voluntad que el individuo está dispuesto a poner en la tarea.

En STRACON GyM es indispensable identificar a los talentos para alcanzar los objetivos del quinquenio 2015–2019. Por lo tanto, considerando como base la teoría, se utilizará el modelo Nine Box que toma en cuenta tanto el potencial como el desempeño de cada trabajador.



**Gráfico 8. Matriz Nine Box**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Para identificar el potencial se deben considerar principalmente 5 de las 21 competencias organizacionales:

- Excelencia operacional
  - Capacidad de organizar, supervisar y controlar (colaboradores y recursos)
  - Adaptabilidad a diferentes entornos
  - Superación de adversidades/resolución de problemas
- Relación con el entorno
  - Relación con clientes externos e internos
- Acciones para la sostenibilidad
  - Formación de personas

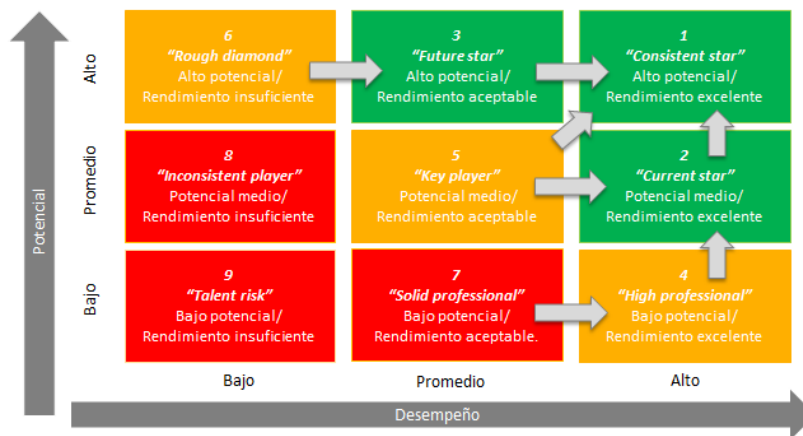
Una vez identificado el potencial de cada trabajador, se vinculará estos resultados con el desempeño obtenido, de manera que se posicione a los trabajadores en uno de los siguientes nueve cuadrantes:

- *Consistent star*: alto potencial/rendimiento excelente
- *Current star*: potencial medio/rendimiento excelente
- *Future star*: alto potencial/rendimiento aceptable
- *High professional*: bajo potencial/rendimiento excelente
- *Key player*: potencial medio/rendimiento aceptable
- *Rough diamond*: alto potencial/rendimiento insuficiente
- *Solid professional*: bajo potencial/rendimiento aceptable

- *Inconsistent player*: potencial medio/rendimiento insuficiente
- *Talent risk*: bajo potencial/ rendimiento insuficiente

Esta identificación servirá como base para gestionar planes que movilicen a los trabajadores hacia los cuadrantes deseados.

**Gráfico 9. Movimiento deseado en la Matriz Nine Box**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 2) Identificación de puestos claves

Un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de funciones y responsabilidades que lo separan y diferencian de los demás puestos.

Por lo tanto, será necesario que STRACON GyM identifique cuáles son aquellas posiciones que tienen mayor impacto en la estrategia de negocio. De esta forma, se podrá gestionar el talento, asignándoles roles con mayor responsabilidad e impacto en la compañía.

Los criterios para la identificación de puestos claves serán los siguientes:

- Criticidad en los procesos que administra: nivel del impacto económico y en la continuidad del negocio
- Toma de decisiones/solución de problemas: grados de metodología de valorización de puestos HayGroup

- Impacto en el negocio: impacto del puesto en la estrategia del negocio, aporte en la producción, los ingresos, ahorros y optimización de procesos
- Escasez en el mercado: sector de referencia minería o construcción

### 3) Mentoría

La mentoría o *mentoring* es un proceso mediante el cual una persona con más experiencia enseña, aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional a otra, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos.

En STRACON GyM se considera que esta herramienta será fundamental para garantizar la sostenibilidad del negocio, ya que permitirá preparar a los talentos de la organización para que asuman un mayor reto en el corto plazo.

Las cualidades necesarias del mentor y del mentorizado son las siguientes:

- Del mentor: Deseo de ayudar, credibilidad, experiencia, compromiso, interés en desarrollar a otras personas y habilidades interpersonales. En su rol, debe comunicarse con asertividad, proporcionar *feedback* de forma constructiva, guiar, proveer información e ideas, confrontar, alentar y explorar opciones.
- Del mentorizado: Mente abierta, ansias por aprender, responsabilidad, curiosidad, capacidad sensitiva, seguridad en sí mismo; autocrítico, flexible, ambicioso; acepta la responsabilidad de su propio aprendizaje, pide ayuda, tiene claro lo que quiere y posee fuertes habilidades interpersonales. Los dos factores claves en el rol del mentorizado son la proactividad y su capacidad de comunicación.

El programa contará con ocho sesiones; en la primera se definirán cinco competencias en las cuales trabajarán los equipos y durante las siguiente siete sesiones restantes se revisarán los avances de los planes definidos.

### 4) Capacitación

La capacitación es un proceso de asistencia a los trabajadores para que pasen de su posición actual a la posición deseada, en el que se faculten para mejorar su desempeño. Se puede describir esta transferencia como el recorrido por un área de aprendizaje.

Para que el programa de capacitación tenga éxito es necesario conocer aquello que la organización desea que las personas aprendan; por lo tanto, el diagnóstico de capacitación tiene un rol fundamental en la etapa de diseño. Adicionalmente, es necesario identificar los resultados que se está obteniendo, fruto del conocimiento actual, y cuáles son los resultados esperados después de haber recibido la capacitación. Esto permitirá que la organización pueda medir el impacto de la misma en los resultados del negocio.

