

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA
MINERA**

Tesis presentada por el Bachiller:

Llerena Quispe Luis Alonso

Para optar el Título Profesional de:

Ingeniero Industrial

Asesor:

Dr. Zevallos Gonzales, Wilbert Felipe

Arequipa – Perú

2019

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍAS FÍSICAS Y FORMALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



INFORME DICTAMINATORIO DE
BORRADOR DE TESIS

VISTO



EL BORRADOR DE TESIS TITULADO:

Propuesta de un plan estratégico para la gestión del
talento humano en una empresa minera

LINEA DE INVESTIGACIÓN: ☐ 0 ☒ 3 Gestión y estrategia empresarial

SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN: ☐ 3 ☐ 0 ☒ 3 Tendencias de mercado

PRESENTADO POR (EL) (LOS) BACHILLERES:

Luis Alonso Llerena Quispe

NUESTRO DICTAMEN ES:

Favorable

OBSERVACIONES:

Ninguna

Arequipa 24 de octubre de 2014

JURADO DICTAMINADOR

Nombre: Wilbert Zevallos
Gonzales

Código: 1840

JURADO DICTAMINADOR

Nombre: Ferly Elmer Urday
Luna

Código: 2350

AGRADECIMIENTOS

Aprovecho el presente trabajo para agradecer a mis padres, mi familia, seres queridos, amigos, compañeros de trabajo y personas que conocí a lo largo de mi vida; que sembraron en mí; ansias de crecer y ser cada día mejor.

¡Muchas gracias!



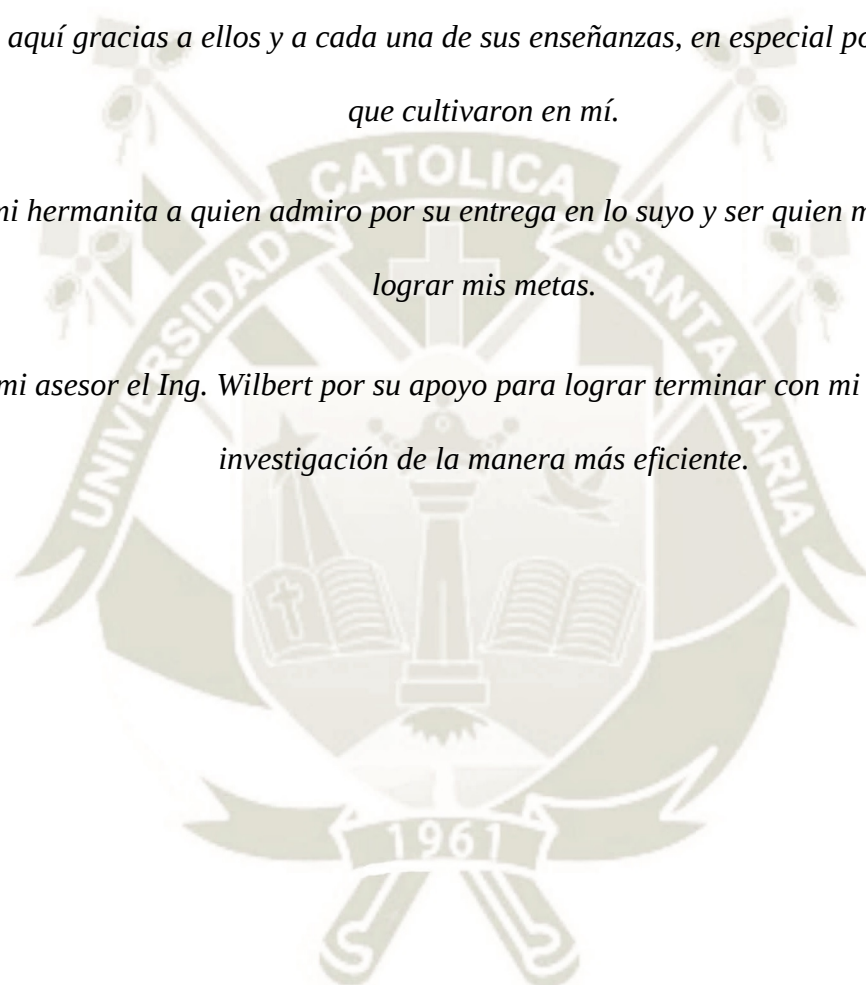
DEDICATORIA

A Dios por guiarme en el camino y ser el motor principal para lograr cada objetivo en mi vida.

A mis padres por su apoyo incondicional en cada paso de mi vida profesional y por qué estoy aquí gracias a ellos y a cada una de sus enseñanzas, en especial por los valores que cultivaron en mí.

A mi hermanita a quien admiro por su entrega en lo suyo y ser quien me inspire a lograr mis metas.

A mi asesor el Ing. Wilbert por su apoyo para lograr terminar con mi trabajo de investigación de la manera más eficiente.



RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un Plan Estratégico para el área de Recursos Humanos que a su vez se alinean a la misión y estrategia de la empresa en general que tiene una meta hasta el 2022. Haciendo énfasis en el control de los objetivos establecidos y observando la realidad interna y externa siguiendo la metodología propuesta por Fernando D'Alessio.

En cuanto al análisis externo en relación a la empresa. El sector minero es el de mayor potencial en nuestro país, además de que existe una constante demanda creciente en el mundo, sin embargo, existe aspectos políticos y de normativa ambiental e inclusión y responsabilidad social, en la actualidad que son importantes para que los proyectos mineros se desarrollen. En cuanto al análisis interno en relación a la empresa, la experiencia del personal con el que cuenta, además de las oportunidades y poder adquisitivo lo favorecen al momento de incluir nuevo personal o tecnología, ofreciendo remuneraciones acordes al mercado y además posibilidad de utilización de tecnología de última generación. Sin embargo, los procesos de gestión de recursos humanos aún se muestran deficientes debido a la rotación de personal y falta de cobertura de posiciones de trabajo.

Finalmente se propone cinco estrategias que contemplan la situación interna y externa. Que a su vez alinean a siete objetivos a largo plazo (OLP) y estos a su vez a 20 objetivos a corto plazo (OCP). En el análisis se concluye que los costos propuestos en comparación con los resultados actuales son menores en menos de 243 mil soles, por tanto, se considera que es una estrategia viable para la organización. Esperando beneficios mayores por tener personal adecuado según los retos del mercado y la realidad actual

Palabras clave: Plan Estratégico, Recursos Humanos, Minería

ABSTRACT

The present work aims to propose a Strategic Plan for the Human Resources area that in turn aligns with the mission and strategy of the company in general that has a goal until 2022. Emphasizing the control of the established objectives and observing the internal and external reality following the methodology proposed by Fernando D'Alessio.

As for the external analysis in relation to the company. The mining sector is the one with the greatest potential in our country, in addition to the fact that there is a constant growing demand in the world, however, there are political and environmental regulatory aspects and social inclusion and responsibility, which are currently important for projects Miners develop. As for the internal analysis in relation to the company, the experience of the personnel with which it has, in addition to the opportunities and purchasing power, favor it when it comes to including new personnel or technology, offering remunerations according to the market and also the possibility of using technology last generation. However, human resources management processes are still poor due to staff turnover and lack of coverage of work positions.

Finally, five strategies are proposed that contemplate the internal and external situation. Which in turn align to seven long-term objectives (PLO) and these in turn to 20 short-term objectives (OCP). The analysis concludes that the proposed costs compared to the current results are lower in 243 thousand soles, therefore, it is considered to be a viable strategy for the organization. Expecting greater benefits for having adequate personnel according to market challenges and current reality

Keywords: Strategic Plan, Human Resources, Mining

INTRODUCCIÓN

Actualmente el mercado exige una planificación unificada que ayude a las organizaciones a enfocar sus recursos en cumplir objetivos que ayuden al desarrollo de las organizaciones. Dentro de los recursos con los que cuenta la empresa, el de mayor valor es el recurso humano.

El presente trabajo busca dar respuesta a la necesidad del mercado a través de la propuesta de un plan estratégico en el área de recursos humanos. Siendo esta una de las áreas con mayor necesidad de ser gestionada de manera adecuada. Planificando sus acciones para un correcto funcionamiento.

A través de la planeación estratégica, se busca analizar la realidad de la empresa en la actualidad, considerando la metodología propuesta por D'Alessio. Así como aplicar los conocimientos de gestión adquiridos en la profesión de ingeniería.

El presente trabajo tiene como fin máximo, ser un aporte para el conocimiento desarrollado en la carrera de ingeniería industrial, así como demostrar que la planificación estratégica es un aspecto importante para el despliegue de mejoras y subsistencia de las organizaciones tanto de servicios como productivos.

INDICE

AGRADECIMIENTOS	iii
DEDICATORIA	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	vii
1. CAPITULO I: MARCO METODOLÓGICO	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Situación actual de la empresa.....	1
1.1.2. Sector y Actividad Económica	4
1.1.3. Misión y Visión de la empresa	5
1.1.4. Forma de organización	6
1.2. Planteamiento de Problema.....	7
1.2.1. Formulación del Problema	7
1.2.2. Descripción del Problema.....	7
1.2.3. Sistematización del Problema.....	11
1.3. Objetivos.....	11
1.3.1. Objetivo Principal.....	11
1.3.2. Objetivo Específicos.....	12
1.4. Variables	12
1.4.1. Variable Independiente.....	12
1.4.2. Variable Dependiente	12
1.5. Operacionalización de Variables	13
1.6. Hipótesis	13

1.7.	Justificación	14
1.7.1.	Social.	14
1.7.2.	Académico.	14
1.7.3.	Económico.	15
1.7.4.	Limitaciones de la investigación.	15
1.8.	Viabilidad del proyecto.....	15
1.9.	Alcance de Investigación	15
1.9.1.	Temático	15
1.9.2.	Espacial.....	16
1.9.3.	Temporal.....	16
1.9.4.	Unidad de Estudio	16
2.	CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA.....	17
2.1.	Antecedentes de la Investigación sobre el tema	17
2.1.1.	Antecedentes Internacionales	17
2.1.2.	Antecedentes Nacionales.....	19
2.1.3.	Antecedentes Locales	22
2.2.	Marco Teórico.....	23
2.2.1.	Análisis Interno y Externo.....	23
2.2.2.	Análisis Interno AMOFHIT	26
2.2.3.	Análisis PESTE	27
2.2.4.	Selección de Estrategias	28
2.2.5.	Matriz FODA.....	29
2.2.6.	Matriz PEYEA.....	30
2.2.7.	Matriz BCG	33
2.2.8.	Matriz Interna y Externa (IE)	35
2.2.9.	Matriz de la Gran Estrategia.....	35

2.3.	Marco de referencia conceptual	36
2.3.1.	Gestión de Recursos Humanos	36
2.3.2.	Plan Estratégico	39
2.3.3.	Balanced Scorecard (BSC)	41
3.	CAPITULO III: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	43
3.1.	Antecedentes metodológicos de la investigación	43
3.1.1.	Diseño de Investigación.....	43
3.1.2.	Tipo de Investigación	43
3.1.3.	Nivel de Investigación	43
3.1.4.	Método de Investigación	43
3.1.5.	Técnicas e Instrumentos de Investigación	44
3.1.6.	Plan Muestral.....	44
3.1.7.	Análisis de Datos	45
3.2.	Aspectos metodológicos para la propuesta de mejora	45
3.2.1.	Métodos de Ingeniería a aplicarse	45
3.2.2.	Técnicas de Ingeniería a aplicarse	45
4.	CAPITULO IV: SITUACIÓN ACTUAL, VISIÓN Y MISIÓN	46
4.1.	Recursos Humanos	46
4.1.1.	Recursos Humanos	46
4.1.2.	Gerencia de desarrollo humano y competencias	48
4.1.3.	Departamentos	50
4.1.4.	Proceso de Selección	51
4.1.5.	Departamento de Sistema de Competencias.....	53
4.1.6.	Departamentos de Capacitación	57
4.2.	Visión.....	58

4.3. Misión	59
5. CAPITULO V: DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EXTERNO.....	60
5.1. Análisis del Entorno PESTE.....	60
5.1.1. Análisis Político de la minería (P).....	60
5.1.2. Análisis Económico y Financiero de la minería (E).....	69
5.1.3. Análisis Social y cultural de la minería (S)	76
5.1.4. Análisis Tecnológico del sector minero (T)	81
5.1.5. Análisis Ecológico y Ambiental del sector minero (E)	84
5.1.6. Lista de factores determinantes o clave para el éxito	88
6. CAPITULO VI: DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO INTERNO	91
6.1. Matriz AMOFHIT.....	94
6.1.1. Administración y gerencia (A)	94
6.1.2. Marketing (M)	98
6.1.3. Operaciones, logística e Infraestructura (O).....	99
6.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)	100
6.1.5. Recursos Humanos y Cultura (H).....	101
6.1.6. Información y Comunicaciones (I).....	103
6.1.7. Tecnología e investigación (T).....	104
7. CAPITULO VII: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS. 107	
7.1. Objetivos a largo plazo	107
7.1.1. El Potencial Organizacional	108
7.1.2. Principios Cardinales.....	108
7.1.3. Intereses Organizacionales	111
7.1.4. Objetivos a Largo Plazo	112

8. CAPITULO VIII: PROCESO ESTRATÉGICO	114
8.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA)	114
8.1.1. Fortalezas:.....	114
8.1.2. Oportunidades:	115
8.1.3. Debilidades	115
8.1.4. Amenazas:	116
8.1. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	119
8.2. Matriz BCG.....	121
8.3. Matriz Interna y Externa (MIE)	122
8.4. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	123
8.5. Selección de Estrategias.....	127
8.5.1. Matriz de decisión Estratégica (MDE)	127
8.5.2. Matriz Cuantitativa del Planteamiento Estratégico (MCPE).....	130
8.5.1. Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)	132
9. CAPITULO IX: IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA	133
9.1. Implementación Estratégica.....	133
9.1.1. Recuento de Objetivos a Largo Plazo.....	133
9.1.2. Objetivos a corto plazo	134
9.1.3. Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	138
9.1.4. Políticas de Cada Estrategia	141
9.1.5. Estructura Organizacional	144
9.1.6. Recursos Humanos y Motivación.....	144
9.1.7. Responsabilidad Social.....	146
9.2. Evaluación Estratégica.....	146
9.2.1. Balanced Scorecard (BSC)	147

9.2.2. Evaluación de Resultados.....	150
9.3. Inversión estimada para la propuesta.....	152
9.4. Estimación de ahorros esperados con el plan propuesto.....	153
9.4.1. Salario base para las estimaciones de costos.....	153
9.4.2. OCP 1. Costo por personal no asistente a reuniones, por tanto, se costean las horas-hombre perdidas por no contar con la asistencia mayoritaria.....	153
9.4.3. OCP 1.2. Costo por personal no comunicado a responsable de acuerdo, por tanto, se costean las horas-hombre perdidas por inadecuada comunicación.....	154
9.4.4. OCP 3.1. Costo de horas-hombre por parte del personal de recursos humanos en gestionar la evaluación de personal, que se estiman en horas-hombre perdidas por reproceso.....	155
9.4.5. OCP 3.2. Costo de procesos externos e internos de la empresa para cubrir posiciones requeridas.....	156
9.4.6. OLP 6 Duplicar el número de instructores internos para el año 2022....	157
9.4.7. OCP 4.1. Costos de curso de capacitación de personal de la empresa ...	157
9.4.8. OLP 7. Costos de promedio de personal liquidado en la empresa (retiros voluntarios).....	157
9.5. Comparativa de Mejora vs. Situación Actual	158
CONCLUSIONES	160
RECOMENDACIONES	162
ANEXOS	167
Anexo 1. Identificación del Problema	167
Anexo 2. Matriz de Consistencia	169
Anexo 3. Formato de Evaluación de Competencias	170
Anexo 4. Cuestionario de Control Interno	172
Anexo 5. Preguntas de Entrevista a Gerente de Área	174

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Producción de cobre en el Perú	3
Tabla 2. Producción de minerales de la empresa, 2018	3
Tabla 3. Operacionalización de variables.....	13
Tabla 4. Estrategias de la matriz.....	34
Tabla 5. Selección 2016 - 2018	52
Tabla 6. Equilibrio en el sector minero promovido por el estado peruano	61
Tabla 7. Proyección precio del cobre	74
Tabla 8. Ingreso proveniente del trabajo	75
Tabla 9. Variación del número de habitantes en el Perú	77
Tabla 10. Matriz MEFE.....	90
Tabla 11. Cuestionario de Control Interno	91
Tabla 12. Habilidades gerenciales de la empresa	96
Tabla 13. Datos Financieros de la empresa, 5 años.....	100
Tabla 14. Matriz MEFI.....	105
Tabla 15. Matriz de intereses de la empresa.....	112
Tabla 16. Declaración de objetivos a largo plazo.....	113
Tabla 17. Matriz FODA.....	118
Tabla 18. Estabilidad del Entorno (EE).....	119
Tabla 19. Fortaleza de la Industria (FI)	119
Tabla 20. Fortaleza Financiera (FF)	120
Tabla 21. Ventaja Competitiva (VC).....	120
Tabla 22. Estrategias según MGE	126
Tabla 23. Matriz de decisión estratégica (MDE).....	127
Tabla 24. Matriz cuantitativa del Planteamiento Estratégico (MCPE)	131
Tabla 25. Matriz de Estrategias vs. OLP (MEOLP).....	132

Tabla 26. Objetivos Corto Plazo – OLP 1	134
Tabla 27. Objetivos Corto Plazo – OLP 2	134
Tabla 28. Objetivos Corto Plazo – OLP 3	135
Tabla 29. Objetivos Corto Plazo – OLP 4	135
Tabla 30. Objetivos Corto Plazo – OLP 5	136
Tabla 31. Objetivos Corto Plazo – OLP 6	136
Tabla 32. Objetivos Corto Plazo – OLP 7	137
Tabla 33. Recursos por estrategia a corto plazo - A	138
Tabla 34. Recursos por estrategia a corto plazo - B	139
Tabla 35. Recursos por estrategia a corto plazo - C	140
Tabla 36. Políticas según Estrategia	141
Tabla 37. Estrategia vs. Políticas	143
Tabla 38. Balanced Scorecard (BSC) - A	147
Tabla 39. Balanced Scorecard (BSC) - B	148
Tabla 40. Balanced Scorecard (BSC) - C	149
Tabla 41. Honorarios de nuevo personal	152
Tabla 42. Ratio de pago por horas para estimación	153
Tabla 43. Valor anual de reuniones del área - actual	154
Tabla 44. Valor anual de reuniones del área - mejorado	154
Tabla 45. Costos actuales de reproceso de reuniones	155
Tabla 46. Costos por procesos internos y externos de la empresa Actual	156
Tabla 47. Costos por procesos internos y externos de la empresa Mejora	156
Tabla 48. Comparativa de Costos Actual vs. Esperado	159

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de Operaciones de la Corporación.....	6
Figura 2. Esquema de Análisis FODA	30
Figura 3. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	32
Figura 4. Matriz de Crecimiento-Participación BCG	33
Figura 5. Matriz Interna y Externa (IE).....	35
Figura 6. Matriz de la Gran Estrategia	36
Figura 7. Enfoque Balance Scorecard (Fenández, 2001) (BSC)	42
Figura 8. Organigrama General de Empresa	46
Figura 9. Organigrama del Área de Recursos Humanos	47
Figura 10. Organigrama detallado del área	49
Figura 11. Producción de cobre por empresas.....	69
Figura 12. Producción de cobre.....	71
Figura 13. Precio del cobre.....	73
Figura 14. Proyectos detenidos por conflictos sociales en el Perú.....	79
Figura 15. Teoría tridimensional según Hartmann.....	107
Figura 16. Resumen gráfico de la empresa, sector minero.....	121
Figura 17. Matriz Interna y Externa (MIE)	122
Figura 18. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	124
Figura 19. Posición de la empresa y el área de RR. HH en MGE	125

1. CAPITULO I: MARCO METODOLÓGICO

1.1. Antecedentes

La organización motivo de estudio del presente trabajo es consorcio productor de diversos minerales como son cobre, molibdeno, zinc, plata y oro. Sus instalaciones de explotación minera, fundición y refinación se ubican en el Perú. Además, realiza también estas actividades en Chile y México. Las operaciones en el Perú se llevan a cabo a través de una subsidiaria de la empresa, la cual extrae y procesa cobre, plata, oro y molibdeno. Sus operaciones datan de aproximadamente desde 1952. Actualmente es uno de los productores de cobre más importantes del país y se encuentra dentro de las 10 productoras de cobre más grandes del mundo.

1.1.1. Situación actual de la empresa

La empresa estudiada cuenta con operaciones en dos departamentos del sur del país. Moquegua y Tacna. Además, cuenta con tres ubicaciones, Toquepala y Cuajone, los cuales son yacimientos mineros e Ilo, a 17 kilómetros de la ciudad de Moquegua, el cual es el puerto donde se concentra el mineral a través del proceso de fundición. Así como también la exportación del mineral a través del puerto.

Cabe resaltar que, a partir del 2007, las instalaciones de Ilo tuvieron la aprobación de su Programa de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA), con el cual se ha logrado capturar el 97% de los gases contaminantes.

Las oficinas principales de la empresa se encuentran en Lima. La empresa cuenta con dos proyectos mineros importantes, uno en la provincia de Arequipa con el proyecto Tía María. Proyecto que fue suspendido en agosto del 2019 por las diversas movilizaciones de los pobladores de la región (Radio Programas del Perú (RPP), 2019) y el segundo, con la adjudicación del proyecto Michiquillay, en Cajamarca, proyectos con los que se espera que la empresa, se convierta en el líder de la producción de cobre en el país.

Sobre el proceso que se emplea, la mina emplea un método convencional de minado a tajo abierto y extrae minerales de cobre para su posterior procesamiento en la Planta Concentradora o la Planta de Lixiviación. La Concentradora recibe el mineral de Mina, el que es tratado para recuperar el cobre formando un concentrado con 26.0% de cobre aproximadamente y cuenta con una capacidad de procesamiento de mineral en la planta de Cuajone de hasta 87,000 toneladas métricas por día y 120,000 toneladas métricas por día luego del arranque de la ampliación de Toquepala en el presente año. En la actualidad, esta procesa 60,000 toneladas métricas por día. El proceso de Lixiviación busca recuperar el cobre de los minerales con presencia de óxidos de baja ley acumulados en los stocks de Mina. La planta de fundición y refinación en Ilo recibe los concentrados de las plantas de Cuajone y Toquepala para producir el cobre de alta pureza con 99.999% de cobre para luego ser vendido al mercado mundial. A continuación, se muestra el desempeño de la producción del cobre de la empresa, y en donde se muestra que el 40.5% de la producción está a cargo de la empresa.

Tabla 1. Producción de cobre en el Perú

Cobre Producido por Minas-2018		
Cobre Extraído	(Toneladas)	(%)
Toquepala	143720	16.30%
Cuajone	160579	18.20%
La Caridad	106087	12.00%
Buena Vista	324881	36.80%
IMMSA	6221	0.70%
Total	741488	83.90%
SX-EW Toquepala	26526	3.00%
SX-EW La Caridad	26414	3.00%
SX-EW Cananea	89261	10.10%
Total	142201	16.10%
Total Extraído	883689	100%

Fuente: (Grupo México, 2019)

La producción de la empresa es vendida a diversos países a nivel mundial como son México con el 23,3%, Además de mercados como el asiático 25,8% y Europa con el 21,3%. En Perú se retiene solo el 5,6% de la producción. El valor de las ventas asciende a 7,096 billones de dólares.

Tabla 2. Producción de minerales de la empresa, 2018

Valor en Ventas por Producto-2018		
	(USD,000)	(%)
Cobre	5707.8	80.40%
Molibdeno	509.9	7.20%
Zinc	328	4.60%
Plata	300.2	4.20%
Ácido sulfúrico	115.4	1.60%
Otros	134.8	1.90%
Total	7096.1	100%

Fuente: (Grupo México, 2019)

La empresa se encuentra inscrita en la Sociedad de Mercados y Valores del Perú (SMV). La empresa declaró en el periodo 2018, declaró costos de producción de US\$ 1,651 millones, considerados en la producción del cobre y subproductos. Según esto, se infiere que los costos de producción de la empresa para el cobre considerando que este representa el 89% de las ventas totales y que los costos se prorratean de acuerdo con las ventas. Así, se estima un costo de 1.81 US\$/lb cobre producido en conjunto para todas las unidades en la empresa, valor relativamente menor que el de otras unidades mineras a nivel mundial.

1.1.2. Sector y Actividad Económica

En la actualidad, el sector minero global enfrenta un desafío principal: generar suficientes cantidades de minerales y metales a costos que, si bien no fomenten la inflación ni su posible sustitución por otros materiales, sean capaces de generar retornos para las compañías, y que, a su vez, se compartan con las economías, en el ámbito local y nacional, que son anfitrionas de estas actividades mineras (Ericsson, 2012).

La empresa indica que su principal estrategia como desarrollo para la organización es enfocarse en la “producción de cobre, control de costos, mejora de producción y mantenimiento de una estructura de capitales prudente para continuar su rentabilidad” (SPCC, 2019) por tanto podemos indicar que la organización encuentra su principal actividad económica en la producción de cobre.

El cobre es un commodity que se comercializa en los mercados internacionales y su precio depende de las dinámicas de la oferta y la demanda global; puede ser vendido a través de contratos o en las bolsas de commodities (on the spot) como la London Metal Exchange (LME) y la Commodity Exchange of New York (Comex). Desde los años setenta, las bolsas de Nueva York y Londres han jugado un papel fundamental en establecer los precios del cobre (U. S. Congress, Office of Technology Assessment; 1988).

En el ámbito nacional, es importante considerar que la producción de cobre en el Perú pasó de 1.6 millones t en 2015 a más de 2.3 millones t en 2016, un incremento de más de 43%, lo cual ha posicionado al país como el segundo productor de cobre en el mundo, superando a China y por debajo únicamente de Chile (EY, 2017). En ese sentido, International Copper Study Group [ICSG] (2017b) indicó que la producción minera de cobre en el mundo en 2016 fue de 20.2 millones t; por lo cual Perú tuvo una participación aproximada del 11.4%.

1.1.3. Misión y Visión de la empresa

La empresa indica en sus medios de comunicación oficiales la siguiente Misión: “Extraer recursos minerales, para transformarlos y comercializarlos satisfaciendo las necesidades del mercado, cumpliendo con nuestra responsabilidad social y ambiental, y maximizando la creación de valor para nuestros accionistas”

En cuanto a la Visión, la empresa declara lo siguiente: “Ser la Empresa productora de cobre y otros metales de mayor rentabilidad en el mundo, con el mejor capital humano, respetando su entorno en armonía con la naturaleza y agregando continuamente valor para sus accionistas y grupos de interés”.

1.1.4. Forma de organización

En ese contexto, el plan estratégico aplicado de la empresa busca generar e implementar las estrategias que le permitan a la Sucursal ser protagonista del crecimiento de las operaciones realizadas en Perú en los años siguientes.

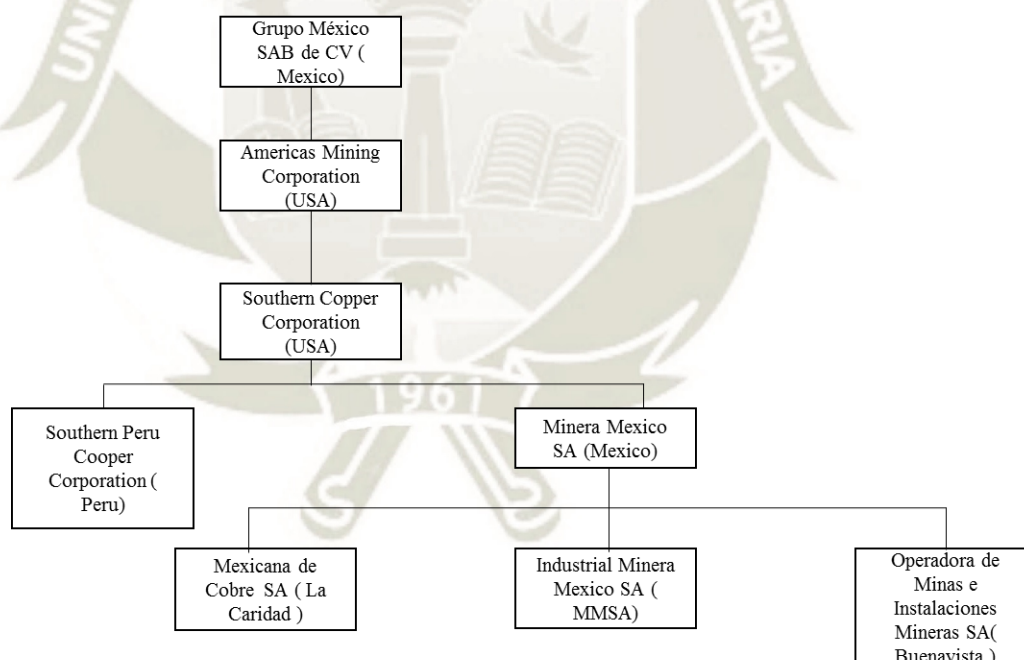


Figura 1. Estructura de Operaciones de la Corporación

1.2.Planteamiento de Problema

1.2.1. Formulación del Problema

La minería es uno de los principales demandantes de capital humano disponible y competente del mercado por lo que se enfrenta a una serie de problemas como la ausencia de estrategias, rotación, pérdida de talentos entre otros. El problema es la falta de un plan estratégico en el área de gestión del talento humano en la empresa minera.

1.2.2. Descripción del Problema

Actualmente en el área de gestión del talento humano está encargada de la gestión del desarrollo humano en todas las áreas de operación de la empresa minera así como áreas administrativas en Toquepala, Cuajone, Ilo, Arequipa y Lima debiendo procurar que más de cinco mil trabajadores entre obreros, empleados y funcionarios sean lo más altamente calificados en competencias técnicas y corporativas que asigne la empresa, así como retener e identificar los mejores profesionales de cada área, actualmente compuesta por los departamentos de selección, competencias, capacitación y desarrollo organizacional.

No existe una adecuada sistematización de indicadores de control de las áreas de capacitación, competencias, selección de personal lo que no permite un adecuado control de la eficiencia continua que se espera en cada departamento lo que hace que las actividades cotidianas estén siendo enfocadas a solucionar problemas que se vienen dando.

La gestión de los documentos y procedimientos no es priorizada ya que cada jefatura lo utiliza según su criterio y año tras año es modificada según las necesidades que se van dando por cada situación o necesidad no existiendo realmente procedimientos estandarizados utilizados para un seguimiento y planificación adecuada.

Si bien actualmente se encuentran procedimientos generalizados no existe un indicativo de su actualización ya que lo que la empresa hace en la práctica no es necesariamente lo que indica los procedimientos que se tienen en documentos.

Es así como, la empresa minera como organización y parte de la sociedad atraviesa un cambio generacional que requiere de profesionales con otro tipo de capacidades con una adecuada capacitación al momento de ingresar, así como planes de entrenamiento al momento de ser parte de la organización, los que no se encuentran estandarizados y se van dando según necesidades en cada departamento debido a la falta de políticas y objetivos en el desarrollo de las competencias del personal.

Procesos como evaluación por competencias están siendo sujetos a las necesidades de otros departamentos como sistemas integrados de gestión y no tienen una calendarización anual considerando los recursos humanos necesarios o un plan para cada gerencia en horizontes cercanos, respecto a las áreas de capacitación y selección de personal están siendo reactivas a las necesidades y circunstancias que se van generando.

Es importante considerar que la cultura dentro de toda la empresa es particular considerando que las comunicaciones entre gerencias suelen

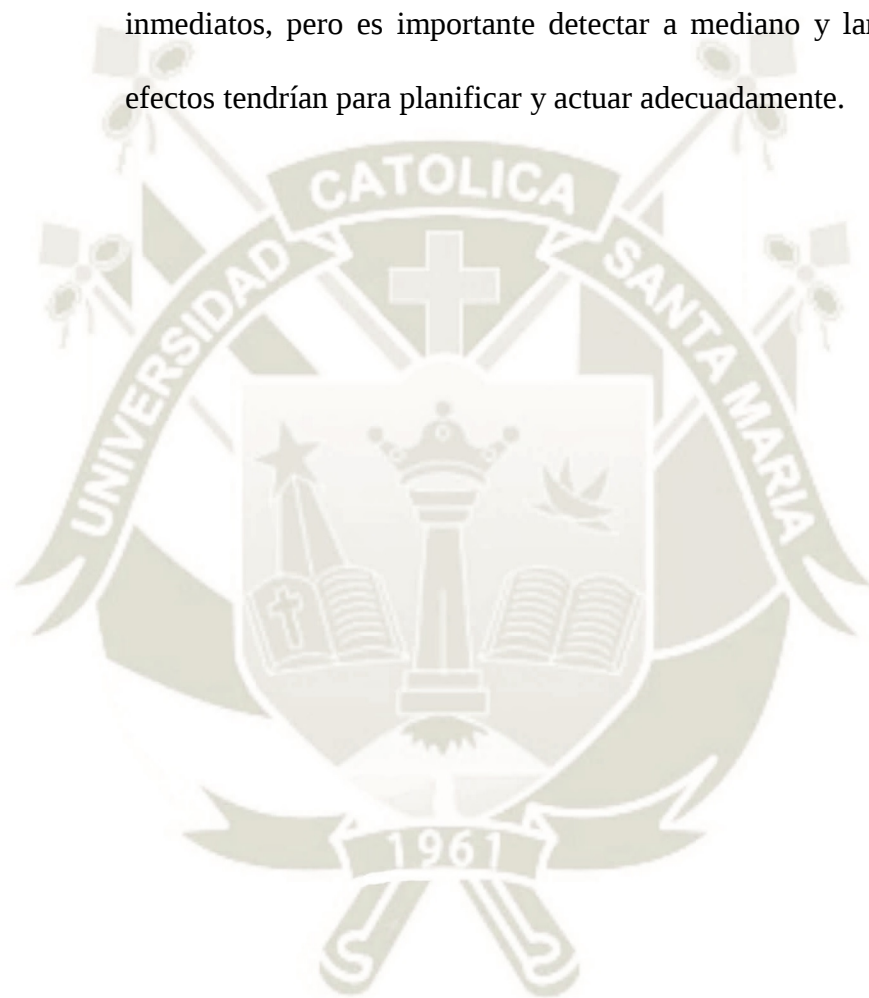
ser solo cuando se necesita algo de relevancia para intereses propios y no como sinergia y cooperación hacia objetivos globales.

Es por todo lo mencionado que se hace evidente en la empresa la falta de un plan estratégico enfocado exclusivamente al área de gestión del talento humano.

Es así que dentro de la gerencia podemos encontrarnos con problemas como la vacancia de puestos estratégicos de la organización que tienen un impacto en tiempo y costos que aún no son medibles, estas vacancias se dieron por la falta de planes de sucesión en su momento ni estrategias de retención.

Los departamentos que conforman el área de desarrollo del talento humano en consecuencia no están siendo medidos con certeza de acuerdo a objetivos planificados que tengan un mayor impacto no solo en la gerencia sino en toda la empresa, lo que trae por ejemplo atrasos, reprocesos y replanteo de metas. Por ejemplo el tiempo para la evaluación de un sistema por competencias en una gerencia puede variar mucho en comparación a otra lo que hace muy dinámico el proceso; por otro lado las capacitaciones no son medibles en el impacto que tienen ni la asistencia programada ni el porcentaje de deserción en los casos de cursos corporativos como el inglés, en el caso de los procesos de reclutamiento estos llegan a tener picos muy altos de puestos por cubrir así como tiempos prolongados de cubrir un puesto por falta de coordinaciones con otras gerencias; es así que los resultados esperados no pueden ser estimados.

Estos problemas están trayendo pérdidas en tiempo y dinero que a la actualidad no han sido medidos por lo que no están tomando la importancia que deberían de tener ya que esto impacta en las demás operaciones y presupuesto de la empresa. Todo lo descrito anteriormente no son problemas que puedan salirse de control ni tenga efectos inmediatos, pero es importante detectar a mediano y largo plazo qué efectos tendrían para planificar y actuar adecuadamente.



