



**“PLAN DE MEJORA PARA EL ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS MINEROS”**

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

Presentado por

Srta. Evelyne María Antayhua Jorge

Sra. Marylin Amalis Benites Ríos

Sra. Mery Esperanza Leandro Altamirano

Srta. Diana Carolina Salazar Vargas

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)

Lima, noviembre 2020

Agradecemos a nuestras familias por su apoyo incondicional, y a nuestro asesor, profesor Alejandro Flores Castro, por compartir sus conocimientos con nosotras.

Resumen ejecutivo

El objetivo principal de la presente investigación es elaborar una propuesta de plan de mejora para el área de Recursos Humanos de la empresa MUR WY SAC. La empresa es de origen peruano y tiene 20 años de presencia en el mercado local. Gracias a su oferta de servicios diversos como alquiler, mantenimiento, transporte y minería ha logrado posicionarse en el sector minero, primordialmente.

Las principales mejoras propuestas se relacionan con los procesos de Organización, Retención y Desarrollo, considerados por las autoras de la presente investigación como los procesos estratégicos que son necesarios impulsar para que el área de Recursos Humanos se convierta en el socio estratégico que la empresa y sus negocios requieren. Las actividades consideradas en el plan de mejora serán desarrolladas en el plazo de tres años y en dos etapas. El Plan ha sido elaborado teniendo en cuenta el análisis interno, el sector y la opinión de los principales líderes de la empresa sobre la forma en la que el área de Recursos Humanos gestiona sus procesos; información actualizada a diciembre del 2019.

Para llevar a cabo las mejoras propuestas en el Plan se necesitará de un presupuesto que asciende a S/ 393.751,00. Esta inversión permitirá cubrir el costo de todas las acciones formuladas y los beneficios que agregarán valor a la empresa, entre los que se destacan: reducción de costos laborales, disminución de rotación, aumento de productividad, mejora de la motivación y compromiso del personal, disminución de brechas de competencias, y mejora de clima laboral. Como resultado esperado de la implementación del Plan se estima obtener un ahorro total de S/ 144, 277.64.

A pesar de la coyuntura ocasionada por la pandemia mundial del COVID-19 y ante las disposiciones del Gobierno Peruano que determinó que las actividades del sector minero, contratista y proveedores se reanudaran por ser primordiales para la reactivación económica

del país, la implementación del Plan de Recursos Humanos propuesto es viable y podrá desarrollarse sin verse afectado de manera significativa por la crisis descrita.

Índice

Índice de tablas	vii
Índice de figuras	ix
Índice de anexos	x
Resumen ejecutivo	iii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Perfil de la empresa	2
2.1 Descripción de la empresa.....	2
2.2 Planteamiento del problema.....	4
2.3 Limitaciones.....	5
Capítulo III. Diagnóstico externo	6
3.1 Análisis del macroentorno.....	6
3.2 Análisis del microentorno.....	9
3.2.1 Dinámica competitiva.....	9
3.2.2 Poder de proveedores.....	10
3.2.3 Poder de clientes.....	11
3.2.4 Nuevos entrantes.....	11
3.2.5 Sustitutos.....	11
3.2.6 Reguladores.....	12
3.3 Conclusiones.....	13
Capítulo IV. Diagnóstico interno	14
4.1 Estructura organizacional.....	14
4.1.1 Divisiones de servicio.....	14
4.1.2 Áreas de soporte.....	14
4.2 Cadena de valor de la empresa.....	21
4.3 Análisis VRIO.....	25
4.4 Estrategia de negocio.....	27
4.5 Conclusiones.....	27

Capítulo V. Auditoría de Recursos Humanos	29
5.1 Auditoría externa	29
5.2 Auditoría interna	30
5.2.1 Los procesos en la administración de Recursos Humanos	31
5.2.2 Descripción de las divisiones de Recursos Humanos	32
5.2.3 Auditoría de procesos de Recursos Humanos.....	39
5.3 Conclusiones	44
Capítulo VI. Plan de mejora de Recursos Humanos	46
6.1 Propuesta de plan de mejora para el área de Recursos Humanos	49
6.1.1 Primera etapa del plan de mejora	52
6.1.2 Segunda etapa del plan de mejora	55
6.2 Evaluación de resultados del plan de mejora	63
Capítulo VII. Cronograma y presupuesto	65
7.1 Cronograma.....	65
7.2 Presupuesto y viabilidad de la propuesta	67
Capítulo VIII. Beneficios del plan de mejora	69
Conclusiones y recomendaciones	72
Referencias	74
Anexos	80
Notas biográficas	101

Índice de tablas

Tabla 1.	Distribución de ingresos por ventas 2017-2019.....	3
Tabla 2.	Facturación MUR WY 2016-2019 en miles de soles.....	3
Tabla 3.	Cantidad de personal promedio MUR WY 2016-2019.....	4
Tabla 4.	Análisis de los factores externos	7
Tabla 5.	Principales competidores MUR WY 2018-2019	9
Tabla 6.	Oportunidades y amenazas para MUR WY	13
Tabla 7.	Divisiones de servicios MUR WY	16
Tabla 8.	Áreas de soporte MUR WY	17
Tabla 9.	Distribución del personal MUR WY.....	19
Tabla 10.	Distribución de puestos MUR WY	20
Tabla 11.	Margen promedio por cada línea de negocio MUR WY	23
Tabla 12.	Análisis VRIO MUR WY	26
Tabla 13.	Fortalezas y debilidades de MUR WY.....	28
Tabla 14.	Relación de empresas participantes en el <i>benchmarking</i>	30
Tabla 15.	Los cinco procesos básicos de la gestión de Recursos Humanos	31
Tabla 16.	Los cinco procesos básicos de la gestión de Recursos Humanos y su equivalencia en MUR WY	32
Tabla 17.	Resultado de procesos de Recursos Humanos de MUR WY.....	41
Tabla 18.	Resumen de oportunidades de mejora de MUR WY	47
Tabla 19.	Propuesta de acciones de mejora para MUR WY.....	48
Tabla 20.	Etapa 1 – Propuesta de mejora MUR WY	50
Tabla 21.	Etapa 2 – Propuesta de mejora MUR WY	51
Tabla 22.	Indicador – Perfiles de puesto (línea de mando principal).....	53
Tabla 23.	Indicador – Evaluación de desempeño (línea de mando principal)	54
Tabla 24.	Indicador – Programa de liderazgo	55
Tabla 25.	Indicador – Perfiles de puesto (personal administrativo y técnico)	55
Tabla 26.	Indicador – Evaluación de desempeño (personal administrativo y técnico)...	56
Tabla 27.	Indicador – Identificación de sucesores y plan de desarrollo	57
Tabla 28.	Indicador - Plan de clima laboral y calidad de vida	58
Tabla 29.	Indicador - Política salarial	59
Tabla 30.	Indicador – Seguimiento al procedimiento de inducción.....	60
Tabla 31.	Indicador - Programa de desarrollo para trainees	61

Tabla 32.	Indicador - Plan de capacitación anual (personal administrativo y técnico)...	62
Tabla 33.	Indicador - Procedimiento de atención de sugerencias, reclamos y quejas	63
Tabla 34.	Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos.....	64
Tabla 35.	Cronograma estimado del plan de mejora de Recursos Humanos 2020-2022	66
Tabla 36.	Presupuesto estimado del plan de mejora de Recursos Humanos 2020-2022	68
Tabla 37.	Beneficios del plan de mejora de Recursos Humanos	69

Índice de figuras

Figura 1.	Organigrama MUR WY	15
Figura 2.	Cadena de valor adaptada a la empresa MUR WY	21
Figura 3.	Organigrama del área de Recursos Humanos - Lima.....	34
Figura 4.	Organigrama del área de Recursos Humanos - Proyectos	36

Índice de anexos

Anexo 1.	Proveedores principales MUR WY 2017-2019	81
Anexo 2.	Clientes principales MUR WY 2017-2019	81
Anexo 3.	Cadena de valor de servicios.....	81
Anexo 4.	Benchmarking con empresas similares al rubro.....	82
Anexo 5.	Formato de auditoría de procesos de Recursos Humanos.....	84
Anexo 6.	Calificación de procesos de Recursos Humanos.....	87
Anexo 7.	Indicadores MUR WY (a febrero de 2019).....	90
Anexo 8.	Formato <i>job description</i>	91
Anexo 9.	Resumen de entrevistas a líderes.....	92
Anexo 10.	Preguntas al personal de Recursos Humanos	94
Anexo 11.	Resultado de clima laboral 2018	96
Anexo 12.	Ejemplo de calificación de procesos	97
Anexo 13.	Ejemplo de porcentaje de resultado alcanzado	97
Anexo 14.	Metodología de la evaluación de desempeño.....	98
Anexo 15.	Paquete de beneficios MUR WY	99
Anexo 16.	Cuadro de beneficios económicos del plan de mejora	100

Capítulo I. Introducción

La presente investigación tiene como finalidad plantear acciones de mejora para el área de Recursos Humanos de la empresa MUR WY S.A.C. (en adelante, MUR WY). Para tal efecto, en el segundo capítulo se presenta el perfil básico de la empresa, una descripción general y sus líneas de negocio. En el tercer y cuarto capítulo se realizará el diagnóstico externo e interno, para analizar los factores más relevantes que influyen en el desarrollo del negocio y que, por ende, impactan en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El quinto capítulo presentará el diagnóstico situacional del área de Recursos Humanos de MUR WY, cuyos resultados presentados se obtuvieron a través de la auditoría de los procesos del área, con el apoyo de entrevistas a los líderes de las líneas de negocio de la organización, personal del área de Recursos Humanos, y la revisión de procedimientos y documentación donde se identifican los procesos claves que desarrolla el área y el análisis de los mismos. Este análisis, sumado al conocimiento de las mejores prácticas del sector, permitirá formular y proponer un plan de mejora para el área de Recursos Humanos considerando la situación de la empresa y los recursos con los que cuenta.

En el sexto capítulo se abordará el plan de mejora de Recursos Humanos formulado en base a las principales oportunidades de mejora encontradas en los procesos de Organización, Retención y Desarrollo, considerando estos procesos como un trinomio estratégico para la mejora de toda el área de Recursos Humanos como sistema. Seguidamente, en el capítulo séptimo se detallará el presupuesto requerido para la implementación del plan de mejora, el cronograma para la ejecución y la viabilidad; y en el capítulo octavo, se presentarán los beneficios y el impacto esperado del plan, en la gestión del área de Recursos Humanos de MUR WY. Finalmente, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo II. Perfil de la empresa

2.1 Descripción de la empresa

MUR WY es una empresa que brinda servicios de minería, alquiler, transporte y mantenimiento de maquinaria. Esta empresa, cuyas actividades iniciaron en el año 2000, pertenece al grupo Aruntani que está conformado por diversas empresas mineras y servicios relacionados al sector. MUR WY presta servicios principalmente a empresas del grupo Aruntani, pero también atiende la demanda externa.

A diciembre del 2019, la empresa en estudio desarrolla cuatro líneas de negocio:

- Minería (perforación, construcción, voladura, movimiento de tierras, carguío, acarreo, entre otros).
- Alquiler de equipos (equipos para minería y construcción).
- Mantenimiento y reparación de maquinaria y componentes.
- Transporte logístico (carga ancha, pesada y peligrosa).

Las líneas de negocio antes descritas se soportan en las áreas funcionales de Recursos Humanos; Contabilidad y Tesorería; Seguridad, Salud ocupacional, Medio ambiente y Calidad (SSOMAC); Administración, y Control y Gestión. Asimismo, MUR WY maneja una nómina compuesta, principalmente, por profesionales técnicos y universitarios en las ramas de mecánica, minería, electrónica, así como conductores especializados, personal administrativo de soporte y mano de obra local calificada y no calificada. La empresa tiene presencia en gran parte del país a través de sus diversas operaciones y proyectos ubicados en Cajamarca, Pasco, Lima, Arequipa, Cusco, Apurímac, Puno, Moquegua, entre otras regiones.

A partir del año 2016, la empresa ejecuta su estrategia de expansión y apertura, por lo que decide ampliar sus servicios fuera del grupo Aruntani ofertando paquetes de solución integral diferencial a precio competitivo. De este modo, ofrece a sus clientes los servicios

asociados que puedan complementar su operación. Un hito relevante sucedió en el 2016 cuando gana el primer gran proyecto de minería fuera del grupo, adjudicándose un importante contrato con Sociedad Minera El Brocal (SMEB).

Como parte del proceso de expansión obtienen otros proyectos y servicios externos como Quebrada Honda-Toquepala (Mantenimiento), Barrick Lagunas Norte (Alquiler), Unicon, Deugro, Siemens (Transporte), y en el año 2018 se adjudican dos servicios mineros importantes como Tantahuatay y Gold Fields, los cuales anteriormente estaban a cargo de una empresa competidora, y en el 2019 se les concede el servicio de la empresa Minsur.

Durante los años 2017 y 2018, los ingresos por venta provinieron principalmente de la línea de servicios de Alquiler, seguido de Servicios de Transporte, Minería y Mantenimiento y Reparaciones. Sin embargo, para el 2019, se observa que Minería tiene la mayor representatividad, seguido de Alquiler, Transporte y Mantenimiento (ver tabla 1).

Tabla 1

Distribución de ingresos por ventas 2017-2019

SERVICIO/AÑO	2017	2018	2019
Alquiler	43%	47%	28%
Transporte	29%	29%	24%
Minería	18%	15%	39%
Mantenimiento y Reparaciones	10%	9%	8%
Total	100%	100%	100%

Nota: Elaboración propia, 2020.

Para el año 2019, la facturación alcanzada fue de S/ 381 millones, logrando un crecimiento respecto al año anterior en un 30,46%, resultado atribuido principalmente a los servicios para clientes externos como Gold Fields, Antamina, y Minsur (ver tabla 2).

Tabla 2

Facturación MUR WY 2016-2019 en miles de soles

AÑO	FACTURACIÓN (EN MILES DE SOLES)	INCREMENTO %
2016	271,003	--
2017	258,647	-4.56%
2018	292,041	12.91%
2019	381,000	30.46%

Nota: Elaboración propia, 2020.

Asimismo, durante este proceso de crecimiento y adjudicación de nuevos proyectos, se incrementó la dotación de personal tal como se observa en la tabla 3.

Tabla 3

Cantidad de personal promedio MUR WY 2016-2019

AÑO	CANTIDAD DE PERSONAL PROMEDIO	INCREMENTO %
2016	1,094	--
2017	1,000	-8.59%
2018	1,046	4.60%
2019	1,411	35.02%

Nota: Elaboración propia, 2020.

2.2 Planteamiento del problema

MUR WY ha experimentado un crecimiento acelerado en los últimos años producto de su apertura al mercado, alcanzando una facturación de S/ 381 millones al 2019 (un 30.46% respecto al año anterior), y con proyección de crecimiento para los próximos años. Esta situación no permitió que la organización atendiera la nueva demanda de servicios de forma eficiente y ordenada. Se priorizó el cumplimiento de las expectativas del negocio enfatizando las áreas operativas sobre la gestión eficiente de las áreas de soporte como Recursos Humanos.

Esta dinámica compleja de crecimiento provocó que Recursos Humanos oriente sus actividades a las necesidades más operativas y, principalmente, a aquellas relacionadas al cumplimiento legal-laboral de la empresa, desatendiendo los procesos de gestión de personas que son necesarios para consolidarse como socio estratégico que genera un valor agregado. Esto se puede evidenciar en procesos parcialmente desarrollados que generan deserción de personal clave, poca inversión en capacitación y clima, entre otros aspectos.

Como resultado, los líderes de la empresa tienen una comprensión parcial del rol del área de Recursos Humanos ya que, para ellos, es responsable principalmente del pago de planilla, reclutamiento y selección de personal, aún cuando se contemplan objetivos

relacionados a la gestión de personas dentro del Plan Estratégico 2018-2022 aprobado en diciembre del 2017.

Considerando que el éxito de Recursos Humanos se sustenta en convertirse en un socio estratégico que genere valor a la organización, es imprescindible que el área se enfoque en desarrollar procesos de gestión de personas que impacten positivamente en los resultados de la empresa. En ese sentido, considerando el crecimiento acelerado de MUR WY y la percepción de los líderes del negocio, se propone un plan de mejora para el área de Recursos Humanos enfocado en los procesos que generarán mayor impacto a la situación antes descrita.

2.3 Limitaciones

Las principales limitaciones para el desarrollo de la propuesta son las siguientes:

- Disponibilidad de la información de las áreas operativas de la empresa.
- Información relevante de otras áreas de soporte del negocio (confidencial) y que solo es de alcance al personal de la empresa o de un área específica.
- Disponibilidad de tiempo de los gerentes, superintendentes y de Recursos Humanos.
- Información de la competencia de difícil acceso.
- Accesibilidad para entrevistar a profesionales de Recursos Humanos de empresas del rubro.
- Presupuesto limitado para el área de Recursos Humanos.

Capítulo III. Diagnóstico externo

En el presente capítulo se presenta el diagnóstico externo que incluye el análisis del macroentorno y microentorno, lo que permitirá identificar los factores que influyen en la continuidad de la prestación de servicios de MUR WY.

3.1 Análisis del macroentorno

En este punto se explicará la manera en la que los factores externos (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y globales) influyen en la gestión de MUR WY contribuyendo a generar un entorno favorable o desfavorable.

Tabla 4

Análisis de los factores externos

Variable	Tema	Análisis / tendencia	Impacto	Calificación
Político	Incertidumbre en la línea política y presidencial.	En marzo de 2018, Martín Vizcarra Cornejo asumió la Presidencia de la República del Perú, cuando la economía se encontraba frenada y la polarización política generó un ambiente de incertidumbre que se vio reflejado en la disminución del crecimiento económico y de las inversiones. (Vizcarra 2018) En el año 2019, el gobierno trabajó en políticas para reducir los trámites y simplificar los procesos en el sector minero, mejorar las normas que regulan la actividad, promover un entorno social más favorable a la inversión; pero la competitividad minera peruana solo sería mayor si estas políticas se materializan. (BBVA Research 2019)	La inestabilidad política afecta la inversión nacional y extranjera, conllevando a la reducción o estancamiento de proyectos y servicios mineros; además de generar incertidumbre, lo cual genera pesimismo y frena los deseos de inversión internacional.	Amenaza
Político	Corrupción.	Según el Consejo Nacional para la Ética Pública, en su reporte del año 2019 sobre los “Riesgos de Corrupción en el Sector Minero: Informe Perú”, la alta rotación de funcionarios en los altos cargos de confianza, que pasan del sector privado al sector público y viceversa; podría hacer que usen en su favor de información privilegiada y gestionen causas que antes habrían gestionado desde la empresa privada.		Amenaza
Político	Inestabilidad política y económica.	El 30 de septiembre del 2019 el presidente Vizcarra anunció la disolución del Congreso de la República y convocó al proceso electoral especial para el 26 de enero de 2020. El enfrentamiento que vivió el Perú de los máximos poderes estatales, el Ejecutivo y el Legislativo, influyó de manera transversal en las decisiones de inversión de empresas mineras, en la fluctuación del precio del dólar y en la inhibición de empresarios extranjeros con miras al país. (Andina 2019a)		Amenaza
Económico	Perspectiva económica del país positiva	Según el MEF (2019), para el periodo 2020-2023, proyecta un crecimiento promedio del PBI de 4.4% producto de la inversión privada y pública. Además el país cuenta con condiciones necesarias favorables para el crecimiento económico.	La proyección económica favorable del país, atrae las inversiones en sectores como la minería, por lo que el panorama general es positivo. Podemos concluir que el impacto para empresas contratistas es positivo al representar oportunidades de crecimiento mediante la satisfacción de las necesidades de servicios mineros, maquinaria, equipos, flota y capital humano calificado con nuevas competencias laborales requeridas.	Oportunidad
Económico	Sector minería con proyección económica favorable	Según Rumbo Minero (2019a), prevé que, en los próximos años, China (principal comprador de cobre del país) contribuya a la aceleración económica. Otro factor que contribuirá a este hecho es la confirmación del cambio de la matriz de uso de insumos en las industrias globales de automotores y aparatos digitales que aumentará exponencial de la demanda de litio y cobre. Para el 2020 el reporte de Scotiabank proyecta un incremento en la inversión minera de 8% respecto al año anterior. Además, en el Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023 (2019) se estima el desarrollo de proyectos mineros para los próximos 4 años (41 proyectos) por 49\$ mil millones. La mejoría del sector es importante ya que las actividades directas mineras representan aproximadamente el 10% del PBI según Augusto Cauti (2019). Por otro lado, el precio de las materias primas en especial del cobre presentará una recuperación en el 2020 (3.24 USD \$ por libra) con respecto al año anterior, y que se mantendrá durante los años siguientes (Rumbo minero 2019b).		Oportunidad
Económico	Empleo creciente en el sector y las nuevas competencias requeridas.	El estudio Fuerza Laboral Minería del Perú 2018 (Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE] 2018) proyectaba para los años posteriores la puesta en marcha de varios proyectos en el país que demandarían 29.425 de nuevos trabajadores de los cuales 18.000 serán empleados por las contratistas. El sector minero generará 7,420 empleos directos nuevos para el año 2022 principalmente por el inicio de 7 proyectos: Quellaveco, Mina Justa, Ampliación Toromocho, Quecher Main, Relaves San Rafael, Ampliación Santa María y Ampliación Toquepala. Además, se proyecta que generarán 24,115 empleos indirectos en transporte, mantenimiento de vehículos, fabricación de productos metálicos, entre otros y 14,840 en sector construcción. (Rumbo Minero 2019c). A esto se suma que la revolución migratoria (migración masiva procedente de Venezuela) que también ha tenido un impacto interesante en nuestra economía. Según datos de la BBVA Research (Comunications 2019), la inmigración venezolana ha modificado la oferta de factores productivos, generando mayor disponibilidad de mano de obra.		Oportunidad
Sociales	Fin de la brecha salarial.	Según el INEI (s.f.), el ingreso promedio de las mujeres representa el 66.6% del ingreso de los hombres, lo que evidencia que existe una brecha en los ingresos de S/ 600.40. Producto de esta diferencia, desde el año 2019, la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) entra a fiscalizar el cumplimiento de la Ley N°28983 sobre Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres.	Provocan inestabilidad y ante estos conflictos, se afecta la gestión de las mineras, haciendo se paralicen, cancelen o posterguen los proyectos que son de interés de MUR WY.	Oportunidad
Sociales	Conflicto social.	Según la Defensoría del Pueblo (2019), al mes de setiembre se registran 83 conflictos sociales, siendo los principales: Tía María – Islay (Arequipa), Chumbivilcas – MMG Las Bambas (Cusco) y Milpo - Nexa Resources (Pasco). Según el BBVA Research 2019, hubo 184 conflictos sociales en el Perú, de los cuales, el 42% relacionados a la minería. Asimismo, el 2019 fue un año de alza sostenida en la Conflictividad Social ligada a la minería, según el Observatorio de Conflictos mineros del Perú (OCM).		Amenaza
Tecnológico	Necesidad de expansión de innovación.	Al año 2019, cerca de dos millones de jóvenes cursan estudios superiores, de ellos, solo uno de cada cuatro elige estudiar una carrera técnica, pese a que el país requiere de más profesionales técnicos (Redacción Gestión 2018). Durante el Foro Innovatec Perú 2019, se ha puesto sobre la mesa el tema de la necesidad de innovar en tecnología, ya que se prevé que aquellas organizaciones empresariales que no desarrollen innovaciones tecnológicas corren el riesgo de desaparecer antes del 2030 (Andina, 2019b).	Impactará en empresas de todos los sectores que deben prepararse para innovar, adoptar nuevas tecnologías y prever las necesidades de personal capacitado para este contexto.	Amenaza
Tecnológico	Apertura tecnológica de punta.	Según afirmaciones de Álvaro Castro (2019), ingeniero especialista en digitalización industrial de ABB en Perú, detalla que el “Perú está entre los cinco primeros países en América Latina donde las empresas han adoptado más estas tecnologías digitales, tan solo por debajo de Brasil, Argentina, Chile y Colombia. Sin embargo, el sector minero es una de las industrias que avanza de una manera gradual.” (Redacción Gestión 2019)		Oportunidad
Ecológico - Ambiental	Conflictos socioambientales.	Según datos de la Defensoría del Pueblo (2019), al mes de setiembre los conflictos de tipo socio ambiental representaban el 78.3% (65 casos) de todos los conflictos sociales.		Amenaza

Ecológico - ambiental	Legislación.	<ul style="list-style-type: none"> • Ley general de minería, Decreto Supremo N° 014-92-EM • Ley general del ambiente, Ley N° 28611 • Reglamento de protección ambiental para las actividades mineras, Decreto Supremo N° 016-93-EM y Decreto Supremo N° 059-93-EM • Reglamento ambiental para las actividades de exploración mineral, Decreto Supremo N° 038-98-EM • Normas sobre calidad ambiental • Normas sobre emisiones • Normas técnicas 	Los proyectos y servicios mineros estancados e inestables repercuten negativamente en la organización. Por otro lado, la legislación impulsa a las empresas del sector a cumplir con altos estándares medioambientales necesarios para ofrecer sus servicios con valor agregado.	Oportunidad
Global	Pugnas en Sudamérica y China.	A nivel Latinoamérica, se presentaron diversas protestas y manifestaciones, siendo las de mayor relevancia las sucedidas en Chile, motivadas por el alza en la tarifa del sistema público de transporte. (BBC 2019a)	Indica un panorama mundial fluctuante por conflictos políticos-sociales que afectan el desarrollo económico de los países y que conllevan a la migración de los inversionistas hacia aquellos mercados con entornos más seguros.	Amenaza
Global		En Ecuador, se registraron protestas callejeras por la eliminación de los subsidios a los combustibles. En el mes de octubre 2019, el plan de ajuste económico anunciado por el presidente Lenin Moreno, puso fin a 40 años de ayudas financieras para mantener bajos los precios de las gasolinas y el diésel. (BBC 2019b)		Amenaza
Global		En octubre del 2019, en Bolivia empezaron las protestas y disturbios tras las elecciones generales, en las que se situaba a Evo Morales, cerca de ganar la reelección en la primera vuelta. (BBC 2019c)		Amenaza
Global		En China, Carrie Lam presentó el proyecto de una reforma de la Ley de Extradición que proponía que China pudiese juzgar a delincuentes hongkoneses; por lo que surgieron protestas en las calles y el escenario se tornó cada vez más violento. (BBC 2019d)		Amenaza

Nota: Adaptado de Vizcarra, 2018; BBVA Research, 2019; Consejo Nacional para la Ética Pública, 2019; Andina, 2019a, 2019b; Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2019; Rumbo Minero 2019a, 2019b, 2019c; Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), 2018; Communications, 2019; Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), s.f.; Defensoría del Pueblo, 2019; Observatorio de Conflictos mineros del Perú (OCM), 2019; Redacción Gestión, 2018; Redacción BBC, 2019a, 2019b, 2019c, 2019d.

3.2 Análisis del microentorno

Como parte del diagnóstico externo se presentarán las cinco fuerzas del sector que interactúan activamente con la empresa MUR WY. Esta descripción usa como apoyo la herramienta de autoría de Michael Porter (2008), ya que brinda una perspectiva de la interacción de la empresa con las fuerzas principales del mercado: dinámica competitiva (rivales y competidores), poder de proveedores, poder de clientes, nuevos entrantes, sustitutos y reguladores.

3.2.1 Dinámica competitiva

MUR WY en sus inicios atendía a la demanda de alquiler, mantenimiento, transporte y servicios de minería únicamente para las empresas asociadas al grupo Aruntani, las cuales son empresas de explotación minera en su mayoría, por lo que no tenía competidores en aquel momento. Al ampliar la oferta de sus servicios a empresas fuera del grupo, encontró a sus primeros competidores en empresas especialistas en atención a líneas específicas de negocio, por ejemplo, Transporte logístico y carga. En la tabla 5 se presenta a los principales competidores de MUR WY:

Tabla 5. Principales competidores MUR WY 2018-2019

EMPRESA	LÍNEAS DE NEGOCIO EN COMPETENCIA
Ferreycorp	Alquiler de maquinaria y equipos, repuestos y servicios de mantenimiento
San Martín Contratistas Generales S.A.	Servicios de operación minera, alquiler de maquinaria
Stracon S.A.C.	Servicios integrales de minería
Cosapi	Servicios de minería
SK rental	Alquiler de maquinaria y equipo
Komatsu Mitsui	Alquiler de maquinaria y equipos, repuestos y servicios de mantenimiento
Rentafer	Alquiler de maquinaria y equipos y servicios de mantenimiento.
Acoinsa	Transporte logístico y carga.
Oré	Transporte logístico y carga.
Stiglich	Transporte logístico y carga.

Nota: Elaboración propia, 2020.

El mercado de servicios mineros principalmente se ha visto influenciado por el incremento de empresas que le prestan servicios y entran a competir con las tradicionales. Producto de esta dinámica, las empresas nuevas entran a competir en igualdad de

oportunidades con aquellas de mayor trayectoria. Ejemplo de esto, ha sido la adjudicación de servicios de gran envergadura a MUR WY, que antes eran atendidos por empresas competidoras como Stracon GyM (Proyecto El Brocal) o San Martín Contratistas Generales S.A. (Proyecto Cerro Corona y Proyecto Tantauatay).

En cuanto al mercado de alquiler de maquinaria, existe diversidad de opciones, desde empresas que solamente alquilan el bien hasta aquellas que ofrecen el servicio de mantenimiento, asesoría técnica y mano de obra especializada. Dentro de esta variedad de servicios, quienes brindan una oferta muy completa y están bien posicionados son Komatsu y Ferreycorp. Este último, también ofrece servicios de reparación de componentes y mantenimiento, compitiendo con los servicios ofrecidos por los talleres de MUR WY. Por lo tanto, se puede concluir que los principales competidores de MUR WY son:

- Servicios de minería: Ferreycorp.
- Servicios de alquiler: Cosapi.
- Servicios de mantenimiento: San Martín.
- Servicios de transporte: Acoinsa, Oré y Stiglich.

3.2.2 Poder de proveedores

MUR WY cuenta con diversos proveedores para maquinaria, repuestos, flota de vehículos, combustibles y seguros. Los principales proveedores de estos insumos son Scania, Caterpillar, Ferreyros, Repsol, Rímac y Pacífico los mismos que representan la mayor inversión para la compañía (ver anexo 1). Al ser proveedores clave, la empresa ya ha establecido alianzas y mecanismos de trabajo con ellos que le permiten la continuidad de sus operaciones.

