

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Elaboración de una propuesta de mejora de la gestión  
del talento humano en el área de operaciones mineras en  
Compañía Minera Antamina S.A”**

**Trabajo de investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:  
Maestro en  
Administración de Negocios**

**Autor:**  
Bach. Figueroa Mercado, Luis Hayle

**Docente Guía:**  
Dr. Velarde Molina, Jehovanni Fabricio

**TACNA – PERÚ**

**2023**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## Índice general

	Pág.
Índice general.....	3
Índice de tablas.....	5
Índice de figuras.....	6
Resumen.....	8
Abstract .....	10
Introducción .....	12
Capítulo I Antecedentes del Estudio.....	14
1.1. Título del Tema.....	14
1.2. Planteamiento del Problema .....	14
1.3. Formulación del Problema.....	17
1.4. Hipótesis.....	17
1.5. Objetivos .....	18
1.5.1. Objetivo general .....	18
1.5.2. Objetivos específicos .....	18
1.6. Justificación.....	18
1.6.1. Justificación Teórica.....	19
1.6.2. Justificación Metodológica.....	19
1.6.3. Justificación práctica .....	19
1.7. Metodología.....	19
1.8. Definiciones.....	24
1.9. Alcances y Limitaciones.....	26
Capítulo II Marco Teórico .....	28
2.1. Gestión del talento humano.....	28
2.2. Conceptualización de cada una de las sub áreas del talento humano .....	29
2.2.1. Planeación de recursos humanos.....	30
2.2.2. Análisis y diseño de puestos de trabajo .....	31
2.2.3. Incorporación de los individuos a las organizaciones.....	31
2.2.4. Desempeño y desarrollo del personal.....	36
2.2.5. Administración de las compensaciones .....	39
2.2.6. Bienestar del personal .....	44

2.2.7. Higiene y seguridad en el trabajo .....	44
2.2.8. Relaciones laborales .....	47
2.3. Marco Normativo laboral.....	47
2.4. Régimen laboral minero.....	48
2.5. Perspectivas, desafíos y retos de la gestión del talento humano.....	49
2.6. Análisis comparativo.....	50
2.7. Análisis crítico .....	51
Capítulo III Marco Referencial.....	52
3.1. Reseña histórica de la Unidad de Análisis .....	52
3.2. Realidad problemática (Diagnóstico).....	54
3.3. Descripción de la Oficina de Talento humano de la Minera .....	56
3.4. Productos y/o servicios .....	56
3.5. Diagnóstico organizacional.....	57
3.6. Políticas de recursos humanos.....	58
3.7. Índice de Madurez Digital de los colaboradores del área .....	61
Capítulo IV Resultados.....	64
4.1. Marco Metodológico (Tipo y Diseño de Investigación, Población, Muestra, Instrumentos).....	64
4.2. Resultados (Según objetivos) del trabajo de campo realizado .....	68
4.3. Análisis comparativo de otras propuestas de mejora similares .....	75
4.4. Diseño de la Mejora .....	77
4.5. Mecanismos de Control a tomar en cuenta.....	79
Capítulo V Sugerencias.....	83
5.1. Sensibilización de la propuesta de mejora .....	83
5.2. Plan piloto de la mejora.....	84
5.3. Implementación de la propuesta de mejora .....	85
5.4. Control de la propuesta.....	103
Conclusiones.....	106
Recomendaciones.....	108
Bibliografía.....	110
Anexos.....	121
Anexo 1. Matriz de operacionalización .....	121
Anexo 2. Instrumento de recolección de datos.....	122

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1	Estructura General de la Administración de Recursos Humanos .....26
Tabla 2	Matriz FODA.....57
Tabla 3	Criterio general para interpretar el coeficiente Alfa de Cronbach.....68
Tabla 4	Comparativo de propuestas de mejora similares en el contexto nacional 75
Tabla 5	Comparativo de propuestas de mejora similares en el contexto internacional ..... 76
Tabla 6	Herramientas de mejora para la implementación .....88
Tabla 7	Actividades propuestas .....103
Tabla 8	Presupuesto de actividades propuestas.....104

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Realidad problemática (diagrama de Ishikawa).....	55
Figura 2. Oficina de Talento humano de la Minera.....	56
Figura 3. Políticas de Recursos Humanos de la empresa .....	60
Figura 4. Edad de los trabajadores .....	68
Figura 5. Genero de los trabajadores .....	69
Figura 6. Área ocupacional.....	69
Figura 7. Pregunta 1. ¿Estás satisfecho con la planeación que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos de la empresa?.....	69
Figura 8. Pregunta 2. ¿Con que frecuencia consideras que la empresa revisa la condición de los recursos humanos de la organización? .....	70
Figura 9. Pregunta 3. ¿Cuán importante es para ti, la satisfacción de las necesidades futuras de recursos humanos para la empresa? .....	70
Figura 10. Pregunta 4. ¿Estás de acuerdo con la manera en que se lleva hasta el momento el reclutamiento del personal?.....	70
Figura 11. Pregunta 5. ¿Cómo colaborador estás de acuerdo con las formas empleadas en lo que a reducción de personal se refiere?.....	71
Figura 12. Pregunta 6. ¿Según su experiencia, crees que Recursos Humanos, cumple con los tiempos de selección y contratación? .....	71
Figura 13. Pregunta 7. ¿Consideras importante el cumplimiento del perfil en el proceso de selección del personal? .....	71
Figura 14. Pregunta 8. ¿Estás de acuerdo con la manera en que realizan la inducción sobre las unidades de trabajo para el personal nuevo? .....	72
Figura 15. Pregunta 9. ¿Estás de acuerdo con la manera en que se lleva a cabo la inducción para con el personal nuevo? .....	72
Figura 16. Pregunta 10. ¿Cuán importante es para ti las capacitaciones relacionadas con las destrezas interpersonales, que te ayuden a mejorar como persona y en el desempeño de tus funciones?.....	72
Figura 17. Pregunta 11. ¿Crees que es importante que se realicen capacitaciones	

técnicas de acuerdo con cada área, para la mejora del desempeño de las funciones, y la disminución de los riesgos inherentes? .....	73
Figura 18. Pregunta 12. ¿Estás de acuerdo en que el desempeño del personal es determinante para realizar las labores de tu área? .....	73
Figura 19. Pregunta 13. ¿Con que frecuencia en la empresa se realiza evaluaciones del desempeño por competencias?.....	73
Figura 20. Pregunta 14. ¿Se siente satisfecho con los sueldos y salarios que recibes por el trabajo realizado? .....	74
Figura 21. Pregunta 15. ¿La empresa con frecuencia realiza pagos de incentivos al personal, por las labores realizadas? .....	74
Figura 22. Pregunta 16. ¿Consideras que la empresa realiza capacitaciones para el cambio de actitud como parte del desarrollo profesional de los colaboradores? .....	74
Figura 23. Pregunta 17. ¿Estás de acuerdo en que todos los empleados tienen las mismas posibilidades de promoción del personal (ascensos, aumentos de sueldo, etc.) como parte de su desarrollo profesional dentro de la empresa? .....	75
Figura 24. Employee Joumey Map.....	78
Figura 25. Diagrama de operaciones del esquema de la propuesta .....	85
Figura 26. Fases de la Planificación de Recursos Humanos.....	89
Figura 27. Proceso de gestión de la búsqueda y reclutamiento.....	91
Figura 28. Sinopsis del proceso de reclutamiento .....	92
Figura 29. El final del proceso de reclutamiento .....	93
Figura 30. Factores ambientales que afectan el proceso de selección.....	94
Figura 31. Proceso de selección del potencial humano.....	96
Figura 32. Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación .....	98
Figura 33. Proceso de capacitación .....	99
Figura 34. La remuneración dentro de un contexto .....	101
Figura 35. Cinco pasos para determinas remuneraciones.....	102

## Resumen

La Compañía Minera Antamina S.A. es una sociedad peruana dedicada a la producción de diversos metales, siendo uno de los yacimientos de cobre más grande del mundo, incluyendo los subproductos. Sus operaciones son realizadas en una mina a cielo abierto en las cabeceras de la cuenca de Carash, ubicada en el distrito de San Marcos, de la provincia de Huari, en la zona central y oriental del departamento de Áncash, en Perú.

En la actualidad se evidenció a través de la herramienta del diagrama de Ishikawa que existe un deficiente desarrollo del personal del área, debido a que existen diversos inconvenientes, siendo los principales el abandono de los operadores a las capacitaciones, ambiente de trabajo conflictivos, técnicas de capacitaciones inadecuadas, procesos deficientes en los recursos humanos, sumado también a que los equipos y maquinarias son dificultosos para operar, y existen además falta de indicadores de recursos humanos efectivos.

En consecuencia, se planteó como objetivo general elaborar una propuesta de mejora en la gestión del talento humano en el área de operaciones mineras de la Compañía Minera Antamina S.A. Para ello se realizó un análisis de la gestión del área, aplicando una metodología para el desarrollo de la investigación de tipo aplicada, de naturaleza cuantitativa, exploratoria, de corte transversal; además de la herramienta *Employee Journey Map*, dirigido a cada una de las funciones de la Gestión del Talento



Humano, haciendo énfasis especial en aquellos puntos débiles que presentan diversos inconvenientes y que fueron considerados como urgentes (planeación, reclutamiento, proceso de empleo, capacitación/desarrollo, y compensación) a fin de generar una propuesta de mejora para reducir los problemas en la gestión actual.

Con los resultados del diagnóstico se logró plantear una propuesta integral que detalla las actividades de mejora por funciones, se exponen los responsables, el tiempo de ejecución, y los indicadores de control, los cuales serán ejecutados por el personal del área de talento humano de la empresa. Con lo que se espera que se puedan mejorar las funciones de la Gestión del Talento Humano, y con esto coadyuvar con los objetivos de la empresa, obteniendo un excelente y adecuado rendimiento laboral con una acertada búsqueda de talentos, y una apropiada implementación de capacitaciones para el desarrollo de los colaboradores.

**Palabras claves:** área operativa, gestión del talento humano, propuesta de mejora.

## **Abstract**

The Antamina Mining Company S.A. is a Peruvian company dedicated to the production of various metals, being one of the largest copper deposits in the world, as well as by-products. Its operations are carried out in an open pit mine in the headwaters of the Carash basin, located in the district of San Marcos, in the province of Huari, in the central and eastern zone of the department of Áncash, in Peru.

At present, it was evidenced through the Ishikawa diagram tool that there is a deficient development of the personnel in the area, due to the fact that there are various inconveniences, the main ones being the abandonment of the operators to the training, conflicting work environment, inadequate training, poor processes in human resources, added also to the fact that the equipment and machinery are difficult to operate, and there is also a lack of indicators of effective human resources.

Consequently, the general objective was to develop a proposal for improvement in the management of human talent in the area of mining operations of Compañía Minera Antamina S.A. To this end, an analysis of the management of the area was carried out, applying a methodology for the development of research of an applicative type, of a quantitative, exploratory, cross-sectional nature; in addition to the Employee Journey Map tool, aimed at each of the functions of Human Talent Management, with special emphasis on those weak points that present various inconveniences and that were considered urgent (planning, recruitment, employment process, training/

development, and compensation) in order to generate an improvement proposal to reduce the problems in the current management.

With the results of the diagnosis, it was possible to propose a comprehensive proposal that details the improvement activities by functions, those responsible, the execution time, and the control indicators are exposed, which will be executed by the personnel of the human talent area of the company. business. With which it is expected that the functions of Human Talent Management can be improved, and with this contribute to the objectives of the company, obtaining an excellent and adequate work performance with a successful search for talents, and an appropriate implementation of training for the development of collaborators.

**Keywords:** operational area, human talent management, improvement proposal.

## **Introducción**

Nuestro país es reconocido a nivel mundial por ser un país Minero, siendo uno de los países principales productores de diferentes metales, entre los cuales están, el oro, plata, cobre, plomo, zinc, hierro, estaño, molibdeno, entre otros, lo cual es reflejo de la cantidad de recursos y de la capacidad de producción minera.

Por lo tanto, uno de los principales retos que se tiene es contar con una cantidad amplia de proyectos en minería, que representen la generación del desarrollo económico y social del país, siendo responsables de los recursos y el manejo del responsable del ambiente. Pero también es importante que esta fuente generadora de empleos cuente con una adecuada Gestión del Talento Humano, que garantice tanto en la actualidad como a futuro contar con el recurso humano necesario para llevar a cabo las diversas operaciones y proyectos. En ese sentido, este trabajo tiene por objetivo elaborar una propuesta de mejora en la gestión del talento humano en el área de operaciones mineras de la Compañía Minera Antamina S.A.

Para alcanzar con ese propósito, el presente trabajo de investigación se estructura en cinco capítulos, a saber, el primero, orientado a desarrollar una síntesis de los antecedentes del estudio, donde se expone el título, el planteamiento del problema, la formulación de la problemática, y se establecen las hipótesis, objetivos, justificación, metodología, definiciones básicas, así como el alcance y las limitaciones. En el segundo capítulo, referente al marco teórico, se expone las bases teóricas de la

variable en estudio, así como también se expone el marco normativo laboral, el régimen laboral minero, las perspectivas, desafíos y retos de la gestión del talento humano, y se realiza un análisis comparativo de la temática, finalizando con un análisis crítico. El tercer capítulo, denominado marco referencial, se describe la reseña histórica de la unidad de análisis, se expone el diagnóstico de la realidad problemática actual, y la descripción de la Oficina de Talento Humano de la empresa, seguido por las políticas de recursos humanos, y un análisis del índice de madurez digital de los colaboradores. En el capítulo cuatro se exponen los resultados obtenidos del marco teórico empleado, así como los resultados según los objetivos del trabajo de campo realizado, y un análisis comparativo de otras propuestas de mejora similares, también se establece el diseño de la mejora y los mecanismos de control a tomar en cuenta. Ya por último capítulo, se presenta una sensibilización de la propuesta de mejora, se expone el plan piloto de la mejora, y se expone la implementación de la propuesta de mejora, seguido por el control y la evaluación de la propuesta. Y finalmente el trabajo termina con la exposición de conclusiones, recomendaciones resultantes del desarrollo del estudio, y se presenta la bibliografía consultada que sirvieron de aporte al estudio, y, por último, se muestran una serie de anexos complementarios.

## **Capítulo I Antecedentes del Estudio**

### **1.1. Título del Tema**

Elaboración de una Propuesta de Mejora de la Gestión del Talento Humano en el área de operaciones mineras en Compañía Minera Antamina S.A.

### **1.2. Planteamiento del Problema**

En el distrito de San Marcos se encuentra la provincia de Huari del departamento de Ancash donde se encuentra la Mina Antamina, que cuenta con 3000 trabajadores en planilla y 3500 terceros; de los 3000 trabajadores en planilla, 1000 trabajan en el área de operaciones mineras, distribuidos en 4 grandes grupos o como se llama comúnmente 4 guardias; las cuales se relevan permanentemente para que la operación no pare a un ritmo de 10x10 en situaciones normales; el área de operaciones es un área de bastante dinamismo y se requiere cada vez más de operadores multifuncionales, es decir, que un mismo operador maneje distintos equipos, para poder cubrir las necesidades inmediatas de la operación.

Antamina está ubicada a 200 km. de la ciudad de Huaraz y a una altitud promedio de 4.300 msnm, también cuenta con el puerto de embarque Punta Lobitos, ubicado en la provincia costera de Huarmey; Antamina es una empresa producto de una alianza de cuatro empresas del sector minero; distribuidos de la siguiente forma: BHP Billiton (33.75%), Glencore (33.75%), Teck (22.5%) y Mitsubishi (10%); con una

inversión inicial de 2300 millones de dólares y 1200 millones de dólares en expansión de sus operaciones. Antamina inicia sus operaciones el 28 de mayo del 2001; el 1 de octubre del 2001, comienza a producir comercialmente concentrados de cobre, zinc y otros subproductos. El directorio está compuesto por nueve miembros titulares, que a su vez cuentan con nueve miembros alternos y que representan a cada uno de los accionistas; el cargo de presidente es rotativo y se renueva anualmente. La organización ejecutiva está liderada por el presidente & CEO; que tiene a su cargo 5 vicepresidencias y 3 gerencias; dentro de la vicepresidencia de operaciones, se encuentra la gerencia de operaciones. La cual está a cargo de la Superintendencia de Operaciones que tiene a cargo varias áreas entre las cuales está el área de operaciones y el área de entrenamiento.

El área de operaciones viene presentando diversos problemas, en primer lugar, relacionados con el recurso humano, y es que los operarios de esta área en su mayoría abandonan las capacitaciones de entrenamiento para el uso de materiales y maquinarias, entre otros, a pesar de que la empresa cuenta con una empresa tercerizada para impartir las capacitaciones de manera constante, existe por parte de los operarios desmotivaciones, falta de valoración, problemas de comunicación, falta de interés e involucramiento por aprender a como operar ciertos equipos, lo cual se traduce en capacitaciones que no son efectivas, y además ocasiona que sigan sucediendo otras problemáticas.

Entre ellas, el mal manejo y mantenimiento de los equipos que de por si son dificultosos para operar dada la naturaleza de la faena minera, lo cual ha traído como consecuencias accidentes e incidentes constantes que han afectado no solo a la operación, como a la maquinaria, sino al personal afectando su seguridad, salud,

además que ocasiona también daños al medio ambiente. Esto se debe por una parte a que los operarios no cuentan con las habilidades necesarias, porque no existe un programa efectivo de adiestramiento para que el personal pueda hacer buen uso de los equipos, además existe falta de mantenimiento completa y adecuada a todos los vehículos y equipos, por lo que se ha originado desgaste, desperfectos, corrosión, deformación en los equipos y vehículos, entre otros.

Respecto al ambiente laboral, los estudios de clima laboral no son prometedores, los indicadores están por debajo de la media permitida, lo cual indica que existen un ambiente de trabajo conflictivo, donde se pudo constatar que existen conflictos por la manera de realizar el trabajo, conflictos personales y hasta amorosos, llegando a ser constantes reportes en ese sentido, lo cual ha generado ausencia de confianza con sus semejantes, falta de compromiso, evitación de responsabilidades, ausencia de atención a los resultados.

En cuanto al recurso material, la principal problemática al respecto tiene que ver con que las técnicas de capacitación son inadecuadas para que los operadores puedan hacer buen uso de material, además no cuentan con el material adecuado para llevar a cabo cada operación, los ambientes en el campamento minero no son los idóneos, y no existe una plataforma tecnológica que permita que ellos se puedan conectar a cualquier hora, comandar y comunicar cualquier imprevisto, etc. Lo cual genera riesgos mecánicos, eléctricos, así como exposición de los operarios a ruido/vibraciones, y a sustancias nocivas, y sobreesfuerzos.

Seguidamente se tiene que, en esta área de operaciones, los procesos son deficientes, en todo lo que se refiere a recursos humanos, siendo los canales muy



engorrosos para la comunicación, los tramites son burocráticos como, por ejemplo, para pedir vacaciones, cambios de turnos, regularizar alguna licencia por enfermedad, etc.

Finalmente, no existen indicadores, Kpis específicos, por lo que es engorroso llevar a cabo la medición de los diversos elementos tales como el rendimiento, resultados, calidad, etc. Por ende, como se sabe, lo que no se puede medir no se puede controlar.

De no resolver esta problemática existente en el área de operaciones de la mina, van a seguirse teniendo operadores insatisfechos, y se continuará perdiendo recursos y tiempo al entrenar operadores que tarde o temprano van a renunciar al puesto que postularon porque no es de su agrado, además de tener perdidas en materiales y equipos.

### **1.3. Formulación del Problema**

¿La elaboración de una propuesta de mejora de la gestión del talento humano contribuirá con el éxito del área de operaciones mineras en Compañía Minera Antamina S.A.?

### **1.4. Hipótesis**

Una propuesta de mejora de la gestión del talento humano contribuirá con el éxito del área de operaciones mineras en Compañía Minera Antamina S.A.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Elaborar una propuesta de mejora en la gestión del talento humano en el área de operaciones mineras de la Compañía Minera Antamina S.A.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

Realizar un diagnóstico de los procesos de la gestión del talento humano en el área de operaciones mineras de la Compañía Minera Antamina S.A.

Diseñar la propuesta de mejora de la gestión del talento humano en el área de operaciones mineras de la Compañía Minera Antamina S.A.

Establecer las métricas de control de la propuesta de mejora de la gestión del talento humano en el área de operaciones mineras de la Compañía Minera Antamina S.A.

## **1.6. Justificación**

### **1.6.1. Justificación Teórica**

Esta investigación se justifica porque es viable, ya que se cuenta con la existencia de información teórica respecto a la Gestión del Talento Humano, y con lo que respecta al marco normativo laboral y minero. Los cuales se especifican en el capítulo II, los cuales tienen como fin aportar al conocimiento existente el uso de herramientas validadas, cuyos resultados podrán sistematizarse en una propuesta, para ser incorporado en la gestión de recursos humanos.

### **1.6.2. Justificación Metodológica**

Así mismo se justifica a través del uso metodológico apoyado en la herramienta *Employee Journey Map*, para generar una propuesta de mejora en la gestión del talento humano en el área de operaciones.

### **1.6.3. Justificación práctica**

Esta investigación aplicará una propuesta de mejora, que impactará en la gestión del talento humano, optimizando las áreas críticas, y con ello generar en la empresa una mayor eficiencia del recurso humano, lo cual también se verá reflejado en la reducción en los costos relacionados con equipos y maquinarias, y en la mejora del nivel de satisfacción laboral de los operadores de la empresa en estudio.

## **1.7. Metodología**

El presente estudio corresponde a una investigación de tipo aplicada, ya que se plantea problemas concretos que requieren soluciones inmediatas, considerando

integrar una serie de teoría existente que sean útiles para generar una propuesta para la solución del problema práctico (Gay, Mills, & Airasian, 2012; Baena, 2017). Según Tamayo (2004) este tipo de investigación requiere de la investigación pura, ya que depende de sus aportes, y lo que busca es confrontar la teoría con la realidad. Y es que se pretende como explica Carrasco (2005) transformar, modificar o producir cambios en una determinada situación.

El presente estudio es basado en un enfoque cuantitativo, es decir se considera la medición y análisis de datos numéricos los cuales son recolectados de la realidad existente y tratados con programas estadísticos (Hernández & Mendoza, 2018). De acuerdo con Ballester (2004) el método cuantitativo en cualquiera de sus procedimientos, es una manera de plasmar el método científico basado en la explicación estadística.

Es considerado un estudio descriptivo, pues como señala Hernández, Fernández, & Baptista (2014) buscan detallar propiedades y particularidades significativas de algún fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo. Menciona Cea (2012) que este tipo de investigación constituye un paso previo de cualquier proceso de investigación, el cual se enfoca en describir el problema, con la información que es recolectada mediante alguna estrategia de recolección de datos que previamente es analizada. En este caso dicha descripciones de la realidad permitirá plasmar una propuesta coherente con la realidad. Menciona Arias (2012) que este nivel descriptivo, se basa en los datos recolectados en campo, las teorías existentes, para describir la situación problemática.

Además, es exploratoria, según Sánchez, Reyes, & Mejía (2018) consiste en

un primer acercamiento del investigador al problema a estudiar, con el objetivo de realizar un análisis para tener elementos al momento de plantear el problema y concretar las hipótesis. Es decir, es un sondeo preliminar, que tiene como finalidad ayudar a definir el problema, establecer hipótesis y definir la metodología para formular un estudio de investigación definitivo.

Bajo un diseño no experimental, sin ninguna alteración de las variables, únicamente se observó, describió, analizó los elementos de la situación tal como fue recolectada la información de la realidad (Carhuacho, et al, 2019). Dentro del diseño no experimental, el presente estudio corresponde a tipo transversal, ya que la recopilación de la información fue realizada en un único momento, es decir en el año 2021. (Hernández, et al., 2014).

Por lo anterior, cabe señalar que se trata de una metodología empírico analítica, ya que se apoya en la observación y la experimentación para describir, explicar, predecir y controlar en lo posible los fenómenos sociales (Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018). Es decir, alude a un procedimiento sistemático, analítico, interpretativo y crítico que tiene como propósito, descubrir, describir, explicar o interpretar los hechos, fenómenos, procesos, relaciones y generalizaciones que se manifiestan en un determinado ámbito o contexto de la realidad (Carhuacho, et al., 2019).

Y es considerada una investigación comparativa, la cual, según Carhuacho, et al. (2019) implica explorar antecedentes de investigaciones previas realizadas que guardan relación con los temas a estudiar, permite examinar y comparar las propuestas teóricas efectivas sobre el contexto y la investigación a realizar. Es aquí donde se identifica diferencias y semejanzas entre ambas, así como los conceptos de

diversos modelos teóricos.