1.2.3. Sistematización del Problema

1.2.3.1. Interrogante Principal

¿Es factible elaborar una propuesta de plan estratégico para el área de gestión del talento humano para beneficio de una empresa minera ubicada al sur del Perú, 2019?

1.2.3.2. Interrogante Secundaria

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa en el área de gestión del talento humano?
- ¿Cuáles son las mejores alternativas de mejora para el plan estratégico a proponer?
- ¿De qué manera se formulan las estrategias para desarrollar el plan estratégico del área de gestión de talento humano en la empresa?
- ¿Cuáles son los beneficios esperados de la propuesta de mejora para el desarrollo de un plan estratégico para el área de gestión de talento humano en la empresa?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Principal

Elaborar una propuesta de plan estratégico para el área de gestión del talento humano de una empresa minera ubicada al sur del Perú, 2019

1.3.2. Objetivo Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa en el área de gestión del talento humano mediante un análisis interno y externo.
- Seleccionar a través de una evaluación las alternativas de mejora en el plan estratégico a proponer.
- Formular estrategias para desarrollar el plan estratégico del área de gestión de talento humano en la empresa
- Determinar los beneficios esperados de la propuesta de mejora para el desarrollo de un plan estratégico para el área de gestión de talento humano en la empresa.

1.4. Variables

1.4.1. Variable Independiente

- Plan estratégico del Talento Humano en la Organización

1.4.2. Variable Dependiente

- Control de la estrategia
- Beneficios esperados

1.5. Operacionalización de Variables

Tabla 3. Operacionalización de variables

Variables	Dimensión	Indicador
Variable Independiente: - Plan Estratégico	- Análisis Estratégico - Formulación de Estrategias a implementar	- Puntaje de Matriz EFE - Puntaje de Matriz EFI - Número de Estrategias FODA - Número de factores PESTE - Puntaje de Matriz PEYEA - Número de factores AMOFHIT - Cuadrante de Matriz Interna y Externa - Cuadrante de Matriz de la Gran Estrategia
Variable Dependiente: - Control de Estrategia - Beneficios Esperados	- Control de Estrategia - Beneficios esperados de Implementación	- Balanced Scorecard - Diferencia económica vs Situación Actual

Fuente: Elaboración Propia

1.6. Hipótesis

H1: Es factible el desarrollo de un plan estratégico para el área de Gestión de Talento Humano que permita el control sistemático de sus objetivos en una empresa minera ubicada al sur del Perú, 2019

H0: No es factible el desarrollo de un plan estratégico para el área de Gestión de Talento Humano que permita el control sistemático de sus objetivos en una empresa minera ubicada al sur del Perú, 2019.

1.7. Justificación

1.7.1. Social.

Se identifica una justificación social del trabajo debido a que tiene un efecto beneficioso para el personal relacionado a la empresa ya que el plan estratégico es una herramienta para la adecuada capacitación y desarrollo a manera de aprovechar su máximo potencial del recurso humano que dispone la empresa. La propuesta desarrollada busca ser modelo de mejora en el posicionamiento y desarrollo de personal en empresas mineras pequeñas o medianas que carecen de planificación estratégica del talento humano y demostrar que es necesaria el desarrollo de ésta.

1.7.2. Académico.

El fin académico del presente trabajo se justifica en la búsqueda de aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera para elaborar un plan estratégico para optimizar la situación actual de la empresa minera en el área de gestión del talento humano. Estos conceptos han sido enseñados en la formación de la ingeniería industrial. Así mismo el trabajo busca ser un aporte para el conocimiento de dicho tema.

1.7.3. Económico.

Esta investigación tiene una relevancia económica ya que contribuirá y/o permitirá a que la empresa minera obtenga mejores resultados en su producción y rentabilidad reduciendo por ejemplo costos incurridos en cerrar brechas del personal, pérdida de talentos o inclusive mediante la reducción de problemas y errores en las operaciones mediante la adecuada capacitación demostrable mediante indicadores del departamento.

1.7.4. Limitaciones de la investigación.

La principal limitación es la accesibilidad a la información de áreas que se relacionan a la de estudio, lo que impide tener poca información de los factores externos al área dentro de la organización de la empresa.

1.8. Viabilidad del proyecto

El presente trabajo es viable debido a la naturaleza de la información con la que cuenta la empresa, ya que con la misma se pudieron identificar las mejoras a realizar en el plan estratégico del área de recursos humanos.

1.9. Alcance de Investigación

1.9.1. Temático

El alcance temático del presente trabajo recae en la elaboración de un plan estratégico acorde a las necesidades del área de recursos humanos de una empresa minera, esto desarrollado a través del método de análisis interno y externo, propuesto por D'Alessio.

1.9.2. Espacial

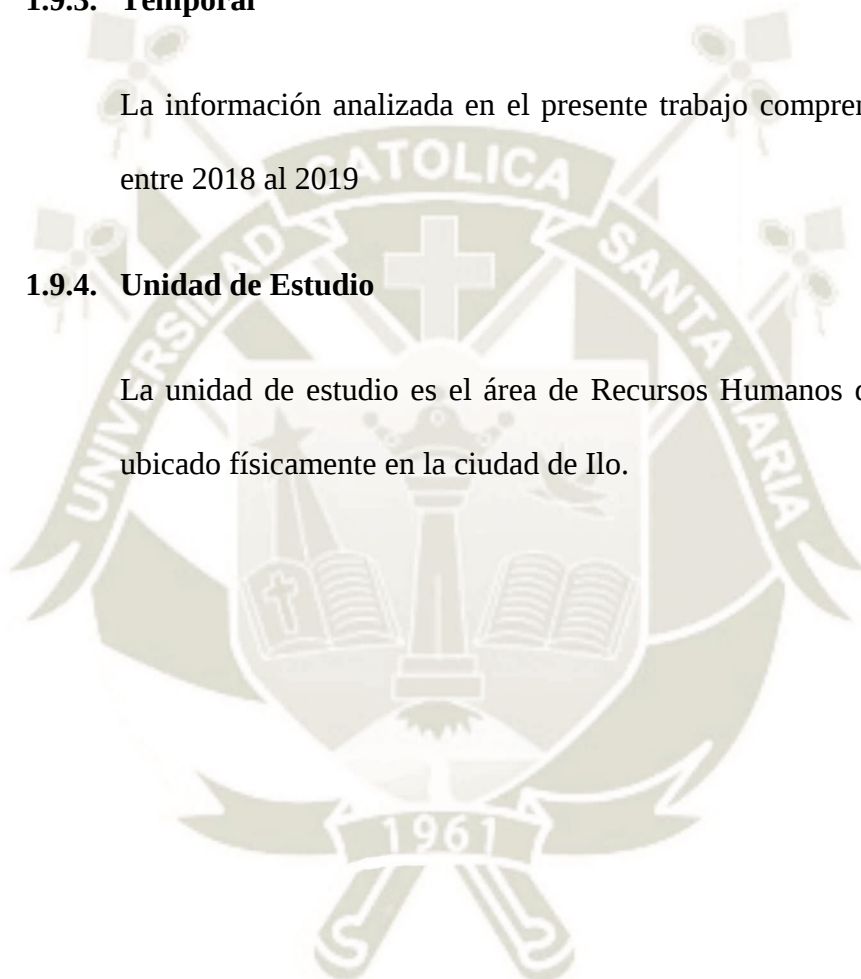
En cuanto al alcance espacial, el trabajo se desarrolla en la empresa del sector minero ubicado en el sur del Perú, en específico en la ciudad de Ilo, y dentro de la empresa, en específico, en el área de recursos humanos.

1.9.3. Temporal

La información analizada en el presente trabajo comprende el período entre 2018 al 2019

1.9.4. Unidad de Estudio

La unidad de estudio es el área de Recursos Humanos de la empresa, ubicado físicamente en la ciudad de Ilo.



2. CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes de la Investigación sobre el tema

2.1.1. Antecedentes Internacionales

El trabajo **“Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana”** desarrollado en la Universidad Nacional de Colombia, Colombia (Figueroa Isaza, 2014) analiza la realidad de la empresa Cerro Matoso S.A. En este trabajo se determinó que las principales estrategias en búsqueda de la retención de talento, se basan en compensaciones monetarias, y algunas más como la meritocracia y el bienestar integral del personal. No es evidente la existencia de planes de carrera concretos que definan el procedimiento a seguir para actualizar el mapa de cargos, ajustado a los perfiles de los profesionales, y a los requerimientos de la estructura organizacional de la empresa.

El trabajo de nombre **“Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal”** realizado en La Universidad de la Guajira, Colombia (Mendoza Fernández, López Juvinao, & Salas Solano, 2016) se realizó una reflexión sobre la supervivencia de las organizaciones y el desarrollo de un plan estratégico de recursos humanos. Se hizo una recopilación de textos relacionados al tema para luego concluir sus resultados según la reflexión realizada. Los resultados del trabajo indican que existe una necesidad en realizar planes estratégicos para el área de recursos humanos desde cualquier situación o aspecto de la organización, debido a que la empresa requiere de resultados a corto y largo plazo pero

que solo serán cumplidos con las competencias correctas en el personal para que se logre el objetivo organizacional.

El trabajo denominado **“Plan estratégico de Gestión de Recursos Humanos”** desarrollado en la universidad de Almería, España. (Dumitru Sopirla, 2013) realizó el trabajo en la empresa Almeri-electro con el objetivo de brindar a la empresa un documento de consulta ágil y eficaz. En el trabajo se analizó el entorno externo, centrado en el cliente final de la empresa para luego identificar internamente la matriz DAFO tanto de la empresa como del área de recursos humanos. Proponiendo al final trece mejoras que engloban desde la elaboración de un organigrama actualizado hasta una propuesta de indicadores para el área de recursos humanos de la empresa.

En el trabajo de nombre **“Plan estratégico de gestión de Recursos Humanos de RedeQ Software”** desarrollado en IEBS Business School en la ciudad de Madrid, España (Navarro Ruiz, 2015) el cual se realizó en respuesta al crecimiento de personal que experimentó la empresa en 3 años consecutivos. De igual forma con el antecedente anterior, centra su desarrollo en el entorno externo, enfocándose en el cliente, además de la situación del sector y la economía del mercado en el momento que se realizó el estudio. Se buscó que los recursos humanos desarrollen una ventaja competitiva sostenible a largo plazo que aporte al desarrollo de toda la organización. Las conclusiones provenientes del trabajo fueron que la empresa necesita documentar sus políticas para luego desarrollar lineamientos claro y responsabilizar a los gestores de negocio en su cumplimiento.

En el trabajo denominado **“Diseño de un plan estratégico del talento humano que contribuya a mejorar los procesos empresariales y de talento humano en la empresa colombiana de software y hardware Colsof S.A”** realizado en el Municipio de Cota, Colombia (Moreno Quevedo & Vélez Bejarano, 2011) con el objetivo de que la empresa logre un cambio profundo en la organización y les permite un diferencial con respecto del mercado desde el desarrollo de un plan estratégico para el área de Talento Humano para sus 372 empleados. El plan se desarrolló a través de un diagnóstico de la situación actual de la empresa, luego se aplicaron las matrices administrativas que permitieron identificar los puntos de mejora y es esta forma plantear las alternativas de desarrollo. En el resultado se determinó que un aspecto importante para la organización es enriquecer el clima organizacional, que estos se plasmen en los procesos y que sean medidos a través de la satisfacción con el cliente externo.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

En el trabajo denominado **“Plan estratégico de gestión humana en STRACON GYM S.A.”** desarrollado en la Universidad del Pacífico, Lima (Zárate Cerna & Zumarán Nunura, 2015) aplicado a la empresa ya mencionada que en el momento de la realización del trabajo contaba con 5000 trabajadores a nivel nacional en diversos proyectos de construcción e internacionalmente en proyectos en Panamá y Colombia. La empresa requería un plan a un plazo de 5 años que busque integrar el proceso de gestión de personal con los resultados organizacionales. El trabajo desarrolló un documento para la empresa con lo que la organización solicitaba, utilizando el método Delphi para su desarrollo. Entre las

conclusiones producto del estudio se indica que el plan estratégico debe ser utilizado como guía para proponer un acciona a través de los objetivos estratégicos, además que la medición de su efectividad debe ser realizada por alguna agencia externa. Finalmente, que el método PEST ayuda a identificar a la situación en la que se desarrolla el área de Gestión Humana.

El trabajo de nombre **“Planeamiento estratégico de Southern Peru Copper Corporation”** elaborado en la Pontificia Universidad Católica del Perú (Mora Ochoa, Quiroz Taber, Torres Arce, & Samatelo Fernandez, 2019) en donde se identificaron las variables que afectaban a las operaciones de la empresa tomando como línea base el año 2018. El trabajo se basa en la identificación de las oportunidades y amenazas, así como en las fortalezas y debilidades. El trabajo también identifica que la organización ha aplicado estrategias similares en los últimos años. En las conclusiones identifica el potencial de la organización por ser una empresa consolidada en el rubro, además de que su competitividad se basa en los recursos con los que cuenta y la cartera de proyectos que tiene adjudicados. Además de resalta la importancia de enfocar los objetivos a la responsabilidad social, así como buscar las estrategias que busquen la ejecución de los proyectos mineros.

En el trabajo denominado **“Planeamiento estratégico para la cadena de abastecimiento de una empresa minera de Cobre en la región Sur del Perú”** desarrollado en la Universidad del Pacífico (Toledo Zavala, 2018). Se desarrolló analizando la demanda del mercado nacional en el sector minero, básicamente en la búsqueda de impulsar la demanda de

bienes y servicios para las empresas proveedoras industriales. Primero se analizó el sector económico a través del análisis PESTE, para luego identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Como resultado se obtuvo que existe un potencial del mercado, pero que este no es abastecido por la falta de competencias en el personal de las empresas que ofrecen productos y servicios industriales, así mismo, por la naturaleza del estudio que analiza la cadena de abastecimiento, concluye que es necesario por parte del estado facilitar vías de acceso como carreteras y puentes que permitan llegar a los clientes.

El trabajo de nombre **“Gestión del talento humano y planeamiento estratégico de docentes”** desarrollado en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima (Gestión del talento humano y planeamiento estratégico de docentes de la red 07, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2018) busca identificar la relación que existe entre el planeamiento estratégico de una organización, en este caso, una organización educativa, y la gestión del talento humano de la misma. El trabajo se realizó a través de la aplicación de cuestionarios al personal de gestión de talento humano a través de una escala politómica para luego realizar pruebas estadísticas que comprueben esta relación. El trabajo concluye en que existe una relación positiva entre las variables, demostradas a través del coeficiente de correlación Tau_b de Kendall. Por tanto, se indica que existe una relación significativa entre el planeamiento estratégico de la organización y la gestión del talento humano, aseverando su importancia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.1.3. Antecedentes Locales

El trabajo de nombre “Propuesta de un plan estratégico para la gestión del talento humano en sociedad eléctrica del sur oeste s.a. –SEAL, Arequipa 2014” desarrollado en la Universidad Católica de Santa María, Arequipa (Llerena Paz, 2014) se elaboró un plan estratégico a la empresa Sociedad Eléctrica del Sur S.A. En el cual se realizaron los análisis internos a través del modelo de roles múltiples de Dave Ulrich para luego aplicar la matriz FODA. Además, que se utilizó el Balance Scorecard como instrumento de medición de los resultados. En conclusiones se identificaron 16 objetivos estratégicos generales y 42 estratégicos organizados a través de un mapa de estrategias y 22 indicadores. Estimado un beneficio de 60 mil soles luego de la implementación de las estrategias.

En el trabajo denominado “Propuesta para la implementación de un plan estratégico de gestión para el periodo 2018 – 2019 en la Alianza Francesa” desarrollado en la Universidad Católica de Santa María, Arequipa (Ramos Rivera, 2019) se realizó buscando proponer objetivos y estrategias acorde a la situación de la organización a manera de asegurar continuidad de sus servicios. El análisis PESTEL permitió identificar las oportunidades y amenazas, así mismo aplicó las fuerzas de Porter para elaborar la matriz EFE y matriz de perfil competitivo, como también la utilización de AMOFHIT para determinar las fortalezas y debilidades y así elaborar el matriz EFI. Al igual que el antecedente anterior, la medición se soporta en la propuesta del Balance Scorecard, sin embargo, no desarrolla una estimación del beneficio económico a percibir con la propuesta.

Finalmente, en el trabajo de nombre “Implementación de un sistema de gestión por competencias técnicas para la capacitación del Talento Humano en el área de Lixiviación de una empresa minera” desarrollado en la Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa (Gómez Núñez Melgar, 2016) se desarrolló con el objetivo de proponer un sistema de gestión de competencias técnicas para la capacitación para la contribución del talento humano. El trabajo concluye en que las competencias pueden ser desarrolladas a través de planes de capacitación para mejorar el desempeño e incremento de la productividad de la organización, así mismo identificar las necesidades de capacitación en función a las competencias técnicas asociadas a los objetivos de los puestos de trabajo, esto apoyado para evaluar su impacto, que en este caso se planteó el modelo Kirkpatrick para su monitoreo.

2.2.Marco Teórico

Para el desarrollo del presente Plan Estratégico se ha considerado utilizar conceptos, en su mayoría de los siguientes autores (D'Alessio Ipinza, Barrera Saravia, Chávez-Cabello Campell, Egües Dubuc, & Mora Gómez, 2017), así como conceptos propios de la industria.

2.2.1. Análisis Interno y Externo

Hitt (2008) indica que dicho análisis se basa en la identificación de las brechas institucionales que deben ser intervenidas a partir de acciones eficaces. En esa medida, esta técnica evidencia las variables y factores que

impactan de manera positiva y negativa la realidad empresarial en un momento determinado y que pueden ser producto de debilidades y fortalezas organizacionales o de eventuales brechas y oportunidades.

El análisis permite realizar un diagnóstico dinámico de la institución. Es importante tener en cuenta que antes de comprometerse con obtener un resultado, es fundamental analizar si la organización está en condiciones de asumir dicho desafío. Los objetivos estratégicos representan aquello que la organización quiere alcanzar, estos pretenden garantizar el cumplimiento de la Misión y la Visión.

– *Análisis interno:*

El análisis interno permite analizar cada una de las capacidades de la empresa, las mismas que son necesarias para alcanzar las metas y objetivos. Este análisis permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

Para que el análisis interno sea eficaz y dé lugar a la toma de decisiones oportunas en la empresa, se requiere de la capacidad de autocrítica y autoevaluación. Así mismo, se hace necesario revisar cada una de las capacidades de la empresa que son imprescindibles para alcanzar las metas y los objetivos. El análisis interno permite definir las fortalezas, debilidades y carencias de la empresa al identificar aquellas destrezas, ventajas y factores claves de éxito, así como los principales factores desfavorables y críticos.

– *Análisis externo:*

El análisis externo es la evaluación respecto al entorno que rodea a la organización. Puede estar constituido por estados, instituciones, personas y otros organismos que influyan directa o indirectamente la actividad y rendimiento de la empresa.

Las organizaciones necesitan del entorno para su existencia, subsistencia y crecimiento. Dicho entorno, normalmente, está constituido por instituciones, personas, estados, competencia, entre otros organismos que afectan directa o indirectamente la actividad y los resultados de la empresa. El panorama externo se puede dividir en Entorno General y Entorno Específico.

2.2.1.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz MEFE, como también es conocida, sirve para el análisis del mercado y dilucidar las nuevas tendencias, como también el contexto en el que se desenvuelve la empresa en su determinado sector. Con esta matriz se pueden identificar las Oportunidades (O) y Amenazas (A) existentes en el mercado. D'Alessio menciona las fuerzas a considera para la elaboración de esta matriz (D'Alessio Ipinza, Avolio Alecchi, & Andrade Adaniya, 2017):

- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
- Fuerzas económicas.
- Fuerzas sociales, culturales y demográficas.
- Fuerzas tecnológicas.
- Fuerza ecológicas y ambientales.
- Fuerzas competitivas.

Una vez identificadas las amenazas, debe asignarse un peso por su relevancia de modo que la suma de todos los pesos sume 1. Luego, se clasifica el nivel de respuesta de las estrategias actuales ante estas situaciones, dando desde un valor de 1 si la respuesta es pobre, hasta 4 si es altamente eficaz. (D'Alessio Ipinza, Avolio Alecchi, & Andrade Adaniya, Planeamiento estratégico de la agroexportación de frutas y hortalizas frescas en el Perú, 2017)

2.2.1.2. Evaluación de factores internos (EFI)

Las condiciones internas que existen dentro de una organización incluyen factores tales como los miembros de la organización y la naturaleza de sus interacciones. De manera similar que, en el análisis interno.

2.2.2. Análisis Interno AMOFHIT

D'Alessio (D'Alessio Ipinza, Avolio Alecchi, & Andrade Adaniya, Planeamiento estratégico de la agroexportación de frutas y hortalizas frescas en el Perú, 2017) lista los siguientes aspectos a evaluar dentro de una organización, en un ejercicio denominado AMOFHIT (D'Alessio Ipinza, Avolio Alecchi, & Andrade Adaniya, 2017):

- Administración / Gerencia.
- Marketing.
- Operaciones / Producción.
- Finanzas / Contabilidad.
- Recursos Humanos.
- Informática.
- Tecnología, Investigación y Desarrollo.

A partir de esta información se identifican las fortalezas y debilidades del sector u organización, con las que se construye la Matriz de Factores Internos (Internal Factor Evaluation). La matriz EFI resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de los componentes de la organización, y su construcción es similar a la de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), en términos de asignación de puntajes (que sumen 1) y ponderación que se realiza del 1 al 4. (D'Alessio Ipinza, Barrera Saravia, Chávez-Cabello Campell, Egües Dubuc, & Mora Gómez, 2017)

2.2.3. Análisis PESTEⁱ

El análisis PESTE es una herramienta de importancia para entender la situación actual del mercado y, por lo tanto, la posición, ventajas y direccionamiento de un negocio. Se componen por los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos o éticos. El entorno general es analizado a través de cuatro factores, también conocido como el análisis PESTE (D'Alessio Ipinza, Barrera Saravia, Chávez-Cabello Campell, Egües Dubuc, & Mora Gómez, 2017):

- *Político legal*: Los factores político y legislativo regulan el entorno en el que se desarrolla la actividad empresarial. Con medidas como la política fiscal, regulaciones laborales y del mercado, aspectos financieros, ambiente inversionista y relaciones internacionales se afectan directamente a las organizaciones.
- *Económica*: Esta dimensión hace referencia en la forma en que el Estado y la sociedad organizan la producción de bienes y servicios y su distribución. Se refiere a aspectos como la inflación, la distribución

de la renta, la producción interna, el desempleo, el periodo económico (expansivo o recesivo).

- *Socio-cultural*: En esta dimensión se incluyen los patrones culturales de comportamiento y consumo, el sistema de valores, los hábitos, el nivel educativo, la organización, los grupos, la capacidad adquisitiva, la demografía, entre otros.
- *Tecnológica*: Se refiere al uso de la tecnología en los aspectos productivos de la sociedad.

2.2.4. Selección de Estrategias

2.2.4.1. Matriz de evaluación y selección

A partir de la información obtenida en las matrices EFI, EFE, se desarrolla la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que clasifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el sector u organización.

La construcción de la matriz FODA tiene el propósito de orientar en el diseño de cuatro grupos de estrategias (D'Alessio Ipinza, Avolio Alecchi, & Andrade Adaniya, 2017)

- Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO). Utilizar fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO). Buscar minimizar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.

- Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA). Hacer uso de las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas.
- Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA). Reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

2.2.5. Matriz FODA

El modelo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se introdujo originalmente en 1969 por investigadores de la escuela de Harvard; a principios de los 70's.

Ayuda a ligar el proceso de selección de estrategias y conjunta la investigación con la práctica. Es una herramienta que permite tener una perspectiva de la situación actual de la empresa y funciona como base para obtener un diagnóstico preciso que permite tomar decisiones conforme a los objetivos formulados

De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas a la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, la oportunidades y amenazas son externas, por lo general resulta difícil poder modificarlas.

- *Fortalezas:* son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, las cuales representa una posición privilegiada frente a la competencia.
- *Debilidades:* son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, es decir, recursos de los que se

carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrolla, etc.

- *Oportunidades*: son aquellos factores que resulta positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- *Amenazas*: son aquellas situaciones que provienen del entorno económico, competitivo, natural y social que pueda afectar a la organización.

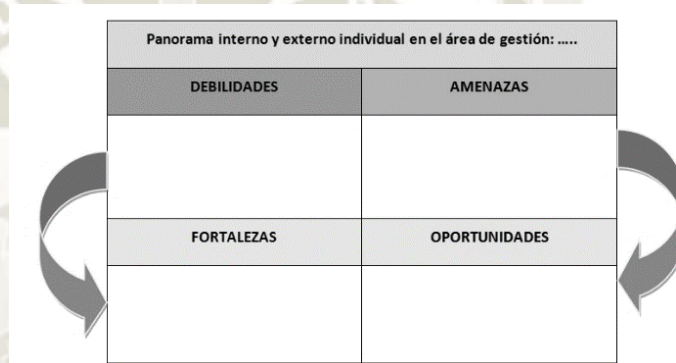


Figura 2. Esquema de Análisis FODA

Fuente: Hitt, 2008, Adaptación

2.2.6. Matriz PEYEA

La siguiente matriz es la de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).

La matriz MPEYEA tiene como finalidad mostrar la situación del sector en relación a la fortaleza de la industria (FI), la estabilidad del entorno (EE), la fortaleza financiera (FF) y, por último, la ventaja competitiva (VC).

Esta matriz se encuentra conformada por dos ejes que unen los factores relacionados a la industria: fortaleza de la industria y estabilidad del entorno. Y otros dos ejes relacionados a la organización: fortaleza financiera y ventaja competitiva. Con estos ejes se forman cuatro cuadrantes, los cuales se asocian con una postura estratégica elemental: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva.

Es una herramienta gráfica que utiliza cuatro cuadrantes, y su utilización es en ayudar a identificar qué tipo de estrategia (conservadora, intensiva, defensiva o competitiva) es más adecuada para el sector u organización. Dos semiejes hacen referencia a las dimensiones internas: fortaleza financiera (financial strength – FS) y ventaja competitiva (competitive advantage – CA). Los otros dos semiejes están relacionados a dimensiones externas: estabilidad ambiental (enviromental stability – ES) y fortaleza industrial (industry strength – IS). La Figura 3 muestra la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) (D'Alessio Ipinza, Avolio Alecchi, & Andrade Adaniya, 2017)

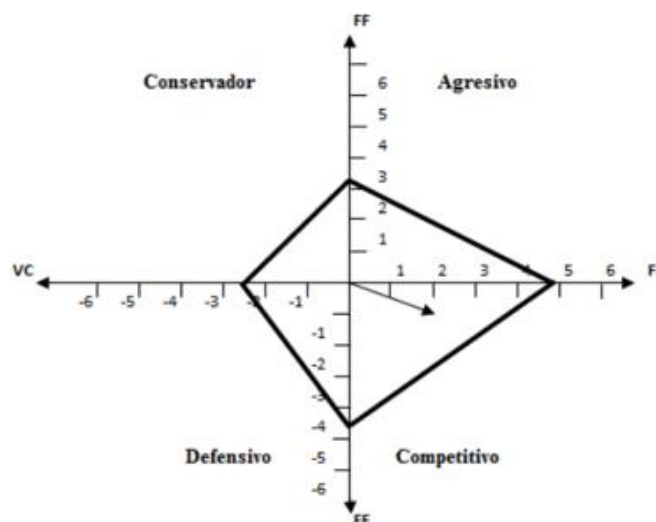


Figura 3. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Fuente: Adaptación (D'Alessio Ipinza, Avolio Alecchi, & Andrade Adaniya, 2017)

Para la elaboración de la matriz PEYEA se tienen que seguir los siguientes pasos:

- Seleccionar las variables correspondientes para definir cada grupo de fortalezas.
- Asignar valores numéricos: Si son los semiejes IS y FS, los valores van de 1 (peor) a 6 (mejor); si son los semiejes CA y ES la clasificación va de -1 (mejor) a -6 (peor).
- Calcular los puntajes ponderados promedio de cada semieje y graficarlos.
- Realizar una suma algebraica de cada eje (x e y) y definir un único punto en la matriz.
- Dibujar un vector desde el origen hasta el punto identificado en el punto anterior.
- La ubicación del vector definirá la naturaleza de las estrategias.

2.2.7. Matriz BCG

La matriz Boston Consulting Group (BCG) o también conocida como de crecimiento y participación, el cual apoya a la elección de estrategias. Esta matriz fue dada a conocer en la década del 70 y su elaboración se basa en el crecimiento del mercado del producto o servicio ofrecido, además de su participación del mercado.



Figura 4. Matriz de Crecimiento-Participación BCG

Fuente: Hitt, 2008 Adaptación

La matriz se ubica en cuatro cuadrantes y cada una de ellas refleja de distintas estrategias. El eje vertical indica el crecimiento del mercado, y el eje horizontal indica la cuota del mercado. Cada uno tiene un nombre para identificar sus productos como, estrella, interrogante, vaca, perro y todos.

A continuación, se define las definiciones de la matriz:

Tabla 4. Estrategias de la matriz

Estrella	Las estrellas son aquello en lo que la organización desea invertir primero. El ámbito en que operan es el de los rubros de alto crecimiento y que poseen una cuota de mercado alta. Las estrellas generan efectivo. Se espera que pasen a convertirse en vacas (generadoras de flujo de caja positivos). Cuando ocurre esto, la estrella pasa a ser un perro.
Interrogante	Los interrogantes representan a unidades estratégicas con una cuota de mercado baja y que experimentan crecimiento rápido. Por tanto este tipo de unidades necesitan ser analizadas con cuidado, ya que existe el riesgo de pérdidas. Los interrogantes tienen la posibilidad, si son gestionados adecuadamente convertirse en estrellas y más tarde en vacas o por lo contrario lleguen a ser perros.
La vaca	Simboliza a unidades estratégicas con más potencial y rentabilidad. Necesitamos explotar dicho capital para obtener el máximo beneficio de ella. La vaca y la estrella son dos símbolos estrechamente unidos, ya que el beneficio que obtenemos de la vaca debemos invertirlo en las unidades estratégicas o productos simbolizados por la estrella, para favorecer su crecimiento y que más tarde pasen a ser vacas.
Perro	El perro simboliza aquellas unidades en las que, generalmente, no merece la pena invertir porque pueden acarrear crecimientos lentos o, en el peor de los casos, pérdidas. Suelen tener una cuota de mercado baja y se desempeñan en un contexto de crecimiento lento de mercado. Sin embargo no siempre es así ya que a largo plazo pueden obtener rentabilidad.

Fuente: Hitt, 2008 Adaptación

Los elementos indicados sirven para la clasificación de los productos y servicios a manera de realizar un adecuado análisis de cada uno y así identificarlos adecuadamente y concentrar sus recursos.

2.2.8. Matriz Interna y Externa (IE)

La matriz se define por nueve cuadrantes, cada uno con una puntuación y que al final se totalizan para ser evaluados y de esta manera ubicar la posición de las organizaciones de la empresa (David, 2003)

Existen tres campos para la matriz IE. Cada uno de ellos tiene un enfoque estratégico distinto. La posición más alta es la que se encuentra en el cuadrante superior izquierdo, el cual busca el crecimiento de la organización. El cuadrante medio busca un posicionamiento más conservador y finalmente el cuadrante inferior izquierdo es *cosechar*

		PUNTAJES DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFI		
		Fuerte 3 a 4	Promedio 2 a 2.99	Débil 1 a 1.99
PUNTAJES DE VALOR DE LA MATRIZ EFE	Alto 3 a 4	I Crecer y Construir	II	III
	Medio 2 a 2.99	IV	V Conservar y Mantener	VI
	Bajo 1a 1.99	VI	VIII	IX Cosechar o enajenar

Figura 5. Matriz Interna y Externa (IE)

Fuente: (David, 2003) Adaptación

2.2.9. Matriz de la Gran Estrategia

La matriz denominada de la Gran estrategia, es la que permite la identificación de las estrategias alternativas de acuerdo a la posición competitiva de la empresa, así como las proyecciones de crecimiento de la empresa en el

mercado. La Gran estrategia se da a conocer a través de un gráfico, computa por 04 cuadrantes y dependiendo de donde se encuentre la empresa, se relacionada con un conjunto de estrategias.

		Crecimiento Rápido del Mercado			
		Cuadrante II		Cuadrante I	
Posición Competitiva Débil	1.	Desarrollo de Mercados		1. Desarrollo de Mercados	
	2.	Penetración en el Mercado		2. Penetración en el Mercado	
	3.	Desarrollo de Productos		3. Desarrollo de Productos	
	4.	Integración Horizontal		4. Integración hacia Delante	
	5.	Enajenación		5. Integración hacia Atrás	
	6.	Liquidación		6. Integración Horizontal	
Posición Competitiva Fuerte				7. Diversificación Concéntrica	
		Cuadrante III		Cuadrante IV	
	1.	Recorte de Gastos		1. Diversificación Concéntrica	
	2.	Diversificación Concéntrica		2. Diversificación Horizontal	
	3.	Diversificación Horizontal		3. Diversificación de Conglomerados	
	4.	Diversificación de Conglomerados		4. Alianzas Estratégicas	
	5.	Liquidación			
		Crecimiento Lento del Mercado			

Figura 6. Matriz de la Gran Estrategia

Fuente: (D'Alessio Ipinza, Avolio Alecchi, & Andrade Adaniya, 2017)

2.3.Marco de referencia conceptual

2.3.1. Gestión de Recursos Humanos

La teoría científica está descrita en el aporte de Taylor (1911) con un enfoque humanista a favor de los trabajadores con “la propuesta de elevar la productividad mediante mayor eficiencia en la producción a cambio de un mejor pago para los trabajadores”, y posteriormente con “la creación de la armonía y la cooperación de grupos” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), hacen referencia a una teoría humanista que poco a poco fue siendo parte del movimiento industrial en el momento que fue dado a conocer.

Entre los años 1927 a 1936, surge la teoría de relación humana centrándose en estudiar, la dinámica interna y las relaciones interpersonales al interior de las organizaciones. En consecuencia, surge el estudio del comportamiento organizacional (Alles, 2007) (Schein, 1987).

Es fundamental sostener lo propuesto por Taylor, ya que se urge contar con nuevos recursos en el trabajo para llegar a las metas establecidas en temas de producción es así que la buena organización dentro de la gestión de recursos humanos hace que cada trabajador engrane perfectamente dentro de la empresa y se genere un óptimo y mejor rendimiento.

Asimismo, se planteó la existencia de varios grupos con respecto a las funciones básicas sobre el desempeño de la empresa y que las funciones sean claras y esenciales donde se especifican las capacidades que el trabajador debe poseer en el desempeño de esta. Esta teoría fundamenta elementos importantes como: las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables y la administrativa.

Por otro lado, se sabe que la teoría clásica tuvo como una de sus principales características el enfoque normativo, a través del mismo se puede identificar cuáles son las principales funciones de la organización, esta teoría concibe a la organización como estructura, tendiendo como principal objetivo que los aspectos organizacionales se analizan desde arriba hacia abajo.

En tanto en la organización para Fayol era tan importante el trabajador como el gerente ya que ambos eran parte de un mismo equipo interno, y no podían estar desvinculados. La teoría clásica resulta del requerimiento

de formar una administración con base científica para ser llevada a todos los estratos educativos. Se requerían jefes, en las organizaciones, que se comprometieran con su labor administrativa, responsabilidad del manejo de personal, y un gran soporte de conocimiento y virtud digno de un líder. En la actualidad nos encontramos en la era del conocimiento, también llamada la era de la comunicación y de la información, siendo que se cuenta con información en tiempo real. Por un lado, el conocimiento cambia dramáticamente en forma diaria y permanente y por otro lado, las personas ya no solo tienen talento, sino que son poseedoras del conocimiento, pero a su vez este debe estar en dependencia de la innovación y actualización permanentemente. Aquí, la premisa principal es el cambio simultáneo en todas las esferas, todos los escenarios. El conocimiento, la ciencia, la política, la economía, la comunicación y la tecnología. Muchos la llaman la era de la comunicación y otros la era del conocimiento, por el avance súbito de los medios de información, por ello acertadamente (Schein, 2010) aplica el término “aldea global”, ya que esta época constituye una era de revolución similar a la industrial, pero en este caso es el conocimiento, el cual cruza el planeta en milésimas de segundo (Llanos, 2016 a, p. 138).

