



**“GESTIÓN DEL TALENTO PARA LA COMPETITIVIDAD DE  
UNA EMPRESA DE LA GRAN MINERÍA EN PERÚ”**

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

**Presentado por**

**Sra. Giannina Tatiana Machuca Leveroni**

**Sra. Soraya Elena Meza Letorna**

**Sra. Yadira Meliza Rivas Perez**

**Asesor: Profesor Martín Otiniano**

**2019**

### **Dedicatoria**

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias,  
quienes nos impulsaron y motivaron para cumplir  
nuestra meta.

### **Agradecimientos**

Agradecemos a nuestro asesor por su apoyo continuo en el proceso de elaboración del presente trabajo.

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo propone un plan de gestión del talento para la competitividad a nivel de mandos medios, que potencie las estrategias idóneas a fin de dar soporte y garantizar la competitividad durante el periodo 2019-2021 en la empresa minera en el Perú, que será de gran aporte para alinear y rediseñar la gestión del talento considerando las estrategias competitivas de la empresa, con la finalidad de contar con el mejor talento alineado a los objetivos.

Para lograr este objetivo, se presenta un diagnóstico de los procesos de recursos humanos, que cuenta con la participación de cada uno de los actores que intervienen, y evidencia las oportunidades de mejora dentro de estas áreas. Los procesos identificados son el de inducción y de capacitación al personal; se propone un plan de mejora de estos procesos, que con la percepción de los colaboradores podremos identificar el apoyo efectivo o no efectivo y si están alineados con la cultura y planes estratégicos de la empresa minera.

La metodología utilizada para lograr los objetivos del estudio se basa en la recolección de información a través de la aplicación de encuestas y entrevistas. En el presente plan estratégico, se ha empleado la encuesta, que fue diseñada tomando en cuenta que su objetivo es realizar un diagnóstico sobre los servicios que brinda el área de recursos humanos de la empresa minera y aplicada al personal de mandos medios que se encuentra laborando en mina. Asimismo, se empleó el instrumento de la entrevista para aplicarla al Gerente de Recursos Humanos y Servicios Generales de la empresa minera, que nos ha permitido tener un mayor acercamiento y saber el estado en el que se encuentra la percepción de los colaboradores sobre la gestión e intervención de la Gerencia de RR. HH. Y SS. GG.

Finalmente, las estrategias que se proponen se fundamentan principalmente en los resultados de las encuestas generadas.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos... ..</b>	<b>x</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>Xi</b>
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
1. Identificación de los retos centrales en el campo de la gestión de personas en el caso analizado.....	1
2. Tema.....	2
3. Planteamiento del problema.....	2
4. Preguntas directrices.....	2
5. Objetivos.....	3
5.1Objetivos generales.....	3
5.2Objetivos específicos.....	3
6. Justificación.....	3
<b>Capítulo II. Marco teórico.....</b>	<b>4</b>
1. Definición de gestión del talento.....	4
2. Estrategias de la gestión del talento.....	7
3. Gestión del talento en Perú.....	11
<b>Capítulo III. Presentación de la empresa minera en Perú.....</b>	<b>14</b>
1. Antecedentes y características generales.....	14
2. Orientación estratégica: visión, misión, valores.....	16
2.1Visión.....	16
2.2Misión.....	16
2.3Valores.....	16
3. Objetivos estratégicos.....	17
4. Estructura organizacional.....	17
<b>Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional.....</b>	<b>19</b>
1. Análisis del macro entorno.....	19
1.1Entorno económico de la minería en el Perú.....	19
1.2Entorno social de la minería en el Perú.....	20

1.3Entorno tecnológico .....	20
1.4Entorno ecológico .....	22
1.5Entorno global .....	23
2. Análisis del micro entorno .....	26
2.1Identificación, características y evolución del sector.....	26
2.2Coyuntura actual de la minería .....	26
3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	27
<b>Capítulo V. Análisis interno de la organización .....</b>	<b>30</b>
1. Modelo de negocio de la empresa.....	30
2. Cadena de valor.....	32
2.1Actividades de soporte.....	32
2.1.1 Infraestructura empresarial .....	32
2.1.2 Recursos humanos y servicios generales .....	32
2.1.3 Desarrollo de tecnología .....	32
2.1.4 Abastecimiento .....	32
2.2Actividades de producción.....	33
2.2.1 Logística interna .....	33
2.2.2 Operaciones.....	33
2.2.3 Logística externa.....	33
2.2.4 Comercialización .....	33
3. Ventaja competitiva y fuentes de ventajas.....	34
4. Análisis VRIO.....	35
5. Área de gestión de personas.....	37
5.1Sistema de desarrollo de personas (SDP) .....	39
5.2Atracción del talento.....	40
5.3Inducción.....	41
5.4Evaluación de desempeño.....	41
5.4.1 Oportunidades de desarrollo .....	41
5.5Capacitación y formación .....	42
5.5.1 Capacitación de personal local .....	42
5.5.2 Capacitación de altos mandos.....	42
5.5.3 Capacitación de personal de mando medio.....	42
5.6Retención de personal .....	42
5.7Relaciones laborales.....	43

5.7.1 Reclutamiento local .....	43
5.7.2 Reclutamiento no local .....	43
<b>Capítulo VI. Estudio de campo .....</b>	<b>44</b>
1. Objetivos del estudio de campo .....	44
2. Metodología.....	44
2.1 Alcance.....	44
2.2 Limitaciones.....	44
3. Desarrollo de la intervención .....	45
4. Sondeo del estudio de campo.....	46
<b>Capítulo VII. Plan estratégico de RR.HH.....</b>	<b>48</b>
1. Alineamiento.....	48
2. Objetivo general de la propuesta.....	50
3. Objetivos específicos .....	50
4. Desarrollo del plan.....	50
5. Diagnóstico de necesidades de inducción y capacitación .....	50
5.1 Plan de inducción.....	51
5.1.1 Objetivos del plan de inducción “onboarding” .....	52
5.1.2 Beneficios del plan de inducción “onboarding” .....	52
5.1.3 Modalidad.....	53
5.1.4 Ejecución.....	53
5.1.5 Evaluación.....	54
5.2 Plan capacitación .....	54
5.2.1 Objetivos del plan propuesto capacitación-liderazgo.....	55
5.2.2 Beneficios de la propuesta .....	56
5.2.3 Modalidad.....	59
5.2.4 Ejecución.....	59
5.2.5 Evaluación.....	59
5.2.6 Presupuesto de implementación de propuestas de plan de inducción y capacitación.	60
5.2.7 Implementación, cronograma de actividades.....	61
5.2.8 Viabilidad.....	62

<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>64</b>
1. Conclusiones.....	64
2. Recomendaciones .....	65
<b>Bibliografía.....</b>	<b>66</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>71</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>82</b>



## Índice de tablas

Tabla 1.	Estructura organizacional .....	16
Tabla 2.	Tabla del análisis del macro entorno de una empresa minera .....	24
Tabla 3.	Modelo de negocio de la empresa .....	29
Tabla 4.	Ventajas competitivas.....	33
Tabla 5.	Análisis VRIO .....	34
Tabla 6.	Actores involucrados en la gestión de personas .....	34
Tabla 7.	Motivo de cese.....	37
Tabla 8.	Análisis FODA - Identificación de estrategias de la empresa de gran minería	43
Tabla 9.	Ejecución del plan de inducción.....	47
Tabla 10.	Presupuesto de implementación de propuestas de plan de inducción y capacitación .....	54
Tabla 11.	Cronograma de actividades .....	56

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama de la empresa minera .....	17
Gráfico 2.	<i>Balanced Scorecard</i> de una empresa minera (Cuadro de mando integral).....	17
Gráfico 3.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	27
Gráfico 4.	Cadena de valor de la empresa minera .....	32
Gráfico 5.	Organigrama del área Recursos Humanos.....	35
Gráfico 6.	Evolución del <i>head count</i> y ceses anuales .....	36
Gráfico 7.	Modelo Kirckpatrick.....	49
Gráfico 8.	Modelo Phillips .....	49
Gráfico 9.	Plan de capacitación – Primera fase .....	53

## Índice de anexos

Anexo 1.	Producción minera metálica según empresa.....	66
Anexo 2.	Producción minera de cobre .....	66
Anexo 3.	Estructura de producción por titular minero .....	67
Anexo 4.	Encuesta de servicios de recursos humanos .....	67
Anexo 5.	Entrevista al Gerente de RR.HH. y SS.GG. ....	69
Anexo 6.	Encuesta de inducción .....	74
Anexo 7.	Resultados de la encuesta realizada.....	75

## **Capítulo I. Introducción**

### **1. Identificación de los retos centrales en el campo de la gestión de personas en el caso analizado**

El entorno actual que enfrenta el sector minero en el Perú es cambiante, globalizado, con crecimiento reactivado y mucho más competitivo que décadas atrás; a causa de ello, las empresas mineras con proyección toman previsiones y deciden innovar en las diferentes estrategias para asegurar la sostenibilidad y crecimiento de sus organizaciones a mediano y largo plazo. Ante esta situación, la empresa minera analizada ha identificado lo importante que es poder contar con el mejor talento en sus organizaciones y para ello resulta mandatorio mejorar los procesos de gestión del talento que le permita la sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Hoy en día, la industria minera en el mundo requiere de profesionales y técnicos de diversas especialidades, por tal motivo es que en los últimos tres años se ha incrementado la oferta de carreras dirigidas a este sector a nivel técnico, sin embargo, ello aún resulta insuficiente ya que solo el 10 % del total culmina sus estudios; asimismo, en el último año se ha visto un desaceleramiento en la iniciativa de programas educativos de las empresas privadas que promuevan el estudio de carreras profesionales, ya sean técnicas o universitarias, que son requeridas por la industria minera y que pueden ser provechosas para los propios aprendices.

Otra de las razones de este déficit de profesionales en el mercado laboral de minería es la continua especialización del rubro minero, la desaceleración del crecimiento del sector de los últimos años, la demanda continua de profesionales cada vez más especializados y expertos en temas como energía, agua, electricidad, extracción y sondajes geológicos, entre otros. También influye la ubicación geográfica y las condiciones de conectividad, salud y educación que ofrecen las ciudades mineras.

Por otro lado, está el dilema de la empresa privada, de no solo convocar candidatos sino también de reclutar candidatos idóneos y con un nivel académico profesional adecuado a sus necesidades. Incluso, hay algunos directivos que han mencionado que su preocupación no solo es atraer, sino gestionar el talento idóneo para sus organizaciones, ya que por la misma naturaleza del sector estos profesionales están constantemente moviéndose de una organización a otra; la industria minera no solo se estaría enfrentando a una ausencia de profesionales calificados en cuanto a conocimientos técnicos, además de ello se puede dar ausencia de profesionales con competencias blandas.

Teniendo todo esto en cuenta, la empresa minera busca atraer al mejor talento y mantenerlo para incrementar su competitividad en el mercado.

## **2. Tema**

Título de la investigación: “Plan estratégico de la gestión del talento para la competitividad de una empresa minera en Perú”.

## **3. Planteamiento del problema**

El contexto minero en el Perú viene afrontando nuevos retos y dificultades propias del mismo rubro y que han sido materia de trabajo y compromiso durante todo este tiempo, básicamente vienen enfrentando una desaceleración en los últimos años. Dentro de los retos y dificultades podemos mencionar: las relaciones comunitarias en las localidades donde se llevan a cabo los proyectos mineros, la legislación minera es cada vez más estricta para operar en minas, así como las exigentes solicitudes de las asociaciones sindicales y trabajadores en general, etc.

Desde hace un par de años atrás, los diferentes medios de comunicación, así como algunos estudios e investigaciones realizadas y especialistas en el tema han advertido sobre un factor que puede poner en serias dificultades el desarrollo de nuevos proyectos mineros, así como la continuidad de los ya existentes, y este es la gestión del talento adecuado.

Para el presente estudio, se revisó la información de una empresa minera entre el año 2014-2018, en la que hemos encontrado que la gestión del talento no ha sido estructurada ni alineada con los objetivos principales ni con las estrategias competitivas de la empresa y los recursos humanos que posee actualmente; lo más alarmante es que dicha ausencia de gestión del talento se localiza con mayor variación al nivel de mandos medios, y se enfoca en las áreas operativas tales como concentradora, operaciones mina y mantenimiento, repercutiendo en su competitividad. Las áreas en mención se constituyen en las áreas centrales del negocio y de ellas depende la continuidad de este.

## **4. Preguntas directrices**

- ¿Hasta qué punto la gestión del talento potenciará en la competitividad de los colaboradores de la empresa minera en un mediano plazo?
- ¿Cómo lograr la competitividad del talento para la continuidad de la empresa minera?
- ¿Cuál es el impacto del modelo de gestión del talento alineado a las estrategias competitivas y la continuidad en la empresa minera?

## **5. Objetivos**

### **5.1 Objetivos generales**

- Formular un plan estratégico para gestionar el talento y asegurar la competitividad de la empresa minera en el periodo 2019-2021.

### **5.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de las estrategias competitivas en la empresa minera.
- Determinar los factores de la gestión del talento que impactarán en las estrategias competitivas de la empresa minera.
- Alinear la gestión del talento de acuerdo con el mercado actual en la industria minera, para formular y ejecutar un plan estratégico que potenciará su competitividad.

## **6. Justificación**

La justificación del presente plan estratégico se basa en el desarrollo de un plan de gestión del talento que potencie las estrategias idóneas a fin de dar un soporte y garantizar la competitividad en la empresa minera.

El presente plan estratégico será de gran aporte para alinear y rediseñar la gestión del talento con las estrategias competitivas de la empresa, además de determinar la importancia de ello en la empresa minera, con la finalidad de contar con el mejor talento alineado a los objetivos de la empresa.

Por otro lado, el presente trabajo se desarrolla con la finalidad de contribuir al campo del conocimiento en los aspectos estratégicos de la competitividad en el sector y además busca asegurar la continuidad de las operaciones, a largo plazo, de la empresa minera.

## Capítulo II. Marco teórico

### 1. Definición de gestión del talento<sup>1</sup>

En el 2004, Heinen y O'Neill refirieron que «la gestión del talento se puede definir como un conjunto de actividades interrelacionadas de gestión de la fuerza laboral. El sistema de gestión del talento se refiere al proceso de reclutamiento, desarrollo y retención de capital humano» (Kumar, Dawn y Biswas 2013: 42).

«La palabra “talento” tiene miles de años, y los lexicólogos han identificado cómo el término ha variado enormemente con el tiempo, las personas y la localidad (es decir, la etimología). Por ejemplo:

- La primera definición del diccionario de “talento” se refiere a “una denominación de peso, utilizada por los asirios, babilonios, griegos, romanos y otros pueblos antiguos» (Tansley 2011: 267).
- «Un talento se convirtió en una unidad monetaria cuando el valor se atribuyó a un talento de plata. La palabra “talento” ingresó en inglés a través de la Biblia. En Mateo 25:14 se hace referencia a un hombre que, a punto de emprender un viaje, confía su propiedad a sus siervos, dando a cada uno sus cinco talentos, dos y uno respectivamente “según su capacidad”.
- La versión griega de este versículo usa la palabra “talento”, mientras que la Nueva Biblia en inglés traduce la palabra griega “talento” con la palabra “capital”. Hoy en día, los recursos humanos también usan el término “capital humano”, que en algunos contextos podría considerarse sinónimo de “talento”.
- En el siglo XIII, la palabra “talento” estaba relacionada con una inclinación o una disposición.
- En el siglo XV se relacionó con el tesoro, la riqueza, la dotación mental y la habilidad natural.
- En el siglo XVII, el “talento” se relaciona con una habilidad natural especial o aptitudes y facultades de varios tipos (órdenes mentales de un orden superior, poder mental o habilidades).
- En el siglo XIX, se consideraba que el talento estaba encarnado en el talentoso, por lo tanto, una persona nace con talento y habilidad» (Tansley 2011: 267).

«Originalmente, un talento era una unidad, ya sea de peso o moneda. Por la influencia de la parábola de los talentos (Mateo 25: 14-30), de este modo el talento se hizo conocido como una habilidad, esta referencia bíblica es reforzada en las definiciones del diccionario, donde a menudo se define como, por ejemplo: una habilidad especial o aptitud (Dictionary.com 2012). Esta

---

<sup>1</sup> En el presente capítulo, se han tomado como citas textuales varios párrafos, aunque en realidad son traducciones libres del inglés realizadas por el equipo de trabajo.

definición apoya un enfoque basado en las fortalezas para el desarrollo del talento, donde el énfasis está en reconocimiento de que cada uno de nosotros posee fortalezas, cosas en las que somos inherentemente buenos y la prioridad para los profesionales del desarrollo de talento es descubrir y aprovechar estos» (Ross 2013: 167).

«Con el término “talento” que tiene varias definiciones, es bastante difícil formar un enfoque a la gestión del capital humano» (Nikolaevna *et al.* 2017: 33).

¿Cómo se define el talento organizacional para fines de gestión del talento? es un tema difícil, sin consenso en la práctica sobre ¿qué tal talento es? (Tansley 2011). Algunos argumentan que «las empresas ni siquiera saben cómo definir el ‘talento’, y mucho menos cómo manejarlo» (The Economist 2006: 4). Existen marcadas diferencias en la medida en que el término talento se utiliza en la práctica de la organización. Esto puede variar desde: no uso del término talento en políticas o procesos y ausencia de una definición organizacional; un uso limitado en políticas y procesos y una comprensión emergente de una definición organizacional en ciertos niveles de la organización; o un uso generalizado del término en estrategia, políticas y procesos, y una comprensión común de una definición organizacional.

«Lo que surgió de los hallazgos de la investigación CIPD de 2007, en común con otros estudios, es que la forma en que se define el talento generalmente es: organizativamente específico, estando muy influenciado por el tipo de industria y la naturaleza de su trabajo; tiene implicaciones a nivel de grupo; se enfoca principalmente en el individuo; y dinámico con la probabilidad de cambiar con el tiempo según las prioridades de la organización» (Nikolaevna *et al.* 2017: 33).

Existen las siguientes tendencias en la definición de la gestión del talento.

- «El talento como aptitud, a menudo se percibe como un don natural y aptitud mental, habilidades prominentes y brillantez (Miller y Desmarais 2007). El talento es permanente y único, se da en el momento del nacimiento, y el conocimiento y las habilidades lo que trae consigo no se puede obtener sin él (Poisk 2014) » (Nikolaevna *et al.* 2017: 33).
- «El talento es un conjunto de ciertos conocimientos y habilidades valiosas que son necesarias. Para cualquier empresa el talento por definición es la habilidad y aptitudes que pueden ser desarrollados mediante la adquisición de experiencia y habilidades (Ulrich 2006)» (Nikolaevna *et al.* 2017: 33).
- «Talento como rendimiento como regla general, el talento se observa si una persona puede lograr algunos resultados destacados gracias a su habilidad o sus habilidades (Miller y



Desmarais 2007). Dentro de este enfoque, existe una definición más adecuada para la gestión del talento según las personas que juegan un papel clave en el éxito corporativo y ocupan las principales posiciones gracias a sus habilidades y rendimiento (Kartashov 2013)» (Nikolaevna *et al.* 2017: 33).

«Se puede definir el talento como un atributo de alto nivel mental y artístico, así también se define como una habilidad con una aptitud especial. Considerado como algo raro y precioso, otorgado en especial a personas extraordinarias. El talento puede ser referido como una habilidad natural del individuo, aptitud o capacidad. La transición desde la era industrial hasta la era del conocimiento cambió la relación empleador-empleado paradigma, y la curva de oferta y demanda para talento es cada vez más favorecida hacia el empleado talentoso» (Kumar, Dawn y Biswas 2013: 43-44).

«El talento en la organización se refiere al núcleo de empleados y líderes que conducen el negocio hacia adelante (Hansen 2007). El talento es el núcleo de competencias de la organización y representa un pequeño porcentaje de los empleados (Berger y Berger 2003). Entonces, las estrategias de talento deben estar alineadas con la estrategia comercial de una organización y el contexto de capital humano para entregar los resultados deseados (Heinen y O'Neill 2004)». (Kumar, Dawn y Biswas 2013: 42).

«La gestión del talento se trata de atraer, identificar, reclutar, desarrollar, motivar, promover y retener a las personas que tienen un gran potencial para tener éxito dentro de una organización (Frank y Taylor 2004). Políticas y procesos de gestión del talento también debe ser lo suficientemente flexible como para cambiar en línea con la estrategia comercial (Stone 2002)». (Kumar, Dawn y Biswas 2013: 42).

«El término “gestión del talento” fue introducido por primera vez por David Watkins de Softscape en un artículo del año 1998, y luego fue desarrollado y complementado en el trabajo *Sistemas de Administración del Talento* en 2004. Originalmente, el término “gestión del talento” se utilizó para definir cambios en el campo de recursos humanos centrándose en “el potencial humano o la gestión del talento”. La gestión del talento es una rama de los recursos humanos que se ocupa de la búsqueda y atracción de recursos empleados, integración de nuevo personal, motivación y apoyo para los empleados con el fin de alcanzar los objetivos corporativos actuales.

Está basado en el pilar de la planificación de recursos humanos que asegura la habilidad de

encontrar el mejor talento y alinear los objetivos de recursos humanos con los objetivos organizacionales, la gestión del talento es una necesidad, ayuda a reducir la brecha entre la fuerza laboral actual y la fuerza laboral deseada (Creelman 2004).

La gestión del talento es un conjunto de prácticas de gestión individualizadas para grupos de alto potencial o talento (Farndale, Scullion y Sparrow 2010)» (Kumar, Dawn y Biswas 2013: 42).

Después de revisar todas las definiciones de la gestión del talento en este estudio podemos concluir que la que mejor define la gestión del talento para nuestro estudio es aquella que sostiene que la gestión del talento involucra atraer, identificar, reclutar, desarrollar, motivar, promover y retener a las personas que tienen un gran potencial para tener éxito dentro de una organización, y que esta gestión deben ser lo suficientemente flexible como para cambiar en línea con la estrategia comercial de las empresas, que independientemente del sector al que pertenezca esta gestión le permite ir de la mano con cada situación que se presente en las empresas.

## **2. Estrategias de la gestión del talento**

«Los investigadores consideran que la gestión del talento es una tendencia estratégica centrada en el futuro y estrechamente integrada con los objetivos empresariales (Baranova 2014)» (Kumar, Dawn y Biswas 2013: 41). En ese sentido, al construir un sistema de gestión del talento, es necesario tener en cuenta no solo el nivel de competencias y el rendimiento, sino también el potencial del empleado para un mayor desarrollo y crecimiento profesional.

«Para obtener una ventaja competitiva, la demanda del capital humano impulsa la gestión del talento. Las estrategias de gestión se centran en cuatro principales áreas: atracción, desarrollo, despliegue y retención de empleados, aunque el sueldo y beneficios inicialmente atraen a los empleados, el liderazgo de primer nivel en las organizaciones se enfoca en retener y desarrollar talento (Perrin 2003). Las tendencias de la fuerza laboral impulsan las estrategias de gestión del talento. Factores tales como un crecimiento cada vez más global y mano de obra virtual, diferentes generaciones trabajando juntos, esperanzas de vida más largas y fuerza de trabajo empoderada y autónoma tienden siempre a cambiar de lugar de trabajo. Debido a cambios demográficos, la fuerza de trabajo también cada vez más diverso, desde la edad, el género y etnia a los estilos de vida, patrones de migración y normas culturales. Las organizaciones ya están tomando ventaja de estas tendencias laborales (Tucker *et al.* 2005).

Las estrategias de gestión del talento también proporcionan contexto para la diversidad y la inclusión. Procter&Gamble, por ejemplo, siente que mezclar correctamente las personas es una parte importante de la gestión del talento y contrata a muchos de sus líderes desde que fueron practicantes universitarios (Morton 2005). La gestión del talento también está impulsada por la escasez anticipada de habilidades de los próximos años. Si bien no todas las organizaciones, o industrias experimentarán una falta de habilidades, las organizaciones ya están compitiendo por el talento. Por ejemplo, servicio al cliente, cuidado de la salud, soporte informático y reparación de tecnología son áreas donde hay una escasez de talento agudo anticipada (Dell y Hickey 2002). Para integrar la gestión del talento en todas las áreas de la compañía, RR.HH. también juega un papel como un agente de cambio de gestión. Para impulsar este cambio, RR.HH. aborda cuatro actividades principales de la gestión del talento: contratación, gestión del rendimiento, desarrollo de liderazgo y estrategia organizacional.

