



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE MEJORA DE GESTIÓN DEL EMPLEO LOCAL
EN UNA EMPRESA MINERA”**

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

Presentado por

Andres Rauselli Guevara Leon

Johanna Francesca Tamayo Sanchez

Asesor: Martin Otiniano Carbonell

[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)

Lima, julio 2024

Dedicatoria

Dedicamos esta tesis a nuestras familias.

A nuestros hijos, por ser nuestra fuente de alegría e inspiración.

Y a todos aquellos que nos apoyaron en este camino.

Agradecimiento

A nuestras familias, por su amor y apoyo incondicional.

A nuestros padres, por sus consejos.

Y a nuestro asesor Martin Otiniano, por su guía.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación pretende analizar el proceso de empleo local actual que tiene Cia Minera Coimolache SA. A fin de mejorar el porcentaje de contratación de mano de obra no calificada y semi calificada, mediante la presentación de una propuesta de mejora para la Cia Minera Coimolache S.A., teniendo en cuenta que este programa tiene gran impacto en la gestión de la empresa titular, empresas contratistas a cargo y la comunidad donde realiza la operación. La propuesta se enfoca en diagnosticar las fases del flujo del proceso que desde el año 2022 se viene desarrollando en la Cia Minera Coimolache y de las cuales nos enfocaremos en tres principales componentes identificados dentro del proceso de empleo local que consideramos son las más importantes: Reclutamiento, Selección y Contratación.

Cabe resaltar que solo el 8% del personal comunero calificado (certificado) es contratado tanto para empresa titular y/o para empresa especializada, por lo que se hace necesaria la contratación de personal foráneo, pudiendo generar conflictos con las comunidades por el incumplimiento del pacto social y, de manera interna, con la política de contratación de empleo local, ya que forma parte de los objetivos estratégicos de la organización que refiere aumentar la participación del personal comunero. Ante este escenario y la coyuntura actual que atraviesa el Perú, es necesario implementar un programa integral que se adapte a las necesidades de la organización y del personal de la comunidad, de modo que permita incrementar el índice de contratación de personal local, especialmente personal de mano de obra semicalificada y no calificada, así como la mejora y el agrado del proceso en general.

De acuerdo con el análisis interno y externo de la organización y de las herramientas de

gestión; es importante resaltar que, si bien Cia Minera Coimolache S.A. es una empresa de mediana minería según sus ratios de producción de metales, el impacto social que genera es sinónimo de crecimiento. Hoy en día, el grueso de los esfuerzos por parte de las empresas se dirige a solucionar las consecuencias de sus actividades, yendo de la mano con su cultura organizacional y estrategias de negocio como la inversión social, incorporando proyectos de salud, nutrición, educativos, etc. (Corral et al., 2003).

ABSTRACT

The present research aims to analyze the current local employment process at Cia Minera Coimolache S.A. in order to improve the percentage of hiring unskilled and semi-skilled labor that is currently available, by presenting an improvement proposal for Cia Minera Coimolache S.A. This proposal takes into account that this program has a significant impact on the management of the operating company, the contractor companies in charge, and the community where the operation is carried out. The proposal focuses on diagnosing the phases of the process flow that have been developed at Cia Minera Coimolache since 2022, concentrating on three main components identified within the local employment process that are considered the most important: Recruitment, Selection, and Hiring.

It is important to highlight that only 8% of qualified (certified) communal personnel are hired either by the operating company and/or by a specialized company, making it necessary to hire external personnel, which could potentially lead to conflicts with the communities due to the breach of the social pact and, internally, with the local employment hiring policy. This is a concern as it is part of the organization's strategic objectives, which aim to increase the participation of communal personnel. Given this scenario and the current situation in Peru, it is necessary to implement a comprehensive program that adapts to the needs of both the organization and the community personnel, to increase the hiring rate of local labor, particularly semi-skilled and unskilled labor, as well as to improve the overall process and satisfaction.

According to the internal and external analysis of the organization and its management tools, it is important to emphasize that although Cia Minera Coimolache S.A. is considered a medium-sized mining company based on its metal production ratios, the social impact it

generates is synonymous with growth. Today, most of the companies' efforts are directed towards addressing the consequences of their activities, aligning with their organizational culture and business strategies, such as social investment, incorporating health, nutrition, educational projects, etc. (Corral et al., 2003).

ÍNDICE

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	1
1.1. Perfil competitivo de la empresa.....	1
1.1.1 Antecedentes, reseñas históricas y consideraciones generales	1
1.1.2. La empresa en la actualidad. Descripción del negocio	2
1.1.3. Orientación estratégica: Visión, Misión, Valores	2
1.1.4. Perfil estratégico de la organización (comportamiento estratégico en el sector - estrategias básicas)	3
1.2 Identificación del problema y de la oportunidad	4
1.2.1. Definición del problema	4
1.2.2. Enfoque y descripción de la solución prevista	7
1.3 Propuesta de solución.....	7
1.3.1. Objetivos	7
1.3.2. Justificación – Importancia de la propuesta	8
1.3.3. Alcances y limitaciones de la propuesta	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	11
2.1. Determinación del tipo de estudio.....	11
2.2. Identificación de las variables de estudio.....	11
2.2.1. Mejora de gestión	11
2.2.2. Contrataciones	11
2.2.3 Selección de Personal	12

2.2.4. Empleabilidad	12
2.2.5. Valor compartido	14
2.2.6. Desarrollo Local	14
2.3. Principales definiciones y modelos	15
2.3.1. Gestión por procesos	15
2.4. Estado del Arte de las teorías relacionadas con el estudio.....	21
2.4.1. Antecedentes Internacionales	21
2.4.2. Antecedentes Nacionales	22
2.5. Determinación del instrumental a utilizar	23
2.5.1. Técnicas	23
2.5.2. Instrumentos	24
2.6. Procedimiento de recolección y análisis de la información	24
2.6.1. Proceso de Recolección de Datos	24
2.6.2. Proceso de Análisis de Datos	24
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO	25
3.1. Análisis del macroentorno	25
3.1.1. Entorno político.....	25
3.1.2. Entorno económico	25
3.1.3. Entorno social	26
3.1.4. Entorno tecnológico	26
3.1.5. Entorno ecológico	27

3.1.6. Entorno global	28
3.2. Análisis del microentorno	28
3.2.1. Poder de negociación de los proveedores	28
3.2.2. Poder de negociación con clientes	29
3.2.3. Amenaza de nuevos competidores	29
3.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutivos	30
3.2.5. Rivalidad existente entre competidores de existentes	30
3.3. MATRIZ EFE	31
CAPITULO IV. ANÁLISIS INTERNO	33
4.1. Modelo de negocio	33
4.2. Cadena de valor	35
4.3 Análisis de la estructura organizacional y funciones	36
4.4 Resultados contables y financieros	39
4.5 Análisis VRIO	40
4.6. Matriz EFI	42
CAPITULO V. DIAGNOSTICO – INTERVENCIÓN	45
5.1 Selección de los procesos operativos y de comportamiento humano a diagnosticar: ..	45
5.2 Definición de personas y grupos que proveerán la información.	45
5.3 Aplicación de las herramientas:	47
5.4 Recogida y análisis de información.	48
5.5 Resultados	53

5.5.1 Análisis de las respuestas de los comuneros.	53
5.5.2 Análisis de las respuestas de los responsables del área.	55
5.5.3 Definición final del problema	57
CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA SOLUCIÓN	58
6.1 Alineamiento estratégico.....	58
6.1.1 Análisis FODA	59
6.1.2 Estrategias referenciales	60
6.1.3 Evaluación y selección de las soluciones adecuadas al problema / oportunidad.	60
6.2 Diseño de la propuesta de solución:.....	60
6.2.1 Objetivos:	60
6.2.2 Desarrollo de la propuesta:	61
6.3 Validación de la solución por parte grupos objetivo.....	71
7.1 Presupuesto de la propuesta estratégica	72
7.2 Plan de implementación	74
7.3 Cronograma de actividades	76
.....	76
7.4 Evaluación del impacto económico financiero. Análisis de riesgos.	78
RECOMENDACIONES	82
REFERENCIAS	83
BIBLIOGRAFÍA	87

ÌNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características del área de influencia directa (AID)	1
Tabla 2. Áreas priorizadas en el estudio	1
Tabla 3. MATRIZ EFE	31
Tabla 4. Matriz VRIO	41
Tabla 5. Matriz EFI.....	42
Tabla 6. Participantes del estudio	46
Tabla 7. Cantidad de postulantes según comunidad	48
Tabla 8. Perfil de comuneros registrados por comunidad.....	48
Tabla 9. Análisis al proceso de empleo de Buenaventura	50
Tabla 10. Resumen de los Procesos	52
Tabla 11. Matriz de perfil de puestos según tipo de mano de obra	62
Tabla 12. Cantidad de Puestos cubiertos en función a su categoría: Calificado, Semicalificado y No Calificado.	62
Tabla 13. Análisis de materiales, método y medida	65
Tabla 14. Análisis al proceso de empleo de Buenaventura	66
Tabla 15. Tabla de competencias.....	69
Tabla 16. Presupuesto	73

ÌNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa geográfico de AID y AII de Compaa Minera Coimolache SA.....	2
Figura 2. Método Mejora de Procesos.....	16
Figura 3. Enfoque tradicional vs enfoque por procesos.....	17
Figura 4. Mapa de Procesos.....	19
Figura 5. Diagrama de proceso.....	20
Figura 6. Distribución porcentual de reporte de conflictos socioambientales por actividad	27
Figura 7. Modelo Canvas.....	34
Figura 8. Cadena de valor.....	35
Figura 9. Organigrama de la empresa.....	38
Figura 10. Situación financiera de la empresa.....	39
Figura 11. Matriz FODA.....	59
Figura 12. Análisis a través del método 6M de Ishikawa.....	64

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Relación de Fuerza Laboral de Empresas Contratistas al 2023	90
Anexo B: Formato de Requerimiento de Personal	90
Anexo C: Flujo de Selección ERGEL	91
Anexo D: Guía de entrevista utiliza.....	92
Anexo E: Procedimiento del Sistema de Empleo Local	94

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Perfil competitivo de la empresa

1.1.1 Antecedentes, reseñas históricas y consideraciones generales

Compañía Minera Coimolache S.A. es una empresa afiliada y gerenciada por Buenaventura que produce oro a tajo abierto. La mina, que fue descubierta por Buenaventura, se ubica en los distritos de Hualgayoc y Chugur, en la provincia de Hualgayoc, región Cajamarca. **Inició operaciones en 2011. Buenaventura opera la mina** (Buenaventura, 2024).

Al 31 de diciembre de 2023, las reservas minerales probadas y probables de óxidos en Tantahuatay totalizan 43,692,243 TMS con leyes de 0.009 oz/t de oro (0.282 g/t) y 0.3090 oz/t de plata (9.610 g/t), que representan 396,498 onzas de oro y 13,499,907 onzas de plata. El Plan de producción fue restringido por la capacidad de los PADs de lixiviación, que se redujo por falta de la aprobación de la 3era MEIA-d, lo que fue compensado con la estrategia de ley de corte variable para maximizar la ley de mineral procesado. Las extracciones en los PADs de lixiviación para el año 2023 fueron de 63% en Oro y 12% en Plata. Asimismo, las extracciones acumuladas en el PAD de Lixiviación desde el inicio de operaciones hasta el 31 de diciembre de 2023 son: Oro 74% y Plata 17% (Buenaventura, 2023).

En el mes de enero del 2023 se aprobó la Autorización de Funcionamiento del recrecimiento de los Lifts 17 y 18 del PAD Tantahuatay. Se ha previsto la aprobación de la 3era MEIA-d, para la expansión del PAD Tantahuatay, el 1Q2024, y se espera obtener el permiso de construcción el 3Q.2024 y operación el 1Q2025, permitiendo la operación y recrecimiento en el 2Q. 2025 (Buenaventura, 2023).

El CAPEX ejecutado fue de 20.8 millones de dólares, principalmente en la construcción del Reforzamiento de la Berma de seguridad del PAD Tantahuatay (incluye estación de rebombeo). Así mismo, se realizó la Adición de columnas de Carbón a la PTEC THY (05 tanques) y se culminó la construcción de Estaciones de Monitoreo Ambiental en quebrada Tacamache y Quebrada Tres Amigos. Implementación del Manejo de aguas del tajo Tantahuatay 2 Extensión NW. Finalmente se compraron 71.85 has en tierras (Buenaventura, 2023).

En el mes de enero se aprobó la Autorización de Funcionamiento del recrecimiento de los Lifts 17 y 18 del PAD Tantahuatay. Se ha previsto la aprobación de la 3era MEIA-d, para la expansión del PAD Tantahuatay, el 1Q2024, y se espera obtener el permiso de construcción el 3Q.2024 y operación el 1Q2025, permitiendo la operación y recrecimiento en el 2Q. 2025.

1.1.2. La empresa en la actualidad. Descripción del negocio

Cia Minera Coimolache S.A. que en adelante la denominaremos “COMPAÑÍA MINERA COIMOLACHE S.A.” es una empresa peruana operada por la Compañía Minera Buenaventura con un 40% de participación y un 44% de Southern Copper Corporation. Dedicada a la producción de oro y plata a tajo abierto desde el año 2011a través de su Unidad Productiva Tantahuatay, la misma que se encuentra ubicada al noroeste de la Región Cajamarca, específicamente en los distritos de Hualgayoc y Chugur, provincia Hualgayoc a 3,8840 m.s.n.m.

Sus dos principales procesos son: el proceso de minado, el cual se realiza en dos tajos de exploración Tantahuatay 2 y Ciénaga Norte y por su parte, el proceso metalúrgico es realizando en planta, convirtiendo la producción en barras de oro y plata para su posterior comercialización. Al cierre del 2022, produjo un promedio de 86 mil

onzas de oro y 295 mil onzas de plata, valorizado en 139, 879 400.00 y 7, 082 136.00 dólares respectivamente, y se estima que del 2023 al 2027 tendrá una producción de 76.6 mil onzas promedio anual, esto debido a que, posteriormente se iniciará el proyecto de sulfuros consistiendo en la extracción de cobre, donde actualmente se recuperan óxidos (Au) y se proyecta una producción de 20 mil toneladas métricas seca de cobre por día.

Desde este momento delimitaremos por empresa titular a la Cía. Minera Coimolache S.A. y a las empresas contratistas como el conjunto de empresas que prestan servicios especializados a la operación que cuenten con personal de mano de obra semicalificada (actividades medianamente complejas asociadas a proceso productivo y soporte) y mano de obra no calificada (tareas con supervisión directa, trabajos rutinarios y de apoyo a procesos productivos y de soporte).

Actualmente, la empresa titular cuenta con un total de 218 trabajadores y el total de trabajadores pertenecientes a empresas contratistas es de 1464. Siendo importante recalcar que cuenta con un sindicato denominado SITRAEMCO - Sindicato de Trabajadores de la Cia Minera Coimolache, desde el 2019 conformado por trabajadores de la empresa titular tanto local como foráneo.

Es importante que, en el sector minero, los criterios de delimitación respecto a las áreas de influencia social, las cuales se alinean a las normativas de las entidades pertinentes, se evalúa el espacio físico donde los impactos ambientales y sociales, producto de una determinada actividad, pueden ser percibidos de manera directa e indirecta. En este sentido, para efectos de la presente investigación se delimitan dos áreas de influencia: Influencia directa e indirecta de Cia Minera Coimolache

Influencia Directa AID

Se define como aquella área que ha de ser ocupada de manera permanente y/o temporal durante el tiempo de ejecución de un proyecto. Se constituye también como el espacio donde un componente socioambiental es afectado significativamente producto de las actividades realizadas.

En relación con la presente investigación, el área de influencia directa (AID) está determinado por el Distritito de Chugur y Hualgayoc, ambos pertenecientes a la provincia de Hualgayoc, las localidades mencionadas a continuación conforman el AID aprobadas en los Estudios de Impacto Ambiental Tantahuatay y Ampliación Tantahuatay.

Tabla 1. Características del área de influencia directa (AID)

Distrito	Caserío	Descripción
Chugur	Caserío Chencho	<p>El caserío Chencho se encuentra localizado en el distrito Chugur, próximo al caserío Ramírez y a 5 minutos del centro poblado de Chugur. El número de pobladores que habitan es de 160, de los cuales 41 son comuneros certificados.</p> <p>Chencho se caracteriza por ser netamente rural, destacando la ganadería como actividad económica principal. Los productos derivados de ésta, como son el quesillo y la leche, se ofrecen en Bambamarca y Chugur.</p>
	Caserío Ramírez	<p>El caserío Ramírez está ubicado en el distrito de Chugur, provincia Hualgayoc, cercano al caserío Chencho. El número de pobladores que residen es de 352 y comuneros 96.</p> <p>En el caserío Ramírez no se cuenta con una institución educativa, por ende, los niños acuden a Chencho a recibir clases. En caso de asistencia de salud, la población de Ramírez debe acudir al Centro de Salud Chugur, localizado en Chugur.</p>
	Centro Poblado Chugur	<p>El distrito de Chugur cuenta con una población de 3,362 pobladores, de los cuales 975 son comuneros.</p> <p>La principal actividad económica en la que se desenvuelven los pobladores del distrito de Chugur es la agricultura, seguido del trabajo no calificado y/o a terceros.</p>
Hualgayoc	Caserío El Tingo	<p>Caserío ubicado dentro de la comunidad campesina del mismo nombre. Se ubica en el distrito y provincia de Hualgayoc. La distancia de éste con relación al área de operaciones del proyecto Tantahuatay es de 5 km. aproximadamente.</p> <p>La población desarrolla como actividad económica principal la ganadería y la agricultura. La primera se centra en la comercialización de los productos derivados del ganado tales como quesillo y leche; en tanto que la segunda es principalmente para el autoconsumo. Paralelamente, considerando la proximidad de la actividad minera, los jefes de familia del caserío El Tingo realizan labores para la generación de ingresos económicos como obreros mineros o, en su defecto, se organizan como pequeños empresarios para ofrecer servicios de transporte y maquinarias a las compañías mineras las cuales licitan estos servicios para la participación de la comunidad.</p> <p>Actualmente son 321 habitantes, siendo comuneros 178.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Influencia Indirecta AII

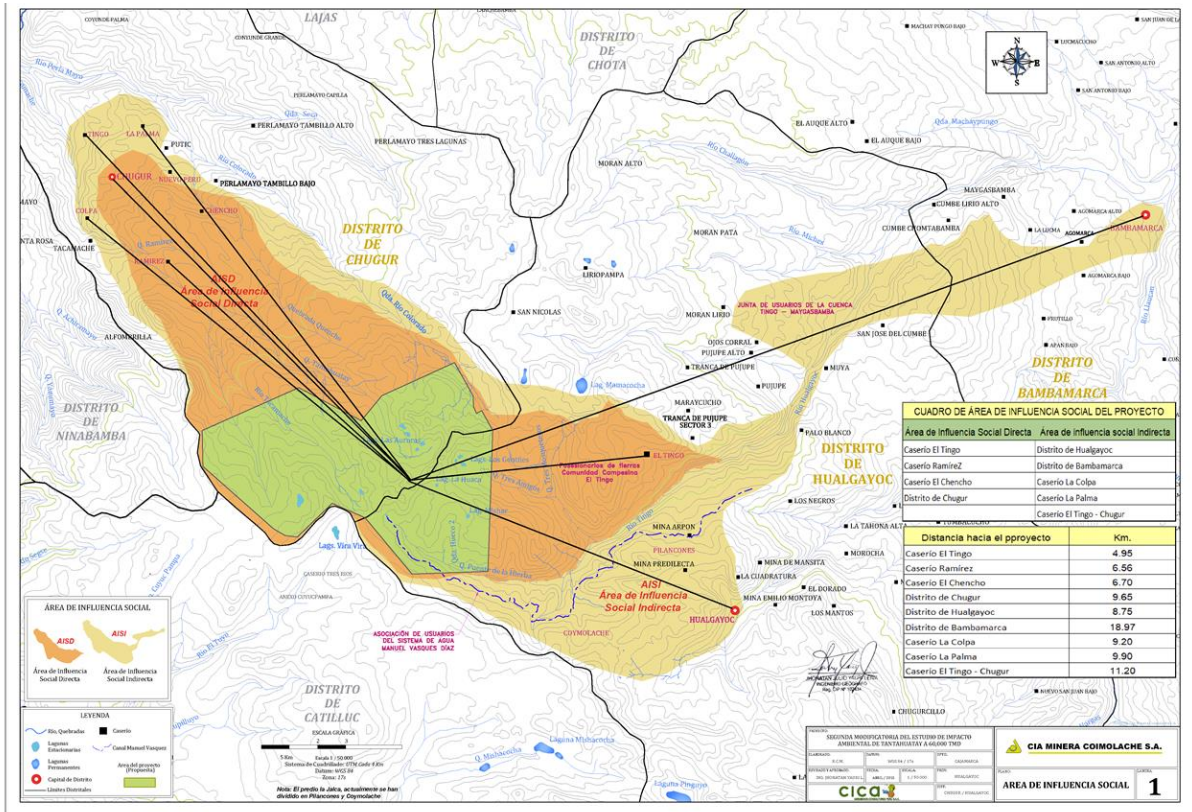
Esta área se constituye en la afectación de un componente socioambiental con intensidad mínima, y en un espacio cuya intervención del proyecto no genera alteraciones significativas, debido a que su proximidad geográfica y actividades de ejecución no es directa. En este sentido, por lo que para efectos de la presente investigación nos enfocaremos únicamente en el área de influencia directa (AID), las cuales fueron aprobadas en los Estudios de Impacto Ambiental Tantahuatay y Ampliación Tantahuatay – Ciénaga Norte, las cuales están conformadas por:

Tabla 2. Áreas priorizadas en el estudio

Departamento	Provincia	Distrito	Localidad
Cajamarca	Hualgayoc	Hualgayoc	Ciudad Hualgayoc
Cajamarca	Hualgayoc	Chugur	Predio La Jalca
Cajamarca	Hualgayoc	Bambamarca	Ciudad de Bambamarca
Cajamarca	Hualgayoc	Bambamarca Hualgayoc	Asociación de Usuario del Sistema Manuel Vásquez Diaz
Cajamarca	Hualgayoc	Bambamarca Hualgayoc	Junta de Usuarios de la Cuenca Tingo - Maygasbamba
Cajamarca	Hualgayoc	Chugur	Tingo
Cajamarca	Hualgayoc	Chugur	La Palma
Cajamarca	Hualgayoc	Chugur	Colpa
Cajamarca	Hualgayoc	Chugur	Nuevo Perú

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. Mapa geográfico de AID y AII de Compañía Minera Coimolache SA



Fuente: Elaboración propia.