Todos estos cambios cimientan las bases para dar paso a la globalización de la economía, gracias a la migración de capitales y de inversiones. La competencia entre organizaciones a partir de este momento se vuelve sin precedentes y pasa a ser una constante y no una variante. Sin embargo, junto al proceso de una organización, debe haber un desarrollo de las personas que las conforman. Es una era en que todo el mundo dispone de

información en tiempo real, las organizaciones toman la información y la transforman, creando oportunidades para productos y servicios novedosos (Chiavenato, 2009).

Se adoptan modelos de “gestión del talento humano”, para enfatizar el cambio en la forma de concebir la relación de los trabajadores en la empresa, vistos como personas que poseen talentos y pueden desarrollarlos y ser aprovechados para el beneficio de la empresa.

Finalmente reconocer que en esta época se acuñó el término “gestión del talento humano”, “gestión del capital intelectual” y “gestión del conocimiento”. Sea cual fuere el término utilizado, es claro que la gestión de personal en búsqueda de conseguir que el conocimiento de la organización se potencie y sea útil para la organización será el diferencial del mercado exige en esta era.

2.3.2. Plan Estratégico

Se puede definir el plan estratégico como un proceso sistemático y organizado en el cual se extrae información, para luego ser procesada por la dirección y generar creatividad para la subsistencia de la organización en el mercado. Debe seguirse una metodología clara para confiar de sus resultados para que al final se generen estrategias que pueden ser implementadas mediante planes de acción y controladas utilizando indicadores de gestión.

2.3.2.1. Visión

La visión es lo que primero se visualiza antes de realizar un plan estratégico. Nanus indica que la visión determina la excelencia y el éxito de la organización (Nanus, 1992)

Manesse define este aspecto como la fuerza que concentra el sentido de las personas con respecto a la organización. Es decir, una imagen mental o una definición que se crea de la empresa, así como la meta a alcanzar. (Manasse, 1986)

Por su trascendencia, al desarrollar la visión no se puede ignorar algunos aspectos en su redacción (D'Alessio Ipinza, Avolio Alecchi, & Andrade Adaniya, 2017):

- Ser simple, clara y comprensible.
- Ser ambiciosa, convincente y realista.
- Definir un horizonte de tiempo.
- Proyectar a la organización al futuro y permitir hacer cambios.
- Proyectar un alcance geográfico.
- Ser conocido por todos.
- Crear un sentido de urgencia.
- Desarrollar una idea clara de: ¿A dónde desea ir la organización y por qué?

Fuente: D'Alessio Ipinza, Avolio Alecchi, & Andrade Adaniya, 2017)

2.3.2.2. Misión

La misión es el reflejo del propósito de la gerencia sobre la organización, así como la perspectiva que tiene hacia sus clientes en búsqueda de lograr un segmento del mercado y posicionarse en el mismo. Peter Drucker (Drucker, 1999) indica que la estrategia se encuentra supeditada a misión de la organización. Ackoff propone cinco características necesarias que debe tener la misión (Ackoff, 1988):

- Debe cambiar el comportamiento de la organización que la enuncia, así como contener una formulación de los objetivos de la organización de modo que se puedan medir los progresos alcanzados.
- Tiene que establecer de manera única lo que la organización quiere. Debe diferenciarla de otras organizaciones.
- Implica encontrar un concepto unificador que extienda la visión que la organización tiene de sí misma y las enfoque adecuadamente.
- Lleva a establecer cómo se propone la empresa servir a sus clientes, proveedores, público en general, accionistas y empleados.
- El enunciado de la misión debe motivar a todos aquellos cuya participación se requiere: Debe inspirar y estimular.

Fuente: Ackoff, 1988

2.3.3. Balanced Scorecard (BSC)

Promovido por Kaplan y Norton, es un sistema que ayuda al seguimiento de los objetivos estratégico establecidos. En este control se establecen objetivos,

indicadores y metas focalizadas en las cuatro perspectivas, las cuales evalúan el desempeño de la organización: accionistas, clientes, procesos internos y aprendizaje, y crecimiento. Todos ellos basados en elementos financieros. Cabe aclarar que BSC busca que tantos indicadores financieros y no financieros formen parte del sistema de información de los empleados de la empresa. Con BSC se busca transformar la visión y la estrategia, comunicar y vincular los objetivos estratégicos de cada área, planificar los objetivos e iniciativas estratégicas y finalmente lograr retroalimentar el sistema para mejorar la forma estratégica de la organización. (Fenández, 2001)



Figura 7. Enfoque Balance Scorecard (Fenández, 2001) (BSC)

Fuente: (Fenández, 2001)

3. CAPITULO III: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

3.1. Antecedentes metodológicos de la investigación

3.1.1. Diseño de Investigación

Diseño No Experimental. Debido a que la variable dependiente no es afectada en la vida real, así mismo no se crean dos poblaciones como grupo experimental y de control para realizar las comparaciones. (Hernández Sampieri, 2014).

3.1.2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es transeccional o transversal, ya que solo se desarrolla en un momento específico, en este caso, en el 2019.

3.1.3. Nivel de Investigación

El nivel del presente trabajo es descriptivo – correlacional. El primero debido a que se describe el proceso de elaboración del plan estratégico de manera sistemática basado en el modelo propuesto por D'Alessio. Y correlacional, porque se busca una relación del plan estratégico, con la propuesta control de cumplimiento de los objetivos y los beneficios esperados de la misma.

3.1.4. Método de Investigación

El método aplicado en el presente trabajo de investigación tiene un enfoque mixto, dado que involucra la recolección y análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos.

3.1.5. Técnicas e Instrumentos de Investigación

De acuerdo a los objetivos propuestos, las técnicas de investigación empleadas para la recolección de datos son la observación y la entrevista personal. Además de revisión documental de la organización para aplicar el análisis cuantitativo.

Los instrumentos a utilizar en la presente investigación se desarrollan a través de encuesta al personal involucrado en el área de recursos humanos en Ilo y entrevistas personales que se encuentran basadas en preguntas deductivas de los participantes. Para la información cuantitativa se aplicará softwares computacionales que permitan la diagramación y el procesamiento de datos en hojas de cálculo y herramientas de evaluación de viabilidad de proyecto a través de simulación de escenarios con beneficio económico cálculo (Ms Excel, versión 2016)

3.1.6. Plan Muestral

El presente trabajo de investigación lleva a cabo la aplicación de una muestra de todo el personal involucrado en los procesos de capacitación a cargo del área de recursos humanos de la empresa. Además de los colaboradores que intervendrán en la entrevista personal.

3.1.6.1. Población Objetivo

Para los análisis a aplicarse para el presente trabajo, se tiene una población total de 12 colaboradores quienes comprenden la sección de capacitación, dentro del área de recursos humanos. Al ser una población pequeña, se considera a todo el personal del área para entrevista y como muestra.

3.1.6.2. Procedimientos de muestreo

En la presente tesis se presenta el muestreo no probabilístico ya que se realizará selección de toda la población por ser un número menor a 50 datos, como se sugiere para la aplicación de un cálculo muestra estadístico

3.1.7. Análisis de Datos

3.2. Aspectos metodológicos para la propuesta de mejora

3.2.1. Métodos de Ingeniería a aplicarse

Desde la perspectiva de la ingeniería industrial se aplicaron herramientas tales como Planeamiento Estratégico, considerando todas las matrices que implica la realización de su trabajo y beneficios económicos esperados para la evaluación de la propuesta.

3.2.2. Técnicas de Ingeniería a aplicarse

Para analizar la situación actual de la empresa, así como herramientas de diagnóstico como son Árbol Causa - Efecto para la identificación de problemas y de Fines – Medios para verificar el objetivo que beneficie a la organización.

Para el desarrollo del Plan estratégico, se analizaron las situaciones internas y externas a través de FODA, Matriz BCG, AMOFHIT, PESTEL y MPEYEA. Y. El Cuadro de Mando Integral (BSC) como medio de control de los objetivos identificados.

4. CAPITULO IV: SITUACIÓN ACTUAL, VISIÓN Y MISIÓN

4.1. Recursos Humanos

4.1.1. Recursos Humanos

Actualmente Southern maneja tiene una estructura organizacional dividida en direcciones y gerencias según sea el caso. La dirección de recursos humanos se encuentra bajo el mando directo de la Presidencia Ejecutiva a cargo de Oscar Gonzales Rocha.

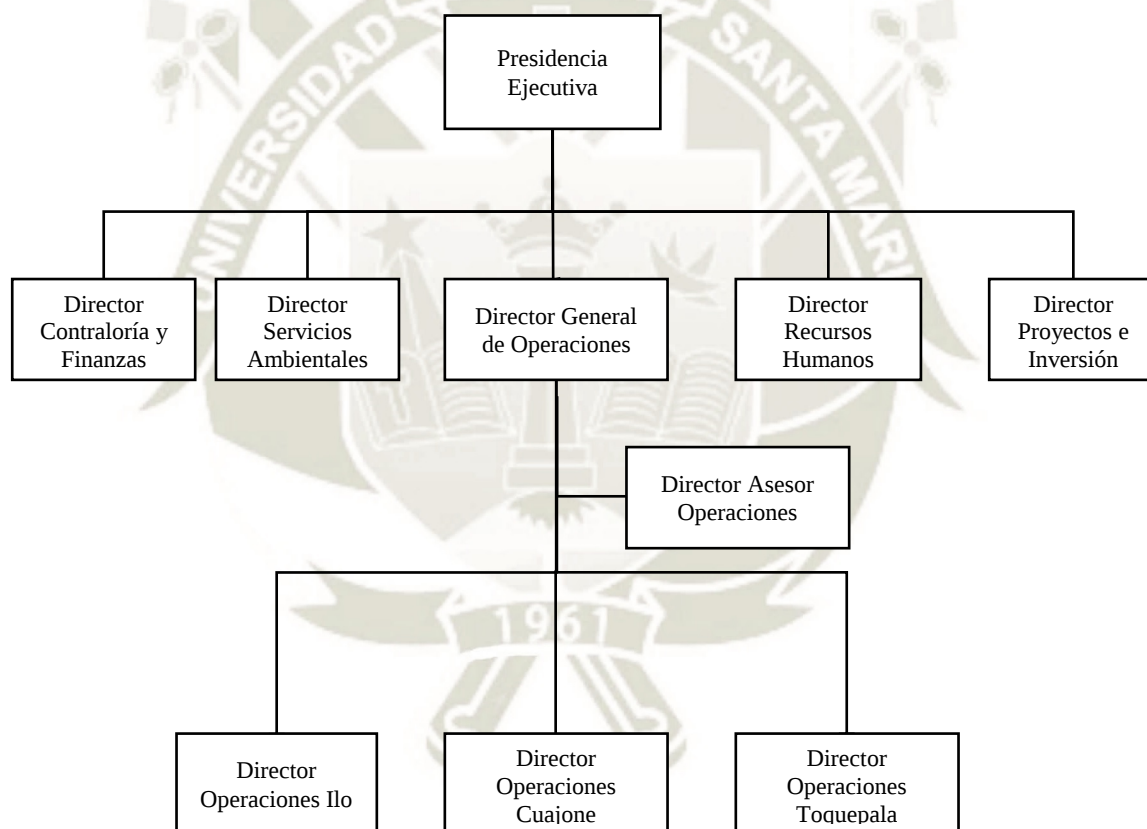


Figura 8. Organigrama General de Empresa

Fuente: La empresa

Está dividida en cuatro gerencias y una superintendencia. La composición de cada gerencia la componen los diferentes departamentos según las necesidades, el alcance de la dirección es en todas las áreas de operación y administrativas de la empresa, las jefaturas generalmente se dividen por zonas de operación que son básicamente Toquepala, Ilo y Cuajone.

La dirección está compuesta por la gerencia de Compensaciones, la gerencia de Desarrollo Humano y Competencias, la gerencia de Relaciones Laborales, la gerencia de Administración de Personal y finalmente por la Superintendencia de Hospitales ya que la empresa maneja un sistema privado de salud para sus trabajadores que es administrado con los recursos de la empresa.

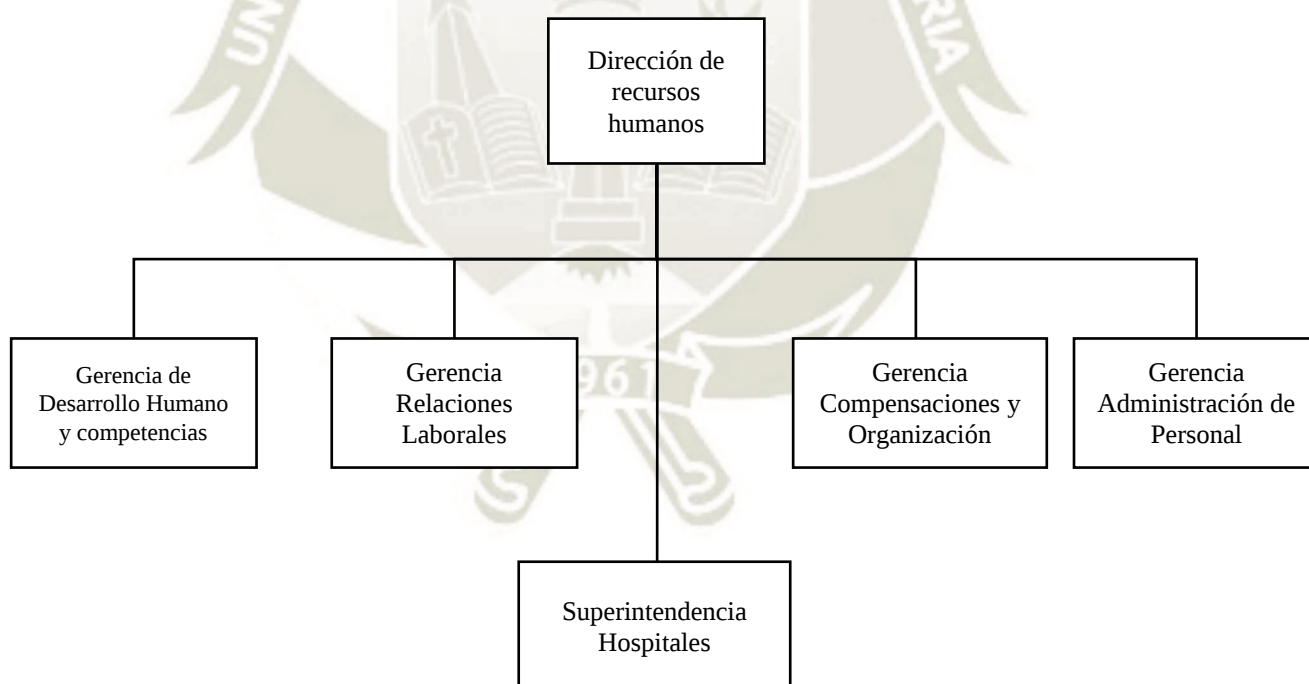


Figura 9. Organigrama del Área de Recursos Humanos

Fuente: La empresa

La Gerencia de Desarrollo Humano y competencias de quien nos referimos en todo el trabajo de investigación tiene como objetivo asegurar la captación de candidatos idóneos para los puestos que corresponden dentro de la organización como para los que se requieran, así como promover las actividades de capacitación que mejore el desempeño del personal en la empresa para que así se busquen lograr nuevas responsabilidades.

4.1.2. Gerencia de desarrollo humano y competencias

La Gerencia está compuesto básicamente por los siguientes departamentos: Departamento de Selección y Desarrollo, Departamento de Competencias, Departamento de Capacitación (Con 3 sedes en Ilo, Cuajone y Toquepala). Los demás departamentos de selección y competencias tienen base en Ilo y Cuajone respectivamente movilizándose según sea el caso a las demás áreas de operación. Cada departamento tienen sus respectivas jefaturas y de quienes dependen analistas o asistentes administrativos según sea el caso, teniendo a la fecha un total de 13 funcionarios repartidos de la siguiente manera: 01 Gerente de Desarrollo Humano y Competencias con sede en Ilo, 01 Jefe de Selección con sede en Ilo, 01 Jefe de Sistema de Competencias con sede en Cuajone, 03 Jefes de Capacitación distribuidos en Ilo , Cuajones y Toquepala, 01 Analista de Desarrollo Organizacional con sede en Toquepala, 01 Analista de Competencias con sede en Cuajone, 02 Analistas de selección con sede en Ilo , y 3 Asistentes administrativos de capacitación en las sedes de Ilo, Cuajone y Toquepala. A continuación, el organigrama de la gerencia:

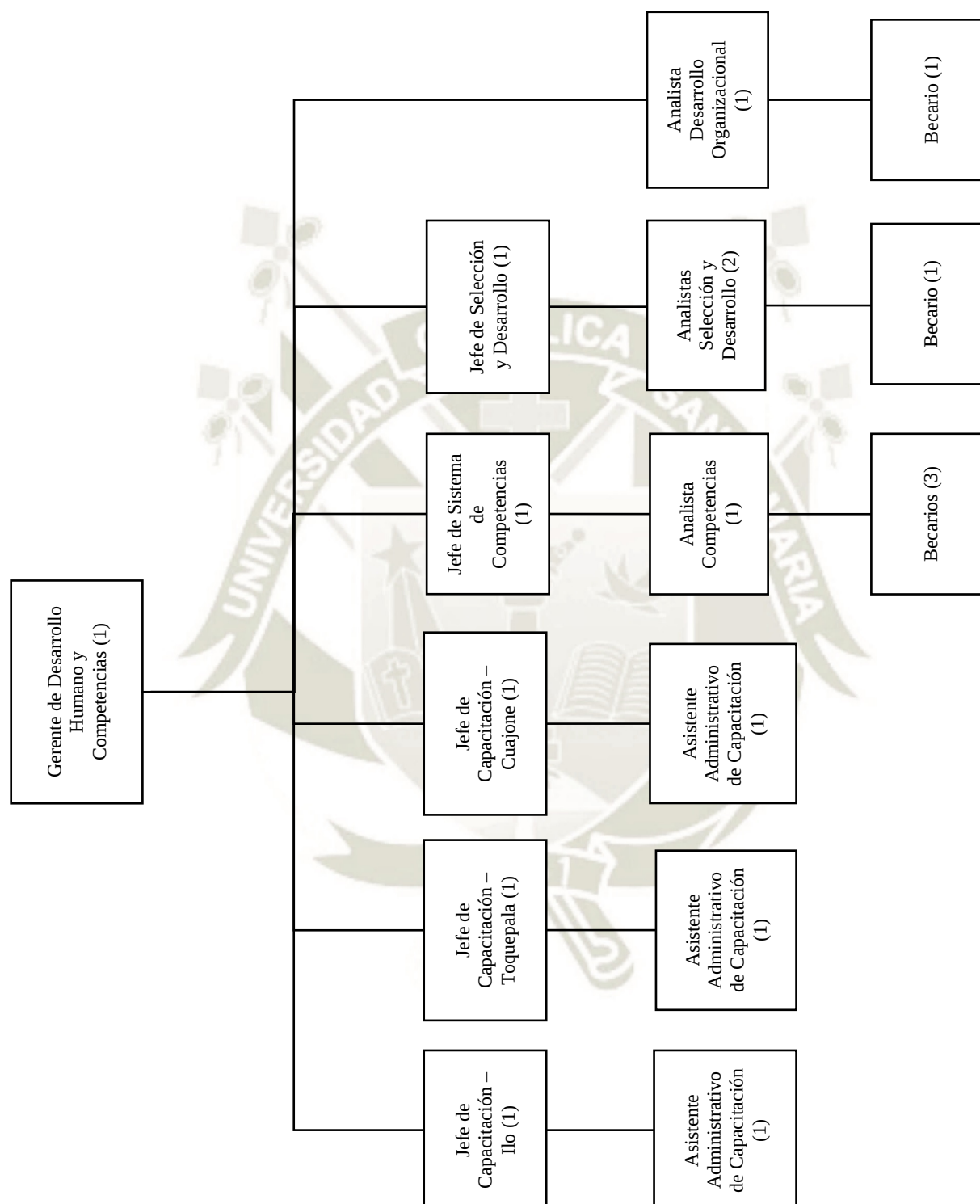


Figura 10. Organigramma detallado del área

Fuente: La empresa

La descripción de la estructura de la Gerencia de Desarrollo Humano está basada en la actual organización de la empresa que se muestra en la lista de personal generada por el ERP de la empresa.

4.1.3. Departamentos

4.1.3.1. Departamento de Selección y Desarrollo

Se encarga de cubrir todos los procesos de selección generados por requerimiento de personal en todas las áreas de toda la empresa, según la actual política se deberá asegurar el éxito y continuidad de las operaciones mediante la selección de los candidatos idóneos para los puestos que se requiera, para los procesos de selección independientemente de la modalidad del requerimiento Southern tiene la prioridad en primera instancia de cubrir las vacantes mediante promoción de personal SPCC que reúna los requisitos y que estén dentro de la cultura de la organización. Son funciones según los descriptores de puesto del Jefe de Selección y Analista de Selección y desarrollo comprende:

- Planificar la atención de los requerimientos de fuerza laboral en todas las áreas de la empresa ya sean temporales, permanentes o de emergencia.
- Atender los procesos de selección mediante técnicas apropiadas de reclutamiento y coordinaciones con las áreas funcionales para la programación de entrevistas con los candidatos.
- Coordinar procesos de identificación de personal con alto potencial para reemplazo de puestos críticos y planes de sucesión según sea el caso.

Actualmente Southern ha desarrollado su propio sistema para los procesos de selección y reclutamiento llamado Capper donde se cargan todo tipo de información y documentación dentro del proceso de selección. Funciona actualmente como una base de datos de candidatos internos y externas que se usa para todo requerimiento y que es manejada por otras gerencias de la dirección de recursos humanos según sea el caso y funciones.

4.1.4. Proceso de Selección

4.1.4.1. Procesos de selección

Es importante definir que existen dos tipos de requerimientos que maneja el departamento de selección: Requisición/CTSM (Contrato de trabajo sujeto a modalidad) y ampliaciones de contrato.

Dentro de las requisiciones o contratos sujetos a modalidad estos se pueden abordar de 3 maneras: mediante convocatoria interna, mediante proceso de ex becarios y mediante convocatoria externa.

Durante los últimos 3 años el número de procesos abordados por el área son variables mientras que se ha notado una ligera disminución en los tiempos.

Tabla 5. Selección 2016 - 2018

	2016		2017		2018	
	Regulares	Ampliaciones	Regulares	Ampliaciones	Regulares	Ampliaciones
Cantidad de procesos	562	115	1027	104	710	108
Tiempo promedio de los procesos	46	7	39	7	44	8

Fuente: Empresa

El proceso regular actualmente se realiza de la siguiente manera:

- La línea funcional emite un documento de justificación que es sustento para el requerimiento de personal que es la aprobación del memo del puesto de trabajo. El documento es enviado a la gerencia de compensaciones quien crea y aprueba el documento en el sistema Capper.
- El departamento de selección recibe la notificación e inicia el proceso mediante una convocatoria y una preselección directa de ser el caso, por lo que consulta al área funcional la elección de procedencia de sus candidatos pudiendo ser interna o externa. Luego de realizar una primera preselección, el departamento de selección envía una lista de candidatos a la línea funcional para hacer la verificación de seguridad correspondiente con el área de asuntos internos.
- Posteriormente la línea funcional selecciona según el perfil a los candidatos que más se acercan con las características que ellos requieren.
- La línea envía la lista elegida al departamento de selección para que se hagan las evaluaciones y entrevistas psicolaborales para en el caso de obtener un resultado positivo o no se tenga alguna observación se

procederá son la entrevista técnica en coordinación con el área funcional ya que ellos la realizan directamente con los postulantes ya sea de forma presencial o no presencial dependiendo del caso. El resultado de estas evaluaciones son el acta de selección donde se elige al candidato finalista.

- El acta de selección del candidato final es necesaria para la asignación de sueldo en la gerencia de compensaciones y ello permite iniciar la evaluación médica del candidato como requisito.
- Una vez aprobada la asignación de sueldo es posible definir la carta de ofrecimiento al candidato quien la responde para coordinar su inducción y con ello se inicia su ingreso a la empresa a cargo de la gerencia de administración de personal donde culmina el proceso.

Todo lo descrito anteriormente es realizado por los dos analistas y el jefe de selección de personal con apoyo del becario del departamento.

4.1.5. Departamento de Sistema de Competencias

El departamento de sistema de competencias se encarga de normar las competencias en toda la empresa para crear valor, atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de las competencias y los procesos mediante las capacidades que desarrollan los trabajadores y resultados requeridos para el adecuado desempeño como indica la política de recursos humanos.

Se han planteado 03 tipos de competencias para el desarrollo de personal:

4.1.5.1. Competencias Corporativas:

Son competencias que deben poseer todos los trabajadores de la empresa en un determinado nivel y se relacionan directamente con los comportamientos en la organización.

Las competencias corporativas son:

1. Liderazgo
2. Trabajo en Equipo
3. Orientación a los resultados
4. Desarrollo de la persona
5. Comunicación efectiva
6. Calidad y mejora continua
7. Servicio al cliente interno y externo
8. Preservación de la seguridad e higiene minera
9. Preservación del medio ambiente

4.1.5.2. Competencias Genéricas Administrativas

Son aquellas competencias relacionadas a funciones específicas de algunos puestos de trabajo que incluyen conocimientos, habilidades y actitudes.

Las competencias genérico administrativas son:

1. Administración de la información
2. Análisis y solución de problemas
3. Planeación

4. Gestión de proyectos
5. Negociación
6. Manejo del tiempo
7. Control emocional
8. Presupuesto y control de costos
9. Relación con organizaciones e instituciones

4.1.5.3. Competencias Técnicas

Son aquellas competencias relacionadas al desarrollo de los conocimientos y habilidades para desenvolverse específicamente en un puesto de trabajo.

La identificación de competencias es determinada en base a las actividades críticas y el impacto que tienen en los resultados.

Actualmente el departamento maneja 986 matrices de competencias técnicas registradas en una base de datos actualizada y gestionada por el jefe, analista y becarios del departamento.

Para competencias corporativas, genérico administrativas y técnicas el departamento de competencias realiza los siguientes pasos:

1. Se registra las matrices de competencias corporativas y genéricas administrativas en el módulo informático de competencias.
2. Se coordina con la línea funcional el alcance de la implementación de competencias corporativas y genéricas administrativas de acuerdo a sus necesidades operacionales.
3. Se determina la criticidad de las competencias.
4. Se elabora los formatos de evaluación de competencias corporativos y

los formatos de evaluación de competencias genérico administrativas de acuerdo a las matrices de la actividad 1

5. Se aprueban los formatos por el departamento y la gerencia
6. Se entregan los formatos de evaluación por competencias a los gerentes, superintendentes y/o jefes quienes en coordinación con el departamento se encargarán de organizar las evaluaciones correspondientes.
7. Se tabula la información que se recogió para poder identificar el dominio del trabajador y las brechas que puedan existir según sea cada caso.
8. Se registra toda la información en el módulo de competencias correspondiente.
9. Se entrega a la línea funcional los resultados de las evaluaciones según el formato de lista de verificaciones.
10. El departamento elabora el plan de desarrollo de competencias de cada gerencia.
11. La línea funcional a través de su representante valida el plan de desarrollo.
12. Se realiza el seguimiento del plan de desarrollo para posteriormente hacer una revaluación de las competencias luego de un año de la capacitación, los pasos a seguir son los mismos.

Sobre el contenido de cada competencia, respecto a las competencias corporativas y genérico administrativas estas se encuentran homologadas con el grupo México de donde es parte la empresa.

Asimismo, las competencias técnicas son levantadas en campo para su

actualización en contenido o en asignación constantemente por los integrantes del departamento.

Actualmente no hay algún cronograma o indicador de evaluaciones anuales como información.

4.1.6. Departamentos de Capacitación

El departamento de capacitación se encuentra descentralizado en las 03 áreas operativas de la empresa que son Toquepla, Ilo y Cuajone con sus jefaturas y asistentes administrativos.

La función del departamento es hacer cumplir los planes de capacitaciones en 4 ámbitos:

1. Cursos del decreto supremo 024 – Plan de seguridad y salud ocupacional
2. Cursos de competencias corporativas
3. Cursos de competencias genérico administrativas
4. Cursos de competencias técnicas

El cumplimiento de las capacitaciones debe ser controladas por el presupuesto asumido cada año y es el área quien se encarga de su ejecución, asimismo como del control y desarrollo de los cursos.

Mediante el ERP (SAP-Recursos Humanos) de la empresa se reportan indicadores de asistencia, es responsabilidad del departamento coordinar con todas las áreas dentro del área la asistencia y compromiso de cada trabajador.

Los planes de capacitación los proponen y los trabajan en conjunto con cada línea funcional, es decir que cada gerencia propone los cursos en el año y son revisados y validados por el departamento de capacitación, asimismo se encargan de la elección de los proveedores según las políticas por los montos que representen.

Finalmente se cuenta con un analista de desarrollo organizacional que actualmente se encarga de los procesos anuales de becarios en toda la empresa, así como apoyos en procesos de selección y proyectos de clima laboral.

4.2. Visión

La actual visión que tiene la empresa SPCC está alineada con la de SCC (Southern Cooper Corporation) es decir:

“Ser la Empresa productora de cobre y otros metales de mayor rentabilidad en el mundo, con el mejor capital humano, respetando su entorno en armonía con la naturaleza y agregando continuamente valor para sus accionistas y grupos de interés.”

De igual manera y considerando las características planteadas en el marco teórico que debe tener una visión apropiada, las características que planeta Fernando D’Alessio y alineada a la actual visión ya definida de la corporación se plantea:

Visión para la gerencia de desarrollo humano en la empresa minera:

“Ser una gerencia que promueva la selección, retención y desarrollo del mejor capital humano siendo un modelo de excelencia en el sector minero peruano con los mejores índices del área en los próximos cinco años”

4.3.Misión

De igual manera la actual misión a la que está alineada la empresa SPCC (Southern Perú Cooper Corporation) es la misma de SCC (Southern Cooper Corporation) es decir:

“Extraer recursos minerales para transformarlos y comercializarlos satisfaciendo las necesidades del mercado, cumpliendo con su responsabilidad social y ambiental, maximizando la creación de valor para sus accionistas.”

Considerando las características planteadas en el marco teórico que debe tener una misión, las características que plantea Fernando D’Alessio y alineadas a la actual misión ya definida en la corporación se plantea la siguiente misión para la gerencia en estudio, que será base para poder plantear objetivos y estrategias a lo largo del plan.

Misión para la gerencia de desarrollo humano de la empresa minera:

“Atender y planificar eficientemente los requerimientos de todas las operaciones y áreas de soporte seleccionando al personal más idóneo, desarrollar y potenciar sus competencias mediante capacitaciones permanentes e identificar y retener al mejor talento desarrollando líneas de carrera para así crear valor a través de las personas y realizar las operaciones con éxito.”

5. CAPITULO V: DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EXTERNO

5.1. Análisis del Entorno PESTE

5.1.1. Análisis Político de la minería (P)

En cuanto a la política, se debe hablar del estado peruano y su rol en el desarrollo del sector minero. El objetivo primordial de la política minera en el Perú es “Aprovechar los recursos minerales racionalmente, respetando el medio ambiente y creando condiciones para el progreso del sector en un marco estable y armonioso para las empresas y la sociedad” (Ministerio de Energía y Minas, 2019)

El estado es “el órgano concedente, normativo y promotor” del sector minero. Además, que el estado “reconoce la importancia de las actividades mineras” y promueve “políticas adecuadas que aseguren la mitigación de impactos ambientales y sociales generados por el desarrollo de la actividad” (Osinerming, 2007)

Tabla 6. Equilibrio en el sector minero promovido por el estado peruano

El primer equilibrio es el económico	La importancia del sector minero en la caja fiscal así como para el crecimiento económico es evidente ⁴⁶ . En este sentido, busca que el crecimiento económico sea un crecimiento sostenido, de largo plazo, que contribuya a la mejora en la distribución del ingreso y la riqueza.
El segundo y tercer equilibrio son el social y ambiental.	Para cumplir con este objetivo se han delineado tres líneas de acción ▪ Responsabilidad en las relaciones laborales (es decir, un sector que mantenga una relación social de trabajo formal y en cumplimiento con la legislación laboral). ▪ Responsabilidad en las relaciones con la comunidad (es decir, un sector empresarial minero con responsabilidad social que genere facilidades para el desarrollo del capital humano y social en las comunidades donde opera y por ende, genere un efecto expansivo de largo plazo en las regiones). ▪ Responsabilidad en las relaciones con el medio ambiente (es decir, un sector que mitigue los impactos ambientales y cumpla con los lineamientos de su reglamento de seguridad e higiene minera que se planteen).

Fuente: (Osinerming, 2007)

En el Perú existe una Ley General de la Minería, el cual es un delimitador de la inversión en exploración minera, así como la búsqueda del desarrollo de proyectos en las áreas en concesión por el Estado. La ley lo que busca es eliminar la especulación de la explotación minera, así como multar a través de una penalidad a las explotaciones mineras que no están siendo productivas. En la década del 90 el Perú abrió sus puertas a la inversión minera, en búsqueda de una política acelerada de la privatización del sector, garantizando inversiones con estabilidades en los acuerdos, seguridad en la inversión, además de acuerdos jurídicos, cambiarias y tributarias. A partir de esta política, el Perú empezó a incrementar la recaudación en este sector. Sin embargo, también gracias a esa política, actualmente las explotaciones que se acogieron a los beneficios de este período se encuentran protegidas por alteraciones en el marco legal, respetando lo pactado en ese tiempo. Actualmente la política del estado peruano es otorgar las concesiones mineras identificadas, respetando el medio ambiente y condiciones

de desarrollo para el entorno, garantizando un marco normativo justo y equilibrado entre las empresas y la sociedad peruana. (Osinerming, 2007)

La política minera se basa en los siguientes lineamientos para la política minera 2016 – 2021 y que buscan el crecimiento de las actividades mineras y energéticas, explotando las áreas concedidas (Ministerio de Energía y Minas, 2019):

- Mantener un marco legal que propicie un desarrollo sostenible y equitativo del sector minero
- Actualizar las normas mineras con el fin de estabilizar la parte jurídica de las inversiones, mejorando las condiciones de inversiones privadas en actividades de exploración y explotación de los recursos, así como el transporte, labor general, beneficio y comercialización del recurso.
- Desarrollar nuevos conceptos de la minería que propicie y de privilegio a la disponibilidad y accesos al recurso hídrico antes del inicio de las actividades mineras con una política de inclusión social y desarrollo sostenibles de las comunidades del entorno.
- Propiciar las actividades mineras de manera segura tanto para los trabajadores, como para la sociedad, logrando preservar el medio ambiente y manteniendo relaciones armoniosas con las comunidades
- Promover la investigación en estudios geológicos, inventarios y evaluación de recursos minerales.
- Mitigación de los efectos sociales, ambientales y de seguridad de la pequeña minería y minería artesanal
- Promover la generación de mayor valor agregado en el sector minero.
- Fortalecer la institucionalidad del sector, así como promover su funcionamiento de la Ventanilla Única.