En STRACON GyM, la capacitación deberá abarcar principalmente cuatro frentes, como se indica a continuación:

- Capacitación básica: STRACON GyM cuenta con estándares y procedimientos, por lo que es necesario que cada trabajador conozca los documentos que se relacionan con su puesto de trabajo. Los niveles de relación entre el puesto y la necesidad de ser capacitado en dichos estándares son los siguientes:
  - Conoce: Se requiere que el ocupante del puesto conozca los estándares y procedimientos.
  - Aplica: Se requiere que el ocupante del puesto aplique los estándares y procedimientos.
  - Supervisa: Se requiere que el ocupante del puesto aplique los estándares y procedimientos.
  - Promueve: Se requiere que el ocupante del puesto aplique los estándares y procedimientos.
- Capacitación técnica: Dirigida tanto a empleados como a obreros, con la finalidad de mejorar el conocimiento técnico, respecto a su posición en la compañía:
  - Obreros: Manejo de equipos y seguridad
  - Empleados: Especialización en el rol que desempeñan
- Capacitación en habilidades blandas: Orientadas básicamente a desarrollar temas como liderazgo, comunicación efectiva, autonomía responsable, trabajo en equipo y negociación.
- Capacitación complementaria: Ofimática e idiomas

### **1.5. Cultura organizacional y comunicaciones**

La gestión de personas impacta en la cultura organizacional. Son las estructuras, los procesos y el liderazgo (o comportamiento de las personas) los elementos que constituyen o dan vida a la cultura de una empresa. En ese sentido, se vuelve un área de gestión crítica y estratégica la gestión cultural en la medida en que frente a las necesidades de crecimiento orgánico de la organización se puedan desarrollar, difundir e instalar los componentes culturales de la empresa: la visión, la misión y los valores.

En el proceso de instalación y maduración de la cultura organizacional, es clave desarrollar estrategias de comunicación interna que permitan posicionar y explotar los componentes, atributos y rasgos que caracterizan a la cultura de STRACON GyM. Por ello, resulta importante gestionar los medios de comunicación para que la comunicación sea oportuna y de alcance suficiente y, sobre todo, que los mensajes sean claros y potentes para que sean entendidos y asimilados por todos los colaboradores.

- Identificar y definir las características culturales

Realizar un estudio de carácter antropológico para detectar los rasgos y características que identifican y unen a los colaboradores de STRACON GyM en los diferentes proyectos. Con dicho trabajo, se podrá validar cuáles son los aspectos valorados entre los trabajadores, aquellos que realzan e interiorizan con dicho insumo, para poder definir o redefinir qué elementos explotar con la intención de fortalecer el vínculo y sentido de pertenencia a la empresa.

En esta línea de acción, se pretende posicionar la cultura de STRACON GyM, en el sentido de que sea reconocida tanto en el frente interno como fuera de la organización, que puedan asociarse fácilmente los valores que inspiran al negocio con el comportamiento de los colaboradores y se genere un vínculo entre la cultura y la estructura, los procesos y los líderes de la organización.

- Gestión estratégica de comunicación interna

La gestión de la comunicación debe empezar con una encuesta de medios y contenidos a todo nivel para conocer la satisfacción respecto a la forma y el fondo de las comunicaciones que reciben los colaboradores que son, finalmente, los consumidores de estos productos. El levantamiento se efectuará a través de encuestas de satisfacción y realización de *focus groups* para conocer las preferencias de las personas.

Si bien la definición de los medios a emplear se validará respecto a los resultados de las encuestas referidas, por el tipo de necesidad identificada, se propone elaborar una publicación escrita masiva, pues el 86% de toda la organización carece de correo electrónico asignado por la empresa (además, es de fácil uso y portabilidad). De todas maneras se implementará plantillas de *mailing* y se renovará el portal intranet de STRACON GyM.

## **2. Presupuesto**

La inversión para el primer año de implementación es de S/. 11,5 millones (ver anexo 3).

Representa el 35% de los gastos generales de la organización, los que a su vez representan el 3% de los ingresos totales de la compañía.

## **Tabla 2. Indicadores de Gestión**

Los resultados esperados serán medibles a través de los siguientes indicadores de gestión

De resultado:

- Mejorar el Clima Laboral – GPTW >70 empleados y obreros
- Disminuir la rotación total en 40%, de 21% a 12%
- Retener a >93% del talento de la compañía
- Marca empleador

De proceso:

- Cumplimiento al 100% de la cobertura de las vacantes en el plazo esperado.
- Cuota de empleo local (MONC) cubierta al 100%
- Relación entre el valor del puesto y las remuneraciones
- Desarrollo de planes de retención orientado al talento
- Alcance de inducción >80%

## Conclusiones

Una de las principales conclusiones que se destacan luego del trabajo realizado es la importancia del alineamiento de los planes de Gestión Humana a los objetivos estratégicos de la compañía. Resulta clave entender la dimensión, alcance y metas de los objetivos planteados por la organización para que los planes de Gestión Humana no solo estén relacionados a estos, sino para que se pueda medir su verdadera contribución e impacto en los resultados.

El modelo teórico utilizado le da sustento al planteamiento de las estrategias, es decir, brinda las bases de contenido para fundamentar los planes y contribuir a la definición del porqué se piensa hacer las cosas. De igual forma, facilitan la comprensión del alineamiento de los planes a la estrategia empresarial en la medida en que se estudian las variables que impactan en la formulación de las mismas, ya sea la de liderazgo en costos, diferenciación o segmentación en el mercado.