En este rol, el recurso humano maneja cuatro riesgos principales para el negocio:

- 1) Riesgo de vacante (para salvaguardar las capacidades clave del negocio, enfocarse en habilidades escasas y ajuste a la posición);
- 2) Riesgo de preparación (para acelerar el desarrollo del liderazgo, proporcionar exposición comercial completa a estrellas en ascenso);
- 3) Transición riesgo (para evitar la pérdida de talento clave, seleccionar sucesores con capacidad de liderazgo y contratación para la organización); y,
- 4) Riesgo de cartera (para maximizar apalancamiento de talento estratégico, enfoque en sénior, el compromiso de la administración con el desarrollo y estándares de rendimiento) (Liderazgo Corporativo Consejo 2003).

Finalmente, los líderes proactivos de recursos humanos toman un enfoque holístico para la gestión del talento. Es importante establecer expectativas claras y comunicarse abiertamente sobre el proceso de la gestión del talento. Es importante que RR.HH. explique a la gerencia la gestión del talento en los empleados, cómo funciona y cuáles son los beneficios para la organización y sus participantes, es más probable que las estrategias se vean como un proceso (Walker y Laroco 2002)»<sup>2</sup> (Kumar, Dawn y Biswas 2013: 45).

La relevancia, la puntualidad y la efectividad de la gestión del talento primero requieren un alineamiento estratégico con el plan de negocios. Está claro que la gestión del talento es un

---

<sup>2</sup> Tal como se manifestó al inicio del capítulo, los párrafos que encierran estas comillas son traducciones libres del equipo de trabajo; por ende, lo expresado está en sus propias palabras.

imperativo comercial para cualquier organización que desee mantener una posición competitiva en el mercado actual.

«El primer paso para construir una plataforma eficaz de gestión del talento es diagnosticar las políticas, los procesos y su aplicación actual en toda la organización a través de una auditoría integral y revisar la capacidad de los recursos humanos de la organización y los equipos de gestión determinarán en gran medida el éxito de estas

La gestión del talento en las organizaciones es un proceso continuo y no se limita a atraer a las mejores personas de la industria, sino que está involucrado en la atracción, la contratación, el desarrollo, la retención y el incentivo a cumplir con los requisitos de la organización al mismo tiempo. Para lograr el éxito en los negocios, lo más importante es reconocer el talento que puede acompañar en el logro de los objetivos empresariales. Atraer al mejor talento en las organizaciones y encajar estratégicamente ellos en el lugar correcto en las organizaciones es el primer paso. El proceso de gestión del talento está incompleto si las organizaciones no pueden adaptar al mejor talento de la industria en su lugar correcto. Para mantener el mejor talento en las organizaciones, las empresas pueden usar un Modelo Integrado de Gestión del Talento, desarrollado por Bersin y Asociados en el año 2012, que tiene las siguientes consideraciones (Bersin y Asociados 2012):

**a. Estrategia de talento y planificación**

La gestión del talento se puede describir como, tener las personas adecuadas con las habilidades adecuadas en los trabajos adecuados en el momento adecuado. Por lo tanto, también puede describirse como una herramienta sistemática para planificar y aprender. La gestión estratégica del talento implica alinear las necesidades de capital humano con la estrategia comercial, centrándose en la capacitación, desarrollo y esfuerzos de reclutamiento al clarificar los roles y responsabilidades actuales y futuras; finalmente, maximizar la contribución de cada empleado.

**b. Atracción y reclutamiento**

El reclutamiento y la contratación son los subconjuntos de la atracción de talentos. La atracción de talento incluye todos y cada uno de los pasos de la contratación, como el reclutamiento, la entrevista, la evaluación, la selección y la contratación.

**c. Gestión del desempeño**

Cada organización tiene sus mejores talentos, el principal desafío es retenerlos en la organización, y ello solo se consigue ayudando a que ellos crezcan con la organización. La gestión del talento ayuda a revelar estos valores ocultos dentro de la organización.

**d. Aprendizaje y desarrollo**

Los profesionales juegan un papel importante en la integración del aprendizaje y el desarrollo

en una estrategia comercial exitosa al identificar la necesidad de aprendizaje y alentar a las personas de alto potencial.

#### **e. Planes de sucesión**

Esto también juega un papel vital en la gestión del talento. Los planes de sucesión se centran principalmente en las posiciones clave, críticas en las organizaciones. En general, la planificación de sucesión requiere un conjunto distinto de requisitos de posición, asimismo, la planificación de la sucesión implica un enfoque integrado y sistemático para identificar, desarrollar y retener a los empleados alineados con el negocio de la organización y los objetivos.

#### **f. Desarrollo del liderazgo**

Existe una fuerte fuerza interna dentro de toda la organización para llevar el talento actual al siguiente nivel de liderazgo. El concepto clave del desarrollo del liderazgo se encuentra dentro de la transformación interna, impulsando la competitividad y el logro de la organización hacia su estrategia y objetivos.

El principal objetivo del desarrollo de líderes en una organización, es combinar las necesidades de desarrollo del talento con las necesidades organizacionales de la empresa en una experiencia de desarrollo aplicada.

#### **g. Compensación**

La compensación o más específicamente el sistema de recompensa juega un papel crucial en la gestión del talento.

Estrategia de pago efectiva, análisis de pago comparativo, pago salarial basado en la competencia, crea una relación de la gestión del talento y la compensación.

Las competencias son un lenguaje común para llevar a una organización al éxito. Da forma al empleado y sus comportamientos dentro de una organización. La clave del éxito de una organización depende del sistema de recompensas o compensación.

Con la situación dinámica que prevalece en el estado de empleabilidad global, el papel de los administradores de recursos humanos es muy imperativo en el mantenimiento del equilibrio de talentos.

Se debe seguir un enfoque participativo y holístico para aprovechar los beneficios reales del sistema de gestión del talento. El sistema de gestión del talento que actúa como un impulso hacia la excelencia en el rendimiento debe integrarse con el resto de las áreas de la empresa y a través de una estrategia efectiva de gestión del talento»<sup>3</sup>. (Kumar, Dawn y Biswas 2013: 48 y 49).

---

<sup>3</sup> Tal como se manifestó al inicio del capítulo, los párrafos que encierran estas comillas son traducciones libres del equipo de trabajo; por ende, lo expresado está en sus propias palabras.

### 3. Gestión del talento en Perú

«Las primeras leyes o regulaciones laborales en Perú se introdujeron en el siglo XX, fue en esa época en la que se registran en Perú los primeros intentos por abordar las injusticias a los trabajadores en la sociedad, que muchas veces eran tan severos y comunes, sobre todo en el sector industrial (Parodi 2000). En muchas compañías, los empleados trabajaban sin descanso inclusive para la alimentación, la relación entre los trabajadores y la empresa no estaba estandarizada y eran inconsistentes, que llevó a la creación de sindicatos, a medida que surgieron estos, se desarrolló una nueva relación basada en la premisa de que los beneficios de los trabajadores se determinaban mediante la negociación colectiva (Parodi 2000).

Los sindicatos trajeron procedimientos estandarizados de evaluación de trabajos, así como carga laboral y horarios estándares, los trabajadores podían expresar finalmente su insatisfacción o tomarse un tiempo libre sin el riesgo de perder sus trabajos, ello fue el inicio de la preocupación por el capital humano de las organizaciones, sin embargo, los turbulentas épocas de crisis económica y terrorismo de la década de 1980 interrumpieron la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, durante los períodos de sufrimiento social extremo, muchas prácticas estándar y los procedimientos se suspenden, y la supervivencia organizacional y social se vuelve primordial sobre las necesidades individuales.

La década de 1990 inauguró un movimiento de pragmatismo, con la elección de Fujimori como presidente, Perú comenzó a abrazar las fuerzas de una economía de mercado (Cameron y Mauceri 1997). La reforma neoliberal de las leyes laborales reemplazó las reglamentaciones más antiguas, menos eficientes en términos de mano de obra, que afectaban tanto al sector público como al privado (Parodi 2000). Desde mediados de 1997, el modelo de competencias de gestión de recursos humanos comenzó a adaptarse en algunas organizaciones para abordar la globalización, el cambio continuo, el desarrollo tecnológico y la alta competitividad, ayudó a equilibrar los resultados organizacionales y el potencial de recursos humanos dentro de las organizaciones. Sin embargo, el concepto de recursos humanos se ha asociado tradicionalmente exclusivamente con problemas laborales»<sup>4</sup> (De Luque y Arbaiza 2005).

El hecho de que la economía del Perú depende en gran medida de los recursos naturales provoca desafíos de gestión de recursos humanos dentro de este tipo de industrias. Cuando la demanda de recursos naturales es fuerte a nivel mundial, la economía peruana y las empresas de este sector

---

<sup>4</sup> Tal como se manifestó al inicio del capítulo, los párrafos que encierran estas comillas son traducciones libres del equipo de trabajo; por ende, lo expresado está en sus propias palabras.

(por ejemplo, minería y energía) se benefician considerablemente, sin embargo, cuando la demanda de estos productos es débil, estas empresas son mucho menos rentables. Como tal, el empleo aumenta y disminuye con la demanda de recursos.

La gestión del talento en el Perú, se conceptualiza de manera bastante diferente hoy en día. El enfoque ha cambiado desde la utilización del individuo hasta el desarrollo del individuo, desde el empleo de los recursos humanos hasta las competencias básicas del servicio, hasta el encuadre de las fuentes de recursos humanos como competencia central. Para Perú, la progresión hacia la realización de todo el potencial del individuo como una competencia central aún no es una realidad, aunque se han realizado muchos avances.

El panorama empresarial en Perú está experimentando transformaciones. Se han producido transformaciones estructurales en los sectores público y privado, transformaciones formales e informales en la economía y dinámica en el campo laboral. Para la gestión del talento, estas transformaciones son oportunidades para el crecimiento estratégico; sin embargo, este crecimiento requiere iluminación tanto para el trabajo como para la industria. Los elementos cruciales incluyen la participación en la planificación estratégica, así como alinear la visión de los empleados con la visión corporativa. Reconocer las necesidades de los empleados y alentar a los empleados a compartir la responsabilidad como participantes activos en el proceso son ambos importantes.

Al realizar un análisis del sector minero, que es el objeto de nuestro estudio, se ha evidenciado que también ha ido evolucionando en el tiempo en lo que respecta a gestión del talento, muchas de ellas influenciadas por inversiones extranjeras, y en consecuencia alineándose a estándares internacionales, que ha llevado la gestión del talento en minería a un mejor nivel con lo que respecta a beneficios remunerativos, aún se sigue trabajando aspectos como la calidad de vida, desarrollo organizacional, dirección de personas; sin embargo es importante mencionar los avances que se han venido desarrollando en empresas de gran minería, y que debería replicarse a todo nivel en la industria en mención.

Un ejemplo del avance del sector con lo que respecta a la gestión del talento y que se ha visto en los últimos años asociada también a la responsabilidad social de cada una de estas empresas, es el foco que se ha dado en el desarrollo de planes de capacitación en las zonas de influencia de los proyectos mineros dirigidos a los pobladores de estas zonas de influencia, lo que no solo les ha permitido su calidad de vida, sino también les ha permitido contar con una herramienta para su

desarrollo personal y profesional.

Podemos citar de ese modo el Plan de Capacitación de Minera Chinalco Perú (Chinalco s.f.), a los jóvenes de la ciudad de Morococha, que inició con un plan de responsabilidad social, y que a la fecha se ha convertido ya como un plan de capacitación estructurado a los colaboradores de la minera que han sido contratados como mano de obra directa, se brinda capacitación técnica a los habitantes de las comunidades en la zona de influencia directa; esta capacitación comprende cursos para operación de equipos pesados y cursos para operación de equipos en planta. Estos cursos permiten identificar a los alumnos más destacados e incorporarlos a la planilla de Minera Chinalco Perú y que aquellos que no logren incorporarse tengan una oportunidad de buscar un empleo en otras empresas mineras con el aval del certificado de capacitación emitido.



### **Capítulo III. Presentación de la empresa minera en Perú<sup>5</sup>**

La empresa minera está presente en más de 20 países y conformada por más de 200.000 trabajadores a nivel mundial.

La empresa minera posee reservas de aproximadamente 20 millones de toneladas de cobre en China y en otros países. Los productos de una empresa minera se utilizan en campos aeroespaciales, transporte, comunicaciones, producción de electrodomésticos, entre otros.

La empresa minera, es una de las minas de tajo abierto más importantes del Perú, ubicada en la provincia de Yauli, región de Junín y que fue adquirida en el año 2007 a Minera Perú Copper, luego de haberse realizado los estudios de factibilidad correspondientes; ya en el 2009, y cumplidos todos los trámites de transferencia, la empresa minera asume por completo la administración del proyecto.

La empresa minera en Perú producirá cátodos y concentrados de cobre, así como trióxido de molibdeno; estimándose una vida útil de 34 años con una producción anual promedio de 1 millón de toneladas de concentrado de cobre, 10.000 toneladas de óxido de molibdeno, 4 millones de onzas de plata cuando produzca a su máxima capacidad.

#### **1. Antecedentes y características generales**

Hasta el año 2013 los principales retos para la empresa minera en Perú fueron:

1. La construcción de las instalaciones de la unidad minera: incluyendo la construcción de campamentos, plantas de tratamiento de mineral, caminos, plantas de electricidad, etc.
2. Remediación de pasivos ambientales: siendo el principal pasivo ambiental el tratamiento de las aguas ácidas del Túnel Kingsmil (túnel que recolecta las aguas residuales de todas las minas que operan en la actualidad en la zona).
3. Reubicación de la ciudad de Morococha: proceso que incluyó la construcción de una nueva ciudad con todas las características de una ciudad moderna (pistas asfaltadas, plantas de tratamiento de aguas residuales, escuelas, estadios, mercados, terminales terrestres, iglesias para distintos cultos, estación de bomberos, hospital equipado, etc.) y negociación con los pobladores para iniciar el proceso de reubicación.

Ya en el tercer trimestre del año 2013, la empresa minera en Perú inicia el proceso de

---

<sup>5</sup> Para este capítulo se ha considerado información de la empresa Minera Chinalco contenida en su página web.

“*commissioning*”, paso previo al inicio de la producción al 100% de su capacidad y que consiste en iniciar los procesos productivos de la empresa en modo de prueba a fin de poder ir corrigiendo posibles errores de diseño / ingeniería / construcción de la planta e ir aumentando gradualmente la cantidad de mineral procesado por la planta.

En el año 2014, la empresa empieza oficialmente la etapa de producción y empieza la construcción de dos plantas adicionales: la planta de cal y la planta de tratamiento de molibdeno; estas obras debían financiarse con los ingresos obtenidos por la producción y comercialización de concentrado de cobre.

Durante el año 2014 surgen dos grandes retos. En primer lugar, se presentan problemas para alcanzar la producción de concentrado de cobre esperada, sumado a la caída del precio internacional de este mineral, que dificulta el financiamiento de los proyectos trazados. En segundo lugar, se presentan problemas con la comunidad en la zona en donde se construye la planta de cal, quienes solicitan una serie de beneficios especiales. Ante estos factores, la empresa minera decide suspender ambos proyectos.

Para el 2015, los grandes objetivos operativos de la empresa son: alcanzar la producción esperada y generar una utilidad neta mínima de veinte millones de dólares y obtener el financiamiento para la expansión de la planta de tratamiento de mineral actual y la culminación de la planta de tratamiento de molibdeno.

A fin de lograr estos objetivos se inició a fines del año 2014 un agresivo plan consistente en:

1. Reestructuración organizacional de las áreas de mantenimiento, planta y mina.
2. No renovación del personal de dirección en las áreas de mantenimiento, planta y mina.
3. No renovación del personal con conductas no acordes a los valores de la empresa minera en Perú.
4. Control exhaustivo de costos.
5. Suspensión temporal de contrataciones de personal y renovaciones de contratos.

Cabe indicar que a pesar de las acciones encaminadas hubieron dos factores muy importantes que han influenciado en el desarrollo de sus actividades a lo largo del 2015: fue la caída constante del precio del cobre, que se fijó hasta el monto de US\$ 4.500,00 por tonelada métrica (TM) y la creación del sindicato unificado de trabajadores de la empresa minera en el Perú, habiendo estado en proceso de negociación colectiva desde mayo hasta noviembre 2015 (mes en que se firmó el convenio colectivo), y en el mes de abril del 2017 cerró una negociación colectiva iniciada en enero 2016.

## **2. Orientación estratégica: visión, misión, valores**

Un primer factor cultural a considerar es la identificación y análisis de la visión, misión y valores de la empresa minera en Perú.

### **2.1 Visión**

“Ser reconocidos como una empresa minera de primer nivel, debido a la alta eficiencia y la calidad de su gestión”.

El sector minero viene afrontando nuevos retos y crecimiento, por lo que los proyectos de ampliación y mejoramiento de la calidad del producto final se alinean al logro de la visión planteada.

### **2.2 Misión**

“Contribuir con el progreso local, nacional y global, así como con el éxito de los accionistas, a través de la transformación cuidadosa y eficiente de recursos naturales”.

Considerando que la legislación minera es cada vez más exigente para operar, ello permite cumplir con los requisitos mínimos para explorar en los proyectos mineros, los mismos que se encuentran cercanos a las comunidades donde los especialistas en relaciones comunitarias vienen desarrollando una estructura de dialogo exitosa, asegurando así la continuidad de la operación.

### **2.3 Valores**

- **Integridad:** En la empresa minera actuamos de manera honesta, justa, ética y transparente en todo lo que hacemos; además, honramos nuestros compromisos y cumplimos con las leyes y las políticas corporativas.
- **Respeto:** Tratamos a todas las personas de manera justa y equitativa, todo el tiempo, demostrando dignidad y cortesía.
- **Colaboración:** Trabajamos juntos como equipo para conquistar objetivos comunes.
- **Responsabilidad:** En la empresa minera asumimos las consecuencias de nuestras decisiones, acciones y resultados. Damos nuestro máximo esfuerzo en todo lo que hacemos y trabajamos con alta eficiencia y calidad.
- **Innovación:** Contamos con un ambiente de trabajo que promueve la generación de nuevas ideas y métodos para hacer las cosas; en ella desarrollamos soluciones innovadoras y estimulamos nuevas maneras de pensar y trabajar.
- **Buen vecino:** La seguridad es nuestra principal prioridad y lo demostramos cuidando nuestras vidas, las de nuestros compañeros y la integridad de las instalaciones en todo lo que hacemos. Promovemos una sana, constructiva y cercana convivencia con las comunidades del entorno y estamos comprometidos con operar con los mayores estándares ambientales de la industria.

### 3. Objetivos estratégicos

- En el 2018 se ha planteado iniciar la ejecución del plan de expansión de la planta concentradora, que producirá 70.000 toneladas adicionales al año, y significa una inversión de US\$ 1.300 millones (Entrevista al Gerente de RR. HH. Y SS. GG 2018).
- Mantener la producción alcanzada, que a junio del 2018 cerró con una variación del 12,11% en comparación al mismo periodo acumulado del año anterior, que significó una producción de 102.238 toneladas acumuladas a junio del año 2018<sup>6</sup>.

### 4. Estructura organizacional

Actualmente, la estructura organizacional es vertical, ello por la población tan amplia que poseen, y buscan tener todas las áreas monitoreadas y cubiertas a través de la línea de reporte directo, no se cuenta con un planeamiento de recursos humanos a corto plazo, ya que los planeamientos estratégicos estructurados por la casa matriz no ha decantado en los altos mandos de la minera en Perú, solo se les comunica los planes de producción, y en función a ello se les solicita estructurar el planeamiento de sus áreas (ver el gráfico 1).

Una empresa minera en el Perú ha establecido la siguiente estructura organizacional, de tipo burocrática mecánica, que responde a los cambios directivos y tiene las siguientes características:

**Tabla 1. Estructura organizacional**

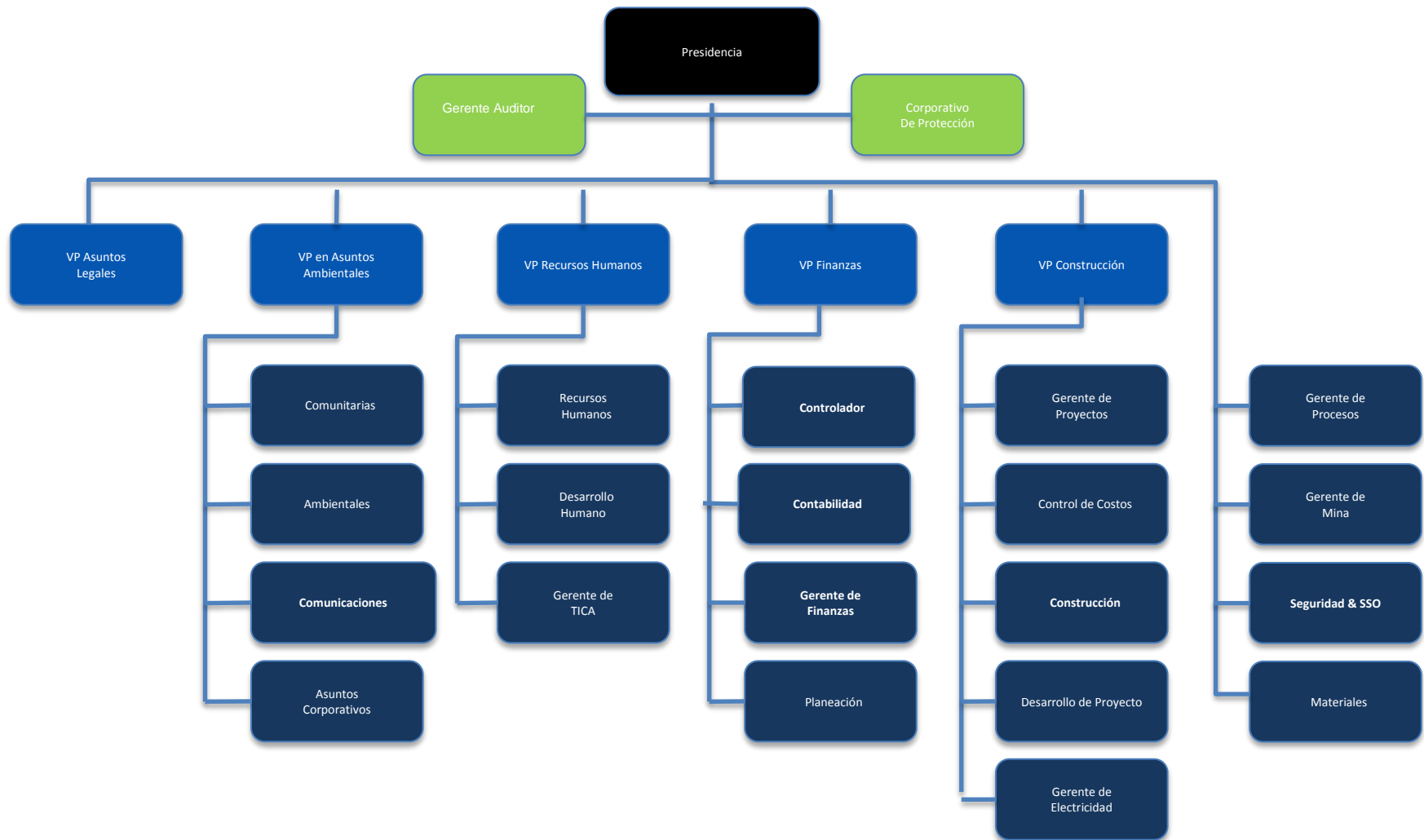
Configuración	Parámetros de diseño		Elemento clave de la organización y tipo de descentralización	Mecanismo de coordinación clave
	Entorno	Interno		
Organización burocrática mecánica	Simple / estático	Empresa grande, con tareas reguladas, control tecnócrata	Tecno estructura / Descentralización horizontal limitada	Estandarización del trabajo

Fuente: Elaboración propia 2018.

Asimismo, se ha identificado que la organización se alineó en función a la estrategia. A continuación, detallamos el *Balanced Scorecard* de una empresa minera en el Perú.