El 23 de marzo del 2018 asumió el cargo de presidente Martin Vizcarra, ante la renuncia de Pedro Pablo Kuczynski. La sucesión ha promovido la estabilidad política que no existía anteriormente y plantea un desarrollo para la inversión en el país, lo que favorece la continuidad del sistema político y lo convierte en una oportunidad. En la actualidad el Ministerio encargado del control de la actividad económica es el Ministerio de Energía y Minas (MINEM) actualmente presidido por Miguel Incháustegui Zevallos (Viceministro de Minas), en lo que refiere a las normas en el sector “se sitúan en un marco global de plena estabilidad jurídica, libertad económica, garantías, promoción a las inversiones y pacificación del país”. (Ministerio de Energía y Minas, 2019). En cuanto al marco legal, a continuación, se presentan las legislaciones correspondientes al sector de minería en general:

- Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada, Decreto Legislativo N° 757
- Ley de Promoción de la Inversión Privada de las Empresas del Estado, Decreto Legislativo 674
- Ley de Promoción de las Inversiones Extranjeras, Decreto Legislativo N° 662
- Ley General de Minería, Decreto Legislativo N° 109
- Ley de Promoción de las Inversiones en El Sector Minero, Decreto Legislativo N° 708
- Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, Decreto Legislativo N° 29783 y su modificatoria, la Ley N° 30222

- Reglamento de seguridad y Salud Ocupacional en Minería, Decreto Supremo N° 055-2010-EM
- Declaran de interés prioritario el desarrollo de la zona sur del Perú, Decreto Legislativo N° 842

En lo referente al marco jurídico se ve duramente criticado en la actualidad por la falta de credibilidad y administración de justicia, además si consideramos que entre el 5 y 10% de los ingresos del producto bruto interno de un país se ven afectados si no hay seguridad jurídica. Según los estudios realizados por BBVA Research (BBVA Research, 2019) las estrategias que ayudaría a que el sector minero se desarrolle, están directamente relacionadas con un marco legal estable. Es decir que su desarrollo se base en tres ámbitos importantes que actualmente se encuentra vigentes:

- Contratos de estabilidad tributaria: Es decir que las empresas privadas puedan celebrar convenios de estabilidad jurídica con el Estado a fin de mantener la vigencia del régimen normativo y que se respete el tiempo de pacto del convenio. Así mismo, estos acuerdos deberían tener lineamientos como asegurar una inversión por 10 años y con un mínimo de dinero de 20 millones de dólares americanos, 12 años para un mínimo de 100 millones de dólares americanos y 15 años para un mínimo de 500 millones de dólares americanos.
- Devolución definitiva del IGV: Este beneficio se daría a los titulares de la actividad minera durante el periodo de explotación, para ello deben celebrarse contratos de inversión con el estado peruano y que esta devolución se base en todas las importaciones o adquisición de bienes, préstamos y servicios utilizados. Este beneficio se dará hasta diciembre del 2019.
- Según la ley 1423, recuperación anticipada del IGV: El cual es un beneficio

tributario durante la etapa pre-productiva. El cual consiste en la devolución del IGV en gravo de las importaciones o adquisiciones de locales y bienes de capital. A este régimen pueden acogerse personas naturales o jurídicas que realicen inversiones en cualquier sector económico, incluido el sector minero. Los requisitos para acogerse al mismo son: el proyecto debe generar renta de tercera categoría, la inversión del proyecto debe ser de 5 millones de dólares y el proyecto debe incluir una etapa pre-productiva de por lo menos 2 años.

La Cámara de Comercio de Lima (CCL) señaló hoy que las autoridades de los poderes del Estado, los medios de comunicación y la ciudadanía en general deben recuperar la prudencia, la serenidad, la capacidad de diálogo y la mesura a fin de defender la estabilidad política, social y macroeconómica del Perú (Andina Noticias, 2019).

“La inestabilidad política y la incertidumbre que se generan por el enfrentamiento entre los poderes del Estado están afectando la dinámica económica del país. Las inversiones privadas comienzan a detenerse ante la incertidumbre y son ellas las que constituyen un elemento clave si queremos mantener nuestro crecimiento”, afirmó la presidenta de la CCL, Yolanda Torriani. (Andina Noticias, 2019)

En ese sentido, y ante los recientes acontecimientos políticos que se viven en el país, invocó al diálogo y subrayó la necesidad de formalizar el Consejo de Estado, integrado por los presidentes de los poderes del Estado, para que, sin perder su autonomía, se constituya en un canal formal de diálogo. Recordó que el país ha alcanzado desde hace 28 años una estabilidad macroeconómica que debe mantenerse y defenderse.

El 11 de setiembre el ministro de energía y minas declara: El ministro de Energía y Minas (MEM), Francisco Ísmodes, manifestó hoy que la crisis política no beneficia al sector minero ni a las futuras inversiones. "Este clima de inestabilidad [política] asusta las decisiones que inversionistas puedan tomar para venir al país", señaló en una entrevista con RPP. Resaltó la prioridad del gobierno del presidente Martín Vizcarra para resolver estos conflictos con el fin de propiciar el desarrollo adecuado del sector. Se refirió, además, a la caída de los precios de los minerales, fruto de la disputa comercial entre Estados Unidos y China.

"Esperamos que esta guerra comercial sea superada pronto para que los precios retornen al alza, como han estado en los últimos meses", mencionó.

"Cuando los precios están altos, la producción tiene que incrementarse para sacarle el mayor provecho a los recursos naturales", anotó Ísmodes.

(ESAN, 2019) En cuanto al régimen laboral minero. Dadas las características particulares de las labores en la actividad minera, su legislación laboral cuenta con algunas diferencias en relación a los otros sectores económicos. Existe la figura del ingreso mínimo minero, que parte de considerar que la actividad minera requiere de personal calificado que realiza labores bajo condiciones especiales.

El Decreto Supremo N° 030-89-TR determina, a partir del 1 de agosto de 1989, que los trabajadores del sector minero tienen derecho a percibir el denominado ingreso mínimo minero, que no podrá ser inferior al monto que resulte de aplicar un 25% adicional al ingreso mínimo legal vigente en la oportunidad de pago. Así, la remuneración actual del trabajador minero no podrá ser menor a S/. 937.50. Tienen derecho a percibir el ingreso mínimo minero los trabajadores empleados y

obreros de la actividad minera, incluso el personal que labora a través de contratistas y subcontratistas.

Respecto a las obligaciones del empleador, el Decreto Supremo N° 014-92-EM señala que los titulares de actividad minera están obligados a proporcionar a sus trabajadores que laboren en zonas alejadas de las poblaciones y a los familiares de estos: facilidades de vivienda, bajo un sistema que permita un número de días de trabajo por otros de descanso en un centro poblado; escuelas y su funcionamiento; instalaciones adecuadas para la recreación; servicios de asistencia social; y asistencia médica y hospitalaria gratuita, en la medida que estas prestaciones no sean cubiertas por EsSalud. Se considera zona alejada aquella que esté a más de 30 kilómetros de distancia o a más de 60 minutos de recorrido en vehículo a velocidad normal o segura de la población más próxima.

Seguro complementario de trabajo de riesgo

La minería se encuentra entre las actividades de alto riesgo señaladas en el Anexo 5 del Decreto Supremo N° 009-97-SA, Reglamento de la Ley de Modernización de la Seguridad Social. La norma dispone que el empleador minero contrate el seguro complementario de trabajo de riesgo.

Dicho seguro complementario otorga al trabajador empleado u obrero una cobertura por accidente de trabajo y por enfermedad. El trabajador accidentado o enfermo tiene derecho a una coberturas de salud por trabajo de riesgo, cuyo objetivo es cubrir las prestaciones de asistencia y asesoramiento preventivo promocional en salud ocupacional; atención médica farmacológica, hospitalaria y quirúrgica cualquiera fuere el nivel de complejidad de la lesión, hasta la recuperación total del asegurado, o en su defecto la declaratoria de invalidez

permanente total, o parcial o el fallecimiento; aparatos ortopédicos y prótesis; rehabilitación y readaptación laboral que podrá ser contratada libremente con EsSalud o una entidad prestadora de salud (EPS) y que excluye los subsidios económicos como incapacidad temporal, maternidad, lactancia que corren por cuenta de EsSalud.

Asimismo, el seguro complementario abarca la cobertura de invalidez y sepelio por trabajo de riesgo, que tiene por finalidad otorgar pensiones de invalidez total o parcial, temporal o permanente, o de sobrevivientes, así como cubrir los gastos de sepelio.

En cuanto al análisis político se puede concluir en lo siguiente:

- El sistema de gobierno del Perú es democrático a la fecha, esto favorece a la estabilidad económica y a la inversión privada que busca desarrollarse en la actividad minera, dando continuidad al crecimiento del país. Este es un factor positivo y se presenta como una Oportunidad.
- En cuanto al sistema legislativo y judicial. En el Perú existen leyes que promueven la actividad de manera responsable, estas así mismo son favorables para las empresas que se relacionan al sector minero. Se cuenta con un marco legal adecuado y las leyes y decretos son equitativos. Esto se presenta como una Oportunidad.
- Existe un fomento al empleo por lo cual se promueven normas que aseguran la estabilidad laboral en un entorno seguro para el bienestar del empleado. Este factor se presenta como una Oportunidad.
- Se promueve la estabilidad fiscal a través de la Ley de la Minería que beneficia a las empresas que se relacionan a la actividad minera, regulando

los aportes tributarios y penalizando las explotaciones que no son beneficiosas para el fisco. Así como una política fiscal con exoneraciones y reducción del impuesto. Para el sector minero esto se ve como una Oportunidad.

5.1.2. Análisis Económico y Financiero de la minería (E)

La oferta de cobre está dada por las siguientes empresas: Sociedad minera Cerro Verde, Compañía minera Antamina, Las Bambas MMG, Southern Peru Cooper Corporation, Antapaccay, Toromocho – Chinalco y Constancia – Hubday, siendo las más representativas en el país en (Ver Figura 11). Así mismo, tienen como destino de exportación países como China, Estados Unidos, Suiza, Corea del Sur y España; por lo cual el Perú es el segundo país con mayor exportación de cobre después de Chile.

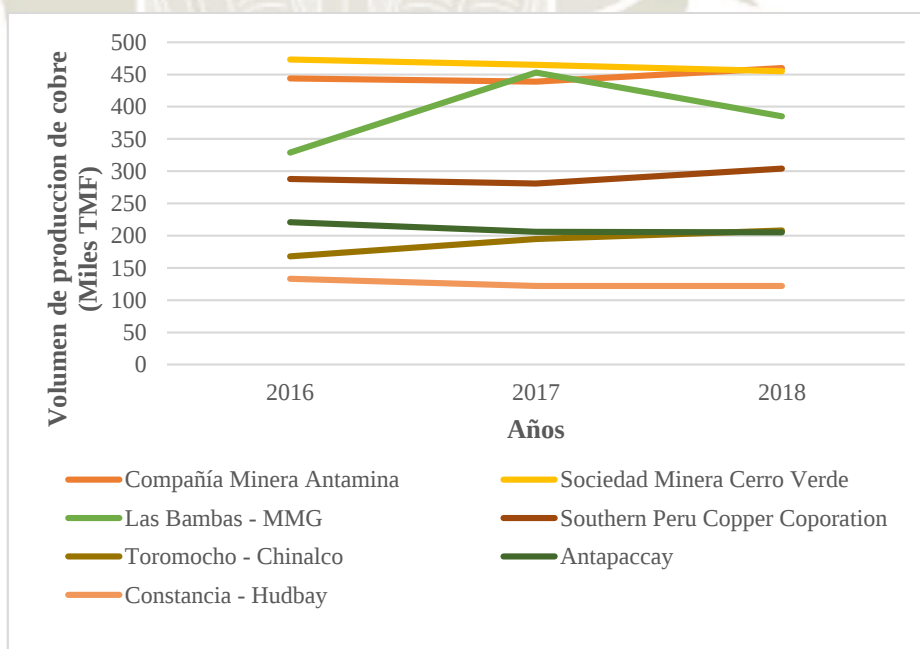


Figura 11. Producción de cobre por empresas

Fuente: (Banco Central de Reserva del Perú, 2018). Elaboración propia

En el 2009, tuvo una mayor actividad la mina Gold Fields La Cima, quien inició sus actividades en el 2008. La producción en el 2010 disminuyó debido a una menor actividad por parte de Southern; en cambio, Cerro Verde aumento su producción por el mejoramiento de procesos de su planta concentradora. La extracción del cobre creció en el 2011, estuvo incentivada al incremento del precio del mineral en el año 2010 (Ver Figura 11). La ampliación de Antamina a inicio del 2012 y las inversiones realizadas por parte de Southern incrementaron la producción de la materia prima durante este año.

En el 2013, la producción nacional de cobre se vio favorecida por Antapaccay, Milpo y Brocal. La producción de cobre en el 2014 tuvo desaceleración debido a una menor producción de Antamina y Cerro verde (por los trabajos de ampliación). Mientras que en Antapaccay, alcanzo su capacidad máxima y en Toromocho se inició las operaciones que incrementaron su producción. Si bien en el 2015 se registró un mejor desempeño en la producción de cobre que fueron resultados de los nuevos proyectos cupríferos como los de Toromocho, Constanica y Las Bambas. La producción del mineral durante el 2016 tuvo un aumento en relación a su año anterior, debido al aumento en la producción de las Bambas y Cerro Verde, en esta última se realizó una ampliación que elevo su producción.

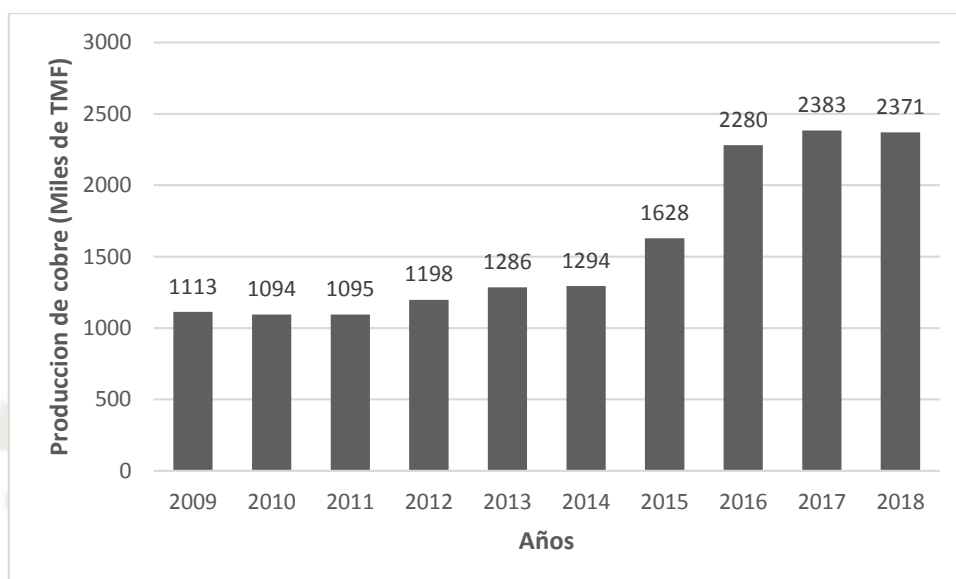


Figura 12. Producción de cobre

Fuente: (Banco Central de Reserva del Perú, 2018). Elaboración propia

En el 2017, se registró la mayor producción de cobre en los últimos 10 años debido a los trabajos de expansión de operaciones (Proyecto expansión Toquepala) por parte de la mina Southern Perú Cooper Corporation; así como también por parte de Las Bambas y Cerro verde, que alcanzaron sus metas anuales de producción. En adicción, Antamina, Toromocho y Constancia pudieron superar sus metas anuales.

La producción de cobre en el 2018 disminuyó a 2371 toneladas métricas (TMF) en comparación al año 2017, ya que se registró una menor producción de las Bambas por la inestabilidad geotécnica; sin embargo, esta caída se compensa con el incremento en la producción de las minas Antamina y Southern (Ver Figura 12), en esta última fue en efecto por el inicio de operación de expansión en el último trimestre del año pasado.

La cotización del cobre ha ido fluctuando en los últimos diez años; en el 2009 la política de acumulación de China, permitió la recuperación económica de la actividad y, además, el cierre de algunas mina en Chile incremento la subida del precio; en el 2010, el incremento en el precio manifestó la creciente estrechez del mercado del cobre; es decir, la menor oferta de los países productores; en el 2011, incremento el precio en los primeros meses pero al final de año disminuyo drásticamente debido a los temores por de recesión mundial (crisis de deuda de Europa), limitando la tendencia creciente en su cotización. Durante el 2012, se registró una caída en el precio, en comparación a los anteriores años, pues se elevaron las expectativas de la recesión, se desaceleró el crecimiento de las economías emergentes (China) y miedo de un ajuste fiscal desordenado en Estados Unidos. En el 2013, nuevamente la cotización del mineral se redujo debido a las liquidaciones de posiciones especulativas de un incremento en la oferta global y una menor demanda China. Al año siguiente, la cotización del cobre descendió a causa de las bajas expectativas del crecimiento económico de China, apreciación del dólar y caída del petróleo; para el 2015, la caída en el precio del cobre fue debido a la desaceleración del crecimiento de la demanda mundial del mineral lo que generó recortes de producción de cobre de algunas minas. En el 2016, se registró el precio más bajo en los últimos diez años a causa del crecimiento de la oferta de cobre concentrado lo que favoreció la producción de refinados a menores costos.

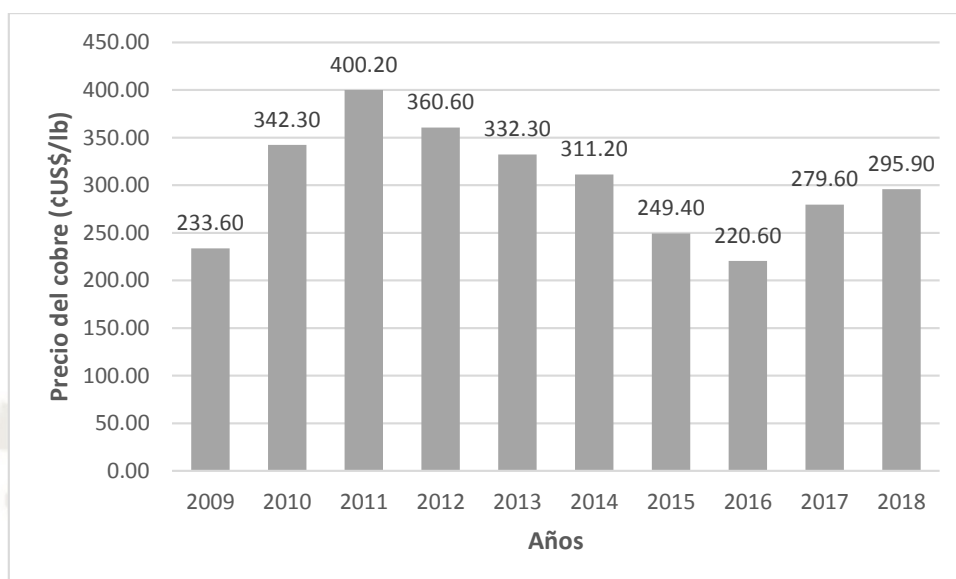


Figura 13. Precio del cobre

Fuente: (Banco Central de Reserva del Perú, 2018). Elaboración propia

En el 2017, el precio incremento en consecuencia del crecimiento global sincronizado y una demanda China mayor a los esperada, depreciación del dólar y retorno de los fondos de inversión. Al año siguiente, de igual manera la cotización del cobre se incrementó en el primer mes, pero luego se vio afectado por el agravamiento de tensiones comerciales.

En adición, las proyecciones de precios para el cobre se mantendrán en niveles altos en comparación al promedio de los últimos años, aun cuando existe tensiones comerciales en los mercados financieros entre Estados Unidos y China durante segundo semestre del 2018, lo cual puede incrementar la volatilidad del precio del mineral.

Para el 2019 en el IAPM¹ se estima un precio promedio de cUS\$/lb. 300 y en MMM² de cUS\$/lb. 310, siendo mayor al promedio de 2018 debido

¹ Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas (Ministerio de Economía y Finanzas)

² Marco Macroeconómico Multianual, documento que contiene proyecciones macroeconómicas y supuestos en los que se basan.

a que durante los primeros meses del 2019 (Ver Tabla 5) hubo negociaciones comerciales entre Estados Unidos y a China, mejorando las relaciones comerciales entre ambos países; además, se ejecutará el plan de estímulo económico de China, que permitirá impulsar la demanda del metal.

Tabla 7. Proyección precio del cobre

Precio de exportación	2018	MMM 2019-2022				IAPM 2019-2022			
		2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Cobre (¢US\$/lb.)	296	310	310	310	310	300	305	305	305

Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019). Elaboración Propia.

En los siguientes años (2020-2022) de igual forma se proyecta un mayor precio promedio (IAPM: ¢US\$/lb. 305 y MMM: ¢US\$/lb. 310), el cual se explica por el déficit de oferta física y regulaciones medioambientales de China y, por ende, restringe el uso de cobre reciclado. Así mismo, existen otros factores como la mayor producción de vehículos eléctricos (intensivos en cobre) favoreciendo el incremento en el precio de la materia prima.

(Andina Noticias, 2019) El presidente del Banco Central de Reserva (BCR), Julio Velarde, señaló que el Perú ha cumplido con 20 años de crecimiento económico continuo, posibilitado en gran parte por la estabilidad macroeconómica.

Tabla 8. Ingreso proveniente del trabajo
INGRESO PROMEDIO MENSUAL PROVENIENTE DEL TRABAJO, SEGUN AMBITO GEOGRAFICO, 2007- 2016
(Soles corrientes)

Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	810.5	893.2	963.9	986.9	1 069.0	1 155.7	1 184.6	1 239.9	1 304.9	1 370.7
Área de residencia										
Urbana	949.9	1 031.3	1 106.7	1 119.7	1 201.1	1 303.6	1 326.7	1 393.2	1 462.7	1 538.9
Rural	361.2	430.9	478.8	519.8	579.8	603.0	628.8	639.5	668.5	674.9
Región natural										
Costa	980.9	1 061.9	1 134.4	1 139.1	1 221.4	1 334.2	1 352.9	1 434.0	1 518.2	1 605.7
Sierra	542.7	631.3	705.2	747.0	820.3	867.5	928.5	955.8	979.7	1 023.1
Selva	648.5	730.1	783.8	842.6	947.8	1 003.9	1 008.9	1 017.1	1 087.8	1 078.4
Departamento										
Amazonas	542.3	641.9	718.7	806.2	784.1	858.8	826.1	857.3	939.1	995.4
Áncash	623.8	734.0	770.8	869.6	941.1	973.5	1 009.1	1 048.7	1 014.4	1 094.9
Apurímac	432.2	490.1	519.2	634.0	598.2	620.0	778.2	841.6	925.6	889.4
Arequipa	816.5	985.7	1 051.0	1 120.4	1 257.8	1 299.7	1 377.3	1 429.0	1 456.9	1 512.2
Ayacucho	475.9	517.7	576.7	644.7	747.9	750.2	752.2	773.5	904.6	879.5
Cajamarca	472.7	550.1	649.6	724.0	793.4	812.0	835.4	760.5	828.2	806.3
Callao	971.7	1 097.2	1 238.0	1 219.0	1 189.1	1 329.8	1 353.3	1 494.5	1 528.5	1 561.1
Cusco	584.7	650.6	756.5	775.7	888.4	973.6	1 045.1	1 081.2	1 025.6	1 144.6
Huancavelica	380.2	426.1	493.6	560.4	614.1	641.9	684.7	622.1	719.9	733.7
Huánuco	461.1	531.6	572.8	623.0	720.2	848.4	898.4	877.8	923.5	901.5
Ica	704.8	801.7	895.4	924.0	997.0	1 022.9	1 082.3	1 187.1	1 278.1	1 297.3
Junín	679.8	793.5	797.5	795.5	912.7	974.6	1 003.8	1 044.7	1 139.5	1 199.3
La Libertad	819.2	762.9	925.5	889.8	895.5	1 000.9	1 040.4	1 092.4	1 128.9	1 203.8
Lambayeque	590.0	636.5	670.7	707.6	750.4	843.6	835.4	906.0	1 000.0	1 117.1
Provincia de Lima 1/	1 176.7	1 277.5	1 344.8	1 315.9	1 435.2	1 561.6	1 596.9	1 696.8	1 809.9	1 939.9
Región Lima 2/	764.5	839.4	836.7	981.1	965.6	1 084.1	1 017.0	1 073.2	1 185.0	1 181.6
Loreto	664.5	727.4	771.9	863.9	888.1	977.5	945.0	1 038.0	1 107.8	1 062.3
Madre de Dios	1 090.6	1 251.5	1 412.0	1 495.3	1 832.6	1 867.4	1 936.4	1 861.4	1 655.5	1 632.9
Moquegua	1 124.1	1 328.2	1 352.5	1 541.3	1 564.0	1 780.2	1 826.3	1 823.7	1 791.2	1 818.4
Pasco	638.0	747.6	806.4	893.4	896.6	834.8	859.5	866.1	892.4	1 000.8
Piura	550.2	620.5	759.8	742.7	856.6	887.0	890.4	902.4	935.0	952.3
Puno	412.7	465.6	507.5	588.3	631.8	720.7	806.4	879.9	799.5	856.8
San Martín	666.6	774.2	811.1	882.3	993.0	1 032.7	1 001.2	1 038.2	1 098.9	1 079.2
Tacna	909.6	1 034.6	1 055.0	1 125.5	1 135.5	1 244.0	1 270.5	1 295.2	1 323.2	1 336.6
Tumbes	873.5	783.4	856.2	910.7	1 035.2	1 117.7	1 104.5	1 145.4	1 165.3	1 255.5
Ucayali	758.8	771.8	851.6	825.0	963.3	1 015.3	1 017.5	1 007.7	1 165.7	1 182.6

□

Fuente: (INEI)

Por tanto, en cuanto al análisis económico del sector, podemos concluir que:

- Existe un conjunto de mineras que concentran la gran minería, dentro de ellas se encuentra la empresa en estudio. Siendo además los países de destino de la producción: China, Estados Unidos, Suiza, entre otros. La explotación minera de nuestro país solo es superada por Chile.
- La producción de Cobre se encuentra en incremento, cada año es exportada mayor cantidad de cobre debido a la demanda del mercado y los principales productores venden dicho material a los países destino. En el 2018 se logró vender 2 mil 371 Toneladas de dicho mineral.
- El precio del cobre ha ido mejorando en los últimos tres años, siendo su precio en el 2019 de 295.90 dólares por libra. Y se proyecta que para el 2022 alcance los 305 dólares por libra
- El país se ve con miras positivas en cuanto al crecimiento económico, de hecho, ya se ha cumplido casi 20 años de crecimiento constante económico. Por tanto, la economía es estable, en buena parte gracias al desempeño del sector minero.

5.1.3. Análisis Social y cultural de la minería (S)

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, el estado de la población del Perú a mediados del año 2020 es de 32.077.764 habitantes. Las ciudades con mayor población en el Perú para el 2010 son, en primer lugar, la ciudad de Lima Metropolitana con 11.886.647 habitantes. En segundo lugar, lo tiene la ciudad de Arequipa con 1069.531 habitantes; el tercer lugar, Trujillo con 919.550; el cuarto, Chiclayo con 700.440; y, finalmente, el quinto lugar, la ciudad de Iquitos con 637.376 habitantes.

Tabla 9. Variación del número de habitantes en el Perú

AÑOS	POBLACION			TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL (por mil)		
	HIPOTESIS BAJA	HIPOTESIS MEDIA	HIPOTESIS ALTA	HIPOTESIS BAJA	HIPOTESIS MEDIA	HIPOTESIS ALTA
TOTAL						
1950	7 632 460	7 632 460	7 632 460	25,86	25,86	25,86
1955	8 671 541	8 671 541	8 671 541	27,49	27,49	27,49
1960	9 930 965	9 930 965	9 930 965	29,18	29,18	29,18
1965	11 467 225	11 467 225	11 467 225	28,43	28,43	28,43
1970	13 192 677	13 192 677	13 192 677	28,21	28,21	28,21
1975	15 161 146	15 161 146	15 161 146	27,03	27,03	27,03
1980	17 324 179	17 324 179	17 324 179	24,11	24,11	24,11
1985	19 515 785	19 515 785	19 515 785	21,95	21,95	21,95
1990	21 753 328	21 753 328	21 753 328	18,46	18,46	18,46
1995	23 836 867	23 836 867	23 836 867	17,05	17,05	17,05
2000	25 939 329	25 939 329	25 939 329	13,35	15,02	16,47
2005	27 716 979	27 946 774	28 146 820	11,23	13,99	16,42
2010	29 308 539	29 957 804	30 535 129	9,77	13,10	16,07
2015	30 768 964	31 972 027	33 068 636	8,37	11,92	15,13
2020	32 077 764	33 923 224	35 647 766	6,70	10,41	13,81
2025	33 167 611	35 725 458	38 178 581	5,60	9,55	13,19
2030	34 106 473	37 463 580	40 764 564	4,10	8,42	12,44
2035	34 811 031	39 067 037	43 364 852	2,51	7,24	11,67
2040	35 250 343	40 501 750	45 954 956	0,94	6,08	10,88
2045	35 416 001	41 747 214	48 510 363	-0,50	5,05	10,19
2050	35 327 392	42 811 226	51 032 836			

Fuente: (INEI)

La minería informal podría también catalogarse dentro del ámbito socio-cultural del Perú. Entendiendo que la minería informal es toda actividad minera que es realizada usando equipo y maquinaria que no corresponde a las características de la actividad minera que desarrolla (pequeño productor minero o productor minero artesanal) o sin cumplir con las exigencias de las normas de carácter administrativo, técnico, social y medioambiental que rigen dichas actividades, en zonas no prohibidas para la actividad minera y por persona, natural o jurídica, o grupo de personas organizadas para ejercer dicha actividad que hayan iniciado un proceso de formalización conforme se establece en el presente dispositivo (Ministerio del Ambiente, 2006, p. 13).

Así mismo, existe una minería ilegal en el Perú. Esta minería se caracteriza por ser una actividad minera ejercida por personas naturales o jurídicas, o grupos de personas organizadas para ejercer dicha actividad, usando equipo y maquinaria que no corresponde a las características de la actividad minera que desarrolla (pequeño productor minero o productor minero artesanal) o sin cumplir con las exigencias de las normas de carácter administrativo, técnico, social y medioambiental que rigen dichas actividades, o que se realiza en zonas en las que esté prohibido su ejercicio (Ministerio del Ambiente, 2006, p. 13).

En la actualidad el ámbito social y cultural de las comunidades ha tenido relevancia debido a los enfrentamientos que se han suscitado entre la población, los inversionistas del sector y como interviniente el estado peruano. Según BBVA Research (BBVA Research, 2019) los proyectos que se encuentran en cartera, en su mayoría han sido postergados de manera principal, por los conflictos sociales en cada zona. Las comunidades que se encuentran cerca de las explotaciones mineras ven amenazadas sus actividades agrícolas y ganaderas por la eventual contaminación que se produciría por la explotación minera. A toda esta situación los costos políticos han cobrado una importancia para hacer que los proyectos se realicen.

Los principales proyectos que se han visto afectados por esta situación han sido Río Blanco con una inversión de 2 mil 500 millones de dólares americanos, Así como Conga y Galeno con una inversión de 4 mil 800 y 3 mil 500 millones respectivamente y en el último año Tía María con una inversión de 1 mil 400 millones.

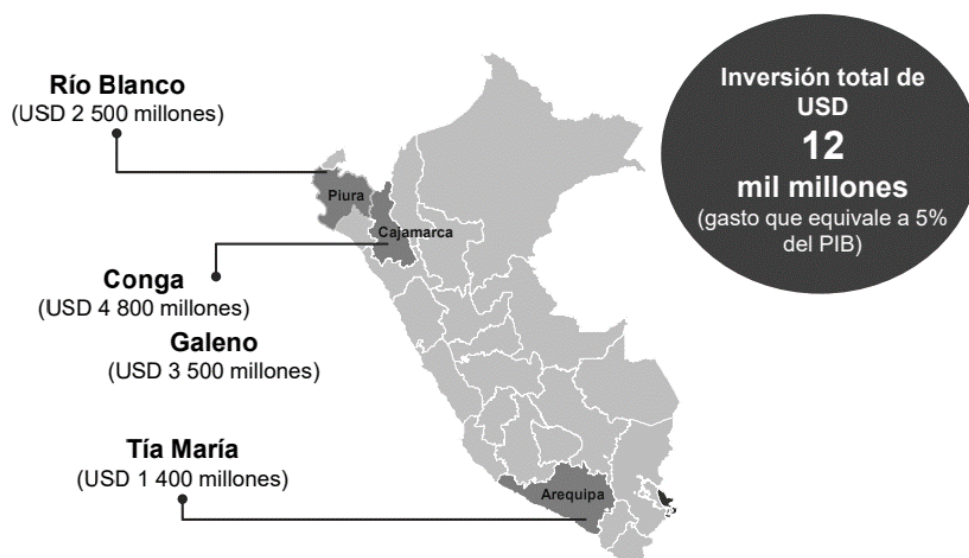


Figura 14. Proyectos detenidos por conflictos sociales en el Perú

Fuente: (BBVA Research, 2019)

En cuanto al empleo. La población ocupada, o el empleo, creció en 1,2% en el trimestre móvil abril-mayo-junio a nivel nacional, según reportó el INEI. Este crecimiento se reflejó en todos los dominios geográficos del país, a excepción de la costa y sierra del sur.

En la costa sur, el número de empleados cayó de 441 mil a 395.500 personas en abril-junio del 2018, una reducción a una tasa de -10,3% en el mismo trimestre del 2019; mientras que, en la sierra sur, la cifra pasó de 2.731.100 a 2.439.500, una caída de -10,7%.

El mayor dinamismo, en cambio, se ha registrado al norte del país. En la costa norte, el empleo creció en 10,6% a 2.368.400 personas; mientras que la sierra norte subió en 10% a 893.700 peruanos.

Asimismo, a nivel rural, la población ocupada se redujo de 3.779.500 a 3.762.400 peruanos en el mismo periodo, una caída de 0,5%. En el área urbana, el empleo subió en 1,7% a 13.022.400 personas.

En cuanto al entorno social podríamos concluir en lo siguiente:

- Existe una tasa de población en crecimiento, en la cual se proyecta que en las regiones importantes del Perú la población crecerá según proyecciones del INEI para el 2050. Esto indica que existirá una necesidad mayor de desarrollo económico en las regiones. Por lo que se presenta como una oportunidad.
- Existe una minería informal e ilegal en la explotación minera, relacionada a la cultura poblacional y que atañe al desarrollo económico del país, por tanto, esta minería haría que se mantenga una idea de que la explotación minera es dañina para el desarrollo social, por trabajar en condiciones sub-estándar. Este es un factor que se presenta como una amenaza.
- La concepción de que la minería es dañina, hace que la población se vea amenazada en cuanto a sus actividades principalmente la ganadera y agrícola, formándose conflictos entre la población y el inversionista, teniendo como ente intermediario al estado, que busca promover la explotación minera de manera responsable. A lo que va del año, se han suspendido la explotación en 4 grandes proyectos por motivos sociales. Este es un factor que se presenta como una amenaza.

5.1.4. Análisis Tecnológico del sector minero (T)

En el Perú se ha realizado esfuerzos por adquirir la tecnología de tendencia global. En sus esfuerzos, actualmente se dedica entre a 1.5% del PBI para el desarrollo tecnológico del país. Según el Banco Mundial y su índice de competitividad en el área de tecnologías de la información ocupa el puesto 69 de 140. Por otro lado, según el Instituto de Estadística e Informática (2017), el 71.1% de la población del país hace uso a diario de internet. El 26.7% de los hogares tienen acceso a telefonía fija y el 89.5% de la población tiene celular con telefonía móvil. En lo referente a TV por cable el 40% posee este servicio. (Banco Central de Reserva del Perú, 2018)

Un factor importante a resaltar es que Perú no es un país destacado en cuanto al desarrollo de nueva tecnología. Propiamente en el sector minero es posible inferir que estos resultados son similares, ya que las tecnologías de equipos mineros son desarrolladas en otros países como Alemania, Estados Unidos o Finlandia; y que, a pesar de ser representantes de la minería a escala mundial, estos no son producidos en Perú, a pesar de ser una de las primeras economías en la que se explota el sector minero.