1.1.3. Orientación estratégica: Visión, Misión, Valores

Según información indicada en la página web de Compañía Minera Buenaventura SAA, 05 de mayo 2023:

Visión:

- Desarrollar recursos minerales generando el mayor valor posible a la sociedad.

Misión:

- Ser el operador minero de elección y de mayor aceptación para las comunidades, las autoridades y la opinión pública en general.
- Generar la más alta valoración de la compañía ante todos sus públicos de interés (stakeholders).

Valores:

- Seguridad: es un valor central que promueve el respeto a la vida de nuestros colaboradores y que está presente en todos nuestros procesos, operaciones y actividades.
- Honestidad: actuamos de manera recta y proba, sin mentir, engañar u omitir la verdad.
- Laboriosidad: sentimos pasión por nuestro trabajo; damos lo mejor de nosotros y actuamos de manera eficiente, segura y responsable.
- Lealtad: estamos comprometidos con nuestra empresa, misión, visión y valores. Somos parte de un mismo equipo.
- Respeto: demostramos consideración y trato cortés hacia las personas, sus ideas, su cultura y sus derechos.
- Transparencia: nuestras comunicaciones y actos son veraces, claros, oportunos y sin ambigüedad.

1.1.4. Perfil estratégico de la organización (comportamiento estratégico en el sector - estrategias básicas)

De acuerdo con el planeamiento estratégico Budget 2024 presentado al Directorio de Cia Minera Buenaventura SAA, en Cia Minera Coimolache se tiene los principales objetivos:

- Se estima que la producción para 2024 de oro (Au) será de 41 mil onzas anuales y la producción de plata (Ag) será de 110 mil onzas anuales
- Optimizar los recursos en la construcción del área previamente preparada para recibir el minera extraído de la mina, por lo que se invertirá 10 millones de dólares en la ampliación de pilas de lixiviación actual para este año.

- Para el 2024 se estima un headcount de 682, siendo un estimado de 150 para el titular Minero y 632 para empresas contratistas, en ambos casos se disminuirá en comparación con el 2023 lo cual responde a la disminución del oro y a una estrategia de extracción de cobre para el 2025 en adelante.

Para el 2023, se tiene previsto la compra de tierras de oro y cobre, de los cuales 7.63 hectáreas corresponden a la producción de oro y 63 hectáreas corresponde a la exploración del proyecto de sulfuros.

1.2 Identificación del problema y de la oportunidad

1.2.1. Definición del problema

En Perú, el sector minero tiene un alto potencial geológico, goza de competitividad en costos operativos y presenta un compromiso con los entornos donde se desarrolla. De ahí partimos resaltando la importancia que tiene este sector en la generación de empleos y oportunidades para las zonas donde se desarrolla y que además permite continuidad operacional.

De acuerdo con los datos obtenidos en el año 2023 por la empresa responsable de la gestión de empleo local (ERGEL), el 25% (55 trabajadores) del total de trabajadores pertenecientes a la empresa titular provienen de la comunidad y, en empresas contratistas, el 5% (65 trabajadores). En ambos casos provienen del área de Influencia Directa – AID. Esto nos permite deducir que la participación de personal comunero representa una oportunidad de mejora pues, al no ser atendida oportunamente, podría generar conflictos con las comunidades por el incumplimiento de los compromisos sociales tales como: contribuir con el ingreso económico de la Población Económicamente Activa (PEA) y maximizar las oportunidades de empleo. En ese mismo año, se realizaron 605 requerimientos de empleo local por mano de obra

semicalificada (62%) y no calificada (38%) y participaron 135 postulantes comuneros certificados del área de influencia directa, de los cuales sólo 82 comuneros (el 10.62%) fueron contratados, 21 de empresa titular y 43 de empresa contratista. Tomando en cuenta que la PEA de comuneros certificados es de 622, se evidencia una baja participación de población de área de influencia directa en procesos de contratación de empleo local y ante esta situación, se hace necesaria la contratación de personal foráneo.

En comparación al 2022, se realizaron 658 requerimientos de empleo local por mano de obra semicalificada (46%) y no calificada (54%) y participaron 205 postulantes comuneros certificados del área de influencia directa, de los cuales solo 84 comuneros (el 9.65%) fueron contratados: 25 de empresa titular y 59 de empresa contratista. Tomando en cuenta que la PEA de comuneros certificados fue de 615. Esto quiere decir que si bien es cierto la variación porcentual de comuneros contratos ha aumentado, se evidencia menor contratación en el 2023 debido a la reducción de la fuerza laboral lo que puede significar que los próximos años pueda seguir reduciéndose el número de personal contratado de comunidad.

Dentro de siete unidades que conforman el grupo Buenaventura y que manejan políticas de contratación de empleo local, las unidades con un nivel de dotación similar a la de Cia. Minera Coimolache cuenta con un 9.23%, en comparación con otras unidades que cuentan con una mayor participación de personal de las áreas de influencia directa, como son Orcopampa con 18.5%, Minera La Zanja con 10.2% y Tambomayo con 9.23%, datos que demuestran una brecha en comparación con empresas del mismo grupo.

Es importante recalcar que los principales motivos por los que los postulantes comuneros no culminan el proceso de selección se deben a que el 60% no cumple con

el perfil y el 40% restante no muestra interés en la posición. Siendo esta figura un referente en ellos últimos 3 años (68% no cumple con el perfil, y el 32% no muestra interés en la posición). En este punto, es relevante mencionar que la principal actividad económica en el área de influencia directa es la ganadería y dichos postulantes no presentan conocimiento o experiencia relacionada al sector minero (mano de obra semicalificada), prefieren las ofertas laborales de empresas mineras cercanas a la operación o dedicarse a la creación de su propia empresa.

Otro problema identificado es que, entre los años 2019 al 2023, se han dado un total de 16 paralizaciones por reclamos directos relacionados a observaciones en la contratación de empleo local por parte de las comunidades, lo que origina pérdidas económicas del proceso productivo (estimado 2,2 mil USD diarios) y lo que podría incrementarse el número de reclamos teniendo en cuenta la reducción de las operaciones.

Por lo tanto, existe un bajo porcentaje de contratación de mano de obra semicalificada y no calificada del personal de la comunidad lo que implica un riesgo para el desarrollo sostenible y continuidad operacional para un adecuado funcionamiento de la unidad y futuros proyectos.

1.2.2. Enfoque y descripción de la solución prevista

La presente investigación nos permite analizar el contexto general del sector minero en el país a nivel nacional y global, así como conocer el problema causa – efecto de la gestión actual interna del área de recursos humanos frente al proceso de empleo local que actualmente no tiene resultados esperados, debido a que tiene bajo porcentaje de contratación local lo que pone en riesgo la continuidad operacional de Cia Minera Coimolache. Por tal motivo consideramos necesario desarrollar una propuesta de consultoría que pueda identificar la problemática en los procesos actuales, proponiendo mejoras que estén alineadas con las políticas sociales y de responsabilidad social que tiene actualmente Buenaventura para el impacto en el desarrollo de la comunidad donde opera Cia Minera Coimolache.

1.3 Propuesta de solución

La Propuesta del Plan de Mejora de la Gestión de Empleo Local está diseñada para potenciar el proceso de Empleo Local actual y mejorar la experiencia de los comuneros postulantes de las comunidades de influencia directa provenientes de Hualgayoc y Chugur. De modo que se incremente la contratación de nuevos trabajadores comuneros en un porcentaje en los próximos años que permita el cumplimiento de los acuerdos sociales y por consiguiente que asegure la continuidad operacional en posiciones de mano de obra no calificada y semicalificada, con ello se quiere asegurar el valor compartido entre la minería y las comunidades generando sinergia y sostenibilidad.

1.3.1. Objetivos

A través de la presente investigación, se busca formular **un plan de mejora para la gestión del empleo** local de Cia. Minera Coimolache S.A. y con el fin de plantear acciones que permitan potenciar **el proceso de contratación local**.

1.3.2. Justificación – Importancia de la propuesta

Tal como señala el reporte anual de Ernest & Young sobre riesgos y oportunidades en la industria minera (Mitchell, 2022), actualmente el principal reto de esta industria es lograr incluir en todo proyecto de acción el componente social y ambiental. Esto implica que no es posible generar ningún proyecto de inversión minera sin antes considerar la inclusión de la comunidad involucrada en el proceso y el establecimiento de relaciones de confianza. Asimismo, como señala Asca en el Encuentro Logístico de Perumin 2023, la contratación local en el sector minero sería un punto focal de suma importancia en tanto genera valor tanto para las empresas como para la comunidad (Hinostroza, 2023). Esto, a su vez, se traduce en un beneficio económico a la empresa, en tanto se reducen posibles retrasos en el proyecto producto de conflictos con la comunidad, las cuales representarían pérdidas enormes tanto para la empresa como para el mismo país. De acuerdo con un estudio elaborado por el Instituto Peruano de Economía (IPE), once de las principales empresas mineras tuvieron que detener sus operaciones producto de algún conflicto social entre 2021 e inicios de 2023, lo cual se tradujo en pérdidas de S/ 7,000 millones con respecto al PBI, lo cual implicó una reducción en el ritmo de crecimiento económico de 1.1 puntos porcentuales (IPE, 2023). Por ello, a través del presente estudio se busca incrementar el porcentaje de contratación local para posiciones de mano de obra semicalificada y no calificada para la empresa titular y/o empresas contratistas, consolidando el valor compartido entre la minería y las comunidades a través de la generación de sinergias y sostenibilidad. Así, se pretende crear valor compartido que incentive a las inversiones sociales más allá del gasto en responsabilidad corporativa (Díaz, 2014) y, como ya se ha mencionado, esto también tendría consecuencias positivas tales como aumentar la productividad y rentabilidad corporativa (Méndez y Gómez, 2017). Se quiere contribuir

identificando los aspectos estratégicos de la competitividad en el sector a largo plazo, asegurando la continuidad.

1.3.3. Alcances y limitaciones de la propuesta

1.3.3.1. Alcance

El alcance del estudio se desarrolla para comunidades del área de influencia directa de los centros poblados, Caserío el Tingo, Centro Poblado Chugur, Caserío Ramírez, Caserío Chenco. Sobre los alcances, se espera que este plan pueda ser de utilidad para toda la comunidad y para la empresa y, con ello, incrementar el número de trabajadores procedentes del AID.

1.3.3.2. Limitaciones

Contar con la información cualitativa como antecedentes y artículos que mencionen o analicen a las variables de estudio en una misma investigación, además los reportes fueron escasos. De igual forma, conseguir información relacionada a la gestión o administración, en particular, para el desarrollo de las herramientas del planeamiento estratégico fue muy limitado o complejo. De igual forma, solo se pudo entrevistar a un grupo reducido de trabajadores debido al tiempo que se contaba para el trabajo de campo y la disponibilidad de los responsables de la empresa titular y contratista. Además, solo se pudo utilizar como fuente información recolectada por la empresa, lo cual hubiera sido ideal que se complemente con información directa de la comunidad.

Conclusión: Se ha identificado que luego de establecer diversas estrategias para incrementar o mejorar las contrataciones a favor de los postulantes comuneros, no se ha logrado cumplir el propósito establecido, dado que muchos de los prospectos no cumplen con los conocimientos o capacitaciones necesarias para la ejecución de las funciones del puesto, asimismo, se aprecia que estas personas prefieren invertir su

tiempo en actividades económicas diferentes al sector minero. Esto conllevaría a que la entidad presente diversas restricciones en la etapa de producción dado al incremento de reclamo por parte de las comunidades, de igual forma, pondría en riesgo la actividad operacional de empresa minera dado a su bajo porcentaje de contratación local. Siendo esa la situación, se planteará diseñar una mejora de proceso en la gestión de empleo, lo cual permitirá potenciar la contratación de nuevos trabajadores comuneros.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Determinación del tipo de estudio

Esta investigación se muestra no experimental, ya que la variable explicativa no se manipula directamente, sino que se observan los registros estadísticos del tema de investigado tal como se manifiesta. Longitudinal y correlacional, en cuanto se buscó explicar la relación causa-efecto entre las variables observadas bajo un enfoque cualitativo, para posteriormente hacer las inferencias necesarias.

2.2. Identificación de las variables de estudio

2.2.1. Mejora de gestión

Medina, Nogueira, Hernández & Comas (2019) indican que la gestión por procesos consiste en la gerencia de los procesos empresariales, el cual permitirá la alineación de estrategias, misión y objetivos de la compañía mediante un sistema interrelacionado dirigido a la satisfacción del cliente, lo cual colabora con la creación de valor y capacidad de respuesta.

2.2.2. Contrataciones

Hace referencia al proceso mediante el cual se realiza un acuerdo vinculante entre dos o más agentes económicos, los cuales se encontrarán comprometidos a cumplir con las obligaciones y derechos planteados. Asimismo, este procedimiento es fundamental para el crecimiento y desarrollo de cualquier organización, logrando fortalecer el vínculo laboral, de servicios, compraventa, etc (Billin, 2024).

2.2.3 Selección de Personal

El mercado laboral representa la mayor fuente de reclutamiento y selección y las organizaciones juegan un papel fundamental en la atracción de talento específicamente en poblaciones locales, que es fuente de estudio en la presente investigación, por lo que examinaremos en el presente marco teórico las variables que forman parte del problema planteado.

El proceso de reclutamiento debe estar abierto, para ello, no debe ser considerado como un conjunto de actividades que, una vez cubiertas las plazas, termina todo el proceso. Más bien, implica formar desde la organización políticas de RRHH, de manera que permanentemente, y que confluya en tener abundantes candidatos para eventualmente elegir a los óptimos (Porret 2012, Lievens, Sackett, & Zhang, 2020). Asimismo, el proceso de selección implica tener técnicas consecuentes con las estrategias y políticas de Gestión de Recursos Humanos (Cuesta, 2010). Esto porque para las empresas suele ser un problema tener mapeadas las fuentes que hagan mejor a un candidato respecto a sus competencias (Chiavenato, 2011; Sackett, Zhang, Berry & Lievens, 2022).

Tras lo expuesto, el reclutamiento de personal implica esfuerzos continuos por parte de la organización; iniciada con el plan de las competencias de la mano de obra y termina con la contratación de candidatos que cumplan con los requerimientos de la organización.

2. 2.4. Empleabilidad

De acuerdo con la revisión sistemática de Römgens, Scoupe y Beusaert (2019), gran cantidad de especialistas que indagan sobre este tema parecen estar de acuerdo que la empleabilidad y la movilidad que esta genera son centrales para comprender cómo se desarrollan las carreras profesionales en la actualidad. Se puede considerar que el

término tiene un doble significado dependiendo del punto de vista (sociedad o individuo), pero con un “denominador común”. Desde el primer punto de vista, se puede entender como: “ser capaz de desarrollar una tarea bastante significativa para la sociedad, o al menos para que alguno de sus miembros pague por ello”; asimismo, desde el segundo punto de vista: “ser capaz de ganarse la vida con su propio trabajo” (Para Kohler, 2004). En la misma vía, también puede ser considerado como una aglomeración de conocimientos, atributos, competencias, etc. Para tener mayores probabilidades de tener un empleo y colocación laboral (Yorke, 2004).

Por otra parte, Peeters et al. (2019) habla del término de empleabilidad como una variante del término “capital de movimiento”, en el que se enfatiza el hecho de que la empleabilidad no solo ayuda a la persona a cambiar el trabajo con éxito sino también a mantener el empleo que tiene.

Ahora, a pesar de diversas diferencias terminológicas, la gran mayoría de definiciones mantienen constante la idea de que la empleabilidad hace referencia a tendencias de comportamiento dirigidas a adquirir, mantener y utilizar competencias para hacer frente a los cambios del mercado laboral a lo largo de la carrera profesional.

2.2.5. Valor compartido

Las empresas son reconocidas más como principales causales de una serie de problemas ambientales, económicos y, de forma especial, sociales. Por el hecho de la visión de que las empresas crecen al asedio del resto de personas, incluso cuando se han tomado medidas de responsabilidad empresarial, es ahí que se ha culpado con mayor fuerza (Porter y Kramer, 2011). Frente a ello, el valor compartido es una excelente oportunidad para que las empresas puedan volver los problemas sociales en oportunidades de crecimiento para su negocio (Sagar & Daood, 2021).

La creciente pérdida de confianza en las empresas puede conllevar a que los distintos líderes políticos implementan medidas que mellen la competitividad. Por parte de las empresas, hay un grupo cuantioso que siguen usando métodos anticuados de creación de valor, principalmente optimizando el aspecto financiero, dejando de lado a los clientes e influencias que pueden dañar a la compañía en el largo plazo. Por ejemplo, pasar por alto las comunidades donde desarrollan sus actividades, depredar recursos naturales, limitarse a mudarse a países con sueldos cada vez más bajos. etc. Eran las medidas preferidas para el desarrollo empresarial. Este conjunto de situaciones ha permitido el intercambio entre desarrollo económico y progreso social dentro de las políticas públicas. Hace falta un marco general empresarial donde la responsabilidad social no esté en la periferia de los objetivos, más bien, sean parte del centro. Ante esto, se asevera que la responsabilidad social son una nueva forma de éxito económico.

2.2.6. Desarrollo Local

Entiéndase al desarrollo local como el conjunto de medidas políticas económicas, sociales, y de instituciones que tienen como meta lograr bienestar para una comunidad en específico, de manera transversal a los grupos sociales de un territorio

predeterminado (IDRC, 2001). Asimismo, el desarrollo social de la localidad comprende medidas a nivel regional, nacional e internacional. Por ejemplo, el sector minero tiene un impacto en las comunidades donde desarrollan sus funciones, tanto en el ámbito humano como económico.

2.3. Principales definiciones y modelos

2.3.1. Gestión por procesos

2.3.1.1. Definiciones

De acuerdo a Fernández (2003), la gestión de procesos consiste en “concentrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en vez de tareas o actividades” (p.37).

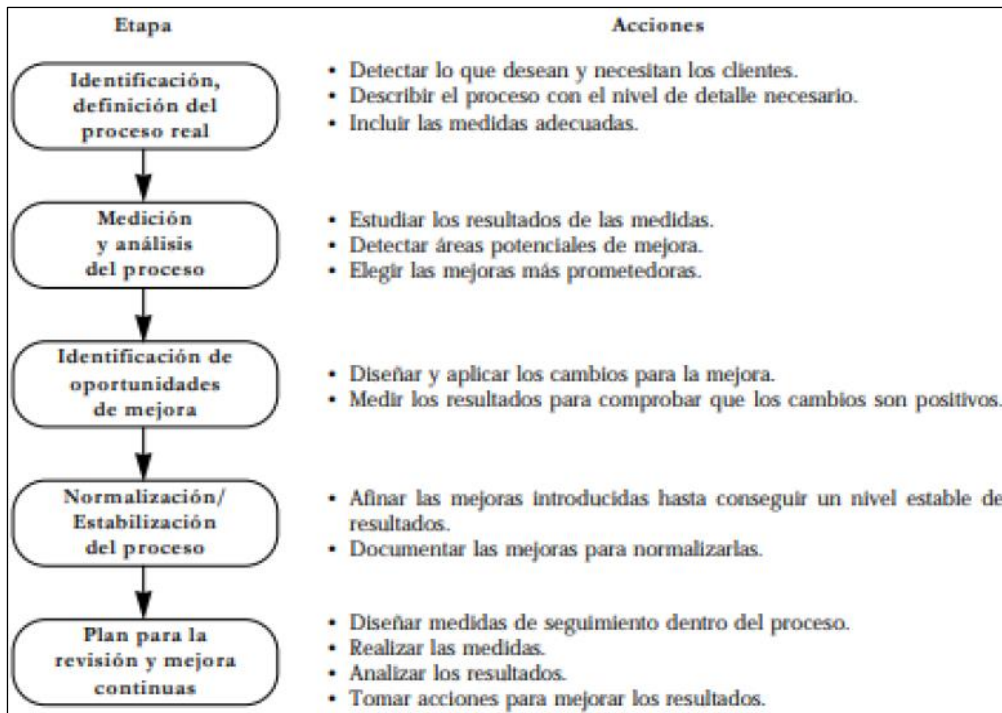
Agudelo (2012) indica que la gestión por procesos consiste en un trabajo colectivo de todas las áreas de la compañía evitando que esta se administre o se organice de modo isla, es por ello, que este proceso permite el determinar la secuencia e interacción de las actividades por todas las áreas de la organización, establece en grupo las funciones que presenten interacción y brinda a cada grupo un nombre y sus respectivas funciones.