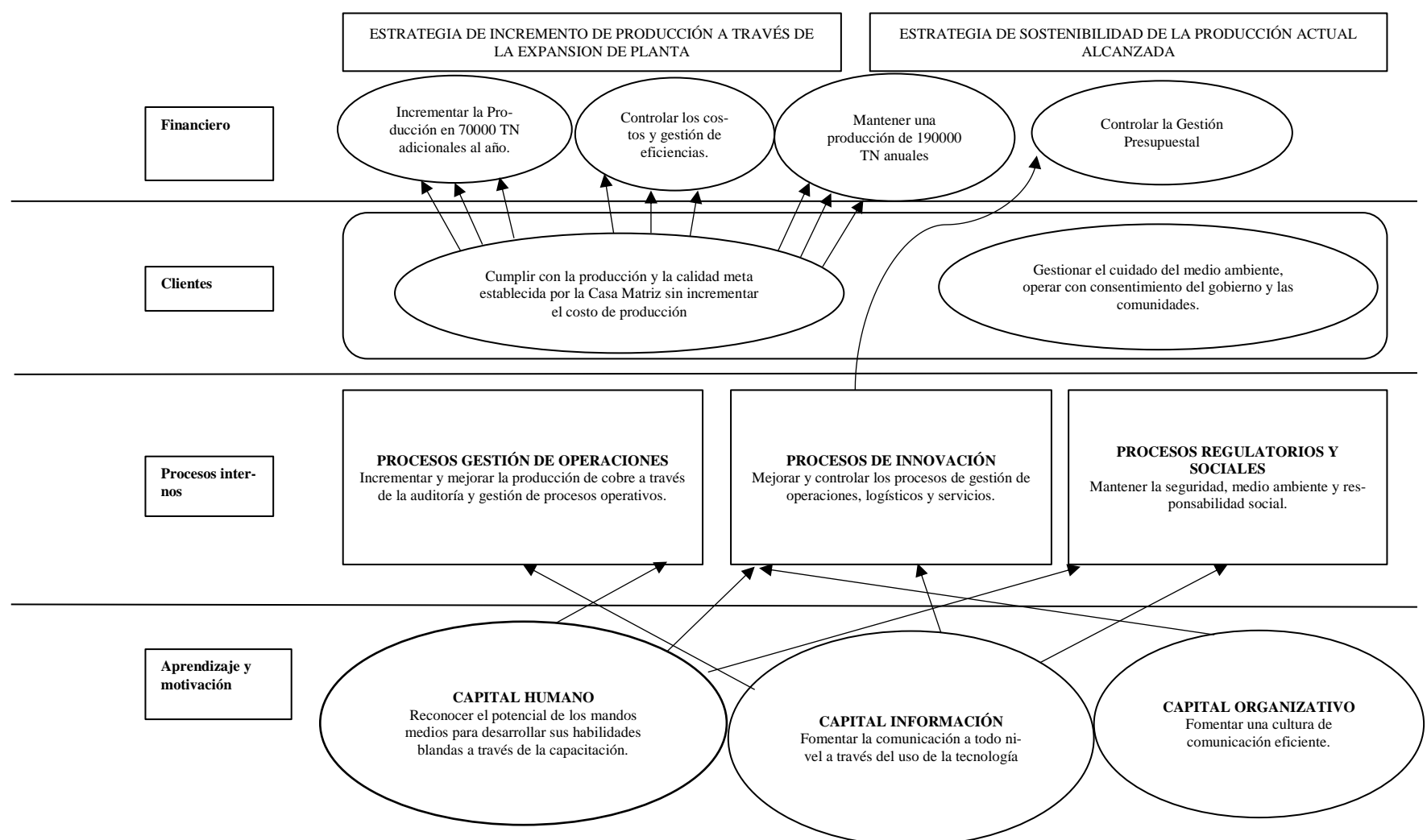
<sup>6</sup> [http://www.minem.gob.pe/\\_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=12543](http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=12543)

**Gráfico 1. Organigrama de la empresa minera**



Fuente: Chinalco (s.f.).

**Gráfico 2. Balanced Scorecard de una empresa minera (Cuadro de mando integral)**



Fuente: Elaboración propia 2018.

## Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macro entorno

El Ministerio de Energía y Minas (MEM) destacó que el Perú, el 22 de febrero del 2018, obtuvo su mejor registro de atracción de inversionistas desde el año 2013: es el décimo noveno destino más atractivo para la inversión minera en el mundo, según el informe del *think tank* canadiense Fraser Institute, que sirve como barómetro para determinar cuáles son los países que más atraen a los inversionistas (Semana Económica 2018). Esto representa un salto relevante en relación con la posición 28 obtenida el 2016, a través del estudio también realizado por el Fraser Institute, en el que participaron 104 países. Perú se consolida como el segundo país más atractivo dentro de América Latina para invertir en minería, ratificando su supremacía frente a México (44), Colombia (64), Brasil (65), Ecuador (70), Venezuela (85) y Bolivia (86) (Semana Económica 2018).

Se debe precisar que el cálculo realizado por los expertos del Fraser Institute conjuga factores geológicos, pero también considera variables de ambiente político y de regulación propicia para el desarrollo de la actividad minera. Al respecto, el Perú se situó en el puesto 14 y 43 en potencial minero y en percepción política, respectivamente. Las nuevas posiciones representan una diferencia positiva de 3 y 11 peldaños a comparación de las ubicaciones número 17 y 54 del año 2016 (La República 2018: párrafos 5 y 6).

#### 1.1 Entorno económico de la minería en el Perú

Las inversiones mineras en el Perú han crecido al 31,4% entre enero y junio de 2018, y sigue avanzando, en el periodo enero-junio 2018, ascendieron a 1.955 millones de dólares, monto superior en 31,4% respecto al mismo periodo del año anterior, informó la Dirección General de Minería (DGM) del Ministerio de Energía y Minas (Minem). (Portal gob.pe 2018).

«Asimismo, la DGM destacó que en junio del 2018 las inversiones mineras sumaron US\$ 385 millones, registrando un crecimiento de 2,5% con respecto al mes anterior (US\$ 376 millones) y el 20,6% con respecto al mismo mes del año previo (US\$ 319 millones).

Entre los rubros más sobresalientes de la actividad minera figuran, Planta Beneficio e Infraestructura que registran los mayores montos de inversión, US\$ 552 millones y US\$ 495 millones, respectivamente. En conjunto representaron más del 50% de las inversiones mineras ejecutadas durante el primer semestre del año.

La inversión minera permitió también la generación de 198.196 puestos de trabajo, en el mes de junio de este año, registrando un incremento del 1,1% con respecto al mes anterior y un crecimiento de 6,4% con respecto al mismo mes del año anterior.

Asimismo, el empleo generado en minería se mantuvo superior al promedio anual de 2017 (189.962 trabajadores). Cabe precisar que, según el tipo de empleador, el empleo generado por las compañías (empresas mineras) significó el 32,6% del total, mientras que el generado por las contratistas (empresas contratistas mineras y empresas conexas) constituyó el 67,4%.

La DGM indicó que, según la distribución del empleo minero a nivel regional, Arequipa permaneció como líder con 30.572 trabajadores, representando el 15,43% del total. En segundo lugar, se ubica Junín con 18.646 trabajadores; mientras que el tercer lugar lo ocupó La Libertad con 16.887 trabajadores» (Portal gob.pe 2018: párrafos 2, 3, 4, 5, 6 y 7).

### **1.2 Entorno social de la minería en el Perú**

«El desarrollo de los proyectos mineros en el Perú, o la falta de este [sic], durante los últimos años ha mostrado que su viabilidad no depende exclusivamente de la competitividad de la empresa, sino además de que se construya una relación positiva entre los Gobiernos, la empresa y las comunidades. La medición del costo de los conflictos sociales generados por las industrias extractivas es necesaria para lograr entender su impacto. Como también lo es la constante búsqueda de mecanismos que logren construir instituciones políticas y económicas abiertas e inclusivas que a través de ellas logremos minimizar la conflictividad social» (Foco Económico, 2017: penúltimo y último párrafo).

### **1.3 Entorno tecnológico**

«El futuro de las operaciones mineras apunta a estar totalmente automatizado. La que alguna vez fue vista como una industria con entornos y operaciones peligrosas y desafiantes, gracias a la revolución tecnológica está lista para cambiar dramáticamente nuestra percepción mediante la innovación minera. La principal razón para este cambio es la necesidad de la industria por ser más eficiente, productiva, segura e ingeniosa para afrontar adversidades, especialmente si se tiene en cuenta las dificultades climatológicas y los crecientes costos energéticos que enfrenta la industria todos los días» (Portal gerens.pe 2017: primer párrafo).

La necesidad de que la producción minera sea más eficiente, claramente marcada por la búsqueda de los descensos de costos, han comenzado a poner el eje en sectores puntuales como el

mantenimiento y la seguridad, donde la comunicación inalámbrica, el monitoreo y control remoto han marcado el punto de partida para una gestión eficiente de la actividad y los recursos, a la vez que mejoraron el cuidado medioambiental y laboral, que impactan en una mayor rentabilidad.

De este modo, podemos afirmar que la minería inteligente es la respuesta del sector a retos como las declinaciones en la ley de los minerales, el precio de los *commodities*, los costos, el cuidado medioambiental y la seguridad. El uso de tecnología de información en todo el proceso productivo minero, se integra al mundo físico y el mundo virtual, permitiendo una modelación, un diseño y el aumento de la productividad, haciéndolo más seguro y sustentable.

Un dato que muestra la envergadura de la minería inteligente está dado por el volumen de inversión que representa, en 2013 era de 5.120.000.000 de dólares, y se espera un crecimiento tal que en 2020 llegue a los 13.000 millones de dólares (Panorama minero 2016: párrafos 2, 3 y 5).

Hoy la necesidad de satisfacer la demanda de minerales y metales de una población mundial en crecimiento es una tarea de enormes proporciones y los requerimientos de rentabilidad llevan a las empresas mineras a generar procesos eficientes y mantener sus equipos, cuidando la seguridad del personal y del medioambiente.

### **Digitalización de la minería**

Peter du Bruin, investigador principal de Ericsson, explica cómo su equipo está investigando los beneficios de la tecnología 5G en la minería. Las máquinas a control remoto y la ventilación inteligente son quizás los dos casos de aplicación que han resultado más críticos para la mejora de la seguridad y la eficiencia en las minas (Portal gerens.pe 2017: párrafos 4 y 5).

«Esta tecnología ha logrado que, con baja latencia y conectividad de alta velocidad, las aplicaciones de control remoto con múltiples fuentes de retroalimentación (vídeo, audio, óptica) estén habilitadas, ayudando a disminuir el personal en las zonas y momentos más peligrosos. A su vez, esto mejora la productividad, ya que acorta el lapso de tiempo entre una explosión y el ingreso de los mineros en el área» (Portal gerens.pe 2017: párrafo 6).

«Adicionalmente, se pueden conectar numerosos sensores en la mina, creando así enormes cantidades de datos, para ser analizados casi en tiempo real. Al utilizar estos datos, se puede optimizar la dirección de la ventilación, proporcionando un mejor suministro de aire, así como una mayor eficiencia, lo que permite un control total del entorno minero.



Además, se implementó una conexión de pernos de anclaje de roca, que proporcionan información acerca de las vibraciones. Esto quiere decir que alerta si la roca o el terreno se está moviendo para asegurarse de que el entorno este seguro. Eventualmente, se podrá conectar una gran cantidad de barras metálicas en las paredes y techos de la cavidad de una mina. Los pernos de roca estabilizarán el túnel distribuyendo el esfuerzo uniformemente a lo largo de la longitud del perno, o en otras palabras, transfiriendo la carga de la superficie inestable al interior estable de la masa rocosa» (Portal gerens.pe 2017: párrafos 7 y 8).

«Finalmente, existe una amplia gama de posibles aplicaciones que se están explorando. Esto incluye video vigilancia; detector de fatalidades; y localización de máquinas, vehículos, cosas y personas. Todo ello, a fin de impulsar el inmenso potencial de innovación y mejora de la productividad dentro de la industria minera» (Portal gerens.pe 2017: párrafo 9.).

#### **1.4 Entorno ecológico**

El Perú ha sido tradicionalmente un país minero, lo que se puede comprobar con tan solo ver el aporte de la minería al producto bruto interno (PBI) o a las exportaciones nacionales. Sin embargo, lograr un equilibrio adecuado entre la actividad minera y la conservación del medio ambiente no es un reto simple, en especial en países como el Perú, en donde el sector minero puede representar una gran posibilidad de crecimiento y, por otro lado, ser la fuente de numerosos conflictos socio ambientales.

En este contexto, el Código del Medio Ambiente y los Recursos Naturales (CMA), actualmente derogado, y el reglamento para la protección ambiental en la actividad minero-metalúrgica, entre otras normas, establecieron en su momento instrumentos de gestión ambiental, como el estudio de impacto ambiental (EIA) o el programa de adecuación y manejo ambiental (PAMA), a efectos de armonizar el desarrollo de las actividades mineras con la protección ambiental. Posteriormente, se han venido aprobando una serie de normas encaminadas a mejorar y complementar el marco ambiental existente, haciendo del sector minero el de mayor regulación ambiental. No obstante, el reglamento ambiental minero, que data de 1993, por el transcurso del tiempo, requiere ser urgentemente actualizado.

El MEM es el organismo central y rector del sector energía y minas y forma parte integrante del Poder Ejecutivo. Es el encargado de formular y evaluar, en armonía con la política general y los planes de gobierno, las políticas de alcance nacional en materia de desarrollo sostenible de las actividades minero energético. Asimismo, es la autoridad competente en asuntos ambientales referidos a las actividades minero-energéticas.

## 1.5 Entorno global

En lo que va del presente siglo, la economía peruana ha presentado dos fases diferenciadas de crecimiento económico. Entre 2002 y 2013, Perú se distinguió como uno de los países de más alto dinamismo en América Latina, con una tasa de crecimiento promedio del PBI de 6,1 por ciento anual. La presencia de un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación. El sólido crecimiento en empleo e ingresos redujo considerablemente las tasas de pobreza. La pobreza (US\$ 5,5 por día, con una paridad de poder adquisitivo - PPA del 2011) cayó de 49,9 por ciento en el 2004 a 26,1 por ciento en el 2013. Esto equivale a decir que 5,6 millones de personas salieron de la pobreza durante ese periodo. La pobreza extrema (US\$ 3,2 por día, con una PPA del 2011) disminuyó de 28,4 por ciento a 11,4 por ciento en ese mismo periodo.

Posteriormente, entre 2014 y 2017, la expansión de la economía se desaceleró, principalmente como consecuencia de la caída del precio internacional de los *commodities*, entre ellos el cobre, principal producto de exportación peruano. Esto generó una contracción de la inversión privada, menores ingresos fiscales y una desaceleración del consumo. Así, en los últimos cuatro años, el PBI registró un crecimiento promedio de 3,1 por ciento. Dos factores atenuaron el efecto sobre el producto de este choque externo, permitiendo que, aunque más lentamente, el PBI siga aumentando. Primero, la prudencia con la que se habían manejado en años previos tanto la política fiscal, como la monetaria y cambiaria.

Esto permitió, por un lado, sobrellevar la caída de los ingresos fiscales sin ajustes drásticos en el gasto, y por el otro, contar con las reservas internacionales para permitir un ajuste ordenado del tipo de cambio. Segundo, el aumento de la producción minera, debido a la maduración de los proyectos que se habían gestado durante los años de auge, lo que impulsó las exportaciones y contrarrestó la desaceleración de la demanda interna. En este contexto, el déficit por cuenta corriente disminuyó rápidamente, de 4,8 por ciento del PBI en 2015 a 1,3 por ciento en 2017. Las reservas internacionales netas se mantuvieron en un nivel estable y, a marzo de 2018, ascienden a 29 por ciento del PBI. La inflación general promedio se situó en 2,8 por ciento en 2017, dentro del rango meta del Banco Central.

Como parte del ajuste, en los últimos años el déficit fiscal se ha venido incrementando y cerró en 3,2 por ciento del PBI en el 2017. El mayor déficit proviene de una disminución en los ingresos producto de los menores precios de exportación y la desaceleración económica, y un incremento en los gastos recurrentes durante años recientes, especialmente en el caso de bienes y servicios y

salarios. A pesar de ello, con 23,7 % del PBI, la deuda pública bruta (neta) del Perú sigue siendo una de las más bajas de la región<sup>7</sup>.

Para el 2018, se espera una aceleración del PBI basada en el aumento de la inversión privada, principalmente minera, ante la recuperación parcial del precio de los *commodities*. También se espera un mayor impulso de la inversión pública, a través de la ejecución de las obras de reconstrucción de los daños causados por el Fenómeno El Niño y la vinculada a los Juegos Panamericanos que el Perú albergará en el 2019, así como con la aceleración de grandes proyectos de infraestructura. En este contexto, se anticipa que este año el déficit fiscal alcanzará un pico, para que a partir de 2019 se inicie un proceso de consolidación fiscal que permitiría una convergencia relativamente rápida hacia un nivel de 1 por ciento del PBI en el 2021.

Las proyecciones de crecimiento son vulnerables a los impactos externos en relación con los precios de los *commodities* que Perú exporta, una mayor desaceleración del crecimiento de China, la volatilidad de los mercados de capital y la velocidad del ajuste de la política monetaria en los Estados Unidos. La economía está además expuesta a riesgos naturales, incluyendo fenómenos climáticos recurrentes como El Niño. Por otro lado, para incrementar el crecimiento de largo plazo, se requiere de reformas estructurales y fiscales que liberen la productividad, reduzcan la informalidad, y mejoren la eficiencia de los servicios públicos (Banco Mundial 2018).

---

<sup>7</sup> <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

**Tabla 2. Tabla del análisis del macro entorno de una empresa minera**

Variable		Comportamiento (tendencia)	Impacto		Calificación
			Empresa	RR.HH.	
Política	Estabilidad laboral	Incremento de oportunidad laboral en el sector, por el crecimiento de la inversión en infraestructura registrado a finales del 2017 y se proyecta en el 2018.	A partir del proyecto de expansión del 2018 se generarán nuevos puestos laborales. Dada la inversión en infraestructura que realizará la empresa minera.	Representa un desafío debido a la necesidad por cubrir puestos de profesionales, técnicos y obreros con experiencia.	Oportunidad
Económica	Mercado en crecimiento	- El cobre tuvo un crecimiento en promedio del 3,9%	Mayor rentabilidad para las empresas mineras.	Permite tener una visión más amplia de la competencia.	Oportunidad
		- La variación del precio del cobre del 2016 al 2017 fue del 30,1% con un valor a diciembre del 2017 de US\$ 327,31 la libra de cobre.			
		-Incremento del precio del mineral principal de comercialización cobre.			
Financiera	Exportaciones	- Recuperación del precio del cobre.	Mayor liquidez.	Crear un mecanismo de comunicación formal para involucrar a las áreas de recursos humanos y operaciones.	Oportunidad
		- Aumento de las exportaciones.			
Ecológico	Protección medio ambiente	La continua ocurrencia de conflictos socio ambientales vinculados a las actividades mineras	Actualmente la empresa minera cumple con el reglamento ambiental minero	Involucrar a los colaboradores en la gestión y desarrollo del proyecto minera.	Oportunidades
Social económico	Equilibrio vida laboral y personal	El Perú atraviesa una escasa concientización del equilibrio entre la vida personal y laboral	La empresa minera mantiene régimen atípico por la ubicación geográfica.	Perdida de profesionales altamente calificados: por migración a otras empresas nacionales e internacionales que les brinda el equilibrio de vida deseado.	Amenazas
Social cultural	Miñeras informales	Desafío de reducir la informalidad que representa el 55 y 60% del total de nuestra economía.	La empresa minera deberá contar con relacionistas comunitarios con alto nivel de negociación y manejo de conflictos, para poder ingresar a comunidades donde ya operan las mineras informales	Crear un mecanismo de comunicación de fácil entendimiento basado en los beneficios laborales para las comunidades	Amenazas

Fuente: Elaboración propia 2018.

## **2. Análisis del micro entorno**

### **2.1 Identificación, características y evolución del sector**

Nuestro país es un país netamente minero con una alta contribución de este sector en la composición del PBI nacional; a lo largo de los años, debido a factores macroeconómicos se ha visto enfrentado a una desaceleración en su crecimiento anual y esto ha determinado que el Gobierno busque, entre otras medidas, incentivar la producción minera a fin de mantener la cantidad de exportaciones anuales realizadas.

El principal mineral exportado por el Perú es el cobre; por lo tanto, existe un alto interés del Gobierno por viabilizar los proyectos mineros y operaciones mineras que produzcan este mineral, entre ellas, la operación de una empresa minera en el Perú. El mercado de cobre es un mercado de gran profundidad; en tal sentido, las empresas compiten por el siguiente recurso:

**Mineral:** a través de los trabajos de exploración, a fin de obtener nuevos y mejores yacimientos de mineral. Una vez adjudicada la concesión minera, la empresa es la única que puede realizar trabajos de explotación durante la vigencia de esta.

En los estudios de factibilidad se analiza la cantidad de cobre y la presencia de plata (valor agregado) u otros minerales (impurezas) a fin de determinar el precio estimado al cual se venderá.

En el Perú, dentro de los principales minerales extraídos se encuentra el cobre y su producción ha sido muy favorable en los últimos años a través de la ejecución de grandes proyectos mineros de cobre, posicionando así a nuestro país en los primeros lugares del *ranking* mundial de este metal.

Con la puesta en marcha de los diferentes proyectos mineros como la empresa minera ubicada en Junín, que alcanzó una producción de cobre al cierre del año 2017 con una participación de 7,96%; asimismo, la producción de cobre en el país creció en 3,9% con respecto al 2016.

En el primer trimestre del año 2018, se ha aprobado la construcción de diferentes proyectos de minería que se proyecta el inicio de operaciones al año 2020 de la empresa minera considerando el mineral principal el cobre. Cabe indicar que estos productos son exportados como materia prima a otros países siendo China el principal destino del cobre (ver el anexo 1).

### **2.2 Coyuntura actual de la minería**

Perú es el segundo productor de cobre a nivel mundial, para visualizar las principales empresas productoras en el país ver los anexos 2 y 3.

### **3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia según Michael Porter, determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. La fuerza más relevante, sin embargo, no siempre es obvia. Por ejemplo, aun cuando la rivalidad a menudo es intensa en las industrias de *commodities*, ese podría no ser el factor que limita la rentabilidad. La estructura del sector es el resultado de un conjunto de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva.

Las fuerzas competitivas revelan los impulsores de la competencia en un sector. El estratega de una empresa que entiende que la competencia existe mucho más allá de los rivales existentes, será capaz de detectar amenazas competitivas más generales y estará mejor preparado para abordarlas. Al mismo tiempo, pensar de forma exhaustiva acerca de la estructura de un sector puede revelar oportunidades, diferencias en clientes, proveedores, sustitutos, posibles entrantes, y rivales que pueden transformarse en la base para estrategias claras que brindan un desempeño superior. En un mundo donde la competencia es más abierta y el cambio es más implacable, es más importante que nunca pensar estructuralmente acerca de la competencia.