Los avances tecnológicos de otros sectores podrían afectar a la industria minera en un corto o largo plazo. Por ello, la firma internacional Deloitte (Deloitte, 2019) da a conocer cinco innovaciones tecnológicas que podrían transformar el sector a nivel mundial:

- Internet de las cosas: Es la tecnología que interconecta digitalmente una variedad de equipos a internet. En otras palabras, servidores, computadores personales, móviles y sensores se incorporan a la red para

emitir datos sobre el estado de las operaciones, a fin de tomar decisiones más inteligentes sobre estas. (Deloitte, 2019)

- Máquinas inteligentes: Contar con vehículos autónomos y equipos automatizados ya están revolucionando las operaciones mineras.

Y es que se espera que a medida que se potencien estos sistemas, las máquinas tengan la capacidad de realizar actividades que permitan la reducción de costos de mano de obra y, por ende, mejoren la productividad.

En ese sentido, las empresas podrían llegar a operar las minas totalmente autónomas desde sus centros funcionales.

- Soluciones genómicas: Esto contempla el uso de bacterias para la extracción de minerales in situ; y enzimas naturales para la generación de procesos biológicos como la descontaminación de suelos, la mejora del drenaje en las minas y la mitigación de amenazas a la biodiversidad mediante el monitoreo biológico (Deloitte, 2019).

- Prendas tecnológicas: Mediante la incorporación de tecnologías informáticas y electrónicas en ropa y accesorios (sombreros, lentes, guantes, relojes, etc.), las empresas mineras obtienen ventajas importantes.

Estos dispositivos pueden, incluso, señalar si sus usuarios están pasando sufrimiento físico, permitiendo una respuesta rápida ante los accidentes o lesiones (Deloitte, 2019).

- Aeronaves híbridas: Son vehículos de transporte que permiten a las empresas mineras transportar equipos a regiones que carecen de carreteras.

Si bien estas aeronaves aún se están perfeccionando, se espera que los costos se estandaricen con los precios del transporte de camiones, y sean más baratos que el transporte vía helicóptero (Deloitte, 2019).

Por tanto, en cuanto al análisis tecnológico del sector, podemos concluir que:

- Existe un aumento en el uso de internet y tecnologías móviles por parte de la población peruana, esto es una oportunidad debido a que agiliza las comunicaciones dentro de la cadena productiva y la población se encuentra mejor comunicada.
- Existe un crecimiento en cuanto al uso de tecnologías en el sector minero, impulsada por países desarrollados que renuevan esta tecnología con sus avances. Este factor se presenta como una oportunidad para el sector minero.
- En el Perú no se produce la propia tecnología que utiliza el sector minero, por tanto, esta contiene un sobrecosto en su adquisición por los pagos de impuestos de adquirir tecnología externa. Este factor se muestra como una amenaza.
- Con la comunicación y la globalización, también surgen amenazas en este ámbito, como la amenaza informática en cuanto a la violación de permisos al acceso de información de la empresa. Los sistemas son vulnerables a ataques informáticos y fallas. Por tanto, esto se presenta como una amenaza también para el sector minero.

5.1.5. Análisis Ecológico y Ambiental del sector minero (E)

En el Perú existe una Ley General de Minería, el cual contempla directrices en asuntos ambientales mineros. La normativa ambiental del Sector Energía y Minas, cuenta con tres instrumentos principales de gestión ambiental, uno de ellos es el referido a los Estudios de Impacto Ambiental (EIA) los cuales están relacionados con proyectos nuevos, los Programas de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA), relacionados a las operaciones que venían operando con anterioridad a la publicación de los reglamentos ambientales, y la Auditoría Ambiental, orientada a ejercer un adecuado control y fiscalización en el cumplimiento de los compromisos ambientales asumidos por las empresas con el Estado. Las principales funciones en cuanto a lo establecido por la normatividad vigente, son las siguientes (Ministerio de Energía y Minas, 2004):

- Proponer la política y normativa de conservación y protección del ambiente.
- Aprobar las normas técnicas para la regulación de dicha normativa.
- Normar la evaluación de impactos ambientales y sociales.
- Calificar y autorizar a instituciones para que elaboren Estudios de Impacto Ambiental (EIA).
- Evaluar, aprobar o desaprobar Estudios de Impacto Ambiental (EIA),
- Estudios de Impacto Ambiental Preliminar (EIAP); Evaluaciones Ambientales (EA), Planes de Cierre o Abandono y sus

modificadorias, así como cualquier cambio a los Programas de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA).

- Asesorar a la Alta Dirección de asuntos ambientales y en temas referidos a las relaciones de las empresas con la sociedad civil que resulten involucradas en las actividades del Sector de Energía y Minas.
- Mantener actualizados los registros relacionados a los asuntos ambientales.

El sector minero tiene una relación directa con el cuidado ambiental, debido a que es una de las actividades principales de desarrollo del Perú. Por tanto, el estado “fomenta la prevención y mitigación del impacto socio-ambiental para alcanzar los tres equilibrios deseados: económico, social y ambiental” (Osinerming, 2007)

En el Perú existe una política ambiental que regula el sector minero. Se entiende como política ambiental al conjunto de objetivos, principios, criterios y orientaciones generales para la protección del medio ambiente de una sociedad particular. El tribunal supremo de justicia del Perú define al medio ambiente como: “el conjunto de elementos sociales, culturales, bióticos y abióticos que interactúan en un espacio y tiempo determinado; lo cual podría graficarse como la sumatoria de la naturaleza y de las manifestaciones humanas en un lugar y tiempos concretos”.

Así mismo en el fundamento 30 considera que: El medio ambiente debe ser entendido sistemáticamente como el conjunto de fenómenos

naturales en que existen y se desarrollan los organismos humanos, encuentra el comportamiento humano una forma de acción y creación que condiciona el presente y el futuro de la comunidad humana.

(Tribunal Supremo de Justicia, 2004)

Esas políticas se ponen en marcha mediante una amplia variedad de instrumentos y planes. La Política Nacional del Ambiente como herramienta del proceso estratégico de desarrollo del país, constituye la base para la conservación del ambiente, de modo tal que se propicie y asegure el uso sostenible, responsable, racional y ético de los recursos naturales y del medio que lo sustenta, para contribuir al desarrollo integral, social, económico y cultural del ser humano, en permanente armonía con su entorno. (Ministerio del Ambiente, 2010)

En términos ambientales, los pasivos ambientales son los que tiene mayor relevancia en la actividad. Se genera un pasivo ambiental, cuando una actividad minera, petrolera o gasífera cesa y abandona el lugar donde operaba sin reparar los daños ambientales que ocasionó. Estos pasivos pueden contaminar el agua, el suelo, el aire, afectar la salud de la población que vive cerca de ellos e incluso puede perjudicar la propiedad de terceros. (Defensoría del Pueblo, 2017)

En el Perú el organismo encargado de evaluar, supervisar y fiscalizar lo relacionado a materia ambiental es la OEFA, para el caso de las empresas mineras y sus relacionadas. El análisis ecológico es muy importante para las empresas porque les permite tener sostenibilidad a lo largo del tiempo, además de traer beneficios a largo plazo agregando valor a la empresa en el mercado. Actualmente la SMV que abarca 278 empresas

dio una norma para que todas las empresas que coticen en bolsa publiquen su reporte de sostenibilidad, sin embargo, no todas lo cumplen actualmente según informaciones de KPMG. (Diario gestión, 2016)

En cuanto al ámbito ambiental podemos concluir lo siguiente:

- La legislación ambiental busca el cuidado del medio ambiente y a su vez al entorno de los agentes relacionados a la explotación. Por tanto, existe una exigencia mayor en cuanto a los requisitos y certificaciones necesarias para realizar la actividad económica. Este factor se presenta como una amenaza para el desarrollo de la actividad económica.
- Existe un elevado costo de los residuos de la actividad, debido a las nuevas normas como la búsqueda de ciclos cerrados de producción en los que la empresa debe hacerse cargo de los pasivos ambientales. Esto se presenta como una amenaza debido a los altos costos de manejo ambiental.
- Uso responsable de los recursos no renovables, así como normas para el tratamiento de los mismos. En este sentido existe una oportunidad debido las nuevas tecnologías que aportan al cuidado y consumo responsables de los recursos naturales.

Acerca de las fuerzas ambientales, en una encuesta realizada el 2017 indica que el 45% de la población se siente amenazada por fuerzas naturales. (Perú 21, 2019)

El Perú se encuentra en una zona sísmica. Así mismo existe el fenómeno de las heladas sobre todo al sur del país. En otra zonas se presentan

desborden como los huaicos e inundaciones. (Universidad Nacional de Ingeniería, 2019)

5.1.6. Lista de factores determinantes o clave para el éxito

5.1.6.1. Oportunidades

- Legislación del sector minero con particularidades y beneficios
- Mayor aporte al PBI nacional es del sector minero
- Crecimiento continuo económico en los últimos 20 años
- Crecimiento de ingresos por trabajo en las regiones del sur del país
- Cartera de inversiones mineras en el país
- Precio del cobre con tendencia positiva y estable hasta el 2022
- Lugares de influencia de Southern con buenos índices de crecimiento
- Proyectos sociales de formación laboral en regiones de influencia de Southern
- Facilidad y seguridad para el inversionista

5.1.6.2. Amenazas

- Crisis política en el país
- Mala aceptación de Southern socialmente, caso Tía María
- Inversiones paralizadas por conflictos sociales

- Incremento de competencias técnicas por automatización de procesos mineros
- Demanda insatisfecha de fuerza laboral ante la presencia de varios proyectos
- Aceptación de Southern respecto a otras mineras en el tema salarial
- Promedio de 34 muertes anuales en el sector minero peruano
- Programas agresivos de atracción de personal en otras minas
- Falta de formación técnica en institutos en materia de minería.

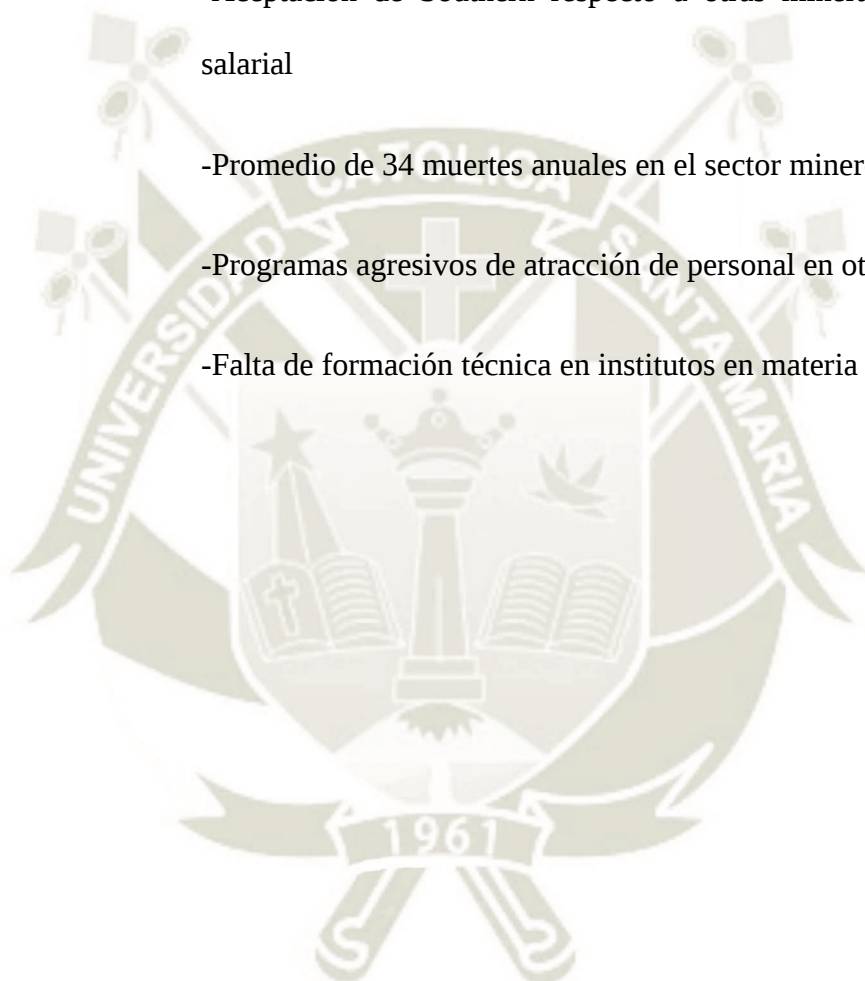


Tabla 10. Matriz MEFE

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Nro	Oportunidades			
1	Legislación del sector minero con particularidades y beneficios	0.08	3	0.24
2	Mayor aporte al PBI nacional es del sector minero	0.02	2	0.04
3	Crecimiento continuo económico en los últimos 20 años	0.08	2	0.16
4	Crecimiento de ingresos por trabajo en las regiones del sur del país	0.07	2	0.14
5	Cartera de inversiones mineras en el país	0.07	3	0.21
6	Precio del cobre con tendencia positiva y estable hasta el 2022	0.04	3	0.12
7	Lugares de influencia de Southern con buenos índices de crecimiento	0.06	2	0.12
8	Proyectos sociales de formación laboral en regiones de influencia de Southern	0.08	2	0.16
9	Facilidad y seguridad para el inversionista	0.04	2	0.08
	Subtotal			
	Amenazas			
1	Crisis política en el país	0.02	2	0.04
2	Mala aceptación de Southern socialmente, caso tia maria	0.06	2	0.12
3	Inversiones paralizadas por conflictos sociales	0.04	2	0.08
4	Incremento de competencias técnicas por automatización de procesos mineros	0.08	2	0.16
5	Demanda insatisfecha de fuerza laboral ante la presencia de varios proyectos	0.08	2	0.16
6	Aceptación de Southern respecto a otras mineras en el tema salarial	0.06	2	0.12
7	Promedio de 34 muertes anuales en el sector minero peruano	0.02	3	0.06
8	Programas agresivos de atracción de personal en otras minas	0.06	2	0.12
9	Falta de formación técnica en institutos en materia de minería	0.04	2	0.08
	Subtotal			
	TOTAL	1		2.21

Fuente: Elaboración Propia

El valor de 2.21 nos indica que el puntaje se encuentra por debajo del promedio lo que quiere decir que las oportunidades no están siendo bien aprovechadas en el contexto actual lo que no permite que las amenazas sean neutralizadas más fácilmente.

6. CAPITULO VI: DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO INTERNO

Se realizará el análisis AMOFHIT dentro del área según las características de los procesos que realiza la gerencia de desarrollo humano y competencias, para ello se tuvo que realizar la siguiente encuesta a los funcionarios de la gerencia:

Tabla 11. Cuestionario de Control Interno

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
CARGO:			FECHA:	
NRO	PREGUNTA	RESPUESTA		Comentarios
		SI	NO	
Comprobación de la Auditoría a la Administración y Gerencia				
1	¿Se desarrolla un proceso de planeamiento en cada departamento?			
2	¿Conoce la misión y visión de la empresa?			
3	¿Su gerencia cuenta con misión y visión?			
4	¿Tiene identificado los indicadores que miden su trabajo?			
5	¿Es adecuado el diseño organizacional de la gerencia?			
6	¿La especificación de las labores para cada puesto es la adecuada?			
7	¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es el adecuado?			
8	¿Las comunicaciones en la gerencia son las adecuadas?			
9	¿Se reconoce el trabajo en algún momento?			
10	¿Se castigan las malas prácticas de forma adecuada?			
11	¿Las jefaturas han demostrado liderazgo?			
12	¿Existen líneas de carrera que las pueda reconocer?			
13	¿Cuál es el estilo de decisión de los funcionarios de la empresa?			
Comprobación de la auditoría a Marketing				
1	¿Se conocen claramente al cliente interno de la gerencia?			
2	¿El trabajo es reconocido por los clientes internos dentro de la empresa?			
3	¿Los trabajadores reconocen las labores de la gerencia?			
4	¿Están satisfechos los clientes internos de la empresa?			
5	¿Identifica las propuestas de mejora de los clientes internos?			

6	¿Las actividades de la gerencia al público en general son reconocidas por el público?
7	¿Los programas de la gerencia al público están posicionados?
8	¿Considera que la marca de la empresa le ayuda en sus tareas?
Comprobación de la auditoría a Operaciones, logística e infraestructura	
1	¿Considera apropiada la logística interna de la empresa?
2	¿Son eficaces las políticas y procedimientos dentro de la gerencia?
3	¿Se siguen estándares nacionales y/o internacionales?
4	¿Se tienen definidas las programaciones de las operaciones para cada departamento?
5	¿La infraestructura es la adecuada para los trabajos que se requieren?
6	¿Cuenta con los equipos apropiados y en buen estado para realizar sus labores?
7	¿Se cumplen normas de seguridad e higiene en toda las áreas de operaciones?
8	¿Los procesos de la gerencia son controlados y corregidos frecuentemente?
Comprobación de la auditoría a Finanzas y Contabilidad	
1	¿Conoce la situación financiera de la empresa?
2	¿Los índices financieros son mejores a los del promedio en la industria?
3	¿Conoce el presupuesto anual para su departamento y/o gerencia?
4	¿Se involucra a todos para el manejo de presupuesto del próximo año?
Comprobación de la auditoría a Recursos Humanos y Cultura	
1	¿Se mide usualmente el clima laboral en la empresa?
2	¿Se reconocen las competencias que debe tener cada persona en la empresa?
3	¿Se cuenta con una política de recursos humanos?
4	¿Se tienen programas de coaching ?
5	¿Se cuenta con una política de recursos humanos?
6	¿Todos los trabajadores tienen asignadas competencias con las cuales son evaluadas?
7	¿Se manejan contingencias para procesos de selección que pueden ser planificados?
8	¿Los sueldos son los adecuados en el mercado para retener al personal?
9	¿Se conocen los niveles de rotación en todas las áreas de la empresa?

10	¿Se conoce el nivel de rotación del personal en la gerencia?
11	¿Está conforme con la estructura organizacional en la gerencia?
12	¿Se realizan reuniones para propuestas de mejora en la gerencia?
13	¿Está conforme con su sueldo?
Comprobación de la auditoría de Información y Comunicaciones	
1	¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?
2	¿Todo el personal se encuentra capacitado y/o familiarizado con todos los sistemas del área?
3	¿Se actualizan los datos dentro de los sistemas?
4	¿Se tiene el soporte técnico ante cualquier imprevisto en el área?
5	¿Cuenta con las herramientas adecuadas de información para realizar su trabajo?
Comprobación de la auditoría de Tecnología e Investigación	
1	¿Los servicios de la gerencia son tecnológicamente competitivos?
2	¿Existen automatizaciones y tecnología de punta en la empresa?
3	¿Se cuentan con capacidades de investigación y desarrollo en la empresa?
4	¿Se procura desarrollar nuevos procesos del área ante la competencia?

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, se realizó una pequeña entrevista al gerente de desarrollo humano con las siguientes preguntas:

- 1 ¿Las decisiones dentro de la gerencia están enfocadas al planeamiento estratégico de la empresa?
- 2 ¿Estaría de acuerdo con plantear un plan estratégico asociado directamente a su gerencia?
- 3 ¿Cree usted, que la propuesta de planeamiento estratégico mejoraría los resultados? ¿Por qué?
- 4 ¿Estaría dispuesto a plantear estrategias dentro de la gerencia que permitan reducir tiempos y costos?
- 5 ¿Cuáles son los impedimentos para el planteamiento de nuevas estrategias?
- 6 ¿Contaría con el apoyo necesario de la dirección de recursos humanos para iniciar un proceso de revisión de las estrategias actuales?

6.1. Matriz AMOFHIT

En base a toda la información obtenida se planteó el siguiente análisis AMOFHIT:

6.1.1. Administración y gerencia (A)

Según Fernando D'Alessio el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad para así poder competir con éxito en el sector mientras que la gerencia no solo lo maneja de forma operativa sino de estrategias para guiar al equipo hacia un objetivo, por lo que en base a la

encuesta descrita anteriormente se obtuvo lo siguiente (D'Alessio Ipinza, Avolio Alecchi, & Andrade Adaniya, Planeamiento estratégico de la agroexportación de frutas y hortalizas frescas en el Perú, 2017):

Reputación de la alta dirección y sus gerentes:

Los funcionarios están de acuerdo en su mayoría que las estrategias y decisiones están alineadas a las decisiones de la dirección de recursos humanos y que estas a su vez están alineadas al grupo México.

El actual gerente de la empresa tiene cinco años en el cargo y más de treinta años en la empresa con experiencia en las áreas de tecnologías de la información y recursos humanos quien reporta directamente a la dirección de recursos humanos.

Según la muestra tomada a las funciones de recursos humanos de la organización se obtuvo el siguiente resultado expresado en porcentaje de aceptación a los enunciados de la tabla. Esta evaluación del clima fue elaborada por la empresa Great Place to Work en coordinación con la gerencia dirigida hacia muestras por gerencias en toda la empresa.

Tabla 12. Habilidades gerenciales de la empresa

Habilidad	Los jefes son competentes en el manejo del negocio.	41
Gerencial	Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas.	35
	Las personas que ingresan a la empresa encajan bien con nuestra cultura.	30
	Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos.	50
	Las personas son responsables de cumplir con su trabajo adecuadamente.	64
	Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.	44
Promedio: 44%		

Fuente: La empresa

Respecto a la habilidad gerencial y considerando un porcentaje por debajo de la media, en toda la dirección de recursos humanos no se tiene una ACEPTACIÓN de las habilidades gerenciales.

En entrevista con la gerencia se pudo verificar que la gerencia sigue con los lineamientos de la dirección y en cumplimiento con la política de recursos humanos a quien reporta mensualmente con las principales actividades que debe cumplir en el año relacionadas a cada departamento.

Actualmente la política de recursos humanos tiene la siguiente codificación: SP-PO-12-01 dentro de cual presenta el siguiente contenido:

1. Aspectos Generales
2. Planificar Necesidades del Personal
3. Identificar Requerimientos de Personal
4. Reclutar y Seleccionar

5. Administrar Ingreso de Personal
6. Entrenar y Desarrollar
7. Administrar el desarrollo y los Planes de Sucesión
8. Evaluar Desempeño
9. Administrar Puestos
10. Administrar Personal, Compensaciones y Pago de Haberes
11. Administrar Relaciones Laborales
12. Administrar Cese de Labores

Lista de procedimientos que soportan procesos de reclutamiento, capacitación y competencias:

Definir los requerimientos de personal: SP-PR-12-01-001

Reclutar y seleccionar: SP-PR-12-03-001: Reclutamiento de personal, SP-PR-12-03-002: Practicas y Becas

Entrenar y desarrollar: SP-PR-12-05-001

Administrar el desarrollo de planes de sucesión SP-PR-12-06-001

Evaluar el desempeño SP-PR-12-07-001

Si bien existen procedimientos estos no son usados consistentemente por los funcionarios para la realización de sus funciones, ya que en su mayoría no están actualizados. De los descritos anteriormente las últimas actualizaciones oficiales son del 2015.

De acuerdo a la encuesta de control interno los trabajadores de la gerencia reconocen que si bien existen la misión y visión de la empresa no la

conocen al detalle y que su gerencia no cuenta con ello ni se habló de lo cuestionado.

La estructura organizacional es considerada adecuada según los trabajadores para la realización de sus funciones que fue descrita en el organigrama (Ver organigrama).

El reconocimiento del trabajo o las sanciones son considerados como no bien administradas dentro de las actividades de la gerencia de desarrollo humano.

Finalmente, los trabajadores no reconocen una línea de carrera que puedan desarrollar dentro de sus áreas mediante objetivos o metas para alcanzar.

6.1.2. Marketing (M)

El área de marketing ha sido enfocada hacia los clientes internos de la empresa que son consideradas todas las áreas operativas, administrativas y/o de soporte en todas las áreas a nivel nacional que conforman la empresa quienes se encuentran debidamente identificados por todos los funcionarios de la empresa.

La percepción de los trabajadores acerca del reconocimiento del trabajo que realizan respecto a procesos de selección, capacitación y competencias son aceptadas regularmente especialmente por el tema de tiempos.

Asimismo, en todos los procesos se reciben propuestas de mejora que actualmente no están siendo canalizadas o registradas para tomar acción e incrementar la respuesta positiva de las demás áreas de la empresa.

Por último, la marca de la empresa es aceptada por los proveedores, usuarios y/o candidatos en los procesos de la gerencia y es un apoyo para su efectividad.

6.1.3. Operaciones, logística e Infraestructura (O)

Las áreas de soporte para recursos humanos en general como logística o contratos son aceptables para los funcionarios y apoyan en los procesos cuando se requiera.

Si bien las actividades de la gerencia son netamente de soporte, estas siguen estándares internacionales con los que cuenta la empresa y son importantes para el sustento de la documentación en auditorías internas y externas.

Para el caso de la ISO 9001 dentro de los procesos de auditoría, es el área de capacitación y competencias quien se adecua a los estándares exigidos por las otras gerencias que lo requieran.

La infraestructura y soporte del equipamiento son aceptados por los funcionarios y no requieren de mayores cambios.

Respecto al aspecto de seguridad e higiene en el trabajo, se cumple con lo mínimo exigido y el área es parte de la cultura de seguridad en la que se trabaja cada año.

Finalmente, todo tipo de actividad en la gerencia actualmente no son controlados o corregidos como propuestas de mejora para mayores rendimientos en tiempos e impacto según las actividades de cada departamento.

6.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)

Según la utilidad neta de SPCC durante los últimos años esta se ha ido incrementando lo que se ve reflejado en las utilidades repartidas a los trabajadores. Los funcionarios dentro de la gerencia con consientes del crecimiento y afirman tener conocimiento de los estados financieros de la empresa según encuesta interna.

Tabla 13. Datos Financieros de la empresa, 5 años

DATOS FINANCIEROS Y ESTADÍSTICOS SELECCIONADOS DE LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS

Southern Copper Corporation y Subsidiarias
Datos financieros y estadísticos seleccionados por cinco años
Por los años terminados el 31 de diciembre de

(en millones de dólares, excepto por los montos por acción y trabajadores)	2018	2017	2016	2015	2014
Estado de Resultados Consolidado					
Ventas netas	\$7,096.7	\$6,654.5	\$5,379.8	\$5,045.9	\$ 5,787.7
Costo y gastos operativos	\$4,215.5	\$4,035.6	3,815.6	3,631.5	3,555.0
Resultado de operación	2,881.2	2,618.9	1,564.2	1,414.4	2,232.7
Participación no controladora de las Acciones de inversión en los ingresos de la Sucursal del Perú	5.2	3.9	2.3	4.7	4.9
Utilidad neta atribuible a SCC	\$1,543.0	\$728.5	\$ 776.5	\$ 736.4	\$ 1,333.0
Montos por acción					
Utilidad neta atribuible a SCC - básica y diluida	\$2.00	\$0.94	\$ 1.00	\$ 0.93	\$ 1.61
Dividendos pagados	\$1.40	\$0.59	\$ 0.18	\$ 0.34	\$ 0.46

Fuente: Informe anual SPCC 2018

El tema financiero y contable para el área de desarrollo humano es limitado ya que solo el gerente de desarrollo humano y los jefes de capacitación en las 03 sedes tienen acceso o conocimiento del tema presupuestal o manejan sistemas relacionadas dentro del área.

Es decir que no se cuenta con la participación de todos los integrantes en todas las actividades del área, lo que facilitaría tener conocimiento claro

de los recursos económicos para el planteamiento de mejoras o proyectos del área.

6.1.5. Recursos Humanos y Cultura (H)

La gerencia de desarrollo humano y competencias cuenta con 13 funcionarios distribuidos según el departamento al que corresponden según el organigrama (Ver organigrama).

Todos los funcionarios cuentan con un régimen de trabajo de 6 x 1 y 4 x 3. Es decir que una semana se trabaja de lunes a sábado descansando el día domingo y la siguiente semana se trabaja de lunes a jueves descansando viernes, sábado y domingo. Esto se vuelve a repetir durante todo el año, esto fue implementado con la finalidad de que los trabajadores tengan un mayor fin de semana para realizar actividades de estudio o de tiempo en familia. Las actividades realizadas están divididas según las jefaturas de cada departamento es decir capacitación, selección y competencias. Los tiempos que se consideran actualmente para actividad no son medidos en el área de capacitación y competencias ya que son medidos según objetivos o requerimientos de los clientes internos. Solo en el caso del departamento de selección se tienen registros de los tiempos. Sobre la política de recursos humanos esta es de acceso en el intranet de la empresa, pero no es considerada o conocida por todos los funcionarios. Sobre los problemas por departamento que se han manifestado:

Departamento de selección:

- Se presentan contingencias en los procesos de selección cuando por retrasos de otras gerencias.
- Los procesos de selección pueden ser planificados con mayor anticipación para poder mejorar los tiempos.
- No se ha tenido una adecuada planeación para las jubilaciones de trabajadores con trabajos especializados.
- Los planes de sucesión no están siendo acompañadas de estrategias de retención.
- No hay indicadores de rotación de personal por gerencias o criticidad.

Departamento de capacitación:

- Las asistencias a capacitación obligatorios de seguridad no son cumplidas al 100%
- El abandono de cursos corporativos no está siendo diagnosticado
- No se está usando herramientas tecnológicas o del software de la empresa para capacitaciones.

Departamento de competencias:

- No se tienen calendarios definidos para la evaluación por competencias.
- El movimiento del área es por requerimiento y no por estrategia u objetivo.
- No se aporta al desarrollo interno de competencias.
- Las competencias técnicas no son actualizadas estratégicamente y

los formatos que se usan no son revisados. Actualmente se maneja el siguiente formato (Ver Anexo 1)

Finalmente, los funcionarios de la gerencia consideran que la estructura planteada organizacionalmente es buena y consideran según encuesta interna que los sueldos deben mejorar ya que en su mayoría no se encuentran satisfechos y sugieren que se deberían tener más reuniones de consolidación de información de la gerencia o de propuestas de mejora que son canalizadas en todos los niveles por los funcionarios.

6.1.6. Información y Comunicaciones (I)

Actualmente en la gerencia no se maneja un sistema de información propiamente dicho para las actividades cada departamento maneja su información como le parece e incluso la gerencia no tiene acceso a lo descrito anteriormente.

Se usan los siguientes sistemas:

- Departamento de selección: Sistema Capper a los que tienen acceso el jefe de selección, los analistas de selección, el becario de selección, el analista de desarrollo organizacional y el gerente de desarrollo humano.
- Departamento de competencias: Maneja una base datos en Access y Excel a la que solo tienen acceso el jefe de competencias, el analista y los becarios de todas las sedes, así como carpetas compartidas.
- Departamento de capacitación: Manejan bases de datos proporcionadas por el sistema SAP de la empresa y carpetas

compartidas dentro de cada área operativa. Adicionalmente solo dos personas manejan el módulo de capacitación y evaluación de desempeño que se realiza a todas las áreas de la empresa.

- Es importante señalar que no todos los funcionarios manejan todos los sistemas de la empresa ya que como se mencionó varía según el departamento lo que podría generar una debilidad por si alguno de ellos se ausenta o decide dejar la empresa.
- Asimismo, toda la información no es manejada o actualizada para generar indicadores de medición de los trabajos por lo que la información se almacena según requerimientos o conveniencia.
- Finalmente, diez de los trece funcionarios consideran que las herramientas son necesarias y apropiadas para la realización de sus funciones. En este punto es importante recalcar que no necesariamente ello implica que se realice un buen trabajo.

6.1.7. Tecnología e investigación (T)

Los servicios de la gerencia son netamente administrativos en todas sus actividades para lo que se usan los sistemas adecuados para la realización de la misma.

Hablar de tecnología es netamente del software utilizado que es aceptado por la mayoría de funcionarios.

La investigación es considerada como regular en la empresa, así como el tipo de investigación que se puede hacer dentro de la gerencia que no correspondería por la naturaleza de las actividades.

Por último, si hablamos de innovación en los procesos según el cuestionario los funcionarios en su mayoría no consideran que se realice dentro de la gerencia.

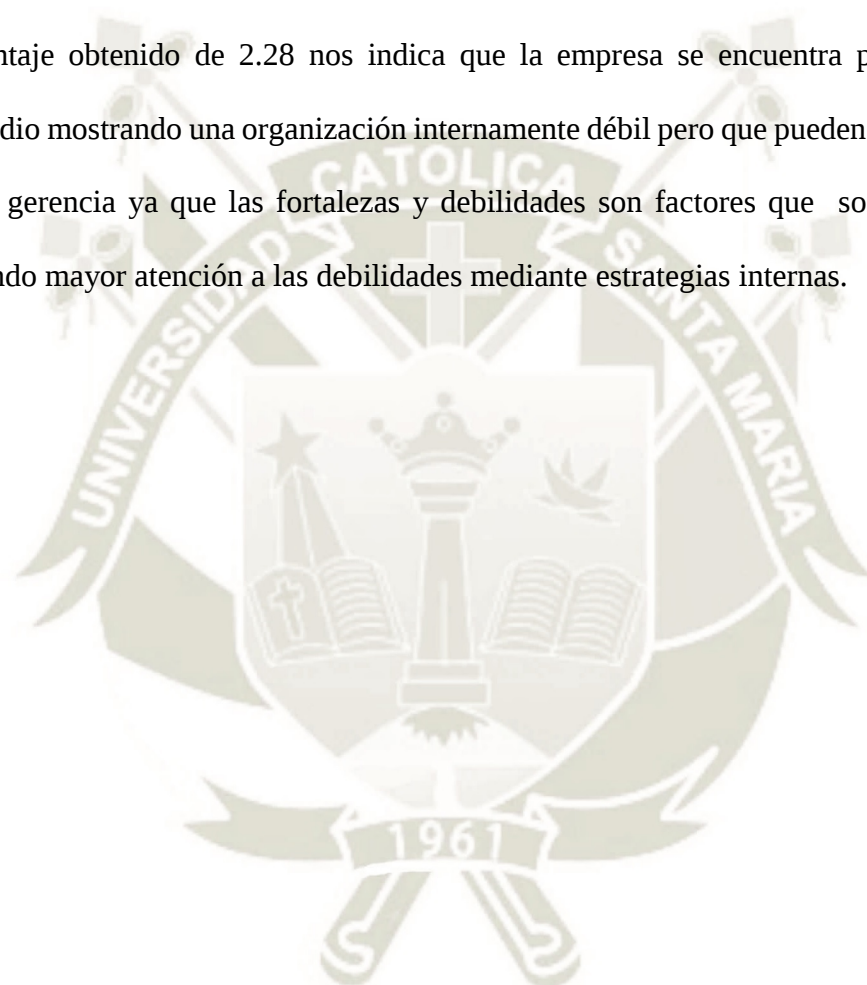
Tabla 14. Matriz MEFI

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Nro	Fortalezas			
1	Se tiene una estructura consolidada en recursos humanos	0.04	4	0.16
2	Los procesos de soporte al área de recursos humanos son adecuados	0.03	3	0.09
3	Se cuenta con los equipos apropiados para realizar las funciones del área	0.03	4	0.12
4	Se mide el clima laboral en toda la empresa	0.04	4	0.16
5	Se tienen identificadas las competencias de todo el personal	0.07	4	0.28
6	Se tienen un sistema especializado y adecuado para los procesos de selección	0.06	4	0.24
7	Los trabajadores en su mayoría son contratados a plazo indeterminado	0.05	4	0.2
8	Los departamentos de la gerencia se encuentra descentralizados en las áreas	0.04	3	0.12
9	La situación financiera de la empresa permite mayor capacitación	0.04	3	0.12
	Subtotal			
	Debilidades			
1	Actualmente no se desarrolla un proceso integro de planeamiento en la gerencia	0.05	1	0.05
2	No se tiene un sistema de recompensas o castigos	0.04	2	0.08
3	EL liderazgo en la gerencia no está debidamente posicionado	0.05	2	0.1
4	Se está perdiendo la credibilidad de los clientes internos	0.04	2	0.08
5	No se toman estrategias para mejorar los resultados de clima laboral	0.06	1	0.06
6	Los sueldos del personal son considerados bajos en comparación al mercado	0.05	1	0.05
7	No se actualizan las competencias identificadas en el personal	0.06	1	0.06
8	No se han considerado planeación en los procesos de selección	0.08	1	0.08
9	La rotación del personal no es evaluada para tomar estrategias	0.05	1	0.05

10	La data de la empresa generalmente no es actualizada	0.06	2	0.12
11	Se tienen cursos especializados que son abandonados por los trabajadores	0.06	1	0.06
Subtotal				
TOTAL		1		2.28

Fuente: Elaboración Propia

El puntaje obtenido de 2.28 nos indica que la empresa se encuentra por debajo del promedio mostrando una organización internamente débil pero que pueden ser manejadas por la gerencia ya que las fortalezas y debilidades son factores que son controlables poniendo mayor atención a las debilidades mediante estrategias internas.