Según Zaratiegui (1999) señala que todo proceso será mejorable siempre que se encuentre algún detalle o secuencia, la cual genere un incremento sobre el rendimiento en aspectos de productividad.

Zaratiegui (1999) indica que el método de mejora de procesos consiste en una serie pasos, la cual inicia con la identificación del problema, estudio de causas, formulación de soluciones, elección de propuesta y culmina con la implementación de esta. De igual forma. Señala que muchas empresas han logrado obtener mejoras en su

productividad, incrementando de 5% a 15%, para los procesos analizados ya sea para realizar una mejora o reducción de defectos.

Figura 2. Método Mejora de Procesos



Fuente: La gestión por procesos. Su papel e importancia (p.33) por Zaratiegui (1999)

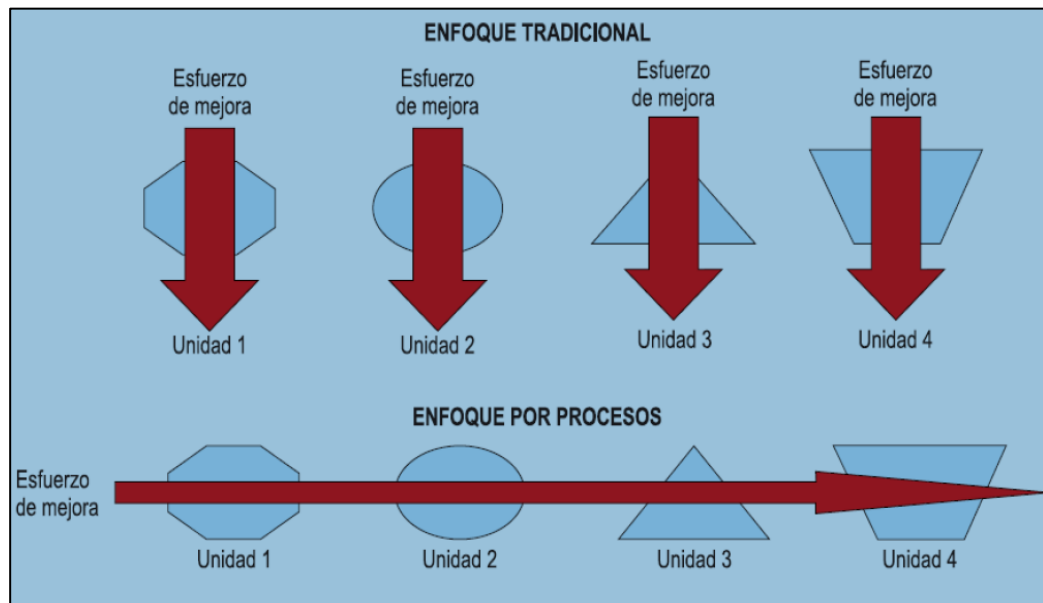
2.3.1.2. Principios de la Gestión por proceso

Giner & Ripoll (2011) indica que la gestión por proceso brinda un nuevo enfoque de gestión, logrando la eliminación de las actividades que no aportan valor pero generan costo, esto se da mediante la estructuración de una nueva organización, la cual es orientada al cliente final a través del conocimiento, control y mejora de los procesos internos.

Hernández (2002) sostiene que la gestión de las actividades y los recursos como un proceso, definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre ellas, la cual convierte una entrada (información, materiales y servicio) en una salida

(información, materiales o servicio) conlleva a obtener resultados mas eficientes y genera un valor añadido.

Figura 3. Enfoque tradicional vs enfoque por procesos



Fuente: El enfoque de procesos en las organizaciones. Tomada de (Faena, 2012)

2.3.1.3. Ventajas de la Gestión por procesos

Hernández (2002) indica que esta administración permite el monitoreo continuo en las interacciones entre los procesos y funciones individuales dentro del sistema de la compañía. Asimismo, señala que esta gestión se enfatiza en la comprensión y cumplimiento de los requisitos, considerar aquellos procesos que aporten valor, obtener del proceso los resultados de desempeño y eficacia, desarrollar mejoras en los procesos basados en mediciones objetivas, mejorar la capacidad de utilizar los mismos recursos, aumentar la satisfacción del cliente mediante el incremento en la flexibilidad y la simpatía y mejorar la administración de recursos.

2.3.1.4. Barreras en la implementación de la gestión por procesos

Hernández (2002) indica que el desbalance entre responsabilidad y autoridad, el defecto o redundancia de funciones, las confusiones entre la desproporcione entre las

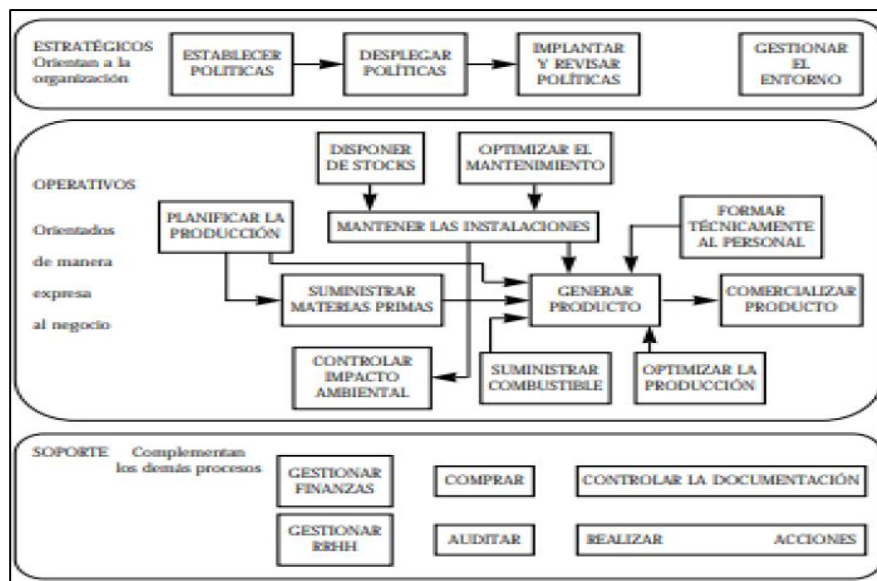
áreas de dirección, líneas ejecutivas y funcionales, y la formación de especialistas para actuar en una disciplina específica son consideradas como las principales barreras que se encuentran dentro de la gestión empresarial.

2.3.1.5. Herramientas usadas en la Gestión por Proceso

Mapa de Proceso

Hernández, Medina & Nogueira (2009) indica que toda empresa busca eliminar los efectos y reducir el tiempo para la comercialización de productos y servicios, por tal motivo, resulta esencial comprender los procesos subyacentes que introducen las ineficacia, niveles bajos de satisfacción y ritmo de producción, siendo así, será necesario apreciar las interrelaciones existentes entre las distintas actividades, el analizar a cada actividad y definir los puntos de contacto con otros procesos comprendidos. Consiguiendo que los problemas presentes se logren identificar con claridad e iniciar la elaboración las actividades de mejora. Se denominará mapa de procesos como los métodos para representar esos procesos con el objetivo de conocerlos y por consiguiente mejorarlos.

Figura 4. Mapa de Procesos



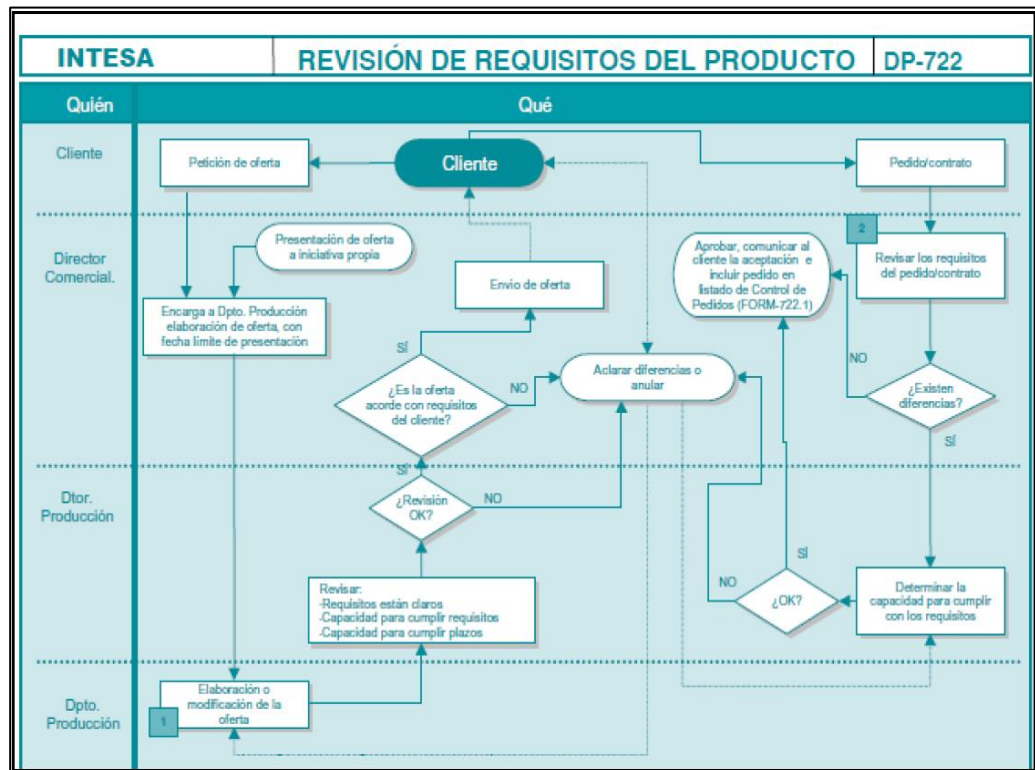
Fuente: La gestión por procesos. Su papel e importancia (p.85) por Zaratiegui (1999)

Diagrama de Proceso

Beltrán et al. (2002) señala que el diagrama permitirá realizar la descripción de actividades de un proceso, en el cual se utilizará gráficos para representar las actividades interrelacionadas entre sí. Asimismo, facilita una percepción visual de las secuencias de las actividades de un proceso, de esa forma se logrará una mejor interpretación.

Beltrán et al. (2002) indica que, mediante un diagrama, el proceso puede ser representado, lo cual facilita el análisis e interpretación de las actividades y la secuencia junto con los responsables de su ejecución.

Figura 5. Diagrama de proceso



Fuente: Guía para una gestión basada en procesos. (Beltrán, 2002)

2.4. Estado del Arte de las teorías relacionadas con el estudio

2.4.1. Antecedentes Internacionales

Aguirre (2018) en su tesis “Implementación de un Modelo de Gestión por Procesos para la Área Operativa del Taller Automotriz La ‘France en función de la Mejora de la productividad” obtiene que la productividad incrementó en 15% y la eficiencia en el taller aumentó en 14.54% mediante la implementación de mejoras de proceso, logrando cumplir con el propósito de la reestructuración de los procesos operativos y la evaluación periódicamente del desempeño de las áreas de servicio. Para la identificación de principales problemas se utilizó los diagramas de Pareto y causa, y para la elaboración de la reestructuración de los procesos y la distribución de ambientes para la optimización en el flujo del trabajo se usó el método de las 5’S.

Según Cerón (2018) en su tesis “Mejora de la productividad mediante la gestión por procesos en la línea de producción de Tilapia Entera en la empresa Gran Manantial” presenta como resultados que la eficiencia de la mano de obra asciende a 87% de 83%, observa que la productividad incrementa en el 50% y la utilidad operativa aumenta en 16%, de esa forma, el autor logra el propósito de incrementar la productividad de Tilapia Entera mediante la implementación de la gestión por procesos. Finalmente, para la identificación de los problemas críticos en los procesos actuales se utilizó los diagramas de Pareto y causal.

Casillas & Tapia (2016) en su trabajo de investigación “Modelo de Gestión por Procesos para mejorar la productividad de la empresa Eduplastic del Cantón Latacunga en el periodo 2015 – 2016”, obtiene como resultado la elaboración de indicadores, los cuales les permite realizar la medición de los resultados en cada proceso en relación a los objetivos y desempeño productivo de la compañía. De esa forma, el autor cumple

con el propósito de analizar la situación actual de la empresa, permitiéndole señalar los procesos defectuosos y elaborar posibles soluciones. Para la identificación de la deficiencia en la producción, la cadena de valor de los procesos y el flujograma de procesos se utilizó la herramienta de gestión por proceso.

Juacida (2016) en su investigación “Rediseño y optimización de los procesos de área de recepción de LATAM Airlines para aumentar la productividad y cumplimiento de estándares”, logra los siguientes resultados: el primero, el desarrollo de una adecuada medición de productividad por turnos de trabajos en el área estudiada; y el segundo, se obtiene un beneficio para la empresa luego de obtener una VAN positivo mediante el análisis de evaluación económica del proyecto. Para el análisis de datos y elaboración de propuestas se utilizó el análisis de impacto permitiendo el rediseño de los procesos y la cantidad de personal y los niveles de servicio, asimismo, se desarrolló la creación y medición de KPI's para conocer los niveles de productividad y de servicio en el área de recepción.

2.4.2. Antecedentes Nacionales

Miranda (2021) en su trabajo de investigación titulado “Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa Zetta Comunicadores – Sede Lurín” concluye que la implementación del modelo incidió en la productividad, haciendo que esta incremente en un 8%, asimismo, la cantidad de errores redujo en 59%, logrando cumplir con el objetivo de identificar y desarrollar propuestas que permitan las mejoras en los procesos productivos de preprensa flexo. Finalmente, el autor usó los diagramas de Causa-efecto y Pareto el cual permite identificar los errores más importantes y sus causas, asimismo, para añadir controles en la ejecución de actividades utilizó la mejora de los formatos usados en la producción.

Eneque & Tello (2020) en su trabajo de investigación “Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa Comercio Industria y servicios GMV E.I.R.L” presenta mejoras el proceso productivo dado que la productividad en la línea de pan incrementó en 260.25% y la línea de huevos sancochados incrementó en un 158.87%, siendo así, el autor logra con el objeto incrementar la productividad de la empresa mediante la aplicación de la gestión por procesos. Asimismo, realiza la aplicación de formular para el calculo de la productividad y la satisfacción del cliente durante y posterior a la propuesta de mejora.

Cieza (2019) en su trabajo de investigación “Gestión por proceso para incrementar la productividad en la fabricación de carrocerías metálicas de la empresa Voltrailer S.A.C” llega a la conclusión que la productividad presentó incrementos notables ya se en horas hombre y la producción total con una cifra de 22%, asimismo, el costo-beneficio brindó una cifra de 1.44 para la propuesta elaborada. Estos resultados se alinean al objeto del estudio dado que este consistía en incrementar la productividad en la fabricación de carrocerías metálicas mediante la implementación la elaboración de una propuesta de gestión por proceso.

2.5. Determinación del instrumental a utilizar

2.5.1. Técnicas

Es importante mencionar que el trabajo requerirá de fuentes tanto primaria como secundaria, la primera consiste en recopilar la información del autor de la fuente revisada, en este caso será los reportes de encuestas tomadas a las unidades de observación, **por otro lado**, para las fuentes secundarias se utilizará artículos con datos preexistentes al igual que investigaciones empíricas (Pasco y Ponce, 2018).

2.5.2. Instrumentos

De acuerdo a Hernández et al. (2014), con el objeto de recopilar indicaciones precisas y exactas de muestras numerosas, indican que el cuestionario es el instrumento más apropiado. Para la presente investigación utilizaremos el cuestionario para las entrevistas (método Delphi o Delphus), el cual nos permite identificar diferentes apreciaciones según las funciones que realiza.

2.6. Procedimiento de recolección y análisis de la información

2.6.1. Proceso de Recolección de Datos

Se aplicó instrumentos de recolección de datos de entrevistas para recoger información sobre las variables de estudio.

2.6.2. Proceso de Análisis de Datos

Una vez obtenida la información se creará una base de datos con la ayuda del software Excel, donde se organizará y desarrollará la información, la cual permite el desarrollo de diversos análisis e inferencias, finalmente, se creará tablas y gráficos con interpretación de frecuencias, porcentajes, entre otros.

Conclusión: El impacto de la atracción de talento en poblaciones locales y el desarrollo de la empleabilidad externa de la organización, es fundamental para el crecimiento de la industria minera en el país, lo que a su vez contribuye a generar y mejorar el valor compartido que impulsa el desarrollo local. Se debe tomar en cuenta que para el desarrollo local es necesario desarrollar las habilidades y capacidades de empleabilidad a través del plan de mejora de empleo local con lo cual se espera incrementar el índice de contratación del personal de comunidad de área de influencia directa para puestos de mano de obra calificada y semicalificada.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

1.1. Análisis del macroentorno

3.1.1. Entorno político

Dado a los constantes cambios de gobiernos en los últimos años y los diversos conflictos que se ha generado con la actual presidenta, Dina Boluarte, ha ocasionado la presencia de una incertidumbre política, lo cual conlleva a niveles elevados de desconfianza por parte de los inversionista nacionales e internacionales, generando una inestabilidad en el sector público y privado. Asimismo, de acuerdo con la Comisión de Presupuesto del Congreso de la República, el presupuesto del sector minero para el 2024, equivale a S/ 883.050 millones, lo cual implica una disminución comparada con el año anterior. Por otro lado, la gradual tendencia de agotamientos de minerales y la no regulación de ejecución de proyectos mineros en la actualidad, son factores que quitan competitividad a la minería en el Perú y limitan las inversiones en nuestro país.

3.1.2. Entorno económico

De acuerdo con MINEM (2024), indica que para el periodo 2024, enero, la variación del PIB minero metálico ha presentado un crecimiento del 4,6% en contraste de lo reportado para enero del 2023, esto se debe al volumen de la producción nacional de oro (+25.9%), plata (+16.6%), plomo (15.9%), zinc (4.6%), estaño (+179.7%) y molibdeno (+8.8%).

Por otro lado, Apoyo&Asociados (2023) indica que la variación de los precios en los metales se debe a incertidumbres económicas y comerciales, señalando que, ante escenarios de estrés y recesión, los agentes económicos acuden al oro como principal inversión o activo refugio. Asimismo, señala que dado a los aumentos de las tasas de

interés la Reserva Federal de los Estados Unidos (FED) y el fortalecimiento del dólar, el precio de este mineral ha presentado una reducción en su precio en comparación al 2021. De igual forma, aunque los precios han reducido, estos se mantienen por encima de los promedios históricos.

3.1.3. Entorno social

Así como la minería genera ingresos importantes al país, también genera una serie de conflictos sociales con las comunidades que son golpeadas por actividades de las compañías mineras. Según reporte de la defensoría del pueblo, en diciembre 2023 se registraron 215 conflictos sociales en el Perú de los cuales 134 casos (62,3%) eran por motivos socioambientales, dentro de esta categoría, 90 casos fueron producto de la actividad minera.

Siendo uno de los conflictos más grandes de la minería peruana, tenemos el caso de Las Bambas, mina de cobre en Apurímac que estuvo paralizada aproximadamente 60 días, la postergación de nuevas etapas de operaciones de tajo de Chalcobambaba e interrupciones de proyectos como Atacocha (Nexa Resources), Inmaculada (Hochschild) y Antapacay (Glencore).

Según el Instituto Peruano de Economía, los conflictos sociales provocaron una caída de producción minera de 10.7% entre enero y mayo del año 2022, considerándose una pérdida total de \$760 millones, además según EY la inversión minera caería a 0.8% debido a los conflictos sociales en el 2023.

3.1.4. Entorno tecnológico

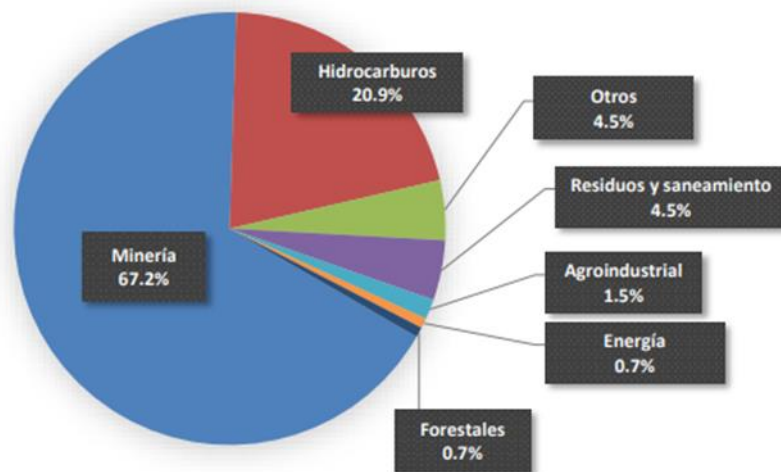
Dado que cada vez las empresas que pertenecen al sector se encuentran apostando por la inversión en tecnología por los beneficios que generan, como el

incremento sobre la producción, la seguridad y la mejora de eficiencia. Las empresas han realizado inversiones en tecnologías de alta gama para evitar el incremento de costos operativos, ofrecer seguridad a los colaboradores, mejorar la recuperación del mineral, asimismo, aplica la tecnología de la información para las tomas de decisiones y la mejora de gestión. Cabe mencionar que se encuentra invirtiendo en tecnologías limpias con la finalidad de evitar la utilización del agua y producir residuos, y aminorar el impacto ambiental.