3.2.3 Poder de clientes

La empresa presta servicios a dos tipos de clientes (ver anexo 2): internos o asociados, y externos. Los clientes asociados son aquellos que pertenecen al corporativo, mientras los externos son aquellos que no tiene relación al grupo.

A pesar de su poco tiempo en el mercado, MUR WY ha sabido mantener buenas relaciones con los clientes actuales lo que ha permitido lograr ampliaciones de contrato o la prioridad para trabajar con ellos en el futuro; debido a esto MUR WY busca crear una relación de confianza con sus clientes externos para fidelizarlos y convertirse en su socio estratégico. La competencia del mercado genera que las empresas del sector opten por la contratista que le ofrezca mejor relación calidad-precio, por lo que el poder de negociación de los clientes es alto.

3.2.4 Nuevos entrantes

El sector minero aún contempla nuevos proyectos de inversión lo que, a su vez, implica una nueva oferta de servicios, cuyas necesidades se tornan atractivas para la entrada de nuevos competidores en alguna de sus líneas de negocio. Ejemplo de este fenómeno es la entrada de un competidor nuevo para la línea de Transporte que antes se dedicaba a brindar servicios logísticos para aduanas y que ha visto en el transporte un mercado atractivo a la fecha.

Existen barreras de entradas de requisitos de capital, ya que hay empresas que no cuentan suficiente respaldo económico, por lo que encuentran complicado entrar a servir a sectores como el minero, además que en dicho sector y en el industrial demandan homologaciones o pólizas con coberturas costosas.

3.2.5 Sustitutos

Los servicios de minería actualmente se realizan con un mix de recursos como maquinaria, ingeniería y capital humano; sin embargo, la tendencia del sector apunta a la

digitalización. Empresas como GE (Ex General Electric) o ABB están trabajando desde hace algunos años en la digitalización de todos los procesos de minería mediante la automatización, integración de datos y optimización de tiempos (Revista Minería, 2017). Las compañías mineras se muestran interesadas en optimizar los tiempos y procesos, contar con mantenimiento oportuno, reducir accidentes y contingencias laborales, y estarán cada vez más orientadas a migrar a esta digitalización, lo que indica que, a futuro, alguno de estos servicios mineros que son actualmente subcontratados podrán ser enteramente digitalizados mediante máquinas autónomas de alta gama que demanden profesionales altamente capacitados para laborar en centrales de operación remotas.

Por lo tanto, las empresas que ofrecen servicios a las compañías mineras tendrán que realizar inversiones en nuevo software, hardware compatible con sus sistemas, así como invertir en maquinaria nueva y, al mismo tiempo, formar y capacitar profesionales técnicos especializados en el uso de estas nuevas tecnologías remotas, así como en mantenimiento y reparación digitalizada remota.

Respecto a la línea de negocio de transporte, actualmente no existe un sustituto directo, ya que estos servicios son realizados por tierra debido al difícil acceso geográfico por otras vías. Sin embargo, no se descarta que a futuro el Estado invierta en infraestructura como, por ejemplo, en vías férreas que sustituyan una parte importante del trayecto.

3.2.6 Reguladores

Porter considera que el Gobierno, a través de sus entes reguladores, no debe ser entendido como una sexta fuerza; sin embargo, sí influye en las operaciones de todas las empresas del sector. En el caso del sector minería los entes reguladores como el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), a través del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN), establece normas que son de estricto cumplimiento.

Asimismo, entidades como el Organismo de Fiscalización Ambiental (OEFA) y la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), que tienen injerencia en las actividades mineras, en materia de fiscalización ambiental y laboral, respectivamente. Para el caso particular de del sector Transporte, se cuenta con la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) que, como organismo fiscalizador, brinda los permisos y licencias que viabilizan las operaciones de transporte en el país.

3.3 Conclusiones

- Se realizó el análisis del macro y microentorno encontrando diversas oportunidades y amenazas que servirán a la empresa para entender de qué manera puede verse afectada.

En la tabla 6 se muestra un resumen de las oportunidades y amenazas encontradas.

Tabla 6

Oportunidades y amenazas para MUR WY

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de clientes externos como resultado de la relación de confianza, servicio de calidad y buen trato que brinda la empresa. • Innovación en la oferta de servicios para competir con empresas tradicionales y así ganar un mayor número de clientes externos. • Incremento de proyectos mineros que demandan servicios de empresas contratistas además que aún se pronostica la llegada de nueva inversión extranjera en el sector minero. • Leyes que fomentan altos estándares socio-ambientales que las empresas deben aprovechar para ofrecer servicios con valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas con reputación en otros sectores, con buen respaldo económico, que desean ingresar al sector. • Dependencia a algunos de los proveedores para la compra de repuestos originales, ya que no son muchos en el mercado especializado. • Poder de negociación del cliente alto debido a la gran competitividad en el sector. • Los conflictos sociales podrían impactar en la continuidad de algunos proyectos en desarrollo. • Las empresas del sector podrían no contar con recursos para invertir en capacitaciones tecnológicas para su personal.

Nota: Elaboración propia, 2020.

- Se observa que las posibilidades positivas y negativas del sector están equiparadas.
- La apertura de proyectos mineros podrá originar nuevos entrantes y competidores que brinden servicios especializados y con respaldo económico; es decir, una competencia más agresiva. En ese sentido, la empresa deberá tomar acciones y desarrollar estrategias que fortalezcan el talento humano y la innovación dentro de la organización, para lograr la ventaja y diferenciación ante las demás.

Capítulo IV. Diagnóstico interno

La fase de diagnóstico interno tiene como finalidad la revisión y análisis de los procesos organizacionales que se desarrollan en la empresa y que permitirán identificar las fortalezas y debilidades en MUR WY. Para llevar a cabo este análisis es necesario revisar la estructura organizacional, describir las principales actividades que realiza, identificación de la cadena de valor, ventaja competitiva, y la estrategia de la empresa.

4.1 Estructura organizacional

La empresa MUR WY tiene cuatro líneas de negocio: Minería, Alquiler, Mantenimiento y Reparación, y Transporte de carga y logística, las cuales se soportan en áreas comunes de servicios como Contabilidad y Tesorería; Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad y Recursos Humanos.

Según el organigrama que se presenta en la figura 1, se describirán las áreas funcionales de la empresa MUR WY.

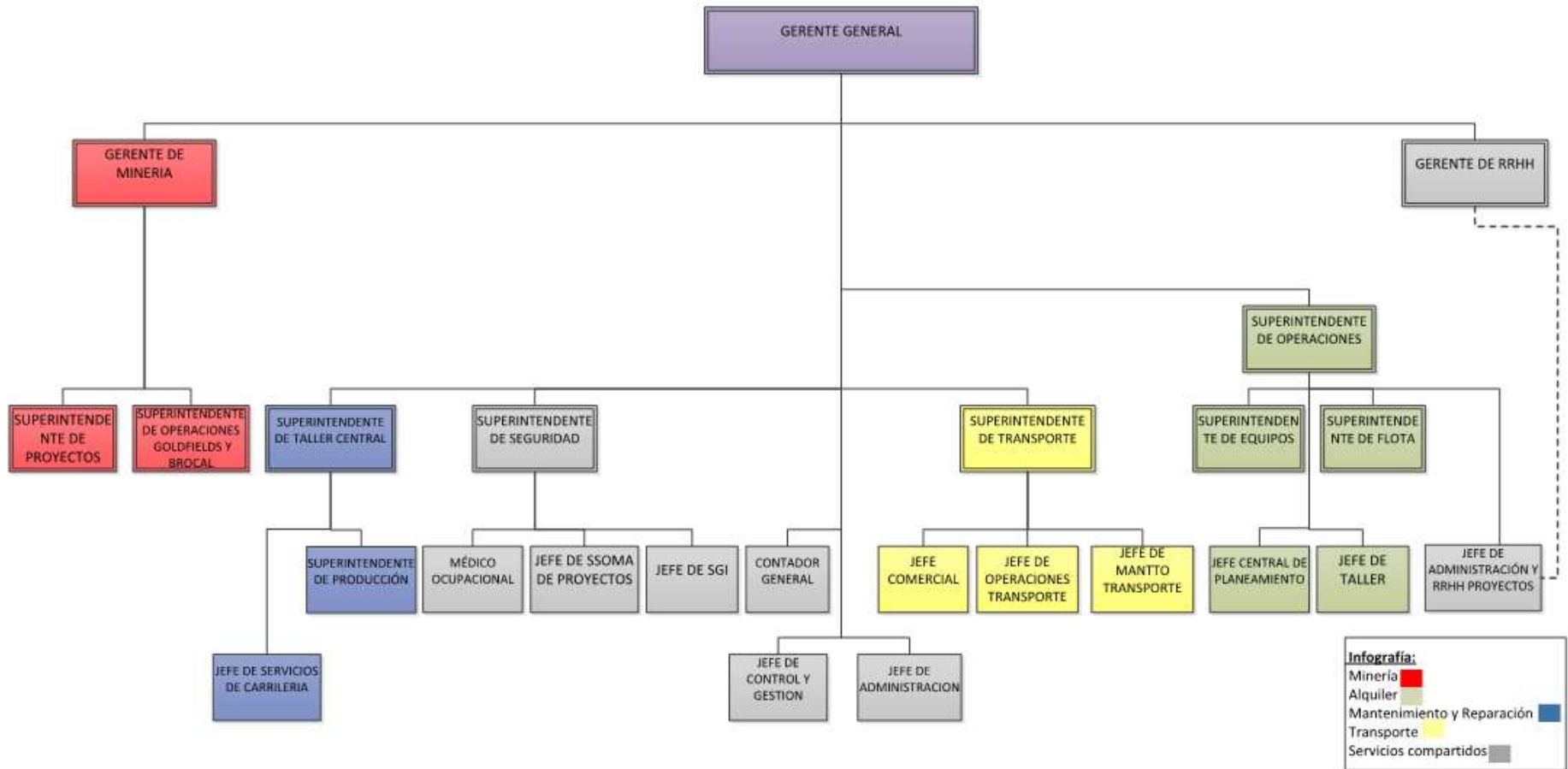
4.1.1 Divisiones de servicio

La empresa cuenta con cuatro divisiones de servicios que comprenden su *core business*, las cuales se describen en la tabla 7.

4.1.2 Áreas de soporte

En la tabla 8 se describen las áreas transversales al *core business*, las cuales dan soporte a sus operaciones.

Figura 1. Organigrama MUR W Y



Nota: Adaptado de “Organigrama de Recursos Humanos”, documento electrónico de la empresa MUR W Y, s.f.

Tabla 7

Divisiones de servicios MUR WY

DIVISIONES	RESPONSABLE	OBJETIVO	SERVICIO OFRECIDO	ACTIVIDADES CLAVE	RECURSOS CLAVE
Minería	Gerente de Minería	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar de manera eficiente los servicios relacionados a minería y construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio de perforación, construcción, voladura, carguío, mantenimiento de vías, ingeniería, botaderos y vías de acceso, etcétera. Ofrece en conjunto los servicios de alquiler de maquinaria, transporte de la maquinaria o agregados, y el mantenimiento y reparación de componentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Concursos y licitaciones y negociación con clientes. Valorizaciones y costos. Movilización de maquinaria y personal. Supervisión Control de minado y operaciones. Mantenimiento y reparación de maquinaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Personal de soporte técnico altamente calificado y experto en operaciones mineras. Maquinaria y unidades propias con poca antigüedad. Solvencia económica con respaldo del grupo Aruntani. Experiencia en el sector atendiendo a minas asociadas y a externas. Transporte propio para movilización de maquinaria. Talleres propios para reparación de componentes. Networking de personal directivo.
Alquiler	Superintendente de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilizar el negocio de alquiler y garantizar el uso óptimo de los equipos, asegurando la disponibilidad de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> Alquiler de maquinaria y equipo para mediana, gran minería y construcción, con el soporte de personal experto para el mantenimiento y supervisión de las actividades. Servicios de alquiler de maquinaria pesada para minería a tajo abierto y construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> Concursos y licitaciones. Negociación con clientes. Valorizaciones y costos. Movilización de maquinaria. Supervisión. Plan de seguridad. Control y gestión. Capacitación. Post servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Maquinaria especializada. Personal de soporte técnico altamente calificado. Leasing y líneas de crédito. Experiencia en el sector. Transporte propio para movilización de maquinaria.
Mantenimiento y Reparación	Superintendente de Taller Central	<ul style="list-style-type: none"> Realizar los mantenimientos correctivos y preventivos de forma eficiente para la continuidad de las operaciones de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio de mantenimiento predictivo, preventivo, correctivo, reparación de componentes, servicios de <i>overhaul</i>, laboratorio de lubricantes, soldadura y <i>outsourcing</i>. Fabricación y reconstrucción de componentes. Laboratorio de análisis de lubricantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Concursos y licitaciones. Negociación con clientes. Valorizaciones y costos. Movilización de componentes. Mantenimiento y reparación de maquinaria. Planeamiento. Capacitación. Post servicio. Taller de pruebas. 	<ul style="list-style-type: none"> Maquinaria especializada. Personal de soporte técnico altamente calificado. Experiencia en el sector. Transporte propio para movilización de maquinaria y componentes. Talleres propios para reparación de componentes.
Transporte de Carga y Logística	Superintendente de Transporte	<ul style="list-style-type: none"> Brindar los servicios de transporte de carga de forma eficaz y eficiente para lograr la satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Transporte logístico y carga general. Transporte de material peligroso (MATPEL). Transporte de carga pesada, extra pesada y extra dimensionada. Ingeniería de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> Concursos y licitaciones. -Ingeniería de transporte. Operaciones de transporte. Mantenimiento de equipos de transporte. Control y monitoreo. Postservicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipos modernos con GPS. Talleres especializados de reparación y mantenimiento propio. Conductores especializados. Seguro de carga con alta cobertura. Flota de 200 equipos. Certificaciones para transporte de sustancias peligrosas de insumos químicos y productos fiscalizados (IQPF).

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 8

Áreas de soporte MUR WY

ÁREA	RESPONSABLE	OBJETIVO	SERVICIO OFRECIDO	ACTIVIDADES CLAVE	RECURSOS CLAVE
Gerencia General	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la estrategia corporativa, establecer los objetivos, metas y planes de acción, asegurando la rentabilidad y crecimiento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Representación legal de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autorizaciones de desembolso de dinero. • Gestión comercial. • Planeamiento estratégico de la empresa. • Revisión y aprobación de reportes financieros. • Lidera las reuniones estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Background</i>, expertise técnico y estratégico. • Networking.
Contabilidad y Tesorería	Contador General y Jefe de Tesorería.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los óptimos procesos contables y resultados financieros de la organización. • Velar por la correcta utilización de los recursos económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de pagos en general: proveedores, planillas, préstamos. • Control de flujo de capital. • Gestión de fiscalizaciones contables ante entidades del Estado. • Emisión de los estados financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leasing. • Valorizaciones y costos. • Gestión de liquidez. • Administración de riesgos financieros. • Registro, manejo y control de costos. • Cobranzas a clientes internos como externos. • Control de rendiciones. • Control de fondos fijos. • Administración de las cuentas por pagar de suministros y servicios. • Control de activo fijo e inventario. • Planificación y presupuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento contable. • Relaciones con entidades financieras para el acceso a préstamos. • Información financiera clave. • - Recursos monetarios.
Superintendencia de Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad (SSOMAC)	Superintendente de SSOMAC.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir y controlar el cumplimiento de los más altos estándares de seguridad dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar soporte a todas las actividades de seguridad de la empresa. • Audita a todas las áreas en materia del Sistema Integrado de Gestión (SIG) para mayor conocimiento y control. • Lleva las estadísticas de los accidentes y cuasi accidentes que se han presentado en la empresa. • Brinda asesoría legal en materia de seguridad y en los procesos de licitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora planes en conjunto con las áreas del negocio para prevenir futuros daños y mitigar contingencias. • Seguimiento a los comités de seguridad. • Administra y actualiza el sistema de calidad. • Mantener actualizadas las matrices de identificación de peligros, evaluación de riesgos y medidas de control (IPERC). • Gestionar el análisis de seguridad de trabajo (AST). • Brindar capacitaciones en materia de seguridad, calidad y medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal calificado pendiente de las operaciones. • Asistencia médica. • Certificaciones en seguridad y calidad y medio ambiente. • Asesoramiento en temas de seguridad, calidad y medio ambiente y salud ocupacional. • Permisos para trabajo seguro.
Comercial	Existe un encargado para estas actividades en las líneas de negocio de Alquiler, Transporte, Mantenimiento. En el área de minería esta actividad es realizada por la Gerencia de Minería y la Superintendencia de Proyectos. Gerencia General y Administración brindan soporte comercial.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las acciones comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Captación y prospección de nuevos clientes. • Crear valor y fidelización con nuevas oportunidades y servicios. • Construcción y consolidación de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en ferias con potencial para captar clientes. • Mantenimiento de la página web. • Control de marca. • <i>Merchandising</i>. • Valorizaciones y costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado. • Administración de material comercial. • Conocimiento de clientes.
Logística (Corporativo)	El área de Logística está centralizada y controlada por el Gerente de Logística del grupo Aruntani que brinda soporte a todas las empresas del grupo incluida MUR.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar valor en la organización mediante el buen manejo, control, rapidez, calidad de la gestión logística. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de compras y cotizaciones diversas. • Control de almacenes. • Relaciones con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cotizaciones. • Homologación de proveedores. • Negociaciones. • Administración de almacenes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suministro de materiales a buen precio. • Soporte de compradores. • Personal de almacén para atender a las empresas del grupo.
Administración	Lima y Mantenimiento: Jefe de Administración. Alquiler: Jefe de Administración y Recursos Humanos Minería: Administrador de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los recursos asignados a los proyectos y a las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte administrativo a las operaciones y áreas. • Soporte en algunos temas de Recursos Humanos (tarea, ingresos, ceses, descansos médicos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de movilización e instalación del personal al iniciar un nuevo servicio. • Habilitación de campamentos. • Gestión para comprar de insumos y suministros, activos, para proyecto. • Gestión de gastos de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos monetarios. • Conocimiento en temas administrativos. • Personal con conocimientos en algunos temas de Recursos Humanos.

			<ul style="list-style-type: none"> • Soporte en licitaciones para nuevos proyectos. • Soporte en participación de eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendición de cuentas ante contabilidad. • Gestión de los requisitos administrativos para las licitaciones. • Aseguramiento y adecuado funcionamiento operativo y de gestión de documentos administrativos. 	
Control y Gestión	Jefe de Control y Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de acuerdos y planes acordados con las gerencias y áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya en las coordinaciones y requisitos para licitación de nuevos servicios en temas de costos. • Dar seguimiento de los cumplimientos de los acuerdos y planes. • Soporte para la ejecución de las estrategias del plan estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en la presentación de la empresa ante clientes o en eventos del sector. • Participar de las actividades comerciales. • Elaborar presupuestos para inicio de proyectos en coordinación con las líneas de negocio. • Elaboración de reportes de gestión. • Consolidación de presupuestos operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre costos, temas de avance del plan estratégico. • Asesoramiento en temas de gestión y comercial.
Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Aportar valor de forma estratégica a la empresa mediante la correcta dotación y desarrollo de personal. • Optimizar el capital humano de la empresa. • Facilitar la maximización de beneficios y planilla para la organización y colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección de personal. • Asistencia social. • Elaboración de planillas. • Gestión de contratos. • Gestión y evaluación de desempeño. • Resolución de conflictos laborales. • Soporte y acompañamiento legal laboral. • Manejo de la información del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de personal. • Contratación • Desvinculación. • Entrevistas. • Evaluaciones psicológicas. • Gestión de seguros y descansos médicos. • Actividades de integración y de bienestar. • Medición y gestión del clima organizacional. • Elaboración de procesos del área. • Manejo de indicadores del área. • Asistencia de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento en tema de Recursos Humanos. • Selección de personal requerido. • Información laboral, de planillas, de personal.

Nota: Elaboración propia, 2020.

Al mes de diciembre del 2019, el *headcount* de la empresa está distribuido de la siguiente manera:

Tabla 9

Distribución del personal MUR WY

DIVISIÓN/ÁREA DE SOPORTE	TOTAL	% OPERATIVOS	% NO OPERATIVOS
Minería	466	92%	8%
Alquiler	609	90%	10%
Mantenimiento y Reparación	167	88%	12%
Transporte	116	90%	10%
Gerencia General	4		100%
Finanzas, Contabilidad y Tesorería	11		100%
SSOMAC	36		100%
Logística	5	44%	56%
Administración	45	53%	47%
Control y Gestión	2		100%
Recursos Humanos	7		100%
Total	1,468		

Nota: Elaboración propia, 2020.

Asimismo, la empresa cuenta con tres niveles de puestos los que, a su vez, comprenden subniveles, tal como se muestra en la tabla 10:

Tabla 10

Distribución de puestos MUR WY

ADMINISTRATIVOS	TÉCNICOS	OPERARIOS CALIFICADOS Y NO CALIFICADOS
PRACTICANTE	PRACTICANTE	OPERARIOS NO CALIFICADOS: Ayudantes, auxiliares sin calificación.
AUXILIARES Y ASISTENTE	TECNICO CATEGORÍA IV: Mecánicos, Electricistas, Soldadores	OPERARIOS CALIFICADOS: Volqueteros.
PLANNER/ ANALISTA	TECNICO CATEGORÍA III: Mecánicos, Electricistas, Soldadores	CONDUCTOR 3/ MANIOBRISTA 3
COORDINADOR/ SUPERVISOR	TECNICO CATEGORÍA II: Mecánicos, M. Perforadoras, Electricistas, Soldadores	CONDUCTOR 2/ MANIOBRISTA 2
JEFE NIVEL 2: Jefe de SGI, Médico Ocupacional, Jefe de SSOMA, Jefe de Carrilería, Jefe Comercial, Jefe de Operaciones Transporte, Jefe de Mantenimiento Transporte, Sub contador, Jefe de Tesorería, Administrador, Planner Senior o Jefe, Jefe de Taller, Jefe de Flota, Jefe de Oficina Técnica, Jefe de Perforación y Soldadura, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Almacén.	TECNICO CATEGORÍA I: Mecánicos, M. Perforadoras, Electricistas, Soldadores	CONDUCTOR 1/ MANIOBRISTA 1
JEFE NIVEL 1: Contador General, Jefe de Administración, Jefe de Administración y Recursos Humanos Proyectos, Jefe de control y gestión, Jefe de SSOMA proyecto, Jefe Central de Planeamiento, Jefe de Equipos, Residente de proyecto.	ESPECIALISTA/INSPECTOR/INSTRUCTOR	SUPERVISOR 3
SUPERINTENDENTE: Superintendente de Operaciones, Superintendente de Flota, Superintendente de Equipos, Superintendente de SSOMAC, Superintendente de Proyectos (Brocal, Gold Fields, Tantahuatay), Superintendente de Transporte, Superintendente de Taller, Superintendente de Producción, (Superintendente de Mina, Superintendente de Relaciones Laborales).	SUPERVISOR: Taller, Equipos, Calidad, Soldadura, Neumáticos.	SUPERVISOR 2
GERENTE: Gerente General, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Minería.	JEFE: Taller, Equipos, Flota, Soldadura, Laboratorio	SUPERVISOR 1

Nota: Cabe mencionar que esta distribución no está plasmada en documentos oficiales de la empresa sino corresponde a la manera informal como la organización distribuye a su personal.

Nota: Elaboración propia, 2020.

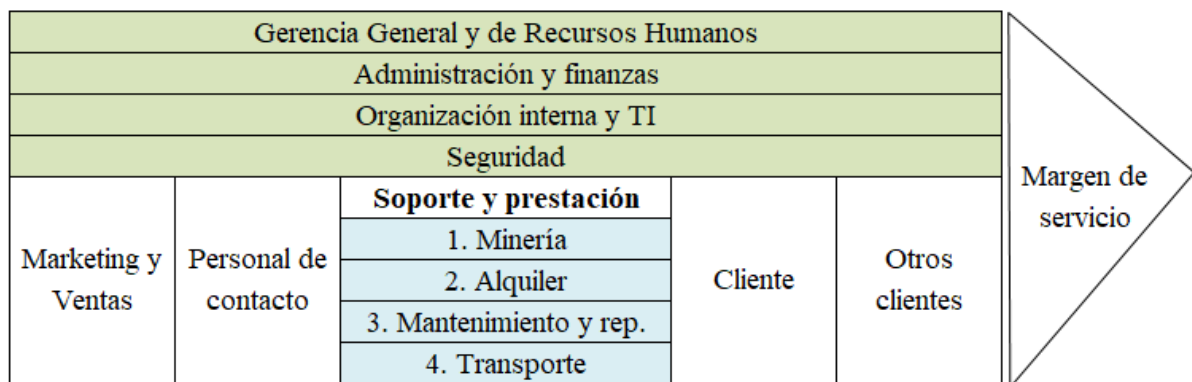
4.2 Cadena de valor de la empresa

La Cadena de Valor de Porter es una herramienta de análisis estratégico que facilita la identificación de la ventaja competitiva de la organización. Gustavo Alonso (2008), en su artículo “Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de valor”, plantea una estructura que se ajusta a las empresas de servicios (ver anexo 3).

En este caso se han realizado algunas modificaciones para una mejor comprensión de la empresa MUR WY, las cuales se aprecian bajo “Soporte y Prestación” en la figura 2.

Figura 2

Cadena de valor adaptada a la empresa MUR WY



Nota: Adaptado de “Reinterpretando la cadena de valor de Servicios”, por Gustavo Alonso (2008), recuperado de: https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf

A continuación, se realizará la descripción y análisis de la cadena de valor de la empresa en estudio:

- **Gerencia General y de Recursos Humanos.** El gerente general es el líder de la organización y reporta directamente al dueño del grupo. Su carrera en la organización le ha permitido tener un buen nivel de conocimiento de todas las operaciones y líneas de negocio. Además, cuenta con una amplia red de contactos y participa activamente en importantes procesos de licitación, así como expandir la lista de clientes actuales y potenciales para la organización. Tiene entre sus principales funciones:
 - Supervisa todas las áreas de negocio y de soporte.

- Lidera la planificación estratégica.
- Lidera las políticas de la empresa.
- Autoriza movimientos de dinero, o incorporación y continuidad de personal. Las decisiones en toda la empresa son tomadas de forma centralizada.
- Planifica y monitorea las acciones de los proyectos nuevos en conjunto con las demás superintendencias y jefaturas.
- Lidera las acciones comerciales.

La Gerencia de Recursos Humanos asume el rol de experto en los temas relacionados con la contratación, promoción, pago y desvinculación del personal. Además, esta área es invitada a participar de las reuniones de Gerencia cuando se tratan temas de dotación de personal o desvinculación y eventualmente en reuniones de planeamiento estratégico.

- **Administración y Finanzas.** Tanto en Lima como en los proyectos de Minería, Alquiler y Mantenimiento, cuentan con personal exclusivo de Administración que les brindan soporte permanente. Este personal está bajo cargo de dos jefaturas: una principal en Lima y otra destinada a gestionar los proyectos. Esta área de soporte es clave para las operaciones ya que se encargan de los requerimientos de materiales, caja chica, ingreso de personal, tareas, documentación de proyecto, tramitación de permisos, coordinaciones con el cliente y subcontratistas, entre otras labores administrativas. Por otra parte, la empresa no tiene un área de Finanzas propia, sino que las actividades de este soporte son llevadas a cabo por el corporativo que despliega los lineamientos y directrices de grupo a través de área de Contabilidad y Tesorería de MUR WY, y que realiza principalmente actividades de auditoría. El margen de servicio varía según la línea de negocio y del cliente que atienden. En todas las líneas la estrategia es liderazgo en costos, ya que el precio es un factor muy sensible al momento de la licitación. Sin embargo, existen factores clave como

la calidad, oportunidad y seguridad en el servicio que pueden determinar la decisión final del cliente.

Tabla 11

Margen promedio por cada línea de negocio MUR WY

LÍNEA DE NEGOCIO	MARGEN PROMEDIO
Alquiler	10 % y 20%
Minería	10 %
Mantenimiento y reparaciones	15%
Transporte	8% y 15%

Nota: Elaboración propia, 2020.

- Organización Interna y Tecnología.** Las áreas de Logística y Tecnología de la Información (TI) pertenecen y reportan al corporativo, pero tienen personal destacado en la planilla de MUR WY, donde Logística realiza las compras de todas empresas asociadas y TI da soporte técnico y operativo.
- Seguridad.** La empresa cuenta con un área de soporte importante, como es Salud, Seguridad Medio Ambiente y Calidad (SSOMAC). Esta superintendencia es la encargada de brindar soporte a todas las actividades de la empresa, tanto a las líneas de negocio como a las áreas transversales. La superintendencia de SSOMAC es un importante aliado dentro de la empresa ya que está presente de forma permanente en todas operaciones. Además, audita a las demás áreas en materia del SIG, y lleva las estadísticas de los accidentes y cuasi accidentes y elabora planes para prevenir futuros daños, brinda soporte legal en materia de seguridad y en los procesos de licitación.
- Marketing y Ventas.** Se encarga de las labores comerciales y brinda soporte a cada línea de negocio. Las actividades de Marketing y Ventas están orientadas al posicionamiento de la marca y la construcción de una imagen de empresa confiable y sólida.
- Personal de Contacto.** Los gestores de cada proyecto se constituyen en el primer punto de atención y contacto con los clientes para resolver situaciones críticas, por tanto, este grupo de empleados son considerados de confianza.