7. CAPITULO VII: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

7.1.Objetivos a largo plazo

Es necesario definir los objetivos a largo plazo para poder plantear estrategias en un horizonte de tiempo prudente y acorde a las características de la organización que deberán coincidir con la actual visión global que tiene la empresa minera.

Para ello es necesario tomar en cuenta los principios cardinales de la organización, su potencial y finalmente los intereses que tiene, especialmente porque la organización es parte de una corporación internacional.

Hartmann (Hartmann, 1983) sostiene una teoría tridimensional a ser aplicada a la organización para poder establecer objetivos a largo plazo según la imagen a continuación:

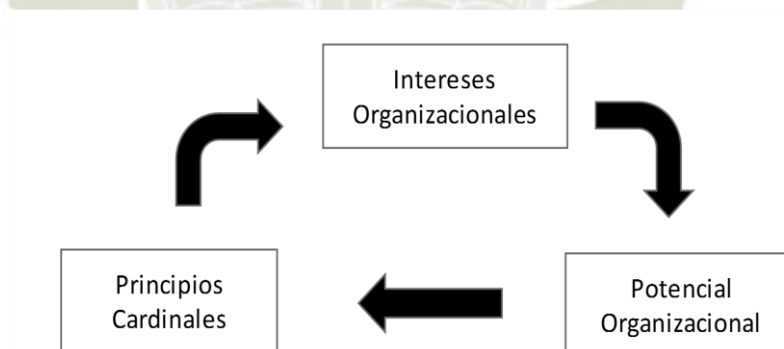


Figura 15. Teoría tridimensional según Hartmann

Fuente: (Hartmann, 1983)

7.1.1. El Potencial Organizacional

Debemos determinar los factores que puedan responder las preguntas en qué es fuerte o débil el área estudiada. Para el caso de la gerencia de desarrollo humano y competencias se deberá aplicar las siete áreas funcionales clásicas establecidas que ya fueron abordadas en el capítulo anterior que son administración y gerencia, marketing, operaciones y logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y tecnologías e investigación, según la evaluación realizada para esta oportunidad será necesario identificar las competencias distintivas que diferencian a la organización de otras del sector.

- Se tienen identificadas las competencias técnicas de todo el personal.
- Un alto porcentaje de nuevos ingresos son contratados a plazo indeterminado.
- La situación financiera de la empresa permite mayor capacitación.
- Actualmente no se desarrolla un proceso íntegro de planeamiento en la gerencia de desarrollo humano.
- No se toman estrategias para mejorar los resultados de clima laboral.
- Los sueldos del personal son considerados bajos en comparación al mercado.
- No hay un adecuado planeamiento en los procesos de selección.

7.1.2. Principios Cardinales

Los principios cardinales harán posible identificar las oportunidades y amenazas del área estudiada en cuatro partes:

a) Influencia de terceras partes:

La gerencia de desarrollo humano y competencias es influenciada directamente por las gerencias de la dirección de la que forma parte, es decir recursos humanos. Las gerencias de influencia son: Gerencia de Compensaciones, Gerencia de Administración de personal y Gerencia de Relaciones Laborales.

Cada una de estas gerencias maneja sus propios tiempos y políticas según sea el caso para cumplir con procedimientos en selección de personal que a la vez son parte de la gerencia de desarrollo humano, quienes reportan finalmente los tiempos y cumplen con los requerimientos de personal. Es por ello que al tener los mismos intereses y política de recursos humanos dentro de la dirección son los primeros y principales aliados dentro de la organización para cumplir eficientemente este proceso.

Para los demás procesos de la gerencia, todas las gerencias están involucradas ya que los procesos de capacitación, competencias y desarrollo organizacional competen a todo el personal de la empresa, si bien actualmente se centran principalmente en las áreas donde se tienen sistemas integrados de gestión en cliente interno definido son todas las gerencias.

b) Lazos pasados y presentes:

Lo que se busca es identificar situaciones del pasado que puedan proyectarse al presente o al futuro. Para el sector de recursos humanos los procesos son considerados comunes o incluso estándares, pero hubo situaciones en la historia de la empresa que son necesarias mencionar que partieron de un descontento de los trabajadores por

distintos factores que si bien no estuvieron directamente relacionados con la gerencia si lo fue con la dirección de recursos humanos y son las huelgas de trabajadores realizadas en varias ocasiones.

El año 2017 se realizaron tres huelgas de trabajadores durante el año donde solicitaban a través de los sindicatos el cumplimiento de aspectos del convenio colectivo, pedían mayores beneficios respecto a utilidades, pedían menos fiscalización en actividades críticas entre otros aspectos.

Este acontecimiento ocasionó que el área de selección en la primera huelga tuviera que cubrir por días a posiciones críticas quienes habían asumido la huelga por lo que tuvo que optar por medidas necesarias para no parar las operaciones lográndolo de manera eficaz, lo mismo ocurrió con las demás huelgas lo que desestabilizó las demás operaciones. Asimismo, fue un indicador del descontento en otros aspectos que no fueron abordados adecuadamente mediante comunicación interna de la dirección de recursos humanos.

Es adecuado mencionar porque dentro de las estrategias será necesario contemplar planes de contingencia que permitan estar preparados ante cualquier eventualidad similar en un futuro.

c) *Contrabalance de intereses:*

Este principio permite identificar que los intereses del área de recursos humanos deben ser adecuados y acordes a los intereses de la empresa, que indican mayor producción y reducción de costos en los procesos.

Es fundamental a todo nivel indicar que el factor humano es necesario

para lograr los actuales objetivos de la empresa. Es decir que los intereses de la gerencia son en beneficio de la organización dentro de sus cuatro actividades principales: Selección de personal, Competencias, Capacitación y Desarrollo Organizacional descritos en el capítulo anterior.

d) Conservación de los enemigos:

EL principio de conservación de enemigos enfocado al área de gestión del talento humano permite reconocer que el sector minero se encuentra en crecimiento y se han identificado varios proyectos o inversiones mineras que van a ocasionar mayor demanda de trabajadores del sector especialmente con experiencia por lo que será necesario diferenciarse y ser atractivo para el factor humano, ya que todas las empresas independientemente de la producción en toneladas de mineral harán lo posible por retener a su personal con los beneficios que considere adecuados ya que la rotación no es beneficiosa para ninguna de las empresas del sector por tener operaciones especializadas.

7.1.3. Intereses Organizacionales

Los intereses son fines que la empresa define para el éxito total y sostenibilidad para la empresa en el sector en el que se desempeña por lo que se deriva de la actual visión de la empresa:

Los intereses son clasificados según:

- Nivel de intensidad (Vitales, Importantes y Periférico)
- Interacción o relación (Comunes y Opuestos)

Para el caso de la gerencia de desarrollo humano se plantean la siguiente matriz de intereses basados en la actual política de recursos humanos de la empresa:

Tabla 15. Matriz de intereses de la empresa

Intereses organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Mantener personal competente y motivado en la cantidad necesaria	Personal especializado	Personal administrativo	Personal operativo
Planificación de las necesidades de personal	Jubilaciones de personal especializado	Proyectos y/o actividades grandes regulares	Renuncias o actividades esporádicas
Promover el normal desenvolvimiento de las operaciones	Factor humano adecuado	Recursos tecnológicos	Recursos económicos
Velar por el desarrollo de personal y bienestar familiar	Planes de retención	Mejoramiento de competencias	Compensaciones
Fomentar el mejoramiento de desempeño de personal para mayor eficiencia en operaciones	Operaciones especializadas	Personal operativo	Personal administrativo

Fuente: Elaboración propia

7.1.4. Objetivos a Largo Plazo

El siguiente paso dentro del planeamiento estratégico en la etapa de formulación es definir los objetivos a largo plazo. Los objetivos a largo plazo son aquellos que representan los resultados que la organización alcanzaría luego de que las estrategias externas sean planteadas e implementadas. Si logramos los objetivos a largo plazo se obtendrían los intereses organizacionales y si estos se logran podremos cumplir con la visión planteada. Finalmente, la suma de todos los objetivos a corto plazo resultará en un objetivo a largo plazo. Para la definición de los objetivos a largo plazo se consideró el cumplimiento de las siguientes características:

- Cuantitativos
- Medibles
- Temporales
- Comprendidos
- Desafiantes
- Jerarquizados
- Alcanzables
- Congruentes

En base a las características y lo planteado anteriormente se formulan los siguientes objetivos a largo plazo:

Tabla 16. Declaración de objetivos a largo plazo

Objetivo de largo plazo número 1:

Realizar diez reuniones anuales de planeamiento para el año 2022 con toda la gerencia.

Objetivo de largo plazo número 2:

Reducción del tiempo del proceso de selección en un 40% para el 2022.

Objetivo de largo plazo número 3:

Contar con un cronograma de evaluación por competencias técnicas al 75% para el 2022.

Objetivo de largo plazo número 4:

Aumentar los índices de capacitación en un 25% para el 2022.

Objetivo de largo plazo número 5:

Reducir los índices de deserción de cursos corporativos en un 25% para el 2022.

Objetivo de largo plazo número 6:

Duplicar el número de instructores internos para el año 2022.

Objetivo de largo plazo número 7:

Reducir en un 50% la rotación de personal especializado al año 2022.

Fuente: Elaboración propia

8. CAPITULO VIII: PROCESO ESTRATÉGICO

8.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA)

Para desarrollar la matriz MFODA se enlistaron las oportunidades y amenazas registradas en el MEFE y la lista de fortalezas y debilidades registradas en el MEFI, para así poder tener los cuatro cuadrantes (FO, FA, DO, DA) y así poder generar las estrategias internas o externas.

8.1.1. Fortalezas:

- Se tiene una estructura consolidada en recursos humanos
- Los procesos de soporte al área de recursos humanos son adecuados
- Se cuenta con los equipos apropiados para realizar las funciones del área
- Se mide el clima laboral en toda la empresa
- Se tienen identificadas las competencias de todo el personal
- Linea de carrera en gerencias de operaciones
- Los trabajadores en su mayoría son contratados a plazo indeterminado
- Los departamentos de la gerencia se encuentra descentralizados en las áreas
- La situación financiera de la empresa permite mayor capacitación

8.1.2. Oportunidades:

- Legislación del sector minero con particularidades y beneficios
- Mayor aporte al PBI nacional es del sector minero
- Crecimiento continuo económico en los últimos 20 años
- Crecimiento de ingresos por trabajo en las regiones del sur del país
- Cartera de inversiones mineras en el país
- Buena percepción de los ingresos que genera el sector minero
- Lugares de influencia de Southern con buenos índices de crecimiento
- Proyectos sociales de formación laboral en regiones de influencia de Southern
- Facilidad y seguridad para el inversionista

8.1.3. Debilidades

- Actualmente no se desarrolla un proceso íntegro de planeamiento en la gerencia
- No se tiene un sistema de recompensas o castigos
- El liderazgo en la gerencia no está debidamente posicionado
- Se está perdiendo la credibilidad de los clientes internos
- No se toman estrategias para mejorar los resultados de clima laboral

- Los sueldos del personal son conditados bajos en comparación al mercado
- No se actualizan las competencias identificadas en el personal
- No se han considerado planeación en los procesos de selección
- La rotación del personal no es evaluada para tomar estrategias
- La data de la empresa generalmen no es actualizada
- Se tienen cursos especializados que son abandonados por los trabajadores

8.1.4. Amenazas:

- Crisis política en el país
- Mala aceptación de Southern socialmente, caso tia maria
- Inversiones paralizadas por conflictos sociales
- Incremento de competencias técnicas por automatización de procesos mineros
- Demanda insatisfecha de fuerza laboral ante la presencia de varios proyectos
- Aceptación de Southern respecto a otras mineras en el tema salarial
- Promedio de 34 muertes anuales en el sector minero peruano
- Programas agresivos de atracción de personal en otras minas
- Falta de formación técnica en institutos en materia de minería

Se han listado los resultados de las matrices MEFE y MEFI vistas anteriormente para poder tener los cuatro cuadrantes para la elaboración de la matriz FODA las que incluyen: Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.

Para cada una de las cuadrantes se han planteado estrategias FO (Fortalezas, Oportunidades), DO (Debilidades, Oportunidades) , FA (Fortalezas, Amenazas) y DA (Debilidades, Amenazas) se plantearon estrategias directamente relacionadas con el área de recursos humanos de la empresa.



Tabla 17. Matriz FODA

FODA		Fortalezas		Debilidades	
		1	Se tiene una estructura consolidada en recursos humanos	1	Actualmente no se desarrolla un proceso integro de planeamiento en la gerencia
		2	Los procesos de soporte al área de recursos humanos son adecuados	2	No se tiene un sistema de recompensas o castigos
		3	Se cuenta con los equipos apropiados para realizar las funciones del área	3	El liderazgo en la gerencia no está debidamente posicionado
		4	Se mide el clima laboral en toda la empresa	4	Se está perdiendo la credibilidad de los clientes internos
		5	Se tienen identificadas las competencias de todo el personal	5	No se toman estrategias para mejorar los resultados de clima laboral
		6	Línea de carrera en gerencias de operaciones	6	Los sueldos del personal son considerados bajos en comparación al mercado
		7	Los trabajadores en su mayoría son contratados a plazo indeterminado	7	No se actualizan las competencias identificadas en el personal
		8	Los departamentos de la gerencia se encuentra descentralizados en las áreas	8	No se han considerado planeación en los procesos de selección
		9	La situación financiera de la empresa permite mayor capacitación	9	La rotación del personal no es evaluada para tomar estrategias
				10	La data de la empresa generalmen no es actualizada
				11	Se tienen cursos especializados que son abandonados por los trabajadores
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
1	Legislación del sector minero con particularidades y beneficios	FO1	Capacitar al área de recursos humanos en los beneficios del sector para la creación de estrategias de atracción (F1,O1,O2,O3)	DO1	Procesos de selección y capacitación oportunos y con resultados de calidad, que se mantengan con altos estándares y técnica establecida, además que sean adaptables a otras industrias si fuese necesario. (D1,O3,O4,O6)
2	Mayor aporte al PBI nacional es del sector minero	FO2	Crear centros de capacitación técnica en las zonas de influencia con mejor crecimiento (F5,O8)	DO2	Crear un sistema de recompensas innovador por objetivos atractivo en el sector (D2,O6,O8,O9)
3	Crecimiento continuo económico en los últimos 20 años	FO3	Descentralizar los proyectos de recursos humanos en todas las áreas de influencia (F8,O8)	DO3	Crear estrategias de gestión de la información para mayor eficiencia en los procesos de desarro del talento en los siguientes proyectos de la corporación (D3, D7,D10,O3,O4,O5,O9)
4	Crecimiento de ingresos por trabajo en las regiones del sur del país	FO4	Realizar más proyectos de exploración para mayores crecimiento del factor humano y económico de la empresa (F1,F2,F3,O1,O2,O3)	DO4	Establecer planes de selección, promoción y formación del personal, así como el seguimiento del cumplimiento de los planes establecidos, buscando que estén acordes a las exigencias del mercado en el cual se desarrolla la empresa. (D8,D9,O1,05)
5	Cartera de inversiones mineras en el país				
6	Buena percepción de los ingresos que genera el sector minero				
7	Lugares de influencia de Southern con buenos indices de crecimiento				
8	Proyectos sociales de formación laboral en regiones de influencia de Southern				
9	Facilidad y seguridad para el inversionista				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
1	Crisis política en el país	FA1	Desarrollar proyectos de capacitación en zonas de influencia para obtener mano de obra capacitada (F9,F5,A6,A9,A4)	DA1:	Crear proyecto de atracción de personal agresivo en las zonas de influencia para lograr un ambiente de inclusión social dentro de la localidad. (D1,D8,A2,A3)
2	Mala aceptación de Southern socialmente, caso tia maria	FA2	Plan de actualización y evaluación de competencias técnicas del personal (F5,A4)	DA2:	Identificar al personal con alto potencial para la empresa, y desarrollar sus capacidades. Buscando que el número de personal con alto potencial sea suficiente para realizar todas las labores encomendadas en la organización (D1,D7,D9,A4,A8)
3	Inversiones paralizadas por conflictos sociales	FA3	Diseñar campañas de atracción de personal basados destacando beneficios a diferencia de la competencia (F6,F7,A4,A8)	DA3:	Consolidar el personal con el que cuenta la empresa, buscando desarrollarlos a través de capacitaciones y midiendo su progreso a través de evaluaciones objetivas.(D7,D9, A4)
4	Incremento de competencias técnicas por automatización de procesos mineros	FA4	Diseñar un plan de acción frente a los resultados de clima laboral evaluados (F4, F8, A2,A8)	DA4:	Realizar benchamrking de los procesos de atracción del talento de otras empresas mineras (D8,A6,A8)
5	Demanda insatisfecha de fuerza laboral ante la presencia de varios proyectos	FA5	Realizar un estudio de salarios en minería para adecuarse a los montos promedio y el costo de vida actual (F9,A8,A1)	DA5:	Realizar benchamrking de clima laboral de otras empresas mineras (D5,D9,A8)
6	Aceptación de Southern respecto a otras mineras en el tema salarial				
7	Promedio de 34 muertes anuales en el sector minerto peruano				
8	Programas agresivos de atracción de personal en otras minas				
9	Falta de formación técnica en institutos en materia de minería				

Fuente: Elaboración Propia

8.1. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Se realizó la aplicación de la información aplicada la matriz PEYEA de la empresa., para tal fin se asignaron valores a diversos aspectos de la organización para determinar la situación de competitividad de la empresa. Según con las cuales se podrá recomendar una estrategia de desarrollo para la empresa, específicamente en el campo comercial.

Tabla 18. Estabilidad del Entorno (EE)

Factores determinantes de la estabilidad del entorno		EE							
Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
Rango de los precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio		2.7		-3.3					

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19. Fortaleza de la Industria (FI)

Factores determinantes de la fortaleza de la industria		FI							
Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta

Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio		3.6							

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20. Fortaleza Financiera (FF)

Factores determinantes de la fortaleza financiera	FF								
Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Solida
Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Economías de escala y experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio		3.6							

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21. Ventaja Competitiva (VC)

Factores determinantes de la ventaja competitiva	VC								
Participación del mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio		4.0		-2.0					

Fuente: Elaboración Propia

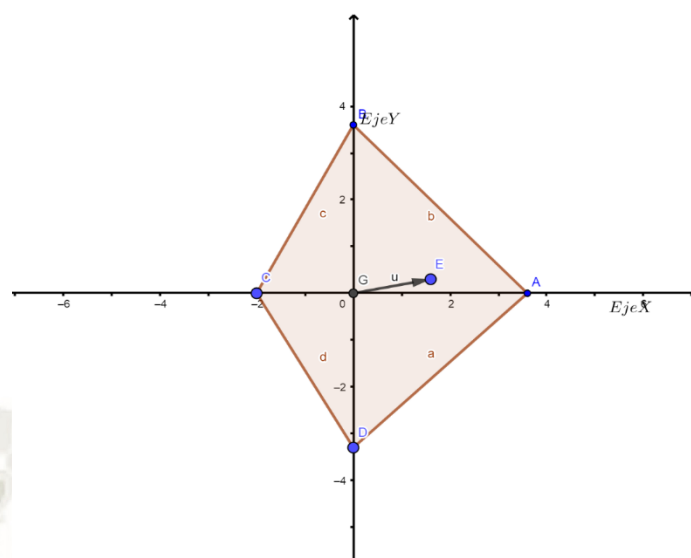


Figura 16. Resumen gráfico de la empresa, sector minero

Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, se determinó por la matriz y el polígono resultando junto al vector dentro de una postura estratégica básica agresiva lo que quiere decir que la empresa tiene una excelente fortaleza de la industria, muy buena fortaleza financiera, un entorno inestable y buena ventaja competitiva porque la mejor opción para tomar son estrategias de diversificación, intensivas y liderazgo en costos. Adicionalmente por la naturaleza del área y la fortaleza de la industria es importante tomar estrategias de diferenciación.

8.2. Matriz BCG

Por la naturaleza del área y siendo los servicios que ofrece, de manera interna para la organización, no es posible identificar nivel de ventas y competencia para la elaboración de la matriz, así mismo la “participación del mercado” de la empresa se limita al marco de acción que la misma empresa le da al área de Recursos Humanos. D'Alessio (D'Alessio Ipinza, Avolio Alecchi, & Andrade Adaniya, Planeamiento estratégico de la agroexportación de frutas y hortalizas frescas en el

Perú, 2017) indica que esta matriz puede ser sustituida por la Matriz Interna y Externa (MIE) por tanto se desarrollará esta segunda en vez de la Matriz BCG.

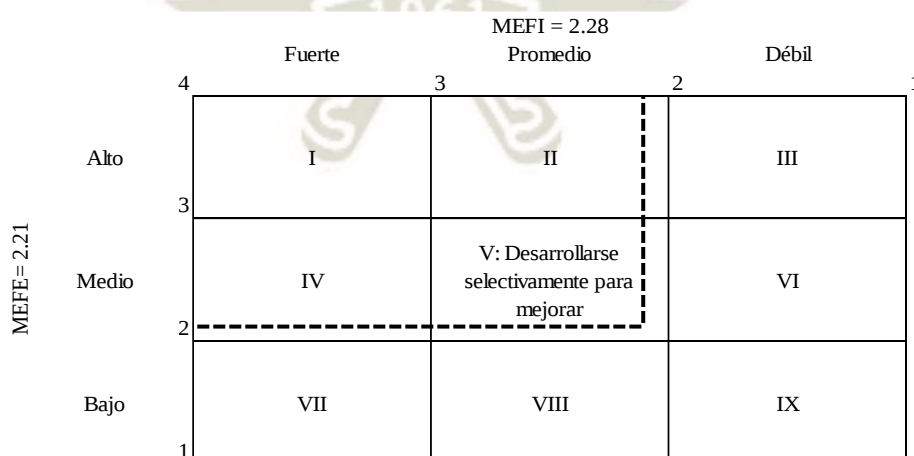
8.3. Matriz Interna y Externa (MIE)

La matriz interna y externa se ubican los productos, o en este caso los servicios ofrecidos por el área. Su ubicación depende de los puntajes obtenidos de MEFI y MEFE. Su calificación se divide en tres rangos: alto (1.0 a 1.9), medio (2.0 a 2.9) y bajo (3.0 a 4.0), estos, como indica D'Alessio (D'Alessio Ipinza, Avolio Alecchi, & Andrade Adaniya, 2017) se refieren a la capacidad que tienen para capitalizar las oportunidades que tiene y evitar la amenazas del mercado.

En tal sentido, tenemos los siguientes resultados:

- Para el eje X: Ponderado de la matriz MEFI: 2.28
- Para el eje Y: Ponderado de la matriz MEFE: 2.21

La Matriz MIE se muestra a continuación:



		MEFI = 2.28 Promedio		
		Fuerte		Débil
MEFE = 2.21	Alto	I	II	III
	Medio	IV	V: Desarrollarse selectivamente para mejorar	VI
	Bajo	VII	VIII	IX

Figura 17. Matriz Interna y Externa (MIE)

Fuente: Elaboración Propia

Para el V cuadrante, la prescripción es el de “retener y mantener”. La estrategia para este cuadrante es la “penetración del mercado y desarrollo de los productos ofrecidos”.

Esto quiere decir que la empresa debe Desarrollarse selectivamente para mejorar por lo que necesitará de personal mejor capacitado, que los procesos de capacitación, así como los de selección de personal deben estar acordes al desarrollo de la industria minera lo que sugiere que la empresa debe aún desarrollarse ya que el crecimiento de la industria minera es fuerte, así como la competitividad respecto a otras empresas del mismo sector.

8.4. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia (D'Alessio Ipinza, Avolio Alecchi, & Andrade Adaniya, 2017) ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de la velocidad y crecimiento de mercado, posición de la empresa, en este caso, del área, en el mercado de crecimiento incremental o decreciente.



Figura 18. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Fuente: (D'Alessio Ipinza, Avolio Alecchi, & Andrade Adaniya, 2017)

Para su realización se debe revisar el entorno de la industria. En este caso analizaremos el mercado en el cual se desarrolla la empresa: La demanda de cobre no ha crecido tan rápidamente como se proyectó en años anteriores, pero se debe tener en cuenta que la oferta de las compañías es muy variable; además, en los próximos años sí está pronosticado un cambio en la producción por motivos políticos que últimamente han sido los que han impedido el desarrollo de los proyectos mineros. Catalogar a la posición competitiva de la empresa tampoco es un asunto previsible, pero se puede argumentar que su posición es fuerte debido a sus costos bajos y know-how, aunque no como se espera de este análisis, o sea, en términos de marca o diferenciación de productos. Así es como ubicamos a la empresa, y por tanto al área en el primer cuadrante.

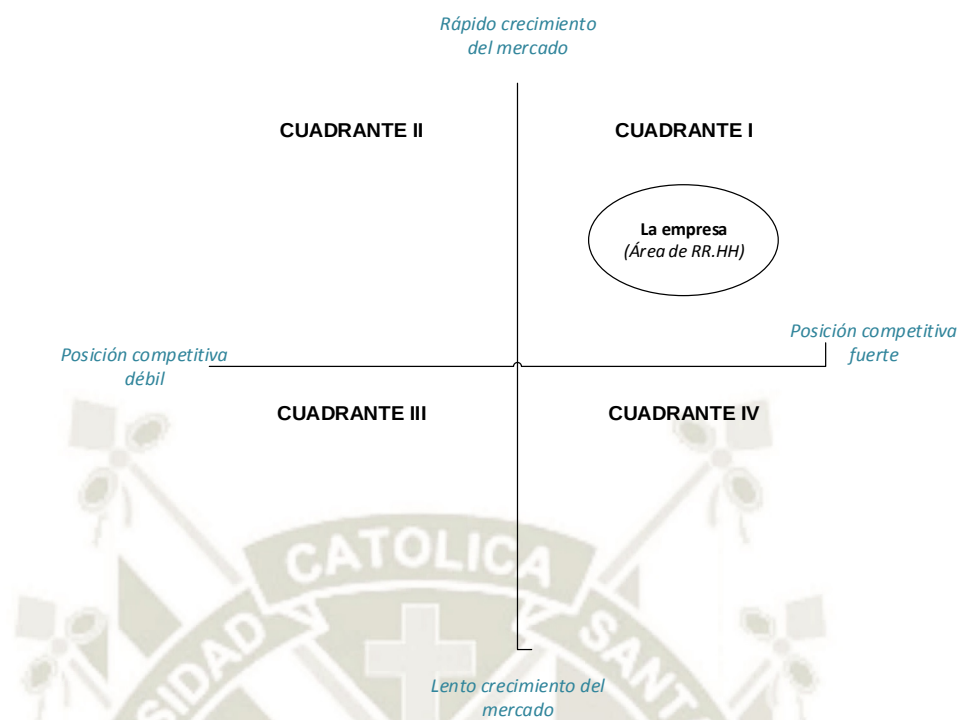


Figura 19. Posición de la empresa y el área de RR. HH en MGE

Fuente: Elaboración Propia

Este cuadrante sugiere las siguientes estrategias alternativas:

- Desarrollo de mercados
- Penetración en el mercado
- Desarrollo de productos
- Integración vertical hacia adelante
- Integración vertical hacia atrás
- Integración horizontal
- Diversificación concéntrica.

Por tanto, para el área de Recursos Humanos, en base a lo sugerido por el cuadrante I, se puede plantear la siguiente estrategia en paralelo para el área.

Tabla 22. Estrategias según MGE

Estrategia del Cuadrante I	Estrategias en paralelo para el área de Recursos Humanos
Desarrollo de mercados	Personal suficiente para el crecimiento de las operaciones de mina
Penetración en el mercado	Personal especializado en el sector minero con visión estratégica mundial
Desarrollo de productos	Área de desarrollo, con capacidad de creación e innovación en la explotación minera
Integración vertical hacia adelante	Procesos de selección y capacitación ágiles para ser aplicados en cualquier industria
Integración vertical hacia atrás	
Integración horizontal	
Diversificación concéntrica.	Al igual que la primera, personal suficiente para el crecimiento de las operaciones de mina

Fuente: Elaboración Propia

8.5. Selección de Estrategias

8.5.1. Matriz de decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica tiene como objetivo reunir las matrices trabajadas hasta ahora que son: la matriz FODA, PEYEA, IE y GE, de tal forma que nos permita agruparlas para apreciar las estrategias planteadas y las repeticiones entre ellas según los resultados de cada matriz.

Para este caso se tomaron las planteadas en nuestra matriz FODA comparadas con las estrategias resultantes en cada matriz. Para cada caso se marcaron con una “X” las que corresponden por cada matriz para poder finalmente elegir las estrategias retenidas.

Tabla 23. Matriz de decisión estratégica (MDE)

	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
Crear proyecto de atracción de personal agresivo en las zonas de influencia para lograr un ambiente de inclusión social dentro de la localidad. (D8,D9,O1,05)	x	x	x	X	4
Consolidar el personal con el que cuenta la empresa, buscando desarrollarlos a través de capacitaciones y midiendo su progreso a través de evaluaciones objetivas. (D7,D9, A4)	x	x	x	x	4
Identificar al personal con alto potencial para la empresa, y desarrollar sus capacidades. Buscando que el número de personal con alto potencial sea suficiente para realizar todas las labores encomendadas en la organización. (D1,D7,D9,A4,A8)	x	x		x	3
Establecer planes de selección, promoción y formación del personal, así como el seguimiento del cumplimiento de los planes establecidos, buscando que estén acordes a las exigencias del mercado en el cual se desarrolla la empresa. (D8,D9,O1,05)	x	x	x		3
Procesos de selección y capacitación oportunos y con resultados de calidad, que se mantengan con altos estándares y técnica establecida, además que sean adaptables a otras industrias si fuese necesario. (D1,O3,O4,O6)	x	x	x	x	4

Capacitar al área de recursos humanos en los beneficios del sector para la creación de estrategias de atracción (F1,OI,O2,O3)	x	X	2
Crear centros de capacitación técnica en las zonas de influencia con mejor crecimiento (F5,O8)	x	X	2
Descentralizar los proyectos de recursos humanos en todas las áreas de influencia (F8,O8)	x	X	2
Realizar más proyectos de exploración para mayores crecimiento del factor humano y económico de la empresa (F1,F2,F3,O1,O2,O3)	x		1
Crear un sistema de recompensas innovador por objetivos atractivo en el sector (D2,O6,O8,O9)	x	X	2
Crear estrategias de gestión de la información para mayor eficiencia en los procesos de desarrollo del talento en los siguientes proyectos de la corporación (D3, D7,D10,O3,O4,O5,O9)	x	x	2
Desarrollar proyectos de capacitación en zonas de influencia para obtener mano de obra capacitada (F9,F5,A6,A9,A4)	x		1
Plan de actualización y evaluación de competencias técnicas del personal (F5,A4)	x		1
Diseñar campañas de atracción de personal basados destacando beneficios a diferencia de la competencia (F6,F7,A4,A8)	x	X	2
Diseñar un plan de acción frente a los resultados de clima laboral evaluados (F4, F8, A2,A8)	x	x	2
Realizar un estudio de salarios en minería para adecuarse a los montos promedio y el costo de vida actual (F9,A8,A1)	x		1
Realizar benchmarking de los procesos de atracción del talento de otras empresas mineras (D8,A6,A8)	x	X	2
Realizar benchmarking de clima laboral de otras empresas mineras (D5,D9,A8)	x	X	2

Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, a todas las matrices realizadas, así como su análisis, podemos concluir que las estrategias escogidas para la empresa son las siguientes:

- Crear proyecto de atracción de personal agresivo en las zonas de influencia para lograr un ambiente de inclusión social dentro de la localidad.
- Consolidar el personal con el que cuenta la empresa, buscando desarrollarlos a través de capacitaciones y midiendo su progreso a través de evaluaciones objetivas.
- Identificar al personal con alto potencial para la empresa, y desarrollar sus capacidades. Buscando que el número de personal con alto potencial sea suficiente para realizar todas las labores encomendadas en la organización.
- Establecer planes de selección, promoción y formación del personal, así como el seguimiento del cumplimiento de los planes establecidos, buscando que estén acordes a las exigencias del mercado en el cual se desarrolla la empresa.
- Procesos de selección y capacitación oportunos y con resultados de calidad, que se mantengan con altos estándares y técnica establecida, además que sean adaptables a otras industrias si fuese necesario.

8.5.2. Matriz Cuantitativa del Planteamiento Estratégico (MCPE)

La matriz CPE sirve como un clasificador de priorización de las estrategias identificadas de tal manera de evaluarlas objetivamente según los análisis internos y externos anteriores. Es necesario un juicio analítico y a la vez intuitivo para evaluar la estrategia y su relación con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.



Tabla 24. Matriz cuantitativa del Puntaje Estratégico (MCE)

			Crear proyecto de atracción de personal agresivo en las zonas de influencia para lograr un ambiente de inclusión social dentro de la localidad.		Consolidar el personal con el que cuenta la empresa, buscando desarrollarlos a través de capacitaciones y midiendo su progreso a través de evaluaciones objetivas.		Identificar al personal con alto potencial para la empresa, y desarrollar sus capacidades. Buscando que el número de personal con alto potencial sea suficiente para realizar todas las labores encomendadas en la organización.		Establecer planes de selección, promoción y formación del personal, así como el seguimiento del cumplimiento de los planes establecidos, buscando que estén acordes a las exigencias del mercado en el cual se desarrolla la empresa.		Procesos de selección y capacitación oportunos y con resultados de calidad, que se mantengan con altos estándares y técnica establecida, además que sean adaptables a otras industrias si fuese necesario.	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
		PESO										
	Oportunidades											
1	Legislación del sector minero con particularidades y beneficios	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
2	Mayor aporte al PBI nacional es del sector minero	0.02	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
3	Crecimiento continuo económico en los últimos 20 años	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08
4	Crecimiento de ingresos por trabajo en las regiones del sur del país	0.07	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08
5	Cartera de inversiones mineras en el país	0.07	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16
6	Buena percepción de los ingresos que genera el sector minero	0.04	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08
7	Lugares de influencia de Southern con buenos índices de crecimiento	0.06	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16
8	Proyectos sociales de formación laboral en regiones de influencia de Southern	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
9	Facilidad y seguridad para el inversionista	0.04	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
	Amenazas		0		0		0		0		0	
1	Crisis política en el país	0.02	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
2	Mala aceptación de Southern socialmente, caso tia maria	0.06	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16
3	Inversiones paralizadas por conflictos sociales	0.04	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
4	Incremento de competencias técnicas por automatización de procesos mineros	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16
5	Demanda insatisfecha de fuerza laboral ante la presencia de varios proyectos	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08
6	Aceptación de Southern respecto a otras mineras en el tema salarial	0.06	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16
7	Promedio de 34 muertes anuales en el sector minero peruano	0.02	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
8	Programas agresivos de atracción de personal en otras minas	0.06	4	0.32	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16
9	Falta de formación técnica en institutos en materia de minería	0.04	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16
	Fortalezas		0		0		0		0		0	
1	Se tiene una estructura consolidada en recursos humanos	0.04	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
2	Los procesos de soporte al área de recursos humanos son adecuados	0.03	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16
3	Se cuenta con los equipos apropiados para realizar las funciones del área	0.03	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16
4	Se mide el clima laboral en toda la empresa	0.04	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
5	Se tienen identificadas las competencias de todo el personal	0.07	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08
6	Linea de carrera en gerencias de operaciones	0.06	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08
7	Los trabajadores en su mayoría son contratados a plazo indeterminado	0.05	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08
8	Los departamentos de la gerencia se encuentra descentralizados en las áreas	0.04	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
9	La situación financiera de la empresa permite mayor capacitación	0.04	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
	Debilidades		0		0		0		0		0	
1	Actualmente no se desarrolla un proceso integro de planeamiento en la gerencia	0.05	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
2	No se tiene un sistema de recompensas o castigos	0.04	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
3	El liderazgo en la gerencia no está debidamente posicionado	0.05	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08
4	Se está perdiendo la credibilidad de los clientes internos	0.04	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16
5	No se toman estrategias para mejorar los resultados de clima laboral	0.06	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16
6	Los sueldos del personal son condirados bajos en comparación al mercado	0.05	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08
7	No se actualizan las competencias identificadas en el personal	0.06	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08
8	No se han considerado planeación en los procesos de selección	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08
9	La rotación del personal no es evaluada para tomar estrategias	0.05	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16
10	La data de la empresa generalmen no es actualizada	0.06	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
11	Se tienen cursos especializados que son abandonados por los trabajadores	0.06	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16
	TOTAL			5.76		4.88		4.96		4.32		4.4

Fuente: Elaboración Propia

8.5.1. Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)

A continuación, se plantean los objetivos a largo plazo, en función a las estrategias propuestas, a manera de asegurar su relación para su cumplimiento.