3.1.5. Entorno ecológico

Según datos de la defensoría del pueblo, de los 134 conflictos socioambientales a diciembre de 2023; 28 están relacionados al sector hidrocarburos y 90 al sector minería; 24 más que en junio 2022. Estos conflictos se deben a falta de cumplimientos de compromisos socio ambientales de parte de las empresas mineras.

Figura 6. Distribución porcentual de reporte de conflictos socioambientales por actividad



Fuente: Defensoría del Pueblo - SIMCO

Ante los casos de contaminación, la industria minera mundial se dirige a una nueva era que impulsa a reflexionar sobre cómo conviene seguir desarrollando este sector. Considerando que el Perú es uno de los países mineros más importantes de la

región, debe enfocarse en ser parte del grupo de líderes cuya misión y visión sea la de lograr una economía global responsable y sostenible, a través de la minería verde.

3.1.6. Entorno global

Otro aspecto que ha afectado la minería en los últimos años ha sido la guerra entre Rusia con Ucrania, la cual elevó los costos de los commodities mineros que afectó la cadena de suministros. Esta guerra ha tendido a favorecer mucho a las mineras peruanas en tanto aumenta el precio de los minerales tales como el cobre, material que el país produce en gran cantidad (Mansilla et al., 2022). Sin embargo, es posible que las empresas no tengan margen para celebrar esto debido a los que los precios inflacionarios en el mundo van en aumento.

Conclusión: Luego de realizar el análisis PESTEG, se identifica que el sector minero presenta las fortalezas necesarias ante un entorno global desfavorable y restricciones ecológicas y sociales a nivel nacional, logrando que los precios de los metales incrementen e incentiva a la producción del cobre y oro, asimismo, conlleva a que los inversionistas apuesten por la implementación de tecnologías de alta gama durante el proceso productivo de los minerales, lo cual permite una gestión de información para la toma de decisiones finales.

1.2. Análisis del microentorno

3.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores del sector minero presentan un bajo nivel de influencia en la decisión de negociación, dada la alta oferta de otras empresas proveedoras, tanto nacionales como internacionales, que pueden suministrar materiales o servicios que requiera. Asimismo, mantienen alianzas estratégicas a largo plazo donde, además,

cuentan con proveedores locales en función al pacto social con su comunidad donde operan.

3.2.2. Poder de negociación con clientes

Los clientes en el sector minero en su mayoría son compañías Traders (comerciantes de metales) con operaciones a nivel internacional.

Asimismo, se debe precisar que los principales clientes de este mineral son los bancos de inversiones, las empresas transnacionales y los brokers. Habitualmente, este tipo de producto se realiza en los mercados de los derivados financieros a través de los contratos de futuros u opciones, ajustándose los precios con relación al valor del mineral entregado y del precio de mercado.

Por otro lado, MINEM (2024) indica que el grupo de principales inversionistas se encuentra conformado por Reino Unido con una participación del 25,8%, mientras que Canadá, Brasil, Suiza y Australia presentan 22,2%, 11,7%, 6,2% y 4,8%, respectivamente. Asimismo, la entidad menciona que el 29,6% de las inversiones son direccionadas al Oro, superada por el Cobre con una participación del 39.4% en la cartera de proyectos.

Por el tipo de producto y reducida segmentación de clientes, la capacidad de negociación podría ser alta. Sin embargo, es importante considerar que no hay sustitutos o empresas en los alrededores que vendan un producto similar, lo que vendría a ser un negocio atractivo.

3.2.3. Amenaza de nuevos competidores

Este tipo de amenaza en el sector minero es bajo, debido al producto (Au), la calidad que amerita el proceso para obtener mineral inicia desde la exploración,

explotación, extracción del mineral y finalmente su producción con la experiencia ambiental, social y legal, son fuertes barreras de entradas que reducen la posibilidad de nuevos competidores.

3.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutivos

Existen muy pocas posibilidades de sustitutos de oro en el mercado y que puedan abastecer demandas mundiales. Esto se debe a que cada vez este mineral precioso es más escaso, por lo que la amenaza es baja y se complementa con la solidez de relaciones con clientes que permiten acuerdos comerciales a largo plazo.

3.2.5. Rivalidad existente entre competidores de existentes

De acuerdo con MINEM (2024) la empresa Minera Yanacocha S.R.L representa una participación del 12,2%, ocupando el primer lugar, mientras que la Compañía Minera Poderosa S.A. presenta una participación de 8,1% y se encuentra en segunda posición, finalmente, Minera Boroo Misquichilca S.A. posee una participación del 8% y se encuentra en el tercer lugar. Siendo la rivalidad entre competidores alta, esto a su vez se debe a las propias capacidades de cada empresa en exploración y proyectos, sobre todo en escenarios complejos ambientales, conflictos sociales o de índole político y económico.

Conclusión: Se dice que el sector minero presenta alto poder de negociación con los clientes como elevados costos de operación y de inversión, lo cual imposibilita el ingreso de nuevos competidores. Por otro lado, existe un bajo nivel de poder de negociación de los proveedores debido a la alta oferta de empresas proveedoras nacionales e internacionales, finalmente, el producto que ofrece la empresa es considerado como uno **de los minerales más escaso**, por lo que existe una nula amenaza de productos sustituto. Siendo de esa forma, la MINEN ha indicado que las

principales economías internacionales se encuentran fijadas en el sector minero local, siendo el Reino Unido el principal inversionista con porcentaje de participación del 25,8%, además, señala que estas inversiones son distribuidas en un 29,6% y 39,4% para el Oro y Cobre respectivamente

1.3. MATRIZ EFE

Con la finalidad de estudiar y analizar el entorno externo de la empresa, resulta fundamental la realización de la Matriz EFE, la cual permitirá la evaluación de las oportunidades y amenazas exógenas que presente la organización.

Tabla 3. Matriz EFE

Fuente: Elaboración propia.

MATRÍZ EFE			
Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Puntuación
OPORTUNIDAD			
Incremento en el valor de oro y plata.	0.10	3.00	0.30
Personal económicamente activa contratable de la comunidad.	0.04	3.00	0.12
Evolución de la tecnología para el sector minero.	0.05	4.00	0.20
Dinamización de economía local donde opera.	0.08	3.00	0.24
Alto potencial de reservas de cobre en la zona de operación.	0.07	4.00	0.28
Índices socioeconómicos de los distritos de la provincia Hualgayoc a través de la articulación de proyectos con los gobiernos regionales y congresales.	0.16	3.00	0.48
AMENAZA			
Situación política inestable, nuevas elecciones presidenciales y congresales.	0.14	2.00	0.28
Cambios normativos legales (SUNAFIL, OSINERGMIN, OEFA).	0.11	2.00	0.22
Presión para contratar empresas locales con baja capacidad de gestión/ técnica.	0.08	2.00	0.16
Deslegitimación de representantes comunales	0.07	1.00	0.07
Mayores expectativas de beneficios económicos de la comunidad.	0.07	2.00	0.14
Intervención por asesores externos a la comunidad.	0.03	1.00	0.03
TOTAL	1.00		2.52

Con respecto al análisis EFE para la COMPAÑÍA MINERA COIMOLACHE S.A. se evidencia que el valor ponderado es de 2.52, **lo que permite inferir que el entorno externo es relativamente favorable para la continuidad operacional de la empresa minera**, dado esta situación, se diría que la entidad posee oportunidades de crecimiento y aprovechamiento superior a las amenazas que se encuentra enfrentando, siendo el indicador de oportunidad una cifra de 1.62 mientras que la de amenaza presenta una cifra de 0.90.

CAPITULO IV. ANÁLISIS INTERNO

4.1. Modelo de negocio

COMPAÑÍA MINERA COIMOLACHE S.A. cuenta con una operación y dos tajos a cielo abierto (Tantahuatay y Ciénega Norte), donde el mineral es extraído en las plantas de procesos: Planta Merrill Crowe (precipitación del oro con zinc) y planta ADR (adsorción con carbón activado), con una capacidad instalada de 60 mil toneladas métricas de mineral por día. La COMPAÑÍA MINERA COIMOLACHE S.A. cuenta con la infraestructura suficiente tanto para la extracción como para el tratamiento del mineral: centrales hidroeléctricas, subestaciones, talleres, almacenes, planta de tratamiento de aguas ácidas y oficinas administrativas.

Figura 7. Modelo Canvas

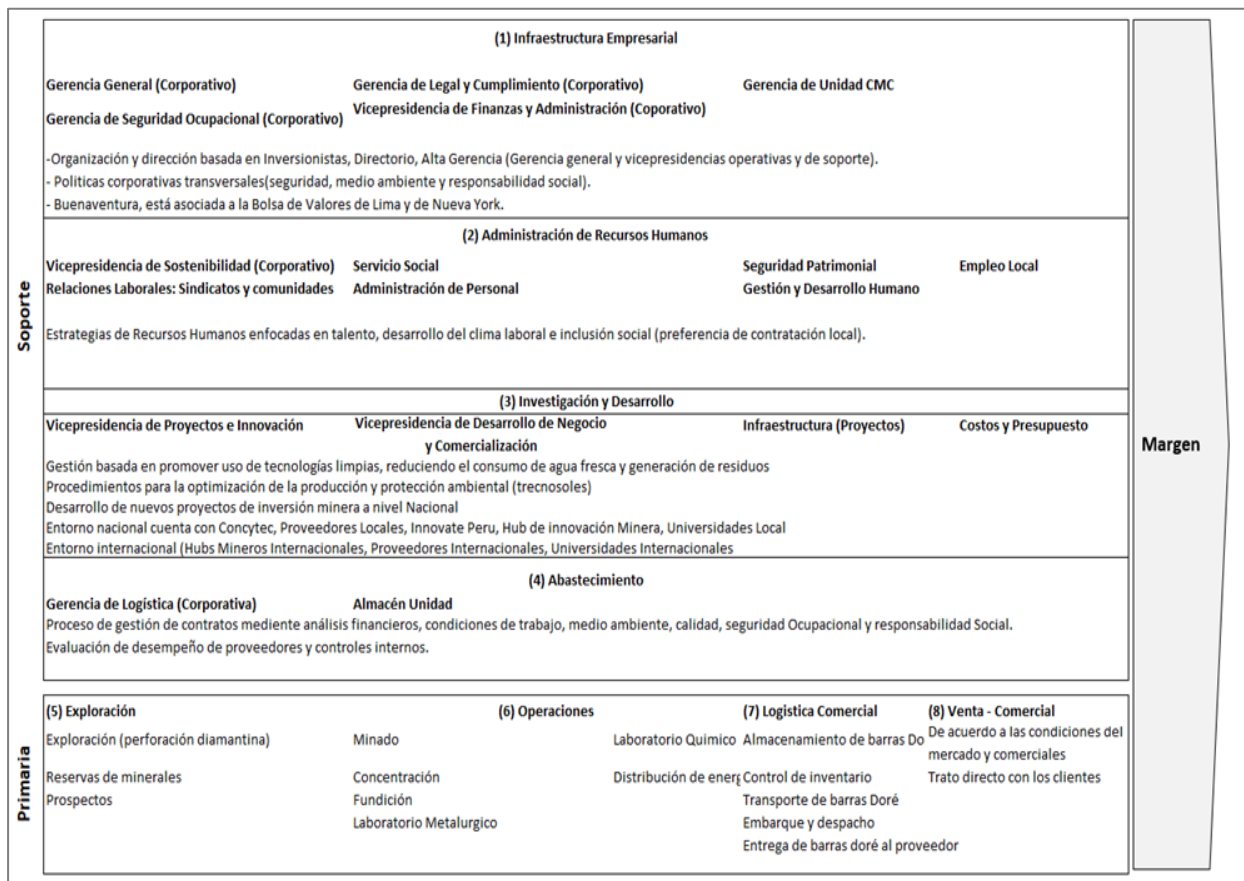
Socios estratégicos	Actividad clave	Propuesta de Valor	Relacionamiento con los clientes	Segmentos de clientes
- Empresa Buenaventura gerencia Compañía Minera Coimolache S.A. (40% BVN, 44% Southern Perú y 16% Espro SAC), que opera la mina	Cia Minera Coimolache SA, es una empresa dedicada a la extracción, lixiviación, procesamiento y comercialización de minerales como Oro (Au) y Plata (Ag). - Implementación de actividades para el proyecto de sulfuros (cobre).	- Brindar barras doré de alta calidad, cumplimiento con los estándares internacionales de calidad, seguridad, salud en el trabajo de sus colaboradores y medio ambiente. - Cumplir con los requerimientos del producto en terminos comerciales a sus clientes.	Existen relaciones comerciales a largo plazo, con capacidad de negociación sobre los precios internacionales de metales preciosos.	- Los principales clientes son los Bancos Centrales e Internacionales, comerciantes de metales preciosos, intermediarios de commodities.
	Recursos Clave		Canales de distribución	
	- Reservas de oro y plata hasta el 2026 - Personal calificado - Tecnología aplicada a la minería - Política de comunidades - Comunidades del entorno - Activos propios		Los principales canales de distribución son vía marítima y aérea, la distribución se realiza de manera directa	
Estructura de costos		Flujo de ingresos		
- Servicios con terceros - Materiales y suministros - Electricidad y agua - Impuestos nacionales - Planilla de personal directo e intermediación		- Venta de barras doré (oro y plata).		

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Cadena de valor

Con el propósito de identificar aquellas acciones y actividades que realiza la empresa, resulta de suma importancia el desarrollo de la cadena de valor, la cual permitirá conocer las etapas dentro de cada proceso.

Figura 8. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con Buenaventura (2024), la minería COMPAÑÍA MINERA COIMOLACHE S.A. desarrolla las siguientes actividades primarias:

- **Geología:** Es un depósito epitermal de alta sulfuración con mineralización aflorante de oro y plata en óxidos, relacionada a brechas solidificadas asociada a una alteración silíceo previsiva. Por debajo del nivel de óxidos se tiene mineralización de cobre arsenical predominantemente y en menor

proporción covelita y calcocita supergena. Este evento epitermal se sobre impone a un skarn con alteración retrógrada identificado en profundidad con mineralización de cobre limpio (párrafo segundo).

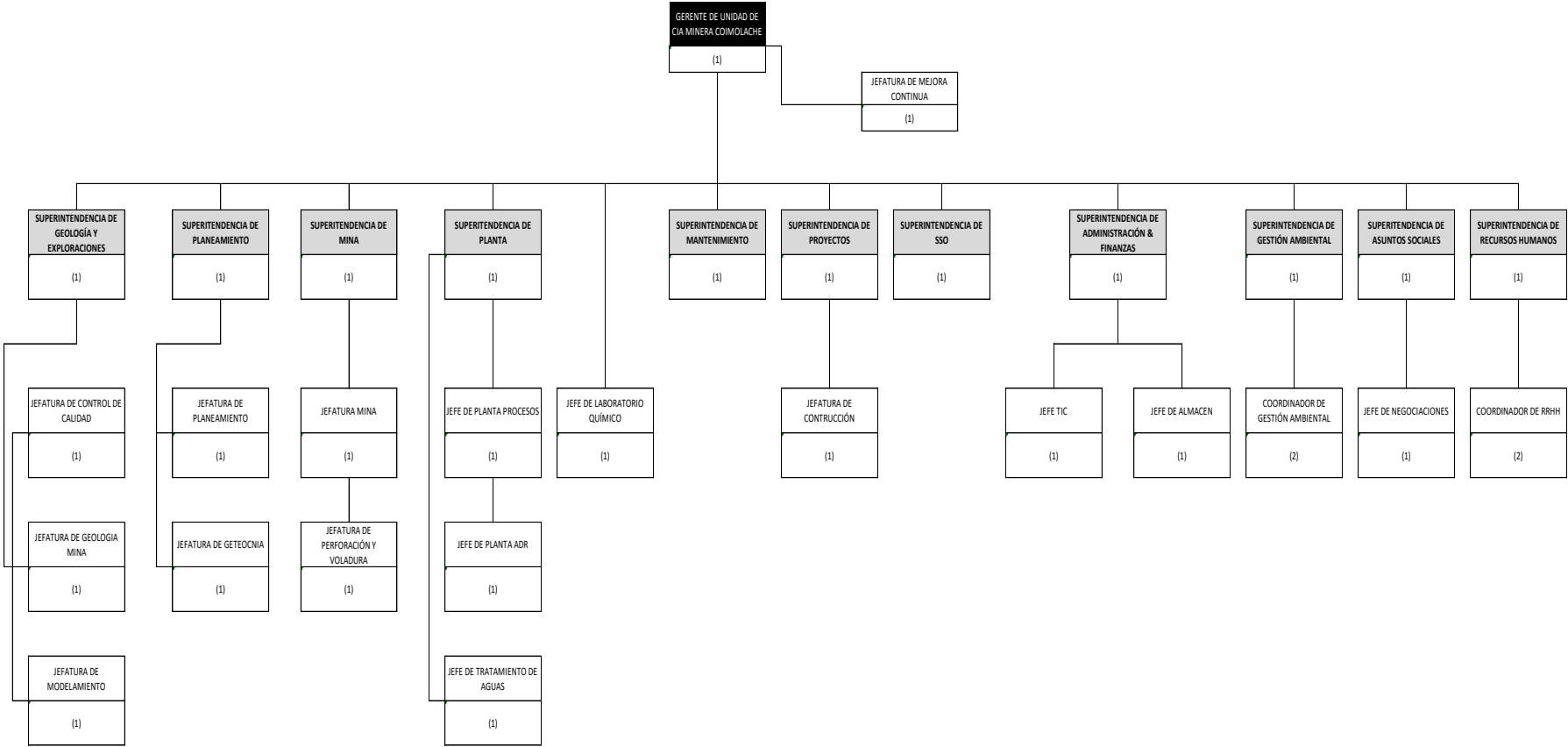
- **Minado:** El minado se realiza en dos tajos en explotación: Tantahuatay 2 y Ciénaga Norte. Las distancias de acarreo hacia el pad de lixiviación y depósito de material estéril en el caso de Tantahuatay 2 son de 2.4 km y 0.7 km, y en el caso de Ciénaga Norte son de 9 km y 0.7 km, respectivamente. El carguío de material se realiza a través de excavadoras de 3 m³ y el transporte con camiones de 20 m³ de capacidad (párrafo tercero).
- **Metalurgia:** El proceso metalúrgico de Coimolache consiste en la lixiviación de mineral rom (producto de la voladura en el tajo abierto) en la pila de lixiviación con solución cianurada. En la planta se realizan dos procesos: Merrill Crowe (precipitación con zinc) y ADR (adsorción, desorción y regeneración con carbón activado). Toda la producción de Coimolache se convierte en barras doré (oro y plata) que son posteriormente comercializadas (párrafo cuarto).

4.3 Análisis de la estructura organizacional y funciones

El organigrama de la empresa muestra los criterios de división del trabajo que la rigen, incluyendo 1 gerencia de unidad y 11 superintendencias y sus respectivas jefaturas, es importante mencionar que cada área orgánica reporta funcionalmente a una gerencia corporativa de Buenaventura, la estructura organizacional está enfocada a dar soporte en la operación con criterios definidos por un corporativo, quien define las estrategias para todas sus unidades de negocio a nivel nacional, esta estructura se

centra en actividades principales como exploración, geología, supervisión mina y planta, las demás actividades al ser tercerizadas son supervisadas por dicha estructura.

Figura 9. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Del cuadro se puede apreciar que la *Ápice Estratégico* está liderada por el Corporativo de Buenaventura, donde se gestiona las políticas y lineamientos para sus unidades, así mismo la línea intermedia está conformada por personal directo de *COMPAÑÍA MINERA COIMOLACHE S.A.*, quienes en coordinación con el corporativo ejecutan entre la parte de gestión y operativa del negocio, en este aspecto el personal de línea estratégica puede tener un enfoque más detallado en la parte operativa y de gestión, alineando y estandarizando las políticas de la compañía

4.4 Resultados contables y financieros

Estado de resultados por los periodos de doce meses terminados al 31 de diciembre de 2022, 2021, 2020 y de 2019.