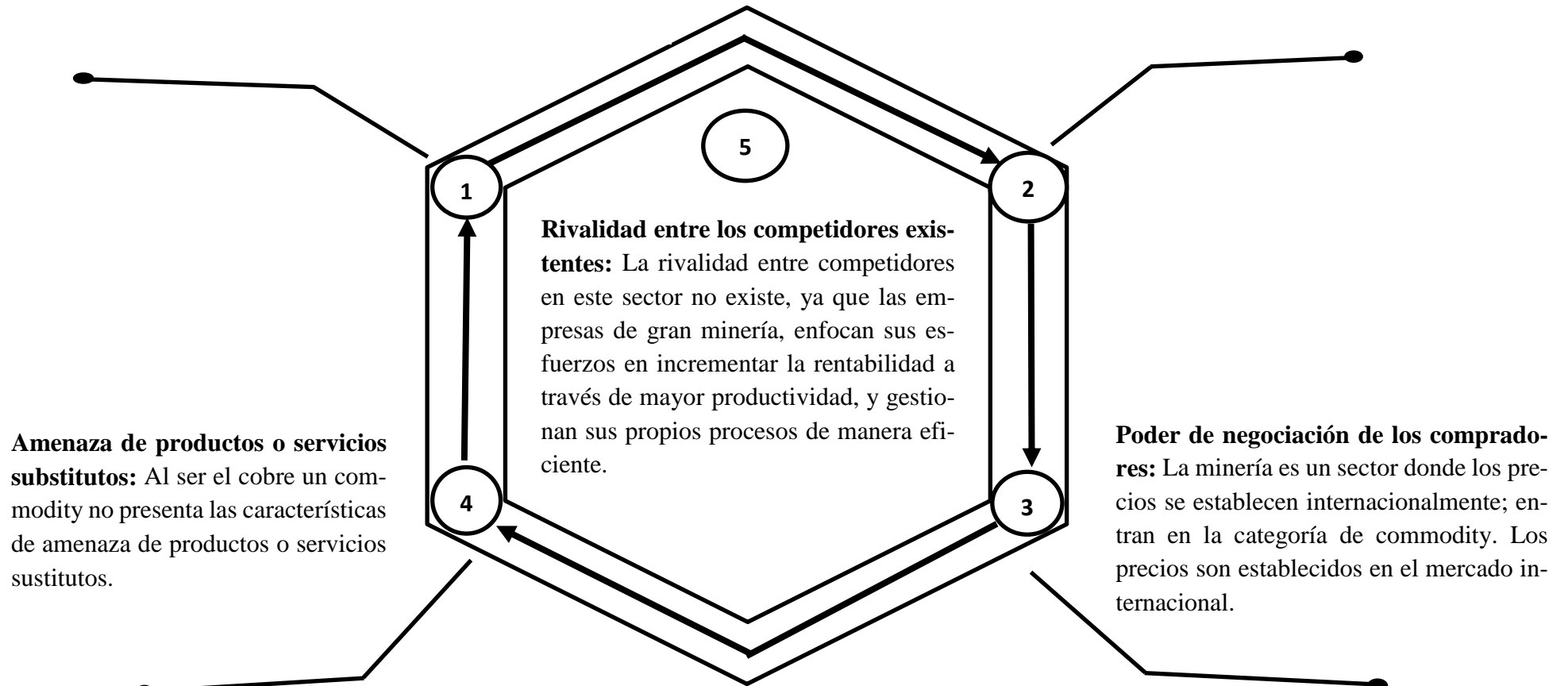
Entender la estructura de un sector es tan importante para los inversionistas como para los ejecutivos. Las cinco fuerzas competitivas revelan si un sector es verdaderamente atractivo, y ayudan a los inversionistas a anticipar cambios positivos o negativos en la estructura de un sector antes de que se hagan evidentes. Las cinco fuerzas diferencian los problemas de corto plazo de los cambios estructurales y permiten a los inversionistas sacar ventaja del pesimismo u optimismo infundado. Aquellas empresas cuyas estrategias tienen el potencial de transformar un sector se hacen mucho más visibles. Este pensamiento más profundo acerca de la competencia es una forma más poderosa de lograr un genuino éxito en las inversiones que las proyecciones financieras y la extrapolación de tendencias que dominan los análisis de inversiones en la actualidad (Porter 2008: 15).

A continuación, se presenta un análisis de la competitividad de la empresa, basado en las cinco fuerzas de Porter.

**Gráfico 3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

**Amenaza de nuevos entrantes:** Existe amenaza de nuevos entrantes ya que la inversión en la industria se ha recuperado con la apertura de nuevos mercados en el Perú. Las inversiones mineras en el Perú han crecido al 31.4% entre enero a julio del 2018 y sigue avanzando.

**Poder de negociación de los proveedores:** Existe poder de negociación medio alto por parte de los proveedores de equipamiento especializado, por calidad o por precio. Los colaboradores en planilla, son los proveedores con mayor fuerza de negociación, están organizados en dos sindicatos.



**Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Al ser el cobre un commodity no presenta las características de amenaza de productos o servicios sustitutos.

**Poder de negociación de los compradores:** La minería es un sector donde los precios se establecen internacionalmente; entran en la categoría de commodity. Los precios son establecidos en el mercado internacional.

Fuente: Elaboración propia 2018.

Se ha identificado a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter que para la empresa minera los factores determinantes para formular sus estrategias de crecimiento, están basadas en las decisiones que puedan tomar en cuanto al poder de negociación con sus proveedores, ya que al no tener poder sobre los compradores (precio del mineral por ser un *commodity*), sí depende mucho de su poder con los proveedores para poder mantener un costo de producción flat que le permite no solo poder mantener un estándar de producción, sino evaluar mejoras en función a mejorar la calidad de su producto final (pureza de mineral), asimismo mantener buenas relaciones con sus proveedores internos(colaboradores), quiénes son en buena medida a quiénes deben dirigir sus esfuerzos y estrategias en función a mantener las buenas relaciones y el aporte de ellos en función a la búsqueda de eficiencias y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.



## |Capítulo V. Análisis interno de la organización

La empresa minera en estudio, sigue un modelo de negocio basado en la sostenibilidad, con un enfoque en el liderazgo de costos y una estrategia de crecimiento establecida por la casa matriz.

### 1. Modelo de negocio de la empresa

La propuesta de valor para esta empresa minera está basada en: la calidad del producto a desarrollar a través de, la tecnología de procesos en la producción de concentrado de cobre, y otros minerales de valor que se puedan identificar en este proceso. En función al segmento de mercado al que se dirigen, que en este caso son las grandes refinerías que emplean el concentrado de cobre para la elaboración de productos finales, es importante decir que la calidad esté en función al nivel de pureza que puedan comercializar, a través de los canales de distribución local e internacional.

Considerando que el 100% de la producción debe llegar al puerto del Callao desde la operación en Junín (vía férrea), y desde el Callao ser enviada a los distintos puntos de comercialización en el extranjero, es relevante la alianza que se tiene con los concesionarios portuarios, porque esto permite cumplir con lo ofrecido a los clientes, no solo en calidad, sino también con los plazos de entrega a tiempo; que permite posicionar a la empresa minera como un proveedor confiable de este mineral y ser reconocido en el sector a través de las ferias especializadas, lo que posibilitará contar con una estructura de ingresos determinada por el precio internacional.

Es importante mencionar el impacto negativo que hubo entre los años 2015-2017, considerando que este mineral al ser un *commodity* el precio no está determinado por la estructura de costos que adopta la empresa, sino que esta se determina por el mercado; es por ello que la empresa minera busca mejorar la calidad del producto y así obtener mayores ingresos a través de un mineral más puro y de mejor ley metálica, y con ayuda de la ampliación de la planta procesadora permitirá que esto se logre y producir a gran escala.

Es fundamental que los recursos claves que se emplean, así como los socios estratégicos, destaquen al recurso humano *on site*, considerando que es necesario contar con personal especializado para el manejo de las operaciones de la minera siendo determinante para el cumplimiento de los objetivos.

Asimismo, se debe tomar en cuenta que los materiales a utilizar sean de buena calidad, los equipos de alta tecnología, la automatización de los procesos y los recursos financieros que permitan hacer sostenible la operación, así como también los aliados estratégicos que se van incluyendo en el proceso, alineados al mismo objetivo; sin embargo, se debe destacar el papel importante que cumple la comunidad como socio clave en este proceso, ya que si esta no estuviera informada ni alineada en los objetivos de la empresa, esta simplemente no podría operar.

**Tabla 3. Modelo de negocio de la empresa**

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Comunicación y relación al Cliente	Segmento de Mercado
<p>Accionistas: capital del estado Chino.</p> <p>Proveedores: proveedores de insumos claves para garantizar las operaciones.</p> <p>Comunidad: localizada en el distrito y provincia de Yauli, departamento de Junín.</p>	<p>Proceso de Producción: que garantice el menor costo de producción posible y la obtención de un concentrado con la menor cantidad de impurezas posibles.</p>	<p>Calidad:</p> <p>Calidad y pureza de ley</p> <p>Mínimo nivel de arsénico</p> <p>Máximo % de cobre en el concentrado.</p>	<p>La comunicación se da a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en ferias locales e internacionales del sector</li> <li>- Visitas a clientes en el exterior</li> <li>- Publicación en revistas especializadas del sector.</li> </ul>	<p>Público objetivo: Refinerías a nivel mundial que requieran concentrado de cobre.</p> <p>Ubicación Geográfica: Mercados internacionales; el principal destino es China, seguido por Estados Unidos y luego Europa.</p> <p>Necesidad: Concentrado de cobre, con presencia de plata y sin otros minerales contaminantes.</p>
	<p>Proceso de Comercialización: que garantice la venta de toda la producción, la menor penalización posible por impurezas en el concentrado y el mayor precio por la plata en el concentrado</p>		<p>Canal de Distribución</p>	
	<p>Recursos Clave</p>		<p>Distribución local: Determina el traslado del concentrado de cobre desde la planta hasta el puerto del Callao.</p> <p>Distribución internacional: Determina el traslado del concentrado de cobre desde el puerto del Callao hacia los puertos internacionales.</p>	
	<p>Materiales: insumos y repuestos requeridos para garantizar la operación constante.</p> <p>Financieros: liquidez necesaria y capital de trabajo (se requiere una alta inversión inicial hasta estabilizar las operaciones).</p> <p>Equipos de mina: para operación de tajo abierto.</p> <p>Instalaciones de Chancado y Planta de Procesamiento: que permiten el procesamiento del mineral</p> <p>Trabajadores: quienes operan los equipos mineros y de planta.</p>			
<b>Estructura de Costos</b>			<b>Estructura de Ingresos</b>	
<p>Costos Fijos:</p> <p>Mano de obra: Actualmente se cuenta con más de 1500,00 colaboradores en la planilla de la empresa.</p> <p>Instalaciones y equipos de la empresa: Conformados por los equipos mineros, equipos auxiliares y la Planta de Procesamiento de mineral.</p> <p>Costos Variables:</p> <p>Insumos y Repuestos: Energía eléctrica, reactivos, petróleo y repuestos en general.</p> <p>Mano de obra: Se contrata por ejemplo para las paradas de plantas (programadas o correctivas) o de reparaciones de alta especialización.</p>			<p>Actualmente se produce únicamente concentrado de cobre, que contiene un pequeño porcentaje de plata, es por ello que los ingresos actuales se conforman en su totalidad por la comercialización del concentrado de cobre.</p> <p>En el 2018 se iniciaron los trabajos de ampliación de la planta de procesos, que permitirá extraer molibdeno y comercializarlo; la estructura de ingresos pasará a ser de 80% por comercialización de concentrado de cobre y 20% por comercialización de molibdeno.</p>	

Fuente: Elaboración propia 2018.

## **2. Cadena de valor**

En la cadena de valor de la empresa minera podemos apreciar los siguientes componentes:

### **2.1 Actividades de soporte**

Dentro este grupo de actividades podemos apreciar las siguientes:

#### **2.1.1 Infraestructura empresarial**

- **Finanzas:** encargados de la administración de los flujos de caja de la empresa y del financiamiento bancario en caso de ser necesario.
- **Contabilidad, costos y presupuestos, y tributación:** encargados de la administración contable y tributaria; permite el cumplimiento de las obligaciones tributarias y la administración presupuestaria de todas las actividades de la empresa.
- **Auditoría y legal:** encargados del soporte legal de las actividades realizadas por la empresa
- **Asuntos corporativos:** encargada de la comunicación oficial externa con entidades gubernamentales.

#### **2.1.2 Recursos humanos y servicios generales**

**Desarrollo humano:** encargados del reclutamiento de personal talentoso, desarrollar al personal y establecer el sistema de compensaciones de la empresa.

**Recursos humanos:** encargados de la administración del personal, mantener las relaciones laborales entre los trabajadores y empresas contratistas, y garantizar el cumplimiento de las obligaciones socio-laborales de la empresa minera.

**Servicios generales:** encargados de garantizar los servicios de alimentación, campamentos, traslados internos y externos a todos los trabajadores (de la empresa minera y empresas contratistas) destacados en la unidad operativa.

#### **2.1.3 Desarrollo de tecnología**

Encargado del mapeo de procesos de todas las áreas de la empresa; del desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas y de automatizar los procesos productivos.

#### **2.1.4 Abastecimiento**

Encargados de establecer contratos favorables para la empresa que garanticen el adecuado abastecimiento a la operación.

## **2.2 Actividades de producción**

En este grupo de actividades encontramos:

### **2.2.1 Logística interna**

Encargados de la recepción y administración de todos los materiales, insumos, repuestos y herramientas necesarios para garantizar la adecuada operación en las instalaciones operativas y vehículos pesados de acarreo.

### **2.2.2 Operaciones**

**Mina:** encargados de la explotación del mineral a ser procesado.

**Cantera:** encargados de la explotación del mineral a ser usado para la habilitación de vías, construcción y reforzamiento de la presa de relave.

**Planta de procesamiento:** encargados de procesar el mineral extraído y producir el concentrado de cobre a ser comercializado.

### **2.2.3 Logística externa**

Encargados de la distribución del concentrado de cobre producido desde las instalaciones operativas de la empresa (en Yauli – Junín) hacia el puerto del Callao y posterior embarcación a puertos internacionales.

### **2.2.4 Comercialización**

Encargados de la comercialización del mineral procesado; identificando los clientes, estableciendo ventas a futuro y procurando minimizar las penalidades por impurezas en el concentrado de cobre.

## **Análisis de la cadena de valor de una empresa minera**

Las actividades primarias de la cadena de valor en la empresa minera están orientadas a la calidad del producto a desarrollar a través de, la tecnología de procesos en la producción de concentrado de cobre, y otros minerales de valor que se puedan identificar en el proceso de producción. Esto se explica debido a que las empresas mineras para generar mayor valor tienen que enfocarse en la mayor producción posible y la mejor calidad del mineral.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de la cadena de valor de una empresa minera:

**Gráfico 4. Cadena de valor de la empresa minera**

INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL			
Compuesto por las áreas de Finanzas, Contabilidad, Auditoría, Legal, Asuntos Corporativos, Costos y Presupuestos; las áreas en mención contribuyen al soporte de las actividades primarias de toda la empresa como, por ejemplo: planificación, aspectos legales, etc.			
RECURSOS HUMANOS Y SERVICIOS GENERALES			
Compuesto por las áreas de Desarrollo Humano y de recursos Humanos y Servicios Generales, estas áreas de soporte son los encargados de las actividades implicadas en la búsqueda y contratación de personal de la empresa y velar por el bienestar del personal.			
DESARROLLO DE TECNOLOGIA			
Compuesto por las áreas de Tecnología de información, control y automatización, dichas actividades contribuyen a generar valor en la ejecución de los procedimientos de la empresa.			
ABASTECIMIENTO			
Conformado por el área de Contratos, que permite garantizar el adecuado abastecimiento de materias primas para las demás áreas de soporte mencionadas en la cadena de valor.			
LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	COMERCIALIZACION
Se encarga de la recepción y administración de los materiales, insumos y herramientas dentro de la Unidad Operativa.  La administración incluye el control de inventarios y reposición de los mismos.	Las Operaciones se dividen del siguiente modo: 1) Mina - Operaciones Mina - Operaciones Cantera 2) Planta - Planta de Procesamiento de mineral 3) Mantenimiento 4) Electricidad	Se encarga del despacho del concentrado desde el almacén temporal en la unidad operativa hasta el puerto del Callao y su posterior despacho hacia los puertos internacionales.	Encargado de la comercialización del concentrado de cobre obtenido.

GENERACIÓN  
DE VALOR  
AGREGADO Y  
MÁRGENES  
DE  
GANANCIAS

Fuente: Elaboración propia 2018.

### 3. Ventaja competitiva y fuentes de ventajas

El producto de la compañía minera del caso de estudio (cobre) al ser un *commodity*, posee un bajo nivel de diferenciación, por lo que la ventaja competitiva de la empresa está enfocada en el liderazgo en costos, en función a ello la propuesta del plan estratégico radica en potenciar al principal activo que posee la empresa minera (sin contar maquinaria de alta especialización) que viene siendo la mano de obra con la que cuenta, ya que a través de esta se busca la optimización de procesos constantemente acompañada de la implementación en tecnología, la industria minera a través de los años representa aún un sector con poca evolución en gestión del talento.

Debido a la baja de los precios en el mercado internacional en los años 2014-2016, se ha visto reforzada la orientación a reducir costos. Todas las áreas de la empresa aportan a la generación de la ventaja competitiva; de esta manera, las fuentes de ventaja competitiva son las siguientes:

**Tabla 4. Ventajas competitivas**

<b>Producción a gran escala</b>	Planta con una capacidad de procesamiento de 117.200 toneladas métricas de mineral.
<b>Venta a gran escala</b>	Se comercializan altos tonelajes de concentrado de cobre.
<b>Producto genérico</b>	El concentrado de cobre es un producto genérico con bajo valor agregado (es un insumo para las refineras, quienes producirán posteriormente cátodos, alambres, aluminio, etc.); no se diferencia sustancialmente del concentrado de cobre producido por otras empresas mineras salvo el grado y cantidad de impurezas que pudiese contener o de plata (valor agregado); sin embargo, estas características dependen del tipo de mineral existente en el yacimiento y no de la empresa.
<b>Precio de mercado</b>	El precio está determinado por el mercado y no por la empresa productora.
<b>Optimización de costos de producción</b>	Optimización de la capacidad instalada y del personal contratado, negociación con proveedores, ingeniería.

Fuente: Elaboración propia 2018.

#### 4. Análisis VRIO

La **ventaja competitiva** desarrollada por la empresa está relacionada con el **proceso de producción** que garantiza el menor costo de producción posible y la obtención de un concentrado con la menor cantidad de impurezas posibles, en ese sentido, la gestión del talento en función la optimización de procesos de producción y en el alineamiento de los colaboradores con el objetivo principal de la empresa es fundamental ya que debe darse un sentido de pertenencia en función a los objetivos planteados y que sea el punto de partida para la búsqueda de innovaciones y mejoras a través de los mismos equipos de trabajo, asimismo, el **proceso de comercialización** que garantiza la venta de toda la producción, la menor penalización posible por impurezas en el concentrado y el mayor precio por la plata en el concentrado.

Por otro lado, los **materiales**, insumos y repuestos requeridos para garantizar la operación constante los 365 días del año y las 24 horas del día, debe ser la óptima, necesaria y eficiente desde el momento del pedido realizado, asimismo, los **recursos financieros** que consiste en tener la liquidez necesaria y capital de trabajo (se requiere una alta inversión inicial hasta estabilizar las operaciones), en ese sentido el respaldo financiero de la casa matriz China representa un factor determinante en la fortaleza del mismo, ya que permite el poder de negociación de los funcionarios de finanzas en el sector local, del mismo modo los **equipos de mina** que permiten la perforación, voladura, extracción y acarreo del mineral que va de la mano de instalaciones de chancado y planta de procesamiento que permiten el procesamiento del mineral que deben ser operados por el personal con mejor preparación, capacitación y motivación, para que estos rindan apropiadamente y se optimice su uso al máximo.

A su vez es muy importante contar con el **personal especializado** quienes operan los equipos mineros y de la planta, y permiten el procesamiento.

**Tabla 5. Análisis VRIO**

FACTORES A EVALUAR	VALIOSOS	RAROS	INIMITABLES	ORGANIZACIONAL- MENTE APROVECHABLES	TIPO DE VENTAJA
<b>I. TALENTOS</b>					
Capacitación de personal local	SI	NO	NO	SI	Ventaja sostenible
Capacitación de altos mandos	SI	NO	NO	SI	Paridad en el mercado
Capacitación de personal de mando medio	SI	NO	NO	SI	Oportunidad de desarrollo
Retención de personal	SI	NO	NO	NO	Oportunidad de desarrollo
Atracción del talento (Ubicación física de la operación minera)	SI	NO	NO	NO	Ventaja sostenible
Reclutamiento local	SI	NO	NO	SI	Ventaja sostenible
Innovación y calidad	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva
Creencias compartidas	SI	NO	SI	NO	Oportunidad
Oportunidades de desarrollo	SI	NO	NO	NO	Oportunidad
<b>II. PROCESOS</b>					
Establecimiento de contratos con proveedores	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Proceso logístico de ingreso de materiales, insumos y repuestos	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Proceso de mina	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Proceso de planta	SI	NO	NO	NO	Ventaja sostenible
Proceso de logística de salida de concentrado de cobre (Ubicación)	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva
Proceso de reclutamiento (Comunidades)	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva
<b>III. RECURSOS</b>					
Cultura	SI	SI	SI	NO	Oportunidad
Infraestructura	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Proceso de financiamiento (Respaldo gobierno Chino)	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia 2018.

## 5. Área de gestión de personas

Para analizar la intencionalidad del diagnóstico de auditoría de RR.HH., es necesario entender la cultura organizacional y su evolución, considerando la cultura oriental basada en el cumplimiento de la palabra empeñada, de alta exigencia por resultados, cultura occidental basada en la necesidad de supervisión directa para el logro de resultados y cultura minera hasta mediados del año 2015, existió una alta exigencia del personal por motivadores económicos debido al aumento de la demanda de personal calificado para los proyectos y ampliaciones existentes.

Debido a la continua caída de los precios de los minerales en el 2014-2016, la competencia por talentos desde el aspecto económico disminuyó, sin embargo, el escenario para el 2017-2018 muestra un crecimiento de demanda de profesionales calificados, ya que próximos a la apertura de nuevos proyectos mineros, alza de los precios de los minerales y la apertura de los mercados, el sector se verá en crecimiento nuevamente. Actualmente, existe una tendencia por estandarizar los servicios brindados a todo el personal destacado en las operaciones mineras; sin embargo, en todo el mercado se conservan diferencias entre personal de empresas contratistas y personal de la empresa principal. Dentro de la empresa principal se conservan diferencias mínimas según el tipo de trabajador (obrero, *staff*, funcionario).

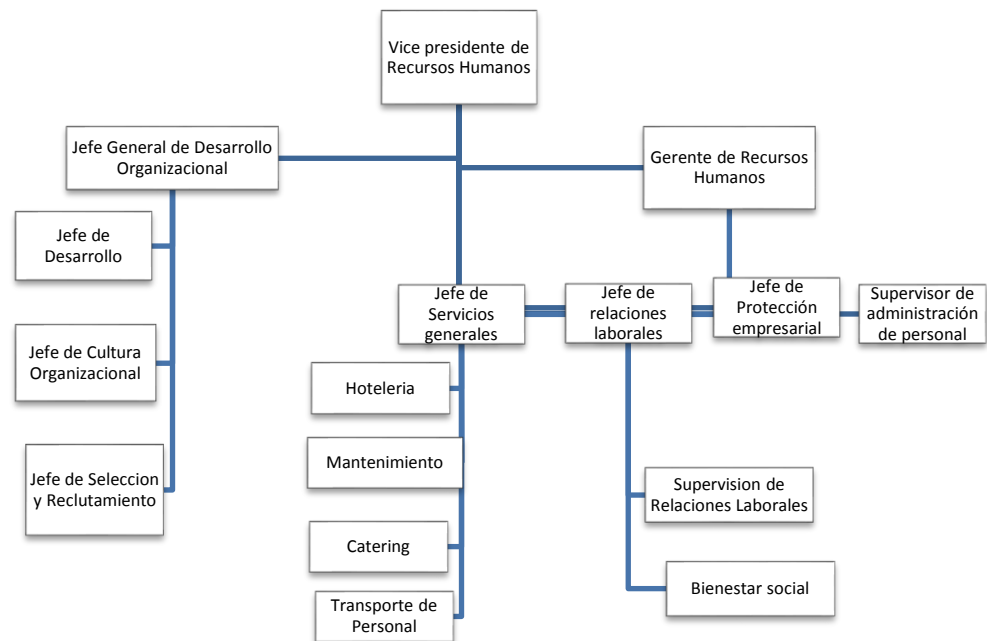
**Tabla 6. Actores involucrados en la gestión de personas**

ACTORES	IMPORTANCIA
Gerencia de permisos ambientales	Permite la continuidad de la operación asociada al cumplimiento legal y ambiental.
Gerencia Legal	Cumplimiento legal y armonía social.
Especialistas en sistemas de gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional	Compromiso con la seguridad y el bienestar de las personas de nuestras áreas de influencia.
Gerencia de Tecnología de la Información y control de actividades	Determina la necesidad de tecnología que se requiere para estar dentro del mercado como empresa altamente tecnológica.
Gerencia de Recursos Humanos, Servicios Generales y Patrimonio	Permite mantener el clima laboral y necesidades de los trabajadores en constante transformación y adaptación.
Gerencia de Comunicaciones	Fortalecer la cultura y mantener un contacto directo con los principales grupos de interés.
Gerencia de Operaciones	Alinear los objetivos estratégicos de producción con los objetivos estratégicos de personas.

Fuente: Elaboración propia 2018.