Es importante conocer el modelo de negocio, entender las variables financieras, operativas, estrategias, el manejo de los recursos, la propuesta de valor, entre las principales. El plan estratégico puede verse muy bien estructurado en el papel, pero si no responde a las necesidades de la compañía, plasmadas en los objetivos estratégicos, será de muy poca utilidad. Además, conocer el negocio implica comprender claramente los alcances de la visión y misión, así como el significado de los valores organizacionales.

Las propuestas del plan de Gestión Humana deben aportar valor. En la medida en que el planteamiento de las acciones impacte positivamente en las metas trazadas por la empresa, será posible concluir que estas contribuyen a la generación de valor. Se considera que dichos aportes, además, deben contar con criterios de validación de mercado, por ejemplo la medición de clima laboral del Instituto Great Place To Work, la metodología de administración salarial de HayGroup, o el modelo de negociación desarrollado por la Escuela de Negociación de la Harvard University en la década de 1980.

Se considera que los modelos y metodologías empleados en este trabajo contribuyen a la identificación de las variables que Gestión Humana debe tomar en cuenta para la implementación y desarrollo de estrategias que permitan impactar en los objetivos organizacionales. El modelo de análisis PEST sitúa el contexto en el que se desenvuelve el área de Gestión Humana; la metodología Delphi ayuda a identificar, con la ayuda de expertos, los aspectos en los que se debe



intervenir, y el análisis de brechas ayuda a identificar las brechas que se debe reducir a través del desarrollo del plan. En esa línea, el mapa estratégico ayuda a vincular cada una de las estrategias de Gestion Humana con los objetivos de la organización.

## **Bibliografía**

Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3ª ed. México: McGraw Hill.

Cuesta, Armando (2010). *Gestión del Talento Humano y el Conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Defensoría del Pueblo (2008). *Informe Defensorial. Derecho a una Maternidad Segura: Supervisión Nacional a los Servicios de Ginecología y Obstetricia del MINSA*. 1ª ed. Lima: Defensoría del Pueblo.

Fisher, Roger; Ury, William y Patton, Bruce (2011). *Obtenga el Sí*. 1ª ed. Barcelona: Gestión 2000, Grupo Planeta.

Flores García Rada, Javier (2013). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.

Gomez Mejía, Luis R.; Balkin David y Cardy Robert (2008). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 5ta Ed. Madrid: Pearson Educación

Indacochea Alejandro, (2008), El Método Delphi

Juarez Hernandez, Othon (2000). *Administración de la compensación*. México: Oxford.

Leary, Kimberlyn; Pillemer, Julianna y Wheeler, Michael (s.f.). *Negotiating with emotions*. <<https://hbr.org/2013/01/negotiating-with-emotion>>.

Matsuzaki, Reo (s.f.). *Trust and Cooperation: Analysis and Critique of the Rational Actor Model*. Fecha de consulta: 15/08/2015. <[http://ocw.mit.edu/courses/political-science/17-955-civil-society-social-capital-and-the-state-in-comparative-perspective-fall-2004/assignments/matsuzaki\\_res\\_4.pdf](http://ocw.mit.edu/courses/political-science/17-955-civil-society-social-capital-and-the-state-in-comparative-perspective-fall-2004/assignments/matsuzaki_res_4.pdf)>.

Mc Daniel, Carl y Gates, Roger (2011). *Investigación de mercados*. 8ª ed.

Mestdagh, Steven y Buelens, Marc (s.f.). *Thinking Back On Where We're Going: A Methodological Assessment of Five Decades of Research in Negotiation Behavior*. Fecha de consulta: 15/08/2015.

<<http://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=463070022024113102066084066069087109025049057076086029076125066070070081122123030060121059038078004084084090006112059071084050122121092094064081117102067124055081047119000067068066112069121092087023123081084091090123007011070030098123081021102&EXT=pdf>>.

Molinari, Paula (2011). *Turbulencia generacional*. 1ª ed. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Pereda Marín, Santiago (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

Robbins, Stepheny Judge, Timothy (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13ª ed. México: Pearson Educación.

STRACON GyM (2014a). Quiénes Somos. Misión, Visión. Fecha de consulta: 01/08/2015. <<http://www.stracongym.com/es/bienvenidos/mision-vision>>.

STRACON GyM (2014b). Quiénes Somos. Valores. Fecha de consulta: 01/08/2015. <<http://www.stracongym.com/es/bienvenidos/valores>>.

Sunafil (s.f.) Sobre SUNAFIL. Acerca de SUNAFIL. Fecha de consulta: 10/07/2015. <<http://www.sunafil.gob.pe/portal/sobre-sunafil/acerca-de-sunafil>>.

Ulrich, Dave (2006). *Recursos Humanos Champions*. 1ª ed. Buenos Aires: Ediciones Granica.

## **Anexos**

## **Anexo 1. Análisis interno de la organización**

STRACON GyM es una de las más grandes empresas de servicios integrales mineros del Perú, que a lo largo de su trayectoria ha desarrollado diversos proyectos en el sector de ingeniería y construcción.

### **1. Modelo del negocio de la empresa**

Proveer servicios de contratista minero para operaciones en tajo abierto y subterráneo, construcción y movimientos masivos de tierra, a través de los siguientes servicios:

Planeamiento de minas: Brindar soporte a los clientes en el desarrollo de los planes de minado, el cual optimiza los diseños de las minas superficiales o subterráneas y maximiza la producción.