Figura 10. Situación financiera de la empresa

Estado de Resultados				
Por los periodos de doce meses terminados al 31 de diciembre de 2022, 2021, 2020 y de 2019				
	2022	2021	2020	2019
	Soles	Soles	Soles	Soles
Ingresos de operación				
Ventas netas de bienes	610,282,290	835,650,128	715,477,527	806,772,047
Total ingresos de operación	610,282,290	835,650,128	715,477,527	806,772,047
Costos de operación				
Costo de ventas de bienes, sin considerar depreciación ni amortización	-443,406,070	-403,346,860	-316,448,955	-362,850,449
Exploración en unidades en operación	-34,451,600	-24,276,094	-12,673,257	-21,677,496
Depreciación y amortización	-146,131,999	-143,971,781	-170,399,390	-225,614,201
Regalías mineras	-5,746,114	-2,143,348	-2,506,836	-4,709,490
Total costos de operación	-629,735,782	-573,738,084	-502,028,438	-614,851,636
Utilidad bruta	-19,453,492	261,912,044	213,449,089	191,920,411
Gastos operativos, neto				
Gastos de administración	-15,874,373	-14,435,783	-14,130,140	-15,686,547
Gastos de ventas	-3,901,657	-4,330,951	-4,538,555	-3,885,833
Otros, neto	259,070	807,734	787,846	-18,567,351
Total gastos operativos, neto	-19,516,959	-17,958,999	-17,880,849	-38,139,730
Utilidad (Pérdida) de operación	-38,970,451	243,953,045	195,568,241	153,780,680
Otros ingresos (gastos), neto				
Costos financieros	-8,275,173	-10,318,891	-8,992,244	-11,778,292
Ingresos financieros	7,509,071	969,556	1,437,109	1,838,346
Ganancia (pérdida) neta por diferencia en cambio	-4,576,933	9,874,381	-3,196,310	2,392,682
Total otros ingresos (gastos), neto	-5,343,035	525,046	-10,751,445	-7,547,265
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos a las ganancias	-44,313,486	244,478,091	184,816,796	146,233,416
Impuesto a las ganancias				
Impuestos a las ganancias diferido	11,961,140	25,753,496	26,006,688	38,237,226
Impuestos a las ganancias corriente	-9,434,469	-110,702,960	-89,813,847	-87,459,769
Total impuesto a las ganancias	2,526,671	-84,949,464	-63,807,159	-49,222,543
Utilidad (Pérdida) neta	-41,786,815	159,528,626	121,009,636	97,010,873

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los resultados financieros del año 2022, la empresa registró una pérdida de S/.41,7 millones en comparación con el año 2021 donde se obtuvo resultados positivos de S/. 159.5 millones. Las ventas netas alcanzaron los S/.610,2 millones (26% por debajo de lo registrado en el año 2021). Esta reducción de ventas netas se asocia directamente a la reducción de la producción de los metales de Au y Ag debido a la disminución de reservas, permisos ambientales y sociales. Para el año 2023, los desafíos para COMPAÑÍA MINERA COIMOLACHE S.A. serán obtener dichos permisos ambientales y sociales y llegar a producir 85mil Oz de Au. Para los años siguientes 2024 y 2025, se espera producir 92 mil Oz Au y 97 mil Oz Au respectivamente, esto apalancará las pérdidas registradas en el año 2022 hasta el año 2027.

4.5 Análisis VRIO

De acuerdo con el análisis VRIO realizado, se identifican como ventaja competitiva sostenible la trayectoria nacional de la empresa dado a que es una organización con una sólida reputación adquirida a lo largo de 70 años por sus buenas prácticas, lo cual identifica su cultura. Si bien muestra una cultura de organización instaurada de cara externa también lo muestra de manera interna. Lo cual, permite la confiabilidad de los clientes.

Por otro lado, también identificamos como ventaja competitiva la extracción eficiente de minerales y tratamiento de aguas dado que cuentan con la oportunidad de extraer nuevos minerales como cobre, lo cual permite tener un mayor margen de productividad

Tabla 4. Matriz VRIO

Tipo de recurso	Recursos	¿Es valioso?	¿Es raro?	¿Es inimitable?	¿Respaldado por la organización?	Resultados
Humanos	Talento humano con alto expertice	✓	x	x	x	Igualdad Competitiva
	Gestión de atracción de talento	✓	x	X	x	Igualdad Competitiva
	Capacitación de personal local	✓	✓	X	x	Ventaja Competitiva Temporal
	Capacidades técnicas adquiridas	✓	✓	x	x	Ventaja Competitiva Temporal
Financieros	Respaldo financiero de Buenaventura, Expro SAC y Southerm	✓	✓	x	x	Ventaja Competitiva Temporal
	Tasa preferencias para bonos y bancos	✓	✓	x	x	Ventaja Competitiva Temporal
	Inversionistas extranjeros y participación en bolsa	✓	✓	x	x	Ventaja Competitiva Temporal
	Transparencia financiera y buen gobierno	✓	x	x	x	Igualdad Competitiva
Materiales	Infraestructura de plantas de procesos y tratamiento de aguas	✓	x	x	x	Igualdad Competitiva
	Optimización operacional transversal	✓	x	x	x	Igualdad Competitiva
	Tecnologías en equipos	✓	✓	x	x	Ventaja Competitiva Temporal
	Extracción eficiente de minerales y tratamiento de agua	✓	✓	x	x	Ventaja Competitiva Temporal
	Exploración y explotación de mineral	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
Intangibles	Gestión de sostenibilidad	✓	x	x	x	Igualdad Competitiva
	Trayectoria empresarial nacional	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Matriz EFI

Con la finalidad de analizar e identificar aquellos factores claves que permitan un mejor posicionamiento en el sector, como también aquellas áreas que requerirán una atención y mejora, será fundamental la realización de la Matriz EFI.

Tabla 5. Matriz EFI

MATRÍZ EFI			
Factor crítico de éxito	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
FORTALEZA			
Posicionamiento y experiencia en el sector minero (capacidades técnicas en el personal profesional y técnico).	0.08	4.00	0.32
Respaldo financiero de accionistas (Southern Copper, Expro SAC, Buenaventura).	0.11	4.00	0.44
Involucramiento de los miembros del directorio y ejecutivos.	0.08	3.00	0.24
Virtualización y centralización de servicios de información y tecnología.	0.03	3.00	0.09
Alianzas estratégicas a través de convenios, distrital, provincial y regional.	0.03	3.00	0.09
Aceptación social	0.06	4.00	0.24
Desarrollo de iniciativas de apoyo social a las comunidades de su entorno	0.05	3.00	0.15
Cultura corporativa sólida - Buenaventura	0.06	4.00	0.24
DEBILIDAD			
Habilidades de liderazgo por debajo de lo esperado en los supervisores de campo.	0.05	2.00	0.10
Capacitación técnica y blanda de operarios	0.06	2.00	0.12
Falta de gestión digital/ innovación.	0.05	1.00	0.05
Diferencias de condiciones laborales entre contratistas	0.08	2.00	0.16
Procesos administrativos para ingreso de contratistas locales	0.07	2.00	0.14
Poco enfoque en seguimiento de resultados	0.06	2.00	0.12
Gestión de mantenimiento de vías, equipos y de infraestructura	0.04	2.00	0.08
Presión por sindicatos	0.09	2.00	0.18
TOTAL	1.00		2.76

Fuente: Elaboración propia.

En función al análisis de factores internos de COMPAÑÍA MINERA COIMOLACHE S.A.; se puede evidenciar un valor ponderado de 2.76, lo que significa que, la empresa posee fortalezas internas para mantener su posicionamiento en el mercado minero. Sin embargo, es importante considerar las debilidades con las que cuenta para hacer frente a los desafíos, siendo necesario apalancarse en sus fortalezas. En este sentido, fortalezas tales como el involucramiento de los miembros del directorio, las alianzas que ha realizado la empresa y la aceptación social con la que cuentan podrían ser aspectos favorables para combatir la presión de los sindicatos. Por otro lado, se ha identificado que la empresa cuenta con la virtualización y centralización de servicios de información y tecnología, lo que podría servir para reducir los problemas que tienen vinculados con la gestión digital.

En conclusión, de acuerdo con el análisis interno realizado, se concluye que la COMPAÑÍA MINERA COIMOLACHE S.A. es una empresa competitiva en el sector minero. Entre sus principales ventajas competitivas tiene el respaldo financiero de grandes accionistas, así como años de experiencia en el sector que respaldan las capacidades técnicas y profesionales de la empresa. Con respecto a la evaluación EFI, el puntaje obtenido evidencia no solo las fortalezas de la empresa, sino que se resaltan los puntos de mejora que debe asumir como, por ejemplo, la capacitación continua de sus trabajadores y la mejora del proceso de ingreso de contratistas locales. Finalmente, cabe señalar que la métrica EFI es superior a la cifra EFE, lo cual representa que existe dentro de la entidad, **fortalezas** que no se están aprovechando al máximo para lograr un **mejor posicionamiento competitivo**, lo cual conllevaría a mejores niveles de crecimiento e impactos significativos en el desempeño de la entidad. Esto implica que

la organización aún no presenta un techo para la expansión, crecimiento y desarrollo empresarial.

CAPITULO V. DIAGNOSTICO – INTERVENCIÓN

5.1 Selección de los procesos operativos y de comportamiento humano a diagnosticar:

Según (Hernandez y Fernandez, 2014) postulan que el diseño de investigación determina la estrategia que se seguirá para obtener la información. En ese sentido, se utiliza el diseño de teoría fundamentada para lograr detallar de la mejor manera un fenómeno determinado a través del comportamiento humano y su interacción. Bajo este escenario, la presente investigación se enfocará en los procesos de empleo local de mano de obra semicalificada y no calificada. El análisis de los procesos relevantes de esta propuesta se realizará a partir de políticas, formatos y del procedimiento actual que maneja el área de recursos humanos.

5.2 Definición de personas y grupos que proveerán la información.

Se proyectaba realizar entrevistas a un total de 98 personas. Sin embargo, tal como señala Hernández (2008), el tamaño de la muestra seleccionada para un estudio cualitativo puede estar constituido conforme al criterio de saturación de categorías, de tal forma que si la información se vuelve repetitiva y/o el análisis confirma lo que se ha fundamentado, ya no se continuará con las entrevistas (Hernández 2008).

Tabla 6. Participantes del estudio

Tipo	Áreas	N° de entrevistados
Empresa Contratista	Recursos Humanos	33
Comuneros	Empresa titular y contratistas	51
Empresa Titular	Geología y Exploraciones	1
	Asuntos Sociales	1
	Recursos Humanos	2
	Operaciones Mina	1
	Planeamiento Mina	1
	Planta procesos	1
	Mantenimiento	1
	Proyectos	1
	Medio Ambiente	1
	Seguridad y salud ocupacional	1
	Administración	1
	Laboratorio químico	1
	Gerente de Unidad	1
Total		98

Fuente: Elaboración propia.

A partir de ello, por criterio de saturación, se decidió usar 52 entrevistas en total, siendo 8 representantes de área de empresa titular y 16 responsables de empresas contratistas, y para el personal comunero contratado se emplearon entrevistas a un total de 28.

Criterios para considerar a los entrevistados:

- Que deseen participar y se comprometan a firmar el consentimiento informado.
- Que sea de manera presencial en la unidad minera COMPAÑÍA MINERA COIMOLACHE S.A.
- Que sean parte de las áreas involucradas del proceso de Empleo local tanto de empresa minera titular y contratista.

- Comuneros que hayan sido contratados dentro de proceso de empleo local.

5.3 Aplicación de las herramientas:

Con respecto a los datos que se van a recolectar, están, en primer lugar, los documentos por la empresa. Estos documentos permitirán tener un diagnóstico de la situación actual del proceso de empleo local en Cia. Minera Coimolache S.A. e identificar los puestos y perfiles de mano de obra calificada y semicalificada que puedan ser considerados en el proceso de empleo local. En segundo lugar, se contará con la entrevista a los actores involucrados, lo que nos podrá brindar información acerca de la percepción de los comuneros contratados en el 2023, con respecto a su experiencia en el programa de empleo local y también la experiencia de las áreas involucradas que participan del proceso del programa de empleo local. A continuación, se detalla el uso de estas herramientas a mayor profundidad:

Revisión y análisis de documentos: Analizar el estado situacional del proceso de Empleo Local mediante revisión de fuentes de documentación que cuenta COMPAÑÍA MINERA COIMOLACHE S.A. También, identificaremos los puestos y perfiles de mano de obra calificada y semicalificada

Entrevistas: Identificar los aspectos a mejorar en cada parte del proceso, mediante la entrevista agrupadas a las áreas involucradas. A partir del análisis de los documentos, se identificaron cuatro principales dimensiones que se abordarán en la entrevista:

5.4 Recogida y análisis de información.

Para la presente investigación hemos utilizado diversas herramientas para realizar el análisis de los procesos relevantes de esta propuesta, a partir de la siguiente documentación: políticas, formatos, entrevistas a los actores involucrados y el procedimiento actual que maneja el área de recursos humanos. Así como herramientas de ofimática como Excel, Word, etc.

Tabla 7. Cantidad de postulantes según comunidad

Comunidades Mineras	Cantidad	Porcentaje
Chugur	387	85%
Hualgayoc	19	4%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 07, el mayor porcentaje de comuneros se concentra en la comunidad de Chugur.

Tabla 8. Perfil de comuneros registrados por comunidad

DETALLE	EL TINGO	ALTO COIMOLACHE	CHENCHO	RAMÍREZ	PAN DE AZUCAR	TRES RIOS	MIRADOR
Sexo	Masculino (156)	Masculino (105)	Masculino (32)	Masculino (85)	Masculino (33)	Masculino (59)	Masculino (38)
	Femenino (%)	Femenino (%)	Femenino (%)	Femenino (%)	Femenino (%)	Femenino (%)	Femenino (%)
Edad promedio	35 años	28 años	35 años	31 años	33 años	35 años	35 años
Licencia de conducir	30% (All y AllI)	10% (AllI)	8% (AI, All y AllI)	29% (AI, All y AllI)	0% (AllI)	4% (AI, All y AllI)	1% (AI, All y AllI)
Formación secundaria	90%	79%	88%	79%	40%	60%	30%
Formación primaria	44%	8%	5%	0%	6%	10%	4%
Formación técnica completa	1%	21%	0%	8%	0%	0%	0%
Formación técnica trunca	--	--	--	--	--	--	--
Con experiencia	84%	68%	85%	17%	14%	80%	14%
Sin experiencia	16%	10%	15%	83%	90%	15%	70%
COMUNEROS CERTIFICADOS	178	148	41	96	51	65	45
Personal no laborando	12	10	3	7	4	5	3
POBLACIÓN POR COMUNIDAD	300	168	268	300	140	170	130

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se procede a mostrar el análisis que se hizo considerando los documentos del proceso de empleo de Buenaventura y se identifican sus principales oportunidades de mejora. En la actualidad no existe un procedimiento formalizado del sistema de empleo local, corporativamente se maneja un procedimiento estándar no formalizado que no se está aplicando para todas las unidades de Buenaventura y sirve como guía para el proceso de empleo local de COMPAÑÍA MINERA COIMOLACHE S.A

Tabla 9. Análisis al proceso de empleo de Buenaventura

Pasos	Descripción	Observación	Oportunidad de mejora
1	Surge la necesidad de cubrir una vacante por la empresa titular o contratista.	Respecto a los requerimientos de la empresa titular, estos no cumplen los procedimientos establecidos por ERGEL. Esto difiere del caso de las empresas contratistas, las cuales sí cumplen con el procedimiento de contratación de mano de obra semicalificada y no calificada. - Las descripciones de puestos que puedan ser cubiertos por la comunidad no se encuentran definidos y actualizados por parte de la empresa titular. - No existe un entendimiento de las empresas contratistas mineras con la empresa titular en base a las necesidades de la empresa contratista. - Los usuarios que generan el requerimiento completan los campos del formato que brinda la empresa titular de manera incorrecta, completando mal la información que se requiere y a su vez no existe un entendimiento con el responsable de la gestión de empleo local.	Crear y actualizar los perfiles de puesto de mano de obra semicalificada y no calificada en base a las necesidades de la empresa contratista. Definir un responsable de la empresa titular del área de recursos humanos que supervise la gestión de ERGEL y que realice seguimiento constante de los indicadores de postulación, ingreso y salida del personal de comunidad, así como llevar el control de una base de datos.
2	La Empresa contratista envía el Requerimiento de Personal con los requisitos del puesto que desea contratar de acuerdo con los perfiles homologados que cuenta la empresa titular. (Para ello, se emplean dos días para que se tengan las firmas respectivas en el formato de las áreas involucradas)	- No se evidencia una base de datos consolidada y continuidad de un registro de requerimientos de personal, esto se debe a que existe rotación del personal de selección de ERGEL. No existe un seguimiento de los requerimientos y del proceso completo de empleo local.	
3	El requerimiento se entrega a ERGEL (Empresa encargada de Gestión de empleo Local) para ser codificado, si el requerimiento es de un puesto no calificado o semicalificado pasará por publicación en bolsa de trabajo en la oficina de ERGEL, en caso, no haya postulantes, el requerimiento será liberado otorgando a la empresa contratista la responsabilidad de la	- El responsable de ERGEL asume otras responsabilidades lo que afecta el seguimiento, coordinación y control de la contratación del personal de la comunidad. A su vez se evidencia poco personal de selección y alta rotación del - ERGEL no realiza la validación del requerimiento de las empresas contratistas que estén alineados con el perfil establecido por la empresa titular. - ERGEL no cuenta con lineamiento para seguimiento y control del personal cesado.	Resivar la estructura organiacional del personal para Ergel. Implementar un software que permita llevar el control de las postulaciones, ingresos y ceses del personal de la comunidad.
4	ERGEL enviará a la comunidad el requerimiento de personal vía correo electrónico y/o de forma física para iniciar con su proceso de postulación, dicho proceso tendrá una duración de 3 días. La recepción de los requerimientos para su comunicación y/o publicación se dará hasta las 9.00 am., pasado este horario la publicación se realizará al día siguiente.	ERGEL asegura que la convocatoria de requerimiento de personal sea enviada a todos los comuneros (validado por la comunidad). -ERGEL no cuenta una base datos personales para hacer una invitación directa a los comuneros, ellos envían las comunicaciones por radio, redes sociales de la comunidad y/o dirigentes . Existen varios canales de recepción de hojas de vida, los cuales no son formales.	Implementar varios canales de comunicación formales, oficios, boletines, pizarras informativas, canales virtuales (facebook, linkedin, etc).
5	En el caso que la documentación llegue al área de Asuntos Sociales de la unidad Coimolache, ellos entregará los cv's en físico y bajo cargo a las oficinas de ERGEL.	- ERGEL es responsable de reunir las hojas de vida provenientes de los canales de reclutamiento asegurando que se reciban en su totalidad	

Fuente: Elaboración propia.

Pasos	Descripción	Observación	Oportunidad de mejora
6	ERGEL procederá con los filtros respectivos de los postulantes de comunidad:	Se observa que, los postulantes que cumplen con el perfil pasan el primer control (reingresos) y verificaciones de antecedentes. Los que aprueben este filtro son enviados a través de una lista de postulantes (de 1 a 5 candidatos aproximadamente)	Realizar entrevistas por competencias a los postulantes comuneros. Implementar un programa de empleabilidad de habilidades blandas para personal semicalificado y no calificado
	a) Cumplimiento de perfil de puesto. (Duración de respuesta 24 hrs.) mediante entrevistas .	- Los candidatos no son contactados telefónicamente para explicarles las condicionales laborales y el proceso en general, no necesariamente han sido previamente entrevistados lo que podría reducir las posibilidades de identificar a todos los postulantes que calcen con el perfil del puesto.	
	b) Antecedentes personales (Centro de control interno, verificación curricular) –(Duración de respuesta 24 hrs.).	- Esta lista se envía a los usuarios de las empresas contratistas y ellos los contactan para validar sus datos, brindar las condiciones laborales y programar entrevistas. ERGEL participa como veedor en el proceso de evaluación de candidatos, es importante mencionar que en los últimos meses se evidencia que no han participado por otras actividades asignadas.	
7	ERGEL emitirá la lista de postulantes a la Empresa contratista, solicitando la programación de entrevistas.	- Hasta este punto, se evidencia que no existen filtros telefónicos y evaluaciones integrales a los candidatos antes de ser enviados a la empresa contratistas.	
8	La Empresa contratista programará las entrevistas correspondientes con 24 horas de anticipación y ERGEL comunicará a los postulantes día, hora y lugar de entrevista	- Actualmente no se realizan entrevistas los postulantes e la comunidad.	
9	Al término de la entrevista la Empresa Usuaria deberá remitir a ERGEL la Ficha de Evaluación debidamente registrada (anexo 2) y el (los) candidato(s) seleccionado(s).	Se evidencia que del envío de candidatos que aprueban a una siguiente etapa, un promedio de dos de cinco candidatos son confirmados por el área o empresa solicitante y pasan a ERGEL a una evaluación psicolaboral que comprende: entrevista, pruebas y referencias. El resultado de esta evaluación no excluye al candidato, pudiendo ser que, aunque no cumpla el perfil sea considerado en la posición. Asimismo, retrasa el proceso de selección local, volviéndose reactivo.(Actualmene el personal que pasa el proceso de seleccion, no realizan evaluaciones psicolaborales). - No existen reprocesos, quiere decir que, en caso que los candidatos no se encuentren aptos hasta esta etapa, las empresas contratistas tienen la disposición de contratar a sus propios candidatos, reduciendo las posibilidades de contratar personal local.	Se sugiere que la evaluaciones psicolaborales se realicen por ERGEL de manera obligatoria mediante u nsoftware y que se registren a los postulantes que no fueron seleccionados.
10	La Empresa contratista enviará vía correo electrónico los candidatos que fueron seleccionados.	Existe una base de ingresos mensuales, no obstante, no se puede diferenciar a aquellos candidatos provenientes del proceso de ERGEL.	
11	La empresa titular y/o contratista se encarga de realizar el proceso de afiliación (documentación, evaluación médica, inducción) en función al estándar estipulado (anexo 3) y al pasar evaluación médica en esta instancia, es probable que puedan perderse candidatos por este tipo de evaluación.	- No se evidencia carta de agradecimiento a los candidatos que no han sido seleccionados, como una buena práctica.	Se propone realizar una programa de empleabilidad para el personal comunero que no fue seleccionado y mantener las buenas relaciones para futuras contrataciones.
12	ERGEL registra y envía los resultados a las Superintendencias de RRHH y AASS, de haber un seleccionado de la comunidad.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Resumen de los Procesos

RESUMEN DE LOS PRINCIPALES PROCESOS			
	Reclutamiento	Selección	Contratación
Descripción actual	Según el procedimiento actual la Difusión y convocatoria del personal de la comunidad se realiza a través de espacios virtuales (páginas laborales de la empresa y correo electrónico de la empresa consultora encargada de la contratación de personal de la comunidad) también de forma física en paneles de la oficina de información permanente. Dándose como prioridad la contratación de personal a los referidos de los dirigentes, ya que ellos validan los currículos presentados (definidos a su criterio).	Una vez identificado el personal de la comunidad que cumple con el perfil, ERGEL entrega a la empresa contratista el currículum seleccionado.	No se evidencia un seguimiento por parte de las empresas contratistas sobre la entrega de una carta oferta, negociación de Beneficios/ Condiciones laborales (Sueldo, horario de trabajo)
Documentos asociados	Currículum impresos y digital	No se evidencia uso de formatos para evaluaciones técnicas y/o psicológicas	Carta oferta, ficha de datos, examen médico
Observaciones	Se da prioridad de contratación al personal de la comunidad a través de referencias de los dirigentes de la comunidad lo cuales no tienen un criterio definido ni validez al 100%. / En su mayoría los comuneros entregan sus currículos de manera presencial y no virtual/ La base de datos de ERGEL no está actualizada por lo que no se logra realizar un seguimiento	No se filtra la base de datos según los perfiles de puesto que se requieren/ tampoco existe una ficha de evaluación técnica, psicológica y/o de competencias./ No se realiza una validación de la disponibilidad del postulante ni se comunica al postulante el sueldo y beneficios.	En algunos casos se negocia los beneficios y condiciones laborales para el personal calificado/ empleado/ No se contrata al personal seleccionado, la empresa contratista termina contratando otro personal, liberando el requerimiento.
Oportunidad de mejora	Implementar indicadores de comuneros potenciales de contratación de acuerdo a su perfil profesional/ Definir con los dirigentes de la comunidad los criterios de un comunero/ Definir los canales de postulación/ implementar un Software que permita alimentar la base de datos y dar seguimiento.	Implementar entrevistas por competencias para la contratación de mano semicalificada y que el personal seleccionado sea idóneo para el puesto/ Realizar una validación previa de la disponibilidad del postulante así mismo realizar un seguimiento por parte de ERGEL para tener mayor comunicación con el postulante/ mencionar al personal seleccionado sueldo y beneficios.	Incluir en la etapa final de selección, la entrega de un documento de carta oferta, detallando funciones del puesto, sueldo, condiciones de trabajo, etc.