**Gráfico 5. Organigrama del área Recursos Humanos**



Fuente: Elaboración propia 2018.

La poca planificación no ha permitido que el área de Recursos Humanos haya sido capaz a la fecha de cubrir las necesidades a futuro del personal en la organización, tal es así, que para el proyecto de expansión se ha trabajado bajo tiempos de atención limitado, por lo que la planificación en cuanto a servicios básicos ha tenido que ser improvisada y de poca anticipación.

### **Análisis de los objetivos estratégicos**

1. En el 2018 se ha planteado iniciar la ejecución del plan de expansión de la planta concentradora, que producirá 70.000 toneladas adicionales al año, y significa una inversión de US\$ 1.300 millones (Entrevista al Gerente de RR. HH. Y SS. GG. 2018).
2. Mantener la producción alcanzada, que cerró a junio del 2018 con una variación del 12,11% en comparación al mismo periodo acumulado del año anterior, que significó una producción de 102.238 toneladas acumuladas a junio del año 2018<sup>8</sup>.

Para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa minera se necesita un planeamiento de recursos humanos que actualmente existe a nivel de *head count*, y posiciones a cubrir anualmente, asimismo se cuenta con los perfiles de puestos específicos desarrollados, de acuerdo al estándar actual, y las bandas salariales estructuradas al puesto a cubrir. Tener claros los objetivos estratégicos

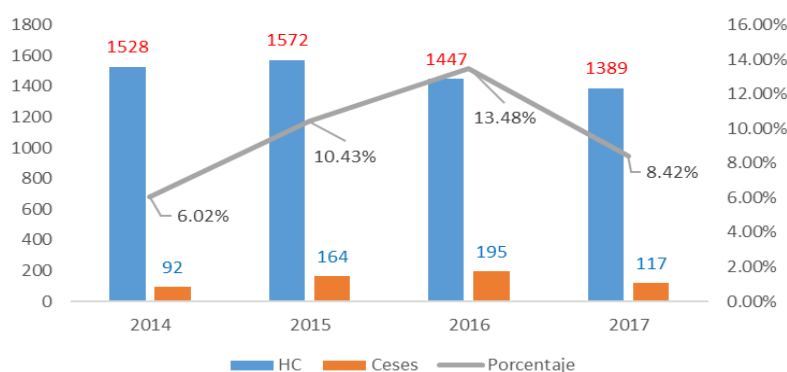
<sup>8</sup> [http://www.minem.gob.pe/\\_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=12543](http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=12543)

de la empresa minera permite anticipar la selección del personal, y por ende se cuenta con que las capacidades del personal de reclutamiento permitan atraer el talento idóneo, ya que es una práctica común en el sector. Considerando que con la ejecución de la expansión se aprueba el presupuesto para incremento de *head count* para el 2018.

### 5.1 Sistema de desarrollo de personas (SDP)

La empresa minera en estudio ha establecido un paquete salarial competitivo considerando como sus principales competidores a las siguientes empresas: Antamina, Southern Copper Perú, Cerro Verde. Asimismo, ha establecido un plan de contratación de personal basado en los avances de la construcción planificada y los estimados de producción:

**Gráfico 6. Evolución del *head count* y ceses anuales**



Fuente: Elaboración propia 2018.

En este gráfico podemos apreciar que a partir del año 2014 se incrementan los ceses, y a partir del año 2015 disminuye el *head count*. Asimismo, en el siguiente cuadro apreciamos que junto con el crecimiento del personal contratado se inició a mediados del año 2014 un incremento de ceses del personal (voluntarios y no voluntarios) habiendo alcanzado para el 2016 y 2017 el mayor nivel de ceses.

**Tabla 7. Motivo de cese**

Motivo de Cese 2016	Cantidad	Motivo de Cese 2017	Cantidad
Despido	7	Despido pérdida de confianza	1
Fallecimiento	1	Despido por Falta Grave	1
Mutuo Disenso	15	Fallecimiento	1
Periodo de Prueba	2	Mutuo Disenso	53
Renuncia Voluntaria	74	Renuncia Voluntaria	48
Término de contrato	96	Término de contrato	13
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>Total</b>	<b>117</b>

Fuente: Elaboración propia 2018.

Cabe indicar que en el 2016 aproximadamente un 38% de los ceses ha sido renuncia voluntaria, y el 49% por no renovaciones de contrato. En el 2017, el escenario fue distinto el 45% de ceses se dieron por mutuos disensos y el 41 % por renunciaciones voluntarias.

### **Innovación y calidad**

Permite identificar oportunidades de mejora y reducir costos ocultos en la empresa minera, con programas de calidad que suelen potenciar al personal en este proceso de implementación. Actualmente se viene implementado un proceso formal de innovación y mejora de la calidad en las áreas operativas que permita optimizar los procesos y reducir las tasas de accidentabilidad.

Se aprecia que al presente aún no es una ventaja competitiva, ya que el plan de innovación y mejora de la calidad se viene implementado recién durante el primer trimestre del año 2018; una vez implementado permitirá tener una paridad con el mercado.

### **Creencias compartidas**

Las creencias compartidas encontradas motivan al personal en la obtención de los objetivos trazados, intercambiando experiencias y valores entre el personal de la empresa minera. Cada empresa cuenta con sus propias creencias compartidas; más aún las empresas con las que compete en el sector ya que tienen una mayor antigüedad durante que se han ido construyendo y sobre todo viviendo estas creencias.

En enero 2015 se crea el área de Cultura Organizacional; actualmente existe un proceso de difusión de los valores a través de paneles y en las charlas semanales de seguridad.

Actualmente las creencias compartidas existen entre grupos de personas de procedencia similar (de residencia y/o de empresas previas); está pendiente de desarrollar una cultura sólida en la empresa minera por lo que es una debilidad actual.

## **5.2 Atracción del talento**

La empresa minera considera que es importante ser atractiva en el mercado minero, con los candidatos potenciales que se mantengan permanentemente interesados en postular, actualmente no es de su interés desarrollar estrategias para fomentar la marca empleadora.

Se ha basado en una remuneración por encima del mercado, asimismo la estructura de bonos que actualmente maneja es bastante atractiva, así como el inicio de pago de utilidades, que si bien no son aún equiparables al mercado, esto ya se viene dando, y en la cercanía a la ciudad de Lima; actualmente el factor económico ha dejado de ser tan atrayente ya que los nuevos proyectos han

igualado la oferta salarial y la cercanía a la ciudad de Lima constituye una atrayente únicamente para las personas que radican en o cerca de dicha ciudad (en la práctica un gran porcentaje de la fuerza laboral radica en ciudades del sur del país como Arequipa, Moquegua y Tacna). Se aprecia que actualmente es necesario re enfocar los factores de atracción hacia las oportunidades de aprendizaje, desarrollo y crecimiento a fin de ser competitivos.

### **5.3 Inducción**

El plan de inducción encontrado es deficiente, por lo que consideramos que es importante contar con uno estructurado; a fin de que el nuevo colaborador se sienta orientado y ubicado en sus labores desde el inicio de sus actividades.

La inducción de la filosofía de la empresa y el plan de seguridad son importantes por el marco legal a cumplir. Por lo tanto, es indispensable que el colaborador nuevo cumpla con las regulaciones legales, y para que esté situado en el marco de la estructura de la empresa minera. Se podría aprovechar este Plan de inducción para crear en el colaborador la primera memoria de la cultura organizacional.

### **5.4 Evaluación de desempeño**

#### **5.4.1 Oportunidades de desarrollo**

La oportunidad de asumir nuevos retos y funciones, incluye movimientos de tipo horizontal (cambios de área) y vertical (promociones), esto es para la empresa minera como una herramienta de retención del personal con las que compite, ya que, al ser más antiguas, cuentan con un personal fijo y de difícil rotación entre sí, con los que se puede implementar planes de desarrollo.

Aún no se aprovecha el uso de esta herramienta; en la actualidad se ha generado una alta expectativa en el personal técnico debido al lanzamiento de las líneas de carrera; sin embargo, se dio únicamente la comunicación del inicio del desarrollo de este plan. A nivel del personal profesional no existe una política clara y depende en gran medida de la visión de cada gerencia.

Actualmente, no constituye una ventaja competitiva por la alta expectativa generada a raíz de una comunicación y planificación errada; cabe indicar que el desarrollo de estas líneas de carrera es uno de los principales puntos de controversia con el sindicato y recién a partir del mes de setiembre 2015 se han empezado a mostrar resultados concretos (re categorizaciones) para el personal técnico, el 2016 se fue consolidando esta estrategia, y para el 2017 la línea de carrera para personal operativo está consolidado y con lineamientos claros.

## **5.5 Capacitación y formación**

### **5.5.1 Capacitación de personal local**

Antes de iniciar la operación se brindaba capacitación técnica a los habitantes de las comunidades en la zona de influencia directa; esta capacitación comprende cursos para operación de equipos pesados y cursos para operación de equipos en planta. Estos cursos permiten identificar a los alumnos más destacados e incorporarlos a la planilla de la minera y que aquellos que no logren incorporarse tengan una oportunidad de buscar un empleo en otras empresas mineras con el aval del certificado de capacitación emitido. Actualmente, las capacitaciones técnicas a personal local se hacen a través de las capacitaciones programadas para el personal asimilado, para el caso del personal local que no logró ingresar se realizan a través de los socios estratégicos.

### **5.5.2 Capacitación de altos mandos**

Se brinda capacitación en postgrados para la alta gerencia (diplomados, maestrías y doctorados locales e internacionales); esta capacitación permite mejorar los conocimientos de los profesionales encargados de la dirección de la empresa minera. Adicionalmente, se ha implementado un programa de liderazgo para desarrollar las capacidades de este grupo de personal.

### **5.5.3 Capacitación de personal de mando medio**

Carece de capacitación al personal de supervisión o jefaturas, y esto no permite potenciar las capacidades del personal encargado de la administración directa de los colaboradores y sirva como elemento de retención de estos trabajadores. Este factor no constituye una ventaja competitiva en el sector ya que otras empresas aún brindan este tipo de beneficio a sus trabajadores (en el sector se ha reducido el presupuesto de capacitación por la disminución del precio de los minerales; sin embargo, los principales competidores aún conservan y usan un presupuesto destinado a este rubro).

Asimismo, el desarrollo del programa de liderazgo y entrenamiento debió desarrollarse antes; sin embargo, es una buena iniciativa para construir la cultura organizacional en la empresa.

## **5.6 Retención de personal**

Actualmente, no existe un plan de retención de personal integral, salvo un agresivo plan de compensación para algunos puestos definidos como estratégicos, considerando que la demanda de postulantes es alta. Para la empresa minera es importante contar con personal calificado y que este permanezca en ella; lo usual es que el plan de retención contemple no solo una bonificación económica, sino también evaluaciones de desempeño, oportunidades de crecimiento y desarrollo, etc.

Por lo tanto, este factor no constituye una ventaja competitiva en el sector ya que una retención basada en bonificaciones es fácilmente equiparable, sumado a que las empresas con las que se compiten tienen mayor tiempo de operación, esto implica menos errores de producción, mayores tonelajes de comercialización, mayores ingresos y finalmente mayores beneficios económicos para sus trabajadores y los familiares de ellos.

## **5.7 Relaciones laborales**

### **5.7.1 Reclutamiento local**

La contratación de personal local calificado, se realiza, pero por lo general se cubren puestos operativos, siendo un valor agregado el que sea de la zona de influencia directa ya que genera una armonía social beneficiosa para la empresa minera, considerando que usualmente contratan personal local no calificado para labores básicas que no requieren calificación.

Se aprecia que este factor constituye una ventaja competitiva no solo por el hecho de contar con personal calificado sino también por el hecho de generar armonía social entre la empresa y la comunidad y por ende facilitar las relaciones y actividades entre ellas.

### **5.7.2 Reclutamiento no local**

La contratación de personal calificado, se realiza por referencia del sector, siendo este un valor agregado que los postulantes tengan experiencia en otras empresas del mismo nivel de producción de la minera, por lo que la curva de aprendizaje es menor. La empresa viene contratando personal calificado que permite aprovechar el *know-how* con el que puedan aportar, asimismo, la sinergia que pueda generarse de trabajar con compañeros con las que ya se ha laborado.

## **Capítulo VI. Estudio de campo**

### **1. Objetivos del estudio de campo**

- Conocer en el corto plazo la percepción de los colaboradores de mandos medios referente al involucramiento del área de RR.HH. en el proceso de inducción del personal nuevo.
- Validar en el corto plazo la existencia de un plan de capacitación hacia los colaboradores de mandos medios y que estos estén alineados con los objetivos de la empresa.
- Conocer en el corto plazo la percepción de los colaboradores de mandos medios frente a los beneficios brindados hacia los colaboradores en general desde la gerencia de RR.HH. y SS.GG. (alimentación, vivienda, traslados, EPS, coberturas, seguros, bonos, etc.).

### **2. Metodología**

El método que se usará para el desarrollo del presente estudio es de carácter exploratorio-descriptivo y, en un menor nivel, analítico y comparativo. Los instrumentos que se usarán serán de carácter cualitativo, ya que se realizaron entrevistas y también de carácter cuantitativo pues se aplicaron encuestas. «El método empleado sirve para preparar el terreno y, por lo común, anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. Por lo general, los estudios descriptivos son la base de las investigaciones correlacionales, que a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y están muy estructurados» (Hernández Sampieri 2014: 90).

#### **2.1 Alcance**

El alcance del presente estudio abarcó la elaboración del diagnóstico, aplicación de entrevistas y encuestas, estudio comparativo con otras empresas y planes de mejora, todos para ser aplicados a la Gerencia de Recursos Humanos. Los datos a usar, así como la aplicación de instrumentos serán aplicados solo al grupo elegido para sus fines. En cuanto a los periodos de referencia analizados para la primera etapa del diagnóstico, constituyen datos de los años 2014-2017 y las propuestas de mejora serán planteamientos a mediano plazo, es decir, para los años 2019-2021.

#### **2.2 Limitaciones**

Las limitaciones más importantes que se han identificado para la elaboración del presente plan estratégico están en relación al tiempo comprometido; también se ha considerado la agenda de las personas a las que entrevistamos y/o encuestamos, así como la apertura para brindar información por parte de estos.

Otro factor limitante es la disponibilidad de información confiable y segura, teniendo en cuenta

que algunas fuentes no reflejan información detallada por la gerencia, lo que dificulta la recopilación de datos específicos sobre el área de Recursos Humanos.

### **3. Desarrollo de la Intervención**

**Instrumentos:** En la investigación disponemos de múltiples tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos.

**La encuesta:** El instrumento a usar en este plan estratégico es la encuesta, «que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf 2009). Esta debe ser congruente con el planteamiento del problema y objetivos (Brace 2013). Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo» (Hernández Sampieri 2014: 217).

**La entrevista:** Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro. El primer contexto que se revisará de una entrevista es el personal (“cara a cara”). Normalmente se tienen varios entrevistadores, quienes deberán estar capacitados en el arte de entrevistar y conocer a fondo el cuestionario. No deberán sesgar o influir en las respuestas con la finalidad de diagnosticar.

Es así, que en el presente plan estratégico se ha empleado la encuesta (ver el anexo 4), que fue diseñada tomando en cuenta que su objetivo es realizar un diagnóstico sobre los servicios que brinda el área de recursos humanos de la empresa minera y aplicada al personal que se encuentra laborando en mina. La muestra utilizada fue de 20 colaboradores, de ellos 11 con el puesto de jefes y 9 con el puesto de supervisión general, así mismo en la muestra encontramos 19 de sexo masculino y 1 de sexo femenino.

Asimismo, se empleó el instrumento de la entrevista (ver el anexo 5), que fue aplicada al Gerente de RR.HH. y SS.GG. de la empresa minera, que ha permitido tener un mayor acercamiento y estatus del estado en el que se encuentra la percepción de los colaboradores sobre la gestión e intervención de la Gerencia de Recursos Humanos y servicios generales.



#### **4. Sondeo del estudio de campo**

Para fines de nuestro Plan estratégico se realizó una entrevista al Gerente de Recursos Humanos y Servicios Generales, y se aplicaron 25 encuestas a colaboradores de mandos medios de la operación minera (Gerencia mina), quienes mantienen la comunicación directa con los operarios, y que constituyen el público objetivo o mercado a investigar del que se requiere su opinión, en tanto, es un grupo donde se aprecia de manera alarmante la ausencia de la gestión del talento y se enfoca en las áreas operativas tales como: concentradora, operaciones mina y mantenimiento, y esto repercute en su competitividad; se ha considerado que este grupo es importante tomando en cuenta que pertenecen a las áreas centrales del negocio y de ellas depende su continuidad.

Después de la aplicación de la entrevista y encuesta, los resultados obtenidos sobre la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos y Servicios Generales, con respecto al apoyo efectivo o no efectivo de los servicios de: estructuración de perfiles de puestos el 55% considera que no es efectivo, Selección de personal el 60% considera que no es efectivo, inducción del personal nuevo el 80% considera que no es efectivo, evaluación de desempeño el 55% considera que es efectivo, capacitación de personal el 85% considera que no es efectivo, bienestar del personal el 55% considera que no es efectivo, aspectos remunerativos el 60% es efectivo y finalmente la respuesta oportuna que reciben los colaboradores el 55% considera que es efectivo.

Al finalizar la encuesta y entrevista los resultados fueron reveladores con respecto a los procesos de inducción y capacitación, 80% y 85% respectivamente considera que el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos y Servicios Generales no es efectivo.

Hemos encontrado un plan de inducción deficiente y no estructurado, donde el colaborador nuevo desde el inicio de sus labores no tiene un acompañamiento adecuado y se siente desorientado, no existe inducción a la filosofía y estructura de la empresa ni del plan de seguridad que es tan importante por el marco legal a cumplir; cómo consecuencia, tenemos reflejado en los resultados de la encuesta un 80% de disconformidad sobre el apoyo que brinda la Gerencia de Recursos Humanos y Servicios Generales en este proceso.

Así mismo, hemos encontrado que el personal de mandos medios carece de un plan de capacitación, programa de liderazgo y entrenamiento, y esto no permite potenciar las capacidades del personal encargado de la administración directa de los colaboradores y sirva como elemento de retención de estos trabajadores, ellos saben que en el sector se ha reducido el presupuesto de

capacitación por la disminución del precio de los minerales; sin embargo, han tomado conocimiento que los principales competidores aún conservan y usan un presupuesto destinado a capacitaciones.

Por tal motivo hemos planteado objetivos direccionados hacia estos procesos, los mismos que han sido identificados por los colaboradores, éstos indican que perciben menos soporte del área de recursos humanos en dichas áreas, por ello se plantea alinear el presupuesto en capacitación al personal como un KPI de cumplimiento transversal, como requisito para los planes de desarrollo en la organización, asimismo, se plantea reforzar el proceso de inducción al personal a través de un Plan de onboarding de modo que los colaboradores nuevos se identifiquen con la organización desde el primer día y ello genere sinergias con el equipo a través de la fomentación de un buen clima laboral, lo cual beneficiará en el cumplimiento de los objetivos organizacionales que son: Iniciar la ejecución del plan de expansión de la planta concentradora, que producirá 70.000 toneladas adicionales al año y Mantener la producción alcanzada, que a junio del 2018 cerró con una variación del 12,11% en comparación al mismo periodo acumulado del año anterior, que significó una producción de 102.238 toneladas acumuladas a junio del año 2018.

## Capítulo VII. Plan estratégico de RR.HH.

### 1. Alineamiento

Como consecuencia del análisis externo (macroentorno y del diagnóstico) y sondeo del mercado, se formula las estrategias de mejoramiento.

El punto de partida es el análisis FODA que relaciona los resultados del análisis externo e interno.

Como puede visualizarse en el cuadro, el FODA permite identificar las siguientes estrategias:

**Estrategia1:** Planteamiento de crecimiento profesional y remunerativo alineados a los planes de capacitación para los mandos medios con habilidades blandas.

**Alineamiento:** Responde a la oportunidad de incremento de estudios que permite el crecimiento profesional, de la mano del crecimiento económico del país que accede al presupuesto para la gestión de la capacitación para mandos medios y desarrollo de tecnología; asimismo, responde a la fortaleza de incorporar mejores estructuras de bandas salariales y remuneraciones competitivas del mercado actual, acceder a cursos de capacitación en el extranjero y brindar reconocimiento.

**Estrategia2:** Teniendo en cuenta la alta oferta actual en cursos de gestión humana, se plantea estructurar un plan de capacitación para los mandos medios orientados hacia el proceso de inducción de los colaboradores.

**Alineamiento:** Responde a la oportunidad de desarrollo de tecnología que permite acercar a los colaboradores al área de gestión de personas, incremento de estudios en herramientas de gestión de personas y la estabilidad económica del país que permite que se le asigne un mejor presupuesto, así mismo, responde a las debilidades, como oportunidad de mejora que la evaluación de desempeño no sea subjetiva, no informar los resultados del nine box, sobre el personal de alto potencial y alto desempeño ocasionaría fuga de talento y proceso de inducción deficiente.

**Estrategia3:** Teniendo en cuenta la alta oferta actual en cursos de Gestión Humana, se plantea estructurar un Plan de capacitación para los mandos medios orientados hacia la evaluación de desempeño de los colaboradores, de modo de controlar la rotación en estos puestos claves.

**Alineamiento:** Responde a la fortaleza de incorporar mejores estructuras salariales y remuneraciones competitivas del mercado actual, acceso a cursos de capacitación, medición, gestión de potencial y desempeño, y de cara a la evaluación de desempeño de los colaboradores brindar reconocimiento, remunerativo y no remunerativo en función al cumplimiento de metas y evitar la rotación de puestos claves., así mismo, responde a las amenazas, lo que permite siempre estar alertas ante la disminución del precio de este commodity, y como consecuencia disminución del presupuesto asignado para actividades relacionados al bienestar de los colaboradores operativos.

**Estrategia4:** Apalancarse en la estructura de remuneraciones para que la falta de clima laboral no afecte la retención de talentos, y para ello se plantea desarrollar un plan de onboarding para afianzar la identidad de los colaboradores desde el primer día, aprovechar la estabilidad del precio del mineral.

**Alineamiento:** Responde a las debilidades como oportunidad de mejora, respecto a la evaluación de desempeño que es muy subjetiva, existe una falta de comunicación de los resultados del nine box, lo que ocasionaría inestabilidad y falsa percepción de los mismos, falta de identidad al no contar con un plan de inducción estructurado, así mismo, responde a las amenazas, que le permiten estar alertas ante la disminución del precio del commodity, fuga de talentos ante una mejor propuesta de la competencia, sobre todo si les ofrecen un mejor clima laboral.

**Tabla 8. Análisis FODA – Identificación de estrategias de la empresa de gran minería**

<b>F</b> <b>O</b> <b>D</b> <b>A</b>	<b>Fortalezas</b> 1. Se incorporan las mejores estructuras de bandas salariales y remuneraciones del mercado actual. 2. Los colaboradores pueden acceder a cursos de capacitación en el extranjero previa evaluación del comité. 3. Está en funcionamiento un sistema de medición y gestión de potencial y desempeño con aceptación por parte de los colaboradores. 4. Se brinda reconocimiento, remunerativo y no remunerativo, a los resultados del personal en función del cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.	<b>Debilidades</b> 1. La evaluación de desempeño de los colaboradores solo se basa en la percepción del jefe: es muy subjetiva. 2. Al no comunicarse el <i>nine box</i> en el que se encuentra, el personal de alto potencial y alto desempeño podría irse al no sentirse valorados. 3. Hay brechas entre la percepción del jefe y del trabajador con respecto a la evaluación de desempeño, lo que puede generar poca credibilidad en los colaboradores, y un ambiente hostil entre jefe y colaborador. 4. Proceso de inducción a colaboradores muy débiles, por ello la falta de identidad.
<b>Oportunidades</b> 1. Debido al incremento de los estudios tanto a nivel nacional como internacional en temas de gestión de personas, se pueden tomar mejores prácticas para mejorar las pruebas. 2. La estabilidad y el crecimiento económico del país permiten que el presupuesto para la gestión humana se mantenga y amplíe. 3. Se ha desarrollado tecnología que permite acercar a los colaboradores al área de gestión de personas.	<b>Estrategia FO</b> Planteamiento crecimiento profesional y remunerativo alineados a los planes de capacitación para los mandos medios con habilidades blandas.	<b>Estrategia DO</b> Teniendo en cuenta la alta oferta actual en cursos de gestión humana, se plantea estructurar un plan de capacitación para los mandos medios orientados hacia el proceso de inducción de los colaboradores.
<b>Amenazas</b> 1. El <i>commodity</i> bajó de precio; por tanto, se reduce el presupuesto para actividades de bienestar del personal y de recursos humanos. 2. Existe alta demanda de talentos en el mercado – <i>hunting</i> . 3.- Clima laboral entre jefes y personal técnico muy distante por la falta de una buena comunicación	<b>Estrategia AF</b> Teniendo en cuenta la alta oferta actual en cursos de Gestión Humana, se plantea estructurar un Plan de capacitación para los mandos medios orientados hacia la evaluación de desempeño de los colaboradores, de modo de controlar la rotación en estos puestos claves.	<b>Estrategia AD</b> Apalancarse en la estructura de remuneraciones para que la falta de clima laboral no afecte la retención de talentos, y para ello se plantea desarrollar un plan de onboarding para afianzar la identidad de los colaboradores desde el primer día, aprovechar la estabilidad del precio del mineral.