- **Soporte físico y Prestaciones**
 - Minería. La división de minería está encargada de la búsqueda y gestión de los proyectos de minería. Entre los servicios que ofrece están los siguientes: planeamiento; supervisión y control de minado; operaciones de mina (perforación, voladura, carguío y acarreo); movimiento de tierra por volúmenes; cierre de mina, y construcción de pads de lixiviación, botadero.
 - Alquiler. El servicio que brinda consiste en el arrendamiento de maquinaria pesada y componentes para construcción y gran minería. Las operaciones de alquiler, que suceden principalmente en minas del corporativo, van acompañadas del servicio técnico, los operadores y la supervisión.
 - Mantenimiento y reparación. La empresa brinda servicios de mantenimiento predictivo, preventivo, correctivo, y reparación de componentes. Para el servicio de mantenimiento y reparación la empresa cuenta con talleres modernos además de laboratorios (análisis de lubricantes), talleres de carrilería (reparación de tren de rodamiento), soldadura, y un área de pruebas en banco de componentes. Esta división posee una certificación en Tri norma: ISO 48001 (Seguridad), ISO 14001 (Medio Ambiente) e ISO 9001 (Calidad).
 - Transporte. La empresa brinda los servicios de transporte logístico o carga general, MATPEL (materiales peligrosos como cianuro, cal y combustible), carga especial y pesada, extra pesada y extra dimensionada, transporte de agregados e ingeniería de transporte (estudio, reforzamiento, apuntalamiento y nivelación de puentes).
- **Clientes.** Los clientes de la empresa son de naturaleza asociada y externa. Reciben acompañamiento permanente del área comercial. Asimismo, los clientes externos manifiestan su nivel de satisfacción con la compañía a través de encuestas de satisfacción que son aplicadas anualmente.

- **Otros Clientes.** Comprende a otras empresas que son subcontratadas por MUR WY y que realizan labores específicas en las instalaciones del usuario final.

4.3 Análisis VRIO¹

Este análisis ayudará a la empresa a revisar y evaluar los recursos con los que cuenta, de forma tal que pueda gestionarlos para lograr una ventaja competitiva en el mercado. Según el VRIO es preciso aclarar que en la dimensión “Recursos” se hace referencia a los recursos informáticos, culturales y/o de conocimiento, agregando todos estos, valor y/o diferenciación a la organización.

Los aspectos que destacan como la ventaja competitiva en el VRIO se remontan principalmente a los orígenes de MUR WY como empresa de servicios que nace para atender las necesidades del grupo Aruntani. En este sentido, el pertenecer al corporativo y el respaldo financiero obtenido fue clave para su crecimiento, así como el haber ganado experiencia atendiendo la demanda interna de las minas del grupo, lo que propició que entrara a competir en el mercado externo con la experiencia ganada. Hasta la fecha, el respaldo financiero al que se hace mención brinda a la empresa beneficios que son obtenidos como grupo, por ejemplo: préstamos accesibles, seguros competitivos y adquisiciones a mejores precios.

A su vez, existen otras ventajas competitivas por desarrollar, como el know how de los líderes y red de contactos, el uso integral y eficiente de los talleres y equipos modernos; y la difusión de los sistemas de gestión implementados.

¹ García, s.f.

Tabla 12

Análisis VRIO MUR WY

FACTORES	¿VALIOSO?	¿RARO?	¿INIMITABLE?	ORGANIZACIONAL	RESULTADO
Talento					
Personal técnico con experiencia en la línea de negocio de Alquiler y Mantenimiento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2 (igualdad)
El personal cuenta con amplia orientación al servicio y necesidades del cliente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2 (igualdad)
Know how y red de contactos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3 (ventaja competitiva por explorar)
Procesos					
Procesos de Recursos Humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1 (desventaja)
Procesos de Seguridad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1 (desventaja)
Procesos comerciales (licitación)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3 (ventaja competitiva por explorar)
Procesos de relación de proveedores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1 (desventaja)
Proceso de planeamiento (minería y alquiler)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2 (igualdad)
Procesos de reparación en el Taller	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3 (ventaja competitiva por explorar)
Recursos					
Talleres propios equipados para el mantenimiento (laboratorio de pruebas y de análisis)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3 (ventaja competitiva por explorar)
Respaldo financiero por parte del corporativo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3 (ventaja competitiva por explorar)
Unidades modernas para alquiler que se renuevan frecuentemente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3 (ventaja competitiva por explorar)
Servicios compartidos de logística que reducen costos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2 (igualdad)
Ingeniería de transporte (asesoría especializada)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3 (ventaja competitiva por explorar)
Reputación					
Certificaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3 (ventaja competitiva por explorar)
Pertenciente a un Corporativo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	4 (ventaja competitiva sostenible)

Nota: Adaptado de "Plan Estratégico Johnson & Johnson 2011-2013", elaborado por Mendoza, Carlos; Maldonado, Luis, y Orejas, José.

4.4 Estrategia de negocio

MUR WY tiene una estrategia competitiva de enfoque en costos, ya que los procesos de licitación en los que participa obliga a las empresas proveedoras de servicios a ofertar al menor costo posible, asegurando calidad, seguridad y cumplimiento exigido por el cliente; lo cual implica que no pueda especializarse en todos los servicios demandados por las empresas mineras. Este valor diferencial se sustenta las siguientes fuentes de ventaja competitiva:

- **Reducción de costos**
 - Invirtiendo en talleres propios y equipos.
 - Buscando la eficiencia operativa y eficiencia en todos los procesos *core* y de soporte.
 - Ofreciendo un servicio integral y especializado a menor costo.
- **Aumento de participación en el mercado**
 - Cubriendo nichos aún poco explorados en cada una de sus líneas de negocio.
 - Asegurando una post venta de servicios exitosa, disminuyendo no conformidades.

4.5 Conclusiones

Se ha realizado el análisis interno encontrando diversas fortalezas y debilidades cuyo conocimiento le permitirá a la empresa aprovechar las oportunidades para hacer frente a las amenazas de su entorno, así como construir o afianzar su ventaja competitiva. A continuación, se muestra un resumen de las fortalezas y debilidades encontradas (ver tabla 13).

Tabla 13**Fortalezas y debilidades de MUR WY**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal técnico especializado y con experiencia para los servicios. • Maquinaria especializada moderna y amplia flota de vehículos. • Línea de crédito amplia, seguros de alta cobertura y respaldo financiero por parte del corporativo. • Reputación de pertenecer al corporativo. • Transporte propio para movilización de maquinaria y equipo, además de asesoría especializada. • Talleres propios y personal técnico para reparaciones. • Networking de los líderes de la organización para lograr entrar a los procesos de licitación. • Conocimiento del mercado y de los clientes por parte de los líderes de la organización. • Certificaciones de calidad, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente. • Costos menores por procesos logísticos centralizados en corporativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas áreas de soporte con procesos no formalizados. • La empresa depende mayoritariamente de la atención de servicios para las empresas asociadas al grupo, que de clientes externos. • Recursos Humanos tiene un rol operativo y no de gestión de personas. • Funciones de Finanzas concentradas principalmente en auditar. • Soporte en TI insuficiente para atender demanda de la empresa. • Área de SSOMAC que no está siendo aprovechada por la empresa para generar cultura de seguridad.

Nota: Elaboración propia, 2020.

- Del diagnóstico interno se concluye que la empresa cuenta con recursos importantes como líderes con conocimiento del mercado y red de contactos, personal calificado, talleres propios, entre otros, que le sirven para afianzar su ventaja competitiva y ejecutar su estrategia, sobre todo cuando pretende establecer una propuesta integral de servicios.
- Por otro lado, cuenta con un importante respaldo corporativo, que le permite contar con beneficios como menores costos de abastecimiento, mejores condiciones para negociar cobertura de seguros, créditos y *leasings*.
- Finalmente, como principales desafíos presenta la formalización de los procesos de las áreas de soporte, como Sistemas, Finanzas y Recursos Humanos, para competir en el mercado.

Capítulo V. Auditoría de Recursos Humanos

En este capítulo se realiza el estudio y análisis de los procesos y actividades del área de Recursos Humanos en MUR WY, para lo cual se tomará como base los cinco procesos que Chiavenato (2017) presenta en su libro: Administración de recursos humanos - El Capital humano de las organizaciones: Atracción o provisión, Organización, Retención, Desarrollo y Evaluación. Asimismo, la auditoría permitirá recopilar datos e información de fuentes directas de las divisiones de Recursos Humanos relacionadas a los procesos antes mencionados. De esta manera, se reconocerán las brechas que deben ser consideradas en el plan de mejora del área de Recursos Humanos.

5.1 Auditoría externa

Se realizó una auditoría externa con el fin de identificar buenas prácticas en Recursos Humanos en empresas que brindan servicios similares o pertenecen al rubro de MUR WY. Para lo cual, se llevó a cabo un benchmarking, el cual permitió identificar las mejores prácticas en gestión de personas, con el propósito de implementar aquellas que se ajusten a las necesidades y expectativas de la empresa en estudio.

La tabla 14 contiene la relación de empresas que participaron en el proceso de benchmarking, cuyos entrevistados respondieron a tres preguntas:

- Mencione las buenas prácticas en gestión de Recursos Humanos con las que cuenta su empresa.
- Indique algunos aspectos positivos y negativos de la gestión de Recursos Humanos que realiza su empresa.
- Mencione de qué manera la gestión de Recursos Humanos de su empresa contribuye a la estrategia organizacional.

Tabla 14***Relación de empresas participantes en el benchmarking***

EMPRESA	RUBRO	ÁREA	PUESTO
Compañía Minera Antapaccay	Minería	Recursos Humanos	Analista
Las Bambas	Minería	Recursos Humanos	Analista
Komatsu Mitsui	Servicios Minería	Recursos Humanos	Analista
Biddle INC.	Servicios Logísticos	Recursos Humanos	Asesor
Minsur S.A.	Minería	Recursos Humanos	Analista
FLSMIDTH S.A.C	Servicios Minería	Recursos Humanos	Gerente

Nota: Elaboración propia, 2020.

Se resumirán las mejores prácticas en materia de gestión de personas, que han sido identificadas a través del benchmarking (ver anexo 4):

- Sistema de gestión de desempeño adecuadamente implementado para el personal directivo y staff basado en indicadores claves de rendimiento o key performance indicator (KPI).
- Programa de graduados a nivel nacional.
- Inversión en capacitación al personal.
- Procesos de sucesión.
- Programas de liderazgo y transición de liderazgo.

A modo de conclusión, se evidencia que en el mercado existen buenas prácticas en Recursos Humanos que MUR WY puede adoptar esperando que, al ser implementadas, agreguen valor a la organización.

5.2 Auditoría interna

A continuación, se presentará la auditoría de acuerdo a la revisión, análisis e interpretación de los procesos de Recursos Humanos de MUR WY, teniendo como referente a Chiavenato (2017). Se ha considerado a este autor debido a que tiene un enfoque sistemático de la función de esta área y denota la importancia de gestionar el capital intangible en toda su dimensión en concordancia con los demás recursos para alcanzar los objetivos de la empresa.

5.2.1 Los procesos en la Administración de Recursos Humanos

Según Chiavenato (2017), los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas. En la tabla 15 se detallan los procesos, los objetivos que cumplen cada uno de ellos, así como las actividades que abarcan:

Tabla 15

Los cinco procesos básicos de gestión de Recursos Humanos

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajarán en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación del mercado de GRH. • Reclutamiento de personas. • Selección de personas.
Organización	Qué harán las personas en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de las personas. • Diseño de puestos. • Descripción y análisis de puestos. • Evaluación del desempeño.
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de resultados. • Remuneración y retribuciones. • Prestaciones y servicios sociales. • Clima organizacional. • Calidad de vida en el trabajo. • Higiene y seguridad en el trabajo. • Relaciones sindicales.
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación. • Desarrollo organizacional.
Evaluación	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje organizacional. • Conocimiento corporativo. • Creación y desarrollo de competencias. • Banco de datos / sistemas de información. • Controles – constancia – productividad – equilibrio social.

Nota: Adaptado de “Los cinco procesos básicos en la Gestión de Recursos Humanos”, por Chiavenato, 2017 (P. 102).

En la tabla 16 se realiza un comparativo entre lo que Chiavenato considera como procesos claves en la gestión de Recursos Humanos y los procesos y actividades que MUR WY contempla para la administración de personas:

Tabla 16***Los cinco procesos básicos de la gestión de Recursos Humanos y su equivalencia en MUR***

WY

PROCESO	ACTIVIDADES	CUMPLE	EQUIVALENTE EN MUR WY
Atracción o provisión	Reclutamiento	Sí	División de Reclutamiento y Selección
	Selección	Sí	División de Reclutamiento y Selección
Organización	Planeación del trabajo	No	No se ejecuta
	Descripción y análisis de puestos	Parcialmente	Gerencia de Recursos Humanos
	Gestión y evaluación de Desempeño	No	No se ejecuta.
Retención	Remuneración (gestión de sueldos y salario)	Sí	División de Administración de Personal y Nóminas
	Planes de prestaciones sociales	Sí	División de Bienestar Social
	Calidad de vida en el trabajo	Parcialmente	División de Bienestar Social
	Relaciones con los colaboradores	Parcialmente	Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Laborales (solo en proyecto)
Desarrollo	Capacitación y desarrollo personal	Parcialmente	Algunas áreas operativas particularmente. Gerencia de Recursos Humanos eventualmente.
	Desarrollo organizacional	No	No se ejecuta
Evaluación	Sistemas de información en Recursos Humanos	Parcialmente	Analista de sistemas
	Ética y responsabilidad social	No	Dirección del corporativo

Nota: Adaptado de “Los cinco procesos básicos en la Administración de Recursos Humanos”, por Chiavenato, 2017.

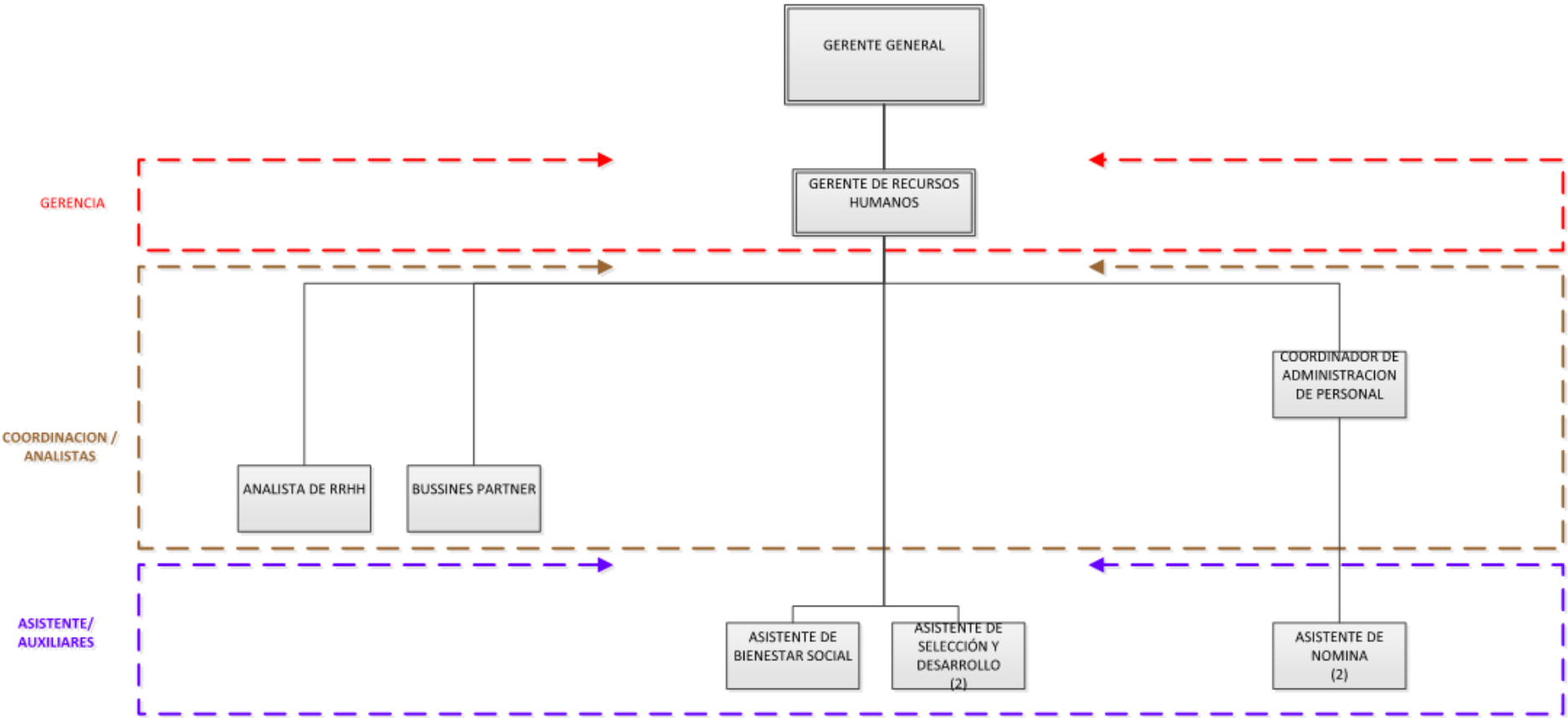
En la tabla anterior se aprecia que aún existen procesos que no están implementados en totalidad como Organización y Desarrollo, y otros que se cumplen parcialmente. En el punto 4.2.3 se profundizará el análisis de los procesos de Recursos Humanos. Por otro lado, en relación a la actividad de Ética y Responsabilidad Social, ésta no se desarrolla dentro de Recursos Humanos, por lo que el personal sigue los lineamientos de la Dirección del Corporativo. A continuación, se describen las divisiones de Recursos Humanos de MUR WY.

5.2.2 Descripción de las divisiones de Recursos Humanos

Estructura principal de Recursos Humanos

La estructura principal está establecida en la sede de Lima, y se encuentra conformada por las siguientes unidades: Gerencia de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección, Administración de personal y nóminas, Bienestar Social. Esta estructura es la responsable de brindar los lineamientos en Recursos Humanos para toda la empresa, así como garantizar su cumplimiento en los proyectos. En la figura 3 se presenta el organigrama de la estructura principal de Recursos Humanos.

Figura 3. Organigrama del área de Recursos Humanos - Lima



Nota: Adaptado de "Organigrama de Recursos Humanos", documento electrónico de la empresa MUR WY, s.f.

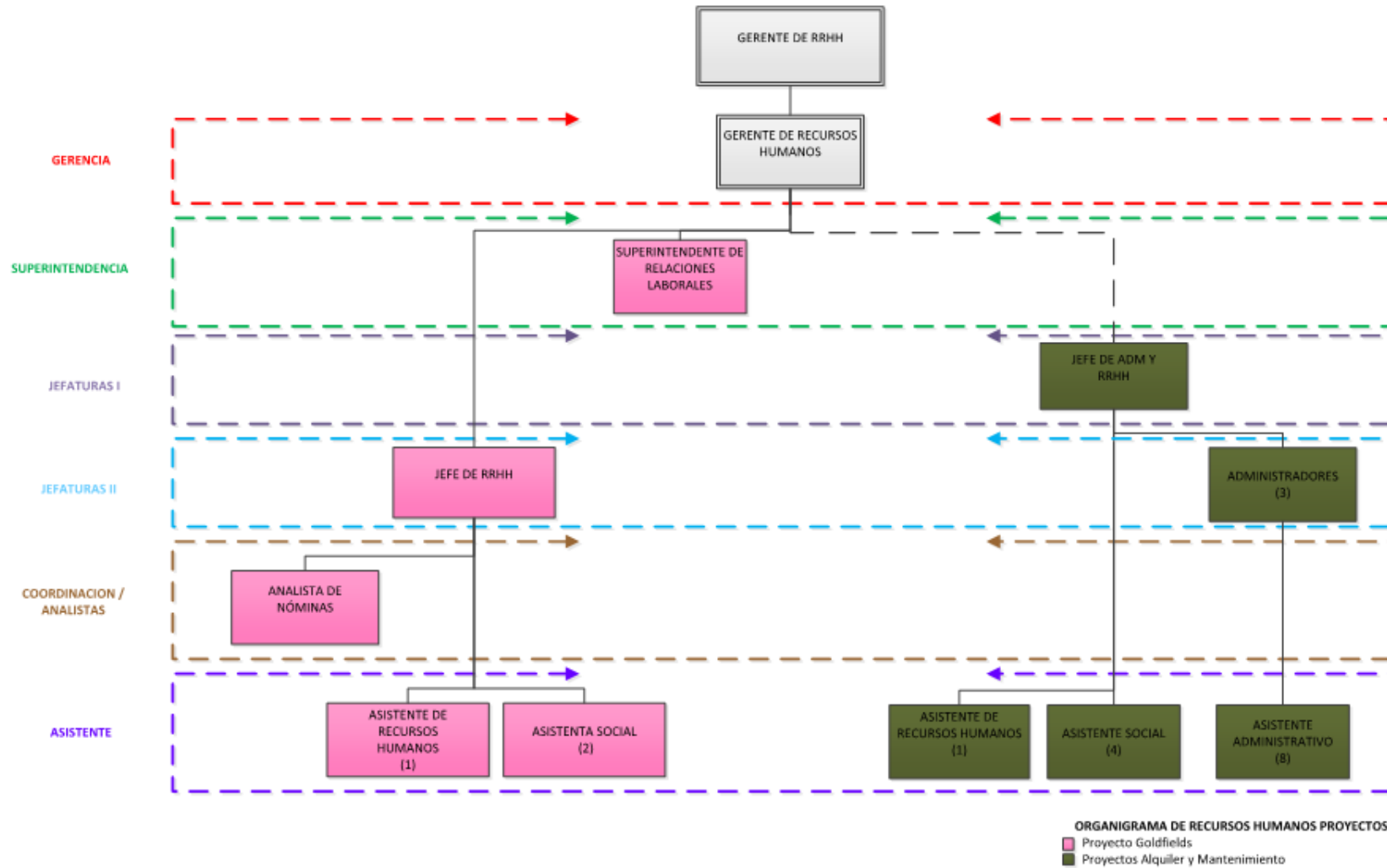
Estructura de Recursos Humanos para proyectos

El principal proyecto de MUR WY, Gold Fields, cuenta con una propia estructura de Recursos Humanos debido a la importante cantidad de personal que labora en el mismo.

Este equipo de apoyo está liderado por un jefe de Recursos Humanos que da soporte en los procesos de nóminas, asistencia social, reclutamiento y selección. Además, cuenta con un superintendente de Relaciones Laborales. Este equipo reporta directamente al Gerente del Proyecto y matricialmente a la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa.

Para los demás proyectos, Recursos Humanos recibe el apoyo del personal administrativo de cada proyecto para funciones operativas como tareo, firma y entrega de documentos e ingreso de personal a proyecto. En este caso, el personal reporta directamente al responsable del proyecto y matricialmente a la Gerencia de Recursos Humanos. En la figura 4 se presenta el organigrama de Recursos Humanos en proyectos.

Figura 4. Organigrama del área de Recursos Humanos - Proyectos



Nota: Adaptado de "Organigrama de Recursos Humanos", documento electrónico de la empresa MUR WY, s.f.

A continuación, se describirán las actividades y procesos del área de Recursos

Humanos:

- **Gerencia de Recursos Humanos.** El Gerente de Recursos Humanos tiene a su cargo las divisiones de Reclutamiento y Selección, Administración de Personal y Nóminas, y Bienestar Social, también es responsable del cumplimiento del plan estratégico del área. Asimismo, supervisa directamente a un Analista de Recursos Humanos y a un Business Partner. Indirectamente supervisa las actividades de Recursos Humanos de los proyectos y las Relaciones Laborales con el sindicato. Como actividades directas, realiza las coordinaciones de recursos para el área, entrevistas finales para personal de dirección, diseño de procesos y autorización de pagos, aumentos, remuneraciones, promociones, reconocimientos, documentos y planificación del proceso de desarrollo de personal, además de participar en los comités de seguridad y del seguimiento de los casos de demandas laborales en conjunto con Administración de Personal y Nóminas.
- **Reclutamiento y selección.** Conformada por dos asistentes que se encargan de forma integral de los procesos de requerimiento de personal, reclutamiento y selección, y parte del ingreso del personal. Dependiendo de la demanda de los proyectos, esta división puede atender desde 20 procesos hasta 150 procesos en un mes. Según procedimiento, los tiempos estimados para este proceso por grupo son: operarios, de 13 a 15 días; empleados, de 18 a 20 días (incluye técnicos con mayor grado de especialización), y dirección, de 25 a 30 días. Además, el personal de esta división participa semanalmente en reuniones con las gerencias y superintendencias para reportar el avance de sus procesos, coordinan el traslado de personal de un proyecto a otro, y apoyan en la elaboración y actualización de los perfiles de puesto en coordinación con las áreas de la empresa.
- **Administración de personal y nóminas.** Cuenta con una coordinadora de administración de personal y dos asistentes de nóminas quienes centralizan el cálculo de la planilla de

todos los proyectos y áreas de la empresa. Esta división está encargada de movimientos de personal (contratación de personal, renovación de contratos, vacaciones, asistencias, administración de legajos de personal, desvinculación) y la nómina. La empresa utiliza Exactus ERP para procesar la nómina, aunque parte de los cálculos de nóminas son realizados mediante Excel, así como, las constancias de depósito de CTS, Liquidaciones, entre otros documentos. El proceso de cálculo se lleva a cabo en la sede principal de Lima e inicia con la recopilación de los tareos e incidencias tanto de las sedes de Lima como de proyectos, a excepción del proyecto Gold Fields. Los pagos son realizados según el cronograma establecido por esta división.

- **Bienestar social.** Esta división está encargada de la gestión de descansos médicos, subsidios, seguros humanos, evaluación de casos sociales y seguimiento, programas de bienestar para los colaboradores, clima y cultura. Bienestar Social tiene una organización matricial, considerando un jefe a nivel corporativo (Grupo Aruntani) y una trabajadora social principal, y otras asignadas para cada proyecto. La asistente social de MUR WY en Lima es la encargada de consolidar la información enviada por los proyectos para los diversos reportes de esta división, además es un nexo importante entre la empresa y los colaboradores que acuden en busca de orientación y escucha en caso de dificultades. Las funciones operativas de esta división anteriormente estaban a cargo de la división de Administración de Personal y Nóminas. Actualmente realiza actividades de bienestar para el colaborador como celebraciones de cumpleaños, fechas especiales, actividades deportivas, campañas de salud, patrocinios por SENATI, así como contribuir con temas de clima y cultura.
- **Recursos Humanos – Proyectos.** El equipo de Recursos Humanos en el proyecto Gold Fields está conformado por un Superintendente de Relaciones Labores encargado de gestionar temas relacionados con el sindicato, un Jefe de Recursos Humanos que lidera

los procesos de cálculo de nómina, asistencia social, incorporación de personal técnico y personal obrero calificado y no calificado, así como desvinculación. El resto de actividades son planeadas y dirigidas desde la sede de Lima en coordinación con la jefatura de proyecto. Por otra parte, actividades de Recursos Humanos del resto de proyectos de las líneas de Alquiler y Mantenimiento, son realizadas por personal que pertenece a Administración de proyectos que lidera el Jefe de Administración y Recursos Humanos reportándolo mensualmente a la sede principal Lima. Es importante precisar que existe la necesidad de alinear los procesos operativos de Recursos Humanos en los proyectos a los de la sede de Lima, por lo cual, el Gerente de Recursos Humanos estableció que estas actividades sean ejecutadas y reportadas según los procedimientos instaurados por su gerencia para que sean transversales a la organización.

5.2.3 Auditoría de procesos de Recursos Humanos

La Auditoría de la Administración de Recursos Humanos, en palabras de Reyes (1996), es “Un procedimiento que tiene por objeto recabar y comprobar, bajo un método especial todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas de la organización” (citado en Gutiérrez, 2007, p. 15). Siguiendo esta premisa, la presente auditoría ha permitido conocer el estado actual de los procesos de Recursos Humanos y de qué manera se ajustan a los objetivos planteados por la organización para poder identificar brechas y efectuar planes de acción.

Metodología de Auditoría de Procesos de Recursos Humanos

La metodología utilizada por el equipo consistió en:

- **Revisión bibliográfica acerca de los procesos de Recursos Humanos.** Se tomó como base el libro de Administración de Recursos Humanos de Chiavenato (2017), ya que el autor considera el enfoque sistémico y la interacción de sus subsistemas.

- **Formulación de preguntas para la Auditoría.** Se tomó como referencia la fuente antes mencionada con el objetivo de establecer un diagnóstico del área de Recursos Humanos.
- **Adaptación de la herramienta para la Auditoría:** La herramienta Ficha técnica para evaluar procesos de Recursos Humanos por el Ministerio de Salud 1998, Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos que fue utilizada en la tesis “Auditoría de la administración de Recursos Humanos en el Hospital Regional de Ayacucho” (Gutiérrez, 2007, p.38), proporciona una guía clara y simple para la obtención de resultados. El resultado de esta adaptación se denominó “Formato de Auditoría de procesos de Recursos Humanos” (ver anexo 5).
- **Procesamiento de resultados.** Con el formato de Auditoría antes mencionado, el equipo consultor realizó la evaluación de cada pregunta y el resultado de las mismas (ver anexo n° 6). Las preguntas son calificadas en base a la evidencia e información recopilada de la empresa como: Manual de procedimientos, indicadores, *job descriptions*, entrevistas de primera fuente a los líderes de negocio (Gerente general, Superintendente de operaciones – Alquiler, Superintendente de proyectos – Minería, Jefe comercial – Transporte y Superintendente de Taller - Mantenimiento y reparaciones), así como preguntas al personal de Recursos Humanos – Bienestar social y clima (Asistente social, Asistente de reclutamiento, Analista de Recursos Humanos en conjunto con Gerente de Recursos Humanos y la Asistente de nóminas), así como los resultados de clima laboral 2018 (ver anexos 7, 8, 9, 10 y 11); para lo cual, si cumple totalmente, se le asigna un puntaje de 2; si cumple parcialmente (al menos un aspecto), se otorga un puntaje de 1, y si no cumple, no se consideran puntos. Al finalizar, la suma se convierte en un porcentaje que evidencia el estado actual de los procesos del área de Recursos Humanos (ver ejemplos en anexos 12 y 13).

- **Presentación de resultados y análisis.** Por último, con los resultados encontrados se realiza el análisis de los procesos exponiendo brechas que generan oportunidades de mejora.