STRACON GyM cuenta con muchos años de experiencia en la planificación y las operaciones mineras, y tiene la capacidad para brindar soporte técnico a sus clientes en el planeamiento a corto, mediano y largo plazo. Por lo general, el planeamiento a corto, mediano y largo plazo se realiza en el yacimiento minero considerando datos como:

- Cantidades a minar
- Diseño de la mina
- Geología del depósito
- Ubicaciones de los depósitos e infraestructura de la mina

Todas las operaciones tienen diferentes necesidades, y esto se tiene en cuenta en la asignación de recursos. Para ayudar con la planificación y el diseño de la mina, se utiliza *software* de minería.

Desarrollo de minas: STRACON GyM brinda soporte y asesoramiento en las diferentes actividades del desarrollo de la mina identificando los riesgos y oportunidades para optimizar el valor potencial del yacimiento minero. Estas actividades incluyen:

- Desarrollo del plan de la mina
- Asesoramiento sobre las regulaciones mineras
- Conocimiento de las necesidades locales y regionales para identificar sus necesidades
- Evaluar los impactos financieros, socio-económicos y ambientales
- Asesoramiento en la obtención de permisos y licencias
- Asesoramiento de la infraestructura necesaria para la operación minera

Construcción de minas: Para el inicio de las operaciones mineras es necesario realizar trabajos preliminares y de construcción. STRACON GyM lleva a cabo todas estas actividades desde la preparación y limpieza de la zona, remoción de material orgánico y caminos para acceder a los niveles iniciales de explotación.

Como parte de la oferta de servicios de minería, se tiene la capacidad para proporcionar un servicio integral de gestión del proyecto para el diseño de ingeniería, procura y administración de la construcción de los proyectos de infraestructura de la mina:

- Movimiento de tierras para infraestructura
- Presas de relaves, diques, pozas, reservorios
- Caminos de acceso y acarreo
- Talleres, campamentos, grifos y polvorines

Estos trabajos son administrados por personal con una amplia experiencia local e internacional en la industria minera y de construcción civil.

Operación de minas: STRACON GyM cuenta con una probada trayectoria en operaciones mineras cuyas principales actividades incluyen:

- Perforación y voladura
- Carguío y transporte
- Trabajos auxiliares (construcción y mantenimiento de caminos, manejo de aguas, perfilado de taludes finales, construcción y mantenimiento de infraestructura asociada)

Cierre de minas: STRACON GyM ofrece un conjunto de servicios de rehabilitación de la mina para ayudar a restaurar el terreno alterado a un estado que esté de acuerdo con los planes y compromisos del cliente. Estos servicios incluyen:

- Drenaje de la mina y manejo de aguas
- Perfilado final del terreno
- Manejo de tierras orgánicas
- Revegetación

## 2. Cadena de valor

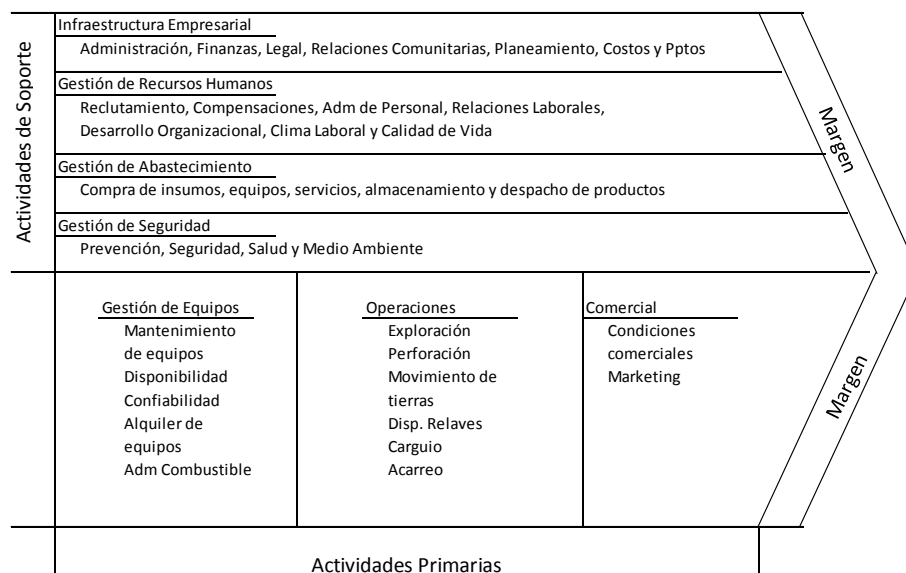
La cadena de valor de una empresa es el conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos y/o servicios. Se compone de las siguientes partes: actividades de soporte, actividades primarias o de valor y margen.

Las actividades de soporte brinda los insumos, estos pueden ser: recursos humanos, administrativos, tecnológicos y materiales para el desarrollo de las actividades primarias, sin el aporte de estas, sería imposible la consecución de los objetivos.

Las actividades primarias o de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto o servicio valioso para sus clientes.

El margen es la diferencia entre el valor total del producto o servicio y el costo colectivo de desempeñar las actividades primarias.

En STRACON GyM, la cadena de valor muestra la interacción de las distintas áreas de la empresa para entregar al cliente los servicios de exploración, perforación, voladura, carguío y acarreo de minerales, tal como se muestra a continuación:



Gestión Humana respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor completa.

### 3. Ventaja competitiva y fuentes de ventaja

En STRACON GyM se identifican las siguientes ventajas competitivas:

- Diferenciación por los atributos de STRACON GYM, respecto a la seriedad de los proyectos que lidera, el cumplimiento con los tiempos acordados, calidad del trabajo realizado, eficiencia y seguridad. El desarrollo de estos atributos genera confianza en los clientes y permite establecer una relación contractual bajo la modalidad de alianza, proyectos en los cuales se establecen honorarios en porcentaje respecto al total de la inversión requerida, y el desarrollo del proyecto es bajo el esquema de “socios”. De esta modalidad proviene el 80% de los ingresos de STRACON GyM. Solo un 20% de los ingresos está relacionado directamente a la eficiencia en costos, proyectos en los cuales se tienen establecidos precios unitarios por actividad.
- Respaldo del Grupo Graña y Montero, identificado como uno de los más importantes en ingeniería y construcción en el Perú.
- Amplia experiencia a nivel internacional y nacional de los servicios de exploración, perforación, voladura, carguío y acarreo de minerales.
- Profesionales reconocidos por su trayectoria en el sector minero y de construcción.

A su vez, se considera que por las características del servicio que brinda STRACON GyM, sus fuentes de ventaja serían las siguientes:

- Capacidad de negociación, para la adquisición de maquinarias y repuestos, como el administrador y dueño del mayor número de equipos en el Perú. Por lo tanto, los costos de las maquinarias, repuestos, insumos como aceites, combustible y llantas son adquiridos a un precio menor al del mercado, dado el volumen de la demanda, lo que permite generar una adecuada gestión de los costos unitarios de la empresa.
- Desarrollo de las personas, con la finalidad de gestionar las competencias de sus colaboradores y posicionarse como líderes regionales en los servicios que brinda STRACON GyM. Actualmente, el Grupo Graña y Montero cuenta con una universidad corporativa que brinda una malla curricular basada en cursos de gestión, técnicos y de desarrollo de habilidades blandas.
- Relaciones comerciales con clientes mineros, entre los más destacados: Hudbay, Rio Alto, First Quantum y Buenaventura.

### 4. Estructura organizacional

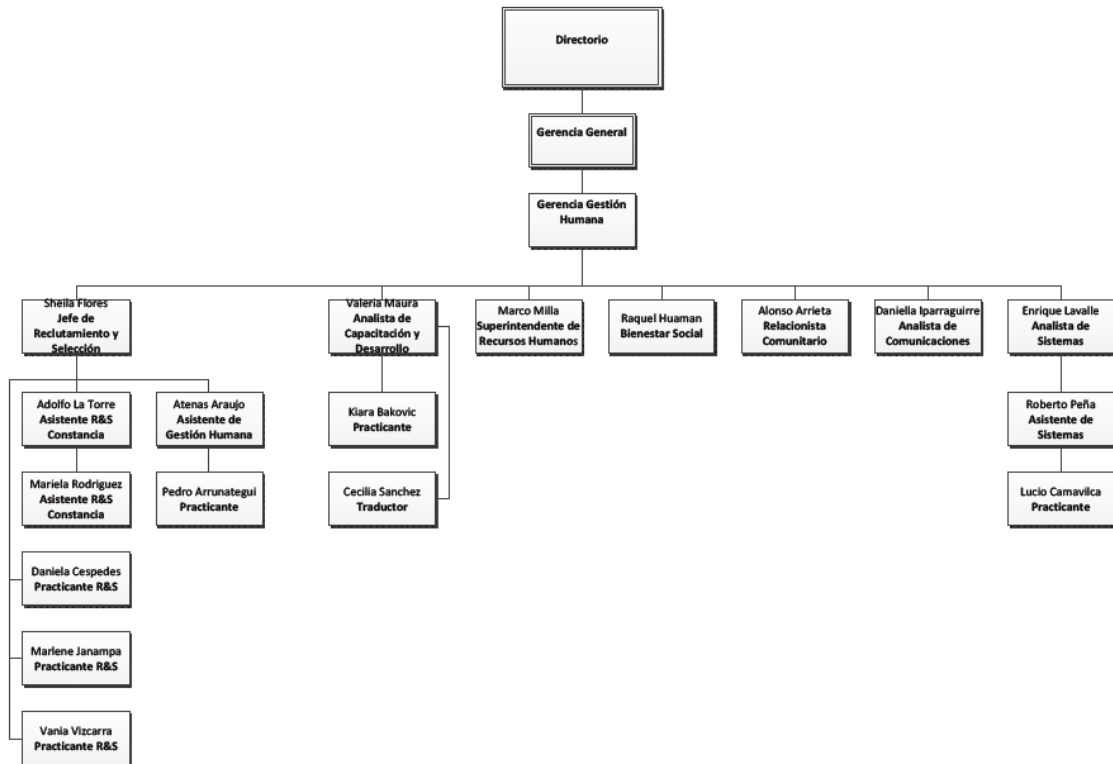


En STRACON GyM se observa que el diseño de la estructura organizacional que se utiliza es matricial. Por lo tanto, divide la autoridad, tanto por área funcional como por unidad de negocio o proyecto.

En una estructura de matriz, cada uno de los empleados responde a dos supervisores inmediatos: un supervisor funcional y un supervisor jerárquico en operaciones. El supervisor funcional se encarga de supervisar a los empleados en un área de especialidad o de soporte. Los supervisores jerárquicos de operaciones gestionan un proyecto específico; absorben los empleados de diversas áreas funcionales para completar sus equipos de proyecto. Este tipo de estructura organizacional tiene varias ventajas.

- **Coordinación de recursos.** La estructura matricial permite a los supervisores centrarse en sus áreas de especialización. Los supervisores funcionales se centran en la contratación, formación y gestión de los empleados en su campo; mientras que los supervisores de proyectos pueden centrarse en la consecución de los objetivos de sus proyectos o productos específicos.
- **Especialización.** La colocación de los trabajadores en las áreas funcionales les permite especializarse en un campo particular. En lugar de ser buenos en una variedad de tareas, los empleados especializados pueden sobresalir en tareas en sus respectivos campos de concentración.
- **Amplitud de habilidad.** Cuando se encuentran aislados en un área funcional, los empleados pueden tener más dificultades para beneficiarse de los conocimientos y experiencias de las personas en otras áreas. En una estructura de matriz, los empleados tienen contacto constante con los miembros de otras áreas funcionales a través de su pertenencia a los equipos de proyecto. A través del equipo del proyecto, los empleados tienen la oportunidad de desarrollar un conjunto más amplio de habilidades que lo que harían en una estructura puramente funcional.
- **Comunicación.** Dado que los empleados tienen contacto constante con los miembros de las diferentes áreas funcionales, la estructura matricial permite que la información y los recursos viajen de forma más fluida entre las áreas funcionales. La colaboración entre las áreas funcionales permite a un equipo de proyecto poder manejar mejor los retos y objetivos complejos.
- **Flexibilidad.** La estructura matricial permite que los recursos humanos sean compartidos de manera flexible a través de diferentes proyectos o productos. Las áreas funcionales mantienen un *stock* de empleados con talento para cumplir con los requisitos de los proyectos.

## Anexo 2. Organigrama Gestión Humana



Fuente: STRACON GyM Org Charts

### Anexo 3. Presupuesto

#	CLASIFICACIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	BUDGET 15
<b>1</b>	<b>COSTO DE PERSONAL</b>	<b>222,413</b>	<b>222,413</b>	<b>222,413</b>	<b>222,413</b>	<b>222,413</b>	<b>222,413</b>	<b>222,413</b>	<b>222,413</b>	<b>222,413</b>	<b>222,413</b>	<b>222,413</b>	<b>222,413</b>	<b>2,668,950</b>
	SUELDOS EQUIPO GH - 21 PERSONAS	146,250	146,250	146,250	146,250	146,250	146,250	146,250	146,250	146,250	146,250	146,250	146,250	1,755,000
	COSTOS LABORALES	71,663	71,663	71,663	71,663	71,663	71,663	71,663	71,663	71,663	71,663	71,663	71,663	859,350
	PROGRAMA TRAINEE	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000
<b>2</b>	<b>DESARROLLO HUMANO</b>	<b>122,167</b>	<b>149,277</b>	<b>122,167</b>	<b>122,167</b>	<b>134,277</b>	<b>132,167</b>	<b>177,100</b>	<b>134,277</b>	<b>122,167</b>	<b>122,167</b>	<b>149,277</b>	<b>122,167</b>	<b>1,609,377</b>
	MEDICIÓN CLIMA LABORAL	-	12,110	-	-	12,110	-	54,833	12,110	-	-	12,110	-	103,373
	GESTION DE DESEMPEÑO	-	15,000	-	-	-	10,000	-	-	-	-	-	15,000	40,000
	CAPACITACIÓN COMPAÑÍA	122,167	122,167	122,167	122,167	122,167	122,167	122,167	122,167	122,167	122,167	122,167	122,167	1,466,004
<b>3</b>	<b>COMPENSACIONES Y BENEFICIOS</b>	<b>57,600</b>	<b>3,072,758</b>	<b>213,000</b>	<b>132,500</b>	<b>145,000</b>	<b>205,000</b>	<b>145,000</b>	<b>145,000</b>	<b>145,000</b>	<b>145,000</b>	<b>145,000</b>	<b>933,000</b>	<b>5,338,858</b>
	STI COMPAÑÍA	-	3,072,758	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-3,072,758
	PROGRAMA POLITICA SALARIAL	-	57,600	48,000	-	-	60,000	-	-	-	-	-	-	165,600
	PROGRAMA BENEFICIOS	-	-	-	192,500	145,000	145,000	145,000	145,000	145,000	145,000	145,000	145,000	1,207,500
	PROGRAMA RECONOCIMIENTO	-	-	165,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	390,000
	AGUINALDO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	408,000
<b>4</b>	<b>CALIDAD DE VIDA</b>	<b>52,983</b>	<b>62,483</b>	<b>70,793</b>	<b>83,883</b>	<b>107,083</b>	<b>43,283</b>	<b>50,683</b>	<b>139,483</b>	<b>70,983</b>	<b>38,983</b>	<b>52,483</b>	<b>166,383</b>	<b>940,058</b>
	EVENTOS CORPORATIVOS	-	-	13,500	18,000	-	-	-	-	-	1,000	-	35,000	87,500
	EVENTOS INTERIROS	6,000	21,000	8,000	34,000	63,300	1,000	8,000	31,000	11,000	1,000	13,000	1,000	265,300
	CELEBRACIONES OP	11,833	4,333	5,133	4,733	7,633	10,133	8,533	10,333	2,833	2,833	2,833	96,833	170,896
	ATENCIÓNES AL PERSONAL	35,150	31,150	44,150	27,150	30,150	32,150	32,150	38,150	57,150	34,150	36,650	12,150	416,300
<b>5</b>	<b>RELACIONES LABORALES</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>	<b>23,000</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>	<b>23,000</b>	<b>3,000</b>	<b>76,000</b>
	ASESORIAS LABORALES	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
	NEGOCIACIONES SINDICALES	-	-	-	-	-	20,000	-	-	-	-	-	20,000	40,000
<b>6</b>	<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>22,567</b>	<b>22,567</b>	<b>22,567</b>	<b>22,567</b>	<b>22,567</b>	<b>22,567</b>	<b>22,567</b>	<b>22,567</b>	<b>22,567</b>	<b>22,567</b>	<b>22,567</b>	<b>22,567</b>	<b>270,800</b>
	PROGRAMA CULTURA ORGANIZACIONAL	17,567	17,567	17,567	17,567	17,567	17,567	17,567	17,567	17,567	17,567	17,567	17,567	210,800
	PROGRAMA INDUCCIÓN	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
<b>7</b>	<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>15,831</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>15,831</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>47,433</b>
	SELECCIÓN DE PERSONAL	15,831	-	-	-	-	15,831	-	-	-	-	-	-	47,433
<b>8</b>	<b>GASTOS DE VIAJE POR NEGOCIO</b>	<b>44,000</b>	<b>44,000</b>	<b>44,000</b>	<b>44,000</b>	<b>44,000</b>	<b>44,000</b>	<b>44,000</b>	<b>44,000</b>	<b>44,000</b>	<b>44,000</b>	<b>44,000</b>	<b>44,000</b>	<b>528,000</b>
	ALOJAMIENTO	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	108,000
	TRANSPORTE - AEREO	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	420,000
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>482,960</b>	<b>561,339</b>	<b>3,557,687</b>	<b>711,029</b>	<b>725,839</b>	<b>648,260</b>	<b>724,762</b>	<b>710,739</b>	<b>630,129</b>	<b>598,129</b>	<b>658,739</b>	<b>1,529,960</b>	<b>11,539,574</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### Anexo 4. Encuesta a gerentes funcionales y proyectos

Posición en STRACON GyM: \_\_\_\_\_

Identifique la situación actual marcando del 1 al 8, donde

- 1 No existe
- 2 Muy malo
- 3 Malo
- 4 Regular
- 5 Bueno
- 6 Muy bueno
- 7 Sobresaliente

1. Compensaciones y beneficios

Pensando en la situación actual, ¿cuáles son los resultados de Gestión Humana en los siguientes programas?

P1	Política salarial	
P2	Administración salarial empleados	
P3	Administración salarial obreros	
P4	Programa de beneficios	
P5	Programa de reconocimiento	

Pensando en la situación futura, ¿cuáles son los resultados que debería alcanzar Gestión Humana en los siguientes programas?

P6	Política salarial	
P7	Administración salarial empleados	
P8	Administración salarial obreros	
P9	Programa de beneficios	
P10	Programa de reconocimiento	

## 2 Relaciones laborales

Pensando en la situación actual, ¿cuáles son los resultados de Gestión Humana en los siguientes programas?

P11	Convenios colectivos	
P12	Estrategia de negociación	
P13	Control del impacto económico por negociaciones	
P14	Auditorías laborales	
P15	Reglamento interno de trabajo	

Pensando en la situación futura, ¿cuáles son los resultados que debería alcanzar Gestión Humana en los siguientes programas?

P16	Convenios colectivos	
P17	Estrategia de negociación	
P18	Control del impacto económico por negociaciones	
P19	Auditorías laborales	
P20	Reglamento interno de trabajo	

## 3 Gestión del talento

Pensando en la situación actual, ¿cuáles son los resultados de Gestión Humana en los siguientes programas?

P21	Identificación de trabajadores con alto potencial	
P22	Identificación de posiciones claves	
P23	Programa de <i>mentoring</i>	
P24	Plan de capacitación	
P25	Planes de sucesión	

Pensando en la situación futura, ¿cuáles son los resultados que debería alcanzar Gestión Humana en los siguientes programas?

P26	Identificación de trabajadores con alto potencial	
P27	Identificación de posiciones claves	
P28	Programa de <i>mentoring</i>	
P29	Plan de capacitación	
P30	Planes de sucesión	

#### 4 Cultura y comunicaciones

Pensando en la situación actual, ¿cuáles son los resultados de Gestión Humana en los siguientes programas?

P31	Programa de inducción	
P32	Interiorización de los valores institucionales	
P33	Comunicación interna	
P34	Revista interna	
P35	Marca empleador	

Pensando en la situación futura, ¿cuáles son los resultados que debería alcanzar Gestión Humana en los siguientes programas?

P36	Programa de inducción	
P37	Interiorización de los valores institucionales	
P38	Comunicación interna	
P39	Revista interna	
P40	Marca empleador	

#### 5 Reclutamiento y selección

Pensando en la situación actual, ¿cuáles son los resultados de Gestión Humana en los siguientes programas?

P41	<i>Staffing plan</i> (curva de contratación)	
P42	Identificación de fuentes de reclutamiento	
P43	Programa <i>trainee</i>	
P44	Mapa de perfiles de puestos	
P45	Base de datos de potenciales candidatos	

Pensando en la situación futura, ¿cuáles son los resultados que debería alcanzar Gestión Humana en los siguientes programas?

P46	<i>Staffing plan</i> (curva de contratación)	
P47	Identificación de fuentes de reclutamiento	
P48	Programa <i>trainee</i>	
P49	Mapa de perfiles de puestos	
P50	Base de datos de potenciales candidatos	

## Anexo 5. Consolidación de respuestas

### Compensaciones y beneficios

	Entrevistado	Política Salarial	Adm. Salarial Empleados	Adm. Salarial Obreros	Beneficios	Reconocimiento
	Situación Actual	1	1	2	2	1
2		1	3	3	1	1
3		1	3	3	1	1
4		1	2	2	1	1
5		1	2	2	1	1
6		1	2	2	1	1
7		1	3	3	1	1
8		1	4	4	1	1
9		1	3	3	1	1
10		1	2	2	1	1
11		1	4	4	1	1
Promedio		1	3	3	1	1
Situación Deseada	Entrevistado	Política Salarial	Adm. Salarial Empleados	Adm. Salarial Obreros	Beneficios	Reconocimiento
	1	7	6	6	7	6
	2	6	6	6	7	7
	3	6	5	5	6	7
	4	5	6	6	6	6
	5	6	7	7	7	6
	6	5	6	6	5	7
	7	7	6	6	7	7
	8	5	5	5	7	6
	9	5	7	7	5	7
	10	6	6	6	7	6
	11	7	6	6	6	7
	Promedio	6	5	5	7	7

Relaciones Laborales

		Entrevistado	Convenios Colectivos	Estrategia de Negociación	Impacto Económico	Auditorias Laborales	Reglamento Interno de Trabajo
Situación Actual	1	4	2	4	1	4	
	2	4	1	3	1	4	
	3	3	1	3	1	4	
	4	4	2	4	1	4	
	5	4	1	3	1	3	
	6	4	1	4	1	4	
	7	3	2	4	1	3	
	8	4	1	4	1	3	
	9	4	2	3	1	4	
	10	3	2	4	1	4	
	11	4	1	3	1	3	
	Promedio	4	1	4	1	4	
Situación Deseada	Entrevistado	Convenios Colectivos	Estrategia de Negociación	Impacto Económico	Auditorias Laborales	Reglamento Interno de Trabajo	
	1	6	5	6	4	6	
	2	6	5	6	5	6	
	3	6	5	7	4	5	
	4	7	6	6	6	6	
	5	6	6	5	5	6	
	6	6	5	6	4	5	
	7	7	6	7	5	6	
	8	6	5	6	4	6	
	9	6	6	6	4	7	
	10	7	5	7	5	6	
	11	6	6	6	4	6	
Promedio	6	5	6	5	6		



Gestión del Talento

	Entrevistado	Identificación de Trabajadores con Alto Potencial	Identificación de Posiciones Claves	<i>Mentoring</i>	Capacitación	Planes de Sucesión
Situación Actual	1	1	1	4	4	1
	2	1	1	4	4	1
	3	1	1	3	3	1
	4	1	1	4	4	1
	5	1	1	5	5	1
	6	1	1	4	4	1
	7	1	1	3	3	1
	8	1	1	4	4	1
	9	1	1	3	3	1
	10	1	1	4	4	1
	11	1	1	4	4	1
	Promedio	1	1	4	4	1
	Situación Deseada	Entrevistado	Identificación de Trabajadores con Alto Potencial	Identificación de Posiciones Claves	<i>Mentoring</i>	Capacitación
1		6	6	6	5	7
2		5	6	6	5	6
3		5	5	6	5	7
4		6	5	6	6	6
5		5	5	7	5	6
6		5	6	6	5	6
7		6	5	6	6	7
8		5	5	7	7	7
9		5	5	6	6	7
10		6	6	6	5	6
11		5	5	6	5	5
Promedio		5	5	6	5	6

Cultura y  
Comunicaciones

	Entrevistado	Programa de Inducción	Valores Institucionales	Comunicación Interna	Revista Interna	Marca Empleador
Situación Actual	1	3	1	3	1	3
	2	4	1	4	1	4
	3	3	1	3	1	4
	4	4	1	4	1	3
	5	4	1	4	1	4
	6	4	1	4	1	3
	7	3	1	3	1	3
	8	3	1	3	1	3
	9	3	1	3	1	4
	10	4	1	4	1	5
	11	3	1	3	1	4
	Promedio	3	1	3	1	4
Situación Deseada	Entrevistado	Programa de Inducción	Valores Institucionales	Comunicación Interna	Revista Interna	Marca Empleador
	1	7	5	6	6	7
	2	6	5	5	5	5
	3	6	6	6	5	6
	4	6	6	7	4	7
	5	7	6	6	6	6
	6	6	6	6	6	6
	7	6	5	5	7	5
	8	7	5	5	4	5
	9	7	5	7	5	5
	10	6	6	6	5	5
	11	5	5	5	6	5
Promedio	6	5	6	5	6	

Reclutamiento y Selección

	Entrevistado	<i>Staffing Plan</i>	Fuentes de Reclutamiento	Programa <i>Trainee</i>	Perfiles de puesto	Base de datos de potenciales candidatos
Situación Actual	1	1	3	5	1	4
	2	1	2	5	1	4
	3	1	2	5	1	3
	4	1	3	5	1	4
	5	1	3	4	1	3
	6	1	2	4	1	3
	7	1	2	4	1	3
	8	1	3	4	1	4
	9	1	2	5	1	3
	10	1	3	4	1	4
	11	1	3	4	1	4
	Promedio	1	3	4	1	4
Situación Deseada	Entrevistado	<i>Staffing Plan</i>	Fuentes de Reclutamiento	Programa <i>Trainee</i>	Perfiles de puesto	Base de datos de potenciales candidatos
	1	6	6	7	5	6
	2	5	5	6	4	5
	3	5	5	7	4	5
	4	5	5	7	5	6
	5	6	6	6	6	6
	6	5	6	6	6	6
	7	6	6	6	5	5
	8	5	5	6	4	6
	9	5	7	6	4	5
	10	5	7	5	4	5
	11	5	6	5	5	6
Promedio	5	6	6	5	6	

Fuente: Elaboración propia, 2015.