## **2. Objetivo general de la propuesta**

Desarrollar un plan de inducción y capacitación dirigido a mandos medios, a fin de fomentar la reducción de brechas entre colaboradores y jefes, para generar sinergias en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **3. Objetivos específicos**

- Incrementar la competitividad de los colaboradores a través de la gestión de sus habilidades.
- Generar eficiencia a través de la capacitación de los líderes de mandos medios en herramientas de gestión específicas, así como en habilidades blandas.
- Involucrar a los colaboradores de mandos medios en el proceso de inducción y generar en los nuevos ingresos una experiencia memorable, que permita la identificación con la empresa y con los objetivos comunes que se mantienen entre empresa y colaborador.

## **4. Desarrollo del plan**

El presente plan estratégico será de gran aporte para alinear y rediseñar la gestión del talento con las estrategias competitivas de la empresa, además determinar su importancia, con la finalidad de contar con el mejor talento alineado a los objetivos de la empresa, tomaremos como punto de partida el Plan de capacitación el cuál se estructura por fases y etapas, de este modo hacer funcional la progresión del mismo, asimismo se proyecta que el plan de inducción se estructure a partir del 2019 de acuerdo a lo nuevos objetivos y lineamientos que surjan del plan anual que se revisa todos los años en los últimos meses.

## **5. Diagnóstico de necesidades de inducción y capacitación**

En los resultados de la encuesta aplicada sobre la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos y Servicios Generales con respecto a los servicios que brinda, hemos detectado que el 80% y 85% considera que la inducción del personal nuevo y la capacitación de personal respectivamente no son efectivas, estos resultados asociados a la entrevista realizada al Gerente de RRHH de la empresa minera confirma la necesidad de capacitación en temas de liderazgo y una reestructuración e involucramiento de los actores principales en el plan de inducción de la empresa.

Actualmente, el sector minero ha sufrido cambios y evoluciones. El desarrollo e inversión en tecnología demanda personal altamente calificado, y permite al sector presentar una estructura más segura y competitiva, asimismo la estabilidad a nivel del entorno económico y político, resulta favorable y permite la continuidad de las operaciones, que permiten el desarrollo de sus

colaboradores. Los factores presentados en nuestro Plan estratégico resultan fundamentales en la industria, considerando que este sector por su misma naturaleza se presenta muy competitivo, operativo, y direccionado al cumplimiento, de ese modo las iniciativas en los procesos de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional no se presentan como prioridad, ya que en muchos casos estos no representan un retorno tangible (producción) para la Alta Gerencia, por ese motivo nuestro Plan estratégico alineado a esta realidad se presenta con dos iniciativas fundamentales que a su vez resultan como punto de partida para el plan de capacitación y de inducción.

Ambos se presentan en dos momentos críticos para las operaciones, el Plan de capacitación, se presenta dirigido a colaboradores de mandos medios con madurez dentro de la organización, que busca reducir las brechas con el personal operario y de ese modo generar sinergias para el cumplimiento de los objetivos, esto resulta fundamental para retener el talento ya identificado, por ello es importante saber a qué grupo nos dirigimos con estos esfuerzos, considerando que el retorno no tangible se refleja en la continuidad, productividad y cumplimiento de objetivos organizacionales.

En el caso del Plan de inducción la relevancia de contar con un Plan alineado se ajusta a la realidad, considerando que la competitividad por profesionales es alta y la oferta baja, que, si la empresa no compromete y fideliza al colaborador desde el primer día de su incorporación, este puede irse muy pronto lo cual representaría a la organización una alta rotación de personal que intervendrían en gastos colaterales, como lo son reclutamiento, selección y atracción del talento.

### **5.1 Plan de inducción**

Es el proceso mediante el cual la organización busca que el nuevo integrante se adapte de manera rápida a la cultura de la organización, sus comportamientos y procesos. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2003) consideran que la inducción busca proporcionar al empleado la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo, y el programa de socialización debe ir más allá, debe estar orientado a que los nuevos empleados aprendan las reglas de actitudes, conductas, estándares y valores que se esperan de él por parte de la gerencia y la organización. Según Robbins y Coulter (2007), el pre-ingreso está dirigido a los candidatos por ingresar a la empresa y consiste en suministrarles información general de la compañía, como su historia, misión, filosofía y estructura organizacional. El ingreso es la inducción, e inicia cuando el aspirante es notificado de que será nuevo integrante de la compañía; desde ese momento, el trabajador entra en contacto directo con la empresa y comienza a confrontar sus expectativas con la realidad, mediante un proceso permanente de adaptación y comunicación.

### **5.1.1 Objetivos del plan de inducción “onboarding”**

En el presente estudio desarrollaremos el plan de inducción bajo el modelo de “onboarding” también conocida como «socialización organizacional, se refiere al mecanismo por el cual los nuevos empleados adquieren los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para convertirse en miembros efectivos de la organización» (Erdogan y Bauer 2011: 51). Al contratar a una nueva persona «la socialización convierte a los no iniciados en iniciados y “ajusta” el comportamiento de los empleados para que sea compatible con la gestión, cuatro decisiones son necesarias si: la socialización tendrá un carácter formal o informal, la socialización se hará individualmente o colectivamente, se hará en un orden específico o aleatoriamente, la socialización buscará confirmar o refutar» (Robbins y Coulter 2007: 44).

Según Sirbu y Sandu (2012), *on-boarding* es el proceso específico de introducción de nuevos empleados dentro de la organización, llamado por los especialistas como “integración” es un elemento crucial tanto en el desarrollo individual como en el organizacional e implica esfuerzos del gerente y del equipo de recursos humanos para acomodar al empleado, siendo el objetivo principal ganar la lealtad del empleado y asegurar el éxito del equipo. El papel del proceso de incorporación es dar la bienvenida a los nuevos empleados, ayudarlos a integrarse de manera más rápida y eficiente, y consiste en presentar la empresa (estructura, administración, colegas y equipo), el proyecto inicial y las responsabilidades, involucrando a todos los nuevos empleados de la empresa, independientemente de su ubicación geográfica.

De acuerdo con lo revisado estamos considerando los siguientes objetivos generales para el programa de inducción de nuevos colaboradores:

- Establecer en la mente del nuevo integrante, una actitud favorable hacia la compañía para mejorar las probabilidades de que este puesto permanezca.
- Obtener resultados efectivos del trabajo del nuevo empleado tan pronto como sea posible.
- Reducir el riesgo de que el empleado abandone la organización prematuramente.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Reducir los costos y la inconveniencia de una rápida renuncia de nuevos empleados.
- Aumentar el compromiso de los nuevos miembros.
- Acelerar el progreso en la curva de aprendizaje.

### **5.1.2 Beneficios del plan de inducción “onboarding”**

Los beneficios del programa “onboarding” son: acelerar el tiempo de adaptación; mejorar la tasa

de retención; reducir los costos de rotación; incrementar la eficiencia; integrar al nuevo elemento a la cultura organizacional; y Fomentar el incremento del compromiso organizacional.

### 5.1.3 Modalidad

Capacitación presencia, *on site* (en mina).

### 5.1.4 Ejecución

- Coordinar y establecer las expectativas de los dueños de procesos (talento humano), y el área usuaria a donde ingresara el nuevo colaborador.
- Dar a conocer al nuevo colaborador las actividades y cumplimiento de requisitos del puesto al que ingresa, esto quiere decir que el nuevo integrante debe comprender los documentos que solicite la organización.
- Brindar al nuevo integrante la oportunidad de pertenecer y participar de las actividades de los equipos de trabajo ya establecidos.
- Hacer tangibles los valores de la empresa que rige la organización, más allá de simplemente exponerlos.
- Proyectar una buena imagen de la organización a través del empoderamiento de los empleados, y del nuevo colaborador.
- Retroalimentar oportunamente al nuevo colaborador, para identificar y corregir posibles errores que perjudiquen a la organización.
- Fomentar el compromiso de los colaboradores a través de la automatización de los procesos e integración entre ellos.
- Realizar encuestas de seguimiento que permitan ver tanto los aspectos positivos como los aspectos negativos del proceso de *onboarding*.

**Tabla 9. Ejecución del plan de inducción**

Plazo calendario	Metas
30 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprender sobre las herramientas que debe utilizar para desarrollar su trabajo.</li> <li>- Sentirse a gusto y de acuerdo con la cultura de la empresa.</li> <li>- Aprender acerca del producto y conocerlo a profundidad.</li> <li>- Completar una meta o un proyecto pequeño que haya estado estipulado para ser cumplido durante el periodo de 30 días sin ningún inconveniente.</li> </ul>
60 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Completar un proyecto o meta grande que haya sido estipulado para cumplirse durante el periodo de 60 días de trabajo.</li> <li>- Colaborar y trabajar con otros equipos que no sean necesariamente de su área de trabajo.</li> <li>- Volver las reuniones semanales parte de la rutina diaria.</li> <li>- Aprender a cuantificar los resultados propios de las metas por cumplir.</li> </ul>
90 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Completar un proyecto de manera independiente y ser capaz de exponerlo ante el área al cual sea perteneciente.</li> <li>- Tomar mayores responsabilidades y casos de estudio manejados en la empresa.</li> <li>- Ser capaces de manejar todo tipo de actividades.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2018.



### 5.1.5 Evaluación

El plan de inducción “*onboarding*” permitirá determinar la facilidad y rapidez con la que el nuevo colaborador se acople a la organización, se comprometa con las metas estratégicas y alcance su potencial en desempeño.

### 5.2 Plan capacitación

El diseño del plan de capacitación orientado a los mandos medios, quienes interactúan con los colaboradores en el día a día, está fortalecido por las vivencias, para que las experiencias sean fuente de aprendizaje se recurrirá a recursos como el sonido y el movimiento en el marco del equipo. Para ello, se cuenta con dos especialistas, uno en musicoterapia y arte sonoro y otro en corporalidad y bienestar que participarán en las sesiones en las que las dinámicas aporten mayor valor.

La vivencia en relación a la música aportará una experiencia muy rica en relación al liderazgo de los otros. Está visto, para la armonía musical la orquesta requiere una velocidad y una precisión muy afinadas en el tiempo y una coordinación muy **sensible** desde y hacia el director y el resto de músicos ejecutores.

El trabajo grupal con el cuerpo permitirá confrontar a los participantes, de este plan, con retos, afrontarán emociones, desarrollarán habilidades de coordinación y negociación.

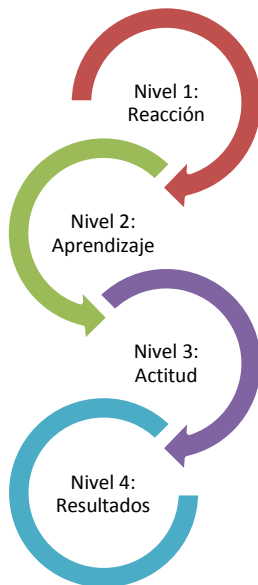
La fase 2 es, metodológicamente, una necesidad para el aprendizaje adulto, luego de una intervención, los colaboradores intentan de la mejor forma de la que son capaces, implementar lo adquirido, no obstante, la realidad puede ser impredecible, variante u otras situaciones que no puedan manejar de acuerdo a lo aprendido, es por ello que se propone la sesión de monitoreo enfocado en esas situaciones para discutir experiencias de manera grupal, que incrementa las probabilidades de sellar comportamientos positivos y resolver tropiezos que pudiesen estropear todo el esfuerzo. Finalmente, el monitoreo refuerza la memoria de largo plazo, impidiendo el indeseable “efecto rebote”.

La propuesta de solución integral se sella con una bolsa de 10 sesiones individuales c/u de *coaching* para aquellos jefes que las requieran. Estas son totalmente confidenciales y no generan un informe de contenido hacia la organización (evitando que el participante se sienta amenazado).

Se propone trabajar con el modelo base de los 4 niveles de Donald Kirkpatrick para la evaluación

de la formación. Hemos seleccionado este modelo porque ha sido aceptado y probado en múltiples organizaciones con éxito; este modelo propone abordar la evaluación de la formación realizando una medición/valoración que consta de cuatro niveles, dispuestos en una jerarquía de tal modo que, la evaluación comienza siempre en el nivel I y termina en el nivel IV y cada nivel sirve de base para construir:

**Gráfico 7. Modelo Kirkpatrick**



Fuente: Investing in your company's human capital

A este modelo, el Dr. Phillips le ha añadido un quinto nivel que cuantifica el esfuerzo en términos de retorno de la inversión:

**Gráfico 8. Modelo Phillips**



Fuente: Investing in your company's human capital

### **5.2.1 Objetivos del plan propuesto capacitación-liderazgo**

El colaborador de la empresa minera habrá incrementado el desarrollo de sus competencias relativas a liderazgo (nivel medio) así como también de habilidades blandas.

Los **objetivos generales** son los siguientes:

- Incorporar herramientas y prácticas “llave en mano” transferibles al trabajo diario.
- Contribuir con el desarrollo de las destrezas asociadas al liderazgo.
- Incrementar la efectividad de los líderes.

Los **objetivos específicos** son los siguientes:

- Comprende los principios y alcances del líder consciente.
- Reconoce los mecanismos que generan identificación y motivación en los colaboradores versus aquellos que generan sensación de amenaza y desmotivación.
- Entiende las potencialidades y limitaciones del ser humano como unidad biopsicosocial y adapta su conducta hacia la efectividad del equipo y de la organización.
- Identifica sus modelos mentales y los de los demás de manera de ir más allá de las posiciones personales.
- Expande su apertura y aceptación del otro como un “legítimo otro”.
- Discrimina lo fáctico de lo interpretativo.
- Alinea su estilo de liderazgo al aprendizaje mutuo.
- Expresa sus ideas y sentimientos de manera productiva e indaga de forma efectiva sobre la posición de sus asociados.
- Comprende cómo resolver conflictos de manera creativa.
- Diseña compromisos efectivos de 360°.
- Aplica una estrategia para entablar la colaboración vía negociaciones constructivas.

### **5.2.2 Beneficios de la propuesta**

El beneficio es el desarrollo de las habilidades blandas de los mandos medios, a través de un plan de capacitación en liderazgo.

#### **PRIMERA FASE**

#### **Bloque 1. Auto liderazgo consciente - Construyendo al líder de dentro hacia afuera**

##### **Sesión 1: Fundamentos**

- Conceptos.
- *Accountability* y responsabilidad.
- Tu trabajo no es tu trabajo (visión de conjunto versus fragmentación inter áreas).
- 3D: tarea (ello), relación (nosotros) y yo (autoestima).
- ¿Hay algo más allá de la orientación a resultados?
- ¿Víctima o protagonista? (responsabilidad incondicional versus condicional).
- Desde la colina (dinámica).

## **Sesión 2: Estilos de liderazgo**

- Test: “Liderazgo situacional - Descubriendo mi estilo de liderazgo prevalente” (modelo Blanchard).
- Modelo de los 4 estilos de liderazgo de Ken Blanchard.
- Las 3 P de un liderazgo de inspiración: propósito, principios y poder.
- ¿Qué es un líder *coach*?
- Liderazgo ascendente.
- Diferencias entre el liderazgo situacional y el liderazgo transformacional.
- Construir un estilo de liderazgo consciente.

## **Sesión 3: Modelos mentales**

- Revisión de resultados grupales e individuales del test de estilos liderazgo.
- Proceso de toma de decisiones y modelos mentales.
- Escalera de inferencias.
- Filtros, creencias y modelos mentales que limitan/ obstaculizan la efectividad, la productividad y el logro de objetivos organizacionales.
- Distinguir “elegir conscientemente” de “piloto automático”.
- Hecho versus opinión. Evidencia versus juicio. Interpretación y atribución.
- Distinguiendo entre estilos de liderazgo y roles de equipo.

## **Bloque 2: El liderazgo de los otros**

### **Sesión 4: Comunicación**

- Dinámica de exploración en base a recursos de sonido y movimiento (facilitación por un experto en la materia).
- Metáfora: La música, una orquesta, el *timing*, el ritmo, la velocidad.
- Lo que hace falta para tocar bien en conjunto.
- 4C’s: comunicar, colaborar, coordinar y comprometer afinadamente.

### **Sesión 5: Conversaciones difíciles**

- Cómo no evitar conversaciones difíciles pero necesarias con el equipo.
- ¿Estaré usando “lenguaje seguro” o inseguro?
- “Duro con la tarea, suave con la persona”. Una moneda de dos caras.
- *Feedback* contingente basado en la tarea: una conversación hacia el desempeño superior.
- Exponer e indagar productivos “Entrando en la cocina mental...”.

- La Columna Izquierda de Argyris.

### **Sesión 6: Compromisos**

- Construyendo relaciones efectivas basadas en confianza y credibilidad.
- Pedidos efectivos, reclamos necesarios y disculpas productivas.
- Queja versus reclamo.
- El arte de *re comprometer* (se) y resolver problemas.
- La negociación constructiva: “*nadie pide lo que realmente quiere*”.

### **Bloque 3: Competencia emocional- clave del liderazgo**

#### **Sesión 7: Competencia Emocional**

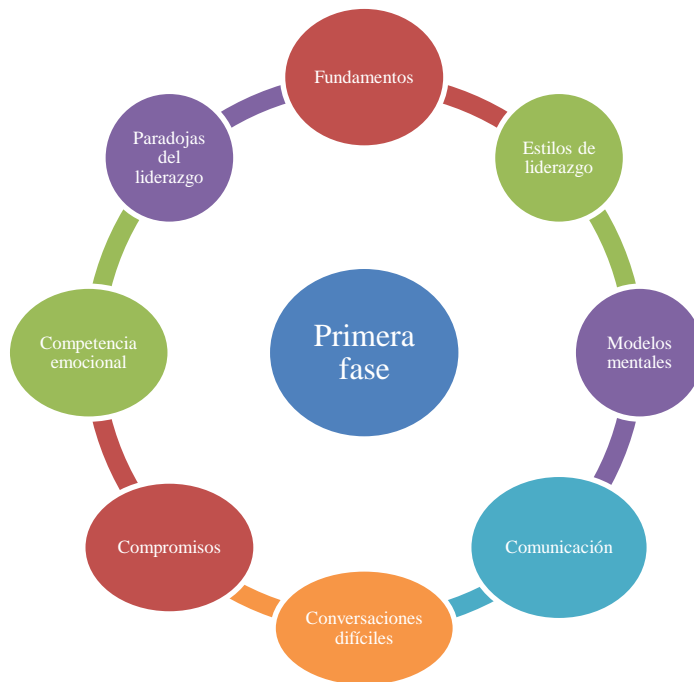
- ¿Racional o hiper racional? ¿Emocional o hiper emocional? No es posible ser racional sin ser emocional afirma la ciencia.
- Qué son realmente las emociones y qué mensaje trae cada una desde la biología y el *neuromanagement*.
- Canalizar la energía emocional, sin reprimirla o explotar ni quedar atrapados en ella.
- El re-sentimiento, mío y del otro. “*Pero si se lo dije bonito*” ...
- Comprendiendo las situaciones emocionales de mis interlocutores y ayudándolos a gestionarlas.
- Incrementar la ecuanimidad en situaciones de tensión y estrés emocional.
- Transformar estados de ánimo negativos en actitudes positivas conducentes a la acción efectiva.

### **Bloque 4: Integración**

#### **Sesión 8: Paradojas de liderazgo**

- Dinámica de desafío y reflexión mediante la corporalidad para integrar las piezas (facilitación por un experto en la materia).
- Paradojas de liderazgo (basadas en hallazgos para equipos de alto rendimiento, Dr. Poelmans).
- Distinciones de *coaching* para aplicar en el *management* del día a día.
- Bonus: *test true colors*.

**Gráfico 9. Plan de capacitación – Primera fase**



Fuente: Elaboración propia 2018.

### **SEGUNDA FASE** (Entre 3 y 4 semanas después del fin de la Fase 1).

Dos sesiones de monitoreo de resultados, de 1,5 horas, 10 colaboradores cada una, usando la metodología World Café. Recolección de experiencias, detección de dificultades, cierre de brechas conceptuales y prácticas. Así, de acuerdo a la Metodología AGES, sellamos el aprendizaje adulto.

#### **5.2.3 Modalidad**

Capacitaciones presenciales, realizadas *on site* (lugar de labores- mina).

#### **5.2.4 Ejecución**

Se recomienda que el plan de capacitación sea ejecutado *on site*, sin embargo, la búsqueda de profesionales para el desarrollo del mismo nos la brindará una consultora externa especializada en liderazgo, quien diseñará el plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de la organización.

#### **5.2.5 Evaluación**

**Propuesta de fecha y horario:** El formato sugerido, para beneficiar el impacto a mediano y largo plazo, es de sesiones de 3 horas cada una (incluido 15 minutos de intermedio). La frecuencia

aconsejada es una sesión por semana en la primera fase.

Se evaluará de modo teórico y práctico cada módulo de la capacitación, teniendo una asignación respectiva, que deberá ser realizada y presentada durante las sesiones de trabajo, de este modo cada uno de ellas tendrá una nota de calificación de 0-20 siendo 0 la nota más baja, y 20 la nota más alta.

Asimismo, para fines de cumplimiento de KPI se asociará la asistencia, sujeto a aprobación satisfactoria de este taller a los mandos medios para pago de bono trimestral de producción.

El Modelo Kirkpatrick para la evaluación de la formación continua, es un *mix* muy variado en el que destaca el análisis de situaciones en la misma organización de cara a la exploración de los mismos participantes buscando la comprensión de los hechos y los comportamientos para que sean capaces de descubrir nuevas opciones, propias y viables, que se ajusten a la realidad de la cultura y a la situación actual.

### 5.2.6 Presupuesto de implementación de propuestas de plan de inducción y capacitación

Para el presupuesto de la propuesta se han considerado precios actuales del mercado de empresas reconocidas del sector en este tipo de modelos y que cuentan con certificaciones de las herramientas a utilizar, es decir se ha diseñado este plan con la mejor propuesta del mercado, teniendo en cuenta el tipo de profesional al que se dirige el Plan, el mismo que tiene un mix entre personal profesional altamente calificado, y personal empírico con años de experiencia expertos en el sector minero, por ello se requiere la mejor opción y que las herramientas sean moldeables al público objetivo en general.