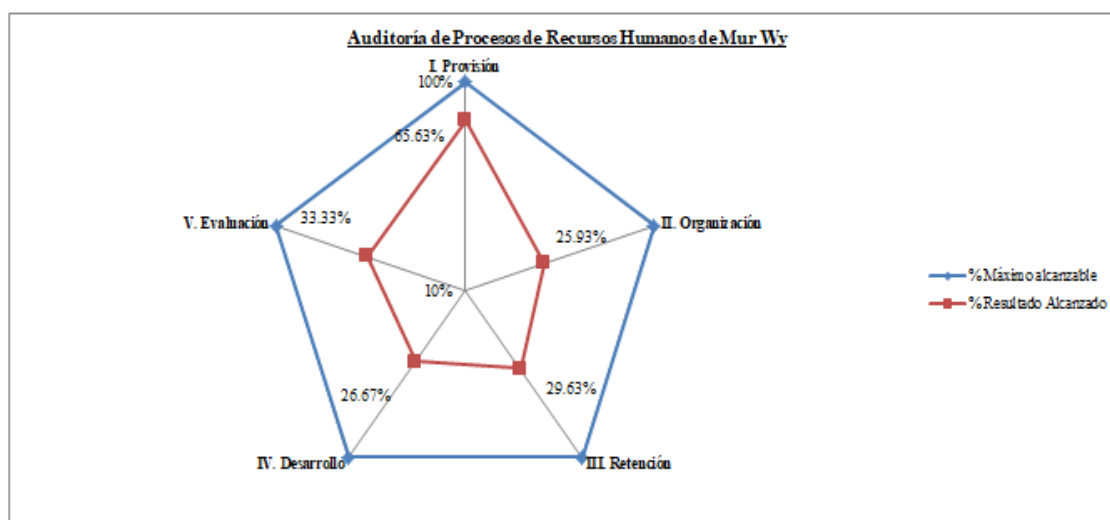
Resultados de auditoría

5.3 Producto de la auditoría realizada se encontraron los siguientes hallazgos en el área de Recursos Humanos, los que serán desarrollados a continuación:

Tabla 17

Resultado de procesos de Recursos Humanos de MUR WY

Subsistemas de Recursos Humanos	PUNTAJE MAX	PUNTAJE OBT	% Resultado Alcanzado
I. Provisión	32	21	65.63%
II. Organización	54	14	25.93%
III. Retención	54	16	29.63%
IV. Desarrollo	30	8	26.67%
V. Evaluación	18	6	33.33%



Nota: Elaboración propia, 2020.

- **Análisis del subsistema de Provisión (65.63 %).** Se evidencia que el área de Recursos Humanos solo cuenta con dos indicadores de gestión para la división de Reclutamiento y Selección, los cuales son el número de procesos abiertos y el número de días para la cobertura de una vacante. Existe un procedimiento formal para gestionar el Reclutamiento y Selección, donde el área solicitante toma la decisión final; sin embargo, se presenta un

retraso en el cumplimiento de los plazos para la aprobación de requerimientos, validación de sueldos, entrevistas técnicas, entrega de documentación, y en algunos casos los procesos inician sin el requerimiento formal del cliente interno. En los proyectos también existen dificultades para cumplir con la incorporación del personal, ya que la organización adolece de una adecuada planificación de las necesidades de personal, y los procesos de selección son atendidos según la urgencia de las solicitudes.

- **Análisis del subsistema de Organización (25.93%).** En general, los líderes de las líneas de negocio no se involucran ni consideran como parte de sus funciones, participar en la actualización de los *job descriptions*, por lo que se evidencia ausencia de o desactualización de los mismos. El proceso de inducción abarca la inducción general y la específica al puesto, pero menos de la mitad del personal actual las ha recibido a su ingreso, según el proceso establecido; además, no se cuenta con indicadores de seguimiento. Es importante destacar que hay jefes o supervisores que realizan el acompañamiento de inducción al puesto al nuevo personal, lo cual se considera una buena práctica. Se ha identificado la necesidad de incorporar una inducción exclusiva para los roles de liderazgo que ingresan a la empresa, para introducirlos en la filosofía de MUR WY y en el rol que se espera de ellos. La inducción en Seguridad y Salud Ocupacional se cumple en su totalidad, en respuesta al marco legal vigente. La empresa no ha establecido un sistema de desarrollo para su personal; es decir, carece de herramientas para la evaluación del desempeño que le permitan gestionar el desarrollo de competencias técnicas y de habilidades blandas. Tampoco cuenta con un plan de sucesión y línea de carrera en las líneas de negocio, y, por otro lado, al carecer de un mapa de puestos, no puede gestionar los planes de sucesión ni los procesos de línea de carrera.
- **Análisis del subsistema de Retención (29.63%).** La empresa no cuenta con una política de remuneraciones y compensaciones, lo cual genera inequidad interna; sin embargo, ha

elaborado una matriz de remuneraciones por cada grupo de puestos que sirve como herramienta de apoyo para la oferta a los candidatos. Las remuneraciones se pagan de acuerdo al calendario de obligaciones laborales del año, además de incluir otros beneficios como la cobertura al 70% de la EPS y seguro oncológico. Respecto a administración del personal, solo se cumple en un 50% con la entrega de documentación laboral como boletas de pago, CTS, utilidades, T-Registro, contratos, o no se realizan a tiempo. De acuerdo a la validación obtenida, no se cuenta con un Plan de retención o conservación de talento y tampoco existe un plan para la gestión de Bienestar Social y Calidad de Vida del colaborador, ya que las actividades se enfocan en la gestión de accidentes, cobro de subsidios y actividades de integración. El procedimiento establecido para la renovación de contrato no se apoya en los resultados de la evaluación de desempeño. Por otro lado, la empresa no cuenta con un procedimiento formal de relaciones laborales ni de desvinculación de personal.

- **Análisis de subsistema de Desarrollo (26.67%).** El resultado obtenido se sustenta en la ausencia de un Plan de Capacitación, que está vinculado con que no se ejecuta la Evaluación de Desempeño y con la desactualización de los perfiles de puestos. La empresa no cuenta con un sistema de gestión del conocimiento mediante el cual se transmita el *know how* entre los colaboradores, que permitiría al sucesor adaptarse de forma más rápida y eficiente a las funciones del puesto. Según los resultados de la encuesta de clima laboral, el ítem de cultura obtuvo el puntaje más bajo (76.88%), por lo que se entiende que es necesario que Recursos Humanos, junto con los líderes de la organización, orienten esfuerzos hacia la gestión de la cultura y del cambio.
- **Análisis del subsistema de Evaluación (33.33%).** Se ha identificado que la Gerencia de Recursos Humanos no tiene un proceso de evaluación de sus propias divisiones, lo cual no permite que identifique problemas, o acciones de mejora a implementar. Por otro lado,

Recursos Humanos cuenta con herramientas digitales que no satisfacen las necesidades del área, además de no contar con un banco de datos con información relevante que se pueda emplear en la toma de decisiones. MUR WY tiene un Sistema Integrado de Gestión (SIG), pero la información que contiene sobre Recursos Humanos es incompleta, ya que falta agregar información que es de interés para el personal como los perfiles de puesto, el Reglamento Interno de Trabajo, etcétera. En relación a Ética y responsabilidad social, Recursos Humanos sigue los lineamientos que indica el Corporativo.

De la auditoría interna se concluye que existen varios procesos de Recursos Humanos que no se cumplen, y que hay políticas y procedimientos desactualizados, así como la ausencia de indicadores relevantes para medir la eficiencia del área. Asimismo, hay perfiles de puestos que están incompletos o desactualizados, y no se cuenta con una herramienta para medir el desempeño que permita desarrollar planes de capacitación y sucesión; tampoco se cuenta con un plan de clima laboral y calidad de vida.

5.3 Conclusiones

- Con los resultados obtenidos de la auditoría interna se ha identificado que todos los procesos de Recursos Humanos presentan brechas importantes por mejorar, siendo los más críticos Organización, Desarrollo y Retención.
- Se atribuye este resultado a la poca planificación del área, al liderazgo reactivo (“apaga incendios”) enfocado en los procesos más operativos del área, sumado a la percepción de los líderes de la empresa respecto al rol de Recursos Humanos como un área de soporte encargada de los procesos de pagos y reclutamiento y no como un área estratégica.
- También se debe resaltar que Recursos Humanos es un área joven que, en palabras de la gerencia, “[...] no se ha adaptado al crecimiento rápido y vertiginoso que ha tenido la organización” y que, si bien ha crecido en estructura y en el alcance de sus

responsabilidades, hace falta que se adecúe a la dinámica de la empresa para convertirse en el socio estratégico que ésta necesita.

- Al identificar que los procesos de Recursos Humanos están interrelacionados, si se implementan mejoras en uno de ellos se impactará en el resultado del otro, ya que actúan como un sistema.

Capítulo VI. Plan de Mejora de Recursos Humanos

En base al diagnóstico realizado se identifica que la gestión del área de Recursos Humanos de MUR WY está en proceso de mejora de acuerdo a las exigencias del crecimiento del negocio, siendo necesario reforzar el alcance e impacto de su gestión hacia procesos que generen una mayor contribución estratégica y de valor a la organización. El objetivo de esta propuesta de plan de mejora es hacer más eficientes los procesos clave para lograr que Recursos Humanos se posicione como aliado estratégico y de esta forma lograr agregar valor a la organización. Las brechas identificadas en los procesos, a excepción del proceso de Provisión (65.63%), se encuentran por debajo del 50%, lo cual implica poco avance en su desarrollo. Dentro de estos procesos, los más críticos son: Organización (25.93%), Retención (29.63%) y Desarrollo (26.67%). En la tabla 18 se presentan las oportunidades de mejora identificadas en los procesos de mayor criticidad en la gestión de Recursos Humanos dentro de MUR WY:

Tabla 18

Resumen de oportunidades de mejora de MUR WY

PROCESOS	RETENCIÓN	ORGANIZACIÓN	DESARROLLO
Oportunidades de mejora en los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de una política de retenciones y compensaciones. • No hay un plan de retención o de conservación del talento, ni indicadores de gestión. • Proceso parcialmente desarrollado de reclamos y quejas de trabajadores (solo el requerido por ley). • Inexistencia de plan de bienestar y calidad de vida del trabajador, por lo que las actividades de bienestar social no satisfacen necesidades del personal. • La renovación de contratados no está sujeta el desempeño • No se han propuesto acciones para corregir los resultados obtenidos de la evaluación de clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles de puesto desactualizados. • No hay un plan de carrera para el personal. • No se han identificado todos los puestos críticos y claves. • Un porcentaje del personal que ingresa no realiza el proceso de inducción. • Inexistencia de indicadores de eficacia sobre el proceso de inducción. • No se cuenta con un proceso de evaluación de desempeño ni indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan de capacitación solo beneficia algunas áreas y las capacitaciones son técnicas no de competencias, y no provienen de un diagnóstico de necesidades de capacitación ni de la evaluación de desempeño. • Inexistencia en el proceso de gestión del conocimiento. • Se fomenta de forma parcial la cultura de MUR WY.

Nota: Elaboración propia, 2020.

Según Idalberto Chiavenato (2017), los procesos de Recursos Humanos permiten:

“Integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema”.

En base a esta visión sistémica de procesos es que la presente propuesta será orientada a la mejora de los procesos de organización, retención y desarrollo, los mismos que impactarán en los demás procesos de Recursos Humanos.

En base al resumen de oportunidades de mejora identificadas se propone realizar las siguientes acciones de mejora:

Tabla 19

Propuesta de acciones de mejora para MUR WY

PROCESOS	RETENCIÓN	ORGANIZACIÓN	DESARROLLO
Acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none">• Plan de clima laboral y calidad de vida.• Política salarial.• Procedimiento de atención de sugerencias, reclamos y quejas.	<ul style="list-style-type: none">• Actualización de perfiles de puesto y establecimiento de competencias.• Identificación de sucesores y plan de desarrollo.• Seguimiento al procedimiento de inducción.• Desarrollo del sistema de evaluación de desempeño.	<ul style="list-style-type: none">• Plan de capacitación anual.• Programa de desarrollo para trainees.• Programa de liderazgo.

Nota: Elaboración propia, 2020.

Las acciones de mejora mencionadas tendrán impacto en las siguientes actividades de Recursos Humanos:

- **Clima y cultura.** Mejorar del clima laboral debido a la equidad interna generará motivación y compromiso del personal con la empresa, lo cual propicia la alineación de sus objetivos personales con las metas organizacionales.
- **Rotación.** Disminución de la rotación ya que desde el reclutamiento se contará con personal alineado a los puestos, lo cual disminuye errores.
- **Relaciones laborales.** Reducir conflictos mediante un mejor clima laboral, retribuciones justas y preocupación por el colaborador.
- **Administración de personal.** Retribución justa acorde al desempeño y mérito, reducción de costos laborales al contar con personal más estable en la empresa, reducción de actividades operativas.
- **Capacitación y desarrollo.** Reducción de brechas de conocimiento y habilidades, asignación eficiente de recursos al invertir y capacitar al personal clave.

Considerando los recursos limitados y la percepción de los líderes acerca del rol operativo de Recursos Humanos, se propone enfocar los esfuerzos de mejora involucrando, en primer lugar, a la línea de mando principal conformada por las Gerencias y

Superintendencias, para convertirlos en aliados y sentar las bases para lograr una implementación exitosa del plan de mejora, el cual se presenta a continuación.

6.1 Propuesta de plan de mejora para el área de Recursos Humanos

Como partida para el plan de mejora se ha formulado una misión, visión y valores para Recursos Humanos con la finalidad de contar con elementos culturales que orienten las acciones propuestas ya que actualmente no se cuenta con estos elementos estratégicos.

- **Misión.** Contribuir al éxito de la organización al proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la empresa, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes.
- **Visión.** Ser reconocidos como un aliado estratégico para la organización, que promueva el desarrollo integral de los trabajadores, por medio de su realización personal, profesional y laboral para brindar servicios de calidad a nuestros clientes.
- **Valores.** Excelencia, Transparencia, Orientación al usuario, Colaboración, Compromiso, Servicio, Reconocimiento.

Asimismo, se plantea el objetivo principal, con meta para el año 2022, para el área de Recursos Humanos, el cual será: Gestionar de forma eficiente el capital humano de MUR WY, a través de la atracción y fidelización de las personas, para contar con el mejor capital humano, y así adaptarlo a las necesidades de la empresa y conseguir una mayor productividad en la organización.

La propuesta de plan de mejora tendrá un plazo de tres años (2020-2022), de tal forma que pueda alinearse con el horizonte temporal contemplado en el Plan Estratégico de la organización (2018-2022). Se propone desarrollar el plan de mejora en dos etapas, las cuales se explicarán a continuación:

Tabla 20

Etapa 1 – Propuesta de mejora MUR WY

PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	OBJETIVO	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE	INDICADORES	IMPACTO ESPERADO	INICIO
Desarrollo	Instalar el liderazgo visible en la línea de mando principal (liderazgo presente, directo, activo y coherente)	Programa de liderazgo.	Gerente de Recursos Humanos.	Línea base versus el nivel alcanzado.	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes involucrados en el plan de mejora. • Competencias claves desarrolladas. 	2020
Organización	Contar con un instrumento de gestión que contribuya con el éxito de los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y desempeño.	Actualización de perfiles de puesto y establecimiento de competencias (línea de mando principal).	Asistente de reclutamiento y selección.	N° perfiles actualizados versus N° de perfiles totales.	<ul style="list-style-type: none"> • Menor rotación. • Proceso de selección eficiente y transparente. 	2020
Organización	Gestionar adecuadamente el desempeño del personal.	Desarrollo del sistema de evaluación de desempeño (línea de mando principal).	Analista de Desarrollo.	N° de evaluados aptos versus N° total de evaluados.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar objetivamente los resultados individuales y su contribución al negocio. • Garantizar la meritocracia y reconocimiento objetivo. 	2020

Nota: Elaboración propia, 2020.

Tabla 21

Etapa 2 – Propuesta de mejora MUR WY

PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	OBJETIVO	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE	INDICADOR	IMPACTO ESPERADO	INICIO
Retención	Promover el equilibrio vida laboral-familiar.	Plan de Clima laboral y calidad de vida.	Asistenta social.	% de satisfacción del Plan. % de incremento de satisfacción del Plan respecto al año anterior.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar compromiso. • Marca empleadora. • Reducción de rotación. • Incremento de productividad. 	2021
Retención	Lograr la equidad y transparencia salarial, de acuerdo a los niveles de puesto.	Política salarial.	Jefe de Administración de Personal y Nóminas.	Política salarial aprobada. % de puestos alineados a la banda salarial aprobada. N° de promociones alineados a la banda salarial aprobada.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de clima laboral. • Aumentos justificados. • Lineamientos definidos para los incrementos, promociones, bonificaciones. 	2021
Retención	Promover mejores relaciones laborales con el personal y prevenir conflictos.	Procedimiento de atención de sugerencias, reclamos y quejas.	Asistenta social.	Aprobación del procedimiento y N° de sugerencias, reclamos y quejas atendidas versus las que fueron presentadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de conflictos internos. 	2022
Organización	Contar con la persona alineada al puesto adecuado, contar con una guía para el reclutamiento.	Actualización de perfiles de puesto y establecimiento de competencias (personal administrativo y técnico).	Asistente de reclutamiento y selección.	N° perfiles actualizados versus N° de perfiles totales.	<ul style="list-style-type: none"> • Menor rotación. • Proceso de selección eficiente y transparente. 	2021
Organización	Garantizar la sostenibilidad del negocio.	Identificación de sucesores y plan de desarrollo.	Analista de Recursos Humanos y Analista de desarrollo (*).	N° de puestos críticos identificados / N° de áreas revisadas. N° de sucesores identificados/ N° de puestos críticos identificados. N° de planes de desarrollo / N° de sucesores a futuro. N° de puestos críticos sin sucesor / N° de áreas revisadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el funcionamiento y cumplimiento de objetivos. 	2021
Organización	Difundir la cultura y generar la integración del nuevo trabajador.	Seguimiento al procedimiento de inducción.	Asistente de Reclutamiento y Selección.	N° de hojas de recorrido con firmas completas versus N° de trabajadores. N° de trabajadores que regularizaron su inducción / N° de trabajadores contratados.	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el proceso de adaptación del nuevo personal. • Generar alineamiento a la cultura. 	2021
Desarrollo	Gestionar adecuadamente el desempeño del personal.	Desarrollo del sistema de evaluación de desempeño (personal administrativo y técnico).	Analista de desarrollo (*).	N° de evaluados aptos versus N° total de evaluados.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar objetivamente los resultados individuales y su contribución al negocio. • Garantizar la meritocracia y reconocimiento objetivo. 	2021
Desarrollo	Cerrar brechas de conocimiento y de competencias.	Plan de capacitación anual.	Analista de desarrollo (*).	% de capacitaciones ejecutadas / % capacitaciones programadas. Calificación de evaluación de desempeño del año anterior versus incremento en la calificación de evaluación de desempeño actual.	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la productividad. • Generar compromiso. • Desarrollo del talento. • Desarrollar la gestión del conocimiento. 	2022
Desarrollo	Contar con personal idóneo y alineado a la cultura.	Programa de desarrollo para trainees.	Analista de desarrollo (*).	N° de puestos técnicos cubiertos por trainees N° de convenios suscritos	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir los plazos de reclutamiento. 	2022

(*) Nuevo puesto a contratar.

Nota: Elaboración propia, 2020.

6.1.1 Primera etapa del plan de mejora

Objetivo: Implementar un modelo de Evaluación de Desempeño

Esta primera etapa se desarrolla en el plazo del primer año (2020), el cual tiene como objetivo implementar un modelo de Evaluación de Desempeño para la línea de mando principal, para lo cual previamente se realizará la actualización de los perfiles de estos puestos y el establecimiento de competencias. Se incluirá un Programa de Liderazgo dirigido a la identificación del perfil del “Líder MUR WY”, con el fin de comprometerlos en las iniciativas del área Recursos Humanos y reconocerlos como socios estratégicos.

El éxito de esta primera etapa radica en las siguientes acciones:

- **Reunión de involucramiento con la gerencia general.** Se presentará el plan de mejora, así como sus beneficios y desafíos, con el objetivo de que se constituya en el principal patrocinador de la propuesta.
- **Sensibilización a los líderes.** Se presentará el plan de mejora, los beneficios, desafíos, cronograma, el rol y responsabilidades de cada participante, con el objetivo de generar compromiso e influencia, logrando que identifiquen el impacto positivo en su gestión. En estas reuniones es relevante reconocer la postura de cada participante para gestionar adecuadamente las resistencias.

Actualización de perfiles de puesto y establecimiento de competencias (línea de mando principal)

La actualización de perfiles comprenderá las siguientes actividades:

- Actualización del MOF mediante el formato de *Job description* (ver anexo 8).
- Estructuración de los perfiles de puestos, llevando a cabo sesiones de actualización y validación: objetivo y funciones de puestos, requisitos técnicos, niveles de reporte, etcétera, con el fin de tener perfiles estructurados para tener una mayor eficiencia en los

procesos de contratación, evaluación de desempeño, línea de carrera y planes de desarrollo.

- Definición de las competencias blandas, generales y específicas requeridas para cada nivel de puesto.
- Actualizar el Sistema Integrado de Gestión, incluyendo los perfiles de puesto aprobados por la Gerencia General y de Recursos Humanos.

A continuación, se presenta la tabla resumen del KPI:

Tabla 22

Indicador – Perfiles de puesto (línea de mando principal)

ACTIVIDAD	INDICADOR	CRITERIO DE ÉXITO
Actualización de perfiles de puesto de línea de mando principal	N° perfiles actualizados versus N° de perfiles totales	100% de perfiles actualizados

Nota: Elaboración propia, 2020.

Desarrollo del sistema de evaluación de desempeño (línea de mando principal)

Como parte de la propuesta de mejora se ha desarrollado un Modelo de gestión de desempeño para MUR WY, que es aplicable a toda la organización. Este proceso se llama Revisión de Desempeño Anual (REDA), el cual tendrá alcance a los gerentes y superintendentes (ver anexo 14).

El modelo de gestión de desempeño que se propone es la evaluación de 90°, donde los supervisores evalúen a los colaboradores que le reportan en línea directa. Considerando que esta evaluación es la más sencilla de aplicar, se espera que MUR WY adopte la herramienta, valore su importancia y reconozca sus beneficios, sentando las bases para aplicar otros modelos de evaluación de desempeño de mayor complejidad de forma progresiva.

Para la implementación de esta etapa se proponen las siguientes acciones:

- Se realizarán talleres informativos donde se explicará la metodología, las etapas, beneficios y plazos.
- La determinación de objetivos se realizará en enero de cada año.

- El seguimiento de las metas será revisado de forma semestral.
- La evaluación final se realizará en el mes de diciembre en una sesión de calibración, donde el evaluado recibirá *feedback* por parte de su superior.
- Para el desarrollo de la evaluación de desempeño se deberá adquirir el servicio de un tercero, que proveerá a la empresa de un sistema para realizar la evaluación de manera más eficiente.

A continuación, se presenta la tabla resumen del KPI:

Tabla 23

Indicador – Evaluación de desempeño (línea de mando principal)

ACTIVIDAD	INDICADOR	CRITERIO DE ÉXITO
Aplicación de evaluación de desempeño línea de mando principal	Nº de evaluados aptos versus Nº total de evaluados	100% de evaluaciones aplicadas a los gerentes y superintendentes

Nota: Elaboración propia, 2020.

Programa de liderazgo

Su objetivo es instalar un liderazgo visible en los gerentes y superintendentes de las distintas líneas de negocio de la empresa. El liderazgo visible se entiende como un liderazgo presente, directo, activo y coherente, que se desea a adaptar a toda la organización.

Las acciones que se desarrollarán para cumplir con este programa son:

- Sesión informativa de sensibilización para dar a conocer el objetivo y lo que se espera del programa.
- Diagnóstico para identificar las competencias y el nivel en el que se encuentran, mediante un *assesment* para establecer una línea base.
- Desarrollo de los cursos para reforzar las competencias clave previamente identificadas.
- Seguimiento a los planes acordados durante el programa.
- Evaluación final mediante un *assesment*.

A continuación, se presenta la tabla resumen del KPI:

Tabla 24**Indicador – Programa de liderazgo**

ACTIVIDAD	INDICADOR	CRITERIO DE ÉXITO
Programa de liderazgo	Línea base versus Nivel alcanzado	70% de nivel de madurez de competencias

Nota: Elaboración propia, 2020.

6.1.2 Segunda etapa del plan de mejora

Esta etapa abarcará el segundo y tercer año del plan de mejora y contemplará las acciones orientadas a mejorar los procesos de organización, desarrollo y retención, que se describen a continuación:

Actualización de perfiles de puesto y establecimiento de competencias (personal administrativo y técnico)

La actualización de perfiles comprenderá las siguientes actividades:

- Sesiones de actualización y validación del objetivo y funciones del puesto, establecimiento de los requisitos técnicos, niveles de reporte, con el fin de tener perfiles bien estructurados que favorezcan los procesos de contratación, evaluación de desempeño, línea de carrera y planes de desarrollo.
- Definición de las competencias blandas, generales y específicas requeridas para cada nivel de puesto.
- Incluir los perfiles de puesto aprobados por la línea de mando principal y de Recursos Humanos, dentro del Sistema Integrado de Gestión.

A continuación, se presenta la tabla resumen del KPI:

Tabla 25**Indicador – Perfiles de puesto (personal administrativo y técnico)**

ACTIVIDAD	INDICADOR	CRITERIO DE ÉXITO
Actualización de perfiles de puesto de administrativos y técnicos	Nº perfiles actualizados versus Nº de perfiles totales	100% de perfiles actualizados

Nota: Elaboración propia, 2020.

Desarrollo del sistema de evaluación de desempeño (personal administrativo y técnico).

En esta etapa la Revisión de Desempeño Anual (REDA) será de alcance al personal administrativo y técnico. En el caso de personal administrativo se usará el modelo de 90°, donde se evaluará por objetivos y competencias. Para colaboradores de las áreas técnicas, se conformará un comité evaluador para lograr una calificación objetiva de las competencias.

Para la implementación de esta etapa se proponen las siguientes acciones:

- Se realizarán talleres informativos con la explicación del modelo: metodología, etapas, beneficios y plazos, así como el entrenamiento de la evaluación de desempeño.
- La determinación de objetivos del personal administrativo se realizará en enero de cada año.
- El seguimiento de las metas y competencias será revisado de forma semestral.
- La evaluación final se realizará en el mes de diciembre en una sesión de calibración, donde el evaluado recibirá *feedback* por parte de su superior.
- Se continuará utilizando el sistema adquirido en la primera etapa del plan de mejora.

A continuación, se presenta la tabla resumen del KPI:

Tabla 26

Indicador – Evaluación de desempeño (personal administrativo y técnico)

ACTIVIDAD	INDICADOR	CRITERIO DE ÉXITO
Aplicación de evaluación de desempeño de personal administrativo y técnico	N° de evaluados aptos versus N° de evaluados finales	100% de evaluaciones aplicadas a personal administrativo y técnico

Nota: Elaboración propia, 2020.

Identificación de sucesores y plan de desarrollo

La importancia de la identificación de sucesores radica en garantizar la sostenibilidad del negocio. En este proceso se considerarán los siguientes criterios:

- **Impacto en el negocio.** Cómo se afecta la operación si la posición queda vacante.
- **Complejidad de encontrar el perfil.** Dificultad para cubrir la vacante.

- **Intención de rotar.** Probabilidad de desvincularse de forma voluntaria.

Para la implementación de esta etapa se proponen las siguientes acciones:

- Identificación de puestos críticos por áreas.
- Identificación de línea de sucesores: a) Preparados para asumir la posición de forma inmediata, b) En proceso de formación para asumir la posición, o c) Sin sucesor identificado.
- Elaboración de planes de conservación o retención para los sucesores preparados para asumir la posición.
- Elaboración de planes de desarrollo para sucesores en proceso de formación y/o determinación de estrategia para cubrir el puesto crítico sin sucesor identificado dentro de la organización.
- Seguimiento a los planes y estrategias formuladas para los sucesores.

A continuación, se presenta la tabla resumen del KPI:

Tabla 27

Indicador – Identificación de sucesores y plan de desarrollo

ACTIVIDAD	INDICADOR	CRITERIO DE ÉXITO
Identificación de sucesores y plan de desarrollo	Nº de puestos críticos identificados / Nº de áreas revisadas	100% de áreas con puestos críticos identificados
Identificación de sucesores y plan de desarrollo	Nº de sucesores identificados/ Nº de puestos críticos identificados	100% de sucesores identificados por puesto crítico
Identificación de sucesores y plan de desarrollo	Nº de planes de desarrollo / Nº de sucesores a futuro	100% de sucesores a futuro con planes de desarrollo
Identificación de sucesores y plan de desarrollo	Nº de puestos críticos sin sucesor / Nº de áreas revisadas	100% de áreas con puestos críticos sin sucesor identificados

Nota: Elaboración propia, 2020.

Plan de clima laboral y calidad de vida

Como parte del plan y dentro del proceso de Retención, se observa como oportunidad de mejora la formalización del proceso y la agrupación de los beneficios que ofrece la empresa a sus colaboradores y su difusión.

Este plan de clima laboral y calidad de vida también responde a los resultados de la encuesta de clima laboral realizada en el 2018, en la cual se evidencia la necesidad de realizar acciones de reconocimiento y mejora de beneficios alineadas a las expectativas del personal. La empresa cuenta con algunos beneficios, pero es necesario reforzar la difusión de los mismos y que tengan un procedimiento formal.

En el plan se contemplarán las siguientes acciones:

- **Elaboración de un listado de los beneficios actuales y proponer una nueva oferta de beneficios.** Se tendrán en cuenta beneficios tanto económicos como emocionales (ver anexo 15).
- **Formalización del paquete de beneficios.** Los cuales deberán ser aprobados por la Gerencia General.
- **Comunicación de los beneficios.** Se informará en las convocatorias de personal, en la inducción y durante la relación laboral, utilizando para ello diversos medios.
- **Monitoreo.** Los beneficios serán evaluados durante la encuesta de clima, para conocer cuál es la valoración que les da el personal.

A continuación, se presenta la tabla resumen del KPI:

Tabla 28

Indicador - Plan de clima laboral y calidad de vida

ACTIVIDAD	INDICADOR	CRITERIO DE ÉXITO
Plan de satisfacción de clima laboral y calidad de vida	% de incremento en la satisfacción del ítem de beneficios respecto al año anterior	Incremento mínima del 1%

Nota: Elaboración propia, 2020.

Política salarial

Como se mencionó anteriormente, en MUR WY existe la necesidad de establecer una política salarial y de compensaciones que le permita realizar una adecuada valoración de puestos y alinear las remuneraciones bajo criterios y métodos estandarizados, para establecer

remuneraciones que garanticen la equidad interna y sean competitivos en relación al mercado.