Fuente: Elaboración Propia

5.5 Resultados

A continuación, se presentan los principales hallazgos recolectados de las entrevistas realizadas a los comuneros y responsables del programa de empleo local en las siguientes dimensiones:

- Convocatoria: datos de afiliación (experiencia laboral, formación, etc.) – Canales de comunicaciones y datos de afiliación.
- Selección: Política de empleo local (flujo de requerimiento, plazos establecidos, responsables involucrados, perfiles de puestos)
- Empleabilidad: Competencias y Habilidades blandas.
- Satisfacción de la Gestión del empleo local (ERGEL): Conocer la percepción de los comuneros contratados y personal administrativo.

5.5.1 Análisis de las respuestas de los comuneros.

Sobre la convocatoria, de acuerdo con las entrevistas realizadas a los comuneros, el primer acercamiento que tienen para conocer los puestos de trabajo disponibles es a través de los representantes de la comunidad. Ellos cuentan con un medio tecnológico (chat), en el cual informan los procesos vigentes. Consideran que se cumple el proceso de convocatoria, pero no se contactan con todos los comuneros y también sienten que se da preferencia de contratación de personal de otras zonas y regiones.

Además, no se muestran conformes con el medio de comunicación actual y sugieren que debería difundirse a través de más medios, como llamadas, mensajes de texto, correo, radio o mediante la Oficina de Información Permanente.

Con respecto a la selección los comuneros entrevistados refieren que existe mucho retraso para comunicarse con el postulante que ha sido seleccionado, el tiempo puede demorar aproximadamente entre 15 a 30 días. Asimismo, no tienen soporte respecto a los

procesos que son invitados a participar y, en caso sean los seleccionados, las empresas contratistas se contactan con ellos para realizar procesos de contratación (exámenes médicos, inducciones y firma de contratos). Dentro del proceso de selección es importante mencionar que no se incluye la etapa de entrevistas ni tampoco la etapa de evaluación psicolaboral. Por su parte, señalan que no tienen comunicación con el área ERGEL hasta el proceso de incorporación en la empresa. Esto hace que las condiciones del puesto se indiquen a detalle después del proceso de selección, es decir cuando se firman los contratos, además no siempre se detallan las funciones del puesto.

Los comuneros reportan que para las contrataciones solo se contactan con el personal que es referido por los mismos representantes de la comunidad, pero no se consideran al resto de comuneros que en algún momento postularon y se encuentran con disposición para cubrir una vacante. Con respecto a las oportunidades de mejora reportadas por los comuneros, ellos señalan que deben abordarse con mayor detalle los siguientes puntos:

- Condiciones de trabajo
- Funciones de puesto
- Seguimiento al proceso de selección
- Que sean considerados en todas las convocatorias que son ofertadas para empleo local.

Sobre empleabilidad, los participantes indican que no se encuentran capacitados para una entrevista laboral y que no han recibido capacitaciones o guías para postular ni conocen otras alternativas de postulación para los comuneros que no ingresan, solo esperan ser convocados nuevamente.

Por último, con respecto a la satisfacción que tienen los comuneros sobre la gestión del empleo local, reportan estar medianamente satisfechos con dicho proceso. Esto se debe principalmente a que la empresa no brinda suficientes oportunidades para acceder a otros empleos que sean de mano de obra no calificada. Asimismo, señalan que, una vez trabajando, las herramientas que reciben dependen principalmente del contratista y que existen casos en los que no se brindan las herramientas suficientes. En consecuencia, consideran que sería necesario una mejor gestión y compromiso al momento de contratar a los comuneros.

5.5.2 Análisis de las respuestas de los responsables del área.

Con respecto a la convocatoria, de acuerdo con los entrevistados, el 90% refiere que si bien existe un formato por parte de la empresa titular, este no contempla los campos necesarios para realizar una búsqueda adecuada según perfil y competencias. Además, el perfil de puesto que requiere el área usuaria no se encuentra validada entre esta y recursos humanos. El formato no contempla las condiciones de trabajo, plazo de contratación y sueldo. Además, si bien los responsables del área señalan que existen 3 días para realizar la difusión en las comunidades, no hay certeza que esta comunicación llegue a la comunidad, además es difícil encontrar el talento idóneo y, por tal motivo, muchas veces se termina buscando personal fuera de la comunidad. Sumado a ello, no se cuenta con un registro del personal de la comunidad o algún tipo de empadronamiento de personal comunero, lo que hace difícil identificar si los residentes de la zona son efectivamente comuneros nombrados.

Por último, señalan que no existe un programa de introducción al empleo local en la comunidad. Esto no se ha realizado debido a que no se quiere generar expectativas en puestos de trabajo, teniendo en cuenta que la producción y por ende la mano de obra se ha visto reducida en los últimos años. A partir de ello, los responsables del área señalaron

una serie de recomendaciones para mejorar el proceso de convocatoria, tales como:

- Definir canales de comunicación para comunidades
- Empadronar a los comuneros de las zonas del área de influencia directa.
- Implementar softwares y/o medios digitales, para mantener la información actualizada de los postulantes y procesos de selección vigentes.

Sobre selección, los responsables del área refieren, en su mayoría, que el personal cumple con el perfil debido a que los puestos a las que postulan los comuneros son no calificados. Además, refieren que los resultados de las entrevistas siguen manejándose de manera manual y que no se cuenta con algún software para el control del personal. Dentro de la parte operativa, el tiempo es de 21 días, en su mayoría refiere que esto interfiere con las operaciones debido a la demora del proceso de afiliación, tener en cuenta que el proceso de difusión del requerimiento hacia las comunidades es de 3 días hábiles. Finalmente, consideran que el proceso de selección cumple con las de la empresa, pero consideran mejorar el enfoque respecto a lo siguiente:

- Proceso de convocatoria (Plazos y comunicación a las comunidades)
- Mapeo de personal comunal (Comuneros calificados)
- Control de indicadores y base de datos actualizada.

Con respecto a empleabilidad, se aprecia que no existe un plan de empleabilidad para los comuneros. Los candidatos no pasan por un proceso de evaluación por competencias, sino que el filtro de selección se basa en criterios técnicos (las validaciones de seguridad, examen médico y experiencia en el puesto). Además, no existe una base de datos actualizadas con la información de los postulantes.

Finalmente, se preguntó por la satisfacción de la gestión de empleo local ERGEL. Los resultados demuestran que se encuentran medianamente satisfechos ya que existen demoras para cubrir la vacante, lo que genera retrasos en los procesos operativos. Si bien consideran que existe involucramiento por parte de los responsables, se debe incidir en el cumplimiento de los tiempos. Asimismo, consideran que las principales debilidades del programa de empleo están principalmente vinculadas con la falta de gestión de la información y con problemas en los procesos de comunicación para las convocatorias y el proceso de selección.

5.5.3 Definición final del problema

Considerando el análisis de la información revisada mediante datos históricos e información descriptiva (encuesta) y sobre el flujo actual de la Gestión de Empleo Local, en la presente propuesta de Plan de Mejora nos enfocamos en los componentes de: Reclutamiento, Selección y Contratación a fin de incrementar el número de contratación de personal de la comunidad de área de influencia Directa para aprovechar el recurso humano del personal de la comunidad, de esta forma generar resultados sostenibles que contribuyan al plan estratégico de la organización.

CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA SOLUCIÓN

6.1 Alineamiento estratégico

Para la presente investigación de acuerdo con los objetivos estratégicos 2024 de Cia Minera Coimolocha la producción de minerales va a reducirse en comparación con el año 2023 por consecuencia el head count será menor al año actual, siendo así que tomaremos esta referencia y los resultados del análisis FODA como alineamiento estratégico, dado que consideramos que son elementos relevantes para nuestra propuesta de trabajo.

6.1.1 Análisis FODA

Figura 11. Matriz FODA

	FORTALEZAS:	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento y experiencia en el sector minero (capacidades técnicas en el personal profesional y técnico). 2. Respaldo financiero de accionistas (Southern Copper, Expro SAC, Buenaventura). 3. Involucramiento de los miembros del directorio y ejecutivos. 4. Virtualización y centralización de servicios de información y tecnología. 5. Alianzas estratégicas a través de convenios, distrital, provincial y regional. 6. Aceptación social 7. Desarrollo de iniciativas de apoyo social a las comunidades de su entorno 8. Cultura corporativa solida - Buenaventura 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades de liderazgo por debajo de lo esperado en los supervisores de campo. 2. Baja capacitación técnica y blanda de operarios 3. Falta de gestión digital/ innovación. 4. Diferencias de condiciones laborales entre contratistas. 5. Demoras en los procesos administrativos para ingreso de contratistas locales. 6. Poco enfoque en seguimiento de resultados 7. Gestión de mantenimiento de vías, equipos y de infraestructura 8. Presión por sindicatos
OPORTUNIDADES:	F-O	D-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento en el valor de oro y plata. 2. Personal economicamente activa contratable de la comunidad. 3. Evolución de la tecnología para el sector minero. 4. Dinamización de economía local donde opera. 5. Alto potencial de reservas de cobre en la zona de operación. 6. Indices socioeconomicos de los distritos de la provincia Hualgayoc a través de la articulación de proyectos con los gobiernos regionales y congresales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la marca empleadora basado en su reputación institucional (F1, F8 -O1, O5) 2. Incrementar la contratación de mano de obra de la comunidad (F7-O2). 3. Fortalecer los programas de desarrollo de la comunidad (F5, F6 – O4) 4. Reforzar el uso de herramientas tecnologicas en los procesos operativos que permitan impactar eficientemente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un programa de liderazgo para todas las líneas operativas (D1,D2 – O1) 2. Implementar lineamientos de beneficios y bienestar entre compañías contratistas y mejora de los procesos administrativos para la contratación de personal local (D4, D5 – O1, O2). 3. Desarrollar programas de infraestructura vial para las comunidades del entorno. (D7 -O6). 4. Elaborar un plan de relaciones laborales de involucramiento entre sindicatos de la comunidad y trabajadores comuneros de la empresa para buscar un consenso entre ambos. (F8 – O2).
AMENAZAS:	F-A	A-D
<ol style="list-style-type: none"> 1. Situación política inestable, nuevas elecciones presidenciales y congresales. 2. Cambios normativos legales (SUNAFIL, OSINERGMIN, OEFA). 3. Presión para contratar empresas locales con baja capacidad de gestión técnica. 4. Deslegitimación de representantes comunales 5. Mayores expectativas de beneficios económicos de la comunidad. 6. intervención por asesores radicales externos a la comunidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar programar de desarrollo empresarial para las empresas de la comunidad (F2,F5,F6,F7 – A3, A5). 2. Desarrollar un plan de mesas de dialogo con los dirigentes comunales (F3, F8 – A6, A4). 3. Desarrollar programas de inversión local para beneficio de la actividad económica de la comunidad. (F2, F3 – A5) 4. Desarrollar programas para el personal staff de compañías sobre el uso de herramientas tecnológicas que le permita realizar su trabajo con eficiencia.(F2, F3, F4 – A2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un programa de capacitación a los lideres sobre la normativa actual y habilidades blandas para los líderes y personal operativo (D1, D2, D5,D8 – A1, A2, A3). 2. Capacitar a los lideres de área de empresa contratista y titular en cuanto a los criterios a considerar para contratación de personal de mano de obra calificada y no calificada y que puedan realizar entrevistas basada en competencias.(D4, D5- A3, A5). 3. Reforzar el compromiso de los lideres con la responsabilidad social mediante diferentes actividades que contribuya al desarrollo local (D1 – A5, A6).

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2 Estrategias referenciales

De acuerdo con la matriz de análisis FODA, nuestra estrategia se basará en incrementar la contratación de mano de obra de la comunidad (F7-O2).

6.1.3 Evaluación y selección de las soluciones adecuadas al problema / oportunidad.

Considerando el análisis de la información revisada, mediante datos históricos, análisis del procedimiento actual y entrevista a los implicados del proceso (empleados responsables de empresa titular y contratista y personal comunero actualmente laborando), en la presente propuesta desarrollaremos la mejora del proceso actual, el cual se ha agrupado en tres principales componentes: Reclutamiento, Selección y Contratación que nos permitirá desplegar acciones concretas, con la finalidad de incrementar la contratación de mano de obra de personal de la comunidad de área de influencia directa, y de esta forma generar resultados sostenibles.

6.2 Diseño de la propuesta de solución:

6.2.1 Objetivos:

- 1.1 Definir los perfiles de puesto de mano de obra no calificada y semicalificada, con el fin de cubrir las vacantes existentes con personal de la comunidad.
- 1.2 Mejorar el proceso de empleo Local considerando el proceso de convocatoria de los procesos de selección tanto de la empresa titular y contratista, definiendo fuentes de reclutamiento (canales de comunicación).
- 1.3 Definir habilidades blandas específicas que se requieren para cubrir

posiciones de mano de obra semicalificada y no calificada, asegurando que las prácticas de contratación reflejen el compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible y responsabilidad social.

1.4 Establecer lineamientos para la etapa de contratación a fin de asegurar la etapa final del proceso de incorporación de los colaboradores seleccionados. Es decir, se tendrá que definir desde la etapa de selección las condiciones remunerativas, funciones del puesto, plazos de contratación, etc.

6.2.2 Desarrollo de la propuesta:

Acción estratégica 1: Establecer una clasificación de los puestos de trabajo y la definición de las competencias para cada puesto.

A partir de los hallazgos en la información documental, los perfiles del postulante por comunidad evidencian diversos matices que podrían influir en el Programa de Empleo Local para su posible contratación en la empresa titular o contratista.

A partir de ello, se propuso una matriz de perfil de puestos. Es importante precisar que, con respecto a la mano de obra semicalificada y no calificada se hace referencia a los requerimientos de puestos que la empresa titular y/o especializadas, buscan cubrir por parte de postulantes locales bajo los siguientes requisitos:

Tabla 11. Matriz de perfil de puestos según tipo de mano de obra

Requerimientos	Mano de Obra Semicalicada	Mano de Obra No Calificada
Estudios	Estudios de secundaria completa o técnicos.	Estudios de secundaria completa.
Licencia de conducir	Contar con Brevete y certificado para operar equipos (algunas posiciones)	No requiere
Experiencia	Entre 1 y 2 años de experiencia en función al puesto.	De 0 a 3 meses de experiencia (deseable)
Naturaleza de la posición	Puede operar máquinas medianamente complejas.	Tareas con supervisión directa, trabajos rutinarios y de apoyo.

Fuente: Elaboración propia.

Además, se clasificaron los puestos por grupos (calificados, semicalificados y no calificados) en base a la fuerza laboral actual.

Tabla 12. Cantidad de Puestos cubiertos en función a su categoría: Calificado, Semicalicado y No Calificado.

Tipo de Puesto	N° de Trabajadores
Calificado	551
Profesional	186
Técnico	365
Semicalicado	852
Ayudante con Experiencia	110
Operador de Equipo Liviano	131
Operador de Equipo Pesado	335
Operario	276
No calificado	289
Ayudante sin experiencia	289
Total general	1692

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el cuadro, actualmente existen 852 puestos de mano de obra semicalificada cubiertos por (cantidad de la comunidad, cantidad foráneo), del cual destacan los siguientes puestos: ayudantes con experiencia, operador de equipo liviano, operador de equipo pesado y operario.

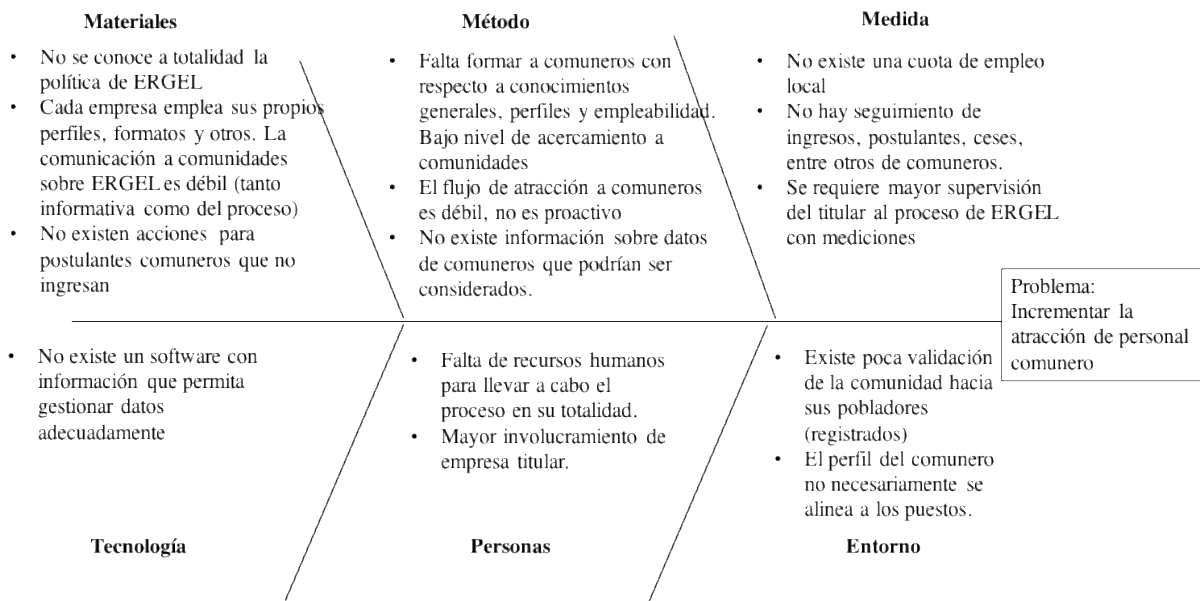
Número y perfil de postulantes con certificado comunero en los periodos 2022 y 2023

Existen 619 comuneros certificados identificados donde opera COMPAÑÍA MINERA COIMOLACHE S.A., de este total, 456 se encuentran en Chugur y Hualgayoc, zonas de principal relevancia para la presente investigación y que representa el 74% de comuneros que pueden ser empleables tanto para la empresa titular como para las empresas contratistas.

Acción estratégica 2: Mejorar el proceso de empleo local y de convocatoria en el proceso de selección actual, tanto de la empresa titular y contratista.

Una vez analizadas las respuestas obtenidas en la entrevista y el análisis del flujo actual de la Gestión de Empleo Local, se elaboró un análisis de causa raíz a través de diagrama Ishikawa bajo el método 6M que consiste en agrupar las causas potenciales en seis aspectos principales: método de trabajo, Personas (mano de obra), materiales, maquinaria, medición y medio ambiente asociados en la problemática de Gestión de Empleo Local, como se muestra a continuación:

Figura 12. Análisis a través del método 6M de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, podemos apreciar que los factores priorizados son: Materiales, Métodos Medida que impactan significativamente la gestión del empleo local de COMPAÑÍA MINERA COIMOLACHE S.A. objetivo de estudio de la presente investigación.

- **Materiales:** Son accesorios, instrumentos, documentos o material que se emplea como parte del proceso o para que este se realice.
- **Métodos:** Hace referencia a los procesos que se llevan a cabo para ejecutar la gestión de empleo local.
- **Medida:** Son todos aquellos instrumentos que contempla el control que se tiene para lograr el proceso.

A partir de ello, propondremos contramedidas que serán incluidas en la propuesta final del plan de mejora, cada una con un nivel de impacto y prioridad categorizado en alto, medio, bajo, como detallamos a continuación:

Tabla 13. Análisis de materiales, método y medida

Nº	6M priorizadas	Causa	Contramedida	Impacto	Prioridad
1	Materiales	No se conoce a totalidad la política de ERGEL	Política revisada, actualizada y comunicada a actores involucrados	Alto	Alto
2		Cada empresa emplea sus propios perfiles, formatos y otros.	Estandarización de perfiles y formatos a emplear y establecer competencias para la comunidad	Medio	Alto
3		La comunicación a comunidades sobre ERGEL es débil (tanto informativa como del proceso)	Establecer lineamientos de comunicación a comunidades en la política ERGEL	Alto	Media
4		No existen acciones para postulantes comuneros que no ingresan	Implementar acciones clave dentro del proceso de atracción de comuneros	Medio	Medio
5	Métodos	Falta formar a comuneros con respecto a conocimientos generales, perfiles y empleabilidad.	Generar espacios de formación a comuneros sobre esta problemática	Alto	Alto
6		El flujo de atracción a comuneros es débil, no es proactivo	Proponer mejoras en cuanto al proceso de convocatoria y evaluación de personal comunero.	Medio	Medio
7		No existe información sobre datos de comuneros que podrían ser considerados.	Implementar una base de datos de comuneros continua en el tiempo	Alto	Medio
8	Medición	No hay seguimiento de ingresos, postulantes, ceses, entre otros de comuneros.	Establecer comandos de control que agilicen la información y permitan obtener indicadores reales	Alto	Alto
9		Se requiere mayor supervisión del titular al proceso de ERGEL con mediciones	Establecer medición de resultados de ERGEL a través de indicadores clave en el proceso.	Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Análisis al proceso de empleo de Buenaventura

Pasos	Descripción	Observación	Oportunidad de mejora
1	Surge la necesidad de cubrir una vacante por la empresa titular o contratista.	Respecto a los requerimientos de la empresa titular, estos no cumplen los procedimientos establecidos por ERGEL. Esto difiere del caso de las empresas contratistas, las cuales sí cumplen con el procedimiento de contratación de mano de obra semicalificada y no calificada. - Las descripciones de puestos que puedan ser cubiertos por la comunidad no se encuentran definidos y actualizados por parte de la empresa titular. - No existe un entendimiento de las empresas contratistas mineras con la empresa titular en base a las necesidades de la empresa contratista. - Los usuarios que generan el requerimiento completan los campos del formato que brinda la empresa titular de manera incorrecta, completando mal la información que se requiere y a su vez no existe un entendimiento con el responsable de la gestión de empleo local.	Crear y actualizar los perfiles de puesto de mano de obra semicalificada y no calificada en base a las necesidades de la empresa contratista. Definir un responsable de la empresa titular del área de recursos humanos que supervise la gestión de ERGEL y que realice seguimiento constante de los indicadores de postulación, ingreso y salida del personal de comunidad, así como llevar el control de una base de datos.
2	La Empresa contratista envía el Requerimiento de Personal con los requisitos del puesto que desea contratar de acuerdo con los perfiles homologados que cuenta la empresa titular. (Para ello, se emplean dos días para que se tengan las firmas respectivas en el formato de las áreas involucradas)	- No se evidencia una base de datos consolidada y continuidad de un registro de requerimientos de personal, esto se debe a que existe rotación del personal de selección de ERGEL. No existe un seguimiento de los requerimientos y del proceso completo de empleo local.	
3	El requerimiento se entrega a ERGEL (Empresa encargada de Gestión de empleo Local) para ser codificado, si el requerimiento es de un puesto no calificado o semicalificado pasará por publicación en bolsa de trabajo en la oficina de ERGEL, en caso, no haya postulantes, el requerimiento será liberado otorgando a la empresa contratista la responsabilidad de la selección de acuerdo con el perfil solicitado.	- El responsable de ERGEL asume otras responsabilidades lo que afecta el seguimiento, coordinación y control de la contratación del personal de la comunidad. A su vez se evidencia poco personal de selección y alta rotación del puesto. - ERGEL no realiza la validación del requerimiento de las empresas contratistas que estén alineados con el perfil establecido por la empresa titular. - ERGEL no cuenta con lineamiento para seguimiento y control del personal cesado.	Reservar la estructura organizacional del personal para Ergel. Implementar un software que permita llevar el control de las postulaciones, ingresos y ceses del personal de la comunidad.
4	ERGEL enviará a la comunidad el requerimiento de personal vía correo electrónico y/o de forma física para iniciar con su proceso de postulación, dicho proceso tendrá una duración de 3 días. La recepción de los requerimientos para su comunicación y/o publicación se dará hasta las 9.00 am., pasado este horario la publicación se realizará al día siguiente.	ERGEL asegura que la convocatoria de requerimiento de personal sea enviada a todos los comuneros (validado por la comunidad). -ERGEL no cuenta una base datos personales para hacer una invitación directa a los comuneros, ellos envían las comunicaciones por radio, redes sociales de la comunidad y/o dirigentes . Existen varios canales de recepción de hojas de vida, los cuales no son formales.	Implementar varios canales de comunicación formales, oficios, boletines, pizarras informativas, canales virtuales (facebook, linkedin, etc).
5	En el caso que la documentación llegue al área de Asuntos Sociales de la unidad Coimolache, ellos entregará los cv's en físico y bajo cargo a las oficinas de ERGEL.	- ERGEL es responsable de reunir las hojas de vida provenientes de los canales de reclutamiento asegurando que se reciban en su totalidad	

Pasos	Descripción	Observación	Oportunidad de mejora
6	<p>ERGEL procederá con los filtros respectivos de los postulantes de comunidad:</p> <p>a) Cumplimiento de perfil de puesto. (Duración de respuesta 24 hrs.). mediante entrevistas .</p> <p>b) Antecedentes personales (Centro de control interno, verificación curricular) –(Duración de respuesta 24 hrs.).</p>	<p>Se observa que, los postulantes que cumplen con el perfil pasan el primer control (reingresos) y verificaciones de antecedentes. Los que aprueben este filtro son enviados a través de una lista de postulantes (de 1 a 5 candidatos aproximadamente)</p> <p>- Los candidatos no son contactados telefónicamente para explicarles las condicionales laborales y el proceso en general, no necesariamente han sido previamente entrevistados lo que podría reducir las posibilidades de identificar a todos los postulantes que calcen con el perfil del puesto.</p> <p>- Esta lista se envía a los usuarios de las empresas contratistas y ellos los contactan para validar sus datos, brindar las condiciones laborales y programar entrevistas. ERGEL participa como veedor en el proceso de evaluación de candidatos, es importante mencionar que en los últimos meses se evidencia que no han participado por otras actividades asignadas.</p>	<p>Realizar entrevistas por competencias a los postulantes comuneros.</p> <p>Implementar un programa de empleabilidad de habilidades blandas para personal semicalificado y no calificado</p>
7	ERGEL emitirá la lista de postulantes a la Empresa contratista, solicitando la programación de entrevistas.	- Hasta este punto, se evidencia que no existen filtros telefónicos y evaluaciones integrales a los candidatos antes de ser enviados a la empresa contratistas.	
8	La Empresa contratista programará las entrevistas correspondientes con 24 horas de anticipación y ERGEL comunicará a los postulantes día, hora y lugar de entrevista	- Actualmente no se realizan entrevistas los postulantes e la comunidad.	
9	Al término de la entrevista la Empresa Usuaria deberá remitir a ERGEL la Ficha de Evaluación debidamente registrada (anexo 2) y el (los) candidato(s) seleccionado(s).	<p>Se evidencia que del envío de candidatos que aprueban a una siguiente etapa, un promedio de dos de cinco candidatos son confirmados por el área o empresa solicitante y pasan a ERGEL a una evaluación psicolaboral que comprende: entrevista, pruebas y referencias. El resultado de esta evaluación no excluye al candidato, pudiendo ser que, aunque no cumpla el perfil sea considerado en la posición. Asimismo, retrasa el proceso de selección local, volviéndose reactivo.(Actualmene el personal que pasa el proceso de seleccion, no realizan evaluaciones psicolaborales).</p> <p>- No existen reprocesos, quiere decir que, en caso que los candidatos no se encuentren aptos hasta esta etapa, las empresas contratistas tienen la disposición de contratar a sus propios candidatos, reduciendo las posibilidades de contratar personal local.</p>	Se sugiere que la evaluaciones psicolaborales se realicen por ERGEL de manera obligatoria mediante u nsoftware y que se registren a los postulantes que no fueron seleccionados.
10	La Empresa contratista enviará vía correo electrónico los candidatos que fueron seleccionados.	Existe una base de ingresos mensuales, no obstante, no se puede diferenciar a aquellos candidatos provenientes del proceso de ERGEL.	Se propone realizar una programa de empleabilidad para el personal comunero que no fue seleccionado y mantener las buenas relaciones para futuras contrataciones.
11	La empresa titular y/o contratista se encarga de realizar el proceso de afiliación (documentación, evaluación médica, inducción) en función al estándar estipulado (anexo 3) y al pasar evaluación médica en esta instancia, es probable que puedan perderse candidatos por este tipo de evaluación.	- No se evidencia carta de agradecimiento a los candidatos que no han sido seleccionados, como una buena práctica.	
12	ERGEL registra y envía los resultados a las Superintendencias de RRHH y AASS, de haber un seleccionado de la comunidad.		

Fuente: Elaboración propia.

Acción estratégica 3: Definir las competencias blandas que requiere cada puesto, las cuales serán útiles para la capacitación a los comuneros.

En base a la política interna de COMPAÑÍA MINERA COIMOLACHE S.A. se elaboró una tabla de competencias técnicas, basándose en un análisis de las principales competencias blandas del sector minero en el Perú que se muestra a continuación:

Tabla 15. Tabla de competencias

Competencias	Definición	Conducta Esperada	Señales de Alerta Señales de Alerta Señales de Alerta (ausencia de la competencia)
Seguridad e Higiene en el Trabajo	Capacidad para comprender la importancia de las prácticas y normas de seguridad, cumpliéndolas e implementándolas eficazmente, exhortando a los demás a hacer lo mismo.	Realiza su trabajo cumpliendo las normas de Seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia una acción insegura y no comunica a su jefe o a la gerencia de SSOMAP. - No utiliza los EPPS adecuado para el desarrollo de sus funciones. - Para ahorrar tiempo realiza un acto inseguro, pudiendo afectar su vida o la de algún compañero.
		Utiliza correctamente los EPP's otorgados.	
		Informa a su jefe sobre posibles riesgos en su trabajo y en el de sus compañeros.	
Conocimiento del Puesto y entendimiento del negocio	Evalúa el conocimiento adquirido por experiencia, educación general y/o entrenamiento especializado	Domina plenamente los métodos y técnicas de trabajo que le permiten desempeñarse con óptimos resultados.	No puede desempeñarse en el puesto por falta de conocimientos básicos, requiere supervisión permanente. No identifica el "para que" de sus actividades.
Comunicación Efectiva	Capacidad para transmitir información y hechos claridad y precisión verificando la comprensión del mensaje y utilizando canales y medios adecuados para emitir la información.	Comunica con respeto a su supervisor y compañeros sus ideas, inquietudes y quejas, asegurándose que fue entendido	<ul style="list-style-type: none"> - Usa palabras despectivas (fuera de lugar) en su comunicación. - Genera rumores y hace comentarios mal intencionados. - Se burla de las opiniones de sus compañeros. - Cuando no está de acuerdo, tiene conductas poco adecuadas (tira el casco, no saluda, no responde un saludo)
		Escucha y reconoce el momento adecuado para intervenir, no interrumpe.	
		Es tolerante y educado, aún si no está de acuerdo.	
		Pregunta a su jefe inmediato cuando tiene alguna duda.	

Fuente: Elaboración propia.

Competencias	Definición	Conducta Esperada	Señales de Alerta Señales de Alerta Señales de Alerta (ausencia de la competencia)
Adaptabilidad al Cambio	Capacidad para enfrentar positivamente ante situaciones cambiantes, siendo te capaz de proponer e impulsar nuevas formas de hacer las cosas en sintonía con los objetivos de la organización.	Se adecua al cambio con buen ánimo (es positivo, no hace comentarios negativos no hace boicot)	<ul style="list-style-type: none"> - Quiere mantener su forma de trabajar, no acepta nuevos procedimientos y rechaza el cambio. - Se niega a asumir nuevas responsabilidades (argumenta que no fue contratado para esas nuevas funciones) - Hace comentarios negativos de los cambios, los boicotea con acciones o con su actitud.
		Asume el cambio con rapidez.	
		Ejecuta nuevas responsabilidades	
		Aplica los cambios de los procedimientos y de las herramientas de trabajo.	
Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar y colaborar con los demás, manteniendo buenas relaciones interpersonales, generando sinergia entre las áreas para lograr mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos de la organización.	Trabaja bien con los demás sin crear conflicto	<ul style="list-style-type: none"> - Cumple con su tarea, pero no muestra interés en ayudar a su área. - No quiere apoyar a sus compañeros y a su área, aun cuando hay falta de recursos - No cumple con sus funciones y perjudica el desempeño y avance del equipo.
		Propone ideas y soluciones a los problemas del área y de sus compañeros.	
		Si es necesaria su ayuda para con sus compañeros, lo hace con la mejor disposición.	
		Apoya a su equipo, aunque no corresponda a sus funciones.	
Orientación a Resultados	Capacidad para actuar con velocidad, sentido de urgencia y calidad en el trabajo para llegar al logro de los objetivos planteados de manera completa y precisa.	Cumple de inicio a fin con la tarea encomendada y en el tiempo establecido. Se hace responsable.	<ul style="list-style-type: none"> - Justifica sus retrasos cuando no cumple a tiempo. - Hace las cosas por cumplir y descuida la calidad de su trabajo. - Olvida lo que se le pide (no cumple). - Falta continuamente a sus labores afectando el desempeño del área - Descuidado y negligente
		Ante un obstáculo o dificultad persevera: pregunta, pide apoyo y se agencia de recursos hasta cumplir con su tarea.	
		Actúa con rapidez ante pedidos urgentes y diligencia en situaciones imprevistas	
		Mantiene un grado de responsabilidad y atención requerido por el puesto. (empeñoso)	

Acción estratégica 4: Establecer lineamientos para la etapa de contratación

Se propone que en la etapa de selección se pueda comunicar oportunamente al colaborador seleccionado las condiciones laborales mediante un documento de carta oferta donde expliquen los beneficios, pero también se detallan los pasos de que seguir para su incorporación. La información que se deberá incluir debe considerar lo siguiente:

- Carta oferta: Documento donde se indicará el sueldo, condiciones laborales del colaborador (horario de trabajo, bonificaciones y Gratificación).
- Manual Operativo de funciones: Se detallará las funciones a realizar para trabajo de mano de obra semicalificada.

Pasos para tomar en cuenta en la contratación:

- Paso 1: Entrevista por competencias con los líderes de área de empresa titular y/o contratista
- Paso 2: Examen médico
- Paso 3: Presentación de CUL(Certificado Único Laboral)

6.3 Validación de la solución por parte grupos objetivo

Durante el desarrollo de la propuesta de mejora, se tuvo acceso a las fuentes de información de la empresa, procesos, indicadores y base de datos a través del coordinador responsable de Recursos Humanos, quien validó la propuesta y metodología a desarrollar.

CAPÍTULO VII. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA

7.1 Presupuesto de la propuesta estratégica

En este punto se detallará los recursos financieros, humanos y materiales que serán necesarios para la implementación de la presente propuesta.

Tabla 16. Presupuesto

Actividades	Responsable	Duración	Inversión (soles)
Estandarizar y homologar perfiles de puesto existentes			
Reunión con los responsables de las áreas de la empresa titular	Recursos humanos	3 semanas	1,000.00
Reunión con los responsables de las empresas contratistas	Administradores contratistas y Recursos humanos	3 semanas	1,000.00
Validación por parte de Recursos Humanos de la empresa titular	Recursos humanos	1 semana	500.00
Aprobación por la gerencia de Operaciones y de Recursos Humanos	Recursos humanos y gerencia de Operaciones	1 semana	0.00
Difusión de los perfiles de puesto aprobados	Recursos Humanos	2 semanas	700.00
Implementación de nuevo procedimiento Empleo Local			
Actualización y presentación del nuevo procedimiento	Consultora	4 semanas	12,000.00
Aprobación y difusión del nuevo procedimiento	Consultora	4 semanas	13,000.00
Campañas de concientización	Consultora	4 semanas	13,000.00
Ferias de empleo y eventos	Consultora	4 semanas	10,000.00
Implementación de nuevos canales de difusión de convocatorias			
Diseño del programa	Consultora	6 semanas	10,000.00
Implementación de medios digitales	Consultora	4 semanas	5,000.00
difusión de medios digitales seleccionados	Consultora	2 semanas	5,000.00
Materiales y equipos (folletos, boletines, etc)	Consultora	1 semana	3,000.00
Programa de implementación de software base de datos y selección de personal			
Licencia de Software	Consultora	1 semana	12,000.00
Desarrollo y adecuación	Consultora	5 semanas	10,000.00
Capacitación en el uso del software	Consultora	1 semana	2,000.00
Programa de capacitación para el desarrollo de habilidades blandas			
Diseño del programa	Consultora	6 semanas	10,000.00
Contratación de instructores	Consultora	4 semanas	20,000.00
Alquiler de espacios	Consultora	2 semanas	12,000.00
Materiales y Equipos	Consultora	1 semana	10,000.00
Monitoreo y Evaluación			
Desarrollo de indicadores	Consultora y RRHH	5 semanas	7,000.00
Recolección y análisis de datos	Consultora y RRHH	5 semanas	7,000.00
Informe del progreso	Consultora y RRHH	2 semanas	3,000.00
Recursos Humanos personal adicional			
Selección y contratación	RRHH	3 semanas	15,000.00
Total			182,200.00

7.2 Plan de implementación

Para ejecutar el plan de mejora del proceso de empleo local, se ha definido 8 pasos de implementación:

Paso 1: Realizar reuniones de sensibilización con la alta dirección para obtener compromisos y apoyo para la ejecución del plan de mejora del proceso de empleo local, involucrando a las áreas que intervienen de este proceso.

Paso 2: Presentación del plan de mejora de empleo local a cargo de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos a las áreas involucradas. En dicha presentación se informará sobre el flujo del proceso de mejora, basado en tres componentes, reclutamiento, selección y contratación, además deberá incluir el presupuesto estimado que se propone.

Paso 3: La implementación del plan de mejora de empleo local deberá ser liderada por el área de Recursos Humanos de la empresa titular de la unidad minera, en base a la asignación del presupuesto establecido, se deberá coordinar con la empresa consultora (responsable del proceso de empleo local) para implementar y establecer los parámetros de contratación.

Recursos Humanos de la unidad minera, será responsable de establecer pautas para la implementación del plan con las demás áreas y empresas contratistas involucradas para garantizar el correcto desarrollo de dicho plan.

Paso 4: La empresa consultora deberá realizar un análisis de la demanda laboral de los próximos dos años, donde establecerá los puestos que se requerirán en base al estimado de proyección de contratación, a través de reuniones sostenidas con las distintas áreas internas y empresas contratistas, además desarrollará reuniones y mesas de dialogo con la población

local, donde intervendrá las áreas de Recursos Humanos y Asuntos sociales, de esta forma se busca prevenir conflictos sociales que puedan surgir.

Paso 5: Una vez realizada la proyección de la demanda laboral, la empresa consultora responsable del proceso de empleo local realizará la presentación del nuevo procedimiento ante las comunidades, donde se realizarán diferentes campañas de concientización en las oficinas de información permanente de la empresa minera, además se coordinará ferias de empleo y eventos donde se publicarán las vacantes propuestas y detalle del nuevo proceso.

Paso 6: Recursos Humanos y la empresa Consultora responsable de la contratación de empleo local realizarán una mesa de trabajo en coordinación con el área de Asuntos Sociales de la comunidad donde se definirán los canales de difusión de las convocatorias laborales, una vez definido se desplegarán las acciones necesarias para implementar dichos canales.

Paso 7: La empresa consultora desarrollará un software donde se considerarán todos los indicadores necesarios de la postulación de los comuneros, estos deberán ser validados y presentados al área de Recursos Humanos para seguimiento y control a fin de tomar acciones a futuro.

Paso 8: Se desarrollará un programa de capacitación de habilidades blandas en las comunidades, esta convocatoria estará a cargo del área de Asuntos Sociales de la unidad minera, quien mediante comunicado a las directivas comunales y canales de comunicación ya establecidos invitará a todos los comuneros a participar de dicha convocatoria, donde se detallarán parte del proceso, capacitación de habilidades blandas y levantamiento de expectativas laborales.

7.3 Cronograma de actividades

Actividades	Responsable	Primer mes					Segundo mes				Tercer mes				Cuarto mes			
		S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Estandarizar y homologar perfiles de puesto existentes																		
Reunión con los responsables de las áreas de la empresa titular	Recursos humanos	x	x	x														
Reunión con los responsables de las empresas contratistas	Administradores contratistas y Recursos humanos				x	x	x											
Validación por parte de Recursos Humanos de la empresa titular	Recursos humanos																	
Aprobación por la gerencia de Operaciones y de Recursos Humanos	Recursos humanos y gerencia de Operaciones							x										
Difusión de los perfiles de puesto aprobados	Recursos Humanos								x	x								
Implementación de nuevo procedimiento Empleo Local																		
Actualización y presentación del nuevo procedimiento	Consultora										x	x	x	x				
Aprobación y difusión del nuevo procedimiento	Consultora																	
Campañas de concientización	Consultora														x	x	x	x
Implementación de nuevos canales de difusión de convocatorias																		
Diseño del programa	Consultora	x	x	x	x	x	x											
Implementación de medios digitales	Consultora							x	x	x	x							
difusión de medios digitales seleccionados	Consultora											x	x					

Actividades	Responsable	Primer mes					Segundo mes				Tercer mes				Cuarto mes			
		S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Programa de implementación de software base de datos y selección de personal																		
Licencia de Software	Consultora	x																
Desarrollo y adecuación	Consultora		x	x	x	x	x											
Capacitación en el uso del software	Consultora							x										
Programa de capacitación para el desarrollo de habilidades blandas																		
Diseño del programa	Consultora	x	x	X	x													
Contratación de instructores	Consultora					x	x	x	x									
Programas de sensibilización	Consultora													x	x	x	x	
Monitoreo y Evaluación																		
Desarrollo de indicadores	Consultora y RRHH									x	x	x	x	x				
Recolección y análisis de datos	Consultora y RRHH													x	x			
Informe del progreso	Consultora y RRHH															x	x	
Recursos Humanos personal adicional																		
Selección y contratación	RRHH	x	x	x														

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Evaluación del impacto económico financiero. Análisis de riesgos.

El costo total de implementación para este plan es de S/.182,000.00 que se desarrollara en siete fases en un periodo de cuatro meses. El cual busca desarrollar la incorporación del personal de la comunidad para lograr un impacto positivo con la comunidad y no incurrir en conflictos sociales, los cuales conlleven a generar pérdidas económicas. Se sabe por un día de paralización la mina deja de producir 1,366 onzas de oro por día, lo cual significa una pérdida de \$ 3,143,000.00. Teniendo en cuenta que entre el año 2019 al 2023 se tuvieron 16 paralización por reclamos directos por contratación de empleo local por parte de las comunidades. Además del beneficio económico que se obtendría se busca crear relaciones positivas y un entorno sostenible teniendo en cuenta además que a partir del 2027 se implementará el proyecto de sulfuros, lo que incrementaría los años de vida de la unidad minera.

Actualmente, se cuenta con el 8% de contratación de trabajadores de área de influencia directa lo cual se espera con esta implementación aumentar un 50% más del total de los requerimientos que se solicita de manera anual. De esta forma, se obtendrá un 28% de fuerza laboral para el año 2025 y años posteriores.

CONCLUSIONES:

1. En la actualidad las empresas mineras en el Perú requieren un trabajo socialmente responsable que se enfoque en el crecimiento sostenible de sus comunidades donde operan generando un valor compartido entre empresas del sector y las comunidades. En tal sentido los procesos de incorporación de personal local deben estar alineado a las estrategias del negocio y debe darse la prioridad ya que constituye una palanca importante para la continuidad de la operación.

2. Sobre la base de lo descrito en esta investigación, es posible presentar en términos generales, las siguientes conclusiones:

En base al diagnóstico realizado, se evidencia que el proceso de contratación de empleo local no existe una actualización y una adecuación a los requerimientos actuales de la operación, además es importante realizar un alineamiento entre las empresas contratistas con la empresa titular en cuanto a los descriptivos de puesto, lo que podría originar una mayor oportunidad de contratación del personal de la comunidad.

3. Las principales brechas identificadas en el proceso de empleo local actual se desglosan en tres importantes pilares: Reclutamiento, Selección y Contratación. En cada una de estas etapas se identifican deficiencias del proceso. Siendo preciso detallar, que en la etapa de Selección, se evidencia que, si bien existen canales de comunicación para llegar a los comuneros calificados, los requerimientos no llegan a todos, además no hay una comunicación formal sobre los canales de comunicación respecto a los procesos de selección. En selección, se evidencia que es necesario definir competencias generales que requieren los puestos para mano de obra semicalificada y no calificada y es necesario que el personal cuenta con habilidades

blandas mínimas que calcen a los perfiles de puesto. Y Finalmente en contratación identificamos que es necesario lograr un compromiso del colaborador para su incorporación.

4. Actualmente el personal no se encuentra capacitado respecto a las habilidades blandas necesarias que se requieren para los puestos de mano de obra semicalificada y no calificada.
5. En la actualidad las empresas mineras en el Perú requieren un trabajo socialmente responsable que se enfoque en el crecimiento sostenible de sus comunidades donde operan generando un valor compartido entre empresas del sector y las comunidades. En tal sentido los procesos de incorporación de personal local deben estar alineado a las estrategias del negocio y debe darse la prioridad ya que constituye una palanca importante para la continuidad de la operación.
6. La propuesta del Plan de Empleo Local elaborada se encuentra alineada a los valores y a la estrategia de la organización, siendo la sostenibilidad y responsabilidad social uno de los objetivos de la empresa. El cual también se alinea a los objetivos del área de recursos humanos y relaciones comunitarias quienes buscan la preferencia y desarrollo de la comunidad en donde opera.
7. Para elaborar la propuesta, se ha ejecutado un diagnóstico de la organización tomando en cuenta el proceso de contratación actual, el índice de rotación y la necesidad de cubrir los puestos laborales en los próximos años. Por ello, se han establecido criterios que nos ayuden a incrementar el porcentaje de contratación local en los 3 pilares que consideramos necesarios mejorar.
8. Así mismo, para el desarrollo de esta propuesta es necesario el involucramiento y participación de los líderes en el cumplimiento, eficiencia y eficacia de esta

propuesta.

RECOMENDACIONES

1. Es importante que el postulante comunero conozca el estado de su participación en el proceso de selección local a fin de evitar conflictos con la comunidad y mantener una buena práctica que resalte la calidad y transparencia del proceso.
2. Se recomienda la promoción del empleo local como una buena práctica con las comunidades para mantener el valor compartido que el sector minero manifiesta en sus políticas internas.
3. A su vez, se recomienda la participación e involucramiento de los actores y líderes que representan el programa de empleo local para fortalecer el cumplimiento de sus políticas, prioricen la contratación local y se acerquen más a las comunidades para reforzar su pacto social.

REFERENCIAS

- Agudelo, Y. (Setiembre de 2012). El Enfoque por Procesos en las Organizaciones es Cuestión de Visión Estratégica y Organización. INGENIARE(13), 1 - 5. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/ingeniare/article/view/628>
- Aguirre, J. (2018). Implementación de un modelo de gestión por procesos para el área operativa del taller automotriz La France en función de la mejora de la productividad [Tesis de licenciatura; UIDE]. Repositorio Digital, Quito, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/2473>
- Apoyo & Asociados . (Noviembre de 2023). Volcan Compañía Minera S.A.A. Obtenido de Reporte de Clasificación: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6215209/5464877-bem-febrero-2024.pdf?v=1713476915>
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2002). Guía para una gestión basada en procesos. Sevilla: IAT.
- Billin. (2024). ¿Qué es contratación? Obtenido de GLOSARIO CONTABLE: <https://www.billin.net/glosario/definicion-contratacion/>
- Buenaventura. (2023). Coimolache. Obtenido de Operaciones: <https://www.buenaventura.com/es/operaciones/detalle/4>
- Buenaventura. (2023). Inversionistas. Obtenido de Memoria Anual Integrada: <https://www.buenaventura.com/es/inversionistas/memorias-anales>
- Buenaventura. (2023). OPERACIONES, PROYECTOS Y NUEVOS NEGOCIOS. Obtenido de MEMORIA ANUAL INTEGRADA:

<https://www.buenaventura.com/assets/uploads/publicaciones/0a36612dbf75e0ca8804d4ea6c938b54.pdf>

Casillas, X., & Tapia, C. (2016). Modelo de gestión por procesos para mejorar la productividad de la empresa Eduplastic del cantón Latacunga en el período 2015-2016 [Tesis de Licenciatura; UTC]. Repositorio Institucional, LATACUNGA, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/3136>

Cerón, G. (2018). Mejora de la productividad mediante gestión por procesos en la línea de producción de tilapia entera en la empresa Gran Manantial [Tesis de licenciatura; Universidad de las Américas]. Repositorio Institucional, Quito, Ecuador. Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/9295>

Cieza, A. (2019). Gestión por procesos para incrementar la productividad en la fabricación de carrocerías metálicas de la Empresa Voltrailer S.A.C. [Tesis de Licenciatura; UCV]. Repositorio Institucional, Chiclayo, Perú. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40719?locale-attribute=es>

Eneque, K., & Tello, J. (2020). Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa “Comercio Industria y Servicios GMV E.I.R.L [Tesis de Licenciatura; USS]. Repositorio Institucional, Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7755>

Fernández, M. (2003). El control, fundamento de la gestión por procesos. Madrid: ESIC. Obtenido de https://www.google.com.pe/books/edition/El_control_fundamento_de_la_gesti%C3%B3n_por/PwZuv94SpMkC?hl=qu&gbpv=1&dq=inauthor:%22Mario+A.+Fern%C3%A1ndez+Fern%C3%A1ndez%22&printsec=frontcover

- Giner, A., & Ripoll, V. (Junio de 2011). ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y POR COMPETENCIAS A TRAVÉS DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS Y DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: LA EXPERIENCIA DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE VALENCIA. *Revista Universo Contábil*, 7(2), 1 - 16. Obtenido de <https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/2110/1615>
- Hernández, A. (Noviembre de 2022). GESTIÓN POR PROCESOS. *Organización de la producción y del trabajo*, 24(1), 1 - 3. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/49594915_GESTION_POR_PROCESOS
- Hernández, A., Medina, A., & Nogueira, D. (Julio de 2009). CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE MAPAS DE PROCESOS. PARTICULARIDADES PARA LOS SERVICIOS. *Ingeniería Industrial*, 30(2), 1 - 8. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433569002>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación [Versión PDF]. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <https://es.pdfdrive.com/metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n-d175337646.html>
- Juacida, L. (2016). Rediseño y optimización de los procesos del área de recepción de Latam Airlines para aumentar productividad y cumplimiento de estándares [Tesis de licenciatura; Universidad de Chile]. Repositorio Institucional, Santiago de Chile, Chile. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/143365>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (Abril de 2019). Procedure for process management: methods and support tools. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 1 - 15. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328

MINEM. (Febrero de 2024). Actualización de la cartera de exploración Minera. Obtenido de

Boletín

Estadístico

Minero:

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6215209/5464877-bem-febrero-2024.pdf?v=1713476915>

Miranda, W. (2021). Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa

Zetta Comunicadores – Sede Lurín [Tesis de Licenciatura; USIL]. Repositorio digital,

Lima, Perú. Obtenido de [https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/be0c18c8-](https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/be0c18c8-d7cd-4e47-9b72-9b39a8243bfe)

[d7cd-4e47-9b72-9b39a8243bfe](https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/be0c18c8-d7cd-4e47-9b72-9b39a8243bfe)

Ponce, M., & Pasco, M. (2018). Guía de Investigación en Gestión [Versión PDF]. Fondo

Editorial

PUCP.

Obtenido

de

<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172009>

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos. Su papel e importancia en la empresa. Economía

Industrial(330),

1

-

8.

Obtenido

de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140164>

BIBLIOGRAFÍA

Fretel M. Donny, (2018). La gestión de la capacitación organizacional en el sector manufacturero: estudio de caso en una empresa de plásticos. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Fuchs Ángeles, R. M., & Prialé Valle, M. A. (2014). Prácticas de responsabilidad social empresarial y sistemas de trabajo sostenibles en las empresas peruanas que emiten reportes de sostenibilidad.

Gambetta, M. (2015). Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay. Cuadernos Investigación Educativa, 6(2), 71-88.

Gamboa, J.P., Gracia, F.J., Ripoll, P. y Peiró, J.M. (2007). La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral. Valencia: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE).

Kohler, J. (2004). The Bologna Process and employability: The impact of employability on curricular development. Conferencia presentada en el Bologna Seminar of Employability in the context of the Bologna Process, celebrado en octubre de 2004 en Bled, Slovenia.

Lago, A. B. (2013). Capacitación en planificación estratégica. impulso del desarrollo local con microempresas. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 6(11), 97-109.

Díaz, N. (2014). Responsabilidad social empresarial y creación de valor compartido, sostenibilidad gerencial. Revista Daena, International Journal of Good Conscience, 9(3), 127-144.

Méndez, M., y Gómez, M. (2017). Factores incidentes para crear valor compartido en las mipymes de Bogotá. *Suma de Negocios*, 8(18), 96-105.

Mora, J.G. (2007). Las competencias de los graduados: implicaciones para la reforma curricular. Ponencia presentada en el Taller sobre empleabilidad en la formación universitaria, organizado por la Dirección General de Universidades y la Universidad de León, en León, en enero de 2008.

Porter, P. y Kramer, M. (2011). *La creación del valor compartido*.

Reinet, J., de Armas, A., de Armas, R. (2016). Perfeccionamiento del sistema de atención a la población a nivel municipal durante la introducción del gobierno electrónico. *Folletos Gerenciales*, 20, (3):149-159.

Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Madrid: Morata.

Temple, I. (2015) Artículo: Mejorando nuestro nivel de empleabilidad. Publicado en *América Economía (Latam)*

Thompson, A.A., Strickland III, A.J. & Gamble, J.E. (2008). *Crafting and Executing Strategy*. 16th Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Vásquez-Barquero, Antonio (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. *Universitas Forum*, Vol. 1, N°2, mayo 2009.

Yorke, M. (2004). *Employability in Higher Education: What it is- what it is not?* York: Informe elaborado para ESECT.

Zheng, C., Hyland, P. & Soosay, C. (2007). *Exploring Training Issues of Multinational Companies in Asia*, in IAMB: Gearing for the globalization era Proceedings of the 3rd International Academy of Management and Business annual conference, 28-31 January, Las Vegas, Nevada, USA, IAMB. <http://hdl.handle.net/10536/DRO/DU:30032748>.

Zurita, Manuel (2023). *Análisis: los retos que enfrenta Perú por la desaceleración minera en 2023*. Revista Forbes, 28 de febrero, 2023.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

ANEXOS

Anexo A: Relación de Fuerza Laboral de Empresas Contratistas al 2023

Las Empresas contratistas que tienen una participación más significativa son:

Empresa	Actividad	Área	Número de Trabajadores
Tiwinza	Carguio y acarreo de mineral	Mina	274
Explodrilling Peru	Exploraciones diamantinas	Exploraciones	92
J&V Resguardo S.A.C	Seguridad Patrimonial	Recursos Humanos	72
Maxlim Srl	Limpieza, hotelería y mantenimiento	Administración	61
Mur - Wy S.A.C.	Eplotación y Voladura	Mina	49
Sodexo Péru S.A.C.	Alimentación	Administración	80

Anexo B: Formato de Requerimiento de Personal

LOGO

COLOCAR LA RAZON SOCIAL.

FICHA DE AFILIACIÓN PERSONAL CONTRATISTA

AREA : [Elija un elemento.](#)

FECHA : [Haga clic aquí para escribir una fecha.](#)

1. CARACTERÍSTICAS DE LA VACANTE

TIPO : Obreiro No Califico Obreiro Calificado Empleado

PUESTO : [Haga clic aquí para escribir texto.](#)

MOTIVO : Nuevo Puesto [Haga clic aquí para escribir texto.](#)
 Reemplazo

2. RESUMEN DE FUNCIONES:

[Haga clic aquí para escribir texto.](#)

REQUISITOS MINIMOS:

EDUCACIÓN : [Haga clic aquí para escribir texto.](#)

CONOCIMIENTO : [Haga clic aquí para escribir texto.](#)

EXPERIENCIA : [Haga clic aquí para escribir texto.](#)

EDAD : [Indicar el rango de edad.](#) SEXO : [Elija un elemento.](#)

NUMERO DE PESONAS SOLICITADAS : [Ingrese la cantidad en números.](#)

TIPO DE CONTRATO : [Elija un elemento.](#)

OBSERVACIONES : [Colocar los temas específicos del requerimiento.](#)

EMPRESA
CONTRATISTA

SUPERINTENDENCIA
AREA USUARIA

RECURSOS HUMANOS

BOLSA DE TRABAJO

	FECHA
	OBSERVACIONES

RELACIONES COMUNITARIAS

	FECHA
	OBSERVACIONES

1. DOCUMENTACIÓN ADJUNTA

1.1. Ficha de Datos		
1.2. Copia DNI		
1.3. SCTR Salud y Pensión		
1.4. Vida Ley		

1.5. CV Documentado		
1.6. T - Registro		
1.7. Antecedentes Policiales y Penales		
1.8. Carta Comunidad, si es comunero		

2. CONDUCTORES Y OPERADORES DE EQUIPO

2.1. Record de Conductor	
2.2. Copia de Brevete	
2.3. Certificado Curso 4x4	
2.4. Cargo de Reglamento de tránsito	
2.5. Evaluación Especifica para conductor u Operador	

3. INGRESO A LA EMPRESA

RUC : [Escribir texto.](#) Empresa : [Escribir texto.](#)

Puesto : [Escribir texto.](#) Tipo de Contrato : [Escribir texto.](#)

Fecha de Inicio : [Clic aquí para fecha.](#) Jornal o Sueldo : [Escribir texto.](#)

Area : [Escribir texto.](#)

Anexo E: Guía de entrevista utiliza

Nº	Dimensión	Pregunta
1	Política	¿Considera que se cumple el proceso y/o política de contratación local?
2		¿Existe o debería existir una cuota de empleo local?
3		¿Cuál la principal oportunidad de mejora del programa del empleo local?
4		¿Cuáles son las alternativas para los postulantes comuneros que no ingresan?
5		¿Existe un programa de introducción al empleo local en comunidades?
6		¿Cómo calificaría la comunicación que se realiza a las comunidades
7		¿Para qué puestos aplica el programa de empleo local?
8	Proceso	Mencione dos fortalezas del programa de empleo local
9		Mencione dos debilidades del programa de empleo local
10		¿Cuáles son las principales dificultades para identificar personal comunero?
11		¿Quiénes son los responsables del programa de empleo local?
12		¿Cómo percibes involucramiento de los responsables del sistema de empleo local con las comunidades?
13		¿Cuál es el motivo de descarte de los candidatos locales?
14		¿Qué acciones se realizan con postulantes que no ingresan por el sistema de empleo local?
15	Satisfacción	El personal contratado cumple con las expectativas del puesto
16		¿Conoces una buena práctica implementada de empleo local que se podría implementar?
17		Solo para usuario, nivel del 0 al 10 que tan satisfecho se encuentra con el proceso de selección local

1. ¿Se toma alguna medida para hacer más empleable a los comuneros postulantes?

- No, existe personal pero no tienen capacitaciones para que puedan cubrir un puesto.

2. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el proceso de empleabilidad local?

Bajamente satisfecho, deberían dar oportunidades a más personal de la comunidad, mediante la información constante y no solo considerar mano de obra no calificada.

3. ¿Que nos recomendarías para mejorar la empleabilidad de los comuneros?

- Considerar más posiciones de mano de obra semicalificada y no calificada.

Satisfacción de la gestión de empleo Local ERGEL: Política

1. ¿Cómo percibes el involucramiento de los responsables del sistema de empleo local con las comunidades?

- Consideran que falta mayor gestión y compromiso para contratar mayor personal de

la comunidad, no ven reflejado a los comuneros cubriendo posiciones en la empresa.

2. ¿Cómo calificarías el recibimiento de tu líder a tu nuevo puesto de trabajo?


¿Recibes las herramientas necesarias para realizar una gestión óptima?

- Depende de la empresa contratista, algunas empresas hacen seguimiento y acompañamiento, otros casos no tenemos claro las funciones a realizar.

3. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el proceso de empleo local por parte de ERGEL?

- Medianamente, deben dar oportunidades a más personal de la comunidad, mediante la información constante y no solo considerar mano de obra no calificada.

Anexo F: Procedimiento del Sistema de Empleo Local

	PROCEDIMIENTO SISTEMA DE EMPLEO LOCAL	Área de Responsabilidad TODOS LOS INVOLUCRADOS	
		Versión 1	Página 1 de 11

Contenido

1. OBJETIVO.....	2
2. ALCANCE	2
3. PARTICIPANTES DEL SEL.....	2
4. DEFINICIONES.....	2
5. PROCEDIMIENTO.....	4

PARTICIPANTES		FECHA
APROBADO POR	GERENCIA UNIDAD	02 may 2022
REVISADO POR	RRHH	02 may 2022
ELABORADO POR	RUWANA	02 may 2022