Tabla 25. Matriz de Estrategias vs. OLP (MEOLP)

	Estrategia 1: Crear proyecto de atracción de personal agresivo en las zonas de influencia para lograr un ambiente de inclusión social dentro de la localidad.	Estrategia 2: Consolidar el personal con el que cuenta la empresa, buscando desarrollarlos a través de capacitaciones y midiendo su progreso a través de evaluaciones objetivas.	Estrategia 3: Identificar al personal con alto potencial para la empresa, y desarrollar sus capacidades. Buscando que el número de personal con alto potencial sea suficiente para realizar todas las labores encomendadas en la organización.	Estrategia 4: Establecer planes de selección, promoción y formación del personal, así como el seguimiento del cumplimiento de los planes establecidos, buscando que estén acordes a las exigencias del mercado en el cual se desarrolla la empresa.	Estrategia 5: Procesos de selección y capacitación oportunos y con resultados de calidad, que se mantengan con altos estándares y técnica establecida, además que sean adaptables a otras industrias si fuese necesario.
OLP1: Realizar diez reuniones anuales de planeamiento para el año 2022 con toda la gerencia.				X	
OLP2: Reducción del tiempo del proceso de selección en un 40% para el 2022.	X				X
OLP3: Contar con un cronograma de evaluación por competencias técnicas al 75% para el 2022.		X			
OLP4: Aumentar los índices de capacitación en un 25% para el 2022.		X	X		
OLP5: Reducir los índices de deserción de cursos corporativos en un 25% para el 2022.		X	X		
OLP6: Duplicar el número de instructores internos para el año 2025.	X		X	X	
OLP7: Reducir en un 50% la rotación de personal especializado al año 2025.	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración Propia

9. CAPITULO IX: IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

9.1. Implementación Estratégica

9.1.1. Recuento de Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo (OLP) se enlistan a continuación:

- Realizar diez reuniones anuales de planeamiento para el año 2022 con toda la gerencia.
- Reducción del tiempo del proceso de selección en un 40% para el 2022.
- Contar con un cronograma de evaluación por competencias técnicas al 75% para el 2022.
- Aumentar los índices de capacitación en un 25% para el 2022.
- Reducir los índices de deserción de cursos corporativos en un 25% para el 2022.
- Duplicar el número de instructores internos para el año 2022.
- Reducir en un 50% la rotación de personal especializado al año 2022.

9.1.2. Objetivos a corto plazo

A continuación, se plantean los objetivos a corto plazo, en función a los de largo plazo, a manera de asegurar su relación para su cumplimiento.

Tabla 26. Objetivos Corto Plazo – OLP 1

Objetivo de largo plazo número 1 (OLP 1): Realizar diez reuniones anuales de planeamiento para el año 2022 con toda la gerencia.	
OCP 1.1.	Crear procedimiento para la reunión de planificación de la gerencia de desarrollo humano con todas las jefaturas involucradas.
OCP 1.2.	Establecer formatos y plantillas para cada departamento de la gerencia para las reuniones.
OCP 1.3.	Mantener un cronograma de reuniones trimestrales de planificación y seguimiento para el año 2020.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27. Objetivos Corto Plazo – OLP 2

Objetivo de largo plazo número 2 (OLP 2): Reducción del tiempo del proceso de selección en un 40% para el 2022.	
OCP 2.1.	Ejecutar un estudio de tiempos de todo el proceso de selección por requerimiento y ampliación.
OCP 2.2.	Realizar exámenes médicos y verificaciones de seguridad en paralelo a actividades propias del departamento.
OCP 2.3.	Establecer indicadores de tiempo para cada actividad dentro del procedimiento de selección.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28. Objetivos Corto Plazo – OLP 3

Objetivo de largo plazo número 3 (OLP 3): Contar con un cronograma de evaluación por competencias técnicas al 75% para el 2022.	
OCP 3.1.	Establecer un proceso de evaluación por competencias 360 a través de capacitar a jefaturas y gerencias en el proceso de evaluación
OCP 3.2.	Realizar una campaña en toda la organización a manera de promover el buen desempeño y los puntos de la evaluación, esperando lograr un objetivo en conjuntos de la empresa.
OCP 3.3.	Establecer el cronograma de la evaluación por competencias, junto con el seguimiento de su cumplimiento a cargo de la Dirección de Recursos Humanos, a manera de exigir los resultados de la evaluación.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29. Objetivos Corto Plazo – OLP 4

Objetivo de largo plazo número 4 (OLP 4): Aumentar los índices de capacitación en un 25% para el 2022.	
OCP 4.1.	Establecer una política de formación continua dentro del personal, siendo evaluada periódicamente y siendo pre-requisito para ascender en la línea de carrera ofrecida por la empresa.
OCP 4.2.	Lograr alianzas y convenios de la empresa, con instituciones reconocidas en su formación para dictar los cursos de manera presencial y/o a distancia, solicitando como resultado formar al 75% del personal inscrito.
OCP 4.3.	Implementar incentivos para el personal que logre completar el 100% de las capacitaciones ofrecidas por la empresa, con reconocimientos en actos públicos de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30. Objetivos Corto Plazo – OLP 5

Objetivo de largo plazo número 5 (OLP 5): Reducir los índices de deserción de cursos corporativos en un 25% para el 2022.	
OCP 5.1.	Establecer una política de formación continua dentro del personal, siendo evaluada periódicamente y siendo pre-requisito para ascender en la línea de carrera ofrecida por la empresa.
OCP 5.2.	Establecer un seguimiento constante por parte de los proveedores del servicio de capacitación, solicitando asistencias diarias y calificaciones obtenidas por el personal en proceso de capacitación.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 31. Objetivos Corto Plazo – OLP 6

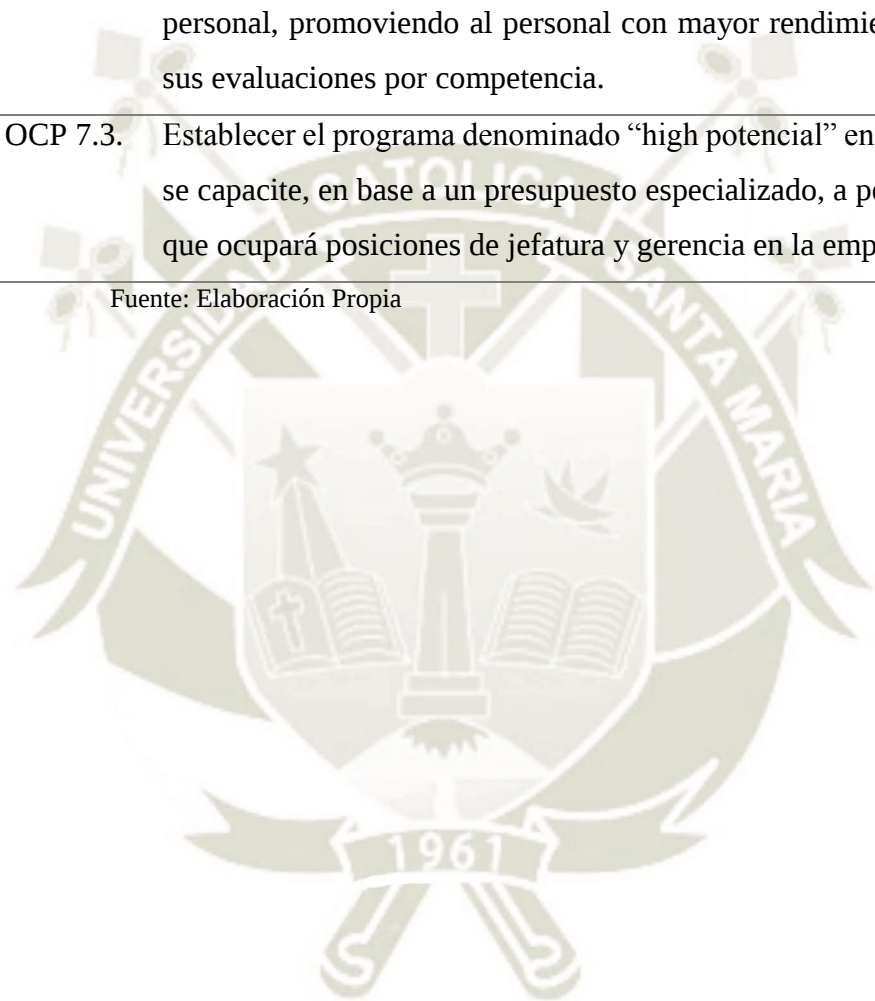
Objetivo de largo plazo número 6 (OLP 6): Duplicar el número de instructores internos para el año 2022.	
OCP 6.1.	Optimizar el proceso de selección de personal instructor dentro de la empresa.
OCP 6.2.	Realizar campañas periódicas de identificación de personal interno interesado para formarse como instructores internos.
OCP 6.3.	Optimizar el proceso de capacitación de personal instructor dentro de la empresa, buscando lograr personal capacitado en el menor tiempo posible y con la calidad esperada.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32. Objetivos Corto Plazo – OLP 7

Objetivo de largo plazo número 7 (OLP 7): Reducir en un 50% la rotación de personal especializado al año 2022.	
OCP 7.1.	Identificar el personal especializado a través de evaluaciones objetivas de competencia 360
OCP 7.2.	Establecer política de meritocracia dentro de la gestión del personal, promoviendo al personal con mayor rendimiento en sus evaluaciones por competencia.
OCP 7.3.	Establecer el programa denominado “high potencial” en el cual se capacite, en base a un presupuesto especializado, a personal que ocupará posiciones de jefatura y gerencia en la empresa.

Fuente: Elaboración Propia



9.1.3. Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Tabla 33. Recursos por estrategia a corto plazo - A

		Recursos				
		Tiempo de desarrollo	Personal	Financiero	Físico	Tecnológico
Objetivo de largo plazo número 1 (OLP 1): Tener diez reuniones anuales de planeamiento para el año 2022 con toda la gerencia.						
OCP 1.1.	Crear procedimiento para la reunión de planificación de la gerencia de desarrollo humano con todas las jefaturas involucradas.	3 meses	01 Analistas de Procesos, 01 Analista de RR.HH	Presupuesto propio de gerencia	2 posiciones de trabajo para analistas	2 computadoras para procesar información
OCP 1.2.	Establecer formatos y plantillas para cada departamento de la gerencia para las reuniones.	1 mes para preparación, luego actividad constante	01 Asistente de Gerencia	Presupuesto propio de gerencia	1 posición de trabajo de asistente	1 computadora para asistente de gerencia
OCP 1.3.	Mantener un cronograma de reuniones trimestrales de planificación y seguimiento para el año 2020.					
Objetivo de largo plazo número 2 (OLP 2): Reducción del tiempo del proceso de selección en un 40% para el 2022.						
OCP 2.1.	Ejecutar un estudio de tiempos de todo el proceso de selección por requerimiento y ampliación.	2 meses	02 Analistas 01 Jefe de selección	Presupuesto propio de gerencia	2 posiciones de trabajo para analistas	2 computadoras para procesar información
OCP 2.2.	Realizar exámenes médicos y verificaciones de seguridad en paralelo a actividades propias del departamento.	Periódico según perfil	Proveedor de exámenes médicos externo		Externo	Externo
OCP 2.3.	Establecer indicadores de tiempo para cada actividad dentro del procedimiento de selección.	Periódico según control	01 Asistente de Gerencia	Presupuesto propio de gerencia	1 posición de trabajo de asistente	1 computadora para asistente de gerencia

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 34. Recursos por estrategia a corto plazo - B

		Recursos				
		Tiempo de desarrollo	Personal	Financiero	Físico	Tecnológico
Objetivo de largo plazo número 3 (OLP 3): Contar con un cronograma de evaluación por competencias técnicas al 75% para el 2022.						
OCP 3.1.	Establecer un proceso de evaluación por competencias 360 a través de capacitar a jefaturas y gerencias en el proceso de evaluación	6 meses	Consultor externo que capacite a personal interno	Presupuesto propio de gerencia	Instalaciones de la empresa, Externo	Tecnología de la empresa, Externo
OCP 3.2.	Realizar una campaña en toda la organización a manera de promover el buen desempeño y los puntos de la evaluación, esperando lograr un objetivo en conjuntos de la empresa.	Periódico según fechas de evaluación	01 Analista de RR.HH, Área de Comunicaciones	Presupuesto propio de gerencia	Instalaciones de la empresa, Proveedores de comunicación	Tecnología de la empresa, Proveedores de comunicación
OCP 3.3.	Establecer el cronograma de la evaluación por competencias, junto con el seguimiento de su cumplimiento a cargo de la Dirección de Recursos Humanos, a manera de exigir los resultados de la evaluación.	Establecer un plan anual	01 Gerencia de RR.HH, 01 Dirección de RR.HH 01 Asistente de Gerencia	Personal de la empresa (Costo hundido)	Espacio ya ocupado (Instalaciones de la empresa)	Tecnología ya adquirida (tecnología de la empresa)
Objetivo de largo plazo número 4 (OLP 4): Aumentar los índices de capacitación en un 25% para el 2022.						
OCP 4.1.	Establecer una política de formación continua dentro del personal, siendo evaluada periódicamente y siendo pre-requisito para ascender en la línea de carrera ofrecida por la empresa.	Según tome su planteamiento y aprobación	01 Gerencia de RR.HH, 01 Dirección de RR.HH 01 Asistente de Gerencia	Personal de la empresa (Costo hundido)	Espacio ya ocupado (Instalaciones de la empresa)	Tecnología ya adquirida (tecnología de la empresa)
OCP 4.2.	Lograr alianzas y convenios de la empresa, con instituciones reconocidas en su formación para dictar los cursos de manera presencial y/o a distancia, solicitando como resultado formar al 75% del personal inscrito.	6 meses a 1 año, según institución	01 Gerencia de RR.HH, 01 Dirección de RR.HH 01 Asistente de Gerencia	Personal de la empresa (Costo hundido)	Espacio ya ocupado (Instalaciones de la empresa)	Tecnología ya adquirida (tecnología de la empresa)
OCP 4.3.	Implementar incentivos para el personal que logre completar el 100% de las capacitaciones ofrecidas por la empresa, con reconocimientos en actos públicos de la empresa.	Periódico según control	01 Gerencia de RR.HH, 01 Dirección de RR.HH, 01 Analista de RR.HH	Presupuesto propio de gerencia	Espacio ya ocupado (Instalaciones de la empresa)	Tecnología ya adquirida (tecnología de la empresa)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 35. Recursos por estrategia a corto plazo - C

		Tiempo de desarrollo	Personal	Financiero	Físico	Tecnológico
Objetivo de largo plazo número 5 (OLP 5): Reducir los índices de deserción de cursos corporativos en un 25% para el 2022.						
OCP 5.1.	Establecer una política de formación continua dentro del personal, siendo evaluada periódicamente y siendo pre-requisito para ascender en la línea de carrera ofrecida por la empresa.	Según tome su planteamiento y aprobación	01 Gerencia de RR.HH, 01 Dirección de RR.HH	Personal de la empresa (Costo hundido)	Espacio ya ocupado (Instalaciones de la empresa)	Tecnología ya adquirida (tecnología de la empresa)
OCP 5.2.	Establecer un seguimiento constante por parte de los proveedores del servicio de capacitación, solicitando asistencias diarias y calificaciones obtenidas por el personal en proceso de capacitación.	Periódico según control	01 Asistente de Gerencia	Presupuesto propio de gerencia	1 posición de trabajo de asistente	1 computadora para asistente de gerencia
Objetivo de largo plazo número 6 (OLP 6): Duplicar el número de instructores internos para el año 2025.						
OCP 6.1.	Optimizar el proceso de selección de personal instructor dentro de la empresa.	3 meses	01 Analistas de Procesos, 01 Analista de RR.HH	Presupuesto propio de gerencia	2 posiciones de trabajo para analistas	2 computadoras para procesar información
OCP 6.2.	Realizar campañas periódicas de identificación de personal interno interesado para formarse como instructores internos.	Periódico según fechas de evaluación	01 Analista de RR.HH	Personal de la empresa (Costo hundido)	Espacio ya ocupado (Instalaciones de la empresa)	Tecnología ya adquirida (tecnología de la empresa)
OCP 6.3.	Optimizar el proceso de capacitación de personal instructor dentro de la empresa, buscando lograr personal capacitado en el menor tiempo posible y con la calidad esperada.	3 meses	01 Analistas de Procesos, 01 Analista de RR.HH	Presupuesto propio de gerencia	2 posiciones de trabajo para analistas	2 computadoras para procesar información
Objetivo de largo plazo número 7 (OLP 7): Reducir en un 50% la rotación de personal especializado al año 2025.						
OCP 7.1.	Identificar el personal especializado a través de evaluaciones objetivas de competencia 360	Periódico según control	01 Analista de RR.HH	Personal de la empresa (Costo hundido)	Espacio ya ocupado (Instalaciones de la empresa)	Tecnología ya adquirida (tecnología de la empresa)
OCP 7.2.	Establecer política de meritocracia dentro de la gestión del personal, promoviendo al personal con mayor rendimiento en sus evaluaciones por competencia.	6 meses	Consultor externo que capacite a personal interno	Presupuesto propio de gerencia	Instalaciones de la empresa, Externo	Tecnología de la empresa, Externo
OCP 7.3.	Establecer el programa denominado "high potencial" en el cual se capacite, en base a un presupuesto especializado, a personal que ocupará posiciones de jefatura y gerencia en la empresa.	Establecer un programa anual	01 Gerencia de RR.HH, 01 Dirección de RR.HH, 01 Analista de RR.HH	Personal de la empresa (Costo hundido)	Espacio ya ocupado (Instalaciones de la empresa)	Tecnología ya adquirida (tecnología de la empresa)

Fuente: Elaboración Propia

9.1.4. Políticas de Cada Estrategia

A continuación, se establecen las políticas en el marco de la estrategia planteada que asegurará su cumplimiento.

Tabla 36. Políticas según Estrategia

Política 1:

Evaluación de desempeño: “En la empresa se premia el buen desempeño medido de manera objetiva, buscando la mejoría de las labores de la empresa y el desarrollo de sus colaboradores”

Política 2:

Capacitación constante: “La empresa busca capacitar al personal de manera constante, dando oportunidades claras para todos los niveles y buscando un mejor desempeño en sus labores y desarrollo personal. Siendo una responsabilidad compartida entre la empresa y el colaborador”

Política 3:

Desarrollo profesional: “Dentro del recurso humano con el que cuenta la empresa, se identifica al personal con alto potencial para que sean atendidos de manera particular, buscando su permanencia y crecimiento dentro de la organización”

Política 4:

Procesos establecidos: “Las actividades dentro del área, son medidos y mejorados constantemente buscando servir mejor a los objetivos estratégicos de la organización en general”

Política 5:

Involucramiento por parte de la dirección: “Las revisiones de los resultados del desempeño del personal son responsabilidad de los líderes de la organización, pudiendo apoyarse con el personal a cargo, pero buscando siempre estar enterado y responsabilizándose de las decisiones posteriores a la evaluación”

Política 6:

Procesos de selección: "La empresa busca personal acorde a los desafíos del mercado, tratando de que estos sean de la localidad y en procesos ágiles y justos para todos los participantes"

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se muestra una comparativa de las políticas establecidas, con respecto a los objetivos a largo plazo.

Tabla 37. Estrategia vs. Políticas

	Estrategia 1: Crear proyecto de atracción de personal agresivo en las zonas de influencia para lograr un ambiente de inclusión social dentro de la localidad.	Estrategia 2: Consolidar el personal con el que cuenta la empresa, buscando desarrollarlos a través de capacitaciones y midiendo su progreso a través de evaluaciones objetivas.	Estrategia 3: Identificar al personal con alto potencial para la empresa, y desarrollar sus capacidades. Buscando que el número de personal con alto potencial sea suficiente para realizar todas las labores encomendadas en la organización.	Estrategia 4: Establecer planes de selección, promoción y formación del personal, así como el seguimiento del cumplimiento de los planes establecidos, buscando que estén acordes a las exigencias del mercado en el cual se desarrolla la empresa.	Estrategia 5: Procesos de selección y capacitación oportunos y con resultados de calidad, que se mantengan con altos estándares y técnica establecida, además que sean adaptables a otras industrias si fuese necesario.
P1: Evaluación de desempeño: "En la empresa se premia el buen desempeño medido de manera objetiva, buscando la mejoría de las labores de la empresa y el desarrollo de sus colaboradores"		X			
P2: Capacitación constante: "La empresa busca capacitar al personal de manera constante, dando oportunidades claras para todos los niveles y buscando un mejor desempeño en sus labores y desarrollo personal. Siendo una responsabilidad compartida entre la empresa y el colaborador"		X	X		
P3: Desarrollo profesional: "Dentro del recurso humano con el que cuenta la empresa, se identifica al personal con alto potencial para que sean atendidos de manera particular, buscando su permanencia y crecimiento dentro de la organización"				X	
P4: Procesos establecidos: "Las actividades dentro del área, son medidos y mejorados constantemente buscando servir mejor a los objetivos estratégicos de la organización en general"	X	X			X
P5: Involucramiento por parte de la dirección: "Las revisiones de los resultados del desempeño del personal son responsabilidad de los líderes de la organización, pudiendo apoyarse con el personal a cargo, pero buscando siempre estar enterado y responsabilizándose de las decisiones posteriores a la evaluación"			X	X	
P6: Procesos de selección: "La empresa busca personal acorde a los desafíos del mercado, tratando de que estos sean de la localidad y en procesos ágiles y justos para todos los participantes"	X				X

Fuente: Elaboración Propia

9.1.5. Estructura Organizacional

Actualmente la gerencia de desarrollo humano cuenta con una estructura consolidada, así como la aceptación de la misma por los trabajadores que la conforman según la encuesta aplicada en el AMOFHIT.

9.1.6. Recursos Humanos y Motivación

Para la realización de las estrategias planteadas, se ha visto por conveniente la contratación de 03 nuevos colaboradores. 02 de ellos realizarán las labores de Analistas de Procesos y de Recursos Humanos y restante debe ocupar la posición Asistente de Gerencia. Estos puestos serán contratos a plazo fijo y por intermediación laboral dentro de lo posible por el periodo de un año donde se levantará la información planteada para que pueda ser usada por los funcionarios.

Para la posición de Analista de procesos /Analista de RR. HH se espera los siguientes resultados:

- Crear procedimiento para la reunión de planificación de la gerencia de desarrollo humano con todas las jefaturas involucradas.
- Ejecutar un estudio de tiempos de todo el proceso de selección por requerimiento y ampliación.
- Optimizar el proceso de selección de personal instructor dentro de la empresa.

Para la posición de Asistente de gerencia, se espera los siguientes resultados;

- Optimizar el proceso de capacitación de personal instructor dentro de la empresa, buscando lograr personal capacitado en el menor tiempo posible y con la calidad esperada.

- Apoyar en el desarrollo del programa denominado “high potencial” en el cual se capacite, en base a un presupuesto especializado, a personal que ocupará posiciones de jefatura y gerencia en la empresa.
- Apoyar en la realización de campaña en toda la organización a manera de promover el buen desempeño y los puntos de la evaluación, esperando lograr un objetivo en conjuntos de la empresa.
- Aprender a identificar el personal especializado a través de evaluaciones objetivas de competencia 360
- Realizar campañas periódicas de identificación de personal interno interesado para formarse como instructores internos.

Para la posición de Asistente de Gerencia se espera los siguientes resultados:

- Establecer formatos y plantillas para cada departamento de la gerencia para las reuniones.
- Mantener un cronograma de reuniones trimestrales de planificación y seguimiento para el año 2020.
- Establecer indicadores de tiempo para cada actividad dentro del procedimiento de selección.
- Apoyar en establecer el cronograma de la evaluación por competencias, junto con el seguimiento de su cumplimiento a cargo de la Dirección de Recursos Humanos, a manera de exigir los resultados de la evaluación

- Establecer una política de formación continua dentro del personal, siendo evaluada periódicamente y siendo pre-requisito para ascender en la línea de carrera ofrecida por la empresa.
- Lograr alianzas y convenios de la empresa, con instituciones reconocidas en su formación para dictar los cursos de manera presencial y/o a distancia, solicitando como resultado formar al 75% del personal inscrito.
- Establecer un seguimiento constante por parte de los proveedores del servicio de capacitación, solicitando asistencias diarias y calificaciones obtenidas por el personal en proceso de capacitación.

9.1.7. Responsabilidad Social

La organización cuenta con una gerencia de desarrollo comunitario quienes trabajan independientemente con el área de recursos humanos.

A pesar de ellos los proyectos de capacitación de personal de zona de influencia son trabajados directamente por el área de desarrollo comunitario y es reportado por recursos humanos, por lo que existe actualmente un intercambio de información.

9.2. Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica del plan está dada por el desarrollo de un Balanced Scorecard (BSC) según los objetivos establecidos.

9.2.1. Balanced Scorecard (BSC)

Tabla 38. Balanced Scorecard (BSC) - A

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				INDICADOR ESTRATÉGICO	VALOR ACTUAL	META A 3 AÑOS
	OBJETIVOS LARGO PLAZO		OBJETIVOS CORTO PLAZO				
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	OLP1	Realizar diez reuniones anuales de planeamiento para el año 2022 con toda la gerencia.	OCP 1.1.	Crear procedimiento para la reunión de planificación de la gerencia de desarrollo humano con todas las jefaturas involucradas.	Cumplimiento de reuniones = Nro de reuniones planificadas / Nro de reuniones ejecutadas (%)	15%	70%
			OCP 1.2.	Establecer formatos y plantillas para cada departamento de la gerencia para las reuniones.	Cumplimiento de acuerdos por reunión = Nro de acuerdos por reunión/ Nro de acuerdos logrados por reunión (%)	35%	75%
			OCP 1.3.	Mantener un cronograma de reuniones trimestrales de planificación y seguimiento para el año 2020.	04 cronogramas anuales, presentados con un mes de anticipación (unidades)	2	4
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	OLP2	Reducir el tiempo del proceso de selección en un 40% para el 2022.	OCP 2.1.	Ejecutar un estudio de tiempos de todo el proceso de selección por requerimiento y ampliación.	Tiempo de proceso de selección (días)	45 días	27 días
			OCP 2.2.	Realizar exámenes médicos y verificaciones de seguridad en paralelo a actividades propias del departamento.			
			OCP 2.3.	Establecer indicadores de tiempo para cada actividad dentro del procedimiento de selección.			
PERSPECTIVA CAPACIDADES	OLP3	Programar la evaluación por competencias de evaluación por competencias técnicas al 75% para el 2022.	OCP 3.1.	Establecer un proceso de evaluación por competencias 360 a través de capacitar a jefaturas y gerencias en el proceso de evaluación	Cumplimiento de evaluación personal = Nro Total de Personal / Nro Total de Personal con evaluación (%)	45%	95%
			OCP 3.2.	Realizar una campaña en toda la organización a manera de promover el buen desempeño y los puntos de la evaluación, esperando lograr un objetivo en conjuntos de la empresa.	Cantidad de posiciones de trabajo cubiertas por personal interno promovido a nuevos puestos (unidades)	7	18
			OCP 3.3.	Establecer el cronograma de la evaluación por competencias, junto con el seguimiento de su cumplimiento a cargo de la Dirección de Recursos Humanos, a manera de exigir los resultados de la evaluación.	06 evaluaciones por competencias al año por unidad operativa(unidades)	3	6

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 39. Balanced Scorecard (BSC) - B

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				INDICADOR ESTRATÉGICO	VALOR ACTUAL	META A 3 AÑOS
	OBJETIVOS LARGO PLAZO		OBJETIVOS CORTO PLAZO				
PERSPECTIVA CAPACIDADES	OLP4	Aumentar los índices de capacitación en un 25% para el 2022.	OCP 4.1.	Establecer una política de formación continua dentro del personal, siendo evaluada periódicamente y siendo pre-requisito para ascender en la línea de carrera ofrecida por la empresa.	Cumplimiento de capacitación de personal = Nro Total de Personal en capacitación / Nro Total de Personal (%)	35%	50%
			OCP 4.2.	Lograr alianzas y convenios de la empresa, con instituciones reconocidas en su formación para dictar cursos a distancia de competencias corporativas, solicitando como resultado formar al 75% del personal inscrito.	Cantidad de convenios firmados con instituciones educativas para la formación del personal (unidades)	10	20
			OCP 4.3.	Implementar incentivos para el personal que logre completar el 100% de las capacitaciones ofrecidas por la empresa, con reconocimientos en actos públicos de la empresa.	Cumplimiento de personal capacitado= Nro Total de Personal con curso culminado / Nro Total de Personal en capacitación (%)	45%	75%
PERSPECTIVA FINANCIERA	OLP5	Reducir los índices de deserción de cursos corporativos en un 25% para el 2022.	OCP 5.1.	Establecer una política de formación continua dentro del personal, siendo evaluada periódicamente y siendo pre-			
			OCP 5.2.	Establecer un seguimiento constante por parte de los proveedores del servicio de capacitación, solicitando asistencias diarias y calificaciones obtenidas por el personal en proceso de capacitación.			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 40. Balanced Scorecard (BSC) - C

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				INDICADOR ESTRATÉGICO	VALOR ACTUAL	META A 3 AÑOS
	OBJETIVOS LARGO PLAZO		OBJETIVOS CORTO PLAZO				
PERSPECTIVA DE CLIENTES	OLP6	Duplicar el número de instructores internos para el año 2025.	OCP 6.1.	Optimizar el proceso de selección de personal instructor dentro de la empresa.	Cumplimiento de personal instructor= Nro Total de instructores trabajando / Nro Total de instructores necesarios (%)	60%	90%
			OCP 6.2.	Realizar campañas periódicas de identificación de personal interno interesado para formarse como instructores internos.			
			OCP 6.3.	Optimizar el proceso de capacitación de personal instructor dentro de la empresa, buscando lograr personal capacitado en el menor tiempo posible y con la calidad esperada.			
PERSPECTIVA DE CLIENTES	OLP7	Reducir en un 50% la rotación de personal especializado al año 2025.	OCP 7.1.	Identificar el personal especializado a través de evaluaciones objetivas de competencia 360	Tasa de Rotación de Personal = Personal separado de la empresa en el período / ((personal al inicio del periodo+personal al final del periodo)/2)	20%	12%
			OCP 7.2.	Establecer política de meritocracia dentro de la gestión del personal, promoviendo al personal con mayor rendimiento en sus evaluaciones por competencia.			
			OCP 7.3.	Establecer el programa denominado “high potencial” en el cual se capacite, en base a un presupuesto especializado, a personal que ocupará posiciones de jefatura y gerencia en la empresa.			

Fuente: Elaboración Propia

9.2.2. Evaluación de Resultados

Se explica los avances de los objetivos a largo plazo:

- OLP 1: Realizar diez reuniones anuales de planeamiento para el año 2022 con toda la gerencia.

Actualmente el personal no asistente a reuniones, por tanto, existen horas-hombre perdidas por no contar con la asistencia mayoritaria. Además, que los acuerdos tomados en las reuniones no son comunicados de manera efectiva a responsable de acuerdo, por tanto, el desperdicio de horas-hombre empeora.

Con este objetivo se espera una asistencia > al 80% de los convocados a reunión, además de cumplir los acuerdos en la misma proporción

- OLP 2: Reducción del tiempo del proceso de selección en un 40% para el 2022.

Actualmente no existe inversión en cuanto a la mejora de procesos de Recursos Humanos. Se espera invertir en horas de trabajo de los analistas de recursos humanos y procesos. Por tanto, existe un costo de horas-hombre por el periodo de un año.

- OLP 3: Contar con un cronograma de evaluación por competencias técnicas al 75% para el 2022.

Actualmente se tienen reprocesos en cuanto al proceso de evaluación de personal, que se estiman en horas-hombre perdidas por reprocesos, no contando con cronograma específico y sujeto a las jefaturas de sistemas integrados de gestión. Se espera una evaluación de competencias más efectiva además de desarrollarlas en todas las gerencias de la empresa que permita detectar a su vez candidatos

internos potenciales para procesos de selección, por tanto, este proceso es de menor en 57% de costo que lanzar convocatorias externas.

- OLP 4: Aumentar los índices de capacitación en un 25% para el 2022.

Actualmente los presupuestos de capacitación se han visto estancados por políticas de la empresa, así como sus índices de asistencia a cursos obligatorios de seguridad y técnicos propuestos entre un 80% y 90% por lo que se espera plantear mayor inversión con los resultados de los otros objetivos aumentando a alrededor de 95% en los próximos tres años.

- OLP 5: Reducir los índices de deserción de cursos corporativos en un 25% para el 2022.

Se espera realizar mayor cantidad de cursos, por tanto, los costos de cursos de capacitación a personal de la empresa se incrementan en 25%. Además de una mayor cantidad de convenios, por tanto, el costo de mantenimiento de convenios con instituciones educativas incrementa en 60%.

- OLP 6: Duplicar el número de instructores internos para el año 2022.

Esta estrategia en si no genera ningún cambio en cuanto al costo de contratación debido a que la inversión se realizará en la capacitación y convocatoria interna. Por tanto, se espera lograr duplicar el número de instructores que cubran la demanda y que se logre cubrir por lo menos el 90% de todas las posiciones de instructores solicitadas.

- OLP 7: Reducir en un 50% la rotación de personal especializado al año 2022.

En este último objetivo, se espera reducir la rotación de personal, y por tanto los costos de liquidación del mismo, además del costo no contabilizado de “know-how” de personal con experiencia que decide separarse de la empresa. Se espera

reducir en 40% la rotación de personal, por tanto, en la misma proporción reducir los costos de liquidación de personal.

9.3. Inversión estimada para la propuesta

Con el análisis, se identificó que no existen puntos de apoyo para el desarrollo de los objetivos y seguimiento del cumplimiento del mismo. Por tanto, se tomó la decisión de proponer que incorporen a la empresa a tres nuevos trabajadores, los cuales son:

- Analista de Procesos
- Analista de Recursos Humanos
- Asistente de Gerencia de GTH

Todos los trabajadores ingresarán con las políticas de la empresa, es decir que trabajarán inscritos directamente en planilla. Los costos para las tres posiciones se detallan a continuación:

Tabla 41. Honorarios de nuevo personal

Equipo	Remuneración bruta	Gratificación	Vacaciones	CTS	Remuneración neta	Es Salud	Total Mensual
Analista de Procesos	S/3,500.0	S/583.5	S/291.7	S/291.6	S/4,666.7	S/315.0	S/4,981.7
Analista de Recursos Humanos	S/3,500.0	S/583.5	S/291.7	S/291.6	S/4,666.7	S/315.0	S/4,981.7
Asistente de Gerencia	S/2,800.0	S/466.8	S/233.3	S/233.2	S/3,733.3	S/252.0	S/3,985.3
						Total Mes	S/13,948.7
						Anual	S/167,384.0

Fuente: Elaboración Propia

9.4. Estimación de ahorros esperados con el plan propuesto

Se realizaron las estimaciones para las variaciones del costo según los objetivos, en el análisis no se muestran todas las estrategias relacionadas a sus costos, debido a que algunas tienen costos hundidos y son los mismos antes y después de la mejora, por tanto, no son relevantes para la comparación.