Para lograr el objetivo anterior, se recomienda que la empresa invierta en las siguientes acciones:

- **Participación en un Estudio Salarial.** Para comparar las bandas salariales internas con las del mercado.
- **Contratación de un experto externo.** Para asesorar en la construcción de la metodología de escalas salariales y valoración de puestos.

A continuación, se presenta la tabla resumen del KPI:

Tabla 29

Indicador - Política salarial

ACTIVIDAD	INDICADOR	CRITERIO DE ÉXITO
Política salarial	Aprobación de política	Política salarial aprobada y aplicada
Alineación de puestos	% de puestos alineados a la banda salarial aprobada	100% de los puestos alineados
Promociones alineadas	Nº de promociones alineadas a la banda salarial aprobada	100% de promociones alineadas

Nota: Elaboración propia, 2020.

Cabe informar que aquellos puestos que superan la valoración aprobada no serán considerados en la alineación a la banda salarial.

Seguimiento al procedimiento de inducción

Se cuenta con un procedimiento de inducción que no se ejecuta con el total del personal que ingresa a MUR WY por lo que, a fin de asegurar su cumplimiento para que los trabajadores se integren adecuadamente a su puesto y tareas, se propone desarrollar las siguientes acciones:

- La división de Reclutamiento y Selección se encargará del seguimiento de la ejecución de la inducción.
- Se recomienda establecer fechas para realizar la inducción al nuevo personal.

- Se programará la regularización de la inducción del personal que no la ha recibido.
- La división encargada deberá entregar reportes mensuales a la jefatura, como parte del seguimiento de indicadores.

A continuación, se presenta la tabla resumen del KPI:

Tabla 30

Indicador – Seguimiento al procedimiento de inducción

ACTIVIDAD	INDICADOR	CRITERIO DE ÉXITO
Cumplimiento de inducción general y del puesto	N° de hojas de recorrido con firmas completas versus N° de trabajadores	100% de hojas de recorrido con firmas completas
Regularización de inducción al personal contratado	N° de trabajadores que regularizaron su inducción / N° de trabajadores contratados	100% del personal contratado cuenta con inducción

Nota: Elaboración propia, 2020.

Programa de desarrollo para trainees

De forma semestral la empresa contrata practicantes pre-profesionales y profesionales tanto para puestos administrativos como para técnicos. Según los registros de contratación de personal, alrededor de un 35% de los practicantes son contratados como empleados, pero no existe un programa formal de entrenamiento ni de evaluación para su incorporación. La mayoría de los trainees son reclutados para la sede de Lima, sobre todo para el área de Taller; por lo que existe también la necesidad de formación del personal junior en las sedes de provincias.

Cabe resaltar que, por la naturaleza de sus actividades, la empresa requiere cubrir posiciones técnicas junior, para lo cual contrata frecuentemente a quienes culminaron con éxito su Plan de Prácticas debido a que están capacitados y alineados a la cultura MUR WY, quienes seguirán desarrollándose dentro de la empresa; entre ellos se identificará a futuros sucesores para puestos claves.

Se contemplarán las siguientes acciones en el programa:

- Identificación de los puestos más solicitados y que son complejos de encontrar en el mercado.

- Identificación de las principales instituciones educativas que cuentan con el perfil requerido.
- Generar alianzas con las instituciones identificadas para que se constituyan como una fuente de reclutamiento.
- Fortalecimiento de alianzas con las instituciones identificadas, a través de charlas especializadas a cargo de los profesionales de MUR WY.
- Se programará un taller con un proveedor externo de comunicación asertiva, liderazgo y *feedback*, para los supervisores de los *trainee*.

A continuación, se presenta la tabla resumen del KPI:

Tabla 31

Indicador - Programa de desarrollo para trainees

ACTIVIDAD	INDICADOR	CRITERIO DE ÉXITO
Programa de desarrollo <i>trainee</i>	Nº Puestos técnicos cubiertos por <i>trainees</i>	50% de puestos técnicos cubiertos por <i>trainees</i>
Convenios con instituciones identificadas	Nº convenios suscritos	30% de incremento en el número de postulantes al programa de <i>trainee</i>

Nota: Elaboración propia, 2020.

Plan de capacitación anual (personal administrativo y técnico)

Para el último año del presente plan de mejora se propone realizar un plan de capacitación para el personal de las divisiones administrativas y técnicas con el fin de acortar las brechas encontradas en la evaluación de desempeño. El plan de capacitación debe ser integral y que beneficie a todas las áreas de la empresa, tanto en competencias técnicas como en habilidades blandas. Asimismo, se recomienda aplicar el modelo 70-20-10, con el fin de generar un aprendizaje eficiente y eficaz, que sea aplicable y se evidencie en el desempeño diario en el ámbito laboral.

Para implementar este plan se aplicarán las fases del proceso de capacitación de Chiavenato (2009), el cual se explica a continuación:

- **Detección de las necesidades de capacitación.** Recursos Humanos se reunirá con los líderes para determinar las necesidades de capacitación, considerando los objetivos de la empresa y las brechas de conocimientos y competencias identificadas en los resultados de la evaluación de desempeño.
- **Programa de la capacitación.** Recursos Humanos consolidará los requerimientos de las áreas para priorizar las necesidades de capacitación, y definir la programación y presupuesto, el cual será sometido a aprobación de la Gerencia General.
- **Ejecución de la capacitación.** Después de la aprobación del plan de capacitación anual, Recursos Humanos comunicará las capacitaciones aprobadas y contratará a los proveedores de capacitación para la ejecución.
- **Evaluación de los resultados de la capacitación.** Recursos Humanos solicitará informes a las áreas con los indicadores de avance y resultados, e irá realizando las modificaciones necesarias para garantizar la eficacia y eficiencia del plan. Asimismo, realizará seguimiento al personal capacitado para que apliquen la formación teórica a través de propuestas de mejora en sus áreas de desempeño.

A continuación, se presenta la tabla resumen del KPI:

Tabla 32

Indicador - Plan de capacitación anual (personal administrativo y técnico)

ACTIVIDAD	INDICADOR	CRITERIO DE ÉXITO
Plan de capacitación anual	% de capacitaciones ejecutadas / % capacitaciones programadas	100 % de capacitaciones ejecutadas
Plan de capacitación anual	Calificación de evaluación de desempeño del año anterior versus Incremento en la calificación de evaluación de desempeño actual	Incremento en los resultados de la evaluación de desempeño

Nota: Elaboración propia, 2020.

Procedimiento de atención de sugerencias, reclamos y quejas

Se propone ejecutar el siguiente procedimiento a fin de establecer un medio para la presentación de sugerencias, reclamos y quejas, con el fin de reducir conflictos internos y prevenir conflictos laborales.

Se han considerado las siguientes acciones para el desarrollo del mismo:

- Se elaborará la propuesta del procedimiento de atención de sugerencias, reclamos y quejas.
- Se convocará a los jefes de las áreas a una reunión de presentación sobre la propuesta del procedimiento.
- Una vez incorporadas las sugerencias se presentará para aprobación de la Gerencia General.

A continuación, se presenta la tabla resumen del KPI:

Tabla 33

Indicador - Procedimiento de atención de sugerencias, reclamos y quejas

ACTIVIDAD	INDICADOR	CRITERIO DE ÉXITO
Procedimiento de atención de sugerencias, reclamos y quejas	Aprobación del procedimiento	Procedimiento aprobado y aplicado
Atención de sugerencias, reclamos y quejas	N° de sugerencias, reclamos y quejas atendidas / N° de sugerencias, reclamos y quejas presentadas	100% de atención de sugerencias, reclamos y quejas

Nota: Elaboración propia, 2020.

6.2 Evaluación de resultados del plan de mejora

Una vez culminada las dos etapas del Plan de Mejora se contará con una línea base para la implementación de indicadores de área. Teniendo en cuenta los resultados se propone continuar con el monitoreo de algunos indicadores; además, se recomienda que posterior a los tres años se continúen mejorando con la construcción y rediseño o creación de algunos nuevos indicadores de gestión que se consideren necesarios, entre los cuales destacan:

Tabla 34***Indicadores de gestión para el área de Recursos Humanos***

PROCESOS	ACTIVIDADES INVOLUCRADAS	INDICADOR
Provisión	Reclutamiento y selección.	Costos y tiempo de contratación, tiempo para cubrir la posición, fuentes de reclutamiento
Organización	Planeación del trabajo, descripción y análisis de puestos, gestión de desempeño.	Índice de satisfacción laboral, cumplimiento de objetivos por individuales y por área.
Retención	Remuneraciones, prestaciones sociales, calidad de vida, relación con los colaboradores.	<i>Engagement</i> , tasa y costos de rotación voluntaria, ausentismo laboral, rotación por puestos, rotación por área, costos de compromiso.
Desarrollo	Capacitaciones y desarrollo de personal y organizacional.	Porcentaje de presupuesto de Recursos Humanos por capacitación, horas hombre invertidas en capacitación, tasa de promoción interna, retorno de inversión en la capacitación.
Evaluación	Sistemas de información en Recursos Humanos, ética y responsabilidad social.	Monitoreo y cumplimiento de los indicadores propuestos.

Nota: Adaptado de “Los cinco procesos básicos en la Administración de Recursos Humanos”, por Chiavenato, 2017.

Capítulo VII. Cronograma, presupuesto y viabilidad de la propuesta

A continuación, se describe el cronograma, el presupuesto y viabilidad del Plan de mejora del área de Recursos Humanos de MUR WY para los años 2020-2022.

7.1 Cronograma

La propuesta del plan de mejora contempla el siguiente cronograma de trabajo:

Tabla 35

Cronograma estimado del plan de mejora de Recursos Humanos 2020-2022

ETAPAS/AÑO SEMESTRE	2020		2021		2022		
	I SEMESTRE	II SEMESTRE	I SEMESTRE	II SEMESTRE	I SEMESTRE	II SEMESTRE	
Primera etapa	<p>Reunión de involucramiento con la Gerencia General: presentación de Plan, beneficios y desafíos</p> <p>Sensibilización a líderes: presentación de Plan de Mejora para generar compromiso</p> <p>Actualización de perfiles de puesto y establecimiento de competencias (Línea de mando principal): revisión de descriptores de puesto, sesiones de actualización y validación, definición de competencias, Perfiles aprobados en el SIG.</p>						
		<p>Desarrollo del sistema de evaluación de desempeño (Línea de mando principal): establecimiento de objetivos y competencias a evaluar, seguimiento y evaluación.</p>					
	<p>Programa de Liderazgo: sesión de presentación del programa, desarrollo del programa, seguimiento y evaluación.</p>						
Segunda etapa			<p>Actualización de perfiles de puestos (personal administrativo y técnico): sesiones de actualización, definición de competencias e inclusión de perfiles en el SIG.</p> <p>Identificación de sucesores y plan de desarrollo: identificar puestos críticos, mapeo de sucesores, elaboración de planes de conservación y desarrollo, y seguimiento.</p> <p>Plan de Clima Laboral y calidad de Vida: propuesta de oferta de beneficios, formalización del plan, comunicación y monitoreo de satisfacción.</p> <p>Política Salarial: Estudio salarial externo, y contratación de un experto externo.</p>				
			<p>Procedimiento de inducción: seguimiento de inducción, ejecución y regularización de personal que no la había recibido, elaboración de reportes.</p>				
			<p>Sistema de evaluación de desempeño (personal administrativo y técnico): establecimiento de competencias y conductas esperadas, establecimiento del comité evaluador, entrenamiento, seguimiento y resultados.</p>				
					<p>Programa de desarrollo para trainees: identificación de puestos, alianzas con instituciones educativas y fortalecimiento de las mismas.</p> <p>Plan de capacitación anual (personal administrativo y técnico): detección de necesidades, programa de capacitación, ejecución, y evaluación de resultados.</p> <p>Procedimiento de atención de reclamos y quejas: elaboración de propuesta, aprobación y ejecución.</p>		
						<p>Evaluación de resultados del plan de mejora</p>	

Nota: Elaboración propia, 2020.

7.2 Presupuesto y viabilidad de la propuesta

El plan de mejora 2020-2022 para Recursos Humanos prevé un presupuesto que, asciende a S/ 393,751.00, cuya distribución se detalla en la tabla 36.

En este sentido, se considera que el plan de mejora resulta viable por las siguientes razones:

- El plan propuesto responde a una necesidad identificada por los líderes de la organización, respecto a fortalecer los procesos del área de Recursos Humanos; conforme se evidenció en las entrevistas realizadas. Es por ello que se cuenta con el respaldo y compromiso de la Gerencia General y líderes de la línea de negocio.

- La propuesta cuenta con un plan estructurado que incluye acciones concretas, que se desarrollarán en un periodo de 3 años y podrán ser medidas a partir de los indicadores y plazos que forman parte de la propuesta.

- En la perspectiva Intangible, del plan estratégico de MUR WY (2018-2022), se contempló un presupuesto de S/500,000.00 soles para la implementación de acciones de Recursos Humanos relacionadas con el fortalecimiento de la cultura, desarrollo del talento y evaluación de desempeño; siendo que, a diciembre de 2019 se ejecutó sólo el 20% del mismo. El presupuesto del plan de mejora propuesto no excede el saldo presupuestal disponible.

- El plan de mejora beneficiará a la empresa con un ahorro de S/144,277.64.

Tabla 36

Presupuesto estimado del plan de mejora de Recursos Humanos 2020-2022

ACCIONES DE MEJORA	RECURSOS	2020	2021	2022	Total por acción	Costo interno	Costo externo	
Actualización de perfiles de puesto y establecimiento de competencias - 2020	Horas hombre del personal de Recursos Humanos	83.00	577.00		660.00	660.00		
Desarrollo de sistema de evaluación de desempeño - 2020	Especialista de desarrollo, talleres, plataforma digital para archivo	59,000.00	59,000.00	57,500.00	175,500.00		175,500.00	
Programa de Liderazgo - 2020	Servicios de consultora, horas hombre del personal de Recursos Humanos	20,872.00	20,872.00	20,872.00	62,616.00	1,008.00	61,608.00	
Identificación de sucesores y plan de desarrollo - 2021	Talleres de trabajo		600.00		600.00		600.00	
Propuesta del Plan de Clima Laboral y calidad de Vida - 2021	Horas hombre del personal de Recursos Humanos (elaboración, presentación), materiales para difusión		888.00	888.00	1,776.00	1,276.00	500.00	
Política salarial - 2021	Servicios de experto externo, estudio salarial externo, horas hombre de personal de Recursos Humanos		5,672.00		5,672.00	672.00	5,000.00	
Procedimiento de inducción - 2021	Horas hombre del personal de Recursos Humanos		1,056.00		1,056.00	1,056.00		
Programa de desarrollo para Trainees – 2022	Costos de reclutamiento, costo de trainees, entrenamiento, relaciones públicas (alianzas)			145,154.00	145,154.00	144,154.00	1,000.00	
Propuesta del Plan de capacitación anual - 2022	Horas hombre del personal de Recursos Humanos (elaboración, presentación)			629.00	629.00	629.00		
Procedimiento de atención de reclamos y quejas - 2022	Horas hombre del personal de Recursos Humanos			88.00	88.00	88.00		
Sub total anual (S/)		S/ 79,955.00	S/ 88,665.00	S/ 225,131.00		S/ 149,543.00	S/ 244,208.00	
TOTAL (S/)		S/ 393,751.00						

Nota: Elaboración propia, 2020.

Capítulo VIII. Beneficios del plan de mejora

El plan de mejora propuesto brindará diversos beneficios a la empresa, conforme se detalla a continuación:

Tabla 37

Beneficios del plan de mejora de Recursos Humanos

CUANTITATIVOS – ECONÓMICOS	CUALITATIVOS - MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> • Se estima un ahorro anual del 30% en el costo total de rotación, lo cual se representa un monto aproximado de S/ 453,600.00. • Disminución de rotación y aumento de intención de quedarse. • La Gerencia estima que, después de la ejecución del Plan de Mejora, la productividad incrementa en un 40%, ya que será el resultado de las capacitaciones, evaluaciones de desempeño, etcétera. • Ahorro producto de la optimización de tiempos del procedimiento de Reclutamiento y Selección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la selección del personal. • Disminución de brechas de competencias. • Equidad remunerativa interna y competitiva en relación al mercado. • Mejores prácticas en compensación. • Mejora de marca empleadora. • Mejores relaciones laborales. • Mejora de clima organizacional. • Motivación del personal • Mayor compromiso de los colaboradores. • Construcción de capital relacional. • Aseguramiento de una sucesión exitosa en posiciones de liderazgo principal que continúa con la filosofía de líder ya instalada para la sostenibilidad del negocio. • Liderazgo visible y comprometido que apoya las actividades de Recursos Humanos.

Nota: Elaboración propia, 2020.

- Mejorar la permanencia de personal y la intención de quedarse, la empresa lleva el registro de la rotación de personal general, el cual se encuentra en un 6% respecto al porcentaje promedio del sector el cual es de 5% del sector (Cabrejos, Yolanda; San Miguel, Edward.; Rojas, Dick 2018). Asimismo, se han propuesto acciones de mejora para los procesos de retención y desarrollo que finalmente impactarán en mediano plazo a la reducción de la rotación de la empresa y contribuirá a aumentar la intención de quedarse. Se estima que este ahorro anual del 30% en el costo total de rotación, lo cual se representa un monto aproximado de S/ 453,600.00.
- El incremento de la productividad es otro de los beneficios económicos cuantitativos asociado a las acciones de mejora en organización y desarrollo, tales como las capacitaciones, taller de liderazgo y evaluación de desempeño. Se espera obtener un

ahorro del 40% que ascendería a S/ 57,600.00 anuales, lo que equivale a 1,800 horas al año, aproximadamente. Este beneficio sería producto de la reducción de horas extras de trabajo al hacer más eficiente la labor del colaborador como de los jefes y supervisores.

- Respecto a la optimización del proceso de Reclutamiento y Selección, se estimó una reducción de hasta cuatro días por proceso debido a que se contará con los perfiles idóneos. Asimismo, aunque no exista un indicador de costo relacionado a este proceso, se ha estimado un ahorro promedio mensual de S/ 2,235.72, equivalente a S/ 26,828.64 anuales, correspondiente al valor de horas-hombre empleadas para cada proceso de selección.
- En resumen, de acuerdo a los beneficios cuantitativos antes mencionados, se espera obtener un ahorro neto estimado total del plan de S/ 144,277.64 (para detalle ver Anexo 16). Se espera alcanzar este beneficio tangible al finalizar los 3 años de la implementación del plan.
- Con respecto a los beneficios cualitativos o intangibles del plan de mejora, el programa de liderazgo permitirá que los líderes desarrollen competencias orientadas a la gestión humana y, de esta manera, generar un liderazgo visible que brinde el soporte necesario para la ejecución de las acciones del presente plan.
- La acción de actualización de perfiles de puesto y competencias del personal permitirá tener una mejor guía para el reclutamiento y selección, lo que resultará en una selección más efectiva e idónea; además, servirá como base para otras acciones como evaluación de desempeño y política salarial, y será el punto de partida para trazar los planes de sucesión a futuro. Asimismo, los planes de sucesión ayudarán a identificar el talento clave para asegurar la sostenibilidad del negocio.
- Por otro lado, producto de la evaluación de desempeño, se gestionarán las capacitaciones para reducir brechas en competencias y conocimientos, además de mejorar el desarrollo

de funciones de todo el personal de manera individual y colectiva para contribuir al logro de los objetivos planteados por la empresa.

- El establecimiento de una política salarial permitirá una compensación equitativa a sus empleados, lo que les permitirá que la empresa pueda posicionarse de forma más competitiva en el mercado. Esto generará mejores prácticas de compensación (incrementos, promociones, recompensas), además de aportar a una mejor atracción del talento (marca empleadora).
- El plan de calidad de vida y el procedimiento de atención de quejas permitirán a la empresa abrir canales de comunicación que logren un acercamiento a los empleados, identificando sus necesidades y expectativas, valorando a cada colaborador y generando un ambiente de sanas relaciones.
- El presente plan de mejora permitirá que todas las personas que se beneficien del mismo, y de esta manera formen parte del capital relacional de la empresa, que aportará a la imagen institucional y a la generación de nexos provechosos con otras compañías.
- Otro de los resultados intangibles del plan de mejora es su impacto positivo en la permanencia de los empleados, razón por la cual se establecen tareas y actividades en cada proceso que permitan el logro del mismo. De esta forma también obtendremos la mejora del clima laboral, compromiso, lealtad y la atracción del personal.

Finalmente, empleados y líderes encontrarán en Recursos Humanos el aliado estratégico que brinda alternativas, propuestas, herramientas y estrategias de gestión de personas que contribuirá a los resultados que la empresa espera.

Conclusiones y recomendaciones

- El presente trabajo es una propuesta que busca apoyar la gestión de Recursos Humanos de la empresa MUR WY a través de la mejora de sus procesos, para lo cual se ha seguido una estructura coherente que permite conocer tanto el entorno donde se desarrolla la empresa como su funcionamiento interno y las características con las que compete. Ambas perspectivas ayudan a entender las estrategias planteadas por los líderes y, a su vez, permite reorientarlas hacia los objetivos de la organización, generando una propuesta de mayor valor.
- Se identificó que el área de Recursos Humanos de MUR WY enfoca su quehacer principalmente en los procesos de administración de personal, nóminas y selección de los procesos relacionados a la gestión y desarrollo del talento. Esto se explica que, por el acelerado crecimiento que vivió la empresa sin contar con una adecuada planificación obligó a las áreas de soporte a responder ante las nuevas demandas y necesidades sin contar con una adecuada preparación.
- De acuerdo al diagnóstico interno, actualmente MUR WY cuenta con oportunidades de mejora a nivel de desarrollo de personal para continuar con el cumplimiento de objetivos desde la visión de Recursos Humanos. Tiene un gran valor diferencial por contar con respaldo financiero, la reputación de pertenecer a un grupo corporativo y también la estrategia competitiva de enfoque en costos, lo que permite que la organización brinde servicios diversos de calidad y con seguridad, sobre todo en el rubro minero, siendo sostenible.
- Luego de realizar el proceso de auditoría interna y analizar los procesos del área de Recursos Humanos de MUR WY, se evidencia que existen brechas significativas entre la gestión actual y una gestión más eficiente, que cuente con la capacidad para responder de

manera estructurada a las actuales expectativas del negocio, los objetivos organizacionales y, por ende, impactar en el éxito de la compañía, asumiendo el rol de socio estratégico. De aquí se desprende la necesidad de implementar un Plan de Mejora para el área de Recursos Humanos que lo encamine hacia ese escenario deseado.

- Para la elaboración de la propuesta de mejora en el área de Recursos Humanos se tomó en consideración el grado de madurez de la empresa en cuanto a procesos, así como la percepción de los líderes sobre el rol de Recursos Humanos, por lo que se ha visto por conveniente estructurar el plan por etapas y poner el foco en los procesos estratégicos. Asimismo, se enfatiza la importancia de generar el compromiso de los líderes para dar viabilidad a las acciones de mejora.
- Se recomienda que luego de la implementación del Plan de Mejora y de la evaluación de los resultados obtenidos (mediante los indicadores planteados y una nueva auditoría interna para corroborar la mejora lograda), se continúe trabajando en otras acciones que conduzcan al cumplimiento de los objetivos de la empresa, por lo que se sugiere que éstas sean consideradas en el próximo Plan Estratégico de MUR WY. También se sugiere que se mantengan estadísticas de los indicadores propuestos con el fin de contar con una data actualizada.

Referencias

- Actualidad Minera del Perú. (2019). El Nuevo Informe del Observatorio de Conflictos Mineros. En: *Actualidad Minera del Perú*. Recuperado <http://cooperacion.org.pe/wp-content/uploads/2019/12/Bolet%C3%ADn-AMP-DICIEMBRE-2019.pdf>
- Alonso, Gustavo. (2008). Reinterpretando la cadena de valor de Servicios. Recuperado de: https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf
- Andina. (09 de octubre del 2019a). Banco Central de Reserva: disolución del Congreso no afectó economía. En: *Andina, agencia peruana de noticias*. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-banco-central-reserva-disolucion-del-congreso-no-afecto-economia-769207.aspx>
- Andina. (15 de octubre del 2019b). Las empresas que no innoven en tecnología desaparecerán antes del 2030. En: *Andina, agencia de noticias*. Recuperado de: <https://andina.pe/Agencia/noticia-las-empresas-no-innoven-tecnologia-desapareceran-antes-del-2030-769813.aspx>
- BBVA Research (2019). Perú Situación del sector minero. En: *BBVA Research*. Recuperado de: https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2019/02/Peru_SituacionSectorMinero.pdf
- Cabrejos, Yolanda; San Miguel, Edward.; Rojas, Dick. (2018). “Propuesta de estrategias de retención para el personal técnico de una empresa especializada contratista minera”. Tesis para obtener el grado de Magíster en Dirección de Personas. Lima: Universidad del Pacífico. Recuperado de

http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2149/Yolanda_Tesis_Maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chiavenato, Idalberto. (2017). Los cinco procesos básicos en la Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill. Recuperado de:
https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_Escritorio_Visualizar?cod_primaria=1000193&libro=8104

Communications. (2019). BBVA Research: El aporte de la inmigración venezolana a la economía peruana. En: *BBVA Research*. Recuperado de:
<https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-el-aporte-de-la-inmigracion-venezolana-a-la-economia-peruana/>

Consejo Nacional para la Ética Pública. (2019). “Riesgos de Corrupción en el sector minero: Informe Perú”. En: Proética. Pp: 37. Recuperado de: <https://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2019/02/estudio-mineria-proetica.pdf>

Defensoría del Pueblo. (2019). Reporte de Conflictos Sociales. N.º 187. Septiembre 2019. Recuperado de: <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/10/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-187-Septiembre-2019.pdf>

Fernandez, J. (2019). “En 2019, siete de cada diez conflictos mineros germinaron en el sur del país: BBVA Research”. Recuperado de: <https://energiminas.com/tag/bbva-research/>

García, E. (s.f.). Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones. En: coursehero.com. Recuperado de:
<https://www.coursehero.com/file/65012821/Dialnet-FasesParaElDisenoYAnalisisDeLaCadenaDeValorEnLasOr-6763236pdf/>

Gutiérrez R. (2007). “Auditoría de la administración de Recursos Humanos en el Hospital Regional de Ayacucho”. [Archivo PDF]. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2477/Gutierrez_pr.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.). Capítulo 6. Ingreso Promedio Proveniente del Trabajo. inei.gob.pe. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1200/cap06.pdf

Instituto Peruano de Economía - IPE (2019). Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/en-el-peru-existen-73-conflictos-mineros-segun-la-defensoria/#:~:text=EST%C3%81N%20AH%C3%8D.&text=De%20acuerdo%20con%20el%20%C3%BAltimo,de%20ellos%2073%20son%20mineros>

Lissardy, G. (2019). Protestas en América Latina: "Vamos a seguir con manifestaciones hasta que los pueblos crean que se gobierna para ellos y no para un puñado". En: BBC News Mundo. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50137163>

Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023. En: *Diario Oficial “El Peruano”*. Lima, Perú. (23 de agosto de 2019). pp 47. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf

Mendoza, Carlos; Maldonado, Luis, y Orejas, José. (2017). “Plan Estratégico Johnson & Johnson 2011-2013”. Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Administración. Lima: Universidad del Pacífico. Recuperado de:

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1995/CarlosM_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023 proyecta crecimiento promedio de la economía de 4,4% en los próximos cuatro años. Agosto 2019. Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=102598&view=article&catid=100&id=6131&lang=es-ES

Ministerio de Energía y Minas (1992, 1993, 1998, 2007). Recuperado de:

<https://www.gob.pe/minem>

MUR WY. (s.f.a). “Organigrama de Recursos Humanos”. Documento electrónico de la empresa.

MUR WY. (s.f.b). “Organigrama de Recursos Humanos”. Documento electrónico de la empresa.

Normas legales. Ministerio de Ambiente (2005). Normas legales. Recuperado de:

<https://www.gob.pe/minam>

Porter, Michael. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. En:

Harvard Business Review. Enero 2008. Recuperado de

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Redacción BBC. (2019). Protestas en Hong Kong: retiran la controvertida ley de extradición a China que desencadenó la actual ola de protestas. En: *BBC News Mundo*.

Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-49580340>

Redacción Gestión. (2018). Déficit de profesionales técnicos obligará a empresas a importar dichos empleados. En: *Diario Gestión*. Recuperado de:

<https://gestion.pe/economia/management-empleo/deficit-profesionales-tecnicos-obligara-empresas-importar-dichos-empleados-235127-noticia/>

Redacción Gestión. (2019). Minería: 6 formas en que la tecnología ha modificado el desarrollo de esta actividad. En: *Diario Gestión*. Recuperado de:
<https://gestion.pe/tecnologia/dia-del-minero-como-las-tecnologias-estan-cambiando-la-labor-en-este-sector-noticia/>

Revista Minería. (2017). “La minería va camino a la digitalización integral del proceso productivo”. En: *Revista Minería*. Edición 481, pp:36-37. Recuperado de:
<http://mineriaonline.com.pe/pageflipx/481/index.html?page=36>

Reyes, A. (1996). “Administración de Personal – Relaciones Humanas”. Citado por Gutiérrez R. (2007). Auditoría de la administración de Recursos Humanos en el Hospital Regional de Ayacucho. [Archivo PDF]. Recuperado de
https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2477/Gutierrez_pr.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rumbo Minero. (2019). Entrevista a Augusto Cauti, Viceministro de Minas. En: *Rumbo Minero*. Edición 123, 30-31. Recuperado de
<http://www.rumbominero.com/ED123/Rumbo%20Minero%20ED.%20123.pdf>

Rumbo Minero. (2019). “Minería Peruana 2020. Perspectivas Alentadoras”. En: *Rumbo Minero*. Edición 123, pp:88-91. Recuperado de
<http://www.rumbominero.com/ED123/Rumbo%20Minero%20ED.%20123.pdf>

Rumbo Minero. (2019). “2020: Perspectivas Alentadoras”. En: *Rumbo Minero*. Edición 123, Editorial. Recuperado de
<http://www.rumbominero.com/ED123/Rumbo%20Minero%20ED.%20123.pdf>

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE). (2018). Fuerza Laboral.

Minería del Perú 2018. Lima: SNMPE. Recuperado de: <https://fch.cl/wp-content/uploads/2019/09/estudioperu.pdf>

Vizcarra, M. (2018). “Discurso del Presidente Constitucional de la República, Ingeniero

Martín Alberto Vizcarra Cornejo, ante el Congreso Nacional, el 28 de julio de 2018”.