**Tabla 10. Presupuesto de implementación de propuestas de plan de inducción y capacitación**

ESTRATEGIA	META	HORAS / HOMBRE	PLAZO	INVERSIÓN
1.- Diagnóstico del Plan de inducción actual	Conocer el estado de conocimiento que el personal percibe de los objetivos de la empresa y que le brindará la seguridad para el desarrollo de sus funciones.	2 horas diarias con las áreas involucradas (actores)	1 semana	S/. 5000,00
2.- Revisión del plan de inducción de personal nuevo entre RRHH y las áreas usuarias.	Garantizar que el personal perciba que la empresa es formal y que le brindará la seguridad para el desarrollo de sus funciones.	3 horas diarias con las áreas involucradas	1 semana	S/. 10.000,00
3.- Estructurar y realizar presentación de la técnica de <i>onboarding</i> a los mandos medios.	Garantizar que el personal perciba que la empresa es formal y que le brindará la seguridad para el desarrollo de sus funciones.	4 horas diarias con las áreas involucradas	1 semana	S/. 15.000,00

ESTRATEGIA	META	HORAS / HOMBRE	PLAZO	INVERSIÓN
4.-Ejecutar seis sesiones de capacitación para los mandos medios, sobre <i>onboarding</i>	20 Jefes de mandos medios capacitados	5 horas diarias con las áreas involucradas	6 semanas	S/. 15.000,00
5.- Revisión del plan de inducción de personal nuevo y seguimiento de ejecución	100 % de mandos medios con conocimientos de creencias, comportamiento y competencias esperadas	2 horas diarias con las áreas involucradas	3 semanas	S/. 5000,00
6.- Diagnóstico de la ausencia de un Plan de capacitación para mandos medios	Conocer el estado de conocimiento que el personal percibe de los objetivos de la empresa y que le brindará la seguridad para el desarrollo de sus funciones.	2 horas diarias con las áreas involucradas (actores)	1 semana	S/. 5000,00
7.- Estructurar y realizar presentación del plan de capacitación a los colaboradores de mandos medios	Garantizar que el personal perciba que la empresa es formal y que le brindará la seguridad para el desarrollo de sus funciones.	4 horas diarias con las áreas involucradas	1 semana	S/. 15.000,00
8.-Ejecutar seis sesiones de capacitación para los mandos medios, sobre liderazgo y mandos medios	20 Jefes de mandos medios capacitados	5 horas diarias con las áreas involucradas	8 semanas	S/. 15.000,00
9.- Revisión del plan de capacitación sobre liderazgo y habilidades blandas, seguimiento de ejecución y evaluación	100% de mandos medios con conocimientos de creencias, comportamiento y competencias esperadas	2 horas diarias con las áreas involucradas	3 semanas	S/. 5000,00
			TOTAL	S/. 90.000,00

Fuente: Elaboración propia 2018.

### 5.2.7 Implementación, cronograma de actividades

Para la implementación de la propuesta hemos considerado tres etapas fundamentales:

La primera etapa es el diagnóstico, que nos permitirá revisar una información base y según las evidencias encontradas en el desarrollo de esta, se reitera o se modifica la información general del equipo a intervenir.

La segunda etapa es el desarrollo del plan, que podrá afinarse de manera precisa a la necesidad del equipo de trabajo a intervenir.

Finalmente, la tercera etapa es el seguimiento al desarrollo y cumplimiento de los objetivos trazados en el plan, que será fundamental para demostrar a los altos mandos, que estas iniciativas cuentan con bases sólidas de retorno e impacto a la empresa, es así que se podrá seguir presentando nuevas propuestas evidenciando esta experiencia inicial .



**Tabla 11. Cronograma de actividades**

Actividades	Plazo	ene-19				feb-19				mar-19				abr-19				may-19		
		Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem5	Sem6	Sem7	Sem8	Sem9	Sem10	Sem11	Sem12	Sem13	Sem14	Sem15	Sem16	Sem17	Sem18	Sem19
1. Diagnóstico del plan de inducción actual	2semana	x	x																	
2. Revisión del plan de inducción de personal nuevo entre RR.HH. y las áreas usuarias.	1semana			x																
3. Estructurar y realizar presentación de la técnica de <i>onboarding</i> a los mandos medios.	1semana				x															
4. Ejecutar seis sesiones de capacitación para los mandos medios, sobre <i>onboarding</i>	6 semanas					x	x	x	x	x	x									
5. Revisión del plan de inducción de personal nuevo y seguimiento de ejecución	3 semanas											x	x	x						
6. Diagnóstico de la ausencia de un Plan de capacitación para mandos medios	2semana	x	x																	
7. Estructurar y realizar presentación del Plan de capacitación a los colaboradores de mandos medios	1semana			x																
8. Ejecutar seis sesiones de capacitación para los mandos medios, sobre Liderazgo y mandos medios	8 semanas											x	x	x	x	x	x			
9. Revisión del plan de Capacitación sobre Liderazgo y habilidades blandas, seguimiento de ejecución y evaluación	3 semanas																	x	x	x

Fuente: Elaboración propia 2018.

### 5.2.8 Viabilidad

Para determinar la viabilidad económica y operativa de la propuesta se pondera el impacto de las acciones bajo parámetros económicos, teniendo en consideración lo siguiente:

- Se realiza el análisis económico del presupuesto presentado, en función al manejo presupuestal de la empresa minera.
- Del lado del proceso se evalúa la disponibilidad y factibilidad que los colaboradores a involucrar en la propuesta, puedan asistir al total de sesiones programadas para la ejecución de la propuesta.
- Se analiza si la propuesta genera rentabilidad por sus propias operaciones, de modo que impacten en los procesos actuales que se llevan a cabo.

#### a. Gestión de presupuesto

Permite conocer la factibilidad económica de la implementación de las iniciativas planteadas en cada uno de los planes de trabajo propuestos, tanto en función a la propuesta, así como la disponibilidad de las horas hombre a emplear de los colaboradores involucrados en el plan presupuesto.

No existe inversión inicial por ser un proyecto de acciones de recursos humanos manejado con recursos propios, no es un proyecto de evaluación de infraestructuras o activos fijos. Por tal motivo, tampoco se consideran depreciaciones ni amortizaciones. Se requieren seis meses de gastos operativos para empezar a recuperar inversión y dada la naturaleza del proyecto, los egresos son los costos de cada programa o estrategia propuesta.

Se ha considerado dentro del presupuesto operativo aprobado para el 2019, como actividad de la Gerencia de RR.HH.

**b. Gestión del proceso**

Las etapas de inicio y planificación del plan están orientadas a generar la documentación de gestión del proyecto y diseñar los programas y estrategias propuestas para la ejecución del plan estratégico propuesto. Luego, inicia la etapa de ejecución, donde se calculan los costos incluyendo las horas hombre del equipo de trabajo en cada una de las actividades a realizar y la tercerización planificada. Finalmente, se realiza la etapa de cierre, que está orientada a generar la conformidad del servicio y el registro de lecciones aprendidas para la continuidad de las actividades, todo ello fortalece la dinámica actual de la gestión de procesos de recursos humanos y desarrollo organizacional.

**c. Gestión administrativa**

En esta etapa se busca consensuar los objetivos estratégicos de la empresa con los objetivos del plan, de modo que resulte rentable y viable la propuesta, por ello se presenta este plan al grupo de interés, de modo de involucrarlos en la ejecución de plan y estos puedan brindar su disponibilidad con la mejor actitud.

Asimismo, se estructuran indicadores de gestión y cumplimiento, alineados al cumplimiento de objetivos trazados en el plan propuesto, de modo de alinear el cumplimiento de la participación, aprendizaje y retroalimentación de la propuesta con el desarrollo y crecimiento de los equipos de trabajo que cada líder encabeza, esto se estructura en función a indicadores de rentabilidad (producción), y retorno (retroalimentación), de ese modo el plan propuesto se mantiene activo durante el tiempo hasta que se convierta en un comportamiento regular adquirido, y su impacto se refleje en el crecimiento de los equipos de trabajo interdisciplinario.

La Gerencia General se encuentra comprometida con el desarrollo de este plan, ya que fue solicitud de esta la implementación de nuevas técnicas y métodos para abordar la problemática diagnosticada, en busca de una mejora para la organización.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

Del estudio realizado, se puede concluir lo siguiente:

- En el diagnóstico de la situación actual, tenemos que hay poca participación del área de recursos humanos en procesos tan medulares como inducción y capacitación, que representa para la empresa una oportunidad a explorar, así como lo fueron los beneficios que prestan actualmente a sus colaboradores, que cuentan con una estructura más sólida en la que se viene trabajando desde los beneficios sociales, calidad de vida *on site*, e involucramiento con sus familias.
- Del análisis estratégico de la empresa, se concluye que su estrategia de liderazgo en costos y eficiencia operativa le ha permitido tener una consolidación y crecimiento en los últimos dos años, sin embargo, la propuesta según los objetivos estratégicos ha comprendido la necesidad de definir acciones concretas sobre el colaborador de mandos medios, de modo que pueda ser capaz de desarrollar sus habilidades blandas alineadas al desarrollo de la parte técnica, y ese crecimiento y aprendizaje decante en sus equipos de trabajo.
- La empresa de la gran minera ha asumido el compromiso de mejorar la gestión de personas, a través del sistema de desarrollo de personas de la empresa, que es un proceso medular para los desafíos a largo plazo y para los objetivos estratégicos anuales de la empresa.
- Los modelos del plan de capacitación e inducción han tomado importancia en la gestión de personas en las empresas del sector, como lo son minería o construcción, teniendo en cuenta el ambiente hostil y poco familiar, es importante mantener a los colaboradores claves motivados y en constante crecimiento de modo que ello decante en un compromiso con la empresa que no solamente se base en un aspecto remunerativo.
- El proceso vigente para la identificación de los mandos medios con alto potencial y alto desempeño incluye la aplicación de planes de inducción y capacitación que miden la percepción de comportamientos, que son funcionales para la organización; sin embargo, presentan oportunidades de mejora para alcanzar mayor objetividad, y mejores niveles de validez y confiabilidad.
- Las propuestas de mejora están orientadas al aporte de la competitividad de la empresa dentro del sector, siendo ya reconocida como una de las empresas con mejores bandas salariales; el nuevo enfoque es que también pueda ser reconocida por la generación de sinergias con los colaboradores para su crecimiento, de modo que ello sea sostenible y mantenga una trazabilidad con los socios estratégicos.

- También están orientadas al aporte de la optimización del recurso humano de la empresa dentro del sector y ser reconocida por su alta competitividad a través del talento humano para su crecimiento, de modo que ello sea sostenible y pueda ser reconocida a nivel nacional como una empresa con profesionales de clase mundial.
- La propuesta incluye acciones que implican un alto nivel de participación e involucramiento de los miembros del equipo de trabajo y sus directivos, de manera que se promueva una cultura de inclusión y gestión del talento e identificación de agentes del cambio.

## **2. Recomendaciones**

- Comunicar e involucrar a la casa matriz en el proceso, avances y resultados (tangibles) como indicadores de gestión, de modo de poder generar, hacer tangible y rentabilizar el compromiso y sinergias para la implementación de las propuestas de mejora, de ese modo crear un ambiente de confianza hacia las personas responsables de las decisiones a tomar y se pueda seguir avanzando en la gestión de personas, en un sector tan duro como la minería, y demostrar que este tipo de estrategias tienen un impacto directo en la optimización de procesos, como por ejemplo que todo el personal esté alineado a través de su líder con el cumplimiento de producción, eficiencias de costos (importancia de optimizar procesos), reducción de accidentes (horas perdidas), y finalmente que todo ello tiene un impacto financiero en los objetivos de la empresa.
- Fortalecer la cultura de retroalimentación en la organización para generar mayor alineamiento de gestión y competitividad.
- Realizar un plan de comunicación acerca de la importancia de un plan de inducción adecuado dentro de los mandos medios y gerencias, de modo que la primera impresión de los colaboradores nuevos alcance los niveles de soporte adecuados, y de ese modo se pueda fomentar el reconocimiento y compromiso con la empresa.
- Establecer una estrategia clara de capacitación para los mandos medios identificados como personal clave para la operación, de modo que puedan desarrollar sus habilidades técnicas y habilidades blandas, que en el tiempo resulte en beneficio de la competitividad de sus equipos a cargo, y ello represente un factor atractivo para otros talentos.
- Fortalecerse como marca empleadora en el sector de la minería, que no solo sea reconocido por las bandas salariales, sino también como una empresa atractiva para el desarrollo del talento, a través del fortalecimiento de sus procesos en recursos humanos y desarrollo organizacional.
- Se recomienda nombrar un comité que se dedique a realizar el seguimiento de manera formal de la implementación del plan en coordinación con el colaborador designado formalmente por RR.HH. como facilitador del proceso.

## Bibliografía

Banco Mundial (2018). “Perú Panorama general”. Sección Perú. En: *Banco Mundial*, 24 de septiembre de 2018. Fecha de consulta: 08/11/2018. <<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>>.

Banco Mundial (2017). “Exportaciones de minerales y metales (% de exportaciones de mercancías)”. Sección data. En: *The World Bank*. 2017. Fecha de consulta: 08/06/2018. <<https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.MMTL.ZS.UN?end=2017&locations=PE&start=1996&view=chart>>.

Bihani, A. y Dalal, K. (2014). “A Review into talent Management, talent Retention and its scope for learning organizations”. *International Journal of Knowledge Management and Practices*, vol. 2 (1), p. 2-9.

Bolsamanía Web Financiera Group (2018). “Histórico de precios del cobre”. Sección materia prima. En: *bolsamania*. Fecha de consulta: 12/07/2018. <<https://www.bolsamania.com/materia-primacobre/historico-precios>>.

Dirección de Promoción Minera (2017). “Cartera de Proyectos de Exploración”. Sección minería. En: *minem*. 12 de septiembre de 2017. Fecha de consulta: 15/03/2018. <[http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/INVERSION/2017/cpm\\_set2017.pdf](http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/INVERSION/2017/cpm_set2017.pdf)>

Encuesta fácil (2018). *Encuesta de satisfacción de plan de inducción de la empresa Soporte Vital S.A.* Fecha de consulta: 01/06/2018. <<https://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=1311756&MSJ=NO#Inicio>>.

Entrevista a Gerente de RR. HH. Y SS. GG. (2017). Equipo de trabajo.

Erdogan, B. y Bauer, T. (2011). “Organizational Socialization: The Effective Onboarding of new employees”, pp. 51-61

Gerens Escuela de Postgrado (2017). “La innovación minera y la tecnología”. Sección minería y energía. En: *Gerens*. 27 de octubre de 2017. Fecha de consulta: 30/11/2018. <<https://gerens.pe/blog/innovacion-minera-y-la-tecnologia/>>.

Gestión (2017). “Empleo en sector minería aumentó 8.48% en julio y tuvo su cifra más alta del año”. Sección economía. En: *Diario Gestión*, 18 de septiembre de 2017. Fecha de consulta: 20/10/2018. <[https://gestion.pe/economia/mem-sector-mineria-aumento-8-48-julio-tuvo-cifra - alta-ano-143715](https://gestion.pe/economia/mem-sector-mineria-aumento-8-48-julio-tuvo-cifra-alta-ano-143715)>.

Gestión (2017). “Mayor producción de cobre y zinc impulsarían PBI minero en alrededor de 8% en el 2017”. Sección economía. En: *Diario Gestión*. 06 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 10/04/2018. <<https://gestion.pe/economia/mayor-produccion-cobre-zinc-impulsarian-pbi-minero-alrededor-8-2017-128105>>.

Green, M. (2011). “Learning’s Role in Integrated Talent Management”. *ProQuest Central*, vol. 65 (5), p. 58.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill / interamericana Editores, S.A. DE C.V.

La República (2018). “Inversión minera: Perú es el segundo país más atractivo en la región”. Sección economía. En: *Diario La República*. 25 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 15/03/2018. <<https://larepublica.pe/economia/1202842-inversion-minera-peru-es-el-segundo-pais-mas-atractivo-en-la-region>>.

Merino, Jorge (2013). “Ministro Merino estima inversión anual minera por US\$ 10 mil millones para próximos cinco años”. Sección minería. En: *minem*. 12 de enero de 2013. Fecha de consulta: 15/03/2018. <<http://www.minem.gob.pe/descripcion.php?idSector=1&idTitular=5220>>.

Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2018). “Impacto del Sector Minero en las Exportaciones, los ingresos y la producción del Perú”. Sección documentos. En *Boletín Estadístico Minero*, 25 de mayo de 2018. Fecha de consulta: 30/04/2018. <<https://gobpe-production.s3.amazonaws.com/uploads/document/file/98797/BEM2018ABR.PDF>>.

MINEM (2017). “Producción Minera octubre 2017”. Sección minería. Estadística. En: *Minem*. Octubre de 2018. Fecha de consulta: 12/11/2018. <[http://www.minem.gob.pe/\\_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=12543](http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=12543)>.

MINEM (2017). “Producción Minera octubre 2017”. Sección minería. Estadística. En: *Minem*.

Septiembre de 2017. Fecha de consulta: 17/03/2018. <[http://www.minem.gob.pe/\\_detalle.php?idSector=1&idTitular=8201](http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=1&idTitular=8201)>.

Minera Chinalco (s/f). “Trabajamos por el desarrollo sostenible de nuestra área de influencia”. Sección responsabilidad social. En: *Chinalco*. Fecha de consulta: 24/02/2018. <[https://www.chinalco.com.pe/es/responsabilidad\\_social](https://www.chinalco.com.pe/es/responsabilidad_social)>.

Nikolaevna, O., Aleksandrovna, A., Nikolaevna, L., Vladimirovna, N. y Pavlovna, A. (2017). “Talent management as an essential element in a corporate personnel development strategy”. *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 16, (1), p. 32-43.

Panorama Minero (2016). “Minería inteligente, la revolución de las tecnologías para la reducción de costos”. *Panorama Minero*. Fecha de publicación: 05/02/2016. Fecha de consulta: 08/11/2018. <<http://panorama-minero.com/ediciones-panorama-minero/mineria-inteligente-la-revolucion-de-las-tecnologias-para-la-reduccion-de-costos/>>

Phillips, J., Phillips, P. y Schell, S. (2015). “The value of motivation: How to measure the value, impact, and ROI of motivational projects, programs, and events”. *Performance Improvement*, vol. 54 (5), pp. 16-25.

Phillips, J., Phillips, P. y Pulliam, A. (2014). “The ROI Methodology: A Tool to Measure and Improve”. *Scrivener Publishing LLC*, pp. 73-102.

Phillips, J., Phillips, P. y Pulliam, A. (2014). “Measuring ROI in Safety Management for Project Leaders”. *Scrivener Publishing LLC*, pp. 291-318.

Phillips, J., Phillips, P. y Pulliam, A. (2014). “Measuring Reaction and Learning”. *Scrivener Publishing LLC*, pp. 135-150.

Phillips, J., Phillips, P. y Pulliam, A. (2014). “Environment, Health and Safety are everywhere”. *Scrivener Publishing LLC*, pp. 1-20.

Phillips, J. (2005). *Investing in your company's Human Capital*. ProQuest Ebook Central.

Portal del Gobierno Peruano (2018). “Inversiones mineras en el Perú crecen 31,4% entre enero y

junio de 2018”. *Portal de Gobierno Peruano*. Fecha de publicación: 03/08/2018. Fecha de consulta: 09/11/2018. <<https://www.gob.pe/institucion/minem/noticias/17574-inversiones-mineras-en-el-peru-crecen-31-4-entre-enero-y-junio-de-2018>>

Porter, M. (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. *Harvard Business School Publishing Corporation*, pp. 2-15.

Robbins, S. y Coulter, M. (2007). “Management”. *Library of Congress Cataloging-in-Publication Data*. Eleventh Edition, p. 44.

Ross, S. (2013). “How definitions of talent suppress talent management”. *Emerald Group Publishing Limited*, vol. 45 (3), pp. 166-170.

Rothwell, W. (2012). “Talent management: Aligning your organization with best practices in strategic and tactical talent management”. *Training & Development*. Vol. 1, p. 12-13

Savanevičienė, A. y Vilčiauskaitė, B. (2017). “Practical application of exclusive and inclusive talent management strategy in companies”. *Business, Management and Education*, Vol. 15 (2), p. 242-260.

Semana Económica (2018). “El Perú escaló al puesto 19 en ranking de los países más atractivos para la inversión minera”. Sección minería. En: *Semana Económica*. 15 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 20/02/2018.

<<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/mineria/268901-peru-escalo-al-puesto-19-de-los-paises-mas-atractivos-para-la-inversion-minera/>>.

Sharma, R. y Bhatnagar, J. (2009). “Talent management – competency development: key to global leadership”. *Emerald Group Publishing Limited*, vol. 41 (3), p. 118-132.

Sirbu, J. y Sandu, I. (2012). “On- Boarding process- features and practices”. *Researchgate* 13, pp. 24-33

Solarte, M., Murillo, G. y González, C. (2009). “Los macro procesos un nuevo enfoque en el estudio de gestión humana”. *Pensamiento y Gestión*, pp. 18-27.

Statista (2018). “Ranking de los principales países productores de aluminio a nivel mundial en



2017 (en miles de toneladas métricas)”. Sección: estadísticas. En: *Statista*. 12 de enero de 2018. Fecha de consulta: 18/03/2018.

<<https://es.statista.com/estadisticas/635357/paises-lideres-en-la-produccion-de-aluminio-a-nivel-mundial/>>.

Statista (2018). “Ranking de los principales países productores de cobre a nivel mundial en 2017 (en miles de toneladas métricas)”. Sección: estadísticas. En: *Statista*. 12 de enero de 2018. Fecha de consulta: 18/03/2018. <<https://es.statista.com/estadisticas/635359/paises-lideres-en-la-produccion-de-cobre-a-nivel-mundial/>>.

Sully, M. y Arbaiza, L. (2005). “The complexity of managing human resources in Peru”, *Int. J. of Human Resource Management*, vol. 16 (12), pp. 2237-2253.

Suman, K. y Suparna, B. (2013). “Talent Management: Designing Strategies. India: Bi-annual Journal of Asian School of Business Management”, *Bi-annual Journal of Asian School of Business Management*, vol. 6 (2), p. 42-49.

Tansley, C. (2011). “What do we mean by the term “talent” in talent management?”. *Emerald Group Publishing Limited*, vol. 43 (5), pp. 266-274.

Van Zyl, E., Mathafena, R. y Ras, J. (2017). “The development of a talent management framework for the private sector”. *Journal of Human Resource Management*, vol. 15 (0), pp. 2-18.

Villegas, María. “El impacto de la Minería en la Economía y del Desarrollo Social”. Sección noticias. En: *Foco económico*. 13 de enero de 2017. Fecha de consulta: 4/05/2018. <<http://focoeconomico.org/2017/01/13/el-impacto-de-la-mineria-en-la-economia-y-el-desarrollo-social-parte-2/>>.

Zaragoza, Justo (2016). “Perú demanda 300,000 profesionales técnicos al año, pero solo egresa la tercera parte”. Sección management & empleo. En: *Gestión*. 19 de junio de 2016. Fecha de consulta: 30/05/2018.

<<https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/peru-demanda-300-000-profesionales-tecnicos-ano-egresa-tercera-parte-124565>>.

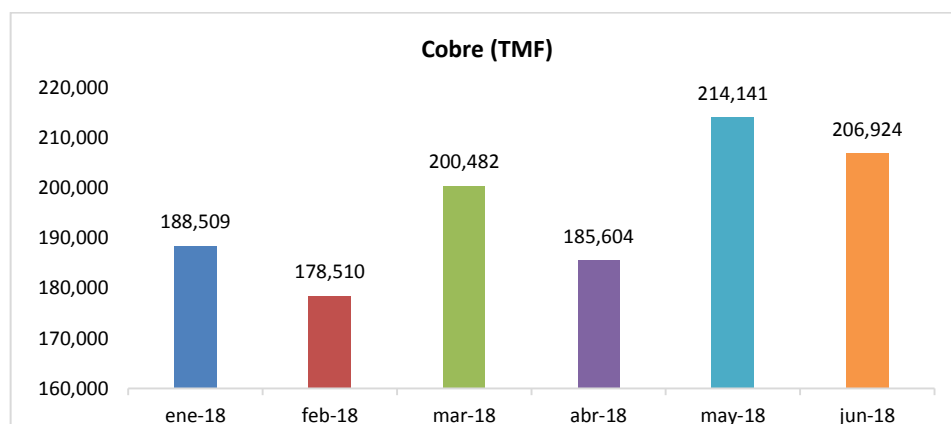
## **Anexos**

## Anexo 1. Producción minera metálica según empresa

PRODUCTO / EMPRESA	MARZO			ENERO-ABRIL			
	2017	2018	VAR%	2017	2018	VAR. %	PART. %
COBRE (TMF)	190,903	185,604	-2.78%	754,929	753,106	-0.24%	100%
SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE S.A.A.	40,545	38,510	-5.02%	163,986	153,854	-6.18%	20.43%
COMPAÑÍA MINERA ANTAMINA S.A.	34,067	35,682	4.74%	127,328	147,092	15.52%	19.53%
MINERA LAS BAMBAS S.A.	37,494	24,196	-35.47%	148,037	111,259	-24.84%	14.77%
SOUTHERN PERÚ COPPER CORPORATION SU-CURSAL DEL PERÚ	22,173	26,409	19.10%	96,420	95,355	-1.10%	12.66%
COMPAÑÍA MINERA ANTAPACCAY S.A.	15,649	16,234	3.73%	62,072	65,213	5.06%	8.66%
MINERA CHINALCO PERÚ S.A.	14,337	17,945	25.16%	52,670	65,003	23.42%	8.63%
HUDBAY PERÚ S.A.C.	9,614	8,548	-11.09%	36,823	40,583	10.21%	5.39%
SOCIEDAD MINERA EL BROCAL S.A.A.	2,798	3,442	23.03%	14,137	14,127	-0.07%	1.88%
COMPAÑÍA MINERA MILPO S.A.A.	4,158	2,692	-35.26%	13,768	13,448	-2.32%	1.79%
GOLD FIELDS LA CIMA S.A.	2,725	3,034	11.33%	9,952	10,717	7.69%	1.42%
OTROS	7,343	8,912	21.36%	29,734	36,454	22.60%	4.84%

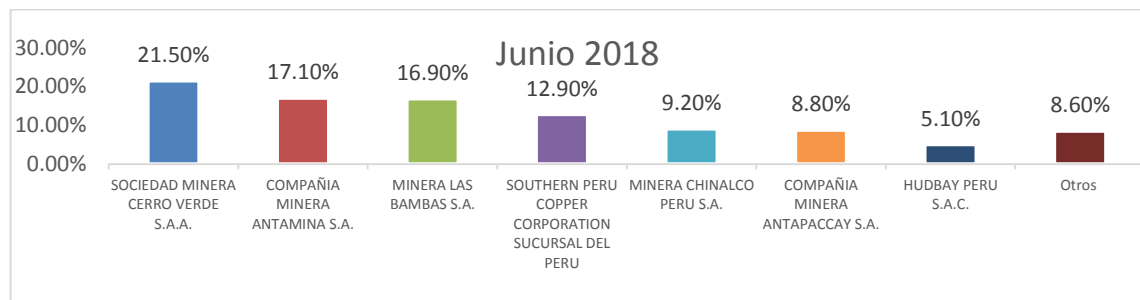
Fuente: (Minem 2018).