9.4.1. Salario base para las estimaciones de costos

Las estimaciones para el cálculo de proyecciones económicas en función al plan propuesto son en base a un salario de 5 mil soles mensuales y 48 horas semanales de trabajo. Con esta base podemos indicar que el costo de horas hombre en promedio es de 26.04 soles.

Tabla 42. Ratio de pago por horas para estimación

Salario mensual	S/. 5,000.00
Horas-mes	192
Soles / HH	S/. 26.04

Fuente: Elaboración Propia

9.4.2. OCP 1. Costo por personal no asistente a reuniones, por tanto, se costean las horas-hombre perdidas por no contar con la asistencia mayoritaria

En el caso mencionado se estima que se utilizan 2.5 horas para cada reunión, de los cuales 1.5 hora son para la espera, viajes, confirmaciones o simplemente personal que no asiste. Esto demora las horas de los asistentes que en promedio son 5 por cada reunión. Teniendo un total de costos por el uso de horas del personal de 3,906.25 soles anuales.

Tabla 43. Valor anual de reuniones del área - actual

Unidades	Descripción	Valor (soles)
2.5	Horas reunión	65.10
5	Asistentes	325.52
12	Reuniones anuales	3,906.25

Fuente: Elaboración Propia

Se espera que, con la mejora, las reuniones sean mejor coordinadas y duren lo establecido que es 1 hora por cada reunión, y en caso de ser difícil la presencia utilizar herramientas como Skype. Por tanto, se estima que el costo anual por las reuniones será de 1 mil 562.50 soles.

Tabla 44. Valor anual de reuniones del área - mejorado

Unidades	Descripción	Valor (soles)
1	Horas reunión	26.04
5	Asistentes	130.21
12	Reuniones anuales	1,562.50

Fuente: Elaboración Propia

9.4.3. OCP 1.2. Costo por personal no comunicado a responsable de acuerdo, por tanto, se costean las horas-hombre perdidas por inadecuada comunicación

Se estima que de las reuniones realizadas 03 asistentes no se enteran de los acuerdos, por tanto, realizan consultas al personal que sí asistió a manera de enterarse de los acuerdos. Estos utilizan en promedio 03 horas para poder mantenerse al día con los acuerdos. Esto se puede considerar como un desperdicio ya que genera un reproceso, el cual está valorizado en 2 mil 812.50 soles anuales.

Tabla 45. Costos actuales de reproceso de reuniones

Unidades	Descripción	Valor (soles)
3	Asistentes	78.125
3	Horas reunión	234.375
12	Reuniones anuales	2812.50

Fuente: Elaboración Propia

Con la mejora se espera reducir este monto en 80% debido a que es inevitable que se realicen consultas sobre las reuniones, sin embargo, el control de ausentismo hará que no sean las habituales. Por tanto, se espera que cuesten 562,50 soles al año.

9.4.4. OCP 3.1. Costo de horas-hombre por parte del personal de recursos humanos en gestionar la evaluación de personal, que se estiman en horas-hombre perdidas por reproceso

Se estima que se el proceso de evaluación de personal consume 120 horas-hombre al mes cada vez que se realiza. Considerando que se realizan 2 evaluaciones por competencias que tienen reprocesos constantes al año el costo total asciende a 7 mil 812.5 soles. Esto debido a que se debe insistir mucho con el personal a cargo de las evaluaciones, en su mayoría incluso debe supervisarse la evaluación del personal.

Con la mejora se espera que se reduzcan las horas a 15 y que el costo total anual de las evaluaciones por parte del personal del área sea de 781.25 soles anuales.

9.4.5. OCP 3.2. Costo de procesos externos e internos de la empresa para cubrir posiciones requeridas

A la apertura vacante externa, se requiere de un proceso constante de evaluación de candidatos, por lo que toma tiempo de personal evaluador, además de la jefatura que contrata al personal y entre otros. En un año regular se cuenta en promedio con 12 procesos de selección que pueden ser cubiertos por personal interno, es decir uno por mes que no es adecuadamente identificado. Estos procesos al año ascienden a un monto total de 38 mil 940 soles.

Tabla 46. Costos por procesos internos y externos de la empresa Actual

Unid.	Descripción	Valor (soles)
120	Horas-hombre	3125
1	anuncios	120
	Total	3245
12	procesos al año	38940

Fuente: Elaboración Propia

Al realizar los procesos internos, ya se sabe el desempeño del personal, por lo que solo serán necesarias las entrevistas por las jefaturas contratantes, y los anuncios no tendrán costo por utilizar los medios internos de la empresa. Por tanto, el costo total con la mejora será de 6 mil 250 soles anuales.

Tabla 47. Costos por procesos internos y externos de la empresa Mejora

Unid.	Descripción	Valor (soles)
20	Horas-hombre	520.83
	anuncios internos	0
12	procesos al año	6250

Fuente: Elaboración Propia

9.4.6. OLP 6 Duplicar el número de instructores internos para el año 2022.

Estos costos se replican con el anterior, debido a que es una necesidad a corto mediano plazo además de las plazas regulares que existen en la empresa. Se espera ingresar 12 nuevos instructores, por tanto, los costos son similares a los procesos regulares.

9.4.7. OCP 4.1. Costos de curso de capacitación de personal de la empresa

En este caso, la empresa destina en promedio 3000 soles por cada curso webinar o a distancia y cuenta con un cupo de 30 cursos durante todo el año. Esperando que este cupo se incremente por la concientización en la capacitación de personal a 40 cupos por año. Por tanto, el costo que actualmente se encuentra en 90 mil soles anuales, se convierta en 120 mil soles anuales con la propuesta de mejora.

9.4.8. OLP 7. Costos de promedio de personal liquidado en la empresa (retiros voluntarios)

El costo promedio de liquidación, en un escenario promedio de un personal que trabajó 5 años dentro de la empresa asciende a 15 mil soles. En el año en promedio se retiran 10 personas de la empresa y considerando un salario base de 5 mil soles. El costo de liquidación de personal de forma anual asciende a 150 mil soles. Con la mejora se espera reducir en 60% la rotación del personal, por tanto, solo se retirarían 4 personas, y esto representaría un costo total de 60 mil soles anuales.

9.5.Comparativa de Mejora vs. Situación Actual

La comparativa de la situación actual, con respecto al plan estratégico propuesto, se encuentra evaluado en función a la estimación de reducción del costo por cada estrategia, estimado los costos actuales, y los costos esperados transcurridos los 3 años del desarrollo del plan estratégico. Al final el proyecto es beneficioso en 243 mil 631 soles, es decir, que no generará un costo mayor al actual y se espera que los beneficios sean mucho mayores por contar con personal más adecuado.

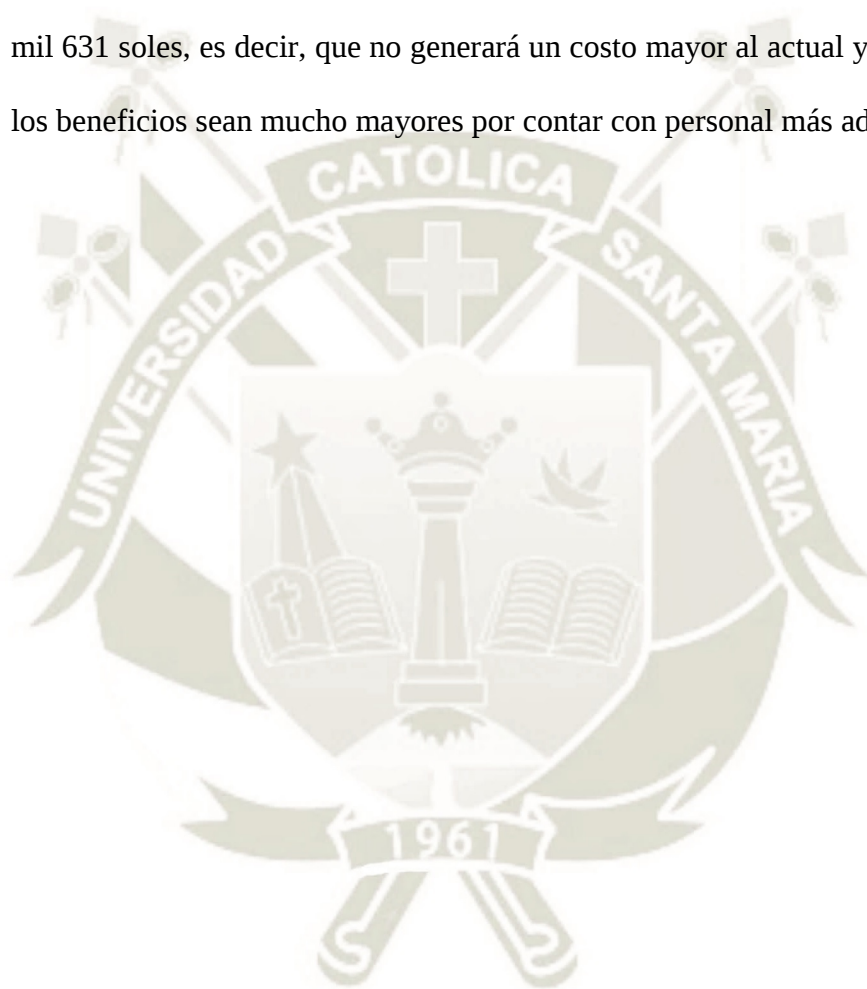


Tabla 48. Comparativa de Costos Actual vs. Esperado

JUSTIFICACIÓN COSTO ACTUAL	COSTO ACTUAL	JUSTIFICACIÓN COSTO ESPERADO	COSTO ESPERADO
Costo por personal no asistente a reuniones, por tanto se costean las horas-hombre perdidas por no contar con la asistencia mayoritaria	S/11,718.75	Se espera una asistencia > al 80% de los convocados a reunión, por tanto no se pierdan las horas.hombre actuales	S/4,687.50
Costo por personal no comunicado a responsable de acuerdo, por tanto se costean las horas-hombre perdidas por inadecuada comunicación	S/8,437.50	Se espera un cumplimiento > al 80% de los acuerdos tomados en reunión, por tanto no se pierdan las horas.hombre actuales	S/1,687.50
Costo hundido por la organización	S/0.00	Se espera invertir en un Asistente de Gerencia	S/47,824.00
Actualmente no existe inversión en cuanto a la mejora de procesos de Recursos Humanos	S/0.00	Se espera invertir en un Analista de Procesos y Analista de Recursos Humanos	S/119,560.00
Es el costo de horas-hombre por parte del personal de recursos humanos en gestionar la evaluación de personal, que se estiman en horas-hombre perdidas por reprocesos	S/23,437.50	Se espera que el costo de horas-hombre por parte del personal de recursos humanos en gestionar la evaluación de personal no requiera reprocesos	S/2,343.75
Costo de procesos externos e internos de la empresa para cubrir posiciones requeridas.	S/116,820.00	Se espera tener mayores postulantes internos, por tanto este proceso es de menor en 57% de costo que lanzar convocatorias externas	S/18,750.00
Costo hundido por la organización	S/0.00	Costo hundido por la organización	S/0.00
Costo comprendido como funcion de nuevo personal	S/0.00	Costo comprendido como funcion de nuevo personal	S/0.00
Costos de mantenimiento de convenios con instituciones educativas	S/270,000.00	Se espera mayor cantidad de convenios, por tanto el costo de mantenimiento de convenios con instituciones educativas incrementa en 30%	S/360,000.00
Costo hundido por la organización por curso ya pagado	S/0.00	Costo hundido por la organización por curso ya pagado	S/0.00
Horas-hombre perdidas por ausencia de personal para cumplimiento de trabajo encomendado a instructor	S/116,820.00	Se espera reducir en 85% las Horas-hombre perdidas por ausencia de personal para cumplimiento de trabajo encomendado a instructor	S/18,750.00
Costos promedio por liquidación actuales de la empresa	S/450,000.00	Se espera reducir en 60% la rotación de personal , por tanto en la misma propoción reducir los costos de liquidación de personal.	S/180,000.00
TOTAL ACTUAL	997233.75	TOTAL ESPERADO	753602.75

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

Primera. – En cuanto a elaborar una propuesta de plan estratégico. Con la finalización del presente trabajo, se acepta la hipótesis H1 en la cual indica la factibilidad de elaborar una propuesta de un plan estratégico para el área de Gestión de Talento Humano que permite, a través del BSC, controlar de manera sistemática los objetivos planteados para una empresa minera ubicada al Sur del Perú, 2019.

Segunda. – En cuanto al análisis de la situación actual. Se realizó un análisis de la situación actual del área de Talento Humano de la empresa, logrando identificar la organización, los recursos como el conocimiento y el personal con el que cuenta, así como la misión, visión y valores de la organización

Tercera. – En cuanto a la selección de evaluación de alternativas. Producto de los análisis internos y externos a través de las matrices, se puede concluir que la empresa requiere un mejor manejo de la gestión de personal, buscando la capacitación y promoción, por tanto, la reducción de la rotación y finalmente los gastos de los procesos de Talento Humano. Además, que participa en un mercado el cual aún tiene una brecha de desarrollo importante, considerando el marco legal y normativo que plante el estado del Perú.

Cuarta. – En cuanto a Formular las estrategias. Se propuso un plan estratégico compuesto por 5 Estrategias, 5 Políticas, 7 Objetivos a Largo Plazo y 20 Objetivos a Corto Plazo. Que buscan cumplir con todos los aspectos evaluados en el análisis interno y externo. Se aseguró el cumplimiento de la estrategia a través del desarrollo del Balanced Scorecard (BSC) del planeamiento estratégico propuesto.

Quinta. – Finalmente en la evaluación de beneficios esperados según la propuesta, se estimaron los costos incurridos en la situación actual que ascienden a 997 mil 233 soles, y los costos según la propuesta de mejora se reduzcan a 753 mil 602 soles, encontrando una diferencia aproximada de 243 mil 631 soles. Concluyendo que la propuesta es viable para su implementación. Los beneficios per se, será resultado después de los tres años de periodo de vigencia de la estrategia propuesta



RECOMENDACIONES

Primera. – Se recomienda que, al momento de la realización de planes estratégicos, se prevea una necesidad de la empresa, habiendo identificado la planificación como un factor importante de cambio, además de los compromisos del Directorio y Gerencia en su desarrollo adecuado.

Segunda. - La empresa se encuentra en las condiciones de buscar la mejora y optimización de sus procesos desarrollarlo por el área de Talento Humano, por tanto, se recomienda la aplicación de la propuesta en búsqueda de una mejoría en los resultados del área y de la organización.

Tercera. – La comunicación es uno de los factores importantes al momento de la aplicación, por tanto, se recomienda en su implementación, asegurar los canales de comunicación dentro del personal del área, así como integrar el objetivo con otras áreas para que no se dupliquen esfuerzos dentro de la organización.

Cuarta. – Finalmente se recomienda la aplicación de la metodología dada a conocer por Fernando D'Alessio a áreas específicas dentro de la organización, buscando adaptar el método a cada realidad y así aportar con la planificación y la cultura de la prevención dentro de la organización. Así mismo de tener la información del plan estratégico actualizado y llevar un seguimiento a través del BSC.

Quinta. –Se recomienda para una mayor eficiencia del planeamiento estratégico, que si bien hay sinergia y apoyo en las funciones de capacitación de personal en las zonas de influencia asumidas por el área de relaciones comunitarias, es necesario que el área lidere directamente estas funciones en base a las necesidades y estrategias producto del análisis externo realizado en el presente trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y REVISTAS

Ackoff, R. (1988). *Management in Small Doses*. New York: Wiley.

Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Memoria 2018*. Lima, Arequipa: Banco Central de Reserva del Perú.

BBVA Research. (2019). *Perú: Situación del Sector Minero*. Lima: BBVA.

D'Alessio Ipinza, F., Avolio Alecchi, B., & Andrade Adaniya, M. (2017). *Planeamiento estratégico de la agroexportación de frutas y hortalizas frescas en el Perú*. Lima: Anatomía de La Red.

D'Alessio Ipinza, F., Barrera Saravia, J., Chávez-Cabello Campell, A., Egües Dubuc, C., & Mora Gómez, A. (2017). *Planeamiento Estratégico de la Educación Superior Privada en el Perú*. Lima: CENTRUM.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*, 9ª edición. México: Pearson Educación.

Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness.

Dumitru Sopirla, D. C. (2013). *Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos*. Almería: Universidad de Almería.

Fenández, A. (2001). *El Balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia*. Madrid: IESE Revista de antiguos alumnos.

Figuroa Isaza, H. I. (2014). *Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

(2018). Gestión del talento humano y planeamiento estratégico de docentes de la red 07, UGEL 05 San Juan de Lurigancho. Lima: Universidad César Vallejo.

Gómez Núñez Melgar, M. A. (2016). Implementación de un sistema de gestión por competencias técnicas para la capacitación del Talento Humano en el área de Lixiviación de una empresa minera. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.

Hartmann, F. (1983). The relations of nations. New York: Macmillan.

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. México D.F: McGraw-Hill Education.

INEI. (s.f.). Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950 - 2050. Lima: INEI.

Llerena Paz, I. (2014). “Propuesta de un plan estratégico para la gestión del talento humano en sociedad eléctrica del sur oeste s.a. –SEAL, Arequipa 2014”. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.

Manasse, A. (1986). Vision and leadership. New York: Peabody journal of education.

Mendoza Fernández, D., López Juvinao, D., & Salas Solano, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. La Guajira: Universidad de La Guajira.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas. Lima, Perú: Ministerio de Economía y Finanzas.

Ministerio de Energía y Minas. (2004). Ley General de la Minería Capítulo III, Artículo 101 del TUO. Lima: Ministerio de Energía y Minas.

Mora Ochoa, B. C., Quiroz Taber, E. R., Torres Arce, E. A., & Samatelo Fernandez, R. (2019). Planeamiento estratégico de Southern Peru Copper Corporation. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Moreno Quevedo, A., & Vélez Bejarano, N. (2011). Diseño de un plan estratégico del talento humano que contribuya a mejorar los procesos empresariales y de talento humano en la empresa Colsof S.A. Cota: Universidad de La Salle.

Nanus, B. (1992). Liderazgo visionario. Madrid: Granica.

Navarro Ruiz, F. (2015). Plan estratégico de gestión de Recursos Humanos de RedeQ Software. Madrid: IEBS Business School.

Osinermining. (2007). Panorama de la minería en el Perú. Lima: Osinermining.

Ramos Rivera, Y. (2019). Propuesta para la implementación de un plan estratégico de gestión para el periodo 2018 – 2019 en la Alianza Francesa. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.

Toledo Zavala, J. E. (2018). Planeamiento estratégico para la cadena de abastecimiento de una empresa minera de cobre en la región sur del Perú. Lima: Universidad del Pacífico.

Tribunal Supremo de Justicia. (2004). Expediente N°0048-2004-PI-TC. Lima: Tribunal Supremo de Justicia.

Zárate Cerna, J., & Zumarán Nunura, S. (2015). Plan estratégico de gestión humana en STRACON GYM S.A. Lima: Universidad del Pacífico.

FUENTES ELECTRÓNICAS

Andina Noticias. (21 de setiembre de 2019). Andina Noticias. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-ccl-inestabilidad-politica-afecta-dinamica-economica-e-inversiones-728181.aspx>

ESAN. (21 de setiembre de 2019). Particularidades de la legislación laboral minera. Obtenido de Apuntes empresariales: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/particularidades-de-la-legislacion-laboral-minera/>

Grupo México. (07 de setiembre de 2019). Producción y Ventas. Obtenido de Sothern Perú: <http://www.southernperu.com/ESP/relinv/Pages/PGProduccionVentas.aspx>

Ministerio de Energía y Minas. (21 de setiembre de 2019). Política Minera. Obtenido de <http://mineria.minem.gob.pe/institucional/politica-minera/>

Perú 21. (25 de setiembre de 2019). Desastres Naturales en Perú. Obtenido de <https://peru21.pe/peru/peru-desastres-naturales-esperando-muerte-analisis-460312>

Radio Programas del Perú (RPP). (09 de agosto de 2019). Economía. Obtenido de RPP noticias: <https://rpp.pe/economia/economia/tia-maria-por-estas-razones-se-suspendio-la-licencia-de-construccion-tia-maria-arequipa-licencia-de-construccion-ministerio-de-energia-y-minas-noticia-1213621>

SPCC. (09 de setiembre de 2019). Acerca de SCC. Obtenido de Cobre aquí, allá y en todos lados: <http://www.southernperu.com/ESP/acerca/Pages/PGVistaRapida.aspx>

Universidad Nacional de Ingeniería. (25 de setiembre de 2019). Fenomenos Naturales en el Perú. Obtenido de <http://epp.uni.edu.pe/index.php/2018/03/10/fenomenos-naturales-en-el-peru-cuales-son-los-mas-comunes/>

ANEXOS

Anexo 1. Identificación del Problema

Árbol Causa y Efectos

← →				
CAUSAS INDIRECTAS	CAUSAS DIRECTAS	PROBLEMA CENTRAL	EFEECTO DIRECTO	EFEECTO FINAL
No se ha sistematizado la gestión de indicadores de control de las áreas mencionadas.	No se manejan indicadores de control en las áreas de selección, competencias y capacitación que conforman la gestión del talento humano.	Falta de un Plan Estratégico en el área de gestión de talento humano en una empresa minera	No existe un plan de sucesión de puestos	Vacancia de puestos estratégicos de la organización
No existe un estándar de los documentos utilizados en el área, cada jefe a cargo utiliza su propio estándar	Gestión de documentación como son las evaluaciones de competencias y demás registros tiene muchos errores que generan retrasos.		No existen planes de inducción de personal nuevo	Pérdidas de tiempo y dinero para la organización
No se utiliza la documentación en el área ni tampoco se acuden a ellos para consulta y/o mejora. Los documentos no están actualizados	Falta de actualización y cumplimiento en los procedimientos		Los resultados esperados no pueden ser estimados con certeza	No se tiene certeza del adecuado desempeño del área
Organizacionalmente la empresa no tiene una cultura de integrar la información de las áreas	No existe una comunicación eficiente con las demás áreas de la empresa.		No existe políticas y objetivos escritos y comunicados hacia el personal del área de Recursos Humanos	Reprocesos, replanteo de metas, trabajos subestándar

Fuente: Elaboración Propia

Árbol de Fines y Medios

←		→		
MEDIOS INDIRECTAS	MEDIOS DIRECTAS	OBJETIVO CENTRAL	FIN DIRECTO	FIN FINAL
Diagnosticar la situación actual del sector en el mercado de Arequipa.	Conocimiento de la situación actual del mercado de Arequipa.	Determinar la situación actual de la Cadena de Suministro de Equipos de Seguridad Integral en Arequipa. Caso: Empresa Ande Seguridad Total S.A.C.	Incremento de oportunidades del mercado actual, así como exposición a riesgos potenciales	Reducir el riesgo de desaparecer en los primeros 3 años desde su creación.
Conocer los modelos de Cadena de Suministro existentes y que sean adecuados a la realidad de la empresa.	Conocer los temas de diagnóstico situacional de la Cadena de Suministro.		Cumplimiento de los tiempos de entrega de los pedidos solicitados por cliente.	Cumplimiento en la atención de los requerimientos de los equipos de seguridad integral para la comercialización de la empresa.
Aplicar los pasos a seguir en una adecuada evaluación de Cadena de Suministro en la empresa Ande Seguridad Total S.A.C.			Reducción de ordenes urgentes debido a la desorganización de la planificación del proceso de compra y venta.	
Evaluar la Cadena de Suministro de la empresa Ande Seguridad Total S.A.C.	Incentivar el interés de la dirección y encargados del área de logística en elaborar una propuesta de mejora en la Cadena de Suministro.		Incrementar la competitividad de la cadena de Suministro de las empresa peruanas	Gerentes logísticos con capacidades suficientes para mantenerse competitivos.
Analizar el origen de los problemas identificados que afectan a la Cadena de Suministro de la empresa Ande Seguridad Total S.A.C.				Alta innovación y desarrollo del mercado

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2. Matriz de Consistencia

TÍTULO:	PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA MINERA"								
Problema Principal	Formulación del problema		Objetivos		Hipótesis	Variables	Dimensión	Indicador	Diseño de Investigación
	Interrogante Principal	Interrogante Específicas	Objetivo Principal	Objetivo Específicos	Hipótesis Principal				
PROBLEMA PRINCIPAL: La minería es uno de los principales demandantes de capital humano disponible y competente del mercado por lo que se enfrenta a una serie de problemas como la ausencia de estrategias, rotación, pérdida de talentos entre otros. El problema es la falta de un plan estratégico en el área de gestión del talento humano en la empresa minera.	¿Es factible elaborar una propuesta de plan estratégico para el área de gestión del talento humano para beneficio de una empresa minera ubicada al sur del Perú, 2019?	□ ¿Cuál es la situación actual de la empresa en el área de gestión del talento humano?	Elaborar una propuesta de plan estratégico para el área de gestión del talento humano de una empresa minera ubicada al sur del Perú, 2019	□ Analizar la situación actual de la empresa en el área de gestión del talento humano mediante un análisis interno y externo.	H1: Es factible el desarrollo de un plan estratégico para el área de Gestión de Talento Humano que permita el control sistemático de sus objetivos en una empresa minera ubicada al sur del Perú, 2019 H0: No es factible el desarrollo de un plan estratégico para el área de Gestión de Talento Humano que permita el control sistemático de sus objetivos en una empresa minera ubicada al sur del Perú, 2019.	Variable independiente: Plan Estratégico	- Análisis Estratégico - Formulación de la estrategia	- Matriz EFE - Matriz EFI - FODA - Matriz PESTE - Matriz PEYEA - Matriz AMOFHIT - Matriz Interna y Externa (IE) - Matriz de Gran Estrategia	Tipo de Investigación: No Experimental, Transeccional Nivel de Investigación: Descriptiva Método de Investigación: Cuantitativo Población: Personal de la empresa Muestra: Personal del área de Gestión de Talento Humano Técnica: Observación directa Entrevista
		□ ¿Cuáles son las mejores alternativas de mejora para el plan estratégico a proponer?		□ Seleccionar a través de una evaluación las alternativas de mejora en el plan estratégico a proponer.					
		□ ¿De qué manera se formulan las estrategias para desarrollar el plan estratégico del área de gestión de talento humano en la empresa?		□ Formular estrategias para desarrollar el plan estratégico del área de gestión de talento humano en la empresa					
		□ ¿Cuáles son los beneficios esperados de la propuesta de mejora para el desarrollo de un plan estratégico para el área de gestión de talento humano en la empresa?		□ Determinar los beneficios esperados de la propuesta de mejora para el desarrollo de un plan estratégico para el área de gestión de talento humano en la empresa.		Variable dependiente: Control de Estrategia Beneficios Esperados	- Control de la Estrategia - Beneficios esperados de la implementación	- Balanced Scorecard (BSC) - Diferencia económica vs. Situación actual (Soles)	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3. Formato de Evaluación de Competencias

F-003-RRHH/GDHC/SC					
COMPETENCIA					
PE-CMN-012:					
Área:		Dirección:		Gerencia:	
Superintendencia:					
Departamento/Sección/Unidad:					
<u>Descripción:</u>					
NIVEL	DEFINICIÓN	CRITERIOS EVIDENCIABLES		ELEMENTOS DE CAPACITACIÓN ESTRUCTURA	
		PATRÓN	ESTRUCTURA		
1	Conocer los conceptos asociados y propios de la competencia.	Conocer los conceptos asociados a la competencia.			
		Conocer los conceptos y técnicas propios de la competencia.			
2	Comprender la competencia en forma práctica .	Utilizar los elementos propios de la competencia.			

		Realizar actividades de básicas de operación e inspección.		
3	Aplicar los conceptos y técnicas adquiridos para desarrollar la competencia.	Realizar las actividades de su competencia según los estándares.		
		Detectar y corregir fallas.		
4	Analizar y definir factores involucrados. Adaptar los conceptos para solucionar problemas.	Realizar las actividades complejas de su competencia.		
		Solucionar problemas para mantener los estándares de trabajo.		
5	Controlar mejoras y nuevos enfoques.	Utilizar nuevas técnicas y nuevos enfoques.		
		Presentar iniciativas de mejora basados en criterios técnicos adquiridos.		

Anexo 4. Cuestionario de Control Interno

Oportunidades									
CARGO:		FECHA:				Puntaje			
						Si	1		
						No	0		
NRO	PREGUNTA	RESPUESTA		Comentario	Puntaje	MIN	MAX	Calificación	
		SI	NO						
Comprobación de la Auditoría a la Administración y Gerencia					Puntaje	MIN	MAX	Calificación	
Amenazas	¿Se desarrolla un proceso de planeamiento en cada departamento?	2	11		2	0	13	Deficiente	
2	¿Conoce la misión y visión de la empresa?	5	8		5	0	13	Regular	
3	¿Su gerencia cuenta con misión y visión?	0	13		0	0	13	Deficiente	
4	¿Tiene identificado los indicadores que miden su trabajo?	7	6		7	0	13	Regular	
5	¿Es adecuado el diseño organizacional de la gerencia?	8	5		8	0	13	Regular	
6	¿La especificación de las labores para cada puesto es la adecuada?	6	7		6	0	13	Regular	
7	¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es el adecuado?	6	7		6	0	13	Regular	
8	¿Las comunicaciones en la gerencia son las adecuadas?	4	9		4	0	13	Deficiente	
9	¿Se reconoce el trabajo en algún momento?	4	9		4	0	13	Deficiente	
10	¿Se castigan las malas practicas de forma adecuada?	4	9		4	0	13	Deficiente	
11	¿Las jefaturas han demostrado liderazgo?	5	8		5	0	13	Regular	
12	¿Existen líneas de carrera que las pueda reconocer?	4	9		4	0	13	Deficiente	
Comprobación de la auditoría a Marketing					55	0	156	Regular	35%
1	¿Se conocen claramente a los clientes de la gerencia?	13	0		13	0	13	Bueno	
2	¿El trabajo es reconocido por los clientes dentro de la empresa?	7	6		7	0	13	Regular	
3	¿Los trabajadores reconocen las labores de la gerencia?	8	5		8	0	13	Regular	
4	¿Están satisfechos los clientes de la empresa?	4	9		4	0	13	Deficiente	
5	¿Identifica las propuestas de mejora de los clientes?	5	8		5	0	13	Regular	
6	¿Las actividades de la gerencia al público en general son reconocidas por el público?	6	7		6	0	13	Regular	
7	¿Los programas de la gerencia al público están posicionados?	8	5		8	0	13	Regular	
8	¿Considera que la marca de la empresa le ayuda en sus tareas?	8	5		8	0	13	Regular	
Comprobación de la auditoría a Operaciones, logística e infraestructura					59	0	104	Regular	57%
1	¿Considera apropiada la logística interna de la empresa?	9	4		9	0	13	Regular	
2	¿Son eficaces las políticas y procedimientos dentro de la gerencia?	5	8		5	0	13	Regular	
3	¿Se siguen estándares nacionales y/o internacionales?	9	4		9	0	13	Regular	
4	¿Se tienen definidas las programaciones de las operaciones para cada departamento?	8	5		8	0	13	Regular	
5	¿La infraestructura es la adecuada para los trabajos que se requieren?	8	5		8	0	13	Regular	
6	¿Cuenta con los equipos apropiados y en buen estado para realizar sus labores?	6	7		6	0	13	Regular	
7	¿Se cumplen normas de seguridad e higiene en toda las áreas de operaciones?	9	4		9	0	13	Regular	
8	¿Los procesos de la gerencia son controlados y corregidos frecuentemente?	3	10		3	0	13	Deficiente	
Comprobación de la auditoría a Finanzas y Contabilidad					57	0	104	Regular	55%

1	¿Conoce la situación financiera de la empresa?	8	5	8	0	13	Regular	
2	¿Los índices financieros son mejores a los del promedio en la industria?	6	7	6	0	13	Regular	
3	¿Conoce el presupuesto anual para su departamento y/o gerencia?	5	8	5	0	13	Regular	
4	¿Se involucra a todos para el manejo de presupuesto del próximo año?	4	9	4	0	13	Deficiente	
Comprobación de la auditoría a Recursos Humanos y Cultura				23	0	52	Regular	44%
1	¿Considera adecuado los tiempos en los procesos de la gerencia?	5	8	5	0	13	Regular	
2	¿Las competencias asignadas a los trabajadores de la empresa se encuentran actualizadas?	4	9	4	0	13	Deficiente	
3	¿Conoce la política de recursos humanos?	7	6	7	0	13	Regular	
4	¿Considera adecuado el régimen de trabajo para realizar sus funciones?	5	8	5	0	13	Regular	
5	¿Se manejan contingencias para procesos de selección que pueden ser planificados?	5	8	5	0	13	Regular	
6	¿Los sueldos son los adecuados en el mercado para retener al personal?	2	11	2	0	13	Deficiente	
7	¿Se conocen los niveles de rotación en todas las áreas de la empresa?	2	11	2	0	13	Deficiente	
8	¿Se conoce el nivel de rotación del personal en la gerencia?	3	10	3	0	13	Deficiente	
9	¿Está conforme con la estructura organizacional en la gerencia?	7	6	7	0	13	Regular	
10	¿Se realizan reuniones para propuestas de mejora en la gerencia?	5	8	5	0	13	Regular	
11	¿Está conforme con su sueldo?	3	10	3	0	13	Deficiente	
Comprobación de la auditoría de Información y Comunicaciones				48	0	143	Deficiente	34%
1	¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?	4	9	4	0	13	Deficiente	
2	¿Todo el personal se encuentra capacitado y/o familiarizado con todos los sistemas del área?	5	8	5	0	13	Regular	
3	¿Se actualizan los datos dentro de los sistemas?	4	9	4	0	13	Deficiente	
4	¿Se tiene el soporte técnico ante cualquier imprevisto en el área?	8	5	8	0	13	Regular	
5	¿Cuenta con las herramientas adecuadas de información para realizar su trabajo?	10	3	10	0	13	Bueno	
Comprobación de la auditoría de Tecnología e Investigación				31	0	65	Regular	48%
1	¿Los servicios de la gerencia son tecnológicamente competitivos?	9	4	9	0	13	Regular	
2	¿Existen automatizaciones y tecnología de punta en la empresa?	8	5	8	0	13	Regular	
3	¿Se cuentan con capacidades de investigación y desarrollo en la empresa?	6	7	6	0	13	Regular	
4	¿Se procura desarrollar nuevos procesos del área ante la competencia?	4	9	4	0	13	Deficiente	
				27	0	52	Regular	52%

Anexo 5. Preguntas de Entrevista a Gerente de Área

Oportunidades

(Gerente de Desarrollo Humano)

Las preguntas mostradas a continuación se han formulado para obtener información acerca de los procesos internos de la gerencia en selección, capacitación y competencias

- | | |
|----------|---|
| 1 | ¿Las decisiones dentro de la gerencia están enfocadas al planeamiento estratégico de la empresa? |
| 2 | ¿Estaría de acuerdo con plantear un plan estratégico asociado directamente a su gerencia? |
| Amenazas | ¿Cree usted, que la propuesta de planeamiento estratégico mejoraría los resultados? ¿por qué? |
| 4 | ¿Estaría dispuesto a plantear estrategias dentro de la gerencia que permitan reducir tiempos y costos? |
| 5 | ¿Cuáles son los impedimentos para el planteamiento de nuevas estrategias? |
| 6 | ¿Contaría con el apoyo necesario de la dirección de recursos humanos para iniciar un proceso de revisión de las estrategias actuales? |