En: congreso.gob.pe. Recuperado de:

<http://www.congreso.gob.pe/Docs/participacion/museo/congreso/files/mensajes/2001-2020/files/mensaje-2018-4.pdf>

Anexos

Anexo 1. Proveedores principales MURWY 2017-2019

MURWY cuenta con un grupo importante de proveedores que se presentan a continuación:

EMPRESA	PRODUCTO
Ferreiros S.A.	Maquinaria, equipos, Suministros
Diveimport S.A.	Tractos, Suministros, repuestos
Gold Fields La Cima S.A.	Combustible
Solexport S.A.C.	Servicios de limpieza, campamento
Repsol Comercial S.A.C.	Combustible
Rimac Seguros y Reaseguros	Seguros
PTS S.A.	Suministros neumáticos.
ICC PERUSAC	Suministros para minería
MotRed	Tractos
Scania	Tractos

Nota: Adaptado de información proporcionada por colaboradores de áreas de Recursos Humanos y de las áreas comerciales de las empresas en mención.

Anexo 2. Clientes principales MURWY 2017-2019

A continuación, se presenta la relación de clientes principales y servicios que contrataron:

EMPRESA	TIPO	AÑOS DE SERVICIO	SERVICIOS CONTRATADOS
Anabi	Interno	2000-Actualmente	Servicios mineros, alquiler de equipos, transporte, mantenimiento.
Auntani	Interno	2000-Actualmente	Servicios mineros, alquiler de equipos, transporte, mantenimiento.
Apumayo	Interno	2000-Actualmente	Servicios mineros, alquiler de equipos, transporte, mantenimiento.
Ajani	Interno	2000-Actualmente	Alquiler de equipos, transporte y mantenimiento.
Ayor S.A.C.	Interno	2016-2019	Alquiler de equipos, mantenimiento.
Sociedad Minera El Brocal	Externo	2016-2019	Servicios mineros.
Cía. Minera Coimolache (Tantahuatay)	Externo	2019	Servicios mineros; Construcción de PAD
Gold Fields (Cerro Corona)	Externo	2019-Actualmente	Servicios mineros
Southern Perú Copper Corporation	Externo	2016-Actualmente	Mantenimiento y reparación
Intersendas S.A.C.	Externo	2016	Mantenimiento y reparación
Compañía Minera Antamina	Externo	2017-Actualmente	Alquiler, mantenimiento y reparación.
Minera Barrick Misquichilca S.A.	Externo	2017-2019	Alquiler, mantenimiento y reparación.
Compañía Minera Chungar S.A.C.	Externo	2017-2018	Reparación.
San Martín Contratistas Generales S.A.	Externo	2016-Actualmente	Mantenimiento y reparación.
Unión de Concreteras S.A.	Externo	2015-2018	Transporte.
Mota-Engil Perú S.A.	Externo	2018-Actualmente	Alquiler.
Diveimport S.A.	Externo	2016-Actualmente	Mantenimiento y reparación.
Calquipa	Externo	2015	Transporte.
Transber	Externo	2018	Transporte.
Dauro Perú	Externo	2000	Transporte.
Miq Logistics Inc.	Externo	2000	Transporte.
Siemens	Externo	2015	Transporte.
Exsa	Externo	2018	Transporte.

Información proporcionada por colaboradores de áreas de Recursos Humanos y áreas comerciales de las empresas en mención. Como se aprecia, la mayor parte de los ingresos de la empresa proviene aún de los clientes relacionados al grupo (70% aproximadamente). Sin embargo, se van adjudicando nuevos servicios y se espera que la distribución de ingresos sea al menos 60%-40% y así crecer externamente para que, al cerrar las minas del grupo, se encuentre en mejor posición competitiva.

Notas: Elaboración propia, 2020.

Anexo 3. Cadena de valor de servicios

La cadena de valor de una empresa son todas aquellas actividades y herramientas que permiten analizar actividades primarias y de apoyo. Los eslabones primarios comprenden dos grupos; los controlables, donde se encuentran Marketing y Ventas, Personal de contacto, Soporte físico y habilidades, y Prestación; y los no controlables que son los clientes y otros clientes. Como eslabones de apoyo se menciona a la Dirección General y de Recursos Humanos; Organización Interna y Tecnología, Infraestructura y Ambiente, y Abastecimiento.



Nota: tomado de 'Reinterpretando la cadena de valor de Servicios' por Alonso, 2008, recuperado de

https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf

Anexo 4. Benchmarking con empresas similares al rubro

NOMBRE DE LA EMPRESA	SECTOR	TIPO DE SERVICIOS	PREGUNTAS
Compañía Minera Antapaccay	Minería	Explotación de mina a tajo abierto, principalmente cobre.	<p>Mencione las buenas prácticas en gestión de Recursos Humanos con las que cuenta su empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de gestión de desempeño bien implementado para el personal funcionario y staff basado en KPI, tanto en cumplimiento de responsabilidades de la función, así como en temas de competencias y además otros indicadores enlazados al cumplimiento de objetivos de HSEC (Seguridad) y HR (vacaciones). Está sistematizado. - Programa de graduados y de prácticas para hijos de los trabajadores. <p>Indique algunos aspectos positivos y negativos de la gestión de Recursos Humanos que realiza su empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Positivos: Sistema de evaluación de desempeño sistematizado y basado en KPI claves. Programa de graduados a nivel nacional que permite formar profesionales según las necesidades de la empresa. "Contar con personas que ya conocen su desempeño y están familiarizadas con la cultura de la empresa". Programa de prácticas para hijos de trabajadores que contribuye a la buena relación entre colaboradores y empresa. - Oportunidades de mejora: La evaluación de desempeño se realiza solo al personal "funcionario" y "staff" pero los demás empleados generalmente operativos no están incluidos. <p>Mencione de qué manera la gestión de Recursos Humanos de su empresa contribuye a la estrategia organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La medición de desempeño está alineada a la consecución de objetivos que requiere alcanzar la organización. - Igualmente, el programa de prácticas y de becarios están alineados a dos objetivos: el primero de mantener las buenas relaciones con el personal y la comunidad y el segundo corresponde a la necesidad propia de la empresa de contar con personal idóneo acoplado a su cultura.
Las Bambas	Minería	Explotación de mina a tajo abierto, principalmente cobre y molibdeno.	<p>Mencione las buenas prácticas en gestión de Recursos Humanos con las que cuenta su empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación constante al personal staff, empleados y obreros en temas técnicos y liderazgo (supervisores en adelante). - Evaluación de desempeño por objetivos cumplidos. - Inducción elaborada de acuerdo al perfil del nuevo ingreso. - Capacitación técnica y reclutamiento a personal de la comunidad. - BP para cada gerencia de la empresa. <p>Indique algunos aspectos positivos y negativos de la gestión de Recursos Humanos que realiza su empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Positivos: Conocimiento de la situación laboral (clima) de cada gerencia. Establecimiento de buenas relaciones entre Recursos Humanos y las demás gerencias. Apertura a las peticiones y comentarios de los trabajadores. Adaptaciones de talleres corporativos de cultura organizacional a la realidad. <p>Mencione de qué manera la gestión de Recursos Humanos de su empresa contribuye a la estrategia organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribución al cumplimiento de los objetivos anuales de la empresa. - Actuar como socio estratégico de las áreas <i>core</i> de negocios.
Komatsu-Mitsui	Servicios para minería.	Soluciones integrales en equipos para minería y construcción.	<p>Mencione las buenas prácticas en gestión de Recursos Humanos con las que cuenta su empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Horario de verano. - <i>Home office</i>. - Programa de vida saludable (deportes y nutrición). - Programa de Desarrollo de Competencia (PDC) de liderazgo. <p>Indique algunos aspectos positivos y negativos de la gestión de Recursos Humanos que realiza su empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Positivos: Flexibilidad laboral y buen clima laboral. Valorar el trabajo por resultados y no tiempo de permanencia en la empresa. Lograr mejorar el equilibrio vida/trabajo y motivar al personal, generar satisfacción y compromiso. Gestionar de manera efectiva y eficiente la formación y carrera laboral de los colaboradores. Mejorar el desempeño a través del cierre de brechas identificadas y de la competencia para cada nivel y prepararlos para nuevas oportunidades de crecimiento y fortalecer el trabajo en equipo. Convenio con instituciones y consultoras para desarrollo del PDC. <p>Mencione de qué manera la gestión de Recursos Humanos de su empresa contribuye a la estrategia organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mediante la preparación del personal idóneo para ocupar puestos claves en la empresa. Haciendo más atractivo los beneficios labores para motivar y comprometer a los trabajadores con los objetivos que se les plantea.
BIDDLE INC.	Servicios logísticos	Ingeniería construcción logística transporte e izaje	<p>Mencione las buenas prácticas en gestión de Recursos Humanos con las que cuenta su empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en plana administrativa. - Los procesos de desarrollo recién se están implementando debido al crecimiento y especialización de la empresa, más con énfasis de la sede central, hace falta urgentemente plan de desarrollo en planta. <p>Indique algunos aspectos positivos y negativos de la gestión de Recursos Humanos que realiza su empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negativos: La sede de planta (Huachipa) no tiene personal de contacto o directo con Recursos Humanos (central), lo que ocasiona que los colaboradores sientan abandono de reconocimientos varios (hasta básicos como cumpleaños) e interés. Percepción de incertidumbre e inestabilidad laboral. Poco personal para cubrir todas las operaciones. Falta de capacitaciones, involucramiento con el personal. No hay evaluación de desempeño. Mal clima laboral por pedido de solicitudes casi al finalizar la jornada laboral. Al no tener fiscalización de funciones de Recursos Humanos ocurre que sobrecargan de trabajo las cuales no les corresponde el desempeño de esas labores. <p>Mencione de qué manera la gestión de Recursos Humanos de su empresa contribuye a la estrategia organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como principal meta es implementar la evaluación de desempeño a corto plazo para realizar una medición real de todos los colaboradores y alinear las metas de la empresa.
MINSURSA.	Minero	Extracción & Refinería	<p>Mencione las buenas prácticas en gestión de Recursos Humanos, con las que cuenta su empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proceso de gestión de desempeño: se brindan dos <i>feedback</i> de forma obligatoria al personal, cada seis meses, así como evaluación 360° u calibración. - Programas de Liderazgo + Líder: se brinda al 100% del personal profesional, dividido en los siguientes grupos: a) Tres grupos de directores y gerentes, b) Personal con colaboradores a cargo, c) Personas sin colaboradores a cargo. - Programa de sucesión: se está implementando un programa de mapeo de sucesores de los líderes inmediatos, actualmente la empresa se encuentra en la fase de "Identificación de sucesores". <p>Indique algunos aspectos negativos de la gestión de Recursos Humanos que realiza su empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el involucramiento con las demás áreas de la operación. - Gestionar el cambio de cultura, respecto al uso de la tecnología por parte del personal antiguo que está arraigado a los procesos tradicionales. Por ejemplo, firmas digitales, autoservicios, <i>e-Learning</i>. <p>Mencione de qué manera la gestión de Recursos Humanos de su empresa contribuye a la estrategia organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La estrategia es ser sostenibles en el tiempo, para lo cual se debe maximizar la producción y la reducción de costos; por lo tanto, el área de Recursos Humanos tiene un rol fundamental no solo en controlar el <i>headcount</i> de la compañía y en supervisar los costos de planilla por mano de obra, sino en proponer alternativas de solución mediante la innovación, <i>data analytics</i>, creatividad y el talento de los trabajadores.

			- Por otro lado, el área de Recursos Humanos le brinda soporte al negocio asegurando la continuidad de la operación brindando estabilidad en los procesos administrativos y legales, asimismo, controlando a los sindicatos y comunidades (<i>stakeholders</i>).
FLSMIDIH SAC	Servicios para minería	Equipamiento, mantenimiento, servicio experto especializado.	<p>Mencione las buenas prácticas en gestión de Recursos Humanos, con las que cuenta su empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costo de seguro médico particular asumido por la compañía para colaborador y familiares. - Costo de seguro oncológico particular asumido por la compañía para para colaborador y familiares. - Clases de inglés particulares. - Alimentación cubierta al 100%. - Programas de transición de liderazgo. - Programa de Evaluación de Desempeño instalado como práctica anual. - Programas de Sucesión. - Oportunidades de desarrollo a nivel global. - Indicadores de inclusión de género.
			<p>Indique algunos aspectos negativos de la gestión de Recursos Humanos que realiza su empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requiere mayor alineamiento al negocio. - Reforzar los procedimientos y velar por el cumplimiento. - Procesos de selección podrían desarrollarse en tiempos más acotados. - Requiere mayor visibilidad en campo.
			<p>Mencione de qué manera la gestión de Recursos Humanos de su empresa contribuye a la estrategia organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contamos con la figura de HRBP como soporte directo a las unidades de negocio. - Participa activamente en el planeamiento anual de la compañía.

Nota: Adaptado de información proporcionada por colaboradores de áreas de Recursos Humanos y áreas comerciales de las empresas en mención.

Anexo 5. Formato de auditoría de procesos de Recursos Humanos

El presente formato es una herramienta de ayuda para la auditoría de los procesos de Recursos Humanos. Se procede a la calificación de los ítems descritos en base a la información recopilada de la empresa auditada: **0: No cumple** - **1: Cumple parcialmente** - **2: Cumple**

PROCESO	ACTIVIDAD	PREGUNTAS	0 PIOS	1 PIOS	2 PIOS
Evaluación	Auditoría	¿Recursos Humanos cumple con realizar algún tipo de control o auditoría a sus procesos?			
	Auditoría	¿El sistema de control cumple con estar dirigido a las actividades correctas, es oportuno, exacto, aceptado, pedagógico y su beneficio es mayor a su costo?			
	Sistemas de Información	¿Recursos Humanos cumple con tener herramientas digitales que permiten la obtención de datos útiles de todos sus procesos para la generación de un banco de datos?			
	Sistemas de Información	¿Recursos Humanos cumple con tener un banco de datos (Inventario de personal, registro de divisiones, registro de puestos, registro de acumulación de datos) organizado, de fácil acceso y procesamiento?			
	Sistemas de Información	¿El banco de datos de Recursos Humanos cumple con estar integrado con el resto de la organización (SIG)?			
	Control	¿Recursos Humanos cumple con emitir reportes relevantes, oportunos y de fácil comprensión a partir de su estadística?			
	Control	¿Recursos Humanos cumple con el monitoreo de brechas entre el desempeño estándar esperado y el real para la toma de decisiones?			
	Control	¿Recursos Humanos cumple con desplegar acciones para corrección de desviaciones en sus procesos?			
	Ética y responsabilidad social	¿Recursos Humanos cuenta con un código de ética y responsabilidad social que cumple a cabalidad?			
Desarrollo	Capacitación y desarrollo de personal	¿La empresa cumple con tener un plan de capacitación?			
	Capacitación y desarrollo de personal	En caso de que exista, ¿el plan de capacitación deriva de los sistemas de evaluación de desempeño o de algún otro sistema formal?			
	Capacitación y desarrollo de personal	En caso de que exista, ¿el plan de capacitación cumple con ser integral, abarcando todas las áreas de la empresa, temas técnicos y de desarrollo de competencias?			
	Capacitación y desarrollo de personal	En caso de que exista, ¿el plan de capacitación cumple con las metas trazadas y se alinea a los objetivos estratégicos de la compañía?			
	Capacitación y desarrollo de personal	En caso de que exista, ¿el plan de capacitación cumple con cerrar brechas de conocimientos y/o habilidades?			
	Capacitación y desarrollo de personal	En caso de que exista, ¿el impacto del plan de capacitación cumple con ser evidenciable en las operaciones de la empresa?			
	Capacitación y desarrollo de personal	¿Recursos Humanos cumple con realizar el seguimiento a los planes de capacitación?			
	Capacitación y desarrollo de personal	¿Existe un proceso formal para la transmisión de conocimientos de un colaborador a otro?			
	Capacitación y desarrollo de personal	En caso de que exista, ¿el sistema formal de gestión del conocimiento cumple con transmitir la información relevante y estratégica para el cumplimiento de los objetivos del puesto?			
	Capacitación y desarrollo de personal	En caso de que exista, ¿el sistema formal de gestión del conocimiento cumple con agregar valor a la empresa?			
	Capacitación y desarrollo de personal	En caso de que exista, ¿se encuentra contemplada la línea de transmisión formal de conocimientos?			
	Desarrollo Organizacional	¿Recursos Humanos cumple con realizar las evaluaciones de clima laboral?			
	Desarrollo Organizacional	En caso de que se realice las evaluaciones de clima, ¿Recursos Humanos cumple con formular las acciones de mejora?			
	Desarrollo Organizacional	¿Recursos Humanos cumple con gestionar la cultura en base a objetivos y lineamientos planteados por la gerencia?			
	Desarrollo Organizacional	¿La empresa contempla acciones de innovación alineadas a la estrategia del negocio?			
Provisión	Reclutamiento y selección	¿Recursos Humanos cuenta con una política de reclutamiento y selección?			
	Reclutamiento y selección	¿Cumple con tener un procedimiento establecido para el reclutamiento, selección e incorporación del personal?			
	Reclutamiento y selección	En caso de que exista, ¿el reclutamiento y selección se efectúa de acuerdo al procedimiento?			
	Reclutamiento y selección	¿Recursos Humanos involucra en su proceso de reclutamiento y selección al área solicitante haciendo de esta principal decisor para la contratación de personal?			
	Reclutamiento y selección	¿Recursos Humanos cumple con tener herramientas que permitan monitorear el avance de los procesos de selección?			
	Reclutamiento y selección	¿Se cumplen los parámetros de tiempo de cobertura de las vacantes?			
	Reclutamiento y selección	¿Los plazos de incorporación del personal están alineados a las necesidades de la empresa?			
	Reclutamiento y selección	¿Recursos Humanos cumple con tener indicadores de seguimiento de las incorporaciones del personal (curva de aprendizaje, tiempo de adaptación al puesto), estructura de costos de selección y los costos asociados a la rotación?			
	Reclutamiento y selección	¿La selección de personal resuelve el problema de adecuación del personal nuevo al trabajo?			
	Reclutamiento y selección	¿Recursos Humanos aplica técnicas de reclutamiento y selección objetivas?			
	Reclutamiento y selección	¿Recursos Humanos cumple con haber realizado un estudio de mercado laboral?			
	Reclutamiento y selección	¿La empresa cumple con identificar las necesidades futuras del personal?			
	Contratación	¿La empresa cumple con las normas legales de contratación? Ej. modelo de contrato, plazos, etc.			
	Contratación	¿La empresa cumple con tener un procedimiento formal de contratación?			
	Contratación	De existir un proceso de contratación formal, ¿La empresa cumple con lo establecido?			
Contratación	De existir un proceso de contratación formal ¿El proceso es relevante, se ajusta a los objetivos y aporta valor?				

Organización	Diseño, Análisis y descripción de puestos	¿Recursos Humanos utiliza los perfiles de puesto en los procesos de selección?			
	Diseño, Análisis y descripción de puestos	¿Recursos Humanos cumple con tener identificado los puestos críticos de cubrir?			
	Diseño, Análisis y descripción de puestos	¿Recursos Humanos cumple con tener identificado los puestos claves?			
	Diseño, Análisis y descripción de puestos	¿Recursos Humanos cumple con establecer las políticas y normas para los procesos del personal?			
	Socialización	¿Recursos Humanos cumple con tener un proceso formal de inducción general a la empresa?			
	Socialización	En caso de que exista, ¿Recursos Humanos cumple con el proceso formal de inducción general a la empresa?			
	Socialización	¿Recursos Humanos cumple con tener un proceso formal de inducción en el puesto? (actividades a realizar, responsabilidades, ubicación dentro de la empresa)			
	Socialización	En caso de que exista, ¿Recursos Humanos cumple con el proceso formal de inducción en el puesto?			
	Socialización	¿El proceso de inducción al puesto incluye un programa de mentoría?			
	Socialización	¿La empresa realiza reinducciones periódicas?			
	Socialización	¿Recursos Humanos ha diseñado una inducción dirigida específicamente a los puestos de liderazgo?			
	Socialización	En caso de que exista, ¿Recursos Humanos cumple con el proceso formal de inducción para los puestos de liderazgo?			
	Socialización	¿Recursos Humanos cumple con la medición de indicadores de efectividad de las inducciones? (tiempo, costo, impacto)			
	Diseño, Análisis y descripción de puestos	¿La empresa cumple con tener los perfiles de puesto actualizados? (Experiencia, educación, conocimientos técnicos)			
	Diseño, Análisis y descripción de puestos	¿La empresa cumple con tener actualizado la descripción del puesto, tanto objetivos, actividades principales, secundarias, responsabilidades e indicadores de cumplimiento, ambiente donde se desarrolla y herramientas necesarias para la labor?			
	Evaluación de desempeño	¿Recursos Humanos cumple con tener un sistema de evaluación de desempeño de sus colaboradores?			
	Evaluación de desempeño	En caso de que exista, ¿el sistema de evaluación de desempeño cumple con otorgar un claro indicador de avance del cumplimiento de objetivos y metas de cada puesto?			
	Evaluación de desempeño	En caso de que exista, ¿los resultados de la evaluación de desempeño definen las promociones de los empleados?			
	Evaluación de desempeño	En caso de que exista, ¿el sistema de evaluación de desempeño se desarrolla de manera formal?			
	Evaluación de desempeño	En caso de que el sistema de evaluación de desempeño considere los <i>feedbacks</i> como parte de su proceso, ¿se ha capacitado a los líderes, jefes y supervisores en cómo dar <i>feedback</i> positivo a sus empleados y sostener conversaciones difíciles?			
	Plan de Carrera	¿Los empleados reconocen su responsabilidad como gestores de su desarrollo en la empresa?			
	Plan de Carrera	¿La empresa ha implementado alguna herramienta que permita a sus empleados planear su carrera?			
	Plan de Carrera	¿Los líderes y jefes han sido capacitados y cuentan con herramientas para soportar los planes de carrera de sus empleados?			
Plan de Carrera	¿Las promociones y rotaciones cumplen con ser parte de un plan de carrera formal y estructurada?				
Plan de Carrera	¿Las promociones y rotaciones se realizan en base al mérito o al resultado de una evaluación formal?				
Plan de Carrera	¿Recursos Humanos hace seguimiento frecuente al desarrollo de los planes de carrera?				
Plan de Carrera	¿La empresa tiene como filosofía invertir en el desarrollo de sus empleados?				
Retención	Contratación	¿El proceso de renovación de contratos obedece a la necesidad real y al desempeño del colaborador?			
	Retribución y prestaciones sociales	¿La empresa cumple con tener escalas y niveles salariales definidos?			
	Retribución y prestaciones sociales	¿La empresa cumple con tener una política de remuneraciones y compensaciones?			
	Retribución y prestaciones sociales	En caso de existir, ¿la empresa cumple con lo establecido en la política de remuneraciones y salarios?			
	Retribución y prestaciones sociales	¿La empresa cumple con la ley de equidad salarial?, ¿cuenta con el cuadro de categoría y funciones, lo ha comunicado?			
	Retribución y prestaciones sociales	¿La empresa cumple con los pagos oportunos de las obligaciones laborales?			
	Retribución y prestaciones sociales	¿La empresa cuenta con beneficios sociales adicionales?			
	Retribución y prestaciones sociales	¿La empresa cumple con tener un programa formal de incremento por mérito?			
	Calidad de vida	¿Recursos Humanos cumple con tener un plan de Bienestar y calidad del colaborador o actividades relacionadas?			
	Calidad de vida	En caso de que exista, ¿las actividades contempladas cumplen con las necesidades reales de los colaboradores?			
	Planes de prestaciones sociales	¿La empresa cuenta con un plan de prestaciones sociales?			
	Planes de prestaciones sociales	¿Cumple a cabalidad con el plan y con el pago correcto y a tiempo de los mismos?			
	Retención	¿Recursos Humanos cuenta con un plan de conservación del talento en especial de los puestos claves y críticos dentro de la empresa?			
	Retención	En caso de existir el plan de conservación, ¿este plan cumple con alinearse a los objetivos estratégicos de la empresa?			
	Retención	En caso de existir el plan de conservación, ¿este plan cumple con los objetivos planteados?			
	Retención	En caso de existir el plan de conservación, ¿Recursos Humanos cumple con medir el impacto de la misma?			
	Relaciones Laborales - Desvinculación	¿La empresa cumple con tener un procedimiento formal de desvinculación?			
	Relaciones Laborales - Desvinculación	De existir un proceso de desvinculación formal, ¿la empresa cumple con lo establecido?			
	Relaciones Laborales - Desvinculación	De existir un proceso de desvinculación formal ¿el proceso es relevante, se ajusta a los objetivos, evita contingencias legales?			
	Relaciones Laborales	¿Se realizan reuniones efectivas con los representantes de los colaboradores para tratar temas laborales?			
Relaciones Laborales	¿Se cuenta con un procedimiento formal para la atención de quejas y reclamos?				
Relaciones Laborales	De existir un procedimiento formal, ¿se cumple con el procedimiento?				

Relaciones Laborales	De existir un procedimiento formal, ¿el procedimiento cumple con ser efectivo y eficaz?			
Relaciones Laborales	¿La empresa cuenta con soporte legal para atender demandas laborales?			
Relaciones Laborales	¿La empresa cumple con tener sistemas para detectar, prevenir y corregir conflictos?			
Relaciones Laborales	De existir el sistema para la resolución de conflictos, ¿se lleva a cabalidad el sistema?			
Relaciones Laborales	De existir el sistema de resolución de conflictos, ¿el sistema cumple con ser efectivo y eficaz?			

Nota: Elaboración propia, 2020.

Anexo 6. Calificación de procesos de Recursos Humanos

A continuación, se presenta el detalle de la calificación obtenida durante el proceso de auditoría a los procesos de Recursos Humanos por parte del equipo evaluador.