También contempla una metodología Scrum, la cual de acuerdo con la definición de La Guía de Scrum (Ken Schwaber y Jeff Sutherland), esta puede describirse como un marco dentro del cual las personas pueden abordar problemas complejos de adaptación, a la vez que desarrollan productos del mayor valor posible de manera productiva y creativa (Management Solutions, 2019). Esta debe su nombre por el símil de trabajo en equipo que encontraron Nonaka y Takeuchi a una formación que lleva este nombre en Rugby y cuyo objetivo es en equipo, todos abrazados empujando hacia un mismo lado mientras el rival hace lo mismo en el sentido contrario, para lograr la posesión del balón (Rodríguez & Dorado, 2015).

Scrum al ser una metodología de desarrollo ágil tiene como base la idea de creación de ciclos breves para el desarrollo, que comúnmente se llaman iteraciones y que en Scrum se llamarán "Sprints" (Trigas, 2022). Los teóricos como Stober & Hansmann definen Scrum como un esbozo de un proceso, basado en el desarrollo iterativo (Martínez & Ramírez, 2019).

En cuanto a la población, de acuerdo con Sánchez, et al. (2018) se define como un conjunto total de elementos que tienen en común una gran cantidad de características. Menciona Arias, Villasís, & Miranda (2016) que la población o universo se refiere a un conjunto de casos donde están definidos, limitados y accesibles, estos casos tienen particularidades que los hacen similares en un contexto específico y formarán parte de la investigación, en la selección de muestras que cumplen con un conjunto de criterios predeterminados. Según Bernal (2016) la población se delimita por el problema y los objetivos del estudio.

En cuando a la muestra, se refiere a un subgrupo de población el cual está definido por sus características similares (Sabino, 1996). Según Arias (2012) la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. La cual de acuerdo con Carhuanchó et al. (2019) debe ser representativa, de forma que la estadística permita realizar la generalización. Según Briones (1996) este conjunto de unidades, personas de muestreo son incluidas en la muestra mediante algún procedimiento de selección.

Considerando que el muestreo, "... es el acto de seleccionar un subconjunto de un conjunto mayor, universo o población de interés para recolectar datos a fin de responder a un planteamiento de un problema de investigación" (Hernández, et al., 2014, p. 687). Para la presente investigación el muestreo utilizado es no probabilístico aleatorio, que lo define Arias (2012) como un medio de elección donde no se conoce la posibilidad de los individuos a integrar la muestra.

En cuanto a la técnica a utilizar, de acuerdo con Carhuanchó et al. (2019) en investigación cuantitativa se deben aplicar técnicas que permitan la recolección e interpretación de datos para obtener los resultados de las variables de investigación. Por tanto, para el recogimiento de la información, se utilizará como técnica la encuesta, la cual según Arias (2012) es una estrategia para recopilar información cuantitativa a través de una serie de preguntas claves sobre aspectos importantes relacionados con la teoría de la variable para responder a las preguntas sobre el estado actual del problema observado.

Esta técnica se apoya del instrumento cuestionario, para Arias (2012) el cuestionario es un método de encuesta que se realiza por escrito utilizando una

herramienta o formato que contiene una serie de preguntas el cual se le denomina auto administrado, ya que será llenado por el encuestado sin la intervención del investigador, de esta manera se evita sesgos en la información que representa la situación real, dicho cuestionario considera todos los aspectos relacionados con las dimensiones de ambas variables. Menciona Sánchez, Reyes, & Mejía (2018) que esta corresponde con una técnica indirecta de recogida de datos. Es un formato escrito a manera de interrogatorio, en donde se obtiene información acerca de las variables a investigar. Es un instrumento de investigación que se emplea para recoger los datos; puede aplicarse de forma presencial, o indirecta, a través del internet.

De acuerdo con Hernández, et al. (2014) el instrumento debe contener validez y confiabilidad; la validez, se refiere a la medida en que una herramienta mide realmente las variables que pretende medir, es decir, sus resultados deben responder a las preguntas planteadas, no a otras preguntas.

Para la confiabilidad del instrumento se utilizará el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, según Corral (2009) es una medida estadística que se utiliza para estimar la confiabilidad de una prueba, o la confiabilidad de cualquier compuesto la suma de múltiples medidas.

## **1.8. Definiciones**

Para este trabajo de investigación, de acuerdo con la temática de estudio, se han considerado las importante resaltar las siguientes definiciones.

En primer lugar, es importante precisar, que la variable Gestión del Talento Humano (GTH) pertenece a las ciencias administrativas, en tal sentido administración



es el proceso social de integración de conocimientos y habilidades individuales y la creación de capacidades colectivas que alineados por la estrategia de la organización permiten dar continuidad a las organizaciones gracias a los procesos de adaptación a condiciones de incertidumbre del entorno (Torres & Mejía, 2006).

Adicionalmente es importante mencionar que en la administración de las organizaciones se reconocen dos funciones: básicas y de apoyo. Las funciones básicas, están directamente relacionadas con los fines organizacionales, independientemente del tipo de la organización. Permiten cumplir con la finalidad, aunque no sean las más importantes en tamaño (cantidad de personal, presupuesto), ni las más complejas en tecnología. Entre ellas estas la: producción, prestaciones, operaciones y ventas, área comercial. Las funciones de apoyo, son aquellas que como su nombre lo dice, apoya a las básicas, cumpliendo la función ayuda, de manera tal que las áreas básicas concentren todo su esfuerzo en el logro de su misión organizacional, asegurándose la disposición de todos los recursos necesarios a efectos de realizar la actividad principal de la organización. Generalmente se concentran en la gestión de los recursos (Personal, Finanzas, Organización y Sistemas, Administración). En pequeñas organizaciones se concentran en Administración y Finanzas (Molinari, Alfonso, & Scaramellini, 2018).

Además, es necesario enfatizar sobre la definición de la Gestión del Talento Humano como tema central del estudio, el cual, según Bohlander, Snell, & Morris (2018) se refiere al conocimiento, habilidades y capacidades de los individuos que tienen un valor económico para una organización.

**Tabla 1***Estructura General de la Administración de Recursos Humanos*

<b>Desafíos competitivos</b>	<b>Recursos humanos</b>	<b>Inquietudes de los empleados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en el mercado y la economía</li> <li>• Globalización</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Contención de costos</li> <li>• Aprovechamiento de las diferencias entre los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Reclutamiento</li> <li>• Proceso empleo (staffing)</li> <li>• Diseño de puestos</li> <li>• Capacitación/ desarrollo</li> <li>• Comunicaciones</li> <li>• Compensación</li> <li>• Beneficios</li> <li>• Relaciones laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad laboral</li> <li>• Temas de cuidado de la salud</li> <li>• Temas de edad y generaciones el trabajo</li> <li>• Temas de retiro</li> <li>• Temas de genero</li> <li>• Niveles de educación</li> <li>• Derechos de empleados</li> <li>• Temas de privacidad</li> <li>• Actitudes en el trabajo</li> <li>• Preocupaciones familiares</li> </ul>

*Nota.* Fuente: Bohlander, Snell, & Morris (2018).

Vale la pena, señalar que están funciones de Recursos Humanos mencionadas por Bohlander, Snell, & Morris (2018) son consideradas como categorías para el presente estudio, siendo estas: Planeación, Reclutamiento, Proceso empleo (Staffing), Diseño de puestos, Capacitación/ desarrollo, Evaluación, Comunicaciones, Compensación, Beneficios, Relaciones laborales.

Y finalmente tenemos que propuesta de mejora, o también conocido como plan de mejora, se puede definir como una actuación de intenciones mediante la cual una organización articula un proceso que le permita reforzar aquellos aspectos considerados positivos y modificar o eliminar aquellos que se juzgan negativos resultantes de su proceso de autoevaluación previo. Debe ser sencillo y útil de cara a su puesta en práctica y seguimiento (Jimenez, 2017).

## **1.9. Alcances y Limitaciones**

La propuesta de investigación, tiene un alcance dirigido específicamente al sector de talento humano en el área de operaciones mineras de la Compañía Minera Antamina S.A., la cual tiene como responsabilidad la planeación, reclutamiento, proceso de empleo (Staffing), diseño de puestos, la capacitación y desarrollo, la

evaluación, las comunicaciones, compensación, beneficios, relaciones laborales, y otros inherentes a RH para el desarrollo de la organización.

Las limitaciones que se presentaron en el proceso del desarrollo de la investigación fueron:

El poco tiempo para establecer una comunicación con los operarios del área, ya que este es limitado, porque cuentan con mucha demanda de servicios y no podrían parar sus actividades, ya que implica demora en sus actividades en la mina.

Disponibilidad de tiempo por parte de los colaboradores para brindar información, y poder evaluar un plan piloto de mejora.

## **Capítulo II Marco Teórico**

### **2.1. Gestión del talento humano**

La gestión del talento humano, también denominada recursos humanos, administración de recursos humanos, relaciones industriales o capital humano, es una de las áreas funcionales de la empresa, en donde se establecen mecanismos para seleccionar, capacitar y dirigir al personal, y lograr su óptimo desarrollo, así como para elevar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la organización (Münch, 2007).

De acuerdo con Bateman & Snell (2009) la gestión del talento humano ha tenido un papel estratégico en los últimos años conforme las organizaciones intentan competir a través de las personas. No obstante:

Se conoce históricamente como la administración del personal, y se relaciona con los sistemas formales de administración de personas en el trabajo. Por esta razón, es uno de los aspectos fundamentales de la vida administrativa organizacional. La primera interacción formal con una organización en la que se desee trabajar involucrará algunos aspectos de las funciones de recursos humanos, y a lo largo de una carrera como administrador se verá implicado y será también afectado por la administración de recursos humanos de su organización (p. 364)

Señala Robbins & Coulter (2005) que es común que en muchas organizaciones utilicen la frase “Nuestra gente es nuestro activo más importante”, o algo parecido, para reconocer la importancia del rol que juegan los empleados en el éxito organizacional.

De acuerdo con Hitt, Black, & Porter (2006) las actividades específicas de la Gestión del Talento Humano son la planeación, análisis de puestos, reclutamiento, selección, socialización y capacitación, diseño del puesto de trabajo, evaluación del desempeño, remuneración y desarrollo; las cuales existen dentro del contexto de la estrategia y ambiente de la compañía. El ajuste de estas actividades de recursos humanos con la estrategia y el ambiente conduce a la ventaja competitiva de la organización y del administrador individual.

## **2.2. Conceptualización de cada una de las sub áreas del talento humano**

Según Robbins & Coulter (2005) el proceso de la gerencia de recursos humanos de una organización, que consiste en ocho actividades necesarias para proveer personal a la organización y mantener un nivel alto de desempeño de los empleados. Las primeras tres actividades (planeación de recursos humanos, reclutamiento, y selección) aseguran que se identifiquen y contraten empleados competentes; las dos actividades siguientes (orientación y capacitación) consisten en proporcionar a los empleados conocimientos y destrezas actualizados; y las tres actividades finales (gestión del desempeño, compensación y prestaciones, desarrollo de carrera) implican garantizar que la organización retenga empleados competentes, que posean un alto nivel de desempeño, el cual puedan conservar.

### **2.2.1. Planeación de recursos humanos**

Según Robbins & Coulter (2005) es el proceso “por el que los gerentes tienen la seguridad de poseer el número y el tipo correcto de empleados, en los lugares adecuados y en el momento oportuno, los cuales tienen la capacidad de desempeñar las tareas asignadas de manera eficiente y eficaz” (p. 285).

De acuerdo con Robbins & Coulter (2010) la planeación de recursos humanos es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con el número correcto de personas adecuadas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos. A través de la planeación, las organizaciones evitan la escasez o abundancia repentina de personal. La planeación de RH supone dos pasos: (1) la evaluación de los recursos humanos actuales y (2) el cumplimiento de las futuras necesidades de RH.

Explica Bateman & Snell (2009) que este proceso se lleva a cabo en tres etapas: planeación, programación y evaluación. En primera instancia, recursos humanos necesitan saber a detalle los planes de negocios de la organización para asegurar la disponibilidad del número correcto de personas, hacia dónde se dirige la compañía, qué crecimiento esperado habrá de enfrentar, etc. En segunda instancia, la organización lleva a cabo programaciones específicas de las actividades de recursos humanos, como contratación, capacitación y cese del trabajo, en esta etapa se llevan a cabo los planes de la compañía. Y, en tercer lugar, se evalúan las actividades relativas a los recursos humanos para determinar si producirán los resultados necesarios conforme a los planes de negocios de la organización.

### **2.2.2. Análisis y diseño de puestos de trabajo**

El análisis de los puestos es la “Evaluación que define los puestos y los comportamientos necesarios para llevar a cabo el trabajo” (Robbins & Coulter, 2010, p. 211). Señala Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) que las personas pasan mucho tiempo en el trabajo y, por tanto, es necesario diseñar puestos para que se sientan bien en él; esto requiere una estructura de trabajo apropiada en términos de contenido, función y relaciones.

Según Hitt, Black, & Porter (2006) el diseño del puesto de trabajo se centra en estructurar o reestructurar los componentes fundamentales del puesto. Es común que el diseño del puesto de trabajo incluya las responsabilidades. Así, mientras que el análisis del puesto se centra en cuáles son sus componentes, el diseño del puesto de trabajo es el proceso de determinar cuáles componentes deben colocarse juntos y cómo deben armonizarse para mejorar el desempeño.

Al diseñar los puestos se toman en cuenta los requisitos de la empresa, pero también deben considerarse otros factores para obtener los máximos beneficios: las diferencias individuales, la tecnología involucrada, los costos asociados a su reestructuración, la estructura de la organización y el clima interno (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

### **2.2.3. Incorporación de los individuos a las organizaciones**

La función gerencial de integración de personal o *staffing*, se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y

reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos. Muchos autores de la teoría de la administración consideran la integración de personal como una fase del proceso de organización; sin embargo, integrar personal se identifica como una función gerencial independiente por varios motivos: entre ellos la integración de los puestos organizacionales supone conocimientos y enfoques que los gerentes en ejercicio no siempre reconocen, ya que a menudo piensan que organizar es sólo establecer una estructura de funciones y, por tanto, prestan poca atención a cubrirlos (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Es por ello, que colocar a la integración de personal como una función separada facilita el dar una mayor importancia al elemento humano en la selección, la evaluación, la planeación de la carrera profesional del personal y el desarrollo de gerentes; en el área de la integración de personal se ha desarrollado un importante conjunto de conocimientos y experiencias; y a menudo los gerentes ignoran el hecho de que asignar el personal es su responsabilidad, no del departamento de recursos humanos; es cierto que este último aporta asistencia valiosa, pero es tarea de aquéllos cubrir los cargos de su organización y mantenerlos cubiertos con personal calificado (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).



### **2.2.3.1. Reclutamiento**

Para Münch (2007) el reclutamiento es un “conjunto de actividades cuya finalidad es atraer personal debidamente calificado para ocupar puestos dentro de la organización” (p. 175). Robbins & Coulter (2005) lo definen como un “Proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces” (p. 286). Según Bateman & Snell (2009) su finalidad es el desarrollo de un fondo de solicitantes para un trabajo dentro de una organización.

Para Münch (2007) el reclutamiento es un medio a través del cual la empresa divulga y ofrece sus requerimientos de personal en el mercado de trabajo. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un grupo de candidatos suficiente para garantizar la selección de personal idóneo. Este autor señala que existen tres tipos de reclutamiento: interno, externo y mixto.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa la cubre a través de sus empleados, ya sea por medio de concurso, convocatoria o por ascensos. Esta forma de reclutamiento es altamente motivadora (Münch, 2007).

El reclutamiento externo opera con aspirantes que no pertenecen a la organización. Las fuentes externas de reclutamiento están constituidas por los candidatos que provienen de fuera de la empresa. Las fuentes de reclutamiento externo más usuales son: las bolsas de trabajo, los avisos en prensa, las agencias de empleo y las escuelas, entre otras (Münch, 2007).

Y el reclutamiento mixto, se da, ya que preferencia, una empresa no debe utilizar una sola fuente de reclutamiento; deben utilizarse todas. La elección de los empleados, de acuerdo con los requerimientos de la organización, se hace mediante el proceso de selección de personal (Münch, 2007).

Menciona Robbins & Coulter (2005) que las principales fuentes para comunicarse y lograr el reclutamiento, son: el internet, la referencia de empleados, sitio web de la empresa, el reclutamiento universitario, y las organizaciones de reclutamiento profesional, bolsas de trabajo.

Para Hitt, Black, & Porter (2006) el reclutamiento sobre todo tiene que ver con determinar en qué consiste el conjunto de características deseables de un candidato, y en atraerlos a puestos específicos dentro de la organización. Al igual que con las demás actividades, no es posible definir las características deseables de los candidatos sin considerar la estrategia de la empresa. A quién se quiere incorporar está en función de lo que se necesita.

#### **2.2.3.2. Selección**

De acuerdo con Münch (2007) la selección del personal “Es un conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos, y se elige el idóneo” (p. 176). La selección se basa en el reclutamiento e implica decisiones acerca de la persona que habrá de contratarse (Bateman & Snell, 2009). Para Robbins & Coulter (2005) la selección es un “Proceso que consiste en investigar los antecedentes de los candidatos a un empleo para garantizar la contratación de los más adecuados” (p. 288).

Menciona Münch (2007) que la selección de personal para que sea válida debe sustentarse en el análisis del puesto que sirve como guía de todo el proceso de selección. De lo contrario, si se realiza de manera empírica, con base en corazonadas o recomendaciones, puede elegirse a personal ineficiente o que no reúna el perfil requerido por la organización, lo cual origina consecuencias que van desde la baja productividad, y altos costos, hasta otras más graves e irreversibles.

Por tal motivo, para efectuar un proceso científico de selección de personal deben realizarse las siguientes etapas: i) Recepción preliminar de candidatos, ii) Elaboración de solicitud de empleo, iii) Entrevista previa, iv) Aplicación de pruebas de conocimientos, v) Entrevista profunda, vi) Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad, vii) Entrevista de selección, viii) Encuesta socioeconómica, ix) Examen médico, x) Contratación, y xi) Inducción (Münch, 2007).

Por lo general, señala Robbins & Coulter (2005) que los instrumentos utilizados en la selección son: las formas de solicitud, las pruebas escritas, las pruebas de simulación del desempeño, entrevistas, investigación de antecedentes, y los exámenes físicos, uno o en conjunto de ellos se usan dependiendo para que las predicciones sean eficaces para un empleo dado. Como expresa Hitt, Black, & Porter (2006) una “selección exitosa es función de la planeación, el análisis y el reclutamiento eficaces, así como de la aplicación de técnicas de selección adecuadas” (p. 532).

### ***2.2.3.3. Inducción del personal***

Se refiere a la introducción hacia la empresa, los compañeros y el puesto (Münch, 2007). Existen dos tipos de inducción. Una de ellas es la inducción sobre las

unidades de trabajo, que familiariza al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo, aclara cómo su trabajo contribuye a lograr los objetivos e incluye una presentación con sus nuevos colegas. Y la otra es la inducción sobre la organización, en la que informa al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la organización. Esta inducción debe incluir las políticas y prestaciones importantes de recursos humanos, como las horas de trabajo, procedimientos de pago, requisitos de horas extra y prestaciones. Además, un recorrido por las instalaciones de trabajo de la organización (Robbins & Coulter, Administración, 2005).

#### **2.2.4. Desempeño y desarrollo del personal**

La gestión de las organizaciones, de cualquier giro, requiere que el capital humano en las organizaciones se desempeñe de la mejor forma posible. Esto en la práctica es complicado, dependiendo del tipo de organización y su grado de complejidad (en términos de su giro, tamaño, clima organizacional, etc.) (Silva, 2018).

##### **2.2.4.1. Diagnóstico de RRHH.**

Es un proceso que permite conocer la situación real del área de recursos humanos de una organización en un momento dado, para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas (Impulso Humano Empresarial, 2019).

Diversos autores como Thomas, Peters, & Waterman (2017), Thompson & Strickland (2004), David (2003), Francés (2001), Porter (2000) resaltan que el diagnóstico organizacional presenta varios elementos que actúan de manera

sistémica y organizada, factores internos y externos que se conjugan para constituir estrategias de adaptación y supervivencia para la organización, teniendo como conclusión que manejado de manera adecuada le permite a las organizaciones prever y planificar de modo oportuno cualquier incertidumbre o amenaza a la cual se vea sometida; asimismo, necesita de otros elementos y de la integración de recursos y capital humano para garantizar su éxito.

#### **2.2.4.2. Capacitación del personal**

La capacitación se refiere a la “educación que se imparte en la empresa, con la finalidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias en el trabajo” (Münch, 2007, p. 178). Para Robbins & Coulter (2005) está representada una actividad importante de la GRH. Conforme los empleos exigen cambios, las destrezas de los empleados se deben modificar y actualizar. Entre los tipos de capacitaciones están las orientadas a las destrezas interpersonales, las técnicas, empresarial, obligatoria de gestión del desempeño, la de solución de problemas y toma de decisiones, y la personal.

La capacitación maneja como propósito prioritario, velar para que el trabajo que realiza el personal se realice de una forma eficiente para poder lograr las metas institucionales y alcanzar el éxito institucional. Es por ello, que las instituciones deben buscar mejorar de manera continua la productividad y la eficiencia en el trabajo, propiciando el dinamismo de los empleados a través del desarrollo de equipos de trabajo que se encuentren satisfechos por las condiciones de su entorno laboral, materiales utilizados y los procedimientos seguidos durante su jornada laboral (Barrientos, Díaz, Ledesma, & Huamani, 2018).

### **2.2.4.3. Evaluación del desempeño**

Es un proceso que establece las normas de éste y evalúa el de los empleados para tomar decisiones de recursos humanos objetivas, así como proporcionar documentación que apoye esas decisiones. La evaluación del desempeño es una parte fundamental de un sistema de administración (Robbins & Coulter, Administración, 2005).

Señala Hitt, Black, & Porter (2006) que la evaluación del desempeño tiene que ver con: establecer objetivos y estándares de desempeño; con medir el desempeño contra dichos estándares; y con brindar retroalimentación a los empleados, en relación con tales medición y evaluación.

Entre los métodos más comunes de evaluación del desempeño están los ensayos escritos, incidentes críticos, escalas de calificación gráfica, escalas de calificación apoyadas en el comportamiento, comparaciones multipersonales, APO (administración por objetivos), retroalimentación de 360 grados (Robbins & Coulter, Administración, 2005).

De acuerdo con Bateman & Snell (2009) este tiene dos propósitos fundamentales. Primero, un propósito administrativo: brinda a los administradores información necesaria para tomar decisiones respecto de salarios, ascensos y despidos. Permite también que los empleados entiendan las bases de dichas decisiones y, de ser necesario, provee documentación que puede justificarlas ante un

tribunal. Segundo, y casi igual de importante, resulta el hecho de que la valoración sirve a un propósito de desarrollo. La información recolectada durante una valoración puede usarse para identificar y planear capacitaciones futuras, aprendizaje, experiencia y otras mejoras que los empleados requieren, además, la retroalimentación que brinde el administrador y el coaching.

### **2.2.5. Administración de las compensaciones**

En el pasado, no existía evidencia de la administración de compensaciones como parte fundamental de la función de recursos humanos en las empresas, pues el proceso de pago a los empleados era considerado como una función más del área administrativa que consistía únicamente en realizar el pago a los trabajadores a cambio del trabajo realizado, es decir, meramente transaccional (Madero, Impacto de los objetivos de la administración de compensaciones en los elementos de la compensación monetaria y no monetaria, 2016).

Según la teoría de la administración de la compensación desarrollada por diversos autores, los sueldos, salarios y prestaciones son las gratificaciones que los empleados reciben a cambio de su labor. Para lo cual el departamento de recursos humanos debe garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva (Jiménez & Hernández, 2010). Un aspecto importante por considerar es el sistema de compensación, varios autores afirman que la retribución monetaria afecta directamente a la satisfacción y el desempeño del colaborador (Ricaurte, Rodríguez, & Romero, 2020).

### **2.2.5.1 Evaluación de puestos de trabajo**

La evaluación de puestos permite determinar el valor relativo de cada puesto, según su importancia y contribución a los intereses de una organización, en este proceso se consideran diferentes factores que dependen de la metodología utilizada, como, por ejemplo, responsabilidades, habilidades requeridas, tipo de esfuerzo, demandas exigidas, etc. (Sistemas Humanos, 2021).

La valoración de puestos inició desde 1971, por la *United States Service Commission*, desde esos primeros intentos hasta la actualidad, muchos han sido los cambios que se han producido en el contexto económico-social de las empresas. Sin embargo, los actores que participan siguen siendo muy similares: colectivos de trabajadores, organizaciones sindicales, administraciones públicas y empresarios. Todos ellos continúan empleando una parte importante de su tiempo y energía en intentar resolver disputas salariales mediante negociaciones que, casi siempre terminan aplazando el verdadero problema de fondo que es la exigencia de justicia social y equidad retributiva (Cepeda, 1999).

### **2.2.5.2. Remuneraciones**

La remuneración que un empleado recibe de su empresa es mucho más que dinero. No sólo satisface necesidades económicas, sino que incorpora otros valores asociados que afectan a elementos de rango superior en la pirámide de necesidades: seguridad, reconocimiento, status, indicador de éxito, autoestima, etc. (Pujol & Osorio, 2003).



Cuando hablamos de remuneración encontramos dos conceptos, uno que nos da el Derecho Laboral y otro desde el punto de vista previsional (Valles, 2014). Según los diferentes enfoques de las teorías de motivación, el efecto motivador de la remuneración en el desempeño de los trabajadores se atribuye a que la remuneración no solo representa una variable económica, sino que también es símbolo de una parte de las recompensas psicológicas que el individuo busca en su ambiente de trabajo (Leal, Nicolau, De Castro, Mendes, & Cimino, 1998).

### **2.2.5.3. Sueldos y salarios**

La palabra sueldo, tiene su origen en el “solidus”, que era una moneda de oro creada por el emperador Constantino I el Grande (324-337). El nombre se generalizó como pago a los participantes de campañas de guerra y esta acción ha dado origen a las palabras soldado y sueldo. Siendo el sueldo, una cantidad fija que se acuerda previamente y se paga periódicamente, puede ser a la quincena o al mes. Ambos son la retribución monetaria que se recibe a cambio de un servicio prestado (Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal, 2018).

Mientras que la palabra salario, está relacionado con la sal y proviene del latín “salarium”, que significa “pago de sal”, la cual en la época de los romanos fue considerada de gran valor, incluso equivalente al oro ya que entre sus usos destacaba que conservaba la carne. Además, su precio se elevaba porque era escasa y muy necesaria. Por tanto, el salario se paga por hora o por día, durante un determinado periodo y por lo regular se liquida semanalmente (Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal, 2018).

#### **2.2.5.4. Salario emocional**

El salario emocional puede definirse como todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares, es decir lo positivo no económico que las personas obtienen al realizar su trabajo (González, 2017).

No todo es ventajas y beneficios dentro del uso del salario emocional, hoy en día debido a factores financieros y económicos hay empresas que no pueden realizar el gasto que implica el incorporar remuneraciones emocionales para sus empleados, además de que la implementación de este no garantiza al 100% la fidelidad y permanencia del empleado a la organización. El salario emocional puede llegar a confundir al empleado y hacerlo creer que es un beneficio obligatorio por parte del patrón (Espinoza & Toscano, 2020).

Por lo que ante esta situación generada por la emergencia sanitaria de la COVID-19, las instituciones públicas y privadas, independientemente del tipo de empresa y del sector que representan deben emplear formas diferentes para equilibrar el estado emocional de sus trabajadores, así como su satisfacción por el desempeño de su actividad y de su organización (Salvador, Torrens, Vega, & Noroña, 2021).

#### **2.2.5.5. Gestión de recompensas e incentivos**

La literatura al respecto ha enfatizado la importancia de recompensas e incentivos, los cuales extrínsecamente deben ser proporcionales al esfuerzo realizado por el empleado en su trabajo; para lo cual el diseño del sistema de incentivos debe intentar establecer con claridad las responsabilidades y remuneraciones de los

empleados por su desempeño o comportamiento (Zapata & Hernández, 2010). Siendo este mecanismo de pago de bonos por desempeño (incentivos monetarios) y el esquema de reconocimiento (incentivos no monetarios) utilizados por todas las empresas a nivel mundial (Madero, 2009).

Y es que estos programas de recompensa, son entendidos como todos aquellos que, de una manera u otra, apoyan el bienestar de las personas profesional, física, financiera y socialmente, tienen una potencia formidable como herramienta estratégica para conseguir resultados de negocio a través de la capacidad de atraer, retener, motivar y comprometer de manera eficaz a las personas que son altamente productivas (Marcos, 2021).

Por lo que, para el buen ejercicio de las funciones de los empleados, es necesario que estos se encuentren satisfechos respecto al compromiso que tiene el empleador para con la prestación de sus servicios. Como mínimo se les debe garantizar lo establecido por la ley, pero dadas modernas teorías de gestión humana, se ha reconocido la importancia de motivar e incentivar a los empleados, con el fin de obtener de ellos un mejor desempeño (Jiménez & Hernández, 2010).

Es por ello, que la importancia del estudio de estas recompensas es la satisfacción laboral, es decir, el desempeño y rendimiento laboral. Para esto se hace énfasis en que las recompensas representan una parte muy importante de esta satisfacción de los trabajadores. La reacción ante las recompensas se da por la percepción de cada persona, que la visión del mundo que tiene y que está influida por los valores personales. Por ello, los gerentes no pueden motivar con base en afirmaciones relacionales sin considerar que las personas actúan de acuerdo a cómo

ven los hechos y no como empleados, pues es muy difícil que acepten esquemas motivacionales que la administración desea que tengan (García, Posada, & Hernández, 2012).

#### **2.2.6. Bienestar del personal**

El trabajo en el ambiente laboral se constituye en una balanza entre la seguridad de la organización y el bienestar del trabajador, ya que el uno depende del otro. Un ambiente sano y seguro permite que haya salud mental, seguridad laboral y con ello se garantiza la productividad y la calidad de vida de los empleados (Castañeda, Betancourt, Salazar, & Mora, 2017).

El bienestar laboral se entiende como aquel estado en el que los colaboradores perciben y experimentan estímulos y emociones positivas por cuanto se sienten conformes y contentos con su trabajo y las labores que desempeñan (Valencia, García, Alvarán, & Sánchez, 2014).

Como lo indican Campos & Das Graças (2010) el bienestar en las organizaciones laborales comprende aspectos cognitivos y afectivos que son evaluados por medio de indicadores de bienestar como son: valoración del trabajo, reconocimiento personal, autonomía, expectativas de crecimiento, apoyo, compensación y orgullo. La medición de estos indicadores favorece la planeación organizacional y permite implementar acciones orientadas a resultados.

#### **2.2.7. Higiene y seguridad en el trabajo**

En la actualidad la seguridad y salud en el trabajo a nivel mundial es entendida

como una actividad multidisciplinaria, que no solo se limita a la protección de la salud de los trabajadores a través de actividades como la prevención de enfermedades y accidentes de trabajo y el control de las condiciones que pueden poner en peligro su integridad; sino que se ha convertido en un término mucho más amplio, donde se estudian e intervienen aspectos individuales y extra laborales del trabajador, además de las condiciones propias del ambiente de trabajo.

Dicha disciplina se encuentra contemplada y respaldada por la Organización Mundial del Trabajo (OIT) en su constitución en la que se establece el principio de que los trabajadores deben estar protegidos contra las enfermedades en general o las enfermedades profesionales y los accidentes resultantes de su trabajo, para ello ha establecido convenios entre las naciones para fomentar el trabajo decente, como fuente de paz en las comunidades y, progreso social y económico.

Siendo adoptados más de 40 normas específicas sobre la seguridad y la salud en el trabajo, y más de 40 repertorios de recomendaciones prácticas, cerca de la mitad de estos instrumentos de la OIT tratan de manera directa o indirectamente cuestiones relativas a la seguridad y a la salud en el trabajo. Siendo los instrumentos principales sobre seguridad y salud en el trabajo: el Convenio sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo, 2006; el Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 y su Protocolo de 2002; y el Convenio sobre los servicios de salud en el trabajo, 1985; y otros instrumento pertinentes; así también estipulan diversos convenios dirigidos a la Salud y seguridad en algunas ramas de la actividad económica, otros a la protección contra riesgos específicos.

En el contexto peruano, se han desarrollado una serie de normas y planes para favorecer las condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida de los trabajadores, obedeciendo a los convenios firmados con la (OIT) en pro del fomento del trabajo digno, en condiciones seguras, pues como señala la OIT en la Guía Sobre las Normas Internacionales del Trabajo (2008) los Estados que han ratificado convenios deben rendir cuentas periódicamente de su aplicación, por ley y en la práctica.

Siendo la más general, la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo Ley N.º 29783 promulgada en el 2011, y que luego por Decreto Supremo N.º 001-2021-TR se modifica diversos artículos del Reglamento de la Ley N.º 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, aprobado por Decreto Supremo N.º 005- 2012-TR y sus modificatorias. Luego modificada en el 2021 por la Ley N.º 31246, Ley que Modifica la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, para garantizar el derecho de los trabajadores a la seguridad y la salud en el trabajo ante riesgo epidemiológico y sanitario.

Al igual, se cuenta con la Política y Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo 2017 – 2021, presentada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, la cual tiene por objeto promover un marco normativo armónico, coherente e integral sobre seguridad y salud en el trabajo, adaptado a las necesidades de protección de todas las trabajadoras y trabajadores. Por tanto, los ejes de acción están alineados a los convenios y organismos internacionales, su desarrollo y cumplimiento debe ser prioritario (Cano & Francia, 2018).

### **2.2.8. Relaciones laborales**

Las relaciones laborales son un sistema de relaciones entre trabajadores y la administración. Los sindicatos laborales reclutan miembros, recolectan cuotas y se aseguran de que los empleados sean tratados de manera justa con respecto a los sueldos, condiciones laborales y otros temas. Cuando los trabajadores se organizan con el propósito de negociar con la administración mejoras en salarios, horarios o condiciones laborales, se involucran dos procesos: la sindicalización y la negociación colectiva (Bateman & Snell, 2009).

Señala Hitt, Black, & Porter (2006) que las relaciones laborales entran en juego cuando los empleados están representados por sindicatos formales que los representan en las negociaciones colectivas de sus salarios, prestaciones y otras condiciones laborales.

### **2.3. Marco Normativo laboral**

La configuración de la normativa laboral en el Perú tiene como punto de partida el reconocimiento que nuestra Constitución, actualmente la de 1993, hace del trabajo como derecho fundamental de la persona, y como deber, base del bienestar social y medio de realización de la persona, y que se expresa en una política de protección del trabajador (Cca Consultores, 2021).

En cumplimiento con ello, el Estado a determinado una serie de normas laborales, las cuales se detallan a continuación en grupos:

En cuanto al marco normativo peruano encontramos que en el ámbito de

Contratación Laboral, específicamente dirigidos a la Contratación Laboral General: el Decreto Supremo N.º 002-97-TR de fecha 27/03/1997; además del Decreto Supremo N.º 003-97-TR de la misma fecha que el anterior; así también lo que se refiere al Decreto Supremo N.º 001-96-TR de fecha 26/01/1996, y el Decreto Legislativo N.º 1378 de fecha 24/08/2018 (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2020).

También se contempla aquellos inherentes al Teletrabajo, entre ellos:

La Ley N.º 30036 805/06/2013); el Decreto Supremo N.º 017-2015-TR (03/11/2015). Y en lo que respecta a trabajadores extranjeros, se tiene: el Decreto Legislativo N.º 689 (5/11/1991), el Decreto Supremo N.º 014-92-tr (23/12/1992); la Resolución Ministerial N.º 176-2018-TR (06/7/2018), y la Resolución Ministerial N.º 291-2018-TR (14/11/2018) (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2020).

#### **2.4. Régimen laboral minero**

El régimen laboral minero, de jornada Atípica o Acumulativa incide de manera positiva en el cálculo de las remuneraciones de los trabajadores de cualquier empresa minera. Otorgándoles una mayor remuneración de la que se podría obtener en un régimen común por la misma cantidad de horas trabajadas.

En medio de la pandemia, uno de los temas que ha aparecido en el mapa de tensiones y conflictividad social es el laboral minero. La Federación Nacional de Trabajadores Mineros, Metalúrgicos y Siderúrgico del Perú (FNTMMSP) y CooperAcción, han lanzado una campaña denominada SOS Mineros, para alertar a la opinión pública respecto al avance de los contagios del COVID-19 en el sector minería y el deterioro de las condiciones laborales en esta actividad en medio de la



pandemia.

Las jornadas atípicas o acumulativas son permitidas por nuestra legislación y por tanto, son plenamente legales siempre que resulte necesario utilizarlas en razón de la naturaleza especial de las labores de la empresa, es decir en los trabajos cuyo funcionamiento continuo deba ser asegurado por equipos sucesivos como es en el caso de la minería; así como también que los trabajadores cumplan con jornadas en las que se trabaje más de ocho horas diarias pero respetando el límite de doce horas, donde se intercalan días de trabajo efectivo y días de descanso.

## **2.5. Perspectivas, desafíos y retos de la gestión del talento humano**

La dinámica del mundo globalizado está influyendo en las actividades de las personas y en la sociedad, por lo tanto, las opiniones y desafíos de la organización debe afrontar la realidad marcada por el progreso tecnológico, principalmente económico, social y político. En términos de estos desarrollos, la dirección juega especialmente un papel importante en sus recursos humanos, que lo valoren y se comprometan a adoptar nuevos retos para mejorar su eficiencia, productividad y competitividad; por lo tanto, la gerencia debe enfocarse en lo que está sucediendo interna y externamente, para poder competir en el siguiente entorno cambiante.

Estos avances en la gestión de recursos humanos están probados en la búsqueda de una nueva filosofía de actuación para la organización, en la transformación de las operaciones, servicios, estrategias, así como la misión y visión organizacional, pero lo más importante, más participativa y comprometidos con sus colaboradores para prepararse para afrontar las nuevas perspectivas y desafíos de este siglo.

## **2.6. Análisis comparativo**

De acuerdo con la bibliografía, existen diversas perspectivas de la gestión del talento humano y la importancia que conlleva. Es fundamental tener una comunicación activa, directa y verbal con todo el equipo de trabajo, de esta forma podemos definir a la gestión del talento humano como el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los colaboradores en la organización de manera que realicen sus tareas de forma eficaz y eficiente, al tiempo que la organización alcance sus objetivos.

La gestión humana debe de comprender al hombre desde una visión global, donde tenga un reconocimiento en la organización. La gestión humana no sea la aplicación de contenidos vacíos de sentido y significado, sino una real comprensión del trabajo, mano de obra del ser humano en la organización donde se deba reconocer el esfuerzo humano.

No es suficiente que los departamentos de RR.HH. contraten a los mejores postulantes y profesionales para cada uno de los cargos. Es importante que, una vez que ingresan a nuestra organización, permanezcan en ella felices, satisfechos y orgullosos de formar parte de la misma. Cuidar el talento, ayudar al desarrollo y mantener a cada uno de los trabajadores es incluso más difícil que integrarlos a la misma. Promover una actitud proactiva no sólo es esencial para añadir valor a la organización, sino a la vez para implementar cambios propios de las circunstancias. Ser proactivos es buscar nuevas alternativas y anticiparnos a los retos diarios.

En la actualidad, las perspectivas de la gestión humana ofrecen la posibilidad de encontrar al ser humano que está inmerso en la organización y trabajar con base

en él, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización.

## **2.7. Análisis crítico**

El desarrollo histórico de la humanidad ha planteado cambios en los ámbitos económicos, sociales, tecnológicos, culturales y políticos, como consecuencia lógica se han afectado las organizaciones de una forma multidimensional y particularmente con mayor peso en la gestión del talento humano. La gestión del talento humano en los últimos años ha sido de gran interés de estudio debido al surgimiento del enfoque de recursos y capacidades en las organizaciones, el cual pone al ser humano como la principal fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991).

## Capítulo III Marco Referencial

### 3.1. Reseña histórica de la Unidad de Análisis

La Compañía Minera Antamina S.A. es una sociedad peruana dedicada a la producción de concentrados de cobre y zinc, así como molibdeno, plata y plomo como subproductos. Esta mina a cielo abierto, se ubica en el distrito de San Marcos, de la provincia de Huari, localizada en las cabeceras de la cuenca de Carash, en la zona central y oriental del departamento de Áncash, en Perú (Bnaméricas, 2022).

Este se trata de un gran complejo minero polimetálico que contiene uno de los yacimientos de cobre más grandes del mundo, y es una de las diez minas más grandes a nivel mundial, con una expectativa de vida hasta 2029 y una base de reservas estimada de 750Mt. Las actividades de producción y ventas se llevan a cabo a través de cinco unidades operativas: la mina, planta concentradora, tranque de relaves, mineroducto y la instalación portuaria Punta Lobitos. Antamina tiene una capacidad de producción anual de 450.000t de cobre y 450.000t de zinc (Bnaméricas, 2022).

Su historia se remonta desde los tiempos de la Cultura Chavín. La palabra quechua «*anta*» significa cobre y da origen a “Antamina”, o mina de cobre. Los hombres del antiguo Perú, ya conocían las propiedades de este mineral y lo utilizaban con fines religiosos. A principios de la segunda mitad del siglo XIX se llevaron a cabo actividades mineras en pequeña escala en zonas cercanas al depósito de Antamina (Minem, 1998).

Las primeras referencias de una temprana actividad minera en el área de Antamina (minas Taco y Rosa) fueron documentadas desde 1980, por el italiano Antonio Raimondi en su obra de seis tomos "El Perú". Desde 1952 la actividad minera fue llevada a cabo por Cerro de Pasco Mining Company, quienes obtuvieron los derechos sobre diversas concesiones mineras en Antamina, realizando exploraciones incipientes y de manera esporádica hasta mediados del presente siglo (Antamina, 2022).

El lugar fue explorado esporádicamente en las décadas de los cincuenta y sesenta. Durante este período, se desarrollaron más de 5,000 m de labores subterráneas y adicionalmente se hicieron más de 3,000 m en perforaciones, que fueron tanto subterráneas como en superficie (Minem, 1998).

Luego en 1973, el Estado, a través de Minero Perú y Geomin, retoma el yacimiento y continúa con las labores de exploración. Y no es, sino hasta 1996, cuando el Consorcio canadiense formado por Inmet Mining Corp. y Algom gana subasta realizada por CENTROMIN PERÚ, y se inicia el programa de exploración geológica; al año siguiente se confirma que el yacimiento minero es rico en minerales con una proyección de vida útil de 30 años, lo que hizo que en 1998 comenzara la construcción del Proyecto Antamina, que asume la concesión del yacimiento e inicia el proyecto con una inversión de US\$ 2,520 MM (Antamina, 2022).

Estas empresas iniciaron la formación de lo que hoy es la Compañía Minera Antamina S.A. Así, después de un proceso de exploración y de construcción del complejo minero, inicio operaciones de prueba el 28 de mayo del 2001. Y como fecha oficial de inicio de operaciones desde el 1 de octubre del 2001 fecha en la que

comenzó a producir comercialmente concentrados de cobre y zinc, y otros subproductos, produciendo un primer embarque en el carguero “Federal Agno” con 17 mil TMS de concentrados de cobre (Antamina, 2022).

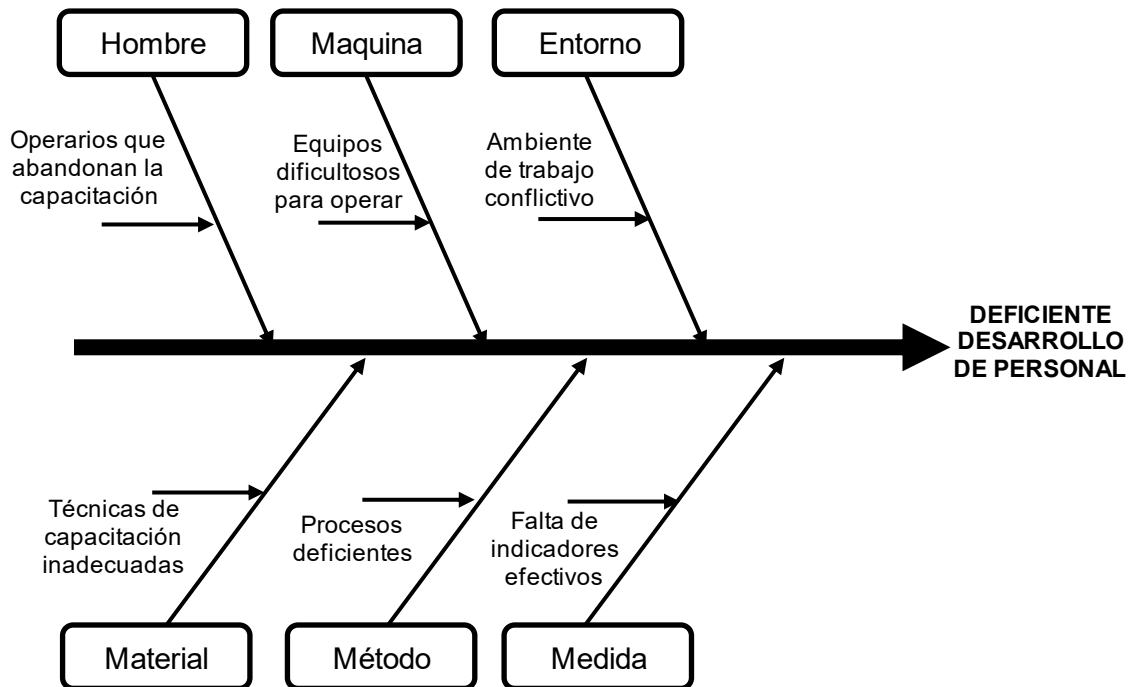
En el año 2010, arranca el Programa de Expansión de Antamina con 1,100 millones de dólares de inversión. Su capacidad de procesamiento se incrementa en 31%. Para el 2013, realizan el embarque número 1000, con 27 mil toneladas de cobre y zinc en el buque “Lilja Bulker”. Y en 2016, la minera se torna de clase mundial, consolidándose como una de las principales mineras de cobre del mundo, con altos estándares en sus operaciones (Antamina, 2022). La empresa Antamina utiliza últimas tecnologías para garantizar altos estándares en salud, seguridad y medio ambiente. Cuenta con certificación ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001, ISO 37001, ISO 45001 (Antamina, 2022).

### **3.2. Realidad problemática (Diagnóstico)**

Considerando que el diagrama de Ishikawa ayuda en la identificación de las causas de un problema, lo que permite identificar el origen y llevar a cabo las acciones adecuadas para poder resolverlo. Destacamos a Martínez, De la Fuente, Ramírez, & Carrasco (2021) que nos explica que el diagrama de Ishikawa es un método estadístico eficaz para mejorar el proceso de producción/operación y reducir sus defectos, cabe mencionar que este no servirá si se usa inadecuadamente. El primer paso para encontrar la verdadera causa es una observación cuidadosa del fenómeno del efecto y por ello nos hemos permitido realizar el siguiente diagnóstico, a través de la (Figura 1).

**Figura 1.**

*Realidad problemática (diagrama de Ishikawa)*



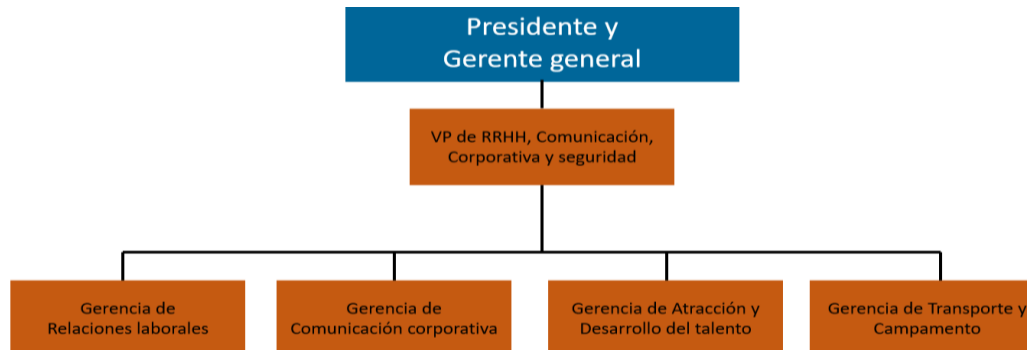
*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la figura anterior, el problema que se diagnosticado es el deficiente desarrollo de personal, el cual se debe en primer lugar a que los operarios abandonan las capacitaciones, así mismo es importante mencionar que los equipos que utilizan estos operarios son dificultosos para manejarlos, también se debe a que el ambiente de trabajo conflictivo, y a ello se le suma, que las técnicas de capacitaciones realizadas han sido inadecuadas, y que los procesos son deficientes, y existen faltas de indicadores efectivos que permitan evaluar los avances en la materia.

### 3.3. Descripción de la Oficina de Talento humano de la Minera

Figura 2.

Oficina de Talento humano de la Minera



Nota. Fuente: (Antamina, 2020).

### 3.4. Productos y/o servicios

En cuanto a los productos de la empresa en estudio se refiere, tenemos a una amplia gama de minerales, los mismos que específicamente se circunscriben al: cobre, el zinc, molibdeno y la planta con el plomo (Antamina, 2022).

Cada uno de estos minerales, que vienen a ser parte del catálogo de productos de la organización en cuestión, son adquiridos por diversas empresas, tanto nacionales como internacionales, destacando sobremanera las exportaciones, dentro de lo cual, sin duda merece un reconocimiento muy especial, dado que esta minera contribuye, a que el Perú forme parte del denominado top ten en lo que a ventas al extranjero de minerales se refiere (Antamina, 2022).

En lo que tiene que ver con los servicios, la empresa minera de este tratado investigativo, está en la capacidad de atender, todos y cada uno de los elementos del denominado ciclo minero (Canfield, 2012), por lo que, en este caso estamos hablando de:

- Servicio de exploración (Descubrimiento de nuevos yacimientos)
- Servicios inherentes a los proyectos (estudio de perfil, estudio de pre factibilidad y estudio de factibilidad).



- Servicio de construcción, que consiste en la preparación del campamento minero.
- Servicio de operación y/o expansión, para la generación de valor.
- Servicio de Cierre, sobre la base de todo lo que tiene que ver con el abandono del yacimiento, el mismo que puede deberse a varios motivos.

No obstante, es importante aclarar que cada minera – en este caso – es libre de elegir a que servicio o servicios se va a dedicar como empresa.

### 3.5. Diagnóstico organizacional

Considerando el alto grado de importancia, de hacer un Diagnostico empresarial, para saber el status de la organización en estudio; a continuación, procedemos a realizar el análisis y la matriz FODA de la organización en cuestión:

**Tabla 2**

*Matriz FODA*

		Fortalezas	Debilidades
		Factores Internos	Factores externos
Factores externos	Fortalezas	Diversidad de minerales para explotar Experiencia de buena gestión y de clase mundial Cadena de suministro efectiva para sus operaciones Capacidad de reacción frente a contingencias Capacidad instalada idónea para la nueva normalidad post COVID19	Gestión de recursos humanos que no ha alcanzado su máximo nivel de performance Procesos operativos inherentes al talento inefectivos Transformación digital que no logra compatibilizar con los objetivos trazados Falta de uniformidad de los sistemas de información Política de RRHH inadecuada
	Debilidades		
		Oportunidades	DO: Busque
		Política gubernamental abierta a la minería y hacia el largo plazo Alcanzar el máximo nivel de cohesión con los grupos de interés Coyuntura económica y fiscal favorable Amalgama de Políticas, objetivos y recurso humano Programas de desarrollo humano tangibles y accesibles	Implementación de una política solida en pro del empoderamiento del recurso humano, generando la mejor inversión en talento para el mundo de hoy.  Establecimiento de un plan de mejora en la gestión del talento humano, de tal forma que se pueda aprovechar al máximo las oportunidades inherentes al sector.

<b>Amenazas</b>	<b>FA: Confronte</b>	<b>DA: Evite</b>
Desastres naturales que afecten la producción minera Injerencia del gobierno local o regional Desvirtuación de la razón de ser de los servicios o contratistas Conflictos sociales ligados al empleo Relaciones laborales defectuosas o sindicatos fuera de control	Generación de un plan de contingencia que permita contrarrestar de la mejor manera los avatares del mundo que nos rodea y sobre la base del involucramiento de todo el personal sin excepción.	Aprovechamiento de las bondades que ofrece la legislación laboral, para que, junto con la implementación del plan de mejora de talento humano, se pueda obtener colaboradores con sentido de pertenencia y que coadyuve a la mejora de los KPIs de RRHH.

*Nota.* Elaboración propia.

### **3.6. Políticas de recursos humanos**

Considerando en primer lugar que política empresarial es una decisión escrita que, se constituye en una especie de guía o marco de acción lógico y consistente para definirle a los miembros de la organización, los límites dentro de los cuales pueden operar ante una determinada situación (Dirección General de Planificación del Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2019).

La política empresarial debe buscar los planteamientos en torno a las situaciones de decisión, así también debe orientar en los más diversos niveles de abstracción, su actividad a describir y aclarar los procesos de decisión, sus componentes, sus interdependencias y su combinación óptima (Illera & Illera, 2015). Dicho de otro modo, las políticas de empresa dictan, en definitiva, las conductas que espera la organización tanto de sus empleados como de los terceros que se relacionan con ella, y el modo de desarrollarlas. También las conductas indeseadas y la forma de evitarlas o actuar frente a ellas (Casanovas, 2016).

Por otro lado, cabe resaltar, que las actividades mineras son un ambiente peculiar, donde el recurso humano enfrenta condiciones extremas producto del esfuerzo que conlleva desempeñar las tareas que les son inherentes, y es que uno de

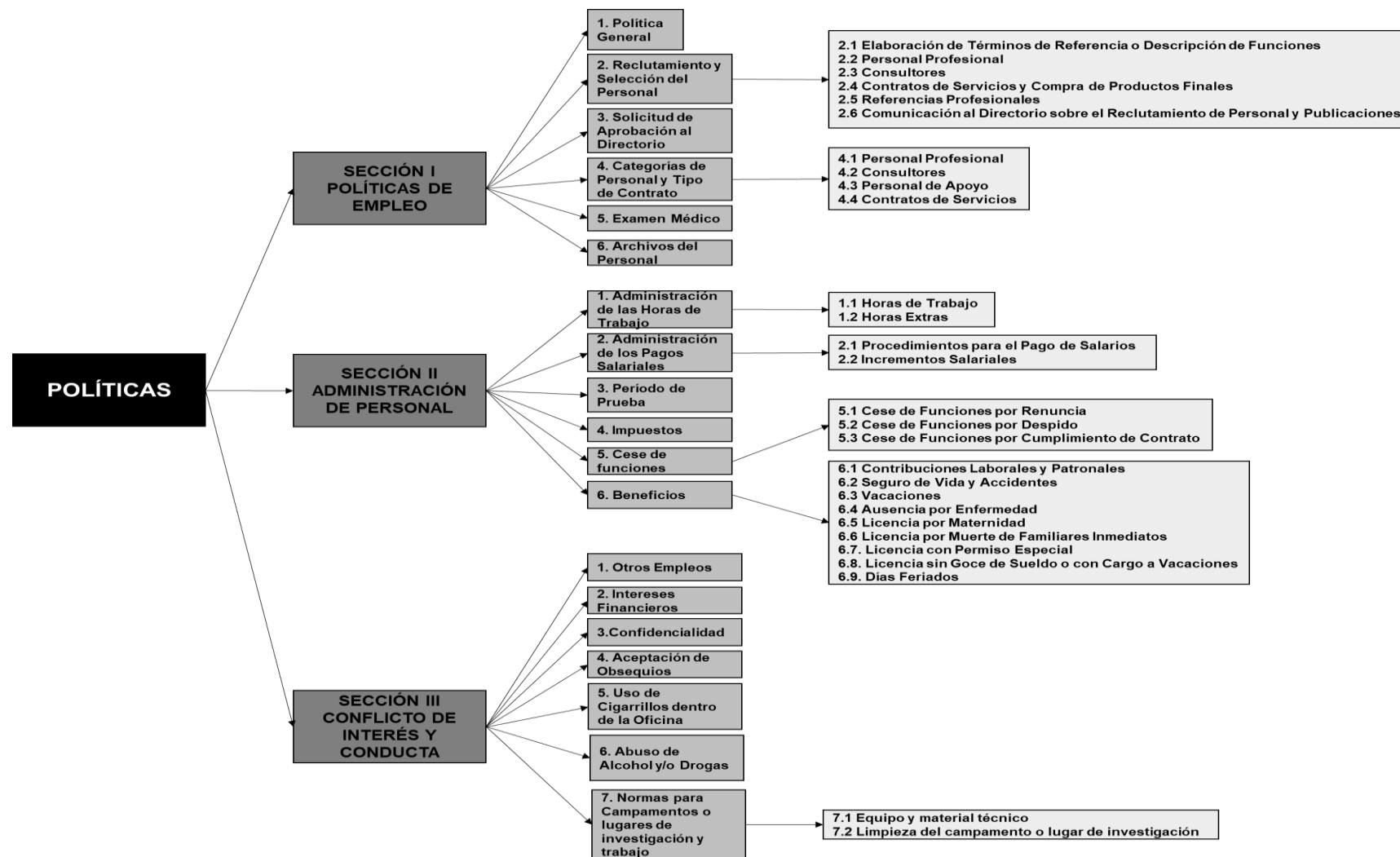
los grandes problemas en este sector es que, si bien genera numerosos puestos de trabajo a nivel nacional, estos cargos son en su mayoría en lugares remotos, donde generalmente se ubican las minas. Además, son puestos que absorben mucho tiempo y son físicamente extenuantes. Es un ambiente que genera problemas de salud mental, como depresión o ansiedad, y que los ejecutivos aún no consideran importantes. Sin embargo, pueden ocasionar ausentismo y considerable disminución de productividad (Conexión ESAN, 2018).

Problemas como estos repercuten en las labores, y con ello en la productividad del personal, y es que es conveniente para empresa mejorar dichas condiciones, para que los trabajadores desde sus puestos actuales de trabajo. Se preocupen en mejorar permanentemente la calidad de sus trabajos, aumentando la cantidad y reduciendo los costos asociados a los mismos, lo cual contribuirían a que la organización sea vista como una entidad de prestigio y competitividad en el mercado (Seguridad Minera, 2013). Y es que las organizaciones mineras exitosas saben que necesitan ser excelentes para atraer y mantener el talento. Debido a que contratar a los mejores talentos no depende sólo de ofrecer el salario más alto, también se trata de proporcionar a cada empleado el desarrollo, los desafíos y la estima para asegurar que se mantenga feliz, comprometido y motivado (Gerens, 2019).

Considerando todo el ámbito de actuación, es así que de acuerdo con la investigación realizada se ha podido identificar las políticas inherentes a los recursos humanos de la empresa de estudio, las cuales se sintetizan a continuación (Figura 3).

**Figura 3.**

*Políticas de Recursos Humanos de la empresa*



Nota. Basado en el Manual de Organización y Funciones “MOF” Empresa Minera ANTAMINA SAC. Fuente: Elaboración propia.

En tal sentido, y a manera de conclusión, en la Compañía Minera Antamina, las políticas empresariales, forman parte de la cultura laboral de la empresa, la cual se basa en estándares de vanguardia y horizontales, lo que significa que todos los trabajadores cuentan con las mismas comodidades, beneficios, aplicando criterios de igualdad de trato y oportunidades.

Se cuenta con políticas establecidas sobre el planeamiento estratégico denominado "Forjando Antamina", donde se realizan planes y se verifica resultados. Existen mecanismos de transmisión hacia los trabajadores mediante revista y otras formas de comunicación interna.

Desde su comienzo el área de Recursos Humanos ha liderado las políticas estratégicas. Se cuenta con dos sindicatos, han sido firmado cuatro convenios colectivos. Cuenta con buenas condiciones salariales, y buenas condiciones laborales.

### **3.7. Índice de Madurez Digital de los colaboradores del área**

La madurez digital es entendida como los diversos estadios que recorre la empresa en su proceso transformativo, de tal manera que acorde a su nivel de uso e impacto las organizaciones tienen un nivel alcanzado en el uso de la tecnología en los procesos organizacionales, lo cual delimita su capacidad de respuesta a los retos del entorno y sin lugar a duda determina su productividad y competitividad (Salas, Juárez, & Carmona, 2020).

Se considera que una empresa es catalogada como madura digitalmente

cuando ha desarrollado su negocio digital y tiene una cultura innovadora, ágil, flexible, conectada, colaborativa, abierta y capaz de adaptarse continuamente a los cambios. Por el contrario, una empresa inmadura digital es la que tiene ciertas iniciativas digitales diferentes, independientes y dispersas en la organización (Sanchez, 2017).

Estudios han demostrado que una empresa digital, es 1.000 veces más eficiente que una compañía tradicional. Por eso, *startups* nativas digitales son capaces de competir, contando con muchos menos medios, que empresas tradicionales bien posicionadas en el mercado (Álvarez, Capelo, & Álvarez, 2019). Y es que la digitalización se ha constituido una fuente de oportunidades, pero también una amenaza a la supervivencia de aquellas empresas que no sean capaces de adaptarse (González, López, Pajares, Acebes, & Villafañez, 2020).

Esta onda digital, y los beneficios que trae consigo son aprovechado en empresas de todos ámbitos del sector económico, incluyendo el sector minero. Donde las minas del futuro, se define sobre todo por su madurez digital, es decir por su capacidad para aprovechar la información disponible tanto histórica como en tiempo real, lo que le permite tomar decisiones basadas en datos y predecir tendencias. Esto en conceptos de Industria 4.0 es lo que se conoce como Optimización Digital del Negocio. Como menciona textualmente Eduardo Rojas, gerente de Tecnologías de Información de Hudbay Perú “Si uno tiene capacidad de predicción para los planes de corto plazo —una lluvia, granizada, un camión que se paró o si la ley del material que extraemos no es la esperada—, podremos tomar decisiones adecuadas y como resultado optimizar nuestros costos” (Revista Desde Adentro, 2021).

En el caso minero peruano, en los últimos años, han vuelto a prestar atención

a la productividad y han comenzado a adoptar la tecnología digital. Por supuesto, las soluciones digitales se remontan al pasado, desde la simulación del modelado hasta el monitoreo remoto de minas, pero por lo general han sido iniciativas únicas en comparación con el enfoque holístico. Y, como resultado, no se ha hecho mucho para mejorar los márgenes (Gerens Escuela de Posgrado, 2019).

Como se mencionó, en años anteriores, empresas del sector minero peruano habían empezado a digitalizar sus procesos, por lo que el avance que tiene la industria no es necesariamente homogéneo. Sin embargo, y a razón del contexto de la COVID 19, la rapidez y la necesidad de usar tecnología se ha dado de manera transversal en todas organizaciones para poder operar de forma eficiente y segura (Flores, 2021).

En tal sentido, se recomienda que el personal de la empresa en estudio, realice un índice de madurez digital considerando todas sus dimensiones (entorno digital, recursos, datos, servicios), para que pueda diagnosticar el estatus de conocimientos digitales de sus colaboradores. Pero en este caso, para efectos de este trabajo no es determinante.

## Capítulo IV Resultados

### 4.1. Marco Metodológico (Tipo y Diseño de Investigación, Población, Muestra, Instrumentos)

El presente estudio es de tipo aplicado, ya que su finalidad es plantear una solución que será puesta en práctica directamente en la realidad a través de la propuesta de mejora en la gestión del talento humano en el área de operaciones mineras de la Compañía Minera Antamina S.A. con este aporte se busca poner en práctica la teoría frente a una realidad, para provocar cambios necesarios en determinadas situaciones.

Para ello se partió de un estudio de enfoque netamente cuantitativo, es decir se buscó recolectar información que permitiese una medición, que entre otras cosas permitiese contestar preguntas de investigación y probar las hipótesis previamente establecidas, considerando la explicación estadística para darle la rigurosidad que el estudio requiere.

El estudio es exploratorio, pues se busca realizar un análisis exhaustivo para lograr plantear el problema e hipótesis, basado en una averiguación preliminar, para lo cual fue necesario la observación, identificación de la problemática, y la recopilación de información de fuentes primarias para comprender y explorar las diversas opiniones de los participantes consultados. Dicha información obtenida del trabajo de campo realizado, sumado a fuentes secundarias como *paper*, artículos científicos,



tesis, libros permitirán describir a través de la caracterización el fenómeno, su situación, y comportamiento, de esta manera se logrará plasmar una propuesta afín con la realidad.

Se contemplo una investigación de corte transversal ya que la información se recolecto en un solo momento de tiempo, es decir la información fue recolectada en un lapso del año 2022, para lo cual se fue recogiendo la experiencia laboral de los encuestados, y la observación directa del tesista respecto a la realidad observada.

En esta investigación se presenta la propuesta de mejora en la gestión del talento humano en el área de operaciones mineras de la Compañía Minera Antamina S.A. Basado en el método comparativo, que permite comparar la situación actual, y contrastarla con los cambios a ocurrir para ello la propuesta incluye herramientas y procedimientos que cuentas con indicadores para el cumplimiento de los objetivos que se plantean.

Se contempla, se realizará un diagnóstico de los procesos de la gestión del talento humano y de la línea de carrera de los operadores, revisando los procedimientos y estándares que se tienen en el área de operaciones mineras en Compañía Minera Antamina S.A.

Se va diseñar la propuesta de mejora de la gestión del talento humano y línea de carrera de los operadores en coordinación con el área de recursos humanos, el área de entrenamiento y el área de mina para determinar un adecuado estándar de proceso para cubrir las vacantes internas en operaciones mineras en Compañía Minera Antamina S.A.

Se va a establecer medidas de control de la propuesta de mejora para observar los impactos que esta implementación va significar, determinando mediante encuestas de satisfacción e insatisfacción por parte de los postulantes a este tipo de proceso.

Se va establecer mecanismos necesarios para que los operadores postulantes a una vacante tales como test, entrevista y evaluaciones referentes a la pasión y satisfacción para operar equipos o realizar trabajos que desean los colaboradores para seguir una línea de carrera, sirviendo como base para motivar permanentemente a los operadores en el desarrollo de sus actividades.

Por otra parte, la población considerada para este estudio está representada por los trabajadores y/o prestadores de servicio de la Compañía Minera Antamina S.A. la cual asciende a una cifra de 2.960, cifra que corresponde a lo declarado en la Planilla Electrónica o PLAME ante la Sunat a finales del año 2021.

Para la muestra, básicamente se identificó su tamaño basado en criterios estadísticos, como el uso de la siguiente fórmula estadística para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

Donde:

$\alpha_c$  = Valor del nivel de confianza (varianza) (95%)

e = Margen de error

N = Tamaño de la Población (2960)

n = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{2960 * (1,96 * 0,5)^2}{1 + (0.05)^2 * (2960 - 1)} = 314,13 \approx 314$$

Por tanto, la muestra está conformada por 314 trabajadores y/o prestadores de servicio de la Compañía Minera Antamina S.A, a quienes se les aplicó el instrumento de elaboración propia.

A dicha muestra, fue aplicado la encuesta realizada, la cual fue suministrada a través de un cuestionario de elaboración propia, que consta de 17 interrogantes cerradas, utilizando escalas psicométrica de Likert en dicho instrumento se explica el propósito de la investigación, se muestran instrucciones para los encuestados, cada elemento del cuestionario se relaciona con un objetivo del estudio, cada ítem del cuestionario se ocupa de un concepto en específico, no existen preguntas capciosas, existen suficientes alternativas para cada pregunta, se considera apropiado la confiabilidad o anonimato (Gay, Mills, & Airasian, 2012).

Este instrumento contiene validación de juicio de expertos, y la confiabilidad, será determinada considerando el coeficiente Alfa de Cronbach, considerando el nivel de confianza del 95% y para su interpretación George & Mallery (2003) las siguientes sugerencias se realizan para evaluar el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach (Tabla 3).

**Tabla 3**

*Criterio general para interpretar el coeficiente Alfa de Cronbach*

<b>Coeficiente alfa</b>	<b>Descripción</b>
Coeficiente alfa >.9	Excelente
Coeficiente alfa >.8	Bueno
Coeficiente alfa >.7	Aceptable
Coeficiente alfa >.6	Cuestionable
Coeficiente alfa >.5	Pobre
Coeficiente alfa <.5	Inaceptable

*Nota.* Datos para interpretar el coeficiente que determina la confiabilidad del instrumento. Tomada de George & Mallery (2003, p. 231).

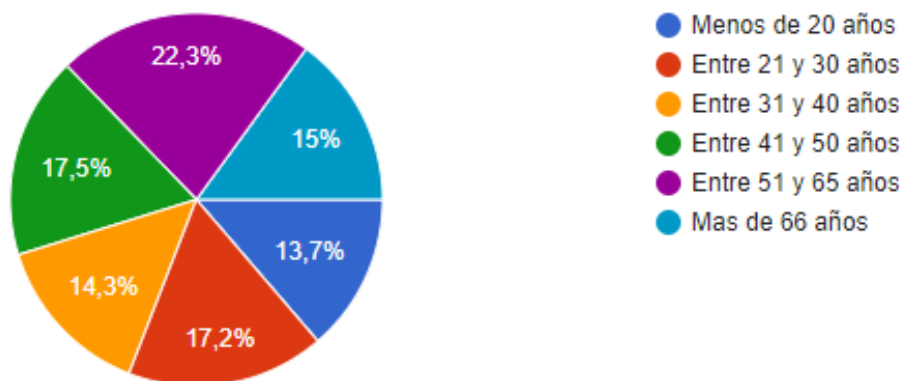
Luego con la información obtenida, se procesa y de esta manera de manera estadística, lo cual se contrasta con la teoría existente, y de esta manera se alcanza los objetivos establecidos en el presente trabajo.

#### **4.2. Resultados (Según objetivos) del trabajo de campo realizado**

Para iniciar, es importante señalar las características de los participantes del estudio, teniendo que, en la Compañía Minera Antamina S.A. tiene trabajadores de todas las edades, siendo en mayoría personas entre los 51 a 65 años (22,3%), seguido por adultos entre 41 a 50 años (17,5%); y entre 21 a 30 años (17,3%).

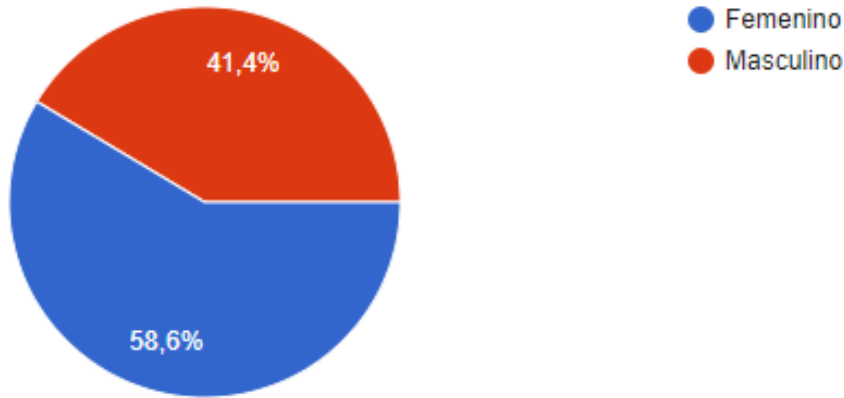
**Figura 4.**

*Edad de los trabajadores*



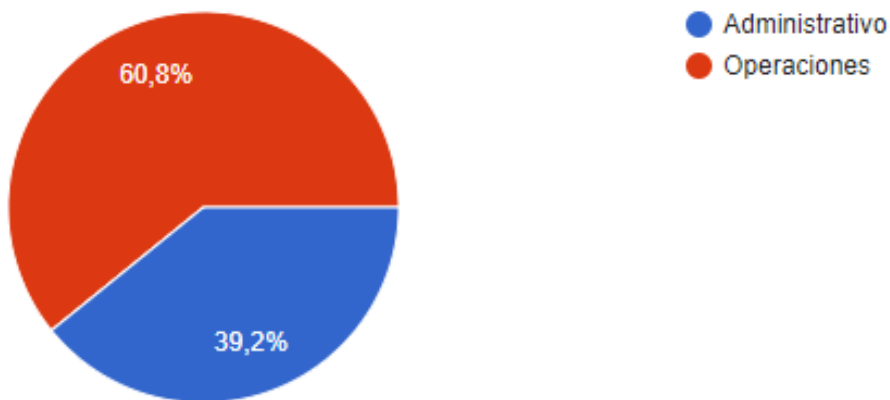
**Figura 5.**

*Genero de los trabajadores*



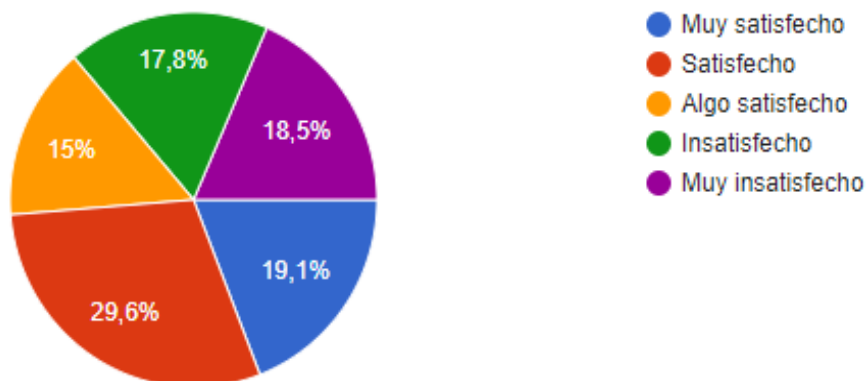
**Figura 6.**

*Área ocupacional*



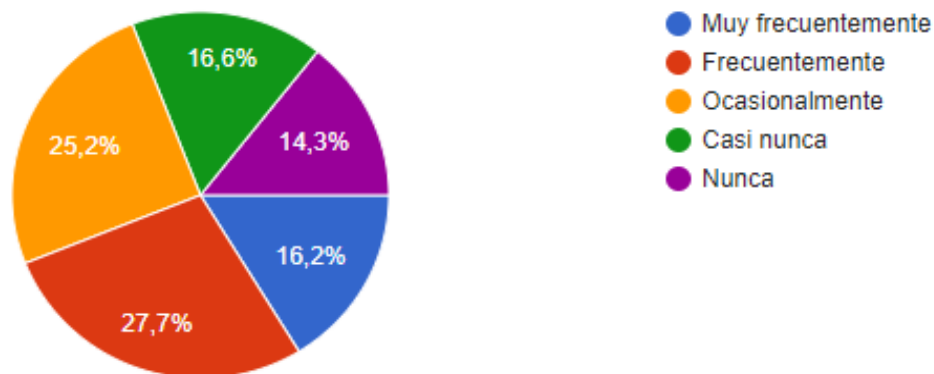
**Figura 7.**

*Pregunta 1. ¿Estás satisfecho con la planeación que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos de la empresa?*



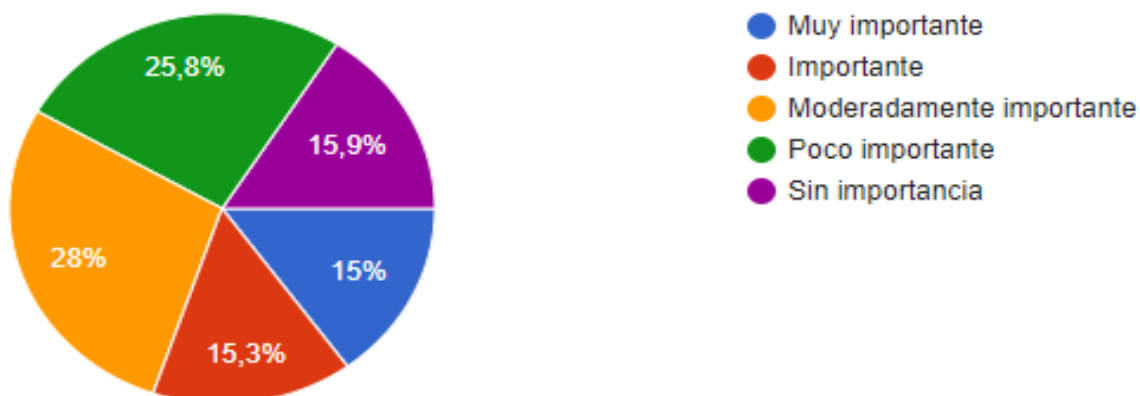
**Figura 8.**

*Pregunta 2. ¿Con que frecuencia consideras que la empresa revisa la condición de los recursos humanos de la organización?*



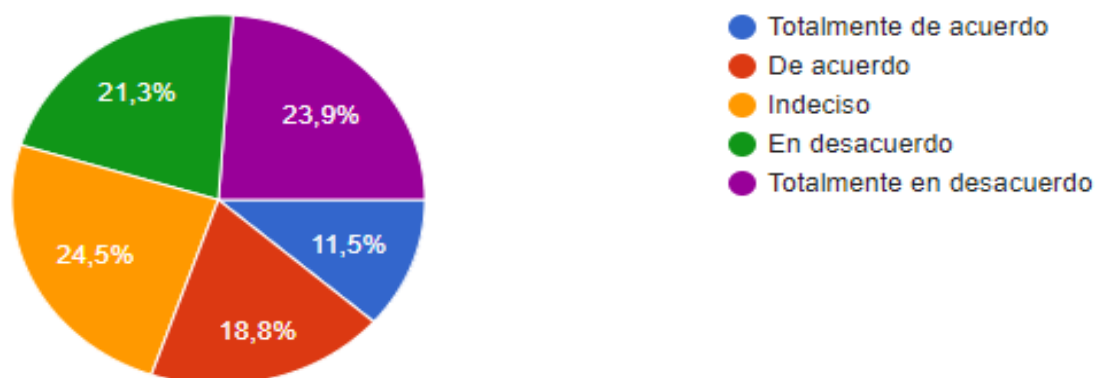
**Figura 9.**

*Pregunta 3. ¿Cuán importante es para ti, la satisfacción de las necesidades futuras de recursos humanos para la empresa?*



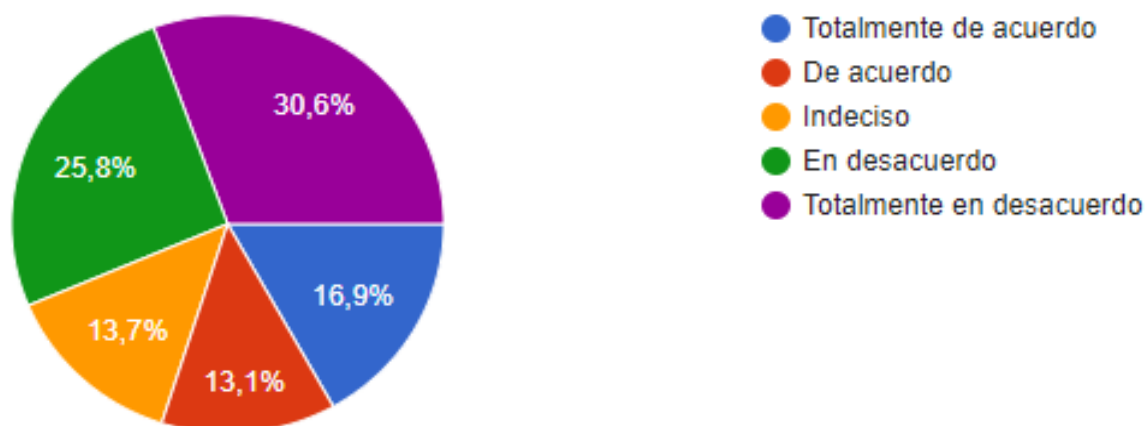
**Figura 10.**

*Pregunta 4. ¿Estás de acuerdo con la manera en que se lleva hasta el momento el reclutamiento del personal?*



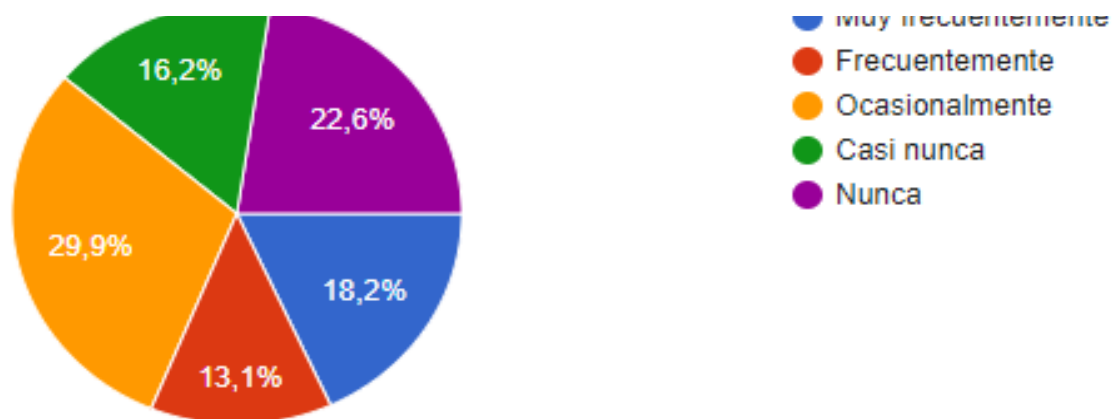
**Figura 11.**

*Pregunta 5. ¿Cómo colaborador estás de acuerdo con las formas empleadas en lo que a reducción de personal se refiere?*



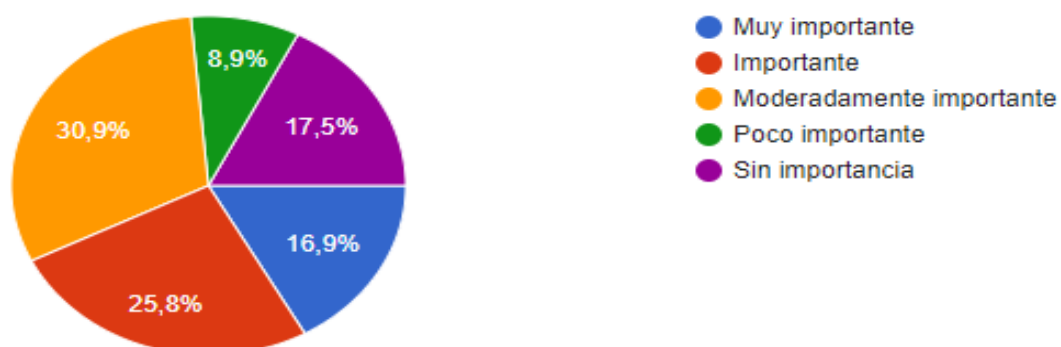
**Figura 12.**

*Pregunta 6. ¿Según su experiencia, crees que Recursos Humanos, cumple con los tiempos de selección y contratación?*



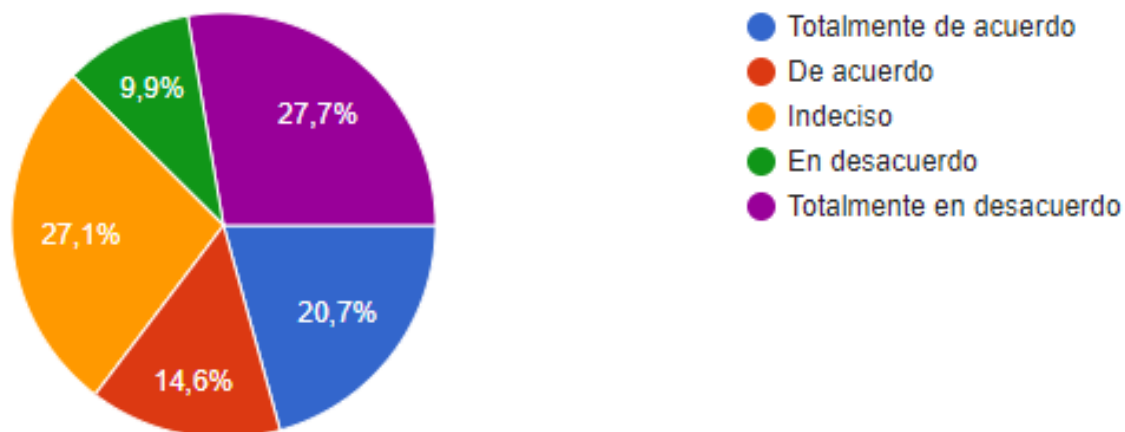
**Figura 13.**

*Pregunta 7. ¿Consideras importante el cumplimiento del perfil en el proceso de selección del personal?*



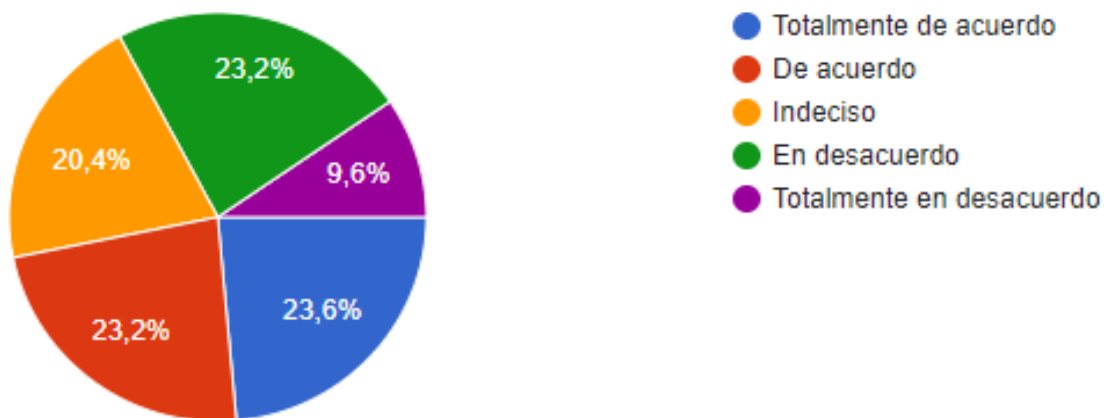
**Figura 14.**

*Pregunta 8. ¿Estás de acuerdo con la manera en que realizan la inducción sobre las unidades de trabajo para el personal nuevo?*



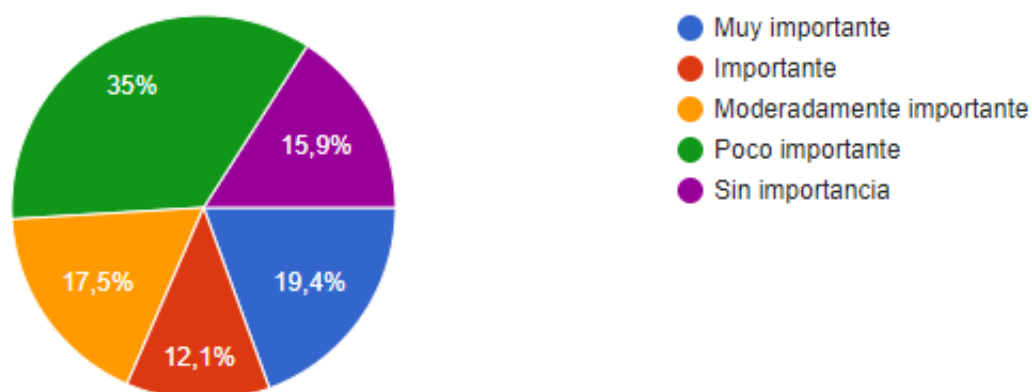
**Figura 15.**

*Pregunta 9. ¿Estás de acuerdo con la manera en que se lleva a cabo la inducción para con el personal nuevo?*



**Figura 16.**

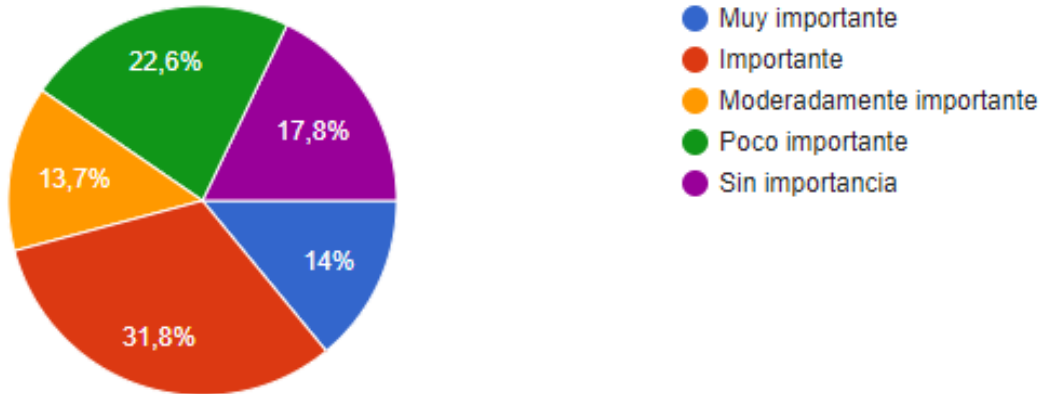
*Pregunta 10. ¿Cuán importante es para ti las capacitaciones relacionadas con las destrezas interpersonales, que te ayuden a mejorar como persona y en el desempeño de tus funciones?*





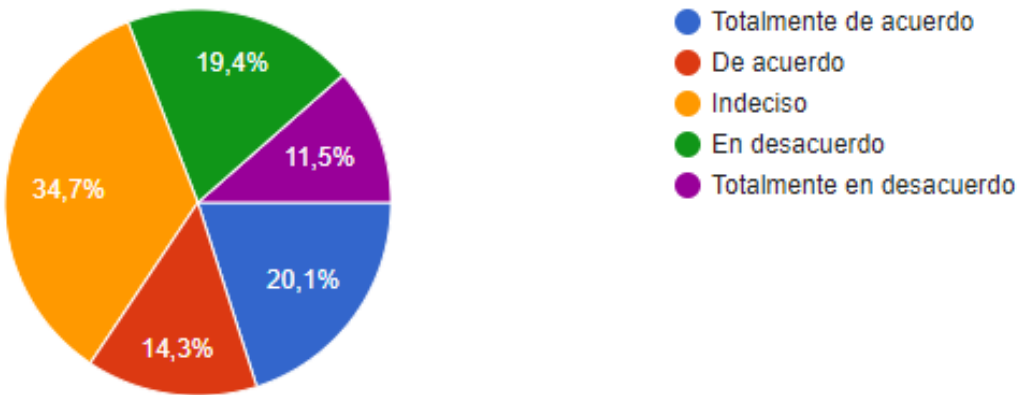
**Figura 17.**

*Pregunta 11. ¿Crees que es importante que se realicen capacitaciones técnicas de acuerdo con cada área, para la mejora del desempeño de las funciones, y la disminución de los riesgos inherentes?*



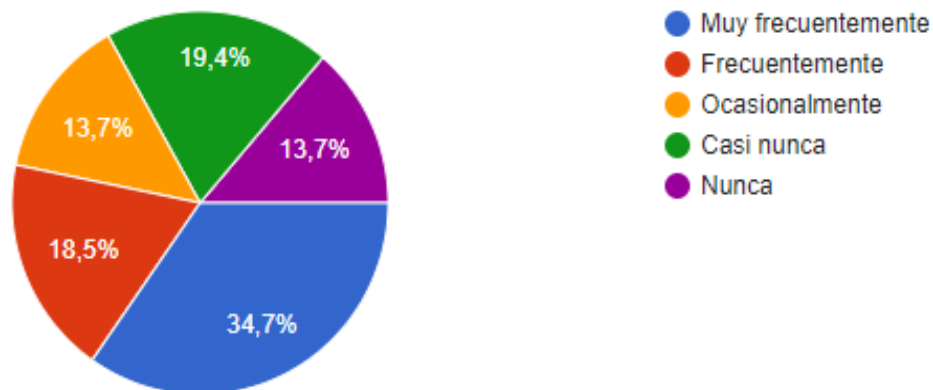
**Figura 18.**

*Pregunta 12. ¿Estás de acuerdo en que el desempeño del personal es determinante para realizar las labores de tu área?*



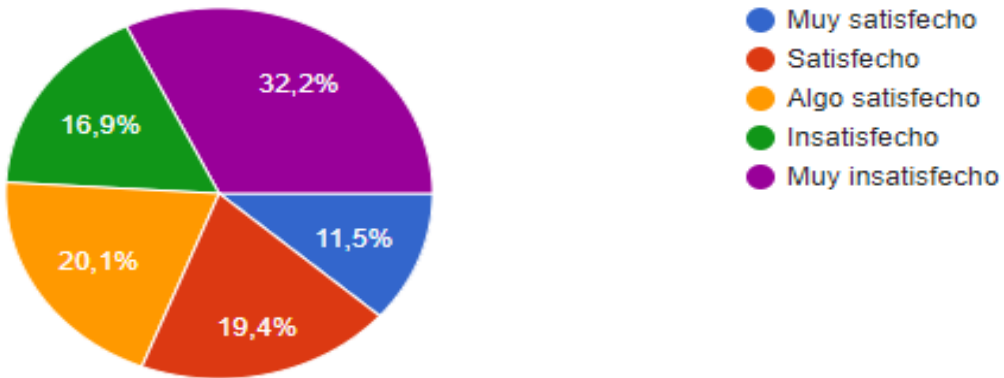
**Figura 19.**

*Pregunta 13. ¿Con que frecuencia en la empresa se realiza evaluaciones del desempeño por competencias?*



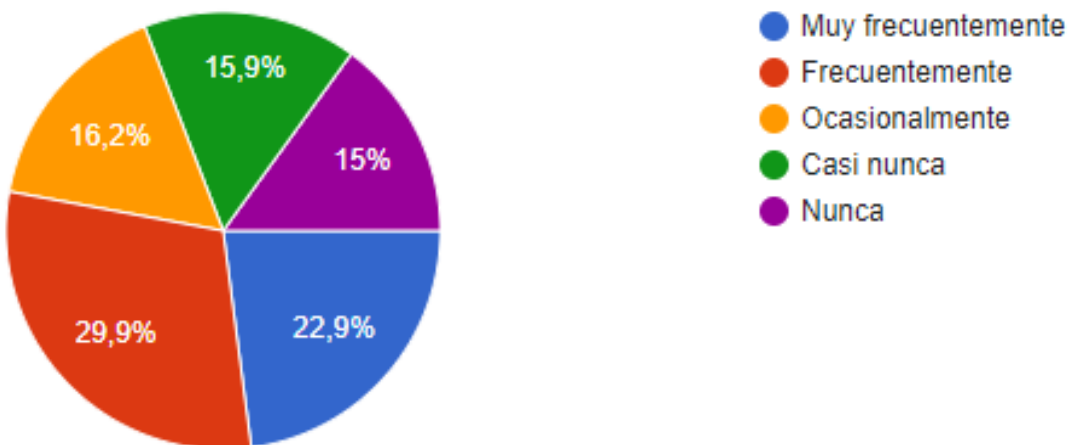
**Figura 20.**

*Pregunta 14. ¿Se siente satisfecho con los sueldos y salarios que recibes por el trabajo realizado?*



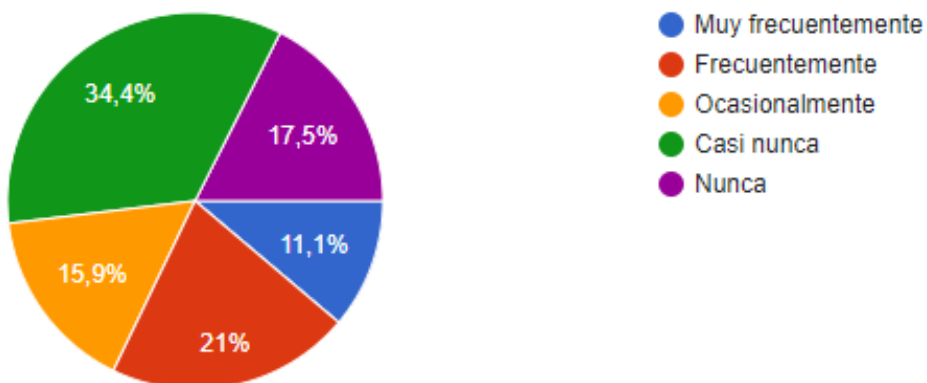
**Figura 21.**

*Pregunta 15. ¿La empresa con frecuencia realiza pagos de incentivos al personal, por las labores realizadas?*



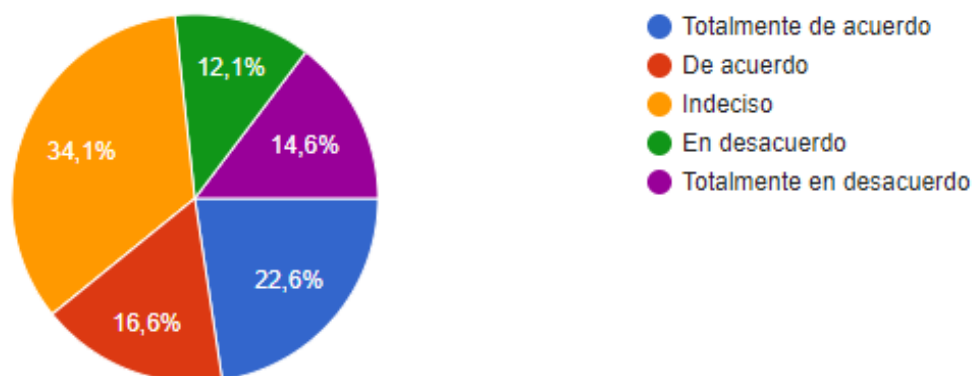
**Figura 22.**

*Pregunta 16. ¿Consideras que la empresa realiza capacitaciones para el cambio de actitud como parte del desarrollo profesional de los colaboradores?*



**Figura 23.**

*Pregunta 17. ¿Estás de acuerdo en que todos los empleados tienen las mismas posibilidades de promoción del personal (ascensos, aumentos de sueldo, etc.) como parte de su desarrollo profesional dentro de la empresa?*



### 4.3. Análisis comparativo de otras propuestas de mejora similares

Se realiza el comparativo sobre la base de los elementos que señala el autor Bohlander, Snell, & Morris (2018) quien contempla que las funciones del área de Recursos Humanos son: planeación, reclutamiento, proceso de empleo, diseño de puestos, capacitación/ desarrollo, evaluación, comunicaciones, compensación, beneficios, y relaciones laborales. Es así que considerando tres tesis de esta misma casa de estudio se tiene (Tabla 4).

**Tabla 4**

*Comparativo de propuestas de mejora similares en el contexto nacional*

Funciones/ Actividades	Propuesta de mejora 1*	Propuesta de mejora 2**	Propuesta de mejora 3***
Planeación	X	X	
Reclutamiento		X	
Proceso empleo ( <i>Staffing</i> )		X	X
Diseño de puestos	X		
Capacitación/ desarrollo		X	X
Evaluación	X	X	X
Comunicaciones			
Compensación		X	
Beneficios			X
Relaciones laborales			
Otros inherentes a RH.		X (competencias)	X (auditoria)

*Nota.* \* Propuesta de mejora de Larreategui (2021); \*\* Propuesta de mejora de Guzmán & Guzmán (2021); \*\*\* Propuesta de mejora de Gómez, Ayala, & Morales (2018). Fuente: Elaboración propia.

De las propuestas de mejoras similares en el contexto nacional, cabe destacar que una de ellas la de Guzmán & Guzmán (2021) quienes hicieron una propuesta de mejora de la gestión del talento humano por competencias en una empresa del sector agroindustrial, la cual de las tres propuestas es la más completa, ya que considera siete funciones (planeación, reclutamiento, proceso empleo, capacitación/ desarrollo, evaluación, compensación, competencias), mientras que las otras dos propuestas consideran menos funciones, como en el caso de la propuesta de mejora de la GTH de una empresa dedicada al mercado de consumo de comida rápida realizado por Gómez, Ayala, & Morales (2018) quienes plantean su propuesta para cinco funciones (proceso empleo, capacitación/ desarrollo, evaluación, beneficios y auditoría), y finalmente Larreategui (2021) en su propuesta de mejora de la gestión del talento humano en una empresa del sector eléctrico, donde contempla las actividades de (planeación, diseño de puestos y evaluación).

Seguidamente se realizó el comparativo de tres propuestas de mejora similares en el contexto internacional, específicamente de Colombia, Ecuador y Bolivia, como se muestra en la (Tabla 5).

**Tabla 5**

*Comparativo de propuestas de mejora similares en el contexto internacional*

<b>Funciones/ Actividades</b>	<b>Propuesta de mejora 1*</b>	<b>Propuesta de mejora 2**</b>	<b>Propuesta de mejora 3***</b>
Planeación	X		X
Reclutamiento	X	X	X
Proceso empleo ( <i>Staffing</i> )	X	X	X
Diseño de puestos			
Capacitación/ desarrollo		X	X
Evaluación			X
Comunicaciones			
Compensación			

Beneficios		X	
Relaciones laborales			
Otros inherentes a RH.	X (control)	X	

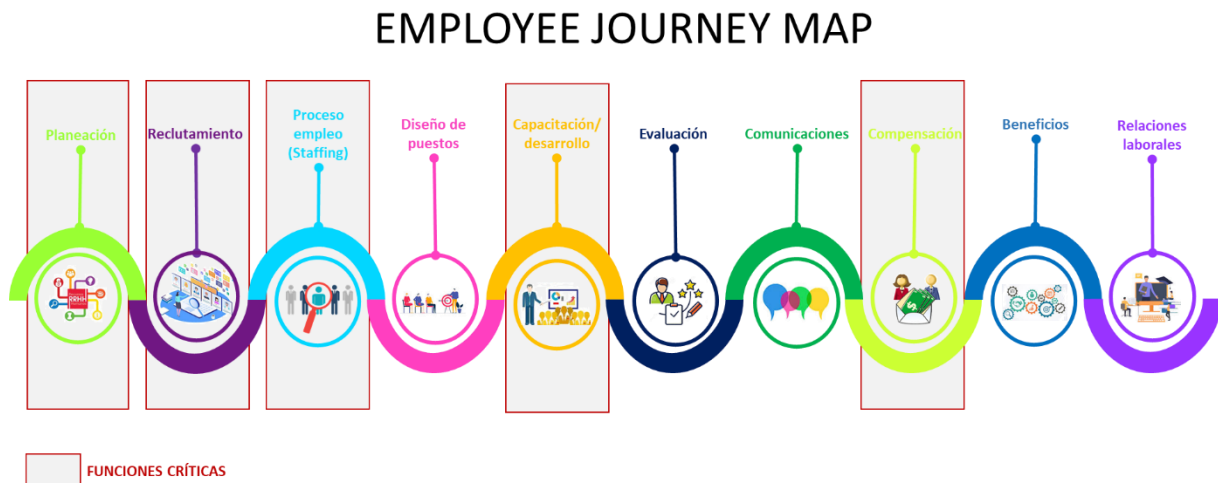
*Nota.* \* Propuesta de mejora de Amórtegui (2017); \*\* Propuesta de mejora de Zeballos (2019); \*\*\* Propuesta de mejora de Mosquera (2016). Fuente: Elaboración propia.

En el contexto internacional, se tiene propuestas de mejora de GTH similares como la de Amórtegui (2017) específicamente en organizaciones del sector público, donde se considera actividades de mejora dirigidas a las funciones de (planeación, reclutamiento, proceso empleo (staffing), y control). También está la propuesta elaborada por Zeballos (2019) en empresas industriales de cerámica, donde considero las funciones de (reclutamiento, proceso empleo, capacitación, beneficios, y otro inherente a Recursos humanos); y de Mosquera (2016) en su propuesta de mejoramiento para la gestión de talento humano en una empresa del sector construcción, para lo cual baso sus actividades de mejora destinada a las funciones de (planeación, reclutamiento, proceso empleo (staffing), capacitación/ desarrollo, y evaluación).

#### **4.4. Diseño de la Mejora**

Para el desarrollo del diseño de la mejora, se consideró conveniente el uso de la herramienta *Employee Journey Map*, y basado en las funciones de la Gestión del Talento Humano que documenta Bohlander, Snell, & Morris (2018) se presenta en la siguiente (Figura 24) en donde se presenta las funciones que de acuerdo con la encuesta presentan problemas.

**Figura 24.**  
*Employee Journey Map*



*Nota.* En los recuadros en rojo se resaltan las funciones con problemas. Fuente: Elaboración propia.

Según la encuesta realizada a los trabajadores sobre su percepción respecto a la experiencia de las diversas funciones consideradas, se obtuvo que un 36,3% de los encuestados se consideraron muy insatisfechos o insatisfechos con la Planeación; respecto al Reclutamiento un 45.2% menciono que están en desacuerdo o en total desacuerdo con la manera en que se lleva hasta el momento el reclutamiento del personal; en lo que respecta a la selección como parte de lo que corresponde al Staffing, un 38,8% de los encuestados menciono que casi nunca o nunca, el departamento de Recursos Humanos, cumple con los tiempos de selección y contratación; y respecto a la inducción que también forma parte del proceso de empleo (Staffing) un 37,6% menciono estar en desacuerdo o en total desacuerdo con la manera en que realizan la inducción sobre las unidades de trabajo para el personal nuevo, así mismo un 32,8% de los encuestados están en desacuerdo o tal desacuerdo con la manera en que se lleva a cabo la inducción para con el personal nuevo.

En cuanto a la función Capacitación/ desarrollo se encontró que un 50,9% de

los encuestados señalo que es poco importante o sin importancia las capacitaciones relacionadas con las destrezas interpersonales, que ayuden a mejorar como persona y en el desempeño de las funciones; un 51,9% opino que casi nunca y nunca la empresa realiza capacitaciones para el cambio de actitud como parte del desarrollo profesional de los colaboradores. Y un 40,4% del total encuestados menciono que es poco importante o sin importancia que se realicen capacitaciones técnicas de acuerdo con cada área, para la mejora del desempeño de las funciones, y la disminución de los riesgos inherentes. Y como última función considerada critica se encuentra la Remuneración, ya que un 49,1% de los trabajadores encuestados se siente insatisfecho o muy insatisfecho con los sueldos y salarios que recibes por el trabajo realizado.

El análisis de estas experiencias del empleado en cada etapa de la Gestión del Talento Humano de la empresa, fue de vital importancia para conocer el sentir del cliente interno, y de esta manera crear un modelo de gestión que de soluciones en base a lo que piensan y siente, para lograr una mejora más positiva que encamine al cumplimiento de los objetivos.

#### **4.5. Mecanismos de Control a tomar en cuenta**

Luego de haber realizado en trabajo de campo con apoyo de las encuestas realizadas al personal de la empresa, y habiendo realizado el diseño de mejora a través de la herramienta *Employee Journey Map*, y habiendo finalmente establecidos los PAIN o puntos de dolor, los mecanismos de control a tomar en cuenta estarán en función a indicadores de Recursos Humanos para cada uno de los PAIN mencionados en la figura 24, y que se ha visto por conveniente sean dos para cada PAIN.

Indicadores que están soportados por el teórico de Mazabel (2015):

Para Planeación, estos son los indicadores:

i. *Cumplimiento de objetivos gerenciales:*

$$Cog = \frac{\text{Sumatoria de \% cumplimiento de objetivos realizados}}{\text{Número de objetivos planteados}} \times 100 = \%$$

ii. *Productividad de Mano de obra:*

$$Pm = \frac{\text{Unidad de producción}}{\text{Horas - hombre trabajadas}} =$$

Para Reclutamiento, estos son los indicadores:

i. *Efectividad en el proceso de reclutamiento:*

$$Ef = \frac{\text{Número de candidatos que cumplen los requisitos}}{\text{Número de candidatos presentados}} \times 100 = \%$$

ii. *Rotación de personal reciente contratado:*

$$RP = \frac{\text{Número de contratos que continúan trabajando (último año)}}{\text{Número de contrataciones (último año)}} \times 100 = \%$$

Como indicadores del Proceso empleo (Staffing), se tienen:

i. *Costo de selección de personal*



$$CS = \frac{\text{Costo del proceso}}{\text{Remuneración mensual}} \times 100 = \%$$

ii. *Tiempo de selección y contratación:*

$$TS = \frac{\text{Día de contratación} - \text{Día de recepción del requerimiento}}{\text{Tiempo establecido}} \times 100 = \%$$

Los indicadores referentes a Capacitación/ desarrollo son los siguientes:

i. *Necesidades de capacitación:*

$$TN = \frac{\text{Número de colaboradores con necesidad de capacitación}}{\text{Número total de colaboradores}} \times 100 = \%$$

Donde: TN: Trabajadores con necesidad de capacitación

$$NF = \frac{\text{Número de colaboradores con necesidad de capacitación (factores)}}{\text{Número total de colaboradores con necesidad de capacitación}} \times 100 = \%$$

Donde: NF: Necesidades de capacitación según factores (actitud, aptitud y competencias técnicas).

ii. *Presupuesto de capacitación:*

$$Pt = \frac{\text{Inversión de capacitación (D.N.C)}}{\text{Ventas anuales}} \times 100 = \%$$

Y como indicadores para la Compensación, se establecieron los siguientes:

i. *Índice de beneficios:*

$$Ib = \frac{\text{Beneficios económicos y condiciones de trabajo}}{\text{Total remuneraciones pagadas}} = \%$$

ii. *Efectividad en la entrega de bonos:*

$$Ie = \frac{\text{Número de colaboradores que reciben el bono}}{\text{Total de colaboradores del programa}} \times 100 = \%$$

## Capítulo V Sugerencias

### 5.1. Sensibilización de la propuesta de mejora

En esta investigación se presenta la propuesta de mejora para la gestión del talento humano en el área de operaciones mineras de la Compañía Minera Antamina S.A. apoyado de la herramienta *Employee Journey Map*, dirigido a cada una de las funciones de la Gestión del Talento Humano, haciendo énfasis especial en aquellos puntos débiles que presentan diversos inconvenientes y que son considerados como urgentes (planeación, reclutamiento, proceso de empleo, capacitación/desarrollo, y compensación); para lo cual se pretende detallar los mecanismos y mejoras a realizar, así como lineamientos claros, y contexto normativo y de regulaciones vigentes, y su respectivo indicadores de cumplimiento de los objetivos, de esta manera se mejorara la gestión del talento humano, dado que es imprescindible para el desarrollo de la organización.

Para tal fin, se iniciará con un diagnóstico de los procesos de la gestión del talento humano y de la línea de carrera de los operadores de operaciones mineras en Compañía Minera Antamina, seguido por un diseño de la propuesta de mejora, el establecimiento de métricas de control de la propuesta de mejora para realizar y determinar los impactos que esta implementación significativa, y finalmente el establecimiento de los mecanismos necesarios para que los operadores postulantes a una vacante sean los adecuados para el tipo de maquinaria o trabajo que desean

desarrollar para seguir una línea de carrera; de tal forma que estén motivados permanentemente, para que cuiden los equipos como si fueran suyos, trabajen con seguridad, productividad y sobre todo para que realicen sus actividades con pasión.

## **5.2. Plan piloto de la mejora**

Se plantea generar un plan piloto, con acciones relacionadas a tareas pequeñas y simples dirigidas a los puntos críticos destacados en el *employee Journey Map* (planeación, reclutamiento, proceso de empleo, capacitación/desarrollo, y compensación), de tal manera de poder causar un impacto rápido, por lo que se decide trabajar en el plan piloto durante 10 semanas, dirigido a 2 colaboradores operativos de cada área de la empresa, los mismos que fueron seleccionados aleatoriamente, para conocer los resultados de la mejora.

Pero antes de iniciar el proceso de mejora, es necesario conseguir que todos los participantes se involucren en el proceso de mejora si es que se busca que perdure en el tiempo, es por esto que antes de comenzar el proceso de ejecución de las propuestas se desarrolla un taller con todos los involucrados (dos por cada área) con el fin de presentar los resultados obtenidos y las propuestas a las oportunidades identificadas. Este taller también cumple con el objetivo de difusión del proyecto de mejora además de poner en contexto a todos los operadores con respecto a los cambios que van a suceder y los nuevos términos que van a comenzar a manejar. En este taller se presentaron las siguientes temáticas: i) Importancia de la Planeación de Recursos Humanos; ii) Nuevas técnicas de reclutamiento para el siglo XXI; iii) Gestión de Procesos de Staffing efectivo; iv) Capacitación y desarrollo para el futuro; v) Compensaciones para el bienestar de todos en la empresa.

### 5.3. Implementación de la propuesta de mejora

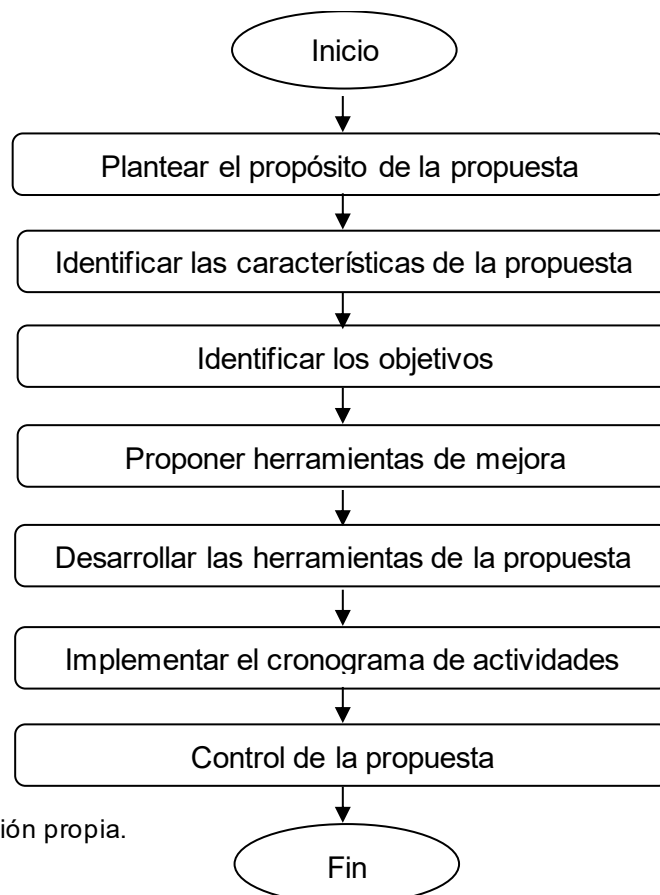
Propuesta de mejora en la gestión del talento humano en el área de operaciones mineras de la Compañía Minera Antamina S.A.

#### i. Introducción

En este apartado se plantea las propuestas para poder mejorar las funciones de la Gestión del Talento Humano, que se han identificados como factores o puntos críticos que requieren de urgentes acciones; para ello se planteó propuestas de mejoras detalladas, las cuales son: Propuesta de mejora de la planificación de recursos humanos, propuesta de mejora del reclutamiento del personal, propuesta de mejora del staffing (selección), propuesta de mejora de capacitación y desarrollo y propuesta de mejora de remuneraciones.

**Figura 25.**

*Diagrama de operaciones del esquema de la propuesta*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

## **ii. Propósito**

El propósito central es diseñar una propuesta de mejora en la gestión del talento humano en el área de operaciones mineras de la Compañía Minera Antamina S.A. La cual está enfocada en mejorar los factores problemáticos identificados en el *employee journey map* (planeación, reclutamiento, proceso de empleo, capacitación/desarrollo, y compensación), estas mejoras se hacen necesarias para generar una planeación más eficiente del recurso humano, así como generar un proceso de reclutamiento más idóneo de los futuros operarios, a la vez que también se mejore en proceso de empleo (Staffing) para que se encargue de las capacitaciones y entrenamientos, de esta manera serán más efectivas la implementación de capacitaciones y la formación de los operarios, en conjunto con la mejora en las compensaciones y beneficios, que recibe el colaborador por prestar a la empresa un servicio eficiente en su cargo. Por tanto, alcanzar mejora en estas funciones conlleva también la mejora en la totalidad de las funciones de Recursos Humanos.

## **iii. Características de la propuesta**

Luego del análisis de la información relacionado con el objeto de estudio, verificación de la situación actual de la empresa y de los resultados obtenidos a través de las diferentes técnicas de obtención de datos, se puede determinar que el desarrollo de una propuesta de mejora en la gestión del Talento Humano es indispensable para la ejecución de actividades relacionadas con la planeación, reclutamiento, el proceso de empleo (Staffing), la capacitación/desarrollo, y compensación de los colaboradores, que impiden cumplir con los objetivos del área y

por consiguiente afectado a la empre. El diseño tiene como fin:

- Alinear todos los procesos para un eficiente manejo del talento humano.
- En esta propuesta en la gestión del talento humano, se detallarán específicamente las tareas que deberán seguir los responsables de RH, para lograr de manera efectiva un mejoramiento de la gestión a su cargo.

#### **iv. Objetivos de la propuesta**

Establecer las herramientas de mejora más idóneas, para la solución de los factores diagnosticados en los procesos de la gestión del talento humano en el área de operaciones mineras de la Compañía Minera Antamina S.A.

Prototipar a través de un plan piloto, detallando las actividades de implementación de la propuesta de mejora de la gestión del talento humano en el área de operaciones mineras de la Compañía Minera Antamina S.A.

Determinar el beneficio/costo y evaluar las métricas de control de la propuesta de mejora de la gestión del talento humano en el área de operaciones mineras de la Compañía Minera Antamina S.A.

#### **v. Herramientas de mejora para la implementación de la propuesta**

En la Tabla 6, se muestra la asignación de herramientas y la contribución de estas en la mejora de las funciones críticas de la Gestión del Talento Humano

analizados a través de la herramienta *Employee Journey Map*.

**Tabla 6**

*Herramientas de mejora para la implementación*

<b>Funciones de RR. HH</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Contribución</b>
Planeación	Plan estratégico de RRHH	Vislumbrar los objetivos de la empresa de una forma más integral.
Reclutamiento	Plan de reclutamiento del personal	Priorizar al personal de la empresa, gestionando mejor el reclutamiento de personal.
Proceso de empleo (Staffing)	Plan de selección de personal	Gestionar mejor esta variable, para que se establezcan los indicadores de tiempo y presupuesto.
Capacitación/desarrollo,	Calendario anual de capacitaciones	Gestionar de la mejor manera el presupuesto de las capacitaciones.
Compensación	Plan de compensaciones y remuneraciones	Brindar mejores beneficios a los colaboradores, sobre la base de todo el aparato remunerativo.

*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

## **vi. Desarrollo de la propuesta**

A partir del análisis del *Employee Journey Map* como se mostró en la figura 24, se evaluó cada una de las funciones que componen la Gestión del Talento Humano, así mismo se analizó a detalle cada una de las actividades de manera amplia para permitir en primer lugar detallar cuales de esas funciones presentan deficientes, siendo estos los factores o puntos críticos, que se distinguen en la empresa y que son prioridad para la mejora, para lograr establecer presentes y futuras actividades a través de la propuesta de Gestión del Talento Humano. Es así que se prosigue a

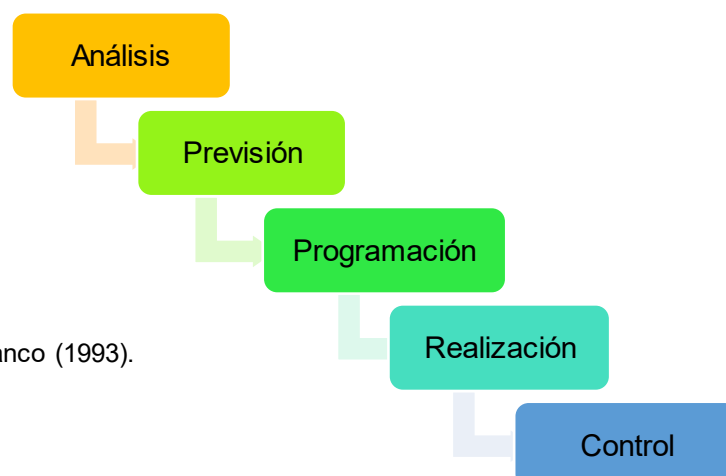


detallar cada uno de los procesos inherentes:

- **Proceso de mejora de la planificación de RRHH.** - Tal como se especificó en el marco teórico en el apartado 2.2.1, este proceso de acuerdo con Robbins & Coulter (2005) lo que permite es garantizar que en el momento se cuenta con el número y tipo correcto de empleados para desempeñar las actividades de manera que pueda ser realizada de manera eficiente y oportuna. Y es que como señala Barranco (1993) en la planificación no se debe dejar nada al azar, pues no es una intuición, es un proceso sistemático, que se inicia en los altos niveles del organigrama, donde basado en los objetivos de la empresa, y conociendo el entorno se prevé el futuro en el área de personal. Y es que el recurso humano se ha venido transformando en uno de los factores fundamentales de la política empresarial. Para ello se debe desarrollar una planificación racional y sistémica que permita en términos cualitativos y cuantitativos establecer la plantilla ideal que a su vez indique las categorías excedentes, los puestos deficitarios, los criterios orientadores necesarios para la acción, la valoración de los puestos de trabajo. Para ello dentro del proceso de planificación se cuenta con una serie de fases, las cuales se exponen en la (Figura 26), y como consecuencia de esto es que se avanza con la planificación de los procesos de reclutamiento y selección.

**Figura 26.**

*Fases de la Planificación de Recursos Humanos*



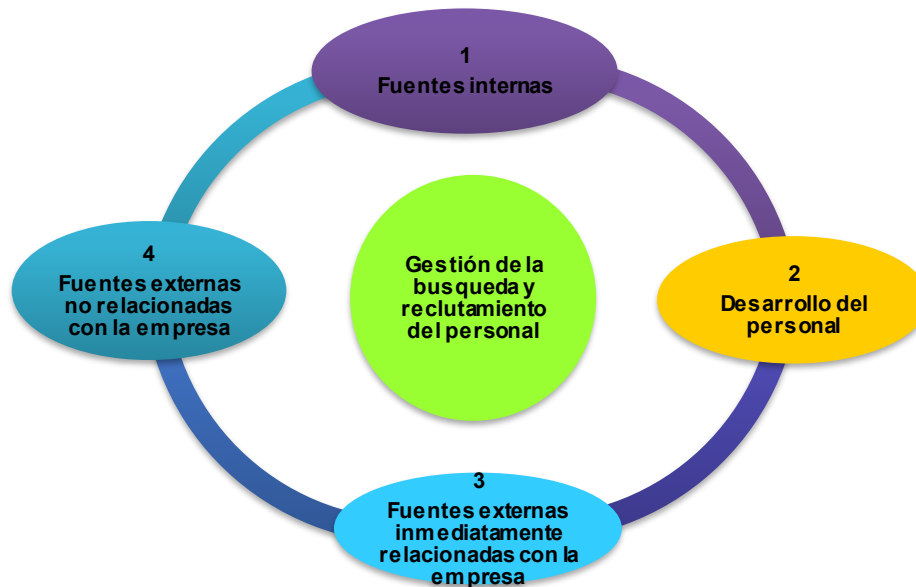
Nota. Fuente: Barranco (1993).

Donde la fase de análisis, parte del conocimiento exhaustivo de la empresa referente a la organización general a detalle de cada una de las áreas, estructuras, puestos, responsabilidades, funciones actuales. Seguidamente en la fase de previsión, se busca conocer cómo será la empresa a futuro, cuáles serán los cambios organizativos que se producirán derivados de la propia actividad empresarial, lo cual implica prever organigramas, análisis de puestos, cuantificación de necesidades de nuevos puestos, preparar fuentes de reclutamiento interna y externa, diseñar los sistemas idóneos de selección, y establecer los planes de formación y desarrollo de los nuevos puestos. La tercera fase de programación, implica establecer los sistemas o métodos para efectuar los estudios anteriormente mencionados, según orden de prioridades de las distintas actividades por plazos de tiempo. La cuarta fase que corresponde a la realización, es cuando se pone en práctica todas y cada una de las actividades indicadas en las fases anteriores; y finalmente en la última fase de control, es donde se realiza el análisis en el tiempo de las desviaciones que se van generando a lo largo de desarrollo del plan de RH (Barranco, 1993).

**Proceso de mejora del reclutamiento.** – Se trata de un proceso de identificar y atraer a potenciales colaboradores para la empresa, donde estos deben cumplir una serie de requisitos, adaptarse a las necesidades no solo del cargo, sino a los valores y la cultura organizacional, este proceso es previo a la selección de los futuros empleados. Para ello se genera un modelo que da la pauta a seguir para llevarse a cabo el reclutamiento, el cual sirve de guía y de política. Este debe ser diseñado por la alta dirección de la empresa, sus propietarios, y por el responsable que llevara a cabo la gestión total del capital humano (Naumov, 2018). Este proceso de gestión de búsqueda y reclutamiento es un ciclo, tal como se muestra en la siguiente (Figura 27).

**Figura 27.**

*Proceso de gestión de la búsqueda y reclutamiento*



*Nota.* Fuente: Naumov (2018).

Dicho modelo se vale en primer lugar de fuentes internas, es decir, inicia en primer término dentro de la organización, donde los responsables por departamento identifican y da prioridad de ocupar cargos por aquellos quienes tienen las habilidades, y requieran de una oportunidad para crecer o estar a cargo de ese nuevo puesto; por lo que la empresa deberá tener las llamadas cartas de reemplazo, que es el documento que indica quienes son las personas sujetas a crecer y ser promovidas a uno o varios puestos determinados. En segundo término, se trata del desarrollo de personal, es decir en el caso de no existir una persona interna que pueda ocupar el puesto acorde a las competencias específicas del mismo podrá darse la oportunidad a una persona que pertenece a la empresa para que esta pueda desarrollar las competencias que el cargo superior le exige (Naumov, 2018).

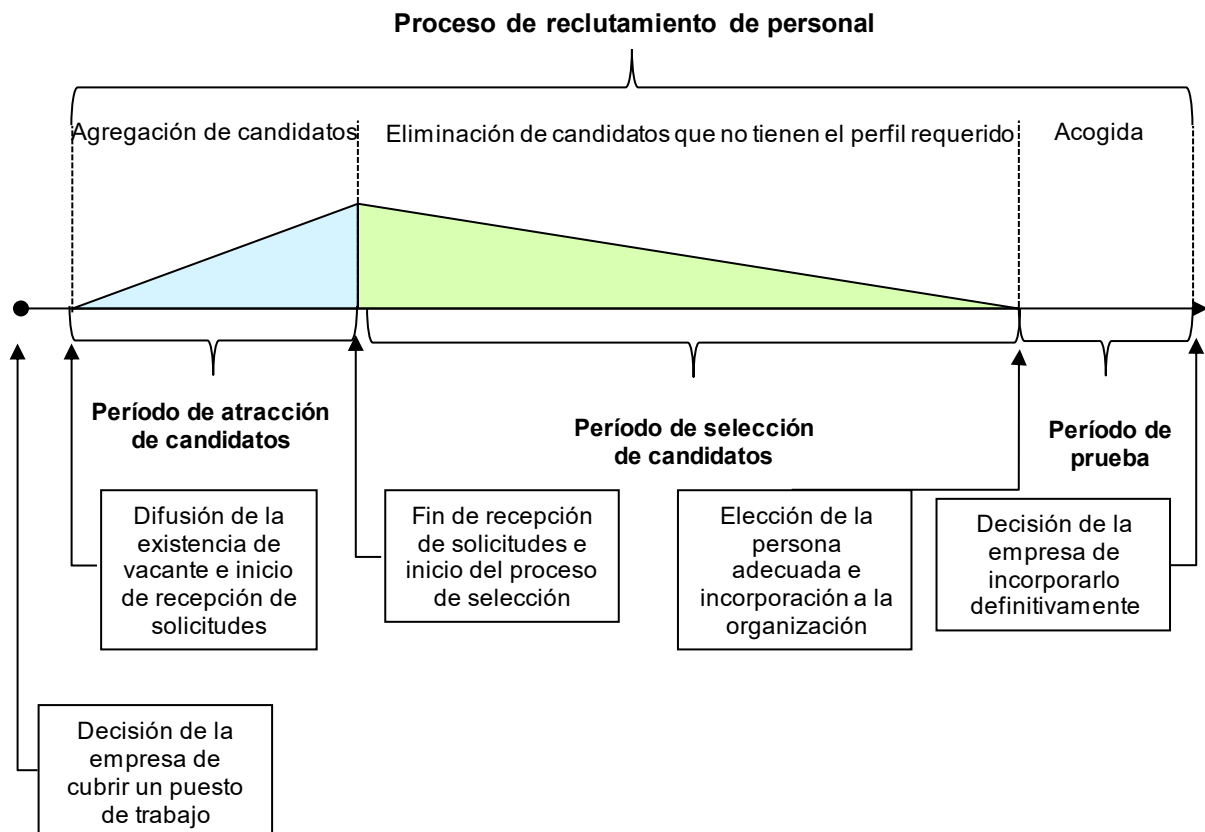
Ya como una tercera fuente están las externas, inmediatas y relacionadas con la empresa, es decir a colaboradores de asociaciones empresariales, empresas del mismo o similar giro, o que comparten el mismo mercado, y que comparten las bolsas

de trabajo, facilitando contar con recurso humano con conocimientos inherentes al sector. Y por último recurso, las fuentes externas no relacionadas con la empresa, es decir, consiste en la búsqueda de personal o talentos externos a través de medios electrónicos, centros de empleabilidad, asociaciones o cámaras empresariales, universidades, o cualquier otro medio que permita la comunicación entre la empresa y posibles colaboradores de los puestos vacantes (Naumov, 2018).

En cuanto al proceso, tenemos a Porret (2014) que recomienda un proceso que comprende tres periodos, tal como se aprecia en la (Figura 28).

**Figura 28.**

*Sinopsis del proceso de reclutamiento*



*Nota.* Fuente: Porret (2014).

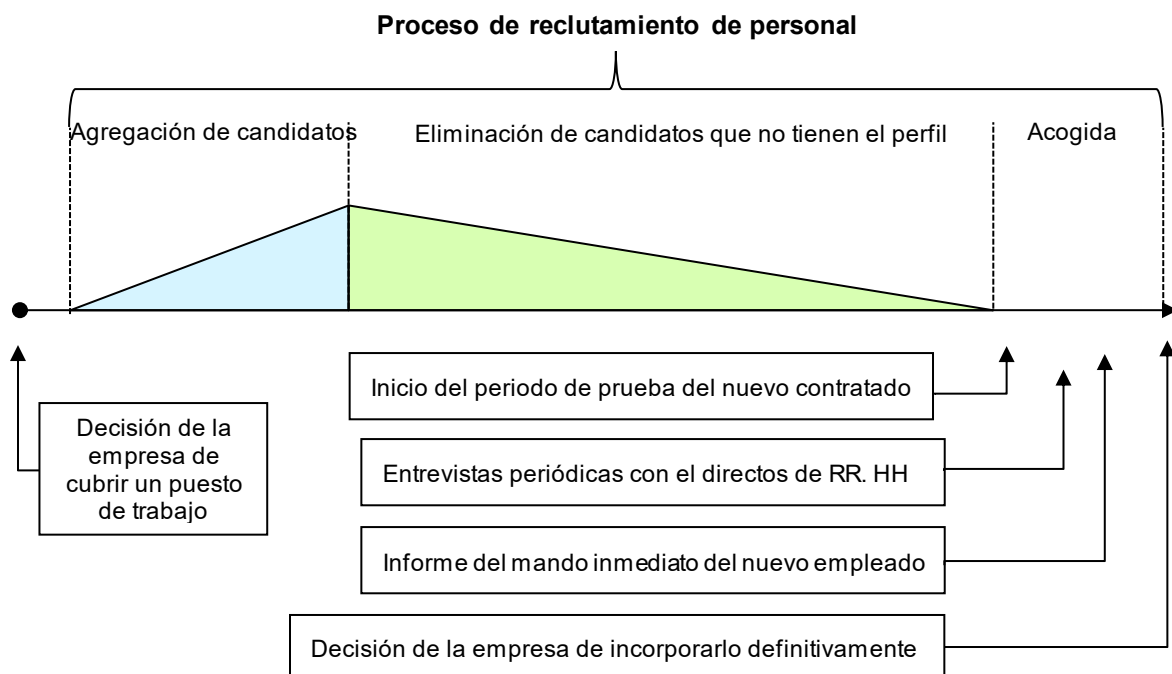
Como explica Porret (2014) el reclutamiento no comprende elegir forzosamente

personal ajeno a la organización, incluso puede estar inserto en la misma, por lo cual el primer reclutamiento que se genera es el reclutamiento interno, el en cual la organización trata de cubrir la vacante mediante la promoción de empleados y a su servicio (fijos o temporales) efectuando un movimiento (funcional o geográfico), vertical, horizontal o en diagonal, y que puede que comprenda algún tipo de promoción, es otra posibilidad. Mientras que el segundo reclutamiento es el externo, que se inicia acudiendo a posibles fuentes ajenas a la organización exponiendo lo que se ofrece puesto de trabajo, posibilidades profesionales y económicas, organización ofertante, etc.). Y lo que se requiere (titulación académica, edad, sexo, experiencia laboral, etc.).

Teniendo por consiguiente este proceso como resultado (Figura 29).

**Figura 29.**

*El final del proceso de reclutamiento*



*Nota.* Fuente: Porret (2014).

- **Proceso de mejora del Staffing.** – Los procesos de selección son afectados por una serie de factores ambientales que incluyen las condiciones legales, la rapidez de la toma de decisiones, la jerarquía organizacional, la reserva de candidatos, el tipo de organización y el periodo de prueba. Este proceso consiste en una serie de pasos estandarizados ordenados de manera sistemática que simplificarán notablemente el proceso de selección. Sin embargo, algunas circunstancias requerirán que se hagan excepciones. En la siguiente (Figura 30) se presentan las secciones con los factores ambientales que afectan el proceso de selección.

**Figura 30.**

*Factores ambientales que afectan el proceso de selección*



*Nota.* Fuente: Mondy (2010).

El proceso de selección, afecta prácticamente a todas las funciones de RH y, al mismo tiempo, se ve afectado por éstas. Si el paquete de remuneración es inferior a los que ofrece la competencia de la empresa, la contratación de los aspirantes mejor

capacitados será difícil o imposible. Lo mismo sucederá si las prestaciones de seguridad y salud de la empresa son inferiores al estándar del mercado o si la empresa tiene la reputación de brindar una capacitación mínima (Mondy, 2010).

Otro de los factores son las consideraciones legales, pues los aspectos legales desempeñan un papel significativo en la administración de RH en virtud de la legislación, las órdenes ejecutivas y las decisiones de las cortes. Aunque el propósito básico de la selección es determinar la elegibilidad de los candidatos para el empleo, también es esencial que las organizaciones mantengan prácticas no discriminatorias (Mondy, 2010).

Además de la rapidez en la toma de decisiones, ya que el tiempo disponible para tomar una decisión de selección también puede tener un efecto mayor sobre el proceso de selección. La investigación indica que las organizaciones que llenan los puestos rápidamente tienden a dar un rendimiento total más alto para los accionistas. Ciertas condiciones también tienen un efecto sobre la rapidez necesaria para tomar decisiones. Así como también la jerarquía organizacional, por lo regular, las organizaciones siguen enfoques diferentes para ocupar los puestos a distintos niveles (Mondy, 2010).

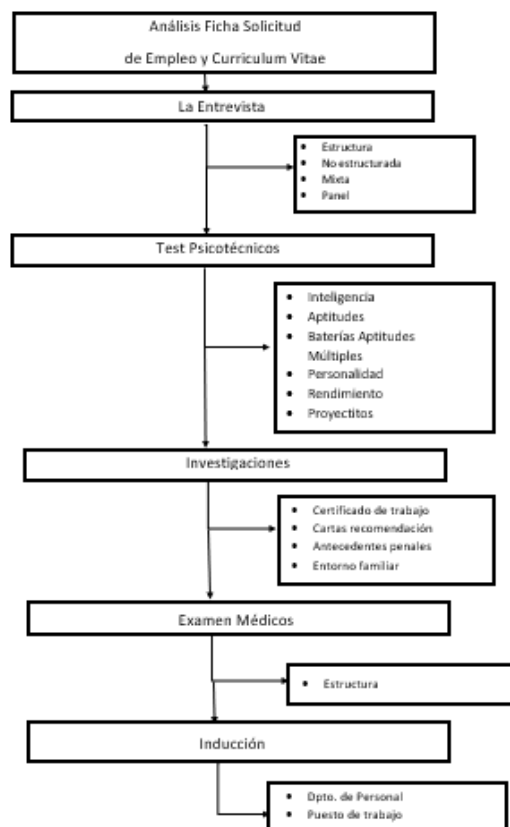
Y como último, la reserva de candidatos, siendo este el número de candidatos capacitados que se reclutan para un puesto en particular constituye. El proceso será verdaderamente selectivo sólo si existen varios aspirantes capacitados. Sin embargo, quizá sólo uno de los aspirantes con las habilidades requeridas esté disponible. El proceso de selección se vuelve entonces una cuestión de elegir a partir de quien quiera que esté disponible. La expansión y contracción del mercado laboral también

afectan las dimensiones de la reserva de candidatos. Una baja tasa de desempleo significa con frecuencia que la reserva de candidatos es más pequeña, mientras que una alta tasa de desempleo expandirá las dimensiones de dicha reserva (Mondy, 2010).

De acuerdo con Elera (2009) la selección del potencial humano viene a ser la etapa más importante del proceso, debido a que en él se evalúa a los candidatos que a criterios basados en los resultados de las diferentes pruebas selectivas y de cualidades va a ser considerados candidatos potenciales para cubrir las vacantes de la empresa. Este proceso contempla diversas pruebas, técnicas que permiten en sentido amplio escoger entre los candidatos los más adecuados, las cuales se exponen en la siguiente (Figura 31).

**Figura 31.**

*Proceso de selección del potencial humano*



Nota. Fuente: Elera (2009).



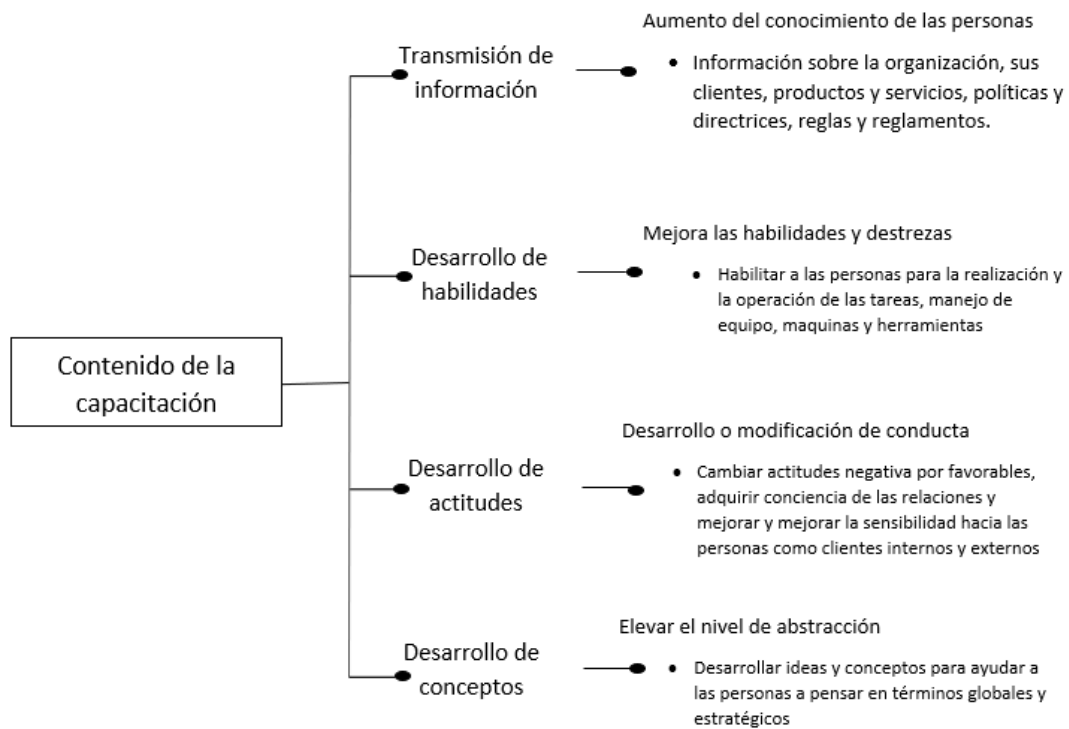
En la literatura inherente, numeroso son los autores que exponen sus definiciones sobre lo que viene a ser la selección del potencial humano o selección de personal o proceso de empleo, o *staffing*, tales como Mondy & Noe (1997); Cowling & James (1997); Tyson & York (1995); Gómez, Balkin, & Cardy (1995); Chiavenato (1995) cada quien exponiendo una postulación desde diversos enfoques, que a la final coinciden y son genéricos en definir el proceso de selección de personal, pudiéndose decir que este es el proceso técnico mediante el cual se va a escoger a los mejores candidatos que postulan a una empresa para ocupar un puesto de trabajo, teniendo en cuenta sus diversas competencias (Elera, 2009).

- **Proceso de mejora de la capacitación / desarrollo.** – Se refiere al proceso educativo de corto plazo, que es aplicado de manera sistémica y organizada como medio para que las personas adquieran conocimientos, desarrollen habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación consiste en la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente de trabajo, así como el desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenato, 2011).

Según Chiavenato (2011) la capacitación principalmente puede contener cuatro finalidades, las cuales se muestran en la siguiente (Figura 32).

**Figura 32.**

*Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación*



*Nota.* Fuente: Elera (2009).

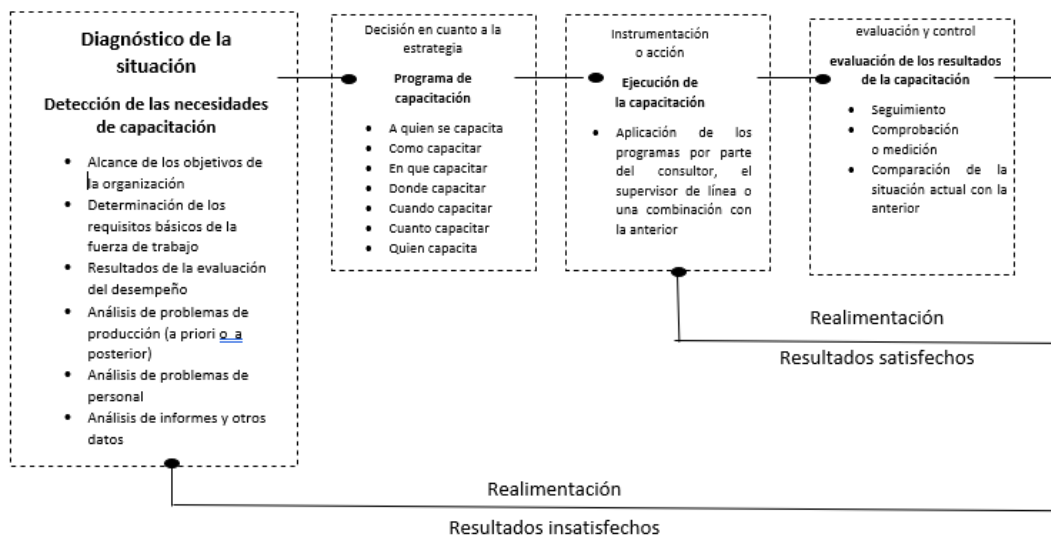
Como se presenta, el contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambios de la conducta; la primera de ellas la transmisión de información, es decir el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, el cual lo que busca es impartir el mayor número de información de calidad de preferencia sobre el trabajo, empresa, productos y servicios, organización, políticas, reglas y reglamentos. El segundo se trata del desarrollo de habilidades, el cual tiene como propósitos generar habilidades, destrezas y conocimientos que estén directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. El tercero se trata sobre el desarrollo o modificación de actitudes, es decir la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras que sean favorables, tales como el aumento de la motivación, el desarrollo de sensibilidad

personal, nuevos hábitos y actitudes, en la que puedan mejorar la relación con clientes usuarios, semejantes, superiores. Y el cuarto es el desarrollo de conceptos, en la que la capacitación va dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, ya sea para la aplicación de conceptos en la práctica de la administración o para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos amplios y globales (Chiavenato, 2011).

En términos amplios, menciona Chiavenato (2011) que la capacitación implica un proceso de cuatro etapas, sintetizadas en la siguiente (Figura 33).

**Figura 33.**

*Proceso de capacitación*



*Nota.* Fuente: Chiavenato (2011).

Todo se inicia con el diagnóstico de la situación el cual se realiza con la finalidad de detectar las necesidades de capacitación, donde los colaboradores son evaluados para identificar los aspectos que son pretendidos, sus deficiencias, oportunidades, etc.

Seguidamente se toma decisión en cuanto a la estrategia, de tal manera de concretar un programa de capacitación, este se realiza una vez realizado el diagnóstico inherente, se debe programar las capacitaciones necesarias, la manera a impartirse, sus objetivos, y una sistematización rigurosa garantizando ser cubierto los principios de aprendizaje, al igual que se evalúa los capacitadores más idóneos para cada punto que se espera tratar. Como tercera fase esta la implementación de la capacitación, etapa en la cual se analiza la metodología que se va a utilizar para el programa, pudiendo si es el caso ser diferente para cada área de la organización de acuerdo con la detección de necesidades y puesto de trabajo, y se procede a impartir la capacitación de manera acordada, estipulada en el tiempo y forma. Y como última fase esta la evaluación de los resultados de la capacitación, siendo esta fundamental para determinar su eficiencia (Chiavenato, 2011).

Cabe señalar que los procesos de capacitación poseen como en un modelo de sistema abierto, los siguientes componentes: insumos o *inputs* (educandos, recursos, información, conocimientos), proceso u operación (proceso de enseñanza, aprendizaje, programas), productos u *outputs* (personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia), y realimentación o *feedback* (evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación (Chiavenato, 2011).

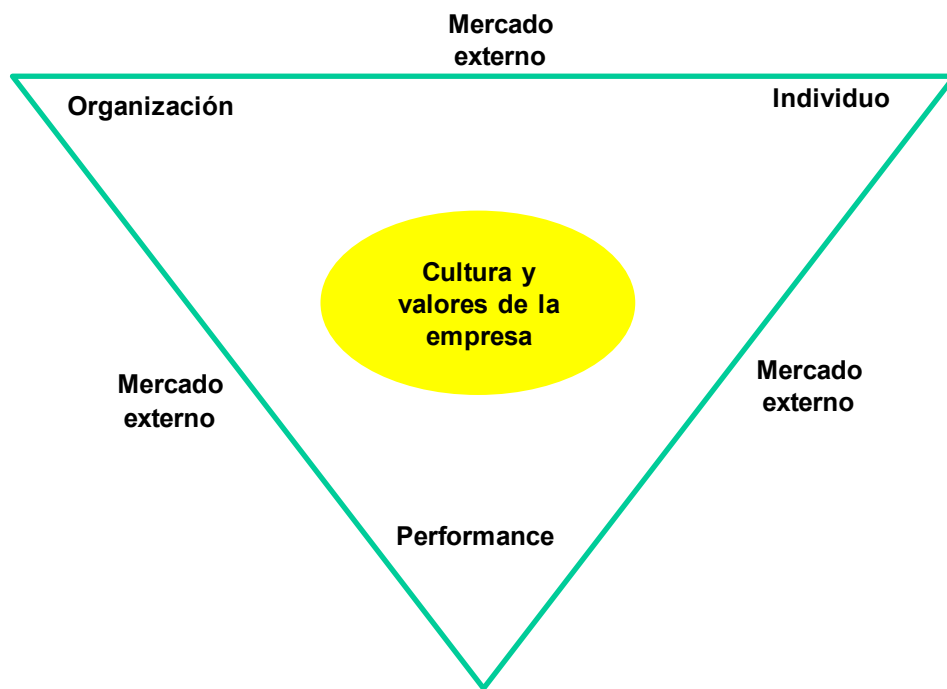
- **Proceso de mejora de las compensaciones.** – Este comprende el estudio y análisis de los salarios, revisión de salarios y políticas de beneficios, información estadística, y demás remuneraciones. Siendo esta una función que le corresponde al área de compensaciones que forma parte de los RR. HH, con el propósito de asegurar que los pagos sean equitativos dentro de la organización manteniéndola competitiva al máximo en reclutamiento, contratación y retención del personal

calificado. Esta a su vez es una política retributiva que debe objetivarse al máximo, por ello es necesario que las distintas herramientas que maneja esta área coadyuven a garantizar la equidad, en función de los puestos, el mercado, la descripción de los puestos, las políticas laborales, y la evaluación del desempeño (Alles, 2008). De tal forma que la remuneración puede ser expresada en su contexto de la siguiente manera (Figura 34).

- 

**Figura 34.**

*La remuneración dentro de un contexto*



*Nota.* Fuente: Alles (2008).

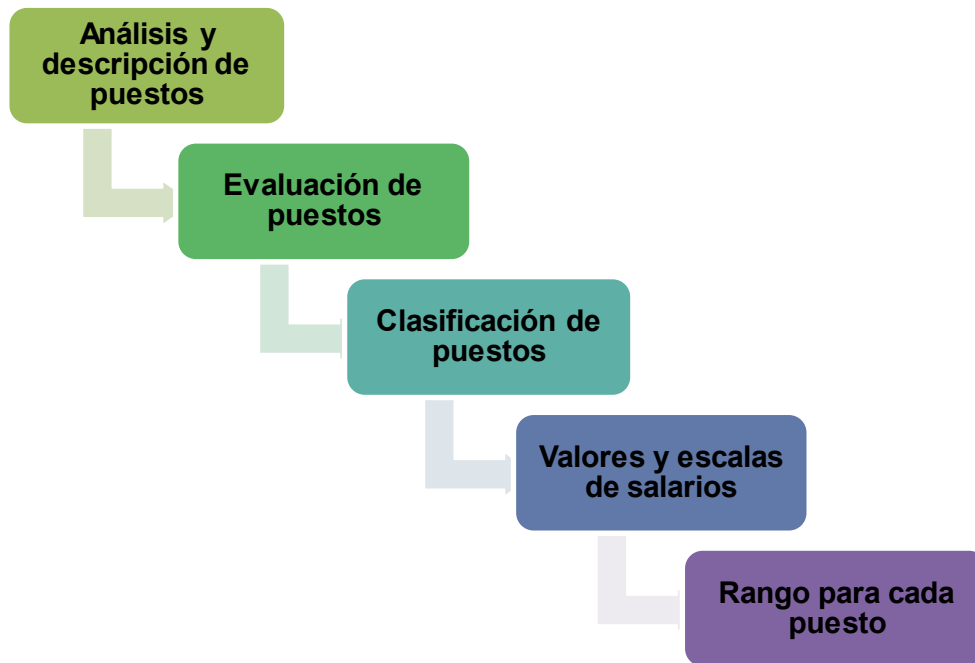
Explica Alles (2008) que el esquema de remuneraciones presenta dos momentos claves en su comparación con el mercado externo: cuando debe buscar un nuevo empleado en el mercado y cuando realiza encuestas de remuneraciones.

Siendo aconsejable realizar esta última con alguna periodicidad para no sorprenderse cuando ocurre el primero de los momentos clave. Así también, dentro del marco de la organización la remuneración de un individuo estará en relación con su propia performance, pero siempre dentro del marco de la misma organización. Esto quiere decir que, si una persona ha tenido un desempeño muy bueno, su remuneración estará igualmente sujeta al resultado final de la empresa; en muchos casos ha compañías que otorgan beneficios extra como bonus o no consideran eventuales aumentos a la nómina si no han tenido ganancias en el ejercicio.

De acuerdo con Alles (2008) son cinco pasos para determinar o mejorar las remuneraciones; el primero de ello es realizar un análisis y descripción a detalle de los puestos de la empresa o del sector que se quiere analizar e implementar un esquema de remuneraciones; en segundo lugar, se debe evaluar los puesto en grado de importancia para la organización; seguidamente se realiza una clasificación de puestos que permitan la comparación entre las distintas áreas y funciones; en cuarto lugar se estudian valores y escalas de salarios, también se contempla una comparación con el mercado ya que esto permite al mismo tiempo cubrir dos objetivos: la comparación en sí isma y evaluar la lógica de la evaluación y clasificación que se realizó internamente de los puestos; y finalmente en quinto lugar se establece un rango por cada puesto. A continuación, en la siguiente (Figura 35) se presenta un esquema sencillo para la fijación de remuneraciones, con los puntos antes mencionados.

**Figura 35.**

*Cinco pasos para determinas remuneraciones.*



Nota. Fuente: Alles (2008).

#### 5.4. Control de la propuesta

Con la finalidad de llevar un control acorde, se ha realizado un Gantt de las actividades propuestas con sus responsables, tiempos de ejecución, e indicadores.

**Tabla 7**

*Actividades propuestas*

Funciones	Actividades propuestas	Responsable	Tiempo de ejecución	Indicadores
Planeación	- Plan Anual - Objetivos SMART	- Encargado de área	1 año	- Cumplimiento de objetivos gerenciales. - Productividad de Mano de obra.
Reclutamiento	- Reclutamiento interno - Legajo del personal	- Encargado de área	1 año	- Efectividad en el proceso de reclutamiento. - Rotación de personal reciente contratado.
Proceso de empleo	- Proveedores de selección - Pruebas psicológicas	- Encargado de área	1 año	- Costo de selección de personal. - Tiempo de selección y contratación.
Capacitación/desarrollo	- Plan de capacitación - Calendario Anual de Adquisición	- Encargado de área	1 año	- Necesidades de capacitación. - Presupuesto de capacitación.

Compensación	- Escala Salarial - Bienestar del personal	- Encargado de área	1 año	- Índice de beneficios. - Efectividad en la entrega de bonos.
--------------	---	---------------------	-------	--

Cabe señalar, que las actividades incorporadas al proceso son inherentes al área de recursos humanos actual, las cuales serán ejecutados por el personal del área.

## 5.5. Presupuesto de las actividades propuestas

A continuación, se presenta el presupuesto general de la propuesta de mejora de la gestión del talento humano en el área de operaciones mineras de la Compañía Minera Antamina S.A. Para lo cual se estimó una inversión inicial de S/ 36.000,00 que incluye los siguientes planes y/o documentos: el Plan Estratégico de RRHH, el Plan de Reclutamiento del personal, el Plan de selección de personal, el calendario anual de capacitaciones, y el Plan de Compensaciones y remuneraciones. El costo mensual será en total de S/ 10.500,00, desglosado en S/ 2.100,00 por cada una de las actividades. Finalmente, el costo anual total será de S/ 126.000,00 y cuyo detalle se muestra en la tabla 8.

**Tabla 8**

*Presupuesto de actividades propuestas*

Costos	Cuota inicial	Costo	Costo anual
	Inversión <sup>(1)</sup>	mensual <sup>(2)</sup>	<sup>(3)</sup>
Plan Estratégico de RRHH	S/ 10.000,00	S/ 2.100,00	S/ 25.200,00
Plan de Reclutamiento del personal	S/ 3.000,00	S/ 2.100,00	S/ 25.200,00
Plan de selección de personal	S/ 8.000,00	S/ 2.100,00	S/ 25.200,00
Calendario anual de capacitaciones	S/ 5.000,00	S/ 2.100,00	S/ 25.200,00
Plan de Compensaciones y remuneraciones	S/ 10.000,00	S/ 2.100,00	S/ 25.200,00
<b>Total costos</b>	<b>S/ 36.000,00</b>	<b>S/ 10.500,00</b>	<b>S/ 126.000,00</b>
			<b>S/ 172.500,00</b>

*Nota.* <sup>(1)</sup> Costo por la realización de cada uno de los planes u otros documentos; <sup>(2)</sup> Costo mensual de personal responsable de aplicar y cumplir el documento; <sup>(3)</sup> Costo anual de personal responsable de aplicar y cumplir el documento. Fuente: Elaboración propia.

Es importante precisar que los costos del presupuesto que antecede se dividen en dos grandes grupos, el primero al que se le denomina inversión o cuota inicial, que



constituye el costo aproximado que cobra una consultora promedio en el mercado hoy por hoy y en segundo lugar están los costos – tanto mensual como anual – del sueldo por contar con una persona responsable de aplicar y hacer cumplir cada uno de los documentos de gestión ya mencionados, estando todos los costos, sujeto a cambios, debido al margen de error correspondiente.

## **Conclusiones**

La organización en la actualidad deben priorizar y dar mayor interés en su gestión del talento humano, ya que este es un elemento fundamental para el correcto funcionamiento, desarrollo y rentabilidad, ya que se viene efectuando de manera básica y poco objetiva, pues no se está en primer lugar captando el personal apto para el servicio de operación con maquinarias en minas, no se está considerando la importancia del bienestar emocional del trabajador, y no se está capacitando de manera correcta para que estos puedan ejecutar sus tareas, lo cual esta desencadenando un lento desarrollo de sus habilidades, y en muchas ocasiones renuncias inminentes.

Dada la importancia del sector minero en el país, se requiere que las empresas a fines se preocupen a través de la gestión de su talento humano, en capacitar e inducir conocimientos en sus colaboradores, y de proporcionar las herramientas y materiales necesarios que permitan salvaguardar la salud e integridad de sus operarios, y de igual manera cumplir con la normativa legal vigente el cual le da un valor agregado a la empresa demostrando responsabilidad social y empresarial.

Se pudo constatar que la actual gestión del talento humano se desarrolla de manera ineficiente y poco progresiva, debido esto en gran parte a la ausencia de un área de recursos humanos bien definida, además de ser burocrático, y desactualizado, es decir falta de capacitación y desarrollo en las relaciones interpersonales con sus trabajadores, lo cual es una de las razones por las cuales existe un clima laboral

inestable en la actualidad, pérdidas de empleados por contraofertas laborales o renuncias inmediatas, además existe una carencia de herramientas necesarias para la evaluación y desarrollo del personal.

Es por ello, que a través de la herramienta *Employee Journey Map* dirigido a las funciones de la Gestión del Talento Humano en el área de operaciones mineras de la Compañía Minera Antamina S.A. cuales son los PAIN (puntos de dolor), siendo las funciones con inconvenientes la planeación, reclutamiento, proceso de empleo, capacitación/desarrollo, y compensación. Sobre esos puntos débiles se generó una propuesta de mejora en la gestión del talento humano en el área de operaciones.

La propuesta a ser implementada, va de la mano con mecanismos de control con lo cual se podrá mejorar la gestión, mediante la capacitación de las personas para que puedan realizar eficientemente las actividades requeridas por el puesto. Además, permitirá con exactitud mejorar o actualizar de acuerdo con los requerimientos que se vayan suscitando.

El diseño la propuesta de mejora, permitirá reducir los problemas en la gestión del talento humano a través del cambio de las funciones que se están realizando en el área, apoyado de herramientas y lineamientos para lograr una mejor captación y desarrollo del personal, lo cual ayudaría en la reducción de costos destinados a las capacitaciones, reducción de los accidentes e incidentes laborales, aumento de la eficiencia, mayor compromiso de los colaboradores, y mejoramiento del ambiente laboral.

## Recomendaciones

La investigación realizada en el área de operaciones mineras de la Compañía Minera Antamina S.A., presenta distintos puntos débiles que permiten ofrecer una propuesta de mejora dirigida a quienes laboran en esta unidad, para lo cual se recomienda:

El proceso de planeación no se está ejecutando de manera correcta, lo cual descuidan ciertos detalles que son valiosos, como lo es el capital humano, pues no existe una planeación adecuada que permita desarrollar intelectualmente a sus colaboradores. Es por ello que se recomienda, tener en cuenta los principales elementos, el direccionamiento estratégico ya que de una u otra manera trata del mejoramiento laboral de la organización, para cumplir las metas.

Se ha podido ver que, el reclutamiento no se está llevando a cabo de la mejor manera, lo cual ha originado un mal proceso de selección de personal adecuado para los fines específicos de cada convocatoria, existe renuncias extemporáneas, existiendo un conflicto pues el personal no se siente cómodo al trabajar con la maquinaria existente. Por lo que se sugiere poner mayor énfasis en el proceso de reclutamiento, para lograr por una parte que los procesos de selección sean adecuados y que las capacitaciones para los actuales y nuevos funcionarios sean eficientes.

Los procesos de empleo, no se están llevando a cabo de manera eficiente, la empresa tercerizada encargada de las capacitaciones, no está al tanto de la realidad,

imparte capacitaciones en donde los participantes terminan abandonándolas, o realizándolas y al momento de operar terminan renunciando al trabajo, lo cual ocasiona por un lado pérdida de recursos. Por lo que se sugiere, revisar y adecuar las funciones de acuerdo con la ley que garantice por sobre todas las cosas condiciones de seguridad y salud para los operarios.

Existe una falta de capacitación importante, ya que existe una mala gestión de procesos como también una mala gestión del talento humano que se ve reflejado en las relaciones interpersonales entre colaboradores y el área administrativa. Esta situación puede seguir conllevando reclamaciones, quejas, malas prácticas al operar maquinarias, mal uso de los sistemas de seguridad, enfermedades, accidentes, perjudicando la imagen de la empresa. Por lo que se recomienda, llevar a cabo las capacitaciones necesarias programadas y enfocadas de acuerdo con las necesidades detectadas.

La motivación por las compensaciones en el personal es baja, esto se ve reflejado en ánimo y el compromiso de los operarios con la empresa, y en la identificación que estos tienen con sus labores. Lo que hace que la dinámica laboral en la empresa no sea la correcta, existe una clara falta de compromiso. Por lo tanto, se recomienda mejorar el trato del personal encargado, así como efectuar reuniones de manera más frecuente para estar en contacto directo con cada colaborador y hacer dinámicas grupales que faciliten la compenetración del equipo de trabajo, así como reforzar el bajo nivel de identificación con la empresa, y valorar de alguna manera por el servicio prestado.

## Bibliografía

- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias* (2a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Álvarez, J., Capelo, M., & Álvarez, J. (2019). La madurez digital de la prensa española. Estudio de caso. *Revista Latina de Comunicación Social*(74), 499- 520. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/84101/RLCS-paper1342.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Amórtegui, L. (2017). *Propuesta de mejora del proceso de gestión del talento humano en una empresa del sector público en el marco de la NTC GP 1000:2009 y MECI – 2014*. (Monografía de especialización). Fundación Universidad de América, Bogotá, Colombia. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7006/1/52518245-2017-I-GC.pdf>
- Antamina. (2020). *Quiénes somos*. <https://www.antamina.com/quienes-somos/organigrama/>
- Antamina. (2022). *Quiénes somos Antamina*. Antamina: <https://www.antamina.com/quienes-somos/>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica* (6a. ed.). Caracas: Episteme.
- Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3a. ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Ballester, L. (2004). *Bases Metodológicas de la Investigación Educativa* (2a. ed.). Mallorca: Universitat de les Illes Balears. [https://www.academia.edu/38493343/Bases\\_metodol%C3%B3gicas\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n\\_educativa](https://www.academia.edu/38493343/Bases_metodol%C3%B3gicas_de_la_investigaci%C3%B3n_educativa)
- Barranco, F. (1993). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos del Marketing Interno a la Planificación*. Madrid, España: Piramide.
- Barrientos, V., Díaz, L., Ledesma, M., & Huamani, E. (2018). Capacitación de personal: Gestión de atención en Call Center de EsSalud. *Revista Venezolana*

- de Gerencia, 23(84), 1-10.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058776014/29058776014.pdf>
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8a. ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación* (4a. ed.). Colombia: Pearson Educación.  
[https://www.academia.edu/44228601/Metodologia\\_De\\_La\\_Investigaci%C3%B3n\\_Bernal\\_4ta\\_edicion](https://www.academia.edu/44228601/Metodologia_De_La_Investigaci%C3%B3n_Bernal_4ta_edicion)
- Bnaméricas. (2022). *Compañía Minera Antamina S.A. (Minera Antamina)*. Bnaméricas 25: <https://www.bnamericas.com/es/perfil-empresa/compania-minera-antamina-sa>
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos* (17a. ed.). México: Cengage Learning.  
<https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4186>
- Briones, G. (1996). *Metodología de la Investigación Cuantitativa en las Ciencias Sociales*. Colombia: ICFES.  
<https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/metodologia-de-la-investigacion-guillermo-briones.pdf>
- Campos, M., & Das Graças, M. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556.  
<https://www.scielo.br/j/ptp/a/dYRfjX8jmm4LSBnb6cT64Lc/abstract/?lang=pt>
- Canfield, M. (7 de junio de 2012). *Etapas del Proceso Productivo de una Mina*. Curso de Minería para Periodistas, SONAMI: <https://www.sonami.cl/v2/wp-content/uploads/2016/04/01.-Etapas-del-Proceso-Productivo-de-una-Mina.pdf>
- Cano, C., & Francia, J. (2018). Estado de avance de la salud de los trabajadores en Perú. *Revista Acta Médica del Perú*, 35(1), 3-5.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6870424.pdf>
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Guayaquil, Ecuador: UIDE.  
<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%C3%ADa%20para%20la%20investigaci%C3%B3n%20hol%C3%ADstica.pdf>
- Carrasco, S. (2015). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima, Perú: San Marcos.

- Casanovas, A. (2016). Gestión de políticas de empresas. *Serie de Cuadernos sobre el cumplimiento legal*(5), 1-27. [https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos\\_Legales\\_N5.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos_Legales_N5.pdf)
- Castañeda, Y., Betancourt, J., Salazar, N., & Mora, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista Electronica Psyconex*, 9(14), 1-13. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547/20785360>.
- Cca Consultores. (2021). *¿Cómo se compone el marco laboral de Perú?* CCA Internacional: <https://www.ccainternacional.com/conocimiento/como-implantar-una-empresa-en-peru/como-esta-compuesto-el-marco-de-contratacion-laboral-en-peru/>
- Cea, M. (2012). La Organización de la Investigación. En M. Á. Cea, *Metodología Cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social* (págs. 81-376). Madrid: Síntesis. <http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/219/2014/09/Cea-D-Ancona-Cap-3-4-5-9-10.pdf>
- Cepeda, G. (1999). La valoración de puestos en la práctica: un análisis de convenios colectivos. *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés*. 2, págs. 179-184. Logroño, La Rioja: Universidad de Sevilla. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565197>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Conexión ESAN. (14 de Agosto de 2018). *La gestión del capital humano en la minería: ¿cómo debe realizarse?* Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-gestion-del-capital-humano-en-la-mineria-como-debe-realizarse>
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista Ciencias de la Educación*, 19(33), 228-247.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9a. ed.). México: Pearson Education.
- Decreto Supremo N.º 001-2021-TR. (29 de Enero de 2021). Decreto Supremo que modifica diversos artículos del Reglamento de la Ley N.º 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, aprobado por Decreto Supremo N.º 005-2012-TR y sus modificatorias. *El Peruano*. Lima, Perú: Presidencia de la República. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo->



que-modifica-diversos-articulos-del-reglamen-decreto-supremo-n-001-2021-tr-1923867-3

Dirección General de Planificación del Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2019). *Guía para la elaboración de políticas institucionales*. Código: DGPT-08.1-G-02. San José, Costa Rica: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

[https://www.mtss.go.cr/perfiles/lineamientos\\_circulares\\_directrices\\_politicas\\_internas/lineamientos-circulares-directrices-politicas%20internas/guia\\_politicas\\_institucionales\\_MTSS.pdf](https://www.mtss.go.cr/perfiles/lineamientos_circulares_directrices_politicas_internas/lineamientos-circulares-directrices-politicas%20internas/guia_politicas_institucionales_MTSS.pdf)

Elera, C. (2009). *Administración y Gestión del Potencial Humano*. Lima, Perú: Grandez Gráficos.

Empresa Minera ANTAMINA SAC. (s.f.). *Manual de Organización y Funciones "MOF" Empresa Minera ANTAMINA SAC*.

Espinoza, A., & Toscano, J. (2020). Salario Emocional: Una Solución Alternativa para la Mejora del rendimiento Laboral. *Revista Novarua*, 20(5), 72-89. <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768/3108>

Flores, H. (28 de Junio de 2021). *Digitalización avanza en el sector minero peruano*. Forbes: <https://forbes.co/2021/06/28/tecnologia/digitalizacion-avanza-en-el-sector-minero-peruano/>

Francés, A. (2001). *Estrategia para la Empresa en América Latina*. Caracas, Venezuela: IESA.

García, M., Posada, N., & Hernández, C. (2012). La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción. *Contribuciones a la Economía*(7), 1-18. <https://www.eumed.net/ce/2012/gvr.pdf>

Gay, L., Mills, G., & Airasian, P. (2012). *Educational Research. Competencies for Analysis and Application* (10a. ed.). USA: Pearson. [https://yuli-elearning.com/pluginfile.php/4831/mod\\_resource/content/1/Gay-E%20Book%20Educational%20Research-2012.pdf](https://yuli-elearning.com/pluginfile.php/4831/mod_resource/content/1/Gay-E%20Book%20Educational%20Research-2012.pdf)

Gerens. (6 de Febrero de 2019). *Capital humano: el recurso más valioso de la industria minera*. Gerens: <https://gerens.pe/blog/capital-humano-mineria-recurso-valioso/>

Gerens Escuela de Posgrado. (11 de Febrero de 2019). *Surfeando la ola hacia la transformación digital*. Gerens Escuela de Posgrado: <https://gerens.pe/blog/surfeando-ola-transformacion-digital/>

- Gómez, A., Ayala, A., & Morales, J. (2018). *Propuesta de mejora de la gestión del talento humano en Bambos Tacna*. (Tesis de grado). Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado John Von Neumann, Tacna, Perú. [https://repositorio.neumann.edu.pe/bitstream/handle/123456789/151/%e2%80%9cPROPUESTA%20DE%20MEJORA%20DE%20LA%20GESTI%c3%93N%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20EN%20BEMBOS%20TACNA%e2%80%9d\\_2017%20II\\_ADNI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.neumann.edu.pe/bitstream/handle/123456789/151/%e2%80%9cPROPUESTA%20DE%20MEJORA%20DE%20LA%20GESTI%c3%93N%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20EN%20BEMBOS%20TACNA%e2%80%9d_2017%20II_ADNI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- González, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Revista de Negocios del IEEM*, 80-81. <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>
- González, J., López, A., Pajares, J., Acebes, F., & Villafañez, F. (2020). Aplicabilidad de los Modelos de Madurez de Business Intelligence a PYMES. *Dirección y Organización*(71), 31-45. doi:<https://doi.org/10.37610/dyo.v0i71.577>
- Guzmán, H., & Guzmán, J. (2021). *Propuesta de Mejora de la Gestión del Talento Humano por Competencias en la Empresa Procesadora Agroindustrial LaJoya S.A.C.* (Tesis de maestría). Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado John Von Neumann, Tacna, Perú. [http://repositorio.epneumann.edu.pe:8080/bitstream/handle/20.500.12892/311/TRABAJO%20INVESTIGACI%c3%93N\\_Maestria%20Administracion%20de%20Negocios\\_%20GUZMAN%20AKAO-1-10.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.epneumann.edu.pe:8080/bitstream/handle/20.500.12892/311/TRABAJO%20INVESTIGACI%c3%93N_Maestria%20Administracion%20de%20Negocios_%20GUZMAN%20AKAO-1-10.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México, DF: Mc-GrawHill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodologías de la Investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración* (9a. ed.). México: Pearson Educación.
- Illera, L., & Illera, J. (2015). *Política Empresarial. Línea de Dirección y Estrategias* (2a. ed.). Bogotá, Colombia: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA. [https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2428/Prev\\_Pol%C3%A9tica\\_Empresarial\\_2ed\\_web.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2428/Prev_Pol%C3%A9tica_Empresarial_2ed_web.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Impulso Humano Empresarial. (2019). *Diagnóstico de la Gestión de RRHH*. Impulso Humano Empresarial: <https://impulsohumano.mx/servicios/diagnostico-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>

- Jimenez, C. (2017). *Propuesta de Mejora*. <http://iesceciliojimenez.es/wp-content/uploads/2017/02/Propuestas-de-mejora.pdf>
- Jiménez, L., & Hernández, S. (2010). Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas. *Revista Proyecta*(3), 47-57. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/proyecta/article/view/1958>
- Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal. (13 de Noviembre de 2018). *Diferencia entre salario y sueldo*. Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal:  
[https://www.jap.cdmx.gob.mx/portal/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=2657-107&category\\_slug=2018&Itemid=254&lang=en](https://www.jap.cdmx.gob.mx/portal/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2657-107&category_slug=2018&Itemid=254&lang=en)
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mac Graw-Hill.
- Larreategui, J. (2021). *Elaboración de una propuesta de mejora de la gestión del talento humano en la empresa GV Ingeniería Eléctrica S.A.* (Tesis de maestría). Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado John Von Neumann, Tacna, Perú.  
[https://repositorio.epneumann.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12892/288/TR\\_ABAJO\\_DE\\_INV\\_MAN\\_LARREATEGUI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.epneumann.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12892/288/TR_ABAJO_DE_INV_MAN_LARREATEGUI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Leal, M., Nicolau, S., De Castro, R. D., Mendes, P., & Cimino, L. (1998). Remuneración y productividad: el caso de la Fundación Hospitalaria del Estado de Minas Gerais, Brasil, 1992- 1995. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 4(2), 112-120. <https://www.scielosp.org/pdf/rpsp/1998.v4n2/112-120/es>
- Ley N.º 29783. (20 de Agosto de 2011). Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. *El Peruano*. Lima, Perú: Presidencia de la República.  
<https://web.ins.gob.pe/sites/default/files/Archivos/Ley%2029783%20SEGURIDAD%20SALUD%20EN%20EL%20TRABAJO.pdf>
- Ley N.º 31246. (25 de Junio de 2021). Ley que Modifica la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, para garantizar el derecho de los trabajadores a la seguridad y la salud en el trabajo ante riesgo epidemiológico y sanitario. *El Peruano*. Lima, Perú: Congreso de la República.  
<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-que-modifica-la-ley-29783-ley-de-seguridad-y-salud-en-e-ley-n-31246-1966676-1>
- Madero, S. (2009). Factores claves para el uso y diseño de un sistema de compensaciones en empresas de servicio: desde una perspectiva cualