



**“PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA PARA LA  
INTEGRACIÓN Y MEJORA DE SUS PROCESOS, EN UNA  
EMPRESA MINERA PERUANA PARA EL PERIODO 2018-2022”**

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

**Presentado por**

**Sr. Enrique José Dávila Marín**

**Asesor: Profesor Martín Carlos Otiniano Carbonell**

**2018**

### **Dedicatoria**

A Dios y la virgen, por todas sus bendiciones y  
lecciones de fe.

A mis padres María y César, por sus enseñanzas y  
apoyo incondicional, y a mis hermanas Sheila y  
Lourdes, por mantener la unión y valores  
familiares. Siempre unidos.

De manera especial, a María Alejandra, por su  
amor, motivación y apoyo durante este arduo  
camino.

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo propone un plan estratégico del área de gestión humana 2018-2022 para una empresa minera peruana que cuenta con más de 35 años en el mercado.

En el actual entorno externo, como el precio del mineral y también las condiciones del yacimiento, la empresa se encuentra en una fase de revisión de sus procesos operativos para promover mayor eficiencia y ser más competitiva en su sector. En este escenario, también se inició el análisis de los procesos del área de gestión humana.

La empresa cuenta con especialistas muy experimentados a nivel operativo, quienes lideran las áreas de los principales procesos productivos. Asimismo, el equipo de gestión humana también cuenta con un equipo experimentado y muy adaptado a la cultura de la empresa, en donde uno de los principales objetivos es brindar el soporte necesario para asegurar la continuidad de las operaciones.

Sin embargo, luego de realizar un diagnóstico interno, se concluye que existen brechas por atender para que el área de gestión humana participe con una visión más estratégica y gestione el talento dentro de la organización.

La propuesta de plan estratégico para el área de gestión humana ha evaluado las mejores prácticas actuales en la gestión del talento y que además estén alineadas con las estrategias corporativas de la empresa, lo que generará verdadero impacto en sus resultados. Durante el periodo de implementación, se desarrollarán una serie de actividades divididas en cuatro etapas.

La implementación de estas iniciativas estratégicas generará un mayor posicionamiento del área de gestión humana, mejorará los servicios hacia clientes internos-externos, iniciará el desarrollo de actividades propias de la gestión del talento y promoverá la permanencia y/o adecuada cobertura de personal en puestos claves de alto impacto para el negocio minero.

## Índice

Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos.....	vii
Índice de anexos.....	viii
Capítulo I. Introducción.....	1
1. Marco general.....	1
1.1. Presentación de la problemática.....	1
1.2. Preguntas de la investigación.....	2
2. Objetivos.....	2
2.1. Objetivo general.....	2
2.2. Objetivos específicos.....	2
3. Justificación.....	2
4. Alcances.....	3
5. Limitaciones.....	3
6. Metodología.....	3
Capítulo II. Presentación de la empresa.....	4
1. Declaración estratégica de la empresa.....	4
2. Identificación de los objetivos y estrategias vigentes.....	5
Capítulo III. Análisis externo de la organización.....	7
1. Descripción del sector minero.....	7
2. Análisis del macroentorno.....	8
3. Análisis del microentorno.....	10
Capítulo IV. Análisis interno de la organización.....	11
1. Modelo del negocio.....	11
2. Cadena de valor.....	13
3. Análisis VRIO.....	15
4. Análisis AMOFHIT.....	17
Capítulo V. Análisis FODA.....	19
Capítulo VI. Diagnóstico de la función de RR.HH. en la organización.....	20
1. Introducción.....	20
2. Descripción de los procesos actuales.....	20

3. Estructura organizacional actual .....	24
4. Diagnóstico de los procesos de recursos humanos.....	26
Capítulo VII. Análisis y formulación estratégica de RR.HH.....	28
1. Análisis FODA de RR.HH.....	28
2. Formulación estratégica .....	28
2.1 Visión.....	28
2.2 Misión .....	29
2.3 Objetivos estratégicos .....	29
2.4. Estrategias de recursos humanos.....	30
Capítulo VIII. Desarrollo de la propuesta .....	31
1. Estructura organizacional y RR.HH.....	31
2. Modelo de gestión de RR.HH. ....	32
3. Políticas de RR.HH. ....	34
4. Diseño de gestión de procesos .....	35
4.1. Identificación de procesos.....	35
4.2. Descripción de procesos.....	36
4.3. Seguimiento y medición.....	36
4.4. Mejora de procesos .....	38
5. Consideraciones para la implementación.....	38
6. Plan de implementación, monitoreo y control .....	39
7. Cronograma de trabajo.....	45
Conclusiones .....	49
Recomendaciones.....	50
Bibliografía .....	51
Anexos .....	53
Nota biográfica.....	68

## Índice de tablas

Tabla 1. Producción minera enero - abril 2017 .....	07
Tabla 2. Análisis PESTEG .....	09
Tabla 3. Cinco fuerzas de PORTER .....	10
Tabla 4. Modelo CANVAS .....	12
Tabla 5. Matriz VRIO .....	16
Tabla 6. AMOFHIT .....	17
Tabla 7. Matriz FODA .....	19
Tabla 8. Resultados del personal de la oficina central en Lima .....	27
Tabla 9. Resultados del personal de la unidad minera .....	27
Tabla 10. Matriz FODA de RR.HH .....	28
Tabla 11. Indicadores de RR.HH .....	37
Tabla 12. Comparativo de contratación auxiliares vs. Propuesta de programa de trainee..	42
Tabla 13. Cronograma de trabajo del plan estratégico de gestión humano .....	45
Tabla 14. Presupuesto estimado para el desarrollo del plan .....	46
Tabla 15. Beneficios cuantitativos y cualitativos .....	47

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Tipología de cultura empresarial .....	05
Gráfico 2. Producción mensual oro (kgf) .....	07
Gráfico 3. Estructura de producción (abril 2017) .....	08
Gráfico 4. Cadena de valor .....	14
Gráfico 5. Actual organigrama de RR. HH. de la oficina principal en Lima .....	24
Gráfico 6. Actual organigrama de RR.HH. de la unidad minera .....	25
Gráfico 7. Organigrama propuesto para RR.HH. Lima .....	31
Gráfico 8. Nuevo modelo de gestión de RR.HH. ....	33
Gráfico 9. Modelo de 4 roles y 16 responsabilidades .....	33

## Índice de anexos

Anexo 1. Encuesta: Apreciación de los servicios proporcionados por el área de RR.HH .....	53
Anexo 2. Formato de entrevista semiestructurada .....	55
Anexo 3. Cartilla de proceso de inducción .....	57
Anexo 4. Formato de evaluación de desempeño vigente .....	58
Anexo 5. Modelo de procedimiento .....	60
Anexo 6. Resultados de la encuesta y la entrevista .....	63
Anexo 7. Resumen de resultados de entrevistas semiestructuradas .....	67



## **Capítulo I. Introducción**

### **1. Marco general**

Existen diversos desafíos en el horizonte del área de recursos humanos y uno de los más importantes es evidenciar cómo los recursos humanos aportan valor a la organización, es decir, cómo sus resultados impactan en el incremento de la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. Por ello, el aporte de un plan estratégico de recursos humanos es necesario e importante para el futuro de una empresa.

Actualmente, las empresas del sector minero buscan crecer y/o mejorar en su tecnología, como medidas para lograr mayor eficiencia operacional, pero no siempre se establecen cimientos sólidos para permitir una óptima gestión del talento dentro de la organización. El área de recursos humanos debe presentar resultados que apoyen su participación como una actividad principal y consolidar la confianza que existe con sus usuarios internos, en especial, en las áreas operativas.

Por esta razón, lo significativo de elaborar y proponer un plan estratégico de recursos humanos en una empresa minera subterránea de explotación convencional. Compañía que fue fundada por un empresario peruano hace más de 35 años y hoy es administrada por su siguiente generación familiar. El yacimiento forma parte de un complejo geológico rico en concentraciones de oro y plata, ubicado a 3.900 metros sobre el nivel del mar, en la región La Libertad.

La alta dirección está comprometida con el proyecto de mejora de nuestros procesos, tanto operativos como administrativos en la organización. Por esta razón, este escenario es propicio para presentar la propuesta de plan estratégico de gestión humana, la cual permita brindar los cimientos necesarios para el desarrollo de proyectos de gestión del talento que contribuya a la sustentabilidad de la empresa.

#### **1.1. Presentación de la problemática**

La empresa se ha centralizado en la continuidad ininterrumpida de las operaciones, geología y exploraciones para descubrir nuevas secciones de exploración. En este contexto, durante muchos años no contó con un área de recursos humanos. El área de administración de personal y planillas se encargó, adicionalmente, de procesos de reclutamiento y selección, capacitación, evaluación de desempeño y beneficios.

La empresa cuenta con descripciones de puestos, organigramas y reglamentos internos, pero luego de reestructuraciones organizativas esta información no se encuentra actualizada y los procesos no están sistematizados. La empresa está creciendo y se desarrolla en un sector muy competitivo, por ello desea mejorar sus procesos y reconoce la importancia de un plan estratégico de recursos humanos que consolide sus proyectos empresariales.

## **1.2. Preguntas de la investigación**

A continuación, se presentan las preguntas de investigación que permitieron evaluar la situación actual del área, cuestionar y desafiar el horizonte de a dónde se quiere llegar con la propuesta de plan estratégico de RR.HH.

- ¿Qué estrategias de recursos humanos permitirán mejorar la gestión del talento y su alineamiento estratégico en la empresa?
- ¿Los procesos de recursos humanos están integrados y agregan valor a la empresa?
- ¿El plan estratégico de recursos humanos contribuirá a que a empresa mejore su nivel de competitividad?

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Formular el plan estratégico de recursos humanos para integrar y mejorar sus procesos en los próximos 5 años.

### **2.2. Objetivos específicos**

- a) Diagnosticar la situación actual del área de recursos humanos y la integración de los procesos de gestión humana.
- b) Proponer estrategias de alineamiento y optimización de los procesos de recursos humanos a fin de promover su integración y mejora.

## **3. Justificación**

El plan estratégico de recursos humanos permitirá la revisión de sus procesos y su mejora a través de métodos técnicos confiables. Se busca que el área de recursos humanos utilice herramientas e indicadores alineados a la estrategia corporativa que permita agregar valor al negocio.

La empresa contará con un área de RR. HH. altamente calificada para brindar soporte en todos los procesos de gestión humana, optimizando costos de rotación de personal y el desarrollo del talento en el segmento de puestos claves del negocio.

#### **4. Alcances**

El siguiente trabajo de investigación tiene por finalidad elaborar y entregar un plan estratégico de recursos humanos para la empresa. Se presentará un diagnóstico situacional actual, plan de trabajo y proyectos de mejora en los procesos del área. Involucra al área administrativa y de operaciones en la mina, con la finalidad de identificar las realidades e involucrar a los líderes de la organización.

#### **5. Limitaciones**

Entre las limitaciones para el presente trabajo de investigación se debe considerar que no se cuenta con un plan estratégico corporativo formalizado y comunicado, lo cual genera que no exista una línea base para el inicio de la elaboración del plan estratégico de gestión humana.

Asimismo, debido a que las ubicaciones de la unidad minera y de las oficinas administrativas son diferentes se complica el acceso a la totalidad de la información del área de recursos humanos.

Por otro lado, las áreas operativas de la empresa se encuentran más familiarizadas con el manejo tradicional de recursos humanos, por lo que ampliar este concepto a todo lo que involucra la gestión humana podría generar resistencia o lentitud en el proceso de cambio.

#### **6. Metodología**

El método que se utiliza para desarrollar el presente trabajo de investigación será exploratorio-descriptivo. Los instrumentos que se usan son cualitativos, como entrevistas semiestructuradas, y cuantitativos por la aplicación de encuestas. Como herramientas se trabajará con el análisis PESTEG, el análisis del modelo de negocio, análisis de la cadena de valor y análisis VRIO.

El desarrollo del plan estratégico se realizará en conjunto con el jefe de RR.HH. y líderes en puestos claves de la compañía. Se tomarán en cuenta los factores culturales, *benchmarking* con empresas afines y la coyuntura del mercado laboral.

## **Capítulo II. Presentación de la empresa**

### **1. Declaración estratégica de la empresa**

A continuación, se presentará la información declarada por la compañía, difundida por la página web y canales internos.

#### **1.1. Declaración de la visión**

“Ser reconocidos por la excelencia de nuestro trabajo, alcanzada a través de nuestros resultados de rentabilidad y productividad, así como de desempeño en seguridad, salud ocupacional, medio ambiente y responsabilidad social. Brindar un lugar de trabajo digno y seguro que permita el desarrollo humano de sus integrantes y que podamos contribuir al desarrollo y progreso de nuestro país”.<sup>1</sup>

#### **1.2. Declaración de la misión**

“Explorar y explotar oro de manera productiva y rentable, con seguridad industrial, con responsabilidad ambiental y social, sustentada en una organización comprometida, eficiente e innovadora, generando oportunidades de desarrollo para sus trabajadores”.<sup>2</sup>

#### **1.3. Filosofía corporativa y valores**

- **Filosofía**

Los principios son no fallar, trabajar con tenacidad y dedicado esfuerzo, con inquebrantable fe minera. Dentro de los principios éticos y morales, respetando la normatividad vigente y desarrollar nuestras actividades de acuerdo a los más altos estándares ambientales, los que forman parte de nuestra cultura organizacional.

- **Los valores corporativos**

##### **Respeto**

Creemos que la persona está por encima de todo. Este valor supremo determina las relaciones entre nuestra organización y sus grupos de interés: clientes, accionistas, trabajadores, proveedores y la comunidad en general.

##### **Responsabilidad**

Cumplimos con nuestras obligaciones, dando en todo momento lo mejor de nosotros, tomando las decisiones correctas. Operamos con responsabilidad social y ambiental, promoviendo el desarrollo sostenible del entorno que nos rodea.

---

<sup>1</sup> Visión tomada de la página web de la empresa.

<sup>2</sup> Misión tomada de la página web de la empresa.

### **Seguridad y bienestar**

Buscamos seguridad y bienestar en el desempeño de nuestras labores, cuidando la vida y la salud de las personas y la realización a través del trabajo digno del ser humano.

### **Trabajo en equipo**

Trabajamos uniendo esfuerzos siguiendo los objetivos estratégicos de la empresa, generando así el interés colectivo por los resultados. Desarrollamos nuestra labor en un ambiente de comunicación, cooperación mutua y transparencia.

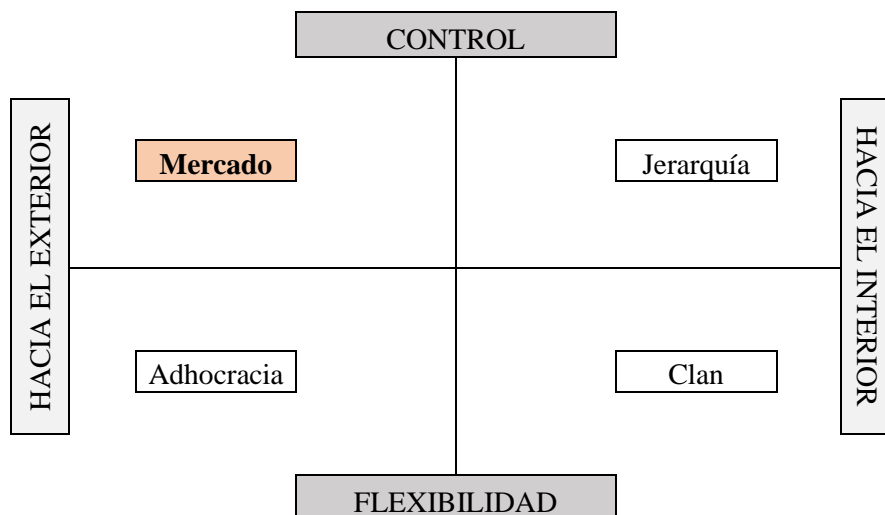
### **Mejoramiento continuo**

Promovemos una cultura de aprendizaje y mejoramiento continuo, reconociendo nuestras fortalezas y debilidades. Buscamos la eficiencia en los procesos de toda la cadena productiva.

## **1.4. Cultura organizacional**

Se propone, que bajo la tipología propuesta por Cameron y Quinn, revisada en la literatura de Albizú y Landeta (2011), la empresa tiene una cultura de mercado, que se debe caracterizar por la orientación a los resultados, el control y la productividad, así como la alta especialización técnica.

**Gráfico 1. Tipología de cultura empresarial**



Fuente: Albizú y Landeta (2011).

## **2. Identificación de los objetivos y estrategias vigentes**

La empresa cuenta con objetivos anuales que corresponden a las necesidades operativas de las diferentes áreas, en las cuales, cada responsable se encarga de establecer objetivos de acuerdo a

sus procesos y de realizar el seguimiento y control a través de indicadores internos. Sin embargo, falta la integración de esta información en un documento unificado y formalizado que permita una mejor gestión estratégica.

Por otro lado, la empresa aplica estrategias orientadas principalmente a la reducción de costos operativos, basadas en el conocimiento de personal muy experimentado sobre el sector minero, pero no necesariamente estas estrategias se encuentran documentadas o validadas por análisis más exhaustivos.

De igual forma, la gerencia de RR.HH. maneja objetivos internos relacionados a actividades puntuales como parte de las funciones del área, tales como el pago a tiempo de planillas o la cobertura del total de plazas disponibles; sin embargo, tampoco se encuentran debidamente plasmados en documentos oficiales como lo sería un plan estratégico.

Asimismo, RR.HH. todavía no viene participando en la propuesta de utilización de una sola metodología para definir objetivos, lo cual podría ayudar a posicionar al área como asesores estratégicos enfocados al éxito del negocio.

### Capítulo III. Análisis externo de la organización

#### 1. Descripción del sector minero

La empresa pertenece al sector económico minero y trabaja bajo la modalidad de explotación subterránea y es productora de oro (Au) y en menor cantidad de plata (Ag).

En el país, la producción de los diferentes metales en los primeros cuatro meses del año 2017 se muestra en la siguiente tabla:

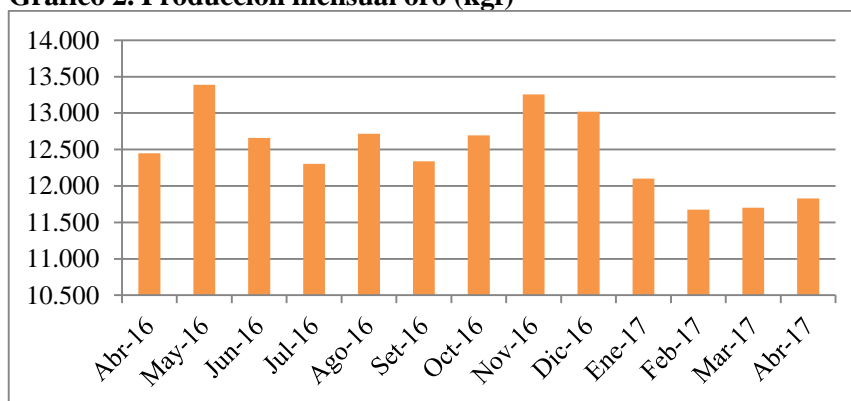
**Tabla 1. Producción minera enero - abril 2017<sup>3</sup>**

	Cobre (TMF)	Oro (kgf)	Plata (kgf)	Plomo (TMF)	Zinc (FMF)	Molibdeno (TMF)	Estaño (TMF)	Hierro (TLF)
Ene-17	196.317	12.101	331.286	24.886	113.955	1.915	1.404	741.373
Feb-17	178.283	11.676	325.925	21.539	108.752	1.991	1.253	667.313
Mar-17	189.39	11.700	359.286	25.908	109.873	1.791	1.36	833.369
Abr-17	190.903	11.827	361.434	26.452	122.988	1.73	1.532	718.227
Acumulado 2017	754.893	47.305	1.377.937	98.785	455.568	7.427	5.549	2.960.282
<b>Var % Abr 2017 / Abr 2016</b>	<b>1,6%</b>	<b>-5,9%</b>	<b>3,9%</b>	<b>2,9%</b>	<b>27,5%</b>	<b>-25,9%</b>	<b>6,4%</b>	<b>8,6%</b>

Fuente: Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (2017).

Refiriéndonos específicamente a la producción mensual nacional de oro, esta presenta una tendencia cíclica, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 2. Producción mensual oro (kgf)**

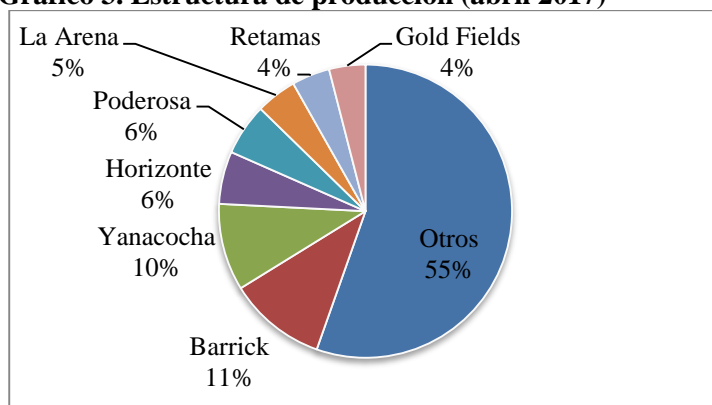


Fuente: Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (2017).

<sup>3</sup> <http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/boletin-estadistico-mensual/mineria/4610-boletin-estadistico-mensual-mineria-abril2017.html>

A continuación, se presenta la participación por empresa minera en la producción de oro correspondiente al mes de abril del 2017:

**Gráfico 3. Estructura de producción (abril 2017)**



Fuente: Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (2017).

La empresa está posicionada como una de las más importantes en minería subterránea, por su nivel de producción, el mineral de alta ley y la rentabilidad financiera que son los pilares de sus resultados corporativos. Desde su creación, se convirtió en pionera en el uso de tecnología especializada, así como por apostar por el desarrollo de las localidades de influencia y convertirse en promotor de mayores oportunidades laborales para la región.

Se desarrolla con métodos convencionales y cierta parte de mecanización, buscando mejoras continuas en los procesos de ventilación y geomecánica. El yacimiento minero posee características muy peculiares de sus vetas y tajos en el sector. A diferencia de otras compañías, la empresa no busca ampliar sus niveles de explotación, prefiere mantener los actuales índices de producción, pero sí agregarle mayor eficiencia, sostenibilidad y seguridad para realizar un buen trabajo.

El área de gestión humana tiene que asumir la responsabilidad de liderar el proceso para asegurar la sustentabilidad del negocio, por ello, la oportunidad de elaborar un plan estratégico adquiere mayor relevancia, dado que permitirá establecer los lineamientos formales y estructurados para utilizar las herramientas idóneas para afrontar este gran desafío.

## **2. Análisis del macroentorno**

Es vital realizar una revisión del macroentorno y conocer la información que brinda soporte a las propuestas de RR.HH. En este contexto, se realizó el siguiente análisis de la organización, considerando las variables, tendencias, impacto en la empresa/RR.HH. y la valoración.



**Tabla 2. Análisis PESTEG**

	VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO EN LA EMPRESA/RR.HH	VALORACIÓN
<b>POLÍTICO</b>	Inversión minera nacional	Creciente	Facilidad para evaluar la inversión en nuevos proyectos	Oportunidad
	Política nacional	Conflicto entre poderes del Estado	Retraso en ejecución de proyectos	Amenaza
<b>ECONÓMICO</b>	Precio de <i>commodities</i>	Medianamente variable	Precio del oro aumenta márgenes de utilidad	Oportunidad
	Tipo de cambio	Variable	Posible aumento de costos operativos	Amenaza
	Economía nacional	Desaceleración	Incumplimiento de proyectos de crecimiento	Amenaza
	Inflación	Creciente	Incrementos salariales forzados	Amenaza
<b>SOCIAL</b>	Presencia de comunidades aledañas	Estable	Necesidad de desarrollo de políticas de relaciones comunitarias	Oportunidad
	Intereses laborales de comunidades aledañas	Preferencia de negocio propio de tipo comercial	Dificultad en la contratación de personal calificado nacido o residente en la zona de influencia	Amenaza
	Presencia de empresas socialmente responsables	Creciente	Necesidad de implementar nuevas estrategias para lograr mayor grado de competitividad	Oportunidad
<b>TECNOLÓGICO</b>	Tecnología para explotación minera subterránea	Mayor desarrollo	Mayor tendencia de mecanización y optimización de procesos productivos	Oportunidad
	Oferta de ERP	Creciente	Promueven la optimización de procesos productivos y administrativos	Oportunidad
<b>ECOLÓGICOS</b>	Condiciones climáticas	Lluvias cíclicas	Riesgo en la continuidad de las operaciones	Amenaza
	Fiscalización ambiental	Creciente	Mayor control en los impactos ambientales	Oportunidad
<b>GLOBAL</b>	Política de países clientes	Estable	Favorece continuidad de exportaciones	Oportunidad
	Posicionamiento minera nacional	Estable	Favorece continuidad de operaciones	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2018.

El comportamiento de estas variables revela la importancia de la eficiencia en todos los procesos con la finalidad de mermar el impacto de los factores externos en la operatividad del negocio. Por ello, se considera fundamental posicionar al área de gestión humana como socio estratégico dentro de la organización, no solo permanecer en un nivel de soporte, sino participar, directamente, en la generación de valor.

De esta forma, el área de gestión humana tiene que elegir con sumo cuidado los proyectos de gestión del talento que impacten y signifiquen un retorno de la inversión para la organización. Errores en este proceso podrían ocasionar disminución de la confianza de la alta dirección y de los líderes operativos que son protagonistas en el proceso de cambio y la gestión del talento.

La compañía se verá afectada por las grandes crisis globales, se observa el impacto en el precio de los metales, control de costos y reorganización de fuerza laboral. Estar preparados significa que el área de gestión humana sea un facilitador de proyectos que generen mayor productividad, un clima de confianza y respeto mutuo con el colaborador evidenciado con su bienestar integral.

### 3. Análisis del microentorno

Para el análisis del microentorno se realizó el análisis de Fuerzas de M. Porter, donde se evalúan los elementos que representan mayor impacto en La Empresa y que permite orientar las estrategias en la investigación.

**Tabla 3. Cinco fuerzas de PORTER**

<p><b>Poder de negociación de los clientes</b></p>	<p>El poder de negociación con los clientes se considera neutra, ya que si bien se cuenta con clientes específicos en un país Europeo, se tiene un compromiso de compra a mediano - largo plazo.</p>
<p><b>Rivalidad entre las Empresas</b></p>	<p>El nivel de competencia entre empresas por la participación de mercado es bajo ya que cada minera tiene un nicho específico y bastante estable.</p> <p>Asimismo, las zonas ya se encuentran delimitadas por lo que no se genera conflictos por expansión territorial.</p>
<p><b>Amenaza de los nuevos competidores</b></p>	<p>La amenaza se considera baja ya que se tienen muchas barreras de ingreso, como la complejidad del rubro, la alta inversión y la viabilidad socio-ambiental.</p>
<p><b>Amenaza de los Sustitutos</b></p>	<p>La amenaza de los sustitutos se considera baja, ya que el oro se usa mayormente como insumo para productos específicos, en los que no se puede reemplazar por metales de similares características.</p>
<p><b>Poder de negociación de los proveedores</b></p>	<p>El poder de negociación de los proveedores de materia prima e insumos no tienen alto nivel de negociación debido a que existe variedad en el mercado, a diferencia de los proveedores de transporte que son pocos, y de los contratistas que son mano de obra especializada.</p>

Fuente: Elaboración propia 2018.

## **Capítulo IV. Análisis interno de la organización**

### **1. Modelo del negocio**

La organización desarrolla sus operaciones bajo el modelo de negocio que se describe en la tabla 4 (CANVAS), se muestran datos internos que son públicos y permiten conocer mayor contenido para el presente análisis.

Respecto a la diferenciación con otros modelos de negocio, la empresa cuenta con una propuesta de valor orientada a la “comercialización de oro de alta calidad” y contar con una “estructura de costos muy competitiva en el sector minero”. Dichos factores permiten que la compañía alcance favorables niveles de competitividad en el sector.

Es posible alcanzar dichos resultados, gracias al capital humano con la experiencia requerida para el tipo modelo que utiliza la empresa. En este sentido, si bien el mercado de caza de talentos no está muy agresivo en estos últimos años, existen empresas del sector que también están ávidas de profesionales y técnicos de similares características.

Por este motivo, adquiere mayor relevancia la gerencia de gestión humana y las mejoras de sus procesos, lo cual generará como resultado el deseado índice de retención de talentos, principalmente en el segmento de los puestos claves del negocio.

Asimismo, se busca fortalecer la cultura organizacional, fidelizar al trabajador e involucrarlo con los objetivos corporativos. Hasta el momento, no se ha hecho un estudio de clima laboral y tampoco una definición formal de los pilares de la cultura organizacional. Sobre esta última, solo se reconocen estilos, rituales y formas de comunicación que son aceptadas y replicadas naturalmente.

**Tabla 4. Modelo CANVAS**

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	COMUNICACIÓN	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accionistas familiares</li> <li>• Empresas contratistas</li> <li>• Gobiernos regionales</li> <li>• Proveedores de insumos</li> <li>• Institutos técnicos y universidades</li> <li>• Pobladores de zonas de influencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso productivo</li> <li>• Comercialización</li> <li>• Exploración de yacimientos mineros</li> <li>• Relaciones comunitarias</li> <li>• Control de procesos y calidad</li> <li>• Reclutamiento y administración de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización de oro de alta calidad cumpliendo los estándares internacionales.</li> <li>• Presencia de personal altamente especializado y adaptado a la cultura de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad en medios locales de comunicación masiva</li> <li>• Revistas institucionales</li> <li>• Página web</li> <li>• Auspicio de eventos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas procesadoras de productos de oro/plata y comercializadoras de oro en países de Europa.</li> </ul>
	<b>RECURSOS CLAVE</b>		<b>DISTRIBUCIÓN</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vetas angostas de alta ley</li> <li>• Maquinaria convencional eficiente para el yacimiento minero</li> <li>• Plantas industriales modernizadas</li> <li>• Campamento minero integrado para recibir contratistas</li> <li>• Personal con amplia experiencia en el proceso de minado de la empresa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución directa a clientes a través del área comercial.</li> </ul>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>ESTRUCTURA DE INGRESOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de adquisición y mantenimiento de maquinaria                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de producción</li> </ul> </li> <li>• Costos de materia prima e insumos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de personal</li> <li>• Costos logísticos</li> <li>• Costos legales</li> </ul> </li> <li>• Costos de carácter social</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos por venta de productos</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia 2018.

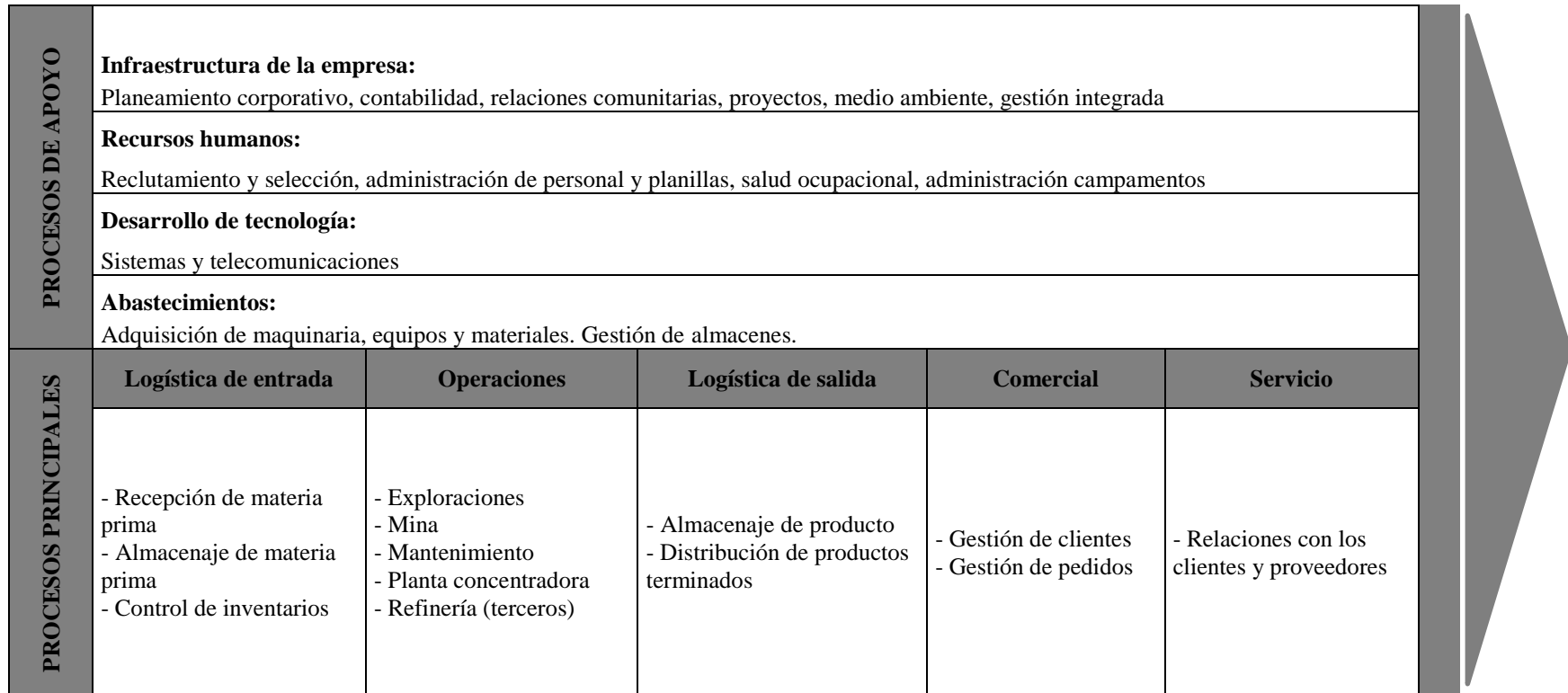
## **2. Cadena de valor**

Para complementar el diagnóstico, el gráfico 4 contiene la cadena de valor de la compañía, donde se puede observar las actividades primarias y actividades de apoyo. Entre las actividades claves de éxito más importantes encontramos las orientadas a las operaciones mineras, cadena logística y soporte comercial. En este sentido, el área de RR.HH. debería definir el segmento de puestos claves para generar programas de desarrollo individualizados que permitan cuidar el talento más valorado en la organización.

Según este esquema, el área de recursos humanos se ubica como una actividad de apoyo, aquella que provee y mantiene la fuerza laboral necesaria para el éxito de la continuidad de la operación. Por este motivo, se tienen roles definidos para las actividades de reclutamiento y selección, administración de personal y pago de planillas. Esta estructura tradicional se mantiene desde los primeros años de la compañía, prioriza una gestión transaccional de recepción y resolución de pedidos. Paulatinamente, se vienen incorporando iniciativas que están ayudando a mejorar la gestión de los procesos.

Considerando una visión mucho más amplia, el equipo de recursos humanos tiene que trabajar con mayor intensidad en la generación de compromiso y fidelización del colaborador, comenzar a valorizar otros aspectos adicionales a los económicos y para ello se tiene que mostrar mayor apertura para estructurar programas de beneficios como el “salario emocional” que están causando muy buen impacto en el mercado laboral. En este sentido, en el sector minero todavía se percibe cierta resistencia para cambios disruptivos; no obstante, mucho de ellos sí se pueden realizar si se ejecuta un buen análisis de la cultura corporativa y se expone el alineamiento con la estrategia de la compañía.

**Gráfico 4. Cadena de valor**



Fuente: Elaboración propia 2018.

### **3. Análisis VRIO**

Se ha realizado el análisis de la matriz VRIO (ver tabla 5) calificando los principales recursos y capacidades de la empresa. Se distingue como ventaja competitiva el yacimiento minero que es muy valorado por la alta ley del mineral y como ventajas competitivas temporales se pueden destacar: el colaborador experimentado con el conocimiento especializado que es fundamental para la adaptación a las condiciones propias de esta operación minera.

Como recursos intangibles, se observa se deben incorporar mayores prácticas para incrementar la marca empleadora de la compañía, actualizar los contenidos de la página web y contar con la plataforma necesaria para ingresar adecuadamente a las redes sociales para exponer los atractivos de la empresa. Existe un estancamiento en este aspecto y restan competitividad.

En los factores relacionados a los recursos humanos, se debe fortalecer la gestión del talento en la compañía, desde los canales de comunicación interna, hasta la incorporación de indicadores que permitan la óptima gestión de los procesos. Asimismo, incrementar la identidad del colaborador. De esta forma, alcanzar los resultados deseados para convertirlos en ventajas competitivas sostenibles y formular una propuesta de valor única en el sector.

Se presenta un gran desafío para romper ciertos paradigmas, por ello, la gestión humana tiene que gestionar de la mejor manera este proceso de cambio, generar confianza y alinearse con los objetivos de la organización. En este escenario, el rol de gestión humana es clave para convertirse en reales asesores del negocio y ser un socio estratégico en la empresa.

**Tabla 5. Matriz VRIO**

<b>Recurso / Capacidad</b>	<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Inimitable</b>	<b>Organización</b>	<b>Implicancia competitiva</b>
<b>Recursos tangibles</b>					
Maquinarias pesadas	Sí	No	No	Sí	VCT
Infraestructura	Sí	Sí	No	Sí	VCT
Yacimiento minero	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva
Planta industrial	Sí	Sí	No	Sí	VCT
<b>Recursos intangibles</b>					
Reputación	Sí	No	Sí	Sí	VCT
Tecnología	Sí	No	Sí	Sí	VCT
Mejora continua	Sí	No	No	Sí	PC
Cultura organizacional	Sí	Sí	Sí	No	VCT
<b>Recursos humanos</b>					
Colaborador experimentado	Sí	Sí	No	Sí	VCT
Comunicación	Sí	No	No	Sí	PC
Conocimiento especializado	Sí	Sí	No	Sí	VCT
Rotación de personal	Sí	Sí	No	No	PC

Fuente: Elaboración propia 2018.



#### 4. Análisis AMOFHIT

Se realizó el análisis AMOFHIT para conocer la realidad existente en la organización respecto al rol estratégico de las áreas funcionales y conocer el nivel estratégico. A continuación, en la tabla 6 se presentan los alcances más relevantes.

**Tabla 6. AMOFHIT**

<b>Administración y Gerencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La Empresa tiene una estructura organizacional tradicional que se enfoca mayormente en preservar utilidad.</li><li>• La toma de decisiones se encuentra bastante centralizada en los Directivos.</li></ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actualmente no se tiene un área de marketing en la empresa.</li></ul>
<b>Operaciones y Logística</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La ubicación del yacimiento minero es favorable ya que se facilita la extracción de minera de alta ley.</li><li>• La cadena logística es altamente burocrática, lo cual se evidencia mayormente en el proceso de compras.</li><li>• La Empresa no tiene planes a corto plazo de ampliar su nivel de producción.</li><li>• El proceso productivo se desarrolla bajo un modelo convencional (no mecanizado) debido al tipo de yacimiento.</li></ul>
<b>Finanzas y Contabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El área de finanzas tiene sus procesos claramente delimitados, los cuales incluyen el proceso de ventas.</li><li>• En el proceso de Contabilidad se maneja gran volumen de documentación física y las actividades que realiza el personal son específicas.</li></ul>
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La Empresa brinda a sus colaboradores remuneraciones competitivas en el mercado.</li><li>• El enfoque es a los procesos de recursos humanos primarios.</li><li>• El nivel de coordinación entre las oficinas de Lima</li></ul>

	<p>y mina es baja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría del personal de RRHH cuenta con muchos años en la empresa y están altamente adaptados a la cultura.</li> <li>• El área de RRHH es percibida sólo como soporte, mas no como un socio estratégico interno.</li> </ul>
<b>Sistemas de Información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa cuenta con una página web que no está totalmente actualizada.</li> <li>• Los procesos cuentan con el soporte de sistemas específicos, pero no con un ERP que centralice la información de la empresa.</li> </ul>
<b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa invierte en tecnología de acuerdo a las necesidades que exige la operación.</li> <li>• En algunas áreas de la empresa, la automatización es baja.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2018.

## Capítulo V. Análisis FODA

En base al análisis interno y externo, se realizó el FODA de la organización. Se observa que las estrategias que La Empresa debe priorizar son la evaluación de la modernización de su proceso productivo, así como la incorporación de un enfoque orientado a la gestión del talento humano y por procesos.

**Tabla 7. Matriz FODA**

<b>EXTERNO</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<b>INTERNO</b>	O1. Incremento de demanda de oro. O2. Alta inversión nacional en minería. O3. Oferta de tecnología para explotación minera. O4. Difícil ingreso de nuevos competidores.
<b>Fortalezas</b>	<b>Maxi - Maxi</b>	<b>Maxi – Mini</b>
F1. Yacimiento minero con alta ley y alto margen de utilidad. F2. Capital humano altamente especializado. F3. Empresa minera bien posicionada a nivel nacional.	F1.F3.O1.O2. Evaluar el aumento del volumen de producción. F1.F2.O3. Evaluar inversión en modernización del proceso productivo. F1.F3.O2.O4. Búsqueda de nuevos clientes.	F1.A1. Evaluar inversión en modernización del proceso productivo. F2.A2. Incorporar un enfoque orientado a la gestión del talento. F3.A3. Reforzar campañas de relaciones comunitarias. F3.A4. Mantener altos estándares de cuidado ambiental.
<b>Debilidades</b>	<b>Mini - Maxi</b>	<b>Mini - Mini</b>
D1. Baja estandarización y automatización de procesos de back office. D2. Enfoque tradicional de Recursos Humanos. D3. Baja mecanización del proceso productivo.	D3.O3. Evaluar inversión en modernización del proceso productivo.	D1.A2. Incorporar un enfoque de gestión por procesos. D2.A2. Incorporar un enfoque orientado a la gestión del talento. D3.A1. Evaluar inversión en modernización del proceso productivo.

Fuente: Elaboración propia 2018.

## **Capítulo VI. Diagnóstico de la función de RR.HH. en la organización**

### **1. Introducción**

Se orienta a la administración de personal de forma tradicional, velar por el cumplimiento de pago de planillas y brindar asistencia social al trabajador. En este contexto, la función de RR.HH todavía no ha evolucionado en relación a otras empresas del mismo sector, existe una brecha que se debería recortar. Todavía no se trabaja, formalmente, temas de desarrollo organizacional o gestión del talento, lo que ya está generando un incremento en la rotación de personal o dificultad para atraer talento.

En los últimos años, se realizó una reestructuración organizacional en la compañía, se redujo la fuerza laboral en las diferentes áreas y RR.HH. no fue la excepción; se realizó una evaluación y se desvincularon personas del área. Esta estructura reducida no se pudo sostener mucho tiempo y se incorporó una persona más, para encargarse, principalmente, del proceso de reclutamiento y selección.

Actualmente, el área de RR.HH. está participando en el proyecto de mejora de procesos a nivel corporativo, lo cual representa una excelente oportunidad para innovar, proponer y desarrollar proyectos que se orienten a complementar los actuales procesos tradicionales y lleven a la función de RR.HH. a un plano más estratégico del negocio.

El equipo de RR.HH está distribuido en dos sedes, la primera es la oficina central ubicada en Lima y la segunda destacada en la unidad minera. Si bien los procesos suelen ser transversales, existen algunos que se vienen trabajando en cada sede y no siempre están alineados entre sí. A continuación, se presentan los subprocesos de RR.HH. y, en resumen, la opinión general de los usuarios:

### **2. Descripción de los procesos actuales**

#### **a) Definición de perfiles**

Se utiliza el Manual de Organización y Funciones (MOF) vigente para la revisión de los perfiles, no se incluyen los puestos nuevos de los últimos años y no se cuenta con una plataforma y procedimiento para su actualización en coordinación con cada usuario.

La información de los puestos no está actualizada, el último MOF data del año 2008 y la actualización se convierte en uno de los proyectos a priorizar en las mejoras del área. Existe una matriz donde se resumen las descripciones de puestos que permite acceder a un grupo de puestos de puestos, principalmente, de la unidad minera.

Los perfiles de puestos están compuestos por objetivo de la posición, descripción de funciones, responsabilidades y competencias genéricas por niveles, no existe un diccionario de competencias. Por este motivo, los colaboradores no conocen con claridad las competencias requeridas para la posición que ocupan.

La opinión general es que no están actualizados y no siempre se siguen a cabalidad, por algunas características de la compañía.

#### **b) Reclutamiento y selección**

Se encarga de la búsqueda y evaluación de candidatos bajo un perfil determinado para cubrir posiciones vacantes. Se utiliza diccionario de competencias genéricas por grupo ocupacionales. Asimismo, se encarga de coordinar con consultoras y elabora reportes de seguimiento.

Las fuentes de reclutamiento se concentran en canales externos como: publicación de avisos periodísticos y en bolsas de empleo de universidades e institutos. Desde el presente año, se realiza la publicación virtual de las ofertas laborales y se cuenta con acceso a base de datos de hojas de vida por medio de una importante plataforma de empleo especializada.

Se difunden los requerimientos en la página web de la empresa y todos los interesados pueden participar por esta vía. Asimismo, se comparten a través de redes laborales virtuales.

Se investiga sobre efectividad de nuevas fuentes y se proyecta trabajar el concepto de marca empleadora.

Se reconoce el flujo estándar en la etapa de selección; sin embargo, no se posee un procedimiento establecido, ni publicado internamente. Hasta el momento, se incluye la participación del usuario interno en algunas ocasiones.

La opinión general es que el apoyo que brinda es relativamente efectivo y existe un trato profesional.

#### **c) Proceso de inducción**

La empresa tiene un proceso de inducción establecido en la unidad minera, se cumple con la normativa vigente, tanto en temas administrativos como de seguridad y salud ocupacional.

En la sede Lima, no se ejecuta un programa estructurado, existen diferencias de actividades según los niveles de los puestos. Cada área maneja la orientación y la socialización del nuevo personal.

RR.HH. Lima comunica todos los ingresos de personal por correo electrónico a los gerentes y superintendentes de cada área, detallándose los datos generales del ingresante.

La opinión general es que el apoyo de RR.HH. es deficiente y el nuevo colaborador no recibe toda la información o existe poco acompañamiento.

#### **d) Planillas y compensaciones**

Realiza el pago de la planilla de forma puntual a todos sus trabajadores. Este proceso aún no está totalmente automatizado, existe elevado trabajo manual, se entregan las boletas de pago en forma física y de forma personal.

Con relación a las compensaciones, se revisan estudios de mercado y se definen escalas por grupos ocupacionales. Se proyecta que este subsistema, en un corto plazo, esté más relacionado con la evaluación del desempeño, con un sistema de calificación de méritos y resultados.

El concepto de repartición de utilidades es muy valorado por el colaborador y lo considera importante como beneficio diferenciador en el mercado y ante otras empresas del mismo sector.

La opinión general es que el apoyo que brinda es relativamente efectivo y se valora el cumplimiento de pago en las fechas programadas.

#### **e) Administración de personal y bienestar social**

Se elaboran los contratos de trabajo, expedientes de los colaboradores, control de vacaciones, asistencia, permisos y actividades de integración del personal. Se valora el tiempo que se le brinda al trabajador para que disponga y pueda atender temas personales o familiares.

La opinión general es que el apoyo que se brinda es muy profesional y efectivo, principalmente orientado a las actividades de bienestar del personal.

#### **f) Desarrollo de personal**

El desarrollo de personal se orienta a promociones y ascensos por buen desempeño o necesidad operativa. Asimismo, cuando se reciben renuncias y primero se busca internamente si es viable la cobertura. No se cuenta con políticas escritas para la evaluación de promociones y ascensos, pero siempre se observa internamente antes de realizar el reclutamiento externo.

Existe una ruta de carrera profesional que se distingue, con más claridad, en las áreas operativas, dado que, por las características de la empresa, se suele priorizar este segmento. Está pendiente la catalogación de los puestos claves y desarrollo de planes de sucesión corporativos.

La opinión general es que el apoyo que se brinda es poco efectivo y relativamente efectivo.

#### **g) Capacitación**

Existe el proceso de entrenamiento y capacitación, orientado a los programas de operaciones y cumplimiento de la legislación minera. El área de RR.HH. participa como apoyo para la gerencia de seguridad y salud ocupacional, área que posee un equipo encargado de las capacitaciones a nivel operativo.

En la unidad minera, se coordina con proveedores para el desarrollo de talleres expositivos en las salas de capacitación en las instalaciones de la empresa. Como técnicas de adiestramiento se suelen utilizar los talleres, charlas y entrenamientos en el puesto de trabajo. En este aspecto, se esperan proponer nuevas alternativas de alto impacto, sensibilización y de control del retorno de la inversión.

Actualmente, cada jefe propone un programa de capacitación de su equipo de trabajo o colaborador específico, este documento es aprobado por la gerencia. Luego de ello, RR.HH. es notificado para continuar con el proceso de inscripción y formalización al colaborador.

No se está trabajando un diagnóstico de necesidades actualizado, se viene considerando información histórica no a partir de análisis de las operaciones y tareas.

Este subsistema cuenta con un presupuesto, pero no se ha formulado un plan de actividades formal, con determinación de metas cuantitativas, cronograma e informe de resultados.

La opinión general es que el apoyo de RR. HH. es relativamente efectivo, dado que ya se acostumbraron a esta dinámica de atención.

#### **h) Evaluación de desempeño**

Se realiza cada dos años y se utiliza una plataforma tradicional. Todavía no incluye evaluación de objetivos y una metodología uniforme para medir potencial. Este proceso se queda en la medición, no se relaciona con otros procesos. No se encuentra sistematizado, se utilizan herramientas informáticas genéricas, tanto para su distribución, calificación y análisis de los resultados.

Se evalúa el desempeño, un grupo de competencias genéricas y el potencial. No se han determinado los pesos para cada criterio, ni la metodología para evaluarlos. Se viene realizando con alto porcentaje de criterio personal. Asimismo, está pendiente la determinación de objetivos para que se integre como criterio de evaluación.

La evaluación es de responsabilidad de cada funcionario con personal a cargo (evaluación 90°), él se encarga de realizar el *feedback* al colaborador y la guía necesaria para que este alcance su mejor desempeño. Al finalizar, la plantilla es remitida a RR.HH. Lima y se establecen ajustes salariales.

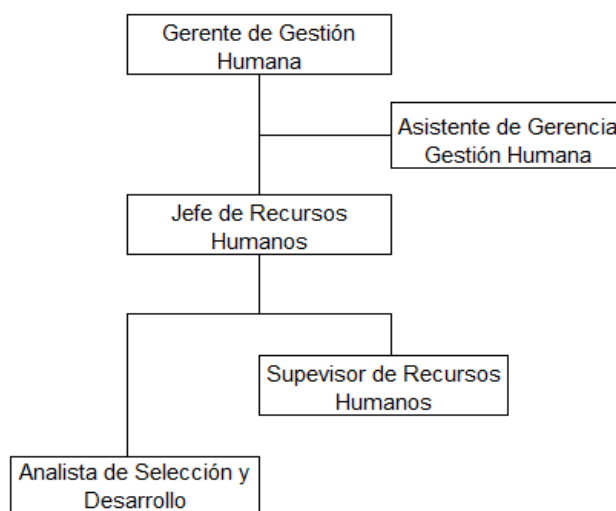
La opinión general es que el apoyo que brinda RR. HH. es relativo y poco efectivo, no se perciben resultados.

### 3. Estructura organizacional actual

A continuación, se presentará la estructura organizativa del área en las sedes de Lima y unidad minera. Esta distinción por lugares geográficos también se realizará en el análisis de cierta información, dado que se encuentran diferencias validadas por los usuarios internos.

Planilla:	37 personas (5 en Lima - 32 en mina)
Número de profesionales:	20 personas (54%)
Número de técnicos:	17 personas (46%)

**Gráfico 5. Actual organigrama de RR. HH. de la oficina principal en Lima**



Fuente: Elaboración propia 2018.



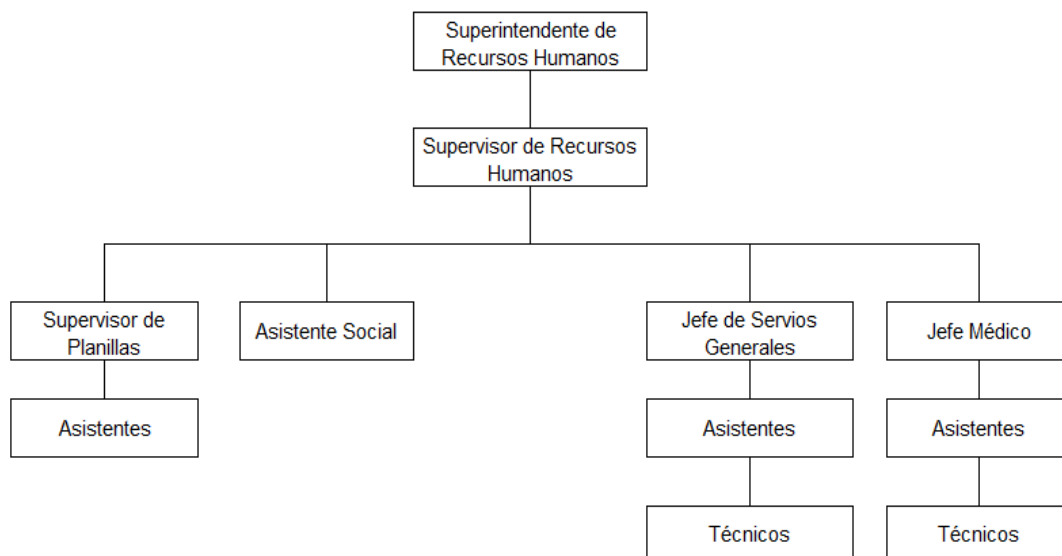
La gerencia de gestión humana se encarga de liderar los actuales procesos de RR.HH, comunicación interna, relaciones laborales y comunitarias. Participa de reuniones con gerencias y la vicepresidencia ejecutiva. Cuenta con una asistente, quien lo apoya en labores administrativas y secretariales.

El jefe de recursos humanos es responsable de liderar la administración de personal, supervisión de evaluación de desempeño, capacitación, pago de planillas, elaboración de contratos y visto bueno en el proceso de contratación. Como su soporte directo, se encuentra el supervisor de RR.HH., quien se encarga de administrar el pago de planillas, impresión de boletas, control de días de asistencia y liquidaciones.

La actual organización presentó un cambio este año, se creó el puesto nuevo de Analista de Selección y Desarrollo, para que se encargue del proceso de atracción del talento y programas de desarrollo de toda la organización. Cabe señalar que antes de esta incorporación el jefe de recursos humanos se encargaba, directamente, del proceso de reclutamiento y selección. Así como, para algunas posiciones, contrataban a consultoras externas (*headhunters*).

La actual organización puede ser insuficiente para ejecutar los nuevos proyectos que se tendrían que desarrollar para fortalecer el área. Asimismo, cabe señalar que existen oportunidades de mejora respecto a las coordinaciones con RR. HH. de la unidad minera, tanto en la estandarización de procesos internos como en la administración del personal.

**Gráfico 6. Actual organigrama de RR.HH. de la unidad minera**



Fuente: Elaboración propia 2018.

La superintendencia de RR. HH se ubica en la unidad minera, cuenta con un sistema de trabajo atípico, igual que las áreas operativas. Entre sus principales funciones se encuentra coordinar con las diferentes superintendencias en temas relacionados a la administración del personal, el campamento minero, la atención médica del hospital y coordinaciones con empresas especializadas.

El supervisor de recursos humanos es el segundo a cargo, en ausencia del superintendente. Se encarga de supervisar el área de planillas, asistencia social, servicios generales del campamento y el hospital de la unidad minera. Las coordinaciones con el equipo de Lima se realizan vía telefónica y por correo electrónico.

Ambos equipos de recursos humanos no tienen programadas reuniones periódicas en alguna de las sedes, solo se realizan visitas eventuales según las necesidades inmediatas. Para reuniones de trabajo, se utilizan las videoconferencias, normalmente, con la participación de áreas operativas.

#### **4. Diagnóstico de los procesos de recursos humanos**

Se realizó el análisis de los procesos del área de recursos humanos, mediante entrevistas semiestructuradas y encuestas (ver el anexo 5), que han brindado valiosa información del área, lo que permitió realizar un diagnóstico integral de los procesos de RR.HH. de tal forma que contribuya para la formulación del plan estratégico.

Las encuestas se orientan a conocer la opinión de una muestra aleatoria de 17 participantes entre jefes, superintendentes, subgerentes y gerentes sobre en qué medida el área de RR.HH. apoya en diferentes actividades. Se incluyeron 12 procesos y la valoración de 4 niveles.

Se realizó la aplicación de forma virtual, así como en documentos físicos y reuniones presenciales. Se recibió el apoyo de los colaboradores participantes y también inquietudes por conocer más información del estudio. A continuación, el resumen de los resultados:

**Tabla 8. Resultados del personal de la oficina central en Lima**

N°	Proceso / Valoración	Apoyo deficiente	Apoyo poco efectivo	Apoyo relativamente efectivo	Apoyo muy profesional y efectivo
1	Definición de Perfiles y Funciones vigentes		<b>40%</b>	40%	20%
2	Reclutamiento y Selección		10%	<b>40%</b>	<b>50%</b>
3	Inducción de personal		<b>40%</b>	30%	30%
4	Evaluación de desempeño	<b>10%</b>	<b>30%</b>	40%	20%
5	Capacitación de personal	<b>10%</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	
6	Bienestar de personal	10%	20%	20%	<b>50%</b>
7	Informe de aspectos remunerativos		30%	30%	<b>40%</b>
8	Desarrollo de personal		<b>50%</b>	<b>40%</b>	10%
9	Planificación estratégica	<b>10%</b>	<b>40%</b>	30%	20%
10	Generación de espacios de integración		<b>40%</b>	40%	20%
11	Integración de sus procesos y mejora continua		<b>40%</b>	50%	10%
12	Asesoría en General, nivel de respuesta.		10%	<b>60%</b>	<b>30%</b>

Fuente: Elaboración propia 2018.

Las encuestas del personal de Lima revela que un alto porcentaje reconoce favorablemente los procesos de reclutamiento, bienestar e informes remunerativos. Así como se distingue significativa insatisfacción por los procesos de evaluación del desempeño, capacitación de personal y planificación estratégica.

**Tabla 9. Resultados del personal de la unidad minera**

N°	Proceso / Valoración	Apoyo deficiente	Apoyo poco efectivo	Apoyo relativamente efectivo	Apoyo muy profesional y efectivo
1	Definición de Perfiles y Funciones vigentes		14.3%	<b>71.4%</b>	14.3%
2	Reclutamiento y Selección			<b>100%</b>	
3	Inducción de personal	<b>14.3%</b>	<b>57%</b>	14.3%	14.3%
4	Evaluación de desempeño	<b>14.3%</b>	<b>28.6%</b>	<b>43%</b>	14.3%
5	Capacitación de personal			<b>71.4.7%</b>	28.6%
6	Bienestar de personal		28.6%	<b>71.4%</b>	
7	Informe de aspectos remunerativos		<b>14.3%</b>	<b>71.4%</b>	14.3%
8	Desarrollo de personal		<b>28.6%</b>	<b>57%</b>	14.3%
9	Planificación estratégica	<b>14.3%</b>		<b>71.4%</b>	14.3%
10	Generación de espacios de integración	<b>14.3%</b>	<b>28.6%</b>	<b>42.9%</b>	14.3%
11	Integración de sus procesos y mejora continua		<b>42.9%</b>	<b>42.9%</b>	14.3%
12	Asesoría en General, nivel de respuesta.		14.3%	<b>57%</b>	<b>28.6%</b>

Fuente: Elaboración propia 2018.

Las encuestas del personal de unidad minera revela que un alto porcentaje reconoce favorablemente los procesos de reclutamiento, capacitación e informes remunerativos. Así como se distingue significativa insatisfacción por los procesos de inducción de personal, desarrollo de personal e integración de sus procesos y mejora continua.

## Capítulo VII. Análisis y formulación estratégica de RR.HH

### 1. Análisis FODA de RR.HH

A continuación se muestra el análisis FODA desarrollado para RR.HH, herramienta que sintetiza la realidad del área y fundamentan las estrategias que serán sugeridas.

**Tabla 10. Matriz FODA de RR.HH**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis interno</b>	<p><b>F1.</b> Dominio en conocimientos en administración de personal.</p> <p><b>F2.</b> Pago de planillas en las fechas programadas, sin retrasos</p> <p><b>F3.</b> Equipo altamente enfocado en el cumplimiento de la tarea.</p>	<p><b>D1.</b> No se cuentan con políticas y procedimientos actualizados en el área de RR.HH.</p> <p><b>D2.</b> Carencia de indicadores de gestión en todos los sub-procesos de RR.HH.</p> <p><b>D3.</b> Ausencia de un plan estratégico para convertirse en un socio estratégico de la empresa</p> <p><b>D4.</b> Sub-procesos de RR.HH. con mínima integración mediante sus herramientas informáticas</p>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis externo</b>	<p><b>O1.</b> Accesibilidad a la información sobre remuneraciones, beneficios y clima laboral de empresas del rubro.</p> <p><b>O2.</b> Alta oferta de consultoría especializada en mejora de procesos de gestión humana.</p> <p><b>O3.</b> Oferta de ERP para soporte de procesos de gestión humana.</p>	<p><b>A1.</b> Empresas del mismo sector ya vienen desarrollando su marca empleadora para fidelizar y atraer a nuevos colaboradores.</p> <p><b>A2.</b> Ofertas laborales cada vez más dinámicas y atractivas en el mercado.</p> <p><b>A3.</b> Empresas mineras con régimen laboral menos exigentes.</p>

Fuente: Elaboración propia 2018.

### 2. Formulación estratégica

A continuación, se presentan las estrategias de gestión de personas que se convertirán en los pilares que permitirán gestionar el talento en la organización. Se han formulado la siguiente, visión, misión y objetivos estratégicos para el área de recursos humanos:

#### 2.1 Visión

Esta visión se estructura con los elementos que el equipo de RR.HH desea introducir y coincide con el enfoque de los líderes por la gestión del talento en la organización.

“Renovar la gestión del talento en la organización, promover la armonía en los procesos de cambios y posicionarnos como socios estratégicos”.

## **2.2 Misión**

Esta misión se convierte en el núcleo del trabajo cotidiano para lograr mejorar en la calidad de servicio en cada uno de los procesos del área.

“Contribuir en aumentar la productividad de los colaboradores, consolidar los equipos de trabajo, la comunicación efectiva y promover la pasión por superar los objetivos personales y organizacionales”.

## **2.3 Objetivos estratégicos**

### **a. Objetivo principal**

Alcanzar el empoderamiento del área de recursos humanos mediante el desarrollo de programas de trabajo, metodologías y técnicas de gestión del talento que favorezcan que el capital humano logre los resultados deseados.

### **b. Objetivos secundarios**

- Desarrollar una moderna gestión del desempeño, lograda por los refuerzos objetivos y motivadores, gracias a mecanismos que permitan la asesoría oportuna para que el colaborador alcance su mejor rendimiento. Periodo: Primer año.
- Brindar oportunidades para desarrollar una línea de carrera en la organización, formular programas de planes de sucesión para identificar el talento y desarrollar planes de trabajo focalizados en los puestos claves. Periodo: Segundo año.
- Realizar un mapeo de competencias y gestión del aprendizaje para que el personal cuente con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar sus funciones, siempre reconociendo el alineamiento con los objetivos de la organización. Periodo: Tercer año.
- Mantener un clima laboral positivo en la organización, velar por la integración del personal y promover un ambiente de trabajo armónico, participativo y desafiante al trabajar en equipo. Periodo: Desde el tercer año.
- Fomentar en el personal la iniciativa, la mejora continua y el reconocimiento a los logros obtenidos con la finalidad de forjar una cultura de comunicación apreciativa, respeto mutuo y apoyo constante. Periodo: Desde el tercer año.

## **2.4. Estrategias de recursos humanos**

### **a. Estrategia principal**

Elaborar políticas y procedimientos de gestión humana (reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo organizacional, compensaciones, reconocimiento, comunicación interna) encaminados a mejorar la gestión del talento y facilitar su adecuado conocimiento y aplicación en beneficio del trabajador y de la empresa.

### **b. Estrategias secundarias**

- Implementar un enfoque de gestión por procesos en el área de Recursos Humanos para la estandarización y mejor control de los mismos.
- Realizar el mapeo de competencias para los puestos y el personal de la empresa, que permita su integración a los perfiles de puestos y diferentes procesos de gestión humana.
- Efectuar una evaluación del desempeño anual (competencias y cumplimiento de objetivos, avance en capacitación), que permita identificar fortalezas y debilidades del personal con la finalidad de establecer medios de sostenimiento y reducción de brechas.
- Establecer una comunicación efectiva en ambos sentidos (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba) dentro de la organización y mejorar la difusión de la información no confidencial entre el personal.
- Definir una estructura salarial equitativa y competitiva que permita atraer y retener personal altamente capacitado y motivado. Además de incorporar el concepto del salario emocional que promueva la integración y confianza.
- Capacitar y motivar al personal a través del desarrollo del trabajo en equipo, liderazgo, creatividad, entre otros, para fomentar y propiciar conductas y actitudes que generen cambios favorables y positivos en la empresa.

## Capítulo VIII. Desarrollo de la propuesta

### 1. Estructura organizacional y RR.HH.

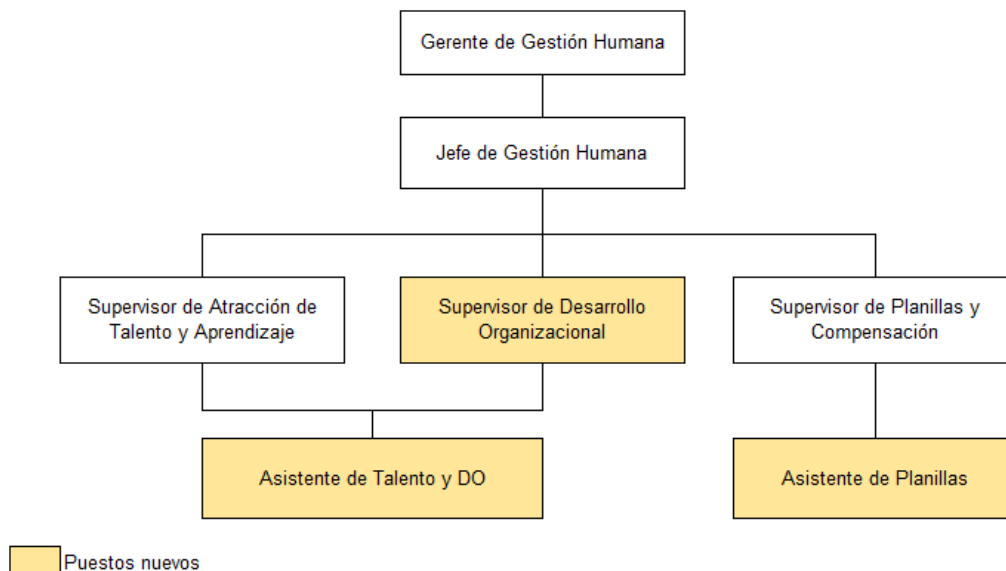
Las actividades de recursos humanos suponen el dominio de técnicas y herramientas propias de la especialidad. Esto hace necesario contar con personal que pueda asumir la responsabilidad de gestionar el proceso de cambio en los procesos de recursos humanos.

En la etapa de diagnóstico se recibió diversa información referente a la sugerencia de ampliar el equipo de trabajo, dado que se percibe que es insuficiente para las actividades que hacen falta en el área de recursos humanos, adicionales al tema de planillas y administración de personal.

Por este motivo, se sugiere la siguiente reestructuración del área de recursos humanos con el objetivo de dinamizar el trabajo y contar con el talento especializado suficiente para desarrollar los proyectos de mejora que son necesarios para alcanzar todos los objetivos planeados.

En la oficina central en Lima, se propone el siguiente organigrama:

**Gráfico 7. Organigrama propuesto para RR.HH. Lima**



Fuente: Elaboración propia 2018.

Esta propuesta generará el incremento de 3 puestos nuevos, 1 supervisor de desarrollo organizacional (DO), 1 asistente de planillas y 1 asistente de talento y DO, así como el cambio de nomenclatura y reestructuración del perfil de los actuales puestos. Cabe señalar que esta propuesta considera la eliminación del puesto de asistente de gerencia de gestión humana, debido a la necesidad técnicas especializadas en RR.HH. que se está tratando de incorporar en el área.

El supervisor de desarrollo organizacional se encargará del control de la planeación estratégica, el desarrollo de personal, cultura organización, gestión del cambio, *team building* y buscar constantemente las mejoras del funcionamiento del área. Sus conocimientos son claves para trabajar la metodología idónea de acuerdo a los objetivos de la empresa.

El asistente de planillas brindará el soporte necesario para la sistematización del proceso, optimización del trabajo y la incorporación de nuevas prácticas que favorezcan la atención y resolución de problemas.

El asistente de talento y Desarrollo Organizacional (DO) asumirá la desafiante responsabilidad de brindar apoyo en todas las actividades referidas al proceso de atracción del talento y aprendizaje, así como aquellas de desarrollo organizacional que se trabajarán en el área.

Por otro lado, también se podrían realizar cambios en la organización del equipo de RR.HH. ubicado en la unidad minera; sin embargo, en esta oportunidad, no se presentará una propuesta de reestructuración, considerando que la mayoría de los procesos de podrían monitorear desde Lima.

En un mediano plazo, sí se podrían sugerir cambios en la unidad minera, respaldados por la confianza y los resultados que se deberían alcanzar luego de la reestructuración del equipo de Lima.

## **2. Modelo de gestión de RR.HH.**

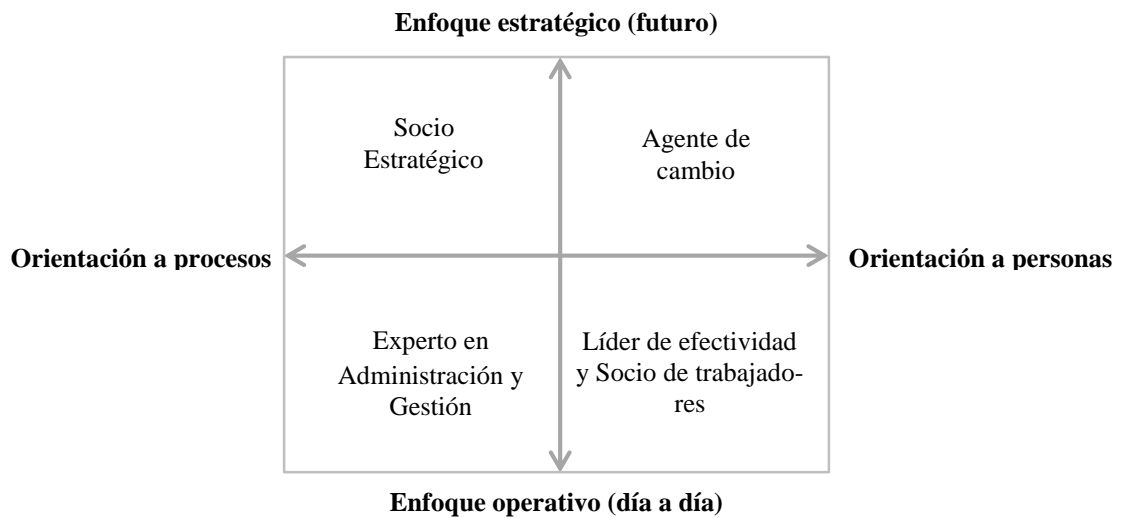
El actual modelo de RR.HH. se preocupa por responder y cubrir las necesidades de la organización. El modelo propuesto es una mixtura entre el actual modelo de gestión tradicional de recursos humanos y el modelo de roles de Dave Ulrich, que tiene que pasar por una fase de adaptación y sensibilización al cambio.

De acuerdo a lo propuesto por Dave Ulrich, en el texto de Pablo Maella (2010), el aporte de valor del área de RR.HH. se logra cuando te conviertes en especialista interno de apoyo, en pocas palabras, un aliado del negocio. Aquí se encuentra el desafío para los profesionales del área, dado que los roles y responsabilidades estarán definidas desde un plano mucho más integrador y estratégico.



**Gráfico 8. Nuevo modelo de gestión de RR.HH.<sup>4</sup>**

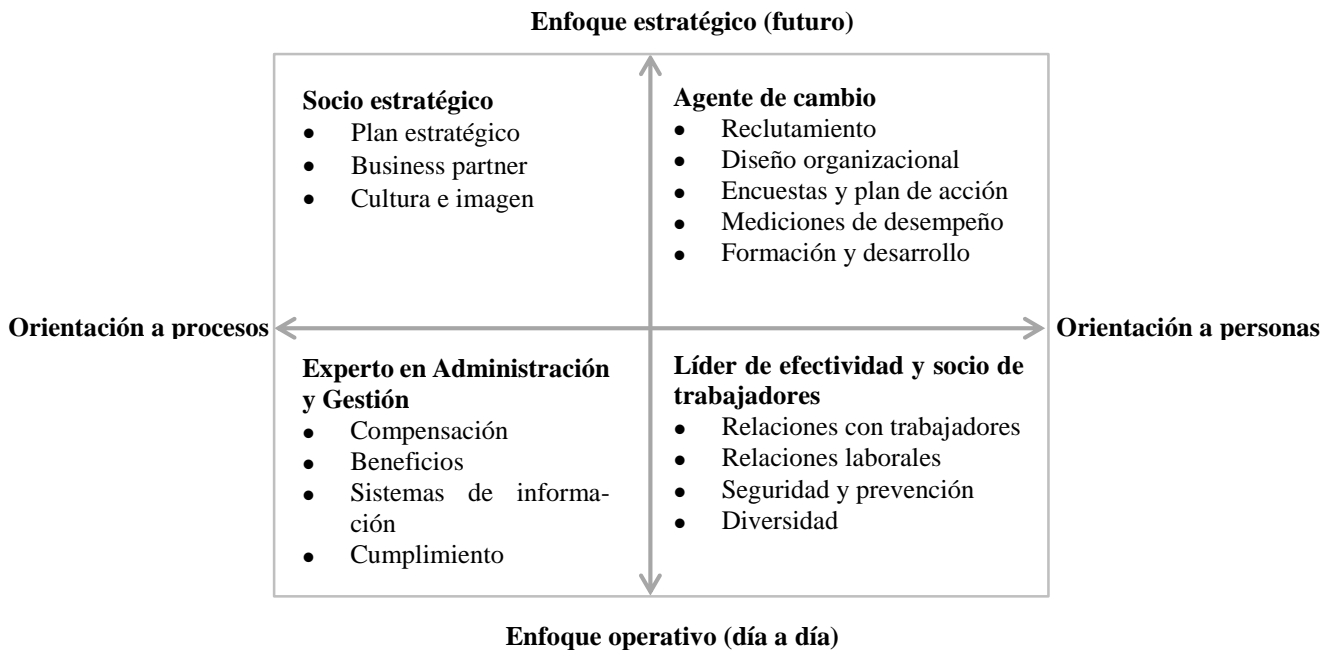
**Modelo de 4 roles de RRHH de Dave Ulrich**



Fuente: Abantian (2013).

En el proceso diagnóstico se evidencia que el área de RR.HH. está un tanto distanciada del tema operativo, se señala que existe poca predisposición para escuchar las necesidades de los colaboradores y promover actividades para responder a ellas. De este modo, existe una necesidad explícita donde el enfoque de *business partner* se puede posicionar adecuadamente.

**Gráfico 9. Modelo de 4 roles y 16 responsabilidades**



Fuente: Abantian (2013).

<sup>4</sup> <https://abantian.es/wp-content/uploads/2014/05/aBIT-125-RRHH-Dave-Ulrich-125.pdf>

En este contexto, se propone que el gerente, el jefe y los supervisores del área de gestión humana adicionen a sus funciones el rol de *Human Resource (HR) Business Partner* y brinden asesoría directa a una unidad del negocio.

En una primera instancia, se propone realizar un piloto con un área administrativa y operativa, realizar el monitoreo, evaluación de resultados y soporte de un guía especializado para el éxito del proyecto.

Asimismo, se brindarán charlas de presentación del nuevo enfoque para explicar de forma teórica y práctica los lineamientos, así como absolver todas las inquietudes y controlar las expectativas, alcances y limitaciones.

### **3. Políticas de RR.HH.**

Se elaborarán todas las políticas el área, considerando cierta información que se posee hasta el momento, pero que no está correctamente documentada, así como nuevos enfoques técnicos. En este proceso, se solicitará la participación del área de sistemas para el registro y archivo electrónico en una plataforma de libre disposición de los colaboradores.

Las políticas de RR.HH. pasarán por un comité de evaluación, revisión y serán aprobadas por la alta gerencia. De esta forma, la plana directiva evidenciará el rol estratégico que está asumiendo el área, afrontando los cambios y nuevos desafíos del mercado en el campo de los recursos humanos.

Entre las principales políticas y principios se trabajarán los siguientes:

#### **Políticas:**

- Atracción del talento
- Remuneración y beneficios
- Comunicación interna
- Aprendizaje y desarrollo
- Desvinculación

#### **Principios:**

- Liderazgo y resultados
- Manejo de conflictos
- Responsabilidad compartida

- Propósito y calidad de vida laboral
- Innovación y mejora continua

#### **4. Diseño de gestión de procesos**

El enfoque de gestión de procesos se basa en los 4 pasos principales

##### **4.1. Identificación de procesos**

Luego del proceso de diagnóstico realizado, se han identificado seis procesos claves que serán mejorados con alta prioridad por el área de RR.HH. De esta forma, se espera cerrar las brechas que se están presentando. A continuación, se presentará un resumen que sintetiza los cambios y mejoras.

###### **a) Definición de perfiles**

Se realizará la actualización del MOF, se revisarán los nuevos puestos y se relacionarán las competencias con los niveles requeridos para la posición. Esta información estará sincronizada con la plataforma de gestión del desempeño.

Se establecerá una matriz de control para realizar la modificación o actualizar funciones con un canal de aprobaciones claro que salvaguarde la trazabilidad. Además, se establecerán indicadores de gestión.

###### **b) Inducción de personal**

Se estructurará un proceso de inducción de RR.HH. estándar para Lima y la unidad minera. Se desarrollarán contenidos audiovisuales con la participación de los colaboradores de ambas sedes y se utilizarán los mismos formatos para el registro de la información. Asimismo, se generarán espacios de integración con personal de distintas áreas, recorrido monitoreado y presentación también con los altos directivos. Además, se establecerán indicadores de gestión.

###### **c) Atracción del talento**

Se construirá la marca empleadora de la empresa, con información institucional y se incursionará en redes sociales y profesionales. Se participará en ferias laborales y académicas de instituciones relacionadas al público objetivo. Paulatinamente, se involucrará al usuario final en la toma de decisiones de selección de personal. Además, se establecerán indicadores de gestión.

###### **d) Gestión del desempeño**

Se modificará el formato de evaluación de desempeño, la nueva plataforma incorporará evaluación de objetivos (70%), competencias relacionadas al puesto (20%) y aprendizaje (10%).

Los objetivos personales estarán alineados a los objetivos del gerente del área. Se utilizará el esquema de autoevaluación, evaluación del Supervisor directo y aprobación del gerente del área. Además, se establecerán indicadores de gestión.

**e) Aprendizaje de personal**

Se realizará un plan de capacitación corporativo, con las identificaciones de necesidades claves y un protocolo de seguimiento y control de los resultados. Se generará una plataforma interactiva para promover la gestión del conocimiento, referido a temas técnicos y culturales características de la organización. Además, se establecerán indicadores de gestión.

**f) Desarrollo de personal**

Se informará la línea de carrera para las posiciones, con apertura y madurez sobre las reales posibilidades de crecer en la organización. De otro lado, se desarrollarán planes de sucesión para las posiciones del segmento clave del negocio, se conformará un comité especializado y se realizará seguimiento continuo. Además, se establecerán indicadores de gestión.

**4.2. Descripción de procesos**

Para una correcta descripción de los procesos se realizará la documentación de los mismos mediante la elaboración de procedimientos según formato de Anexo 5.

**4.3. Seguimiento y medición**

Se realizará el seguimiento y control de los procesos mediante la utilización de los indicadores propuestos:

**Tabla 11. Indicadores de RR.HH**

PROCESO ASOCIADOS	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE
<b>Definición de perfiles</b>	Actualización de descripción de puestos	$(\text{N}^\circ \text{ de puestos con descripción} / \text{N}^\circ \text{ de puestos}) \times 100$	%	Semanal	100%	Jefe de Gestión Humana
<b>Inducción de personal</b>	Satisfacción del personal	Puntaje obtenido en escala del 1 al 10	Puntaje	Mensual	9	Jefe de Gestión Humana
<b>Atracción del talento</b>	Tiempo de selección	Tiempo transcurrido desde el requerimiento hasta el ingreso	Día	Mensual	Obreros: 30 días Mando medios y altos: 50 días	Jefe de Gestión Humana
	Cobertura de puestos claves	$(\text{Puestos claves cubiertos} / \text{Total de puestos claves}) \times 100$	%	Mensual	100%	Jefe de Gestión Humana
<b>Gestión del desempeño</b>	Cumplimiento de la Evaluación	$(\text{Personal evaluado} / \text{Personal por evaluar}) \times 100$	%	Anual	95%	Jefe de Gestión Humana
<b>Aprendizaje del Personal</b>	Cumplimiento del Plan de Capacitación	$(\text{Capacitaciones ejecutadas} / \text{Capacitaciones planificadas}) \times 100$	%	Mensual	80%	Jefe de Gestión Humana
<b>Desarrollo del Personal</b>	Cobertura de planes de sucesión	$(\text{Puestos claves con plan de sucesión} / \text{Total de puestos clave}) \times 100$	%	Semestral	100%	Jefe de Gestión Humana

Fuente: Elaboración propia 2018.

#### **4.4. Mejora de procesos**

Se realizarán reuniones de seguimiento mensuales donde se analizará la causa de las desviaciones en los indicadores para la propuesta de planes de acción.

Se deberá contar con la participación de toda el área de RR.HH. así como de los responsables de las áreas usuarias involucradas.

#### **5. Consideraciones para la implementación**

La importancia de elegir las estrategias adecuadas en recursos humanos hace la real diferencia entre lograr la eficiencia o dejar de agregar valor en una organización. Por este motivo, se analizaron las siguientes variables de coherencia para determinar si la presente propuesta se encuentra en el camino correcto.

- Se buscará involucrar al usuario interno en la función de recursos humanos, a través de un proceso de acompañamiento y asesoría cercana, asumirá un rol protagónico que promueve la autogestión. Este enfoque viene siendo utilizado en empresas de ingeniería, tecnología y servicios, con distinto éxito. Por este motivo, es fundamental adaptar este enfoque a la cultura de la empresa, dado que las prácticas que resultaron en una organización, no necesariamente son positivas o replicables en la empresa.
- Actualmente, existe una gran oportunidad, dado que la empresa se encuentra en proceso de mejora de procesos operacionales, proyecto que está a cargo de una empresa externa. En este contexto, los líderes están comprometidos con los beneficios del cambio y la importancia de la gestión de personas para alcanzar mejores resultados.
- Las estrategias de RR. HH. propuestas guardan coherencia con la estrategia del negocio, se orientan a la optimización de costos y asegurar la sustentabilidad de la empresa. La mejor manera para ello, es contando con un capital humano preparado para los nuevos desafíos y alcanzar un nivel de gestión que tenga como resultado la retención del talento.
- Las políticas internas de RR.HH. propuestas están muy alineadas entre sí y se trabajará insistentemente para difundirlas a toda la organización con la finalidad de que se alcancen lazos de confianza entre lo que se dice y hace.
- Se realizará el proceso de sensibilización inicial, pasando por la gestión de compromisos y el proceso de reconocimiento que será validado por los líderes de la organización.
- Se incorporará profesionales altamente calificados para agregar valor al equipo de RR.HH., se buscará la asesoría de especialistas y referentes en cada proceso para brindar el soporte necesario. El equipo de RR.HH. es el primero en apostar y estar convencidos de este proceso de cambio.

- El seguimiento y control será permanente, gracias a los indicadores de gestión que se incorporarán. Asimismo, cada *HR Business Partner* presentará sus resultados periódicamente y se reportará a cada gerencia y a gerencia general de los todos los procesos en curso.

## **6. Plan de implementación, monitoreo y control**

Se realizará un plan de implementación considerando el proceso de cambio en la organización, el cual implicará mayor inversión de energía y manejo de expectativas de los colaboradores.

### **a) Primera etapa: Durante el primer y segundo año**

- Sensibilización, identificación de ganancias y pérdidas

Por medio de talleres se realizarán sesiones de integración entre áreas, se desarrollarán dinámicas grupales, charlas individuales y espacios de diálogo abierto con apoyo de facilitadores externos especializados. Entre las actividades, cada grupo elaborará una matriz FODA de la compañía y personal. Asimismo, se declararán acuerdos y compromisos.

La participación de los líderes es prioritaria, se velará por la asistencia a todas las sesiones y serán asesorados para superar cualquier momento de tensión, natural para controlar las expectativas de los colaboradores.

- Reunión de presentación del plan estratégico de RR.HH.

Se realizarán reuniones para presentar el plan estratégico a todo el personal. La presentación será dirigida por representante de RR.HH., gerente funcional y facilitador externo, lo que permitirá exponer los lineamientos del plan, los beneficios y desafíos para sus colaboradores y la operación minera.

Las sesiones se realizarán dentro de los días laborables del colaborador, se conformarán grupos equitativos y se concluirán las sesiones con la entrega de material alusivo al plan estratégico de RR.HH. Se buscará la asesoría de especialistas en comunicación interna para el diseño y la difusión.

- Taller de lanzamiento del nuevo rol del gestor de RR.HH.

Por medio de talleres se realizarán jornadas de trabajo con todo el equipo de RR.HH, con la dirección de facilitadores externos. Se trabajarán dinámicas grupales y exposiciones testimoniales de líderes en gestión de personas. Se desarrollarán los compromisos y las metas de corto plazo.

Se iniciará el piloto de “Charlas la empresa” donde integrantes del equipo contarán su historia, utilizando 17 minutos, con las herramientas que consideren necesarias y con la asesoría de consultores externos.

- Implementación de gestión de procesos

Se propone el mapeo de procesos de recursos humanos, la documentación, la medición de los indicadores y la implementación de mejoras contantes.

- Actualización del Manual de Organización y Funciones (MOF)

Se propone realizar la actualización del MOF y perfiles de puestos que tiene más de diez años desde la última revisión. En el proceso diagnóstico destaca como una de las principales debilidades del área de RR.HH. Asimismo, se puede revisar los organigramas y sistematizarlos para mayor control y gestión por parte del usuario y RR.HH.

- Presentación de nuevo programa de inducción

Se desarrollarán dos programas de inducción, considerando las características del personal que ingresará a laborar en la mina y en Lima.

Para ello se elaboró una cartilla de trabajo (anexo 3) y estará a cargo del equipo de RR.HH. de cada área.

- Implementación de mejora de herramienta para evaluar desempeño

En la actualidad, se viene realizando la evaluación con una plantilla donde cada jefe evalúa a su personal y realiza una sesión de retroalimentación. (Anexo 4).

Con el soporte del área de sistemas, se desarrollará una plataforma que permita ejecutar la evaluación del desempeño bajo los lineamientos técnicos requeridos, donde se considerará el enfoque de: 60% cumplimiento de objetivos, 30% competencias (genéricas y técnicas) y 10% potencial.

- Para iniciar la implementación, se diseñarán talleres de cómo definir objetivos 2018 bajo la metodología SMART a cargo del área de RR.HH. y un capacitador externo.
- Se desarrollarán talleres informativos sobre la nueva metodología y cómo utilizar la plataforma de evaluación.
- Concluido el plazo para determinación de objetivos. El trabajador se autoevaluará por la plataforma y solicitará el V°B° de su jefe inmediato. Posteriormente, el evaluado y su jefe inmediato se reunirán para revisar cada criterio, el jefe brindará *feedback* y con su calificación



el formato electrónico pasará a la posición del superintendente o gerente del área para su aprobación final.

- Construcción de marca empleadora

Se solicitará apoyo de consultoría externa para temas de comunicación externa, para actualizar la página web, logo de la empresa y videos institucionales. Además, se activarán las redes sociales oficiales de la empresa, se registrarán noticias, entrevistas y comunicados actuales.

Se difundirán los valores y principios de la empresa con un mayor impacto y disponible para colaboradores y público externo.

- Lanzamiento de programa de *trainee* para operaciones

Actualmente, se contratan a profesionales recién egresados universitarios de ciertas especialidades, pero no bajo un programa de *trainee*.

Por este motivo, se presenta la oportunidad para desarrollar un programa de formación para profesionales, donde se les ofrecerá las condiciones para desarrollar su talento y vivir la experiencia de un proceso formativo en el campo de trabajo.

En la presente propuesta se está considerando la participación de las áreas de Planeamiento y Mantenimiento con un *trainee* cada una (tabla 7, con dos vacantes sombreadas de color azul), con la posibilidad de incrementar vacantes para el año 2020. Asimismo, se propone ampliar el número de jóvenes profesionales en el área de mina. Como se muestra en la tabla 7, estas 2 vacantes se encuentran sombreadas de color verde.

- Monitoreo de resultados, encuesta de satisfacción

- Se propone desarrollar un formato electrónico para que los usuarios califiquen su satisfacción ante el servicio brindado por RR.HH. La estructura de esta plantilla incluirá datos cuantitativos y cualitativos.
- Se programarán reuniones de seguimiento mensual, donde se presenten los avances y resultados en los diferentes procesos. Se documentarán los acuerdos y tareas pendientes.
- Se presentarán informes mensuales a la gerencia de gestión humana, con indicadores y estadísticas de la información clave de cada proceso.

**Tabla 12. Comparativo de contratación auxiliares vs. Propuesta de programa de *trainee***

Actualmente: Auxiliares			Propuesta: Programa <i>trainee</i> la empresa		
Cargo	Fecha de ingreso	Sueldo Básico	Cargo	Fecha de ingreso	Sueldo Básico
Auxiliar de Mina	Activo	0,00	1 <i>Trainee</i> de Mina - Operaciones		0,00
Auxiliar de Mina	Activo	0,00	2 <i>Trainee</i> de Mina - Operaciones		0,00
		0,00	3 <i>Trainee</i> de Mina - Geomecánica	2019	0,00
		0,00	4 <i>Trainee</i> de Mina - Perforación y Vol.	2019	0,00
		0,00			0,00
Cargo	Fecha de ingreso	Sueldo Básico	Cargo	Fecha de ingreso	Sueldo Básico
Auxiliar de Planta	Activo	0,00	1 <i>Trainee</i> de Planta		0,00
Auxiliar de Planta	Activo	0,00	2 <i>Trainee</i> de Planta		0,00
Auxiliar de Planta	Activo	0,00	3 <i>Trainee</i> de Planta		0,00
Auxiliar de Planta	Activo	0,00	4 <i>Trainee</i> de Planta		0,00
		0,00			0,00
Cargo	Fecha de ingreso	Sueldo Básico	Cargo	Fecha de ingreso	Sueldo Básico
Auxiliar de Geología	Activo	0,00	1 <i>Trainee</i> de Geología		0,00
Auxiliar de Geología	Activo	0,00	2 <i>Trainee</i> de Geología		0,00
		0,00	3 <i>Trainee</i> de Geología		0,00
		0,00			0,00
Cargo	Fecha de ingreso	Sueldo Básico	Cargo	Fecha de ingreso	Sueldo Básico
Auxiliar de Obras Civiles	Activo	0,00	1 <i>Trainee</i> de Infraestructura		0,00
		0,00			0,00
Cargo	Fecha de ingreso	Sueldo Básico	Cargo	Fecha de ingreso	Sueldo Básico
			1 <i>Trainee</i> de Mantenimiento	2019	0,00
					0,00
Cargo	Fecha de ingreso	Sueldo Básico	Cargo	Fecha de ingreso	Sueldo Básico
			1 <i>Trainee</i> de Planeamiento	2019	0,00
					0,00

Fuente: Elaboración propia 2018.

## **b) Segunda etapa: Durante el tercer año**

- Elaboración de plan de aprendizaje corporativo

Se realizará la identificación de necesidades, mapeo de brechas y acciones.

- Identificación de segmento de puestos claves
- Personalización de programas de aprendizaje
- Talleres de liderazgo
- “Charlas la empresa” a cargo de los colaboradores

- Diseño de plataforma para difusión de cada proceso de RR.HH.

Se grabarán videos cortos por cada proceso, a cargo de los propios colaboradores, de contenido útil y dinámico.

Esta bitácora estará a libre disposición de los colaboradores del área de RR.HH. y otras áreas de trabajo.

- Desarrollo de programas de sucesión para puestos claves

Se realizará un mapeo del talento por áreas, con la participación de equipo de RR.HH. y líderes operativos. Se contrastarán las evaluaciones de desempeño y las evaluaciones grupales e individuales. Se evaluará la incorporación de remuneración variable.

- Conformación de equipos de trabajo de alto rendimiento

Se realizará la conformación de equipos multidisciplinarios, buscando la eficiencia grupal y donde el rol de liderazgo pueda ser rotativo.

- Evaluación del clima laboral

Es importante contar con un indicador de clima organizacional para conocer la percepción de los trabajadores en diferentes ámbitos relacionados a la realidad laboral y la valoración que otorgan.

Las dimensiones que se considerarán son: liderazgo, relaciones interpersonales, capacitación y desarrollo, orgullo e identificación, entre los más importantes.

- Monitoreo de resultados, encuesta de satisfacción

- Se elaborará un formato electrónico para que los Usuarios califiquen su satisfacción ante el servicio brindado por RR.HH. La estructura de esta plantilla incluirá datos cuantitativos y cualitativos.

- Se programarán reuniones de seguimiento mensual, donde se presenten los avances y resultados en los diferentes procesos. Se documentarán los acuerdos y tareas pendientes.
- Se presentarán informes mensuales a la Gerencia de Gestión Humana, con indicadores y estadísticas de la información clave de cada proceso.

**c) Tercera etapa: Durante el cuarto año**

- Desarrollo de cultura de comunicación apreciativa

Se aplicarán talleres introductorios referentes a la comunicación apreciativa para los colaboradores con personal a cargo.

- Lanzamiento de programas de innovación y creatividad

Realizar una convocatoria interna para reunir a las personas interesadas en participar en la elaboración de un programa de innovación, desde la planificación, formación de objetivos, hasta la implementación.

- Monitoreo de resultados, encuesta de satisfacción

Se elaborará un formato electrónico para que los usuarios califiquen su satisfacción ante el servicio brindado por RR.HH. La estructura de esta plantilla incluirá datos cuantitativos y cualitativos.

Se programarán reuniones de seguimiento mensual, donde se presenten los avances y resultados en los diferentes procesos. Se documentarán los acuerdos y tareas pendientes.

Se presentarán informes mensuales a la gerencia de gestión humana, con indicadores y estadísticas de la información clave de cada proceso.

**d) Cuarta etapa: Durante el quinto año**

- Revisión de objetivos del plan estratégico, presentación de mejoras y rediseño de procesos

Se analizarán los resultados del *balance scorecard* propuesto.

Se conformarán equipos de trabajo para las mejoras y rediseño de procesos.

- Formulación de nuevos proyectos y fortalecimiento de la cultura organizacional

Se analizarán las propuestas, planes y actividades relacionadas a la consolidación de la cultura organizacional.

## 7. Cronograma de trabajo

Se elaboró un cronograma de trabajo considerando la conformación del nuevo equipo de trabajo en Lima, así como la importancia del proceso de sensibilización y comunicación del nuevo plan estratégico de gestión humana. Se realizará el monitoreo cercano del cumplimiento y medidas de mejora.

**Tabla 13. Cronograma de trabajo del plan estratégico de gestión humano**

Fases / Año del PE	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Primera etapa</b>	Sensibilización, identificación de ganancias y pérdidas				
	Presentación de plan estratégico de RR.HH.				
	Taller de lanzamiento de nuevo rol del gestor de RR.HH.				
	Implementación de Gestión de Procesos				
	Actualización de MOF y perfiles de puestos				
	Presentación del programa de inducción				
	Implementación de nueva herramienta de evaluación del desempeño				
	Construcción de marca empleadora				
	Lanzamiento de programa de <i>trainee</i> para operaciones				
	Monitoreo de resultados, encuestas de satisfacción				
<b>Segunda etapa</b>			Elaboración de plan de aprendizaje corporativo		
			Diseño de plataforma para difusión de procesos RR.HH.		
			Desarrollo de programas de sucesión puesto claves		
			Conformación de equipos de alto rendimiento		
			Evaluación de clima laboral		
			Monitoreo de resultados, encuestas de satisfacción		
<b>Tercera etapa</b>				Desarrollo de cultura apreciativa	
				Lanzamiento de programa innovación y creatividad	
				Monitoreo de resultados, encuestas de satisfacción	
<b>Cuarta etapa</b>					Revisión de objetivos estratégicos del PE, presentación de mejoras y rediseño de procesos
					Formulación de nuevos proyectos y fortalecimiento de la cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia 2018.

## 8. Presupuesto y viabilidad de la propuesta

Los montos económicos se presentan con estimaciones que se asemejan a la realidad y el mercado. Se ha considerado cotizaciones evaluadas en la etapa de investigación y proveedores con alguna experiencia con clientes del sector minero.

A continuación, se muestra el presupuesto asociado a la implementación del plan estratégico propuesto:

**Tabla 14. Presupuesto estimado para el desarrollo del plan**

Proceso	2018	2019	2020	2021	2022	Total
<b>Inducción de personal</b>						
Contenido audiovisual	15.000		2.000		2.000	19.000
Materiales inducción	6.000	2.000	2.000	2.000	2.000	14.000
Sub total	21.000	2.000	4.000	2.000	4.000	33.000
<b>Reclutamiento y selección</b>						
Licencia LinkedIn		35.000				35.000
Marca empleadora		10.000				10.000
Entrevistas – Eval. <i>on-line</i>	9.000	1.500	1.500	1.500	1.500	15.000
Sub total	9.000	46.500	1500	1500	1.500	60.000
<b>Aprendizaje corporativo</b>						
Mapeo de necesidades			10.000	5.000	5.000	20.000
Programa <i>Trainne</i>	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	125.000
Habilidades directivas			18.000	18.000	18.000	54.000
Fidelización segmento clave		15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
Sub total	25.000	40.000	68.000	63.000	63.000	259.000
<b>Evaluación de desempeño</b>						
Plataforma EDP	16.000	9.000				25.000
Talleres metodología	8.000	8.000				16.000
Sub total	24.000	17.000	0	0	0	41.000
<b>Desarrollo de personal</b>						
Planes de sucesión		4.000	4.000	4.000	2.000	14.000
Laboratorio de “cambios”			3.000	3.000	3.000	9000
Voluntariado			2.000	2.000	2.000	6.000
Sub total	0	4.000	9.000	9.000	7.000	29.000
<b>Bienestar social</b>						
Actividades integración	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	25.000
Olimpiadas corporativas	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	35.000

Sub total	0	12.000	12.000	12.000	12.000	60.000
<b>Clima laboral</b>						
Estudio de clima laboral			15.000		15.000	30.000
Medidas y acciones			2.000		2.000	4.000
Sub total	0	0	17.000	0	17.000	34.000
Gran Total	91.000	121.500	111.500	87.500	104.500	516.000

Fuente: Elaboración propia 2018.

Asimismo, se espera obtener beneficios cuantitativos y cualitativos como:

**Tabla 15. Beneficios cuantitativos y cualitativos**

<b>CUANTITATIVOS - ECONÓMICOS</b>	<b>CUALITATIVOS - MEJORA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del índice rotación de personal y por ende de sus costos asociados.</li> <li>• Reducción del costo de reclutamiento y selección a través de la disminución del tiempo de selección.</li> <li>• Optimización de presupuesto a través de la mejor utilización y medición de los recursos.</li> <li>• Incremento en la productividad del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento del área de RRHH como área estratégica.</li> <li>• Plan de trabajo claramente definido.</li> <li>• Mayor cobertura de puestos claves por la implementación de líneas de sucesión.</li> <li>• Satisfacción y motivación del personal gracias a la implementación de mejoras planes de capacitación y programas de desarrollo.</li> </ul>

Dado que actualmente no se utilizan medidores de gestión en el área y debido a que gran parte de la información económica de La Empresa es reservada, como simulación para el trabajo de investigación, se realizó la identificación de costos y gastos.

El primer año, el ahorro que se espera es S/ 86.375 monto promedio relacionado a la reducción de rotación de personal y costo de reclutamiento, según los siguientes datos:

- Rotación de personal: Cálculo último año asciende a 85.500 soles, se estima reducir el 20%
- Reclutamiento: Cálculo último año asciende a 260.000 soles, se estima reducir el 20%

El ahorro de los siguientes años se calculará en base a los indicadores implementados en la primera etapa.

La incorporación del plan estratégico de recursos humanos se considera viable en vista del interés de la alta dirección por mejorar los diferentes procesos de la empresa e incrementar la competitividad de La Empresa en un sector muy exigente como el minero. Es por ello que, espera invertir en la renovación y fortalecimiento del área de Recursos Humanos para brinde soluciones que impacten en los resultados y la eficiencia de la compañía.



## Conclusiones

- Con el plan de estratégico de recursos humanos se busca ampliar el campo de acción del área, incorporando estrategias y herramientas innovadoras acordes al enfoque actual de la gestión del talento humano en las organizaciones. Se desarrollará al personal y se elaborará planes de sucesión acordes a las necesidades actuales.
- La propuesta considera un fortalecimiento y posicionamiento del área de recursos humanos de la compañía. El plan deberá ser ejecutado en cinco años, con un costo de 500.000 soles, aproximadamente.
- El área de recursos humanos se ubica como un departamento de soporte en la empresa y se enfoca, principalmente, en los procesos primarios de RR.HH. que le permiten cumplirlos, pero se están descuidando otros procesos en la gestión del talento que, en los últimos meses, está generando el incremento de la rotación de personal, siendo de mayor preocupación las salidas de personas en puesto claves en la organización.
- El contexto actual de apertura a los cambios, favorece la implementación del plan estratégico de recursos humanos, el cual incorpora las mejores prácticas en la gestión del talento humano y donde el área asume el desafío de ser un actor protagonista para asegurar la sustentabilidad del negocio.
- El área de recursos humanos todavía no ha integrado todos sus procesos y los usuarios consideran que no necesariamente está alineada con la estrategia corporativa. Las áreas operativas consideran que recursos humanos debería contar con un equipo más amplio y especializado para afrontar todos los procesos a su cargo.

## **Recomendaciones**

- Implementar el plan estratégico de recursos humanos para mejorar los resultados del área, lograr mayor satisfacción del cliente interno y realizar los cambios organizacionales oportunamente.
- La alta dirección debe promover la activa participación del área de recursos humanos en todos los procesos de cambio de la compañía.
- Realizar la evaluación de clima laboral a través de una empresa especializada para incrementar la objetividad y evitar sesgos.
- Contratar los servicios de empresas especializadas o capacitadores externos con experiencia profesional previa en el sector minero.
  
- Realizar el monitoreo y las encuestas de satisfacción considerando un muestreo estadístico con personal de Lima y en la mina, siendo presentados en las reuniones de gerencias mensuales.
- El área de RR.HH. Lima debe viajar cada cierto tiempo a la mina, para reuniones de trabajo y reuniones con líderes operativos.

## Bibliografía

- Abantian – Equipos y negocios que avanzan (2013). *El rol de RR.HH. como consultor interno. Cómo aportar más valor desde el rol de RR.HH como especialista interno de apoyo tipo socio-aliado del negocio*. Fecha de consulta: 19/07/2017. <<https://abantian.es/wp-content/uploads/2014/05/aBIT-125-RRHH-Dave-Ulrich-125.pdf>>
- Albizú, E. y Landeta, J. (2011). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica*. Cap. 8, Cap. 9 y Cap. 10. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Argandoña, R. (2013). “Reputación y humildad en la dirección de empresas”. *IESE Business School*, pp. 1-14.
- Cantera, F. J. (2006). *Estrategia integral e integrada de gestión de personas*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Cuesta, S. (2014) *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Macro.
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo Cuarta Edición. México: Editorial Pearson.
- Friedmann, R. (2004). *Gestión y organizaciones de empresas en el siglo XXI*. Santiago: RIL Editores.
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2011). *Organizaciones: Conducta, Estructura, Procesos*. 13ª ed. Caps. 5, 9 y 11. México: McGraw Hill.
- Heifetz, R., Grashow, A. y Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Jiménez, Marcos y Arce, Hillier-Fry, (2011). *Gestión del talento y competitividad, cómo mejorar la competitividad de las empresas y organizaciones a través de las personas (y su talento)*. España: Almuzara.
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones*. Caps. 10 y 11. México: Pearson.
- Kaplan, R. & Norton, P. (2004). *Mapas estratégicos convirtiendo los activos intangibles en recursos tangibles*. Barcelona: Gestión.
- Kotter, John (2015). *Acelerar*. Capítulos 2, 3, 5 y 7. Argentina: Conecta.
- Kotter, John (2007). *Al frente del cambio*. Capítulo 1 y 2. Barcelona: Ediciones Urano.
- Maella, P. (2010) “¿Cómo establecer una estrategia de recursos humanos eficaz?”. IESE Business School – Universidad de Navarra. Barcelona, España: Universidad de Navarra.
- Mintzberg H. y Quinn, J. B. (1991). *El Proceso Estratégico*. Cap. 6. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Morgan G. (1992). *Imágenes de la Organización*. Caps. 5 y 6. México: Alfaomega S.A.

- Pereda, S. y Berrocal, F. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por competencias*. España: Editorial universitaria Ramón Areces.
- Porter, M. (2011). “Qué es la estrategia”. *Harvard Business Review (HBRAL)*. pp. 100-117.
- Porter, M. (2008). “Las 5 fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. *Harvard Business Review, América Latina*, pp. 1-15.
- Schaffer, Robert y Thompson, Harvey (2005). “Los programas de cambio de éxito comienzan con resultados”. *Gestión del Cambio*. Serie de libros de Harvard Business Review. Deusto. Barcelona, España. Páginas 235 a 264.
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (2017). *Boletín estadístico mensual de minería*. Abril 2017. Fecha de consulta: 23/06/2017 <<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/boletin-estadistico-mensual/mineria/4610-boletin-estadistico-mensual-mineria-abril2017.html#sidr-close>>
- Ulrich, Brockbank (2006). *La propuesta de valor de Recursos Humanos*. Bilbao: Deusto.

## **Anexos**

### **Anexo 1. Encuesta: Apreciación de los servicios proporcionados por el área de RR.HH.**

1. ¿En qué medida el área de RR.HH apoya brindando una correcta información sobre la definición de los perfiles de puestos y funciones vigentes?
  - a) Apoyo deficiente
  - b) Apoyo poco efectivo
  - c) Apoyo relativamente efectivo
  - d) Apoyo muy profesional y efectivo
  
2. ¿En qué medida el área de RR.HH apoya en la selección de personal?
  - a) Apoyo deficiente
  - b) Apoyo poco efectivo
  - c) Apoyo relativamente efectivo
  - d) Apoyo muy profesional y efectivo
  
3. ¿En qué medida el área de RR.HH apoya en la inducción del personal nuevo?
  - a) Apoyo deficiente
  - b) Apoyo poco efectivo
  - c) Apoyo relativamente efectivo
  - d) Apoyo muy profesional y efectivo
  
4. ¿En qué medida el área de RR.HH apoya en la evaluación de desempeño del personal?
  - a) Apoyo deficiente
  - b) Apoyo poco efectivo
  - c) Apoyo relativamente efectivo
  - d) Apoyo muy profesional y efectivo
  
5. ¿En qué medida el área de RR.HH apoya en la capacitación del personal?
  - a) Apoyo deficiente
  - b) Apoyo poco efectivo
  - c) Apoyo relativamente efectivo
  - d) Apoyo muy profesional y efectivo
  
6. ¿En qué medida el área de RR.HH vela por el bienestar del personal?
  - a) Apoyo deficiente
  - b) Apoyo poco efectivo
  - c) Apoyo relativamente efectivo
  - d) Apoyo muy profesional y efectivo
  
7. ¿En qué medida el área de RR.HH informa sobre los aspectos remunerativos al personal?
  - a) Apoyo deficiente
  - b) Apoyo poco efectivo

- c) Apoyo relativamente efectivo
  - d) Apoyo muy profesional y efectivo
8. ¿En qué medida el área de RR.HH apoya en el desarrollo del personal?
- a) Apoyo deficiente
  - b) Apoyo poco efectivo
  - c) Apoyo relativamente efectivo
  - d) Apoyo muy profesional y efectivo
9. ¿En qué medida el área de RR.HH apoya en la planificación estratégica de la organización?
- a) Apoyo deficiente
  - b) Apoyo poco efectivo
  - c) Apoyo relativamente efectivo
  - d) Apoyo muy profesional y efectivo
10. ¿En qué medida el área de RR.HH apoya en la generación de espacios de integración?
- a) Apoyo deficiente
  - b) Apoyo poco efectivo
  - c) Apoyo relativamente efectivo
  - d) Apoyo muy profesional y efectivo
11. ¿En qué medida el área de RR.HH apoya en la integración de sus procesos y la mejora continua?
- a) Apoyo deficiente
  - b) Apoyo poco efectivo
  - c) Apoyo relativamente efectivo
  - d) Apoyo muy profesional y efectivo
12. Respecto a la Asesoría en General. ¿Cómo considera usted la respuesta del área de RR.HH ante una solicitud o requerimiento?
- a) Apoyo deficiente
  - b) Apoyo poco efectivo
  - c) Apoyo relativamente efectivo
  - d) Apoyo muy profesional y efectivo

## Anexo 2. Formato de entrevista semiestructurada

Formato de entrevista - Semiestructurada

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Área de trabajo \_\_\_\_\_

Preguntas base:

1. ¿En qué medida consideras que apoya el área de RR.HH al cumplimiento de los objetivos de tu área de trabajo?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Comentarios adicionales:

---

---

---

---

2. ¿Cuáles son las principales fortalezas del área de RR.HH?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Comentarios adicionales:

---

---

---

---

3. ¿Qué aspectos observa que debería reforzar o mejorar el área de RR.HH?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

¿Sugieres alguna prioridad?

---

---

---

---

Comentarios adicionales

---

---

---

---

4. ¿Cómo visualiza al área de RR.HH en el mediano plazo?

---

---

---

---

---

---

---

---

Comentarios adicionales:

---

---

---

---

---



### **Anexo 3. Cartilla de proceso de inducción**

#### **Sede Mina: Duración 5 días**

- *Días 1, 2, 3 y 4* Charlas de Seguridad Minera a cargo de la Gerencia del Programa de Seguridad y Salud Ocupacional.
- *Día 5 (AM)* Presentación de video Institucional y Charla de código de ética y lineamientos generales a cargo del área de RR.HH.

Así mismo, recorrido de presentación con los encargados de las áreas de SS.GG (campamentos), Seguridad Patrimonial, Medio Ambiente, Hospital y Sistemas (de ser necesario según el puesto).

- *Día 5 (PM)* Presentación en el área de trabajo, a cargo del líder del equipo.

#### **Sede Lima: Duración 1 día**

- *Día 1 (AM)* Presentación de video Institucional y Charla de código de ética y lineamientos generales a cargo del área de RR.HH.

Así mismo, recorrido de presentación con los encargados de las áreas de Logística, Contabilidad, Costos, Productividad, Geología, Sistemas, Medio Ambiente, Legal, Proyectos, Auditoría Interna.

- *Día 1 (PM)* Almuerzo de bienvenida a cargo de área de RR.HH  
Charla de bienvenida, a cargo del colaborador que será su monitor durante los primeros 3 meses.

#### Anexo 4. Formato de evaluación de desempeño vigente

En la actualidad se viene realizando una evaluación de desempeño que se estructura de la siguiente manera: Se evalúan 5 competencias, con puntaje del 1 al 4, se colocan las principales fortalezas y debilidades, en forma de listado, así como se colocan recomendaciones de capacitación. Finalmente, se obtiene un puntaje de 1 a 20 (competencias) y se realiza un *feedback* por parte del Jefe al evaluado.

		Identificación con la Empresa	Competencia profesional/técnica	Iniciativa	Responsabilidad	Colaborador	Puntaje Evaluación	Potencial del Trabajador	AREA : EVALUADOR DIRECTO : EVALUADOR SUPERVISOR:			
Apellidos y nombres del trabajador	Puesto	Sustento del Potencial Elegido							Fortalezas	Debilidades	Necesidades de Capacitación	Estado de la Evaluación
												Falta evaluar uno o varios ítems
EVALUADOR DIRECTO									EVALUADOR SUPERVISOR			
XXXXX GERENTE												

POTENCIAL PARA:  
 (1) Mantenerlo en el mismo puesto  
 (2) Modificación de funciones  
 (3) Futura promoción

\* Información reservada, solo para revisión académica de la presente tesis.

### **Formato de evaluación de desempeño propuesto**

Se propone realizar una evaluación de desempeño anual, incorporando la medición de resultados fundamentalmente. Es decir, la nueva estructura se compondría de la siguiente manera: El evaluado establecerá sus objetivos y estos serán validados por el Jefe inmediato (metodología SMART), con directa sintonía a la estrategia de la empresa. Se establecerán 3 competencias principales por puesto y un campo para sugerir la capacitación del personal.

Y los pesos de cada parte de la evaluación quedarían de la siguiente manera:

- Logro de objetivos: 70%
- Competencias: 20%
- Capacitación: 10%

Posteriormente se realizará un *feedback* y cada 3 o 6 meses se realizarán reuniones de seguimiento de cumplimiento de objetivos.

## Anexo 5. Modelo de procedimiento

### INDICE

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. RESPONSABLE
4. INDICADORES
5. DEFINICIONES
6. LINEAMIENTOS
7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
8. FORMATOS, CONTROLES Y DOCUMENTACIÓN
9. PROCESOS RELACIONADOS
10. PREGUNTAS FRECUENTES
11. PROBLEMAS

RESUMEN DE REVISIONES		
Número	Fecha	Modificaciones
01		

		Fecha
Elaborado por:	Jefatura de Recursos Humanos	
Revisado por:	Gerencia de Gestión Humana	
Aprobado por:	Gerencia General	

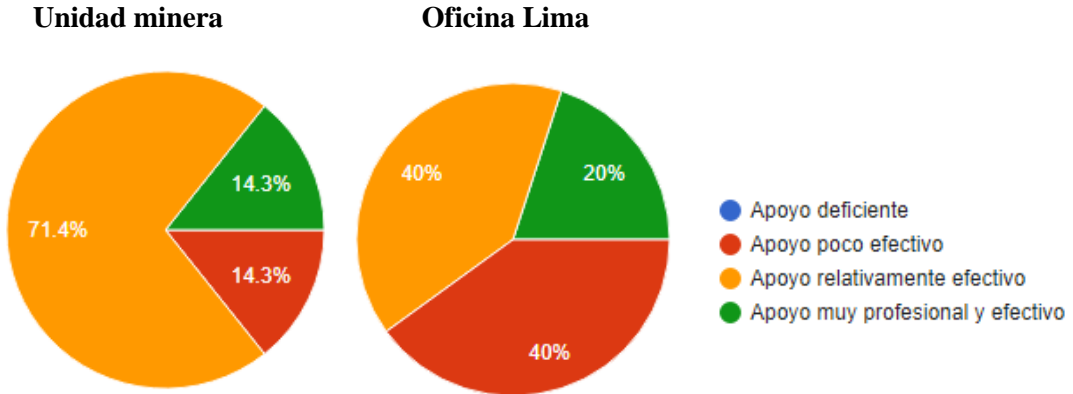
- 1. OBJETIVO**
- 2. ALCANCE**
- 3. RESPONSABLES**
- 4. INDICADORES**
- 5. DEFINICIONES**
- 6. LINEAMIENTOS**
- 7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**
- 8. FORMATOS, CONTROLES Y DOCUMENTACIÓN**
- 9. PROCESOS RELACIONADOS**
- 10. PREGUNTAS FRECUENTES**
- 11. PROBLEMAS**
- 12. MAPA DE PROCESOS**

**Ficha resumen**

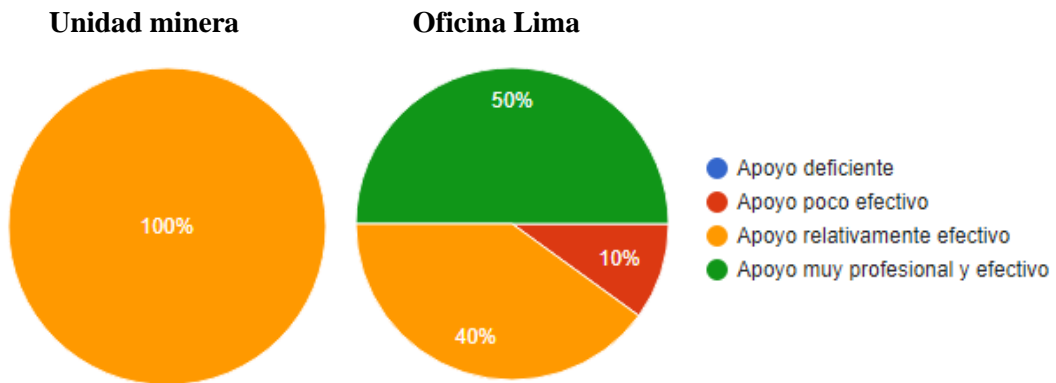
<b>RESPONSABLE</b>		<b>OBJETIVO</b>	
<b>PARTICIPANTES</b>		<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>	
<b>ENTRADAS AL PROCESO</b>			
<b>Información necesaria</b>	<b>Fuentes de la información</b>	<b>Requerimientos a las fuentes</b>	
<b>SALIDAS DEL PROCESO</b>			
<b>Información generada</b>	<b>Destinatario información generada</b>	<b>Requerimientos de los destinatarios</b>	
<b>Indicadores de Seguimiento</b>	<b>Indicadores de resultados</b>	<b>Recursos necesarios</b>	

**Anexo 6. Resultados de la encuesta y la entrevista**

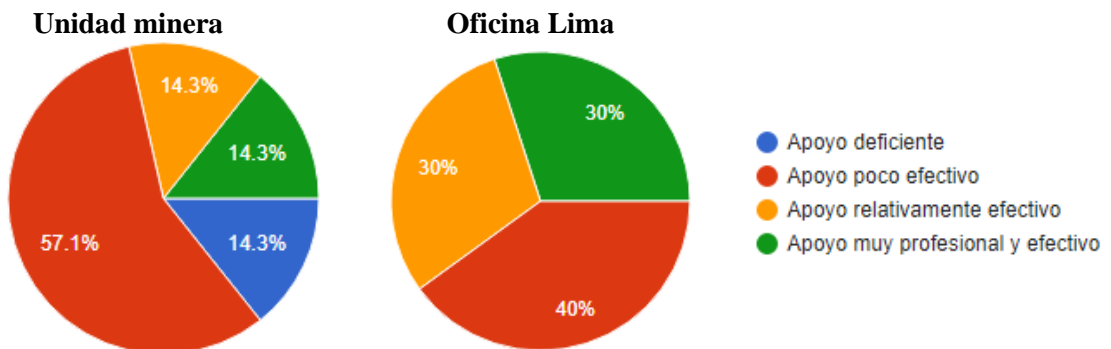
1. ¿En qué medida el área de RR.HH. apoya brindando una correcta información sobre la definición de los perfiles de puestos y funciones vigentes?



2. ¿En qué medida el área de RR.HH. apoya en la selección de personal?

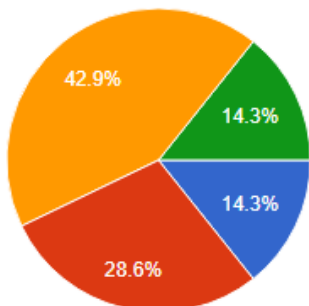


3. ¿En qué medida el área de RR.HH. apoya en la inducción del personal nuevo?

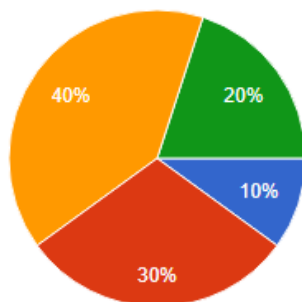


4. ¿En qué medida el área de RR.HH. apoya en la evaluación de desempeño del personal?

**Unidad minera**



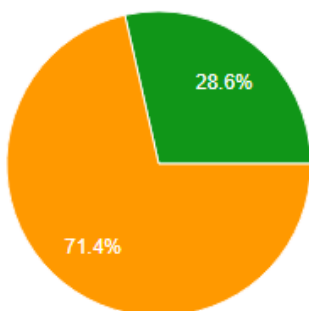
**Oficina Lima**



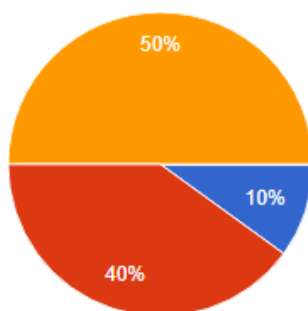
- Apoyo deficiente
- Apoyo poco efectivo
- Apoyo relativamente efectivo
- Apoyo muy profesional y efectivo

5. ¿En qué medida el área de RR.HH apoya en la capacitación del personal?

**Unidad minera**



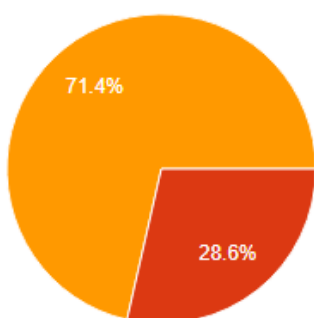
**Oficina Lima**



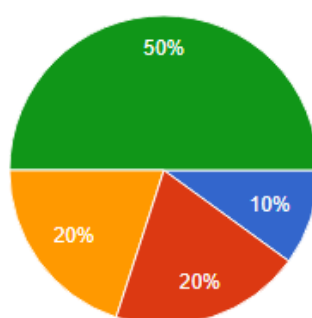
- Apoyo deficiente
- Apoyo poco efectivo
- Apoyo relativamente efectivo
- Apoyo muy profesional y efectivo

6. ¿En qué medida el área de RR.HH vela por el bienestar del personal?

**Unidad minera**



**Oficina Lima**

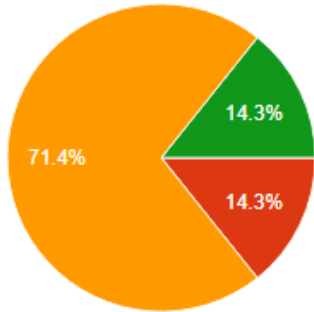


- Apoyo deficiente
- Apoyo poco efectivo
- Apoyo relativamente efectivo
- Apoyo muy profesional y efectivo

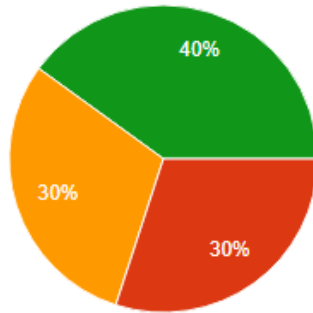


7. ¿En qué medida el área de RR.HH. informa sobre los aspectos remunerativos al personal?

**Unidad minera**



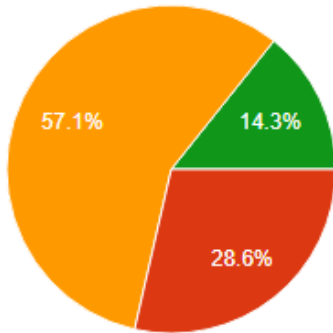
**Oficina Lima**



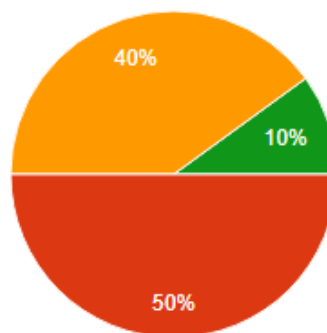
- Apoyo deficiente
- Apoyo poco efectivo
- Apoyo relativamente efectivo
- Apoyo muy profesional y efectivo

8. ¿En qué medida el área de RR.HH. apoya en el desarrollo del personal?

**Unidad minera**



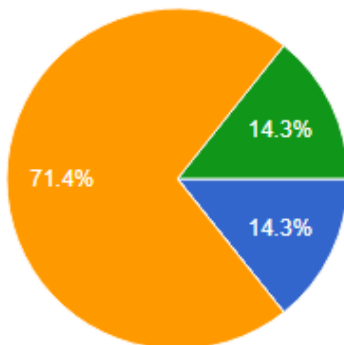
**Oficina Lima**



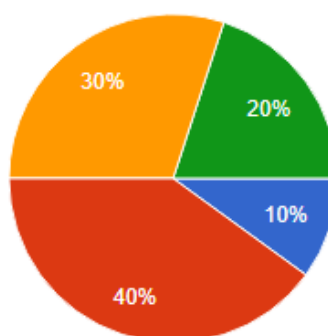
- Apoyo deficiente
- Apoyo poco efectivo
- Apoyo relativamente efectivo
- Apoyo muy profesional y efectivo

9. ¿En qué medida el área de RR.HH. apoya en la planificación estratégica de la organización?

**Unidad Minera**

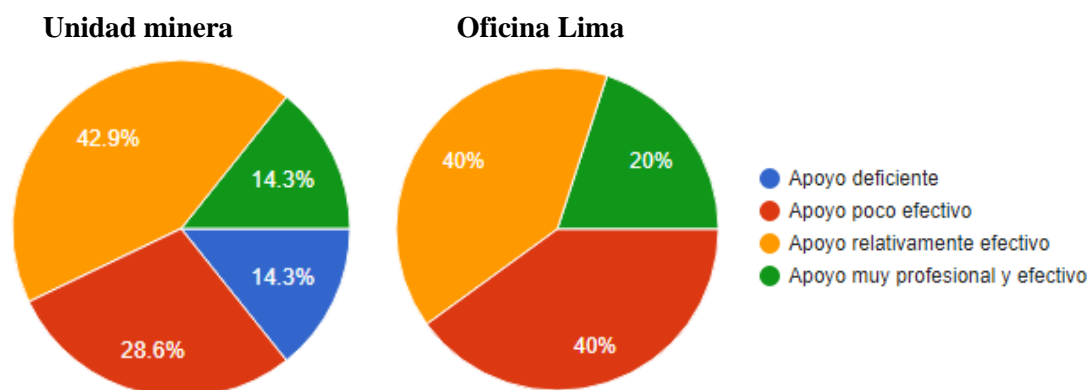


**Oficina Lima**

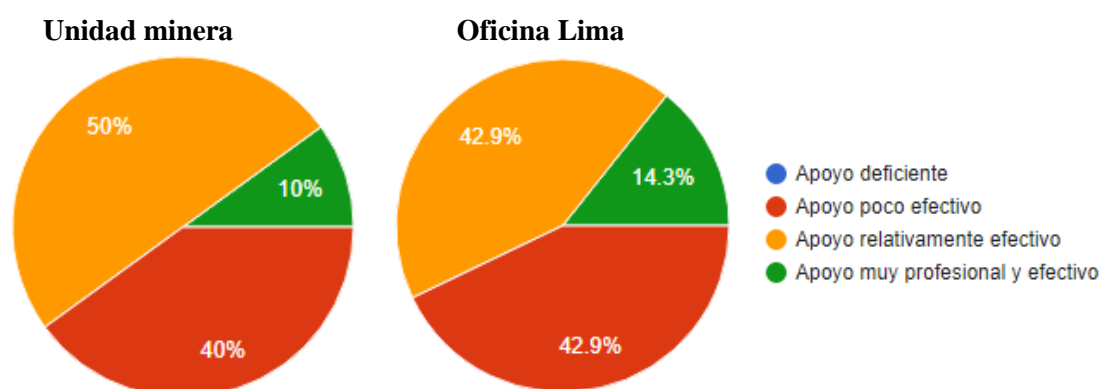


- Apoyo deficiente
- Apoyo poco efectivo
- Apoyo relativamente efectivo
- Apoyo muy profesional y efectivo

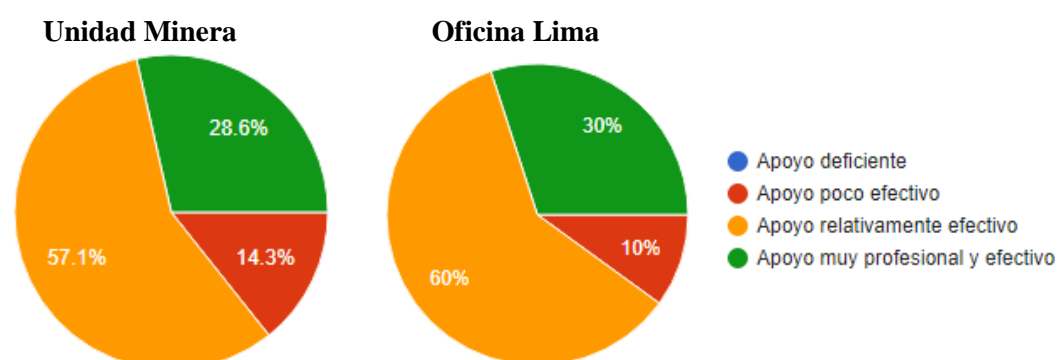
10. ¿En qué medida el área de RR.HH. apoya en la generación de espacios de integración?



11. ¿En qué el área de RR.HH. apoya en la integración de sus procesos y la mejora continua?



12. Respecto a la asesoría en general, ¿cómo considera usted la respuesta del área de RR.HH. ante una solicitud o requerimiento?



## Anexo 7. Resumen de resultados de entrevistas semiestructuradas

Preguntas Base	Respuestas (áreas claves)
1. ¿En qué medida consideras que apoya el área de RR.HH. al cumplimiento de los objetivos de tu área de trabajo?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En mediana medida.</li> <li>2. Principalmente, en la cobertura de las posiciones vacantes.</li> <li>3. En lineamientos básicos</li> </ol>
2. ¿Cuáles son las principales fortalezas del área de RR.HH.?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El pago de salarios siempre a tiempo.</li> <li>2. Existe buena atención del seguro de salud.</li> <li>3. Generar algunos espacios de integración del personal.</li> </ol>
3. ¿Qué aspectos observa que debería reforzar o mejorar el área de RR.HH.?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar planes de desarrollo para el personal.</li> <li>2. Incrementar el personal para atender más procesos de RR.HH.</li> <li>3. Creación de revista corporativa, informando eventos en la mina y Lima.</li> <li>4. Actualización del MOF y disposición del organigrama actualizado.</li> </ol>
4. ¿Cómo visualiza al área de RR.HH. en el mediano plazo?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El área que desarrolle el talento en las áreas.</li> <li>2. Que aporte en hacer más competitiva la empresa.</li> <li>3. Responsable de brindar asesoría constante a las diferentes áreas.</li> </ol>

## **Nota biográfica**

### **Enrique José Dávila Marín**

Nació en la ciudad de Lima. Licenciado en Psicología especializado en el área de Recursos Humanos. Inicia su trayectoria laboral como Consultor en una consultora local de RR.HH. durante 4 años, aproximadamente. Posteriormente, se desempeña como Analista de Selección y Desarrollo de Personal en la compañía minera Southern Perú Copper Corporation por un periodo de 6 años y 11 meses, en donde participa en la mejora de los indicadores de gestión, procedimientos del área y en proyectos internos de mejora continua.

Actualmente, labora en la compañía minera Aurífera Retamas y es Analista responsable del área de Selección y Desarrollo, durante más de un año.