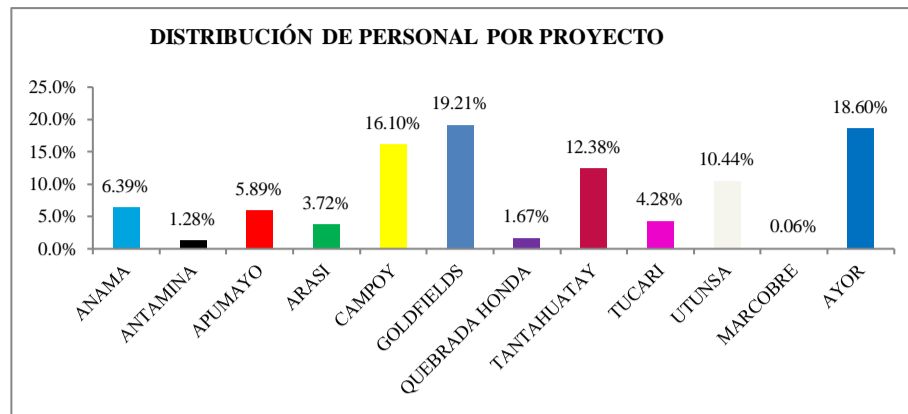
PROCESO	ACTIVIDAD	DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS ENCARGADA EN MUR WY	PREGUNTAS	0 PTOS	1 PTOS	2 PTOS	% ALCANZADO
Evaluación	Auditoría	Gerencia de Recursos Humanos	¿Recursos Humanos cumple con realizar algún tipo de control o auditoría a sus procesos?	X			33.33%
	Auditoría	Gerencia de Recursos Humanos	¿El sistema de control cumple con estar dirigido a las actividades correctas, es oportuno, exacto, aceptado, pedagógico y su beneficio es mayor a su costo?	X			
	Sistemas de Información	Gerencia de Recursos Humanos y TI	¿Recursos Humanos cumple con tener herramientas digitales que permiten la obtención de datos útiles de todos sus procesos para la generación de un banco de datos?		X		
	Sistemas de Información	Gerencia de Recursos Humanos y TI	¿Recursos Humanos cumple con tener un banco de datos (inventario de personal, registro de divisiones, registro de puestos, registro de acumulación de datos) organizado, de fácil acceso y procesamiento?		X		
	Sistemas de Información	Gerencia de Recursos Humanos y TI	¿El Banco de datos de Recursos Humanos cumple con estar integrado con el resto de la organización (SIG)?		X		
	Control	Gerencia de Recursos Humanos y TI	¿Recursos Humanos cumple con emitir reportes relevantes, oportunos y de fácil comprensión a partir de su estadística?			X	
	Control	Gerencia de Recursos Humanos	¿Recursos Humanos cumple con el monitoreo de brechas entre el desempeño estándar esperado y el real para la toma de decisiones?	X			
	Control	Gerencia de Recursos Humanos	¿Recursos Humanos cumple con desplegar acciones para corrección de desviaciones en sus procesos?	X			
	Ética y responsabilidad social	Corporativo	¿Recursos Humanos cuenta con un código de ética y responsabilidad social que cumple a cabalidad?		X		
Desarrollo	Capacitación y desarrollo de personal	Gerencia de Recursos Humanos	¿La empresa cumple con tener un plan de capacitación?		X		26.67%
	Capacitación y desarrollo de personal	Gerencia de Recursos Humanos	En caso de que exista, ¿el plan de capacitación deriva de los sistemas de evaluación de desempeño o de algún otro sistema formal?	X			
	Capacitación y desarrollo de personal	Gerencia de Recursos Humanos	En caso de que exista, ¿el plan de capacitación cumple con ser integral, abarcando todas las áreas de la empresa, temas técnicos y de desarrollo de competencias?		X		
	Capacitación y desarrollo de personal	Gerencia de Recursos Humanos	En caso de que exista, ¿el plan de capacitación cumple con las metas trazadas y se alinea a los objetivos estratégicos de la compañía?		X		
	Capacitación y desarrollo de personal	Gerencia de Recursos Humanos	En caso de que exista, ¿el plan de capacitación cumple con cerrar brechas de conocimientos y/o habilidades?		X		
	Capacitación y desarrollo de personal	Gerencia de Recursos Humanos	En caso de que exista, ¿el impacto del plan de capacitación cumple con ser evidenciable en las operaciones de la empresa?	X			
	Capacitación y desarrollo de personal	Gerencia de Recursos Humanos	¿Recursos Humanos cumple con realizar el seguimiento a los planes de capacitación?	X			
	Capacitación y desarrollo de personal	Gerencia de Recursos Humanos	¿Existe un proceso formal para la transmisión de conocimientos de un colaborador a otro?	X			
	Capacitación y desarrollo de personal	Gerencia de Recursos Humanos	En caso de que exista, ¿el sistema formal de gestión del conocimiento cumple con transmitir la información relevante y estratégica para el cumplimiento de los objetivos del puesto?	X			
	Capacitación y desarrollo de personal	Gerencia de Recursos Humanos	En caso de que exista, ¿el sistema formal de gestión del conocimiento cumple con agregar valor a la empresa?	X			
	Capacitación y desarrollo de personal	Gerencia de Recursos Humanos	En caso de que exista, ¿se encuentra contemplada la línea de transmisión formal de conocimientos?	X			
	Desarrollo Organizacional	Gerencia de Recursos Humanos y Bienestar Social	¿Recursos Humanos cumple con realizar las evaluaciones de clima laboral?			X	
	Desarrollo Organizacional	Gerencia de Recursos Humanos y Bienestar Social	En caso de que se realicen las evaluaciones de clima, ¿Recursos Humanos cumple con formular las acciones de mejora?	X			
	Desarrollo Organizacional	Gerencia de Recursos Humanos y Bienestar Social	¿Recursos Humanos cumple con gestionar la cultura en base a objetivos y lineamientos planteados por la gerencia?		X		
Desarrollo Organizacional	Gerencia de Recursos Humanos	¿La empresa contempla acciones de innovación alineadas a la estrategia del negocio?		X			
Provisión	Reclutamiento y selección	Reclutamiento y Selección	¿Recursos Humanos cuenta con una política de reclutamiento y selección?			X	65.63%
	Reclutamiento y selección	Reclutamiento y Selección	¿Cumple con tener un procedimiento establecido para el reclutamiento, selección e incorporación del personal?			X	
	Reclutamiento y selección	Reclutamiento y Selección	En caso de que exista, ¿el reclutamiento y selección se efectúa de acuerdo al procedimiento?		X		
	Reclutamiento y selección	Reclutamiento y Selección	¿Recursos Humanos involucra en su proceso de reclutamiento y selección al área solicitante haciendo de esta principal decisor para la contratación de personal?			X	
	Reclutamiento y selección	Reclutamiento y Selección	¿Recursos Humanos cumple con tener herramientas que permitan monitorear el avance de los procesos de selección?			X	
	Reclutamiento y selección	Reclutamiento y Selección	¿Se cumplen los parámetros de tiempo de cobertura de las vacantes?		X		
	Reclutamiento y selección	Reclutamiento y Selección	¿Los plazos de incorporación del personal están alineados a las necesidades de la empresa?		X		

	Reclutamiento y selección	Reclutamiento y Selección	¿Recursos Humanos cumple con tener indicadores de seguimiento de las incorporaciones del personal (curva de aprendizaje, tiempo de adaptación al puesto), estructura de costos de selección y los costos asociados a la rotación?	X		
	Reclutamiento y selección	Reclutamiento y Selección	¿La selección de personal resuelve el problema de adecuación del personal nuevo al trabajo?		X	
	Reclutamiento y selección	Reclutamiento y Selección	¿Recursos Humanos aplica técnicas de reclutamiento y selección objetivas?			X
	Reclutamiento y selección	Reclutamiento y Selección	¿Recursos Humanos cumple con haber realizado un estudio de mercado laboral?	X		
	Reclutamiento y selección	Reclutamiento y Selección	¿La empresa cumple con identificar las necesidades futuras del personal?		X	
	Contratación	Administración de personal	¿La empresa cumple con las normas legales de contratación? Por ejemplo, modelo de contrato, plazos, etcétera.		X	
	Contratación	Administración de personal	¿La empresa cumple con tener un procedimiento formal de contratación?			X
	Contratación	Administración de personal	De existir un proceso de contratación formal, ¿la empresa cumple con lo establecido?		X	
	Contratación	Administración de personal	De existir un proceso de contratación formal ¿el proceso es relevante, se ajusta a los objetivos y aporta valor?			X
Organización	Diseño, Análisis y descripción de puestos	Gerencia de Recursos Humanos	¿Recursos Humanos utiliza los perfiles de puesto en los procesos de selección?		X	
	Diseño, Análisis y descripción de puestos	Gerencia de Recursos Humanos	¿Recursos Humanos cumple con tener identificado los puestos críticos de cubrir?		X	
	Diseño, Análisis y descripción de puestos	Gerencia de Recursos Humanos	¿Recursos Humanos cumple con tener identificado los puestos claves?		X	
	Diseño, Análisis y descripción de puestos	Gerencia de Recursos Humanos	¿Recursos Humanos cumple con establecer las políticas y normas para los procesos del personal?			X
	Socialización	Gerencia de Recursos Humanos	¿Recursos Humanos cumple con tener un proceso formal de inducción general a la empresa?		X	
	Socialización	Gerencia de Recursos Humanos	En caso de que exista, ¿Recursos Humanos cumple con el proceso formal de inducción general a la empresa?		X	
	Socialización	Gerencia de Recursos Humanos	¿Recursos Humanos cumple con tener un proceso formal de inducción en el puesto? (actividades a realizar, responsabilidades, ubicación dentro de la empresa)			X
	Socialización	Reclutamiento y Selección	En caso de que exista, ¿Recursos Humanos cumple con el proceso formal de inducción en el puesto?	X		
	Socialización	Reclutamiento y Selección, Gerencia de Recursos Humanos	¿El proceso de inducción al puesto incluye un programa de mentoría?		X	
	Socialización	Reclutamiento y Selección, Gerencia de Recursos Humanos	¿La empresa realiza reinducciones periódicas?		X	
	Socialización	Reclutamiento y Selección, Gerencia de Recursos Humanos	¿Recursos Humanos ha diseñado una inducción dirigida específicamente a los puestos de liderazgo?	X		
	Socialización	Reclutamiento y Selección, Gerencia de Recursos Humanos	En caso de que exista, ¿Recursos Humanos cumple con el proceso formal de inducción para los puestos de liderazgo?	X		
	Socialización	Reclutamiento y Selección	¿Recursos Humanos cumple con la medición de indicadores de efectividad de las inducciones? (tiempo, costo, impacto)	X		
	Diseño, Análisis y descripción de puestos	Gerencia de Recursos Humanos	¿La empresa cumple con tener los perfiles de puesto actualizados? (experiencia, educación, conocimientos técnicos)		X	
	Diseño, Análisis y descripción de puestos	Gerencia de Recursos Humanos	¿La empresa cumple con tener actualizado la descripción del puesto, tanto objetivos, actividades principales, secundarias, responsabilidades e indicadores de cumplimiento, ambiente donde se desarrolla y herramientas necesarias para la labor?		X	
	Evaluación de desempeño	Gerencia de Recursos Humanos	¿Recursos Humanos cumple con tener un sistema de evaluación de desempeño de sus colaboradores?	X		
	Evaluación de desempeño	Gerencia de Recursos Humanos	En caso de que exista, ¿el sistema de evaluación de desempeño cumple con otorgar un claro indicador de avance del cumplimiento de objetivos y metas de cada puesto?	X		
	Evaluación de desempeño	Gerencia de Recursos Humanos	En caso de que exista, ¿los resultados de la evaluación de desempeño definen las promociones de los empleados?	X		
	Evaluación de desempeño	Gerencia de Recursos Humanos	En caso de que exista, ¿el sistema de evaluación de desempeño se desarrolla de manera formal?	X		
	Evaluación de desempeño	Gerencia de Recursos Humanos	En caso de que el sistema de evaluación de desempeño considere los <i>feedbacks</i> como parte de su proceso, ¿se ha capacitado a los líderes, jefes y supervisores en cómo dar <i>feedback</i> positivo a sus empleados y sostener conversaciones difíciles?	X		
Plan de Carrera	Gerencia de Recursos Humanos	¿Los empleados reconocen su responsabilidad como gestores de su desarrollo en la empresa?	X			
Plan de Carrera	Gerencia de Recursos Humanos	¿La empresa ha implementado alguna herramienta que permita a sus empleados planear su carrera?	X			
Plan de Carrera	Gerencia de Recursos Humanos	¿Los líderes y jefes han sido capacitados y cuentan con herramientas para soportar los planes de carrera de sus empleados?	X			
Plan de Carrera	Gerencia de Recursos Humanos	¿Las promociones y rotaciones cumplen con ser parte de un plan de carrera formal y estructurada?	X			
Plan de Carrera	Gerencia de Recursos Humanos	¿Las promociones y rotaciones se realizan en base al mérito o al resultado de una evaluación formal?		X		
Plan de Carrera	Gerencia de Recursos Humanos	¿Recursos Humanos hace seguimiento frecuente al desarrollo de los planes de carrera?	X			
Plan de Carrera	Gerencia de Recursos Humanos	¿La empresa tiene como filosofía invertir en el desarrollo de sus empleados?	X			
Retención	Contratación	Administración de Personal	¿El proceso de renovación de contratos obedece a la necesidad real y al desempeño del colaborador?		X	
	Retribución y prestaciones sociales	Administración de personal y nóminas	¿La empresa cumple con tener escalas y niveles salariales definidos?		X	
	Retribución y prestaciones sociales	Gerencia de Recursos Humanos	¿La empresa cumple con tener una política de remuneraciones y compensaciones?	X		
	Retribución y prestaciones sociales	Administración de Personal	En caso de existir, ¿la empresa cumple con lo establecido en la política de remuneraciones y salarios?	X		
25.93%						
29.63%						

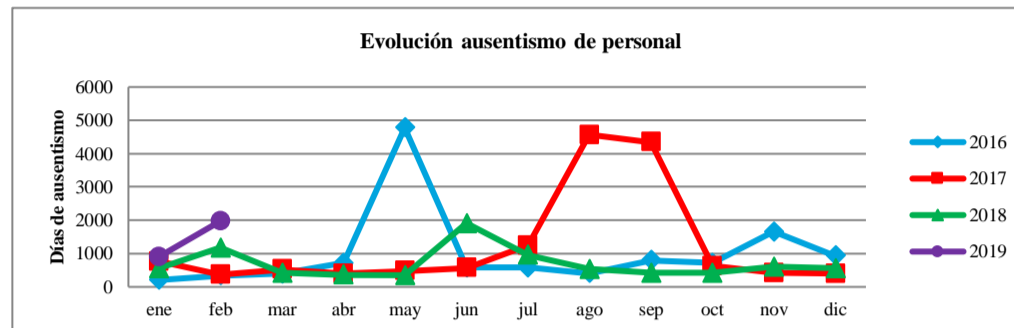
Retribución y prestaciones sociales	Administración de Personal	¿La empresa cumple con la ley de equidad salarial?, ¿cuenta con el cuadro de categoría y funciones, lo ha comunicado?	X		
Retribución y prestaciones sociales	Administración de personal y nóminas	¿La empresa cumple con los pagos oportunos de las obligaciones laborales?			X
Retribución y prestaciones sociales	Administración de personal y nóminas	¿La empresa cuenta con beneficios sociales adicionales?			X
Retribución y prestaciones sociales	Gerencia de Recursos Humanos y Administración de personal	¿La empresa cumple con tener un programa formal de incremento por mérito?	X		
Calidad de vida	Bienestar Social	¿Recursos Humanos cumple con tener un plan de Bienestar y calidad del colaborador o actividades relacionadas?		X	
Calidad de vida	Bienestar Social	En caso de que exista, ¿las actividades contempladas cumplen con las necesidades reales de los colaboradores?		X	
Planes de prestaciones sociales	Bienestar Social y Administración de personal	¿La empresa cuenta con un Plan de Prestaciones Sociales?		X	
Planes de prestaciones sociales	Bienestar Social y Administración de personal	¿Cumple a cabalidad con el plan y con el pago correcto y a tiempo de los mismos?		X	
Retención	Gerencia de Recursos Humanos	¿Recursos Humanos cuenta con un plan de conservación del talento en especial de los puestos claves y críticos dentro de la empresa?	X		
Retención	Gerencia de Recursos Humanos	En caso de existir el plan de conservación, ¿este plan cumple con alinearse a los objetivos estratégicos de la empresa?	X		
Retención	Gerencia de Recursos Humanos	En caso de existir el plan de conservación, ¿este plan cumple con los objetivos planteados?	X		
Retención	Gerencia de Recursos Humanos	En caso de existir el plan de conservación, ¿Recursos Humanos cumple con medir el impacto de la misma?	X		
Relaciones Laborales - Desvinculación	Administración de personal y nóminas	¿La empresa cumple con tener un procedimiento formal de desvinculación?		X	
Relaciones Laborales - Desvinculación	Administración de personal y nóminas	De existir un proceso de desvinculación formal, ¿la empresa cumple con lo establecido?	X		
Relaciones Laborales - Desvinculación	Administración de personal y nóminas	De existir un proceso de desvinculación formal ¿el proceso es relevante, se ajusta a los objetivos, evita contingencias legales?		X	
Relaciones Laborales	Gerencia de Recursos Humanos y Administración de personal	¿Se realizan reuniones efectivas con los representantes de los colaboradores para tratar temas laborales?		X	
Relaciones Laborales	Gerencia de Recursos Humanos y Administración de personal	¿Se cuenta con un procedimiento formal para la atención de quejas y reclamos?		X	
Relaciones Laborales	Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones laborales	De existir un procedimiento formal, ¿se cumple con el procedimiento?	X		
Relaciones Laborales	Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones laborales	De existir un procedimiento formal, ¿el procedimiento cumple con ser efectivo y eficaz?	X		
Relaciones Laborales	Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones laborales	¿La empresa cuenta con soporte legal para atender demandas laborales?			X
Relaciones Laborales	Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones laborales	¿La empresa cumple con tener sistemas para detectar, prevenir y corregir conflictos?	X		
Relaciones Laborales	Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones laborales	De existir el sistema para la resolución de conflictos, ¿se lleva a cabalidad el sistema?	X		
Relaciones Laborales	Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones laborales	De existir el sistema de resolución de conflictos, ¿el sistema cumple con ser efectivo y eficaz?	X		

Nota: Elaboración propia, 2020.

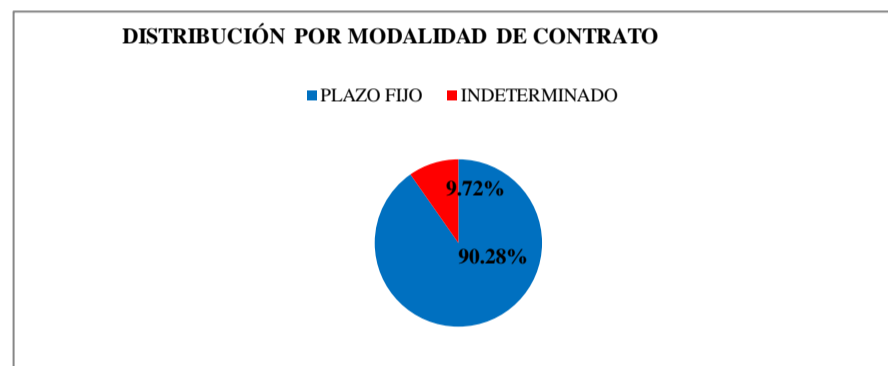
Anexo 7. Indicadores MURWY (a febrero de 2019)



Nota: Tomado de documentos electrónicos de la empresa.

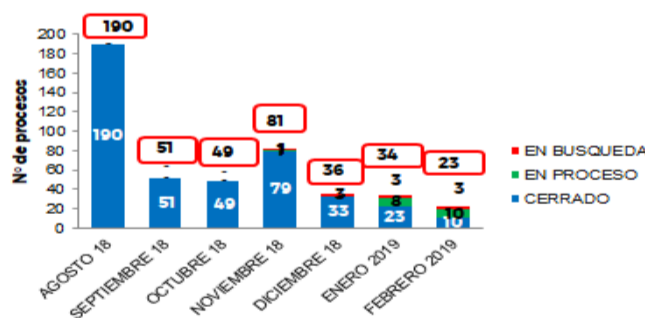


Nota: Tomado de documentos electrónicos de la empresa.



Nota: Tomado de documentos electrónicos de la empresa.

Procesos Selección



PROYECTO/SEDE	TOTAL	CERRADO	EN PROCESO	EN BÚSQUEDA
Arasi	2	1	1	0
Anama	0	0	0	0
Apumayo	3	0	1	2
Ayor	0	0	0	0
Campoy	5	3	2	0
Tucari	0	0	0	0
Utunsa	1	1	0	0
Quebrada Honda	7	3	4	0
Goldfields	5	2	2	1
Total	23	10	10	3

*Los procesos de noviembre 2018 no cerrados (2) comprenden: Mecánico de perforadoras II (Pendiente de respuesta Utunsa) y Supervisor de Taller para Arasi (En búsqueda).
 *Los procesos de diciembre no cerrados corresponden a Mecánicos II y III (En búsqueda por segunda vez por deserción candidatos o no aptos).
 *Los procesos no cerrados de enero corresponden a Mecánico I y Operario de Lavado que no cuentan con RQ.

Nota: Tomado de documentos electrónicos de la empresa.

Anexo 8. Formato *job description*

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
TITULO DE PUESTO			
OCUPANTE		ÁREA	
SEDE		SECCIÓN	

1. PROPÓSITO GENERAL

2. FUNCIONES / RESPONSABILIDADES	
	ACCIÓN Y FUNCIÓN (¿Qué hace?)
1.	
2.	
3.	
3. REPORTE	
	Cargo a quien reporta
	Cargos que le reportan
LINEALMENTE	
FUNCIONALMENTE	
4. PERFIL	
EDUCACION FORMAL Y EXPERIENCIA REQUERIDA	
COMPETENCIAS	
5. RIESGOS LABORALES	

PREPARADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

Nota: Tomado de documentos electrónicos de la empresa.

Anexo 9. Resumen de entrevista a líderes

Gerente General (Miguel Butrón)	Servicios que ofrece la empresa	Cuatro rubros principales: Alquiler de maquinaria pesada, Transporte especializado (químicos, de cianuro y carga sobre dimensionada), Taller para reparaciones que da soporte a las máquinas tanto propias como externas. (Atendemos) Un nicho del sector minero, es importante para nosotros generar y realizar operaciones mineras que operen con nuestros equipos y personal.
	Competidores	San Martín, Cosapi, Stracom, en el sector minería y construcción. En Alquiler, Ferreyros; en transporte, Stiglich, Acoinsa, Océ; en reparación y mantenimiento, Ferreyros, ML Global.
	Objetivos para el 2019 y los próximos cinco años	Plan estratégico contemplado a tres años. Se plantea coger un proyecto minero y afianzar el tema del taller. En este 2019 creceremos unos S/ 500 millones y estamos seguros de que alcanzaremos esta meta. La proyección de MURWY es seguir creciendo, consolidar las ventas con proyectos mineros que son accesibles a empresas como la nuestra. La coyuntura en el país está ayudando mucho, porque las empresas de construcción que tienen mucho nombre y renombre están involucradas en casos de corrupción y tienen problemas y eso de alguna forma ayuda a MURWY que está completamente limpia.
	Línea de negocio que mayor impulso le darán en los próximos años	Se impulsa con fuerza minería porque genera mayor negociación, mayores volúmenes, mayor presencia, son contratos normalmente por arriba de tres, cuatro y cinco años.
	Ventaja competitiva	El hecho de que nosotros seamos tan jóvenes en este negocio, que ganamos, y tenemos contratos es porque lo hemos hecho basado en tres cosas importantes. Uno es generar innovación, normalmente los proyectos que hemos ganado nunca hemos licitado con lo que el proyecto está. En cada una de las licitaciones que ha ganado (la empresa) ha tenido esto: innovación. Se cambió completamente de chip en cómo se hacía o cómo MURWY lo pretende hacer y eso iba acompañado de una reducción de costos y esa reducción de costo tiene dos razones: el hecho de que MURWY cuente con un taller tan especializado que de servicios a minería (minas grandes) hace que MURWY sea único en su sistema de gestionar sus temas mineros, operativos, porque tiene dos pilares que hacen que MURWY genere una ventaja competitiva. Una es el Taller, en el cual reducimos costos, hacemos mucho más eficiente el mantenimiento y es mucho más dinámico y son talleres propios. Y el otro es el tema del transporte, algo que te resta o te incrementa el costo, es el tema de transporte logístico, entonces tenemos nuestro propio transporte nuestra propia logística y eso nos genera dinamismo, nos genera rapidez nos da una ventaja competitiva. Estos dos pilares sumados al tercer pilar que es la innovación en hacer una propuesta de valor han llevado a MURWY a que sea una empresa que en cuatro a cinco años tenga más de US\$ 100 millones y sea aceptada dentro de empresas internacionales como Gold Fields, Antamina, Minsur Buenaventura. (Ofrecemos) Soluciones integrales. Un paquete que genera finalmente para el cliente un ahorro.
	Gente y recursos claves	Tenemos también gente que ayuda en tema de conocimiento de proyectos, el hecho de que yo como gerente general tenga conocimiento de gente que está en el rubro de minería, que se está moviendo y conoce de minería te ayuda a licitar en nuevos proyectos. Como no tienes 20 o 25 años como Graña, San Martín, tienes que hacerte invitar, por eso que tienes que tener socios estratégicos, estos contactos que te inviten a licitar. Tenemos buen respaldo financiero por el grupo.
	Procesos clave	Seguridad, es un proceso que estamos tratando de impulsar con el equipo que tenemos. Recursos Humanos que trabaja con las personas y que queremos que nos apoye de la mejor manera, que la gente se sienta cómoda, que en el proceso de captación de la persona se quede tiempo con nosotros y crezca. Áreas Operativas son clave, ya que si no ganamos no invertimos. El tema comercial básicamente lo manejo yo.
Superintendente de Operaciones (Alquiler de equipos) (José Navarro)	Percepción del rol de Recursos Humanos	Dentro de Recursos Humanos tenemos tres áreas definidas Planilla, Reclutamiento y Asistencia Social. Tenemos un gerente que lidera el área. Los objetivos de Recursos Humanos están parcialmente alineados, tiene deficiencias ya que el área de Recursos Humanos tiene poco tiempo, y se ha ido agregando personal para que mejore y que se empodere. Nosotros como empresa tenemos ideas muy fuertes de lo que queremos y estamos esperando a que Recursos Humanos se vaya alineado a eso. Nos ayuda mucho en tema de Reclutamiento y procesos de adecuación para las licitaciones. El tema de planillas que lo hace bien. Calificaría la gestión en general de Recursos Humanos como un 12. Recursos Humanos debe mejorar en clima, como hacer para que esté más involucrado, que trabaje mejor y que sienta que esta empresa es para toda su vida. Temas de reconocimiento. Prepararse para las licitaciones. Desarrollo de talento tiene que estar impulsado; el tema de promociones sólo está definido a nivel técnico en el taller, pero falta el resto, falta las pruebas o los requisitos. Somos como una escuela de técnicos. No hay nada de evaluación al personal. No hay una gestión clara sobre la necesidad de personal, sino se ajusta a las licitaciones. Recursos Humanos generando un presupuesto y una necesidad en base a objetivos que deben estar ligados al crecimiento de la empresa, a los objetivos de la empresa, van a hacer que el área de Recursos Humanos se muestre y que accione las necesidades de las personas, de qué forma gestiona la capacitación, el headcount, encuestas, que gente es buena o mala, o si necesita coach, diferentes cosas que podría mejorar. Recursos humanos funciona de forma reactiva, pero podría ser en un líder del negocio que nos ayude a impulsar nuestras operaciones. Creo que hemos crecido demasiado rápido y que nadie se ha adaptado a este crecimiento. Queremos ver como Recursos Humanos puede enlazar en este crecimiento.
	Servicios de alquiler que ofrece la empresa	La línea de negocio de Alquiler se encarga netamente de dar servicio de máquinas a empresas relacionadas que pertenecen al grupo casi en un 95% y 5% externas. Esta línea de alquiler está compuesta por cerca de 650 maquinarias, vehículos y equipos menores. Actualmente brindamos servicio a cinco empresas del grupo y tres externas. Tenemos que tener un horizonte de trabajo mínimo de tres años para comprar y alquilar.
	Objetivos para el 2019 y los próximos cinco años	La línea de Alquiler principalmente está orientada a brindar soporte a las empresas del grupo, el excedente da soporte al cliente externo. Debido a que las minas del grupo tienen un horizonte de vida corto (cinco años) y que ello depende de las nuevas exploraciones que haga el grupo, se ha creado el área de minería. Como no solo es arrendar, el área de minería se abre para dar el servicio minero que ofrezca el servicio de máquinas, lo que hago en mis minas lo hago en minas externas. Crear a través de minería.
	Gente y recursos clave	Los representantes de las máquinas: los <i>dealers</i> . Caterpillar a través de Ferreyros es socio estratégico, y Grupo Para como abastecedores de vehículos y volquetes Scania y Mercedes Benz. A través de logística (corporativo) se ha conseguido proveedores a buen precio de neumáticos, combustibles, repuestos.
	Ventaja competitiva	Es un servicio integral, no solo damos la máquina sino el personal y que realicen los procesos mineros.
	Percepción del rol de Recursos Humanos	En el tema de Recursos Humanos, buscamos tener la capacidad de reclutar personal, mejorar el filtro. Para nosotros el reclutamiento es muy importante, ya que conforme crecían los proyectos nos hemos quedado sin personal y hemos tenido que buscar. El área de Bienestar social en los proyectos cumple labor de apoyo con los problemas de las personas, por eso tenemos que tener un soporte en los proyectos. Velar por las condiciones de trabajo del personal. Otro punto importante es la capacitación, todo personal que entra no necesariamente por temas económicos entra por una expectativa de reconocimiento y crecimiento. Recursos Humanos no está haciendo algo en tema de capacitación, no se presta atención a provincia. En tema de reclutamiento y bienestar social, si se está realizando, pero necesita apoyo. Existe rotación en proyecto ya que no están de acuerdo cuando los contratan. Calificaría la labor de Recursos Humanos en 12. El proceso de reclutamiento es un proceso clave, luego las condiciones y las capacitaciones. Si mi cliente cautivo que son las minas propias ya no tiene horizonte, entonces se buscan proyectos integrales externos para recolocar a la gente, igual con las máquinas. Sería bueno que Recursos Humanos realice visitas a los proyectos y que vean la realidad. Mucha gente desiste apenas sube a proyecto. Buscamos que las personas se identifiquen con la empresa. Necesitaremos procedimientos que se implementen en los proyectos con indicadores que nos permita ordenar y no en base solo al criterio.
	Servicios de Minería que ofrece la empresa	Línea nueva, desde 2015 con la adjudicación del contrato de Brocal. Ofrecen servicios para minería como acarreo, mantenimiento de vías entre otros.
Superintendente de Proyectos (Minería) (Daniel Sampán)	Objetivos para el 2019 y los próximos cinco años	Afianzar y asentar la línea de negocio dentro de MURWY y hacemos cada vez más competitivos ganando contratos. La línea de minería nace con la adjudicación del cliente Brocal. Se ha vuelto una política conseguir primero el cliente y contrato y conseguimos luego el personal.
	Gente y recursos clave	Tanto yo como los demás líderes contamos con amplia experiencia en el rubro minero, manejamos el presupuesto, rendimiento de las máquinas en tales o cuales condiciones.

		El área de minería está formado por personal de operaciones con personal de amplia experiencia en dirección.
	Ventaja competitiva	La experiencia del personal y en las minas del grupo, y los servicios integrales que ofrecemos (mantenimiento, transporte, talleres).
	Percepción del rol de Recursos Humanos	<p>Pienso que cada área tiene sus objetivos y metas, desde mi área, solicito información de personal. El área de Recursos Humanos ha crecido se podría decir casi a la par que la línea de minería.</p> <p>Tenemos mayor contacto con Planillas por los costos y Reclutamiento. Con respecto a Reclutamiento, pienso que debe haber un mejor filtro. La última palabra para contratar debería tenerla el área solicitante.</p> <p>A Recursos Humanos le falta integración, hay muchas actividades que Recursos Humanos no se integra, solo por vínculo laboral. No noto la presencia fuerte de Recursos Humanos.</p> <p>He notado que hay ciertas normas y procedimientos, pero que olvidan que el bien supremo es el trabajador, todo debe girar en torno a él. Yo sé que tenemos procedimiento y como líderes nos desviamos un poquito porque hay resultados económicos, indicadores y nos evalúan por eso, pero es bueno recordar que el bien supremo es el trabajador, pero son los muchachos los que mueven la empresa. Me refiero a valorar más el Recurso Humano. Respetando procedimientos o siendo flexibles en algunos se puede hacer sentir al trabajador que es importante. Que se identifique más con la empresa. Conversar con él, acercarse al trabajador para que se identifique y sientan que lo escuchan. Cualquier indicio de molestia te afecta a la producción directamente. Atender sus quejas con respeto.</p> <p>Los trabajadores siempre esperan de uno más un líder, cuando hay problema en la operación siempre van a voltear a ver al jefe y tú tienes que dictar el sendero, para cualquier cosa, ya sea por agua o por temas de campamento.</p> <p>El empowerment depende de la labor ya que hay procesos que tienen que tener supervisión o a quien consultar. Puede tomar decisiones siempre y cuando asesorado, acompañado o capacitado. Si pasa algo, la familia se va contra nosotros.</p> <p>Cuando un área crece, todos crecen de la mano, y todos aportan. Deben crecer con nosotros. Hemos visto que, en ciertos temas por la adjudicación de nuevos contratos nuevos, ha colapsado planillas y reclutamiento. Quizás, cuando hablan de Recursos Humanos mucha gente se le viene a la cabeza Bienestar Social y Planilla (Quien me paga, quien me recibe el descanso médico). No debe ser eso, cada área es un asesor de cada área. A mí me asesora en temas legales como contratos.</p> <p>Siempre cuidando el valor humano ya que Recursos Humanos tiene mayor contacto y los trabajadores esperan mucho de esta área. Me agregaría valor si Recursos Humanos logra que el trabajador se identifique con la empresa. La identificación es muy importante. Cuando un trabajador se identifica con la empresa te hace maravillas. Crea compromiso. El don de hacer las cosas bien porque el trabajador quiere. Valoro la proactividad guiada y la innovación, según puesto. Manejar las competencias por puesto, sobre todo en operaciones que tienes que estar un paso adelante. Buscamos en algunos puestos, que se queden en la empresa, que no roten.</p>
Jefe Comercial (Transporte) (Andy Mostorino)	Servicios de Transporte que ofrece la empresa	MURWY es una empresa con línea de transporte ligada a la minería y está entre las 5 empresas más grandes del Perú en esta línea de negocio. Nuestro fuerte es carga pesada y carga general.
	Objetivos para el 2019 y los próximos cinco años	Ganar clientes mediante las acciones comerciales como participación en ferias y afianzar las relaciones con los clientes actuales.
	Gente y recursos clave	Equipos rentables, personal con experiencia. Cuando hay licitaciones cotizamos, le damos la facilidad para que puedan optimizar sus costos, visitamos a los clientes, vamos a las minas y como tenemos experiencia en esos caminos agrestes nos buscan otras empresas.
	Ventaja competitiva	<p>Nuestra competencia son Stiglich, Acoinsa, Oré en carga general y sobredimensionada. Hay otras empresas, pero se dedican solo a algo específico.</p> <p>Nosotros tenemos equipos rentables que nos da cierta ventaja, agarramos servicios por costo de oportunidad, nuestros proveedores a los cuales compramos para minería por ejemplo (Epiroc) también tratamos de que nos considere como su socio estratégico y nos consideren proveedores de servicios de transporte. Aprovechamos a los clientes de minería y mantenimiento para ofrecerles los servicios de transporte.</p> <p>Con respecto a la ventaja competitiva que tenemos es la diversidad de equipos con los que contamos, personal con experiencia y conocimiento en carreteras agrestes.</p> <p>Después de un servicio enviamos al cliente una encuesta sobre la calidad del servicio.</p>
	Percepción del rol de Recursos Humanos	<p>Con respecto a Recursos Humanos, todo trabajador se siente tranquilo el lazo de esta área radica entre la tranquilidad emocional ya que no hay problema en pago de sueldo, sino que los trabajadores sientan que tienen espacio dentro de MURWY un sentido de pertenencia. Por ejemplo, que el área de Recursos Humanos se preocupe por saber cómo están los trabajadores, que asistan a las charlas al menos una vez por semana, verificar las condiciones de trabajo son las mejores.</p> <p>La capacitación nos lo provee seguridad. Nos ayudaría mejorar los filtros para la contratación. Una evaluación de desempeño nos ayudaría a mejorar el personal.</p>
	Servicios de alquiler que ofrece la empresa	La línea de negocio de Taller brinda servicios de outsourcing de mantenimiento comprende reparaciones de componente y overhaul de maquinaria. El mercado que se atiende es gran minería, por ejemplo, minera Chinalco, Southern, Anatamina. El cliente principal es Southern.
Superintendente de Taller (Mantenimiento y reparación de maquinaria y componentes) (Walter Peñalosa)	Objetivos para el 2019 y los próximos cinco años	El objetivo económico es crecer 10%- 15% anual y otro objetivo es reducción de costos de 3% anual.
	Gente y recursos clave	Los recursos claves son uno el personal, otro la infraestructura y las herramientas como dinamómetro.
	Ventaja competitiva	El dinamómetro y el banco de prueba es una ventaja competitiva en cuanto a herramientas, otra ventaja competitiva es su respaldo económico tomando en cuenta que pertenece al grupo. El <i>knowhow</i> , la gente es clave.
	Percepción del rol de Recursos Humanos	<p>Recursos Humanos no está integrado a los objetivos. La falta de integración hace que no haya una sinergia o empatía para el mismo objetivo. RRHH debería aportar en los objetivos como la reducción de costos en el sentido de las capacitaciones al personal, la homologación de sueldo. Esas cosas ayudarían a que el personal se sienta más motivado y con objetivos de crecimiento. En un negocio la mano de obra es la que produce y uno está motivado cuando hay organización en cuanto a su escala salarial, a su capacitación, crecimiento, oportunidades. Esa integración no se logra hasta ahora. No hay un apoyo integrado, el apoyo solo es parcial. Calificaría con un 10 de nota al área de Recursos Humanos. Había buenas propuestas, pero en eso quedó.</p> <p>RRHH sí me ayudaría en mi gestión, debería dedicarse 100% al tema motivacional del personal, crecimiento y desarrollo. Planes de desarrollo y con eso tendría el apoyo para integrar. El personal motivado lograría mover un poco más la marca MUR, una mayor identificación lograría que el cliente perciba eso.</p>

Nota: Adaptado de información proporcionada por la empresa.

Anexo 10. Preguntas al personal de Recursos Humanos

Las presentes preguntas buscan explorar la labor de Recursos Humanos de la empresa MURWY, las cuales se refieren a temas como: Reclutamiento y Selección, Administración de Personal y nóminas, Bienestar Social y Gerencia de Recursos Humanos.

<p>Reclutamiento y Selección</p> <p>Asistente principal de reclutamiento y selección: (Jaqueline Allaro)</p>	<p>1. ¿Cuáles son las actividades que desarrolla Reclutamiento y Selección?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recepción de las solicitudes de puestos de trabajo. - Realizar un resumen de los puestos antes de publicar las vacantes. - Revisar la descripción de los perfiles de los cargos. - Determinar los requisitos del candidato, estudiando su experiencia laboral y formación académica. - Difundir las vacantes en plataformas digitales e internamente en la empresa. - Filtrar a candidatos que cumplan con el perfil y realizar un primer contacto. - Enviar resumen del primer contacto (<i>short list o long list</i>) al cliente interno. - De acuerdo a las apreciaciones del cliente interno, coordinar las entrevistas personales y técnicas. - Administrar evaluaciones psicológicas a los candidatos finalistas - De acuerdo a los resultados de las evaluaciones, se programa evaluación médica con el candidato finalista. - Programar el ingreso de personal, entrega de documentación, inducción de seguridad y entrega de EPPS. - Selección establece tiempos o fechas límite de reclutamiento por puesto. - Reclutamiento construye, alimenta y mantiene una base actualizada de candidatos mediante redes con universidades, institutos, grupos de profesionales, entre otros. <p>2. ¿Cuáles son las fortalezas de Reclutamiento y Selección?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar evaluación multidisciplinaria y detallada. - Contar con un back up en los procesos por si el candidato finalista desiste o desapueba alguna evaluación. <p>3. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que encuentra en Reclutamiento y Selección?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Repetición de puestos. - Optimizar tiempos de cobertura. - Tener los perfiles actualizados a mano. 		
<p>Administración de Personal</p> <p>Asistente principal de AP/Nóminas: (Edinson Salazar)</p>	<p>1. ¿Cuáles son las actividades que desarrolla Administración de personal y nómina?</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Como administración de personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recopilación de información para el ingreso del personal nuevo al sistema de planillas. - Administración del legajo del personal. - Contratos y renovaciones. - Rotación de personal. </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Como nómina</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualización de sueldos, puestos y asignación familiar. - Carga de información al sistema (bonos, horas extras, descuentos). - Elaboración del tareo y resumen de horas extras del personal. - Proceso de la planilla en el sistema. - Validación del descuento por retención judicial. - Validación de las AFP/ONP. - Cálculo del descuento de EPS. - Resumen de pagos de haberes - Elaboración de liquidaciones de BBSS. - Reporte de vacaciones. - Carga de asientos contables y provisiones. - Resumen de pago de la AFP. - Pago del PDT PLAME. - Envío de reportes a los proyectos (por auditorías). </td> </tr> </table> <p>2. ¿Cuáles son las fortalezas de Administración de personal y nóminas?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confidencialidad. - Trabajo en equipo. - Alto grado de comunicación. - Grupo humano con experiencia y vocación al servicio. <p>3. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que encuentra en Administración de Personal y nóminas?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementación de un nuevo sistema que sistematice el proceso de cálculo de la planilla. - Evaluación de desempeño por colaborador. - Implementación de un programa de capacitación al personal. - Reducción del uso de papel para el pago de planillas, adelanto de vacaciones o liquidación. - Digitalizar los formatos de aumento de sueldo o cambio de puesto. 	<p>Como administración de personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recopilación de información para el ingreso del personal nuevo al sistema de planillas. - Administración del legajo del personal. - Contratos y renovaciones. - Rotación de personal. 	<p>Como nómina</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualización de sueldos, puestos y asignación familiar. - Carga de información al sistema (bonos, horas extras, descuentos). - Elaboración del tareo y resumen de horas extras del personal. - Proceso de la planilla en el sistema. - Validación del descuento por retención judicial. - Validación de las AFP/ONP. - Cálculo del descuento de EPS. - Resumen de pagos de haberes - Elaboración de liquidaciones de BBSS. - Reporte de vacaciones. - Carga de asientos contables y provisiones. - Resumen de pago de la AFP. - Pago del PDT PLAME. - Envío de reportes a los proyectos (por auditorías).
<p>Como administración de personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recopilación de información para el ingreso del personal nuevo al sistema de planillas. - Administración del legajo del personal. - Contratos y renovaciones. - Rotación de personal. 	<p>Como nómina</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualización de sueldos, puestos y asignación familiar. - Carga de información al sistema (bonos, horas extras, descuentos). - Elaboración del tareo y resumen de horas extras del personal. - Proceso de la planilla en el sistema. - Validación del descuento por retención judicial. - Validación de las AFP/ONP. - Cálculo del descuento de EPS. - Resumen de pagos de haberes - Elaboración de liquidaciones de BBSS. - Reporte de vacaciones. - Carga de asientos contables y provisiones. - Resumen de pago de la AFP. - Pago del PDT PLAME. - Envío de reportes a los proyectos (por auditorías). 		
<p>Gerencia de Recursos Humanos</p> <p>Analista de RRHH: (Cynthia Rivera)</p>	<p>1. ¿Cuáles son las actividades que desarrolla para la Gerencia de Recursos Humanos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de documentación de los colaboradores. - Preparación de reportes para Gerencia de Recursos Humanos. - Elaboración y actualización de procesos. - Actualización de organigramas. - Actividades de desarrollo. - Control de asistencia - Apoyo en contratación de personal. - Medidas disciplinarias. - Apoyo en selección de personal. - Apoyo en actividades de bienestar social. - Sobretiempos <p>2. ¿Cuáles son las fortalezas de la Gerencia de Recursos Humanos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación horizontal. - Flexibilidad. - Trabajo en equipo. <p>3. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que encuentra para la Gerencia de Recursos Humanos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación a los colaboradores. - Clima laboral. - Aceleración de aprobación de mejoras propuestas. - Reforzar la cultura organizacional. - Plan de beneficios corporativos. 		
<p>Bienestar Social</p> <p>Asistente social principal: (Janeth Vásquez)</p>	<p>1. ¿Cuáles son las actividades que desarrolla Bienestar Social?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las actividades que desarrolla el área de Bienestar Social en la empresa MURWY son: - Actividades recreativas y culturales para todos los colaboradores. - Actividades de salud. - Actividades charlas informativas de seguros. - Actividades de inducción de personal nuevo. - Actividades de reconocimiento al colaborador. - Gestión administrativos por parte del área. <p>2. ¿Cuáles son las fortalezas de Bienestar Social?</p> <p>El área fortalece las cualidades y emociones de los colaboradores, orientándolos para resolver sus problemas. Cada atención que se ofrece es de manera empática para conocer la situación de ellos, motivando a la resiliencia.</p> <p>3. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que encuentra en Bienestar Social?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratar a más Trabajadoras Sociales para tener un mejor impacto y avances con la empresa, cumpliendo con los objetivos. 		

	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de procesos para Bienestar Social. - Mayor presupuesto para actividades.
<p>Gerencia de Recursos Humanos</p> <p>Gerente de RRHH (Dennis Chávez)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son las actividades que desarrolla la Gerencia de Recursos Humanos? Liderar el área mediante estrategias sobre el talento humano para el cumplimiento de objetivos y crecimiento del negocio. Liderar el seguimiento del desarrollo, implementación y mejora de las estrategias, programas y políticas de RRHH. 2. ¿Cuáles son las fortalezas del área de Recursos Humanos? Una fortaleza radica en que ayuda a conseguir los objetivos estratégicos de las empresas y a mejorar su eficiencia y efectividad mediante el talento humano. 3. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que encuentra para el área de Recursos Humanos? Ser más estratégicos, agregar valor a la gestión de RRHH y ser más visible estratégicamente. 4. ¿Existe un plan de Recursos Humanos en ejecución? ¿En qué consiste? En el plan estratégico es importante tener una línea de dirección o rumbo, con estos puntos se debe desarrollar el crecimiento y fidelización del talento y por ende el cumplimiento de objetivos como: Gestión de mejora de procesos, gestión estratégica del talento humano y gestión de reconocimiento y beneficios. 5. ¿Qué faltaría para que pueda ejecutar de una mejor manera este plan? Compromiso de la alta gerencia y demás líderes de la empresa. 6. ¿Qué procesos clave considera que la Gerencia de Recursos Humanos debe trabajar para impactar en el resultado de la empresa? Desarrollar el talento humano, es clave, desde la óptica de ser más ágil, de ser más innovador, de pensar fuera de la caja, eso lleva a tener mejoras y soluciones a diversos problemas complejos que conlleva a la empresa y por ende su crecimiento. El talento se desarrolla con programas estratégicos de desarrollo, capacitación y formación desde el punto del core del negocio.

Nota: Adaptado de información proporcionada por personal de Recursos Humanos.

Anexo 11. Resultado de clima laboral 2018



Nota: Tomado de documentos electrónicos de la empresa.

1. Si hubiese algo que podrías cambiar para hacer tu trabajo más productivo; ¿Qué nos recomendarías?

<p>01 Formación y desarrollo. Capacitaciones técnicas, capacitaciones a los líderes, cursos, charlas, entrenamientos, certificaciones.</p> <p>02 Reconocimiento Mejoras remunerativas, incentivos económicos, bonos por productividad, antigüedad, premios, incrementos anuales.</p> <p>03 Infraestructura Mejorar la habitabilidad de los campamentos, mejorar servicios básicos, mejorar infraestructura de oficinas, mantenimiento de vías, limpieza.</p>	<p>04 Procesos y roles Mejorar logística, mantenimiento más rápidos, mejorar tiempo de atención, mejorar cumplimiento de procesos, definición de roles (MOF).</p> <p>05 Herramientas y equipos Implementar mejores herramientas y equipos, realizar mantenimiento, renovar equipos.</p> <p>06 Comunicación y coordinación Reuniones de coordinación con áreas, implementar pizarrones, boletines, informes, mejorar la comunicación entre trabajadores y supervisores.</p>
---	---

Nota: Tomado de documentos electrónicos de la empresa.

2. ¿Cómo podrían ayudarte o darte mejor soporte otros equipos o áreas?

<p>01 Procesos y roles Definir organigramas, facilitar manuales, mejorar logística, tener un MOF, cumplir los procedimientos, comprender procesos, envío de información rápida.</p> <p>02 Formación y desarrollo Capacitaciones constantes, capacitaciones tecnológicas, sobre liderazgo.</p> <p>03 Comunicación y coordinación Mejor coordinación y comunicación constante entre las áreas, mejor coordinación con administración, apertura para escuchar ideas, evaluar objetivos en conjunto.</p>	<p>04 Trabajo en equipo Mejorar trabajo en equipo, compartir con los otros equipos.</p> <p>05 Herramientas y equipos Mantenimiento constante de equipos, mantener los equipos operativos, contar con nuevos equipos para atender requerimientos del cliente.</p> <p>06 Trato Respeto, mejor trato al trabajador, trato justo e igualitario, menos hostigamiento, escuchar las opiniones, igualdad de oportunidades, empatía con el personal conjunto.</p>
---	--

3. ¿Hay algún otro comentario que te gustaría hacer acerca de Mur Wy?

<p>01 Reconocimiento Mejoras remunerativas, mayores incentivos, motivar, agradecer al trabajador, incentivos por cumpleaños, bonos.</p> <p>02 Trato Nombramientos justos, hay desigualdad en proyectos, hay hostigamiento, mejorar la atención al trabajador, no discriminar, igualdad, no debe haber preferencias, respaldo.</p> <p>03 Beneficios Mejorar transporte de persona, celebrar cumpleaños, mas deporte, estabilidad laboral, proporcionar bus a residencia, mejorar alimentación, chompas, casaca.</p>	<p>04 Formación y desarrollo Capacitaciones técnicas, formación continua, línea de cámara, capacitar a la supervisión, capacitaciones externas.</p> <p>05 Procesos y roles Celeridad en las aprobaciones de OC, agilizar procesos, cumplir los procedimientos.</p> <p>06 Infraestructura Mejorar infraestructura de Campoy 3, mayor orden y limpieza, mejorar campamentos.</p>
---	---

Nota: Tomado de documentos electrónicos de la empresa.

Anexo 12. Ejemplo de calificación de procesos

PROCESO	ACTIVIDAD	DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS ENCARGADA EN MUR WY	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN		
				0 pts	1 pts	2 pts
Desarrollo	Capacitación y desarrollo de personal	Gerencia de Recursos Humanos	¿La empresa cumple con tener un plan de capacitación?		X	
Atracción o provisión	Reclutamiento y selección	Reclutamiento y Selección	¿Recursos Humanos cuenta con una política de reclutamiento y selección?			X
Retención	Retribución y prestaciones sociales	Gerencia de Recursos Humanos	¿La empresa cumple con tener una política de remuneraciones y compensaciones?	X		

Como se observa, para la pregunta sobre el proceso de Desarrollo relacionada a si la empresa tiene un plan de capacitación, está calificado con 1 punto debido a que se evidencia que solo una línea de negocios (Mantenimiento y reparación) cuenta con un plan de capacitación básico, para habilidades técnicas pero que no está contemplado de forma integral a nivel de todas las líneas de negocio y no vislumbra el desarrollo de competencias blandas ni apunta a cerrar brechas respecto a aspectos claves de desempeño. En cuanto a la pregunta sobre el proceso de Integración se calificó con 2 puntos ya que se evidenció en escrito que la empresa cuenta con una política o procedimiento para Reclutamiento, selección e incorporación del personal. Finalmente, se calificó la pregunta sobre Retención con 0 puntos debido a que no existe evidencia de una política de remuneraciones y compensaciones.

Nota: Elaboración propia, 2020.

Anexo 13. Ejemplo de porcentaje de resultado alcanzado

PROCESO	ACTIVIDAD	DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN		
				0 pts	1 pts	2 pts
Evaluación	Auditoría	Gerencia de Recursos Humanos	¿Recursos Humanos cumple con realizar algún tipo de control o auditoría a sus procesos?	0		
	Sistemas de información	Gerencia de Recursos Humanos y TI	¿Recursos Humanos cumple con tener herramientas digitales que permita la obtención de datos útiles de todos sus procesos para la generación de un banco de datos?		1	
	Control	Gerencia de Recursos Humanos y TI	¿Recursos Humanos cumple con emitir reportes relevantes, oportunos y de fácil comprensión a partir de sus estadística?			2
PUNTAJE OBTENIDO				3 PUNTOS		
PUNTAJE IDEAL ALCANZABLE				6 PUNTOS		
PORCENTAJE DE RESULTADO ALCANZADO				3 / 6 x 100 = 50.00 %		

En este ejemplo se observa que, del total de puntaje que puede obtener este proceso (6 puntos en caso que solo comprendiera 3 actividades), solo ha obtenido 3, lo que implica un porcentaje de resultado de cumplimiento de 50.00% según la fórmula aplicada en la casilla de "Porcentaje de Resultado Alcanzado".

Nota: Elaboración propia, 2020.

Anexo 14. Metodología de la evaluación de desempeño

TIPO DE EVALUACION	MEDICION
En el caso de la evaluación para colaboradores de las áreas técnicas, se conformará un comité evaluador incluyendo a dos o más líderes, jefes y/o supervisores, con el fin de lograr una calificación objetiva del desempeño del evaluado. Este comité debe estar integrado por personas que hayan tenido la oportunidad de seguir de cerca el desenvolvimiento laboral del evaluado.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente, superintendentes y administrativos: Tiene como finalidad evaluar objetivos operacionales y competencias. Ambas nos darán un indicador de como fue el desempeño global del colaborador durante el año. En relación a los objetivos del puesto, se deberá considerar como base los objetivos del área y por ende de la organización. Para la evaluación se ha planteado una escala, que se soporta en los criterios de éxito previamente establecidos. En relación a las competencias, éstas se evaluarán tomando en cuenta la frecuencia en la que las conductas son observadas por los supervisores. Técnicos: La medición consistirá en la evaluación de las competencias por cada nivel de puesto, la cual también considerará la frecuencia de las conductas observables.

Nota: Evaluación propia, 2020.

Escala de evaluación

Para evaluar el nivel alcanzado de cada objetivo del puesto y de la competencia, se propone la siguiente escala de evaluación:

NOTA	ESCALA DE EVALUACION	DESCRIPCION DEL OBJETIVO/COMPETENCIA
5	Sobresaliente	Muy por encima de lo esperado.
4	Muy satisfactorio	Por encima de lo esperado.
3	Cumple expectativas	Según lo esperado
2	Parcialmente satisfactorio	Por debajo de lo esperado.
1	Necesita mejoras	Muy por debajo de lo esperado.

Nota: Evaluación propia, 2020.

Ciclo de evaluación

El proceso de Evaluación de desempeño es un proceso de ciclo anual, que comprende las siguientes tres etapas:

FASE 1: ESTABLECER LOS OBJETIVOS Y COMPETENCIAS	FASE 2: SEGUIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y COMPETENCIAS	FASE 3: EVALUACION DE LOS OBJETIVOS Y COMPETENCIAS
Esta etapa se establecerá los objetivos anuales y criterios de éxito (medición) de cada colaborador. Como se hizo mención, los objetivos planteados deben ir en coherencia a los objetivos del área y los organizacionales. Asimismo, se planteará las competencias esperadas y el nivel de desarrollo basado en el perfil de puesto.	Esta etapa incluye una sesión de retroalimentación, así como la revisión del avance de los objetivos y de las actividades del colaborador. En esta etapa es posible reorientar los objetivos. Asimismo, permite dar recomendaciones sobre cómo desarrollar las competencias planteadas. Proponemos efectuar como mínimo una reunión formal de retroalimentación en el semestre, sin embargo, el seguimiento del desempeño, así como <i>feedback</i> debe ser constante.	En esta etapa se revisa y evalúa el desempeño final del colaborador, analizando el logro de los resultados en relación con los objetivos formulados a inicio de año y se evalúa el nivel de maduración alcanzado en cuanto a las competencias. Esta fase requiere que el colaborador realice una autoevaluación de su desempeño y luego en un espacio formal llegue a un acuerdo final del desempeño junto a su jefe.

Nota: Evaluación propia, 2020.

Ciclo de evaluación de desempeño



Nota: Evaluación propia, 2020.

MODELO DE PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS	MEDICION
Para asegurar un buen proceso, es imprescindible que los objetivos sean adecuadamente planteados, para ello recomendamos utilizar la Metodología SMART. Es decir que los objetivos se han planteados de manera que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y con plazos de tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> La evaluación de desempeño se realizará el primer mes del año siguiente al establecimiento de los objetivos, para así dar la oportunidad al colaborador de completar los compromisos asumidos. Esta acción se plasmará en el formato de evaluación de desempeño.

Nota: Evaluación propia, 2020.

Anexo 15. Paquete de beneficios MURWY

BENEFICIOS	ESTADO	PUBLICO	TIPO	CONDICIONES
Almuerzo	Actual	Colaboradores de las sedes de Lima y colaboradores destacados fuera de su lugar de trabajo habitual.	Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Sin restricción personal sedes de Lima. • Personal destacado con autorización del jefe inmediato y administración de proyecto.
EPS cubierto al 70%	Actual	Colaboradores de todas las sedes y proyectos.	Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Sin restricciones para afiliación.
Seguro Oncológico	Actual	Colaboradores afiliados a la EPS.	Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Gratuito a todos los colaboradores y sus dependientes afiliados a la EPS.
Becas de estudio en SENATI	Parcial: Se propone extender a todo el personal de los niveles técnicos y operativos, solicitar formalmente un expediente y establecimiento de criterios objetivos para evaluación.	Hijos de personal Técnico y Operarios Calificados y No calificados que pertenezcan al quinto superior.	Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Constancia de notas de secundaria. • Carta de recomendación de conducta de la institución educativa. • Expediente pasa por proceso de evaluación por Recursos Humanos y Gerencia General.
Beca para estudios superiores	Parcial: Se propone un proceso formal con criterios uniformizados que permita una elección objetiva de los beneficiarios que considere desempeño y potencial del talento.	Colaboradores de los niveles técnicos (III Y IV) administrativos (Superior a analista/coordinado) con al menos 4 años de antigüedad en la empresa.	Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de estudios técnicos, universitarios, post grado hasta en un 60%.
Convenios con instituciones educativas superiores	Futuro: Se propone la búsqueda y concreción de convenios con instituciones educativas a nivel nacional que permita beneficiar con descuentos para los colaboradores.	Todos los colaboradores de la empresa.	Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud simple para acceder a beneficio. • Carta de presentación de la empresa.
Celebración de fechas especiales	Parcial: Se propone uniformizar las celebraciones en todas las sedes y proyectos para estas fechas considerando un solo enfoque enlazando con los valores de la compañía.	Colaboradores de todas las sedes y proyectos.	Emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir una recepción en cada sede de Lima y provincias por Fiestas Patrias, Navidad, aniversario de la empresa, a modo de conmemoración.
Celebración de cumpleaños	Parcial: Se propone extender este beneficio para todas las sedes de Lima y provincias considerando su ejecución dentro del presupuesto de cada proyecto.	Colaboradores de todas las sedes y proyectos.	Emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir una recepción de celebración de cumpleaños mensual en cada sede de Lima y Provincias.
Reconocimiento del colaborador del mes	Parcial: Se propone uniformizar los reconocimientos en todas las sedes y proyectos considerando un mismo criterio de evaluación y un proceso para la elección.	Colaboradores de todas las sedes y proyectos.	Emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Elección del colaborador del mes a través de un procedimiento objetivo. • Felicitaciones públicas por parte del jefe inmediato y del máximo líder de la sede y entrega de diplomas.
Reconocimiento por innovación	Futuro: Se propone realizar un concurso de innovación anual en atención a la visión de la línea de mando principal que busca la mejora continua.	Colaboradores de todas las sedes.	Económico	<ul style="list-style-type: none"> • A través de un concurso de innovación por el cual los colaboradores en grupos presenten propuestas viables que apunten a la mejora continua y que impacte en los resultados de la empresa. • Reconocimiento a los primeros lugares y premio económico en base a los resultados esperados del proyecto.
Ferias de Salud	Actual: Se propone realizar un cronograma anual para su difusión.	Colaboradores de las sedes de Lima.	Emocional	<ul style="list-style-type: none"> • En convenio con instituciones afiliadas al plan de EPS se brinda en los espacios de la empresa consultas gratuitas en odontología, oftalmología, bienestar, nutrición, despistaje de cáncer. • Atención previa coordinación con Bienestar Social.
Ferias de beneficios y entretenimiento.	Actual: Se propone realizar un cronograma anual para su difusión.	Colaboradores sede Lima y Arequipa.	Emocional	<ul style="list-style-type: none"> • En convenio con instituciones bancarias y de entretenimiento se brinda en los espacios de la empresa sede Lima y Arequipa.
Política de préstamos	Actual: Se propone formalizar el beneficio a través de una política en la que se establezcan los requisitos para aplicar y los tipos.	Colaboradores de todas las sedes con antigüedad mayor a un año.	Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Personal con antigüedad mayor a un año. • Motivo de préstamo por: Estudios propios o de hijos, Salud, Fallecimiento de familiar Directo. • Presentación de documentación que sustente el motivo y solicitud. • Evaluación del expediente.
Flex time	Futuro: Se propone otorgar flexibilidad laboral al personal con buen desempeño y conducta cuya naturaleza de sus labores lo permita.	Colaboradores de niveles	Emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de que puestos pueden ser beneficiados. • Evaluación del personal que puede participar del beneficio.

Nota: Elaboración propia, 2020.

Anexo 16. Cuadro de beneficios económicos del plan de mejora

Considerando que, el área de Recursos Humanos no cuenta con indicadores de gestión que permitan obtener se realiza un comparativo entre lo que Chiavenato considera como procesos claves en la gestión de Recursos Humanos una data más precisa para calcular el ahorro que generará el proyecto, y, además, el acceso limitado a la información; se ha tomado como base el indicador de rotación general promedio, la información de la planilla y las estimaciones de la Gerencia General y de Recursos Humanos.

CONCEPTO / DESCRIPCIÓN		COSTO ESTIMADO ANTES DEL PLAN ANUALIZADO	COSTO ESTIMADO DESPUÉS DEL PLAN* ANUALIZADO	DIFERENCIA ANUALIZADA
Mejora en el proceso de selección	Reducción de horas empleadas en revisión de perfiles por personal de Reclutamiento y selección, jefaturas y línea de mando principal.	S/ 28,375.56	S/ 1,546.92	S/ 26,828.64
Reducción de la rotación	Reducción de los costos asociados a rotación estimados en 30%	S/ 1,512,000.00	S/ 1,058,400.00	S/ 453,600.00
Mejora en la productividad	Reducción de horas extras estimadas en 40%	S/ 144,000.00	S/ 86,400.00	S/ 57,600.00
			Total	S/ 538,028.64

Nota: Elaboración propia, 2020.

Srta. Evelyne María Antayhua Jorge

Nació en Lima. Bachiller en Ciencias Económico Empresariales. Cuenta con más de seis años de experiencia laborando en Recursos Humanos. Se desempeñó como HR Business Partner.

Sra. Marylin Amalis Benítez Ríos

Nació en Lima. Licenciada en Psicología, con estudios de especialización en Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones. Cuenta con más de nueve años de experiencia laborando en áreas de Recursos Humanos. Actualmente se desempeña como Especialista en Gestión de la Capacitación.

Sra. Mery Esperanza Leandro Altamirano

Nació en Lima. Licenciada en Trabajo Social, con estudios de Postgrado en Administración y Gerencia de Proyectos Sociales, y posee un Diploma en Gestión de Recursos Humanos. Cuenta con más de quince años de experiencia en gestión humana. Actualmente se desempeña como Especialista Senior de Gestión Humana.

Srta. Diana Carolina Salazar Vargas

Nació en Lima. Bachiller en Administración de Turismo. Cuenta con más de nueve años de experiencia laborando en las áreas Comercial y de Recursos Humanos. Actualmente se desempeña como Coordinador de Recursos Humanos.