## Anexo 2. Producción minera de cobre



Fuente: (Minem 2018).

### Anexo 3. Estructura de producción por titular minero



Fuente: (Minem 2018).

### Anexo 4. Encuesta de servicios de recursos humanos

A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre el departamento de Recursos Humanos, mediante esta queremos conocer lo que piensa usted sobre esta área:

#### Preguntas:

**1. ¿Es efectiva la estructuración de los perfiles de puestos y funciones actualmente?**

- a. Efectivo
- b. No Efectivo

**2. ¿Es efectivo el apoyo del área de RRHH en la selección de personal?**

- a. Efectivo
- b. No Efectivo

**3. ¿Es efectivo el apoyo del área RRHH en la inducción del personal nuevo?**

- a. Efectivo
- b. No Efectivo

**4. ¿Es efectivo el apoyo del área RRHH en la evaluación de desempeño de personal?**

- a. Efectivo
- b. No Efectivo

**5. ¿Es efectivo el apoyo del área RRHH en la capacitación del personal?**

- a. Efectivo
- b. No Efectivo

**6. ¿Es efectivo el apoyo del área RRHH en velar por el bienestar del personal?**

- a. Efectivo
- b. No Efectivo

**7. ¿Es efectivo el apoyo del área RRHH en informar sobre aspectos remunerativos al personal?**

- a. Efectivo
- b. No Efectivo

**8. Respecto a la asesoría en general. ¿Es efectiva la respuesta del Dpto. RRHH frente a una solicitud o requerimiento?**

- a. Efectivo
- b. No Efectivo

## Anexo 5. Entrevista al Gerente de RR.HH. y SS.GG.

EMPRESA – INSTITUCION:

AREA – DEPARTAMENTO:

UNA EMPRESA DE LA GRAN MINERIA

INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL

Giro de actividad /Propósito / naturaleza: EXTRACCION DE METALES.

Sector económico: MINERIA

### Plantilla - Dotación de Personal Número de trabajadores (\*)

- Total: ..... Año anterior: .....
- Operarios: .....
- Empleados: .....
- Secretarias: .....
- Analistas: .....
- Técnicos: .....
- Supervisores de primera línea: .....
- Funcionarios:.....
- Alta Gerencia: .....
- Otros: .....
- Número de profesionales: %.....

Estructura Organizacional (\*)

Incluir el Organigrama actual

Comentarios sobre el Organigrama actual:

.....

(\*) Colocar el número de trabajadores que corresponde a su Gerencia o departamento, o información solicitada, salvo el caso de referirse al primer nivel de la organización (Gerencia General)

Área de Recursos Humanos

Ubicación en la estructura: (¿Cuál es su nivel en el organigrama actual?)

Dotación de personal: .....

### PROCESOS DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS: (INFORMACION DIAGNOSTICA SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN)

#### PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

- Determinación de la existencia o no del proceso de Planeamiento de Recursos Humanos. ¿Se realiza planeamiento de recursos humanos?
- ¿Existen mecanismos de previsión predicción del cubrimiento de las necesidades de personal a futuro en la organización? (corto, mediano y largo plazo)
- ¿Qué técnicas de pronóstico o de proyección se utilizan? Calculo de la dotación - carga de personal o estándar de personal.
- ¿Cuál es el nivel de tratamiento de la información del mercado laboral?
- ¿Cuál es el nivel de utilización de indicadores? tales como: ¿Rotación y ausentismo en la proyección de las necesidades de recursos humanos en la organización?
- Cuando planificas la dotación de personal ¿se tiene en consideración el desarrollo de su potencial a futuro?
- ¿De qué fecha data la información relacionada a los puestos?
- ¿Todos los puestos cuentan con descripciones de puestos actualizadas?
- ¿Se han determinado perfiles ocupacionales por competencias?
- ¿Las competencias se han definido en un nivel de genéricas y específicas? Existe diccionario de competencias.
- ¿Los empleados conocen los perfiles de competencias de las posiciones que ocupan?
- ¿Se cuenta con un Sistema de Información de RRHH?
- ¿Las bases de datos son tanto cualitativas como cuantitativas? Especificar
- ¿Se cuenta con inventarios de habilidades, competencias, potencial?
- ¿Está integrado al SIG empresarial?

#### SISTEMA DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO

Fuentes de reclutamiento

¿Cómo varía según la categoría del personal?

- Fuentes Internas
- Fuentes Externas

¿Se investigan nuevas fuentes de reclutamiento?

¿Se validan las fuentes de reclutamiento?

Período de Reclutamiento.

## SUBSISTEMA DE SELECCIÓN

Procedimiento de Selección. Criterios.

¿Cómo varían según la categoría del personal?

Tipos de Pruebas aplicadas

- Manejo de Entrevistas.

Importancia de los siguientes factores:

- Nivel Académico
- Experiencia
- Habilidades
- Actitudes
- Potencial (¿Se mide al seleccionar?)

¿Se correlaciona la selección con el Perfil de competencias del puesto o cargo a ocupar?

## SUBSISTEMA DE COLOCACIÓN

- Examen Médico: ¿es determinante o no?

- Contrato de trabajo: ¿Expreso o tácito?

- Formas y modalidades de contratación

- ¿Se entregan los siguientes documentos al ingresante?

- Descripción del puesto
- Perfil del puesto
- Manual de Organización y Funciones
- Reglamento de la Organización.
- Otros

## SUBSISTEMA DE INDUCCION

- ¿Tiene la empresa un Plan o realiza actividades de Inducción?

- ¿Cómo se maneja la orientación socialización?

- ¿Quién realiza la Inducción?

- Descripción del Proceso de Inducción

## MOVILIDAD DEL PERSONAL

- Causas de la Rotación Interna. Generales y Específicas.

- Ascensos y Promociones. Políticas

- Cuestionamiento del dilema: ¿Promoción Interna vs. Reclutamiento Externo?

- ¿Existen Líneas de Carrera?

¿Trayectorias?

- ¿A nivel particular o como política general?

- Determinación de Puestos Críticos.

- Sucesión.

- Transferencias y Traslados. Políticas.

- ¿Responde la movilidad Interna del Personal a una Política o Plan de Desarrollo de Personal?

- ¿Tiene alguna relación con el Desarrollo planeado del Potencial humano de los trabajadores?

## SISTEMA DE EVALUACIÓN

- Objetivos de la Evaluación del Desempeño. ¿Para qué se evalúa?

- Criterios, Métodos, (¿Formal o Informal? Políticas, Periodificación, Lugar, etc.

- ¿Qué se evalúa?

- Rendimiento:

Performance, Eficiencia, Cumplimiento de Metas, Productividad,

- Competencias:

Nivel de idoneidad con relación al Perfil de Competencias del puesto  
Potencial.

- Valores y Actitudes. Comportamiento.
- ¿Quién evalúa? Responsabilidades
- Técnicas utilizadas e instrumental utilizado
- Manejo de la retroalimentación de la evaluación a los evaluados. Gestión del Desempeño
- Relación de la Evaluación del Desempeño en la Retroalimentación de:
- Selección
- Potencial (¿Se evalúa potencial? ¿Cómo?)
- Compensación (Remuneraciones, incentivos)
- Capacitación
- Desarrollo de Personal

¿Se relacionan el desempeño actual, con la proyección del individuo en la ¿Organización?

Promociones, Ascensos o Transferencias Inmediatas.

¿Se manejan procesos de *coaching*?

## **SISTEMA DE FORMACION**

### **SUBSISTEMA DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION**

- ¿Existe un sistema formal de Entrenamiento y Capacitación?
- Importancia de esta actividad dentro del área de Recursos Humanos.
- Técnicas de Adiestramiento
- Proceso Formal de Capacitación  
Diagnóstico de necesidades de Capacitación ¿Cómo se formula? ¿Quiénes participan? Determinación de necesidades organizacionales Determinación de necesidades de las personas Determinación de las necesidades a partir del análisis de las operaciones y tareas.  
Relación con las brechas determinadas por la evaluación de competencias  
Plan de Actividades de Capacitación Determinación de Metas: Cuantitativas, Cronograma de Actividades.  
Medios Tecnológicos y Académicos. Infraestructura.  
Ejecución de los Planes y / o Programas.  
Modalidades de Capacitación.
- Antecedentes. Resultados de las Actividades de Capacitación de Años anteriores.
- Presupuesto de Capacitación. Indicadores
- Evaluación de las Actividades de Capacitación  
Seguimiento  
Pruebas a los capacitados  
Informes de resultados
- Correlación entre el entrenamiento y capacitación con los resultados obtenidos en el trabajo y en la conducta.
- ¿Se efectúa la medición de esta correlación?
- ¿Cuál es el nexo e interrelación con el subsistema de Desarrollo de Personal?

### **SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE PERSONAL**

- ¿Existe un Plan o Programa Formal de Desarrollo de Personal?  
Formulación.  
Estructura de los Planes y/o Programas.
- Métodos y Procedimientos empleados.
- Costos y Presupuestos del Desarrollo de Personal.  
Indicadores.
- ¿Cómo se prepara a los ejecutivos, para desempeñar posiciones superiores dentro de la estructura organizacional?
- ¿Existe o no una Base de Datos del Personal de la empresa, de acuerdo a su potencial y posibles líneas de carrera?  
Esta Base de Datos, ¿cuán determinante es en la Planeación de trayectorias y en la sucesión y cubrimiento de posiciones de nivel dentro de la organización?
- ¿Cuál es la correlación existente entre la capacitación, desarrollo de personal, y los resultados obtenidos en el trabajo y la conducta?

¿Se efectúa la medición de esta correlación?

## **SISTEMA DE COMPENSACIÓN**

### **SUBSISTEMA DE REMUNERACIONES**

- Políticas de Sueldos y salarios.
- Sistema de Valoración utilizados. (Equidad interna)
- Relación con el mercado Encuestas salariales (Equidad externa)
- Clasificación de los Sueldos y salarios.
- Sistema de Calificación de Méritos, y/o apreciación de Resultados.  
Relación con la evaluación del desempeño (Equidad individual)
- Influencia de la antigüedad.
- Sistema de Incentivos
- Correlación entre las remuneraciones y el índice de permanencia en la organización (deduciendo la rotación)
- Correlación entre remuneraciones, desempeño en el trabajo y motivación.
- ¿Se calculan estas correlaciones?

### **SUBSISTEMA DE PRESTACIONES Y SERVICIOS**

- Prestaciones de carácter legal
- Prestaciones por Convenio Colectivo
- Otras Prestaciones (a voluntad de la institución)
- Servicios. Clasificación
- Correlación entre las remuneraciones, prestaciones y servicios, con el desempeño en el trabajo, la permanencia y la conducta.
- ¿Se calcula esta correlación?
- Higiene Industrial. Condiciones
- Seguridad Industrial. Medidas y Condiciones.
- Políticas de Bienestar
- Programas de Bienestar

## **SISTEMA DE RELACIONES LABORALES**

- Sindicatos. ¿Existen o no en la empresa - institución?
- Nivel de afiliación. Tipos de Sindicatos
- Central a la que pertenecen los sindicatos.
- Situación General de las relaciones con el sindicato.
- Existen Sistemas de:  
Quejas  
Sugerencias.  
Menciones honrosas, incentivos y premios.
- Nivel de Disciplina.  
Record de sanciones. Procedimientos.
- Procedimientos administrativos para solucionar conflictos.
- Convenios Colectivos.  
Procedimiento de la Negociación.  
Antecedentes de Huelgas, paralizaciones y conflictos.
- Clima Laboral  
Nivel de satisfacción
- Comunicación Interna ¿existe comunicación interna en la empresa?  
Flujo de las comunicaciones  
Existencia de Boletines, Paneles etc.
- Políticas de Participación  
Nivel de Participación del personal  
Programas de mejoramiento de la calidad de vida laboral.

## **SISTEMA DE CONTROL Y AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS**

- Sistemas para controlar:  
Asistencia.  
Puntualidad.



- Disciplina
- Procedimientos para la aplicación de políticas, normas y procedimientos en el área de Recursos Humanos.
- Estadísticas de personal
- Determinación de indicadores de gestión
- *Balanced Scorecard* de Recursos Humanos
- ¿Se realizan acciones de control o Auditoría de Recursos Humanos?
- Relación de las acciones de control con el Sistema de Información de Personal.
- ¿Cuál es el plan de capacitación para los siguientes puestos, altos mandos, personal de mando medio, personal local?
- ¿Han desarrollado estrategias de retención de personal?
- ¿Han desarrollado estrategias de atracción del talento?
- ¿Actualmente tiene estrategias reclutamiento local?
- ¿Tiene algún programa de Innovación y calidad o se fomenta y de qué manera?
- ¿Cómo direccionas o manejas el tema de creencias compartidas en un equipo tan diverso?
- ¿Gestión de administración de personal, bandas salariales, planes de contratación, plan de desvinculación y en qué casos se da?
- ¿Mantienen algún plan de sucesión?
- ¿Cómo evaluaría usted el desempeño de las gerencias? (liderazgo, evaluación de desempeño, trabajo en equipo, comunicación interna, desarrollo a sus colaboradores)
- ¿Cuál es la composición de la fuerza laboral?
- ¿Realizan actividades de ayuda social?
- ¿Cómo fomentan para el equilibrio vida laboral – personal de sus colaboradores?
- ¿Cuáles son las bases de la estructura de escalas salariales y bases para la categoría?
- ¿Cuentan con Planes de retiro?

## Anexo 6. Encuesta de inducción

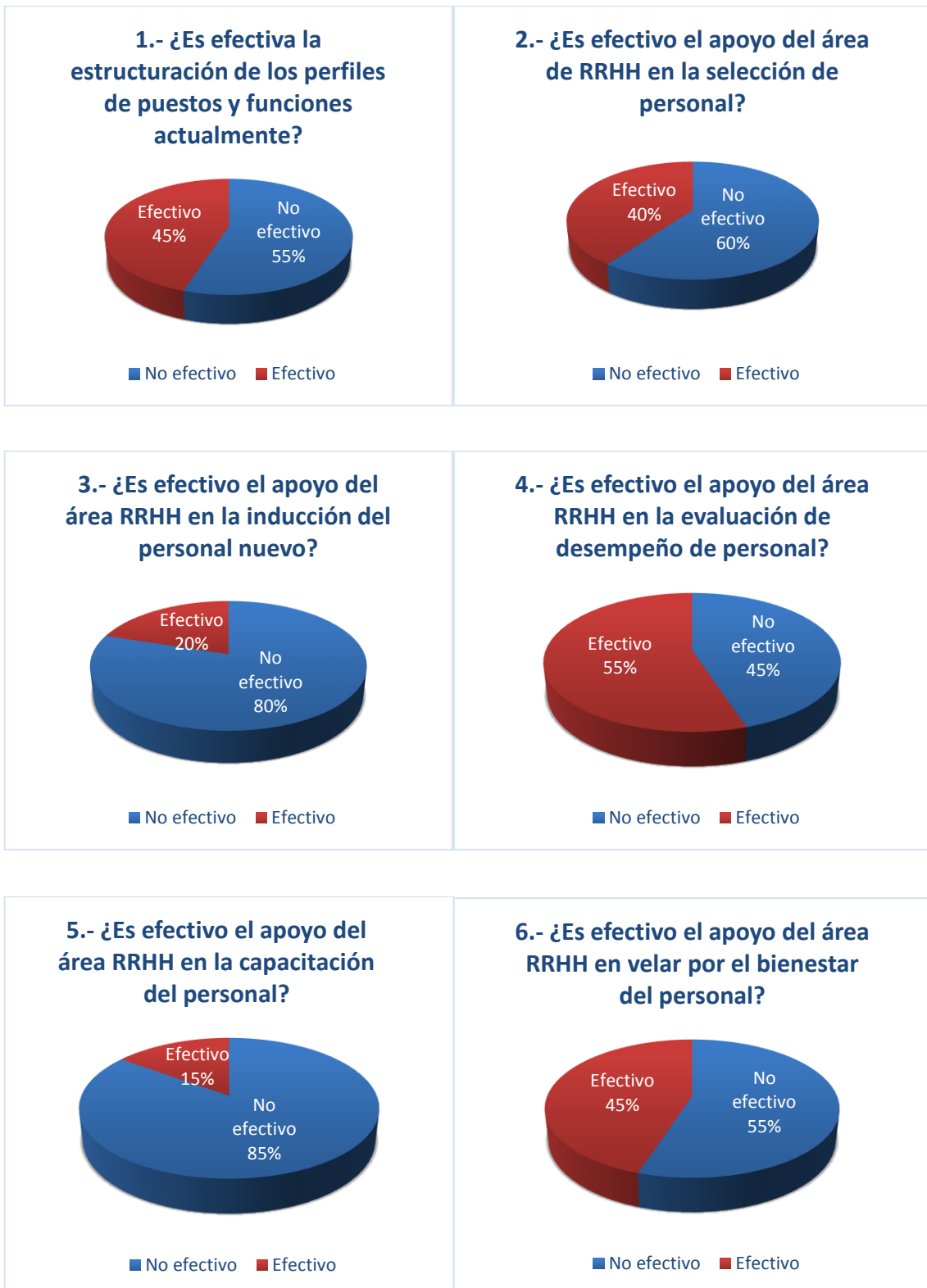
### 1. Evaluación de la Inducción

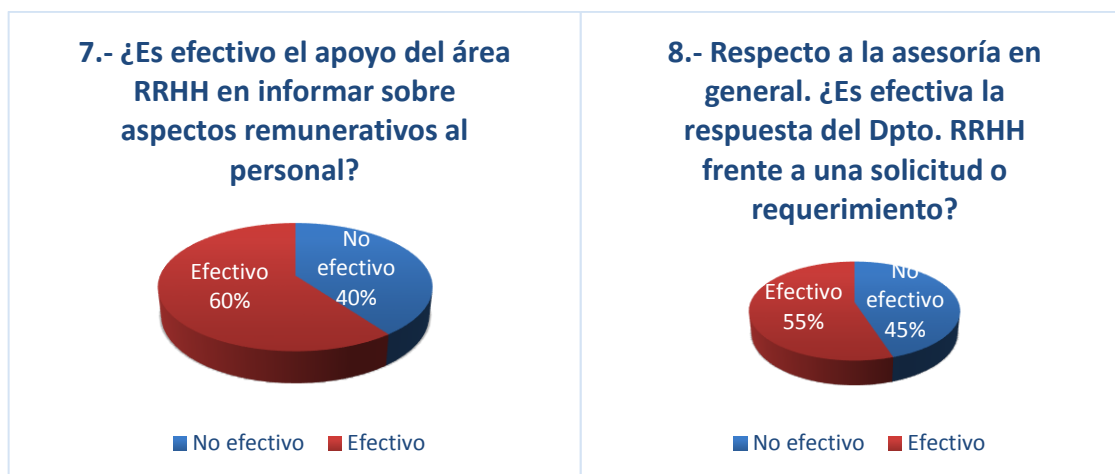
Por favor, dedique unos minutos a contestar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para conocer el grado de satisfacción que obtuvo frente al proceso de inducción que fue realizado en la organización, con el fin de mejorar nuestros procesos de inducción y así sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANONIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a optimizar nuestros procesos.

1. El contenido del programa de inducción fue apropiado para usted
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
2. La información suministrada en el programa de inducción fue completa y útil
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
3. Los temas planteados en la inducción fueron de su interés
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
4. La bienvenida que recibió le genero motivación
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
5. El objeto virtual de aprendizaje fue pertinente
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
6. Le fue fácil acceder a la información virtual
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
7. La didáctica virtual que se implementó en el programa de inducción le ayudo a una mejor comprensión
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
8. La presentación de la empresa apoyada por fotos y videos fue adecuada
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
9. La didáctica virtual fue un método innovador
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
10. El programa de inducción que se le ofreció fue satisfactorio
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo

## Anexo 7. Resultados de la encuesta realizada

Se presentaron los siguientes resultados:





**Resultados de la encuesta sobre los servicios de RRHH:**

Ítem	Servicios de RRHH	% Máximo	Descripción
1	Perfiles de puestos	55%	No efectivo
2	Selección de personal	60%	No efectivo
3	Inducción del personal nuevo	80%	No efectivo
4	Evaluación de desempeño	55%	Efectivo
5	Capacitación al personal	85%	No efectivo
6	Bienestar del personal	55%	No efectivo
7	Aspectos remunerativos	60%	Efectivo
8	Respuesta oportuna	55%	Efectivo

Fuente: Elaboración propia 2018.

De acuerdo a las preguntas realizadas en la encuesta sobre la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos y Servicios Generales con respecto a los servicios de: estructuración de perfiles de puestos el 55% considera que no es efectivo, Selección de personal el 60% considera que no es efectivo, inducción del personal nuevo el 80% considera que no es efectivo, evaluación de desempeño el 55% considera que es efectivo, capacitación de personal el 85% considera que no es efectivo, bienestar del personal el 55% considera que no es efectivo, aspectos remunerativos el 60% es efectivo y finalmente la respuesta oportuna que reciben los colaboradores el 55% considera que es efectivo.

## **Notas biográficas**

### **Soraya Elena Meza Letorna**

Nació el 11 de enero de 1987. Licenciada en Administración Hotelera por la Universidad San Ignacio de Loyola con especialización en Gestión de Operaciones. Especialización en Innovación Estratégica por la Universidad del Pacífico. Cursó la Maestría de Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico.

Ha trabajado por 3 años en el exterior (USA). Cuenta con más de diez años de experiencia en administración de servicios en diversos sectores como hotelería, minería y salud. Actualmente se desempeña como Jefe de Administración de Clínica Delgado - Corporación Auna, liderando un equipo de 25 personas.

### **Giannina Tatiana Machuca Leveroni**

Nació en Tumbes, el 29 de agosto de 1985. Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad César Vallejo. Cuenta con un Diplomado en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cursó la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico.

Tiene más de diez años de experiencia laboral. Los seis últimos años en Recursos Humanos en el sector privado, en el rubro de construcción. Ha trabajado 3 años en el área de Administración de Personal y 3 años en Selección de Personal. Actualmente, desempeña el cargo de Analista de Selección de Personal en GyM S.A.

### **Yadira Meliza Rivas Perez**

Nació en Chimbote, el 15 de enero de 1983. Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad César Vallejo. Cuenta con un Diplomado en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad ESAN. Cursó la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico.

Tiene más de doce años de experiencia laboral en Recursos Humanos. Los tres últimos años se desempeñó como jefa de Recursos Humanos en el sector privado, en el rubro de supervisión de obras civiles, electromecánicas y ambientales. Actualmente, desempeña el cargo de Jefa de Recursos Humanos en DESSAU S&Z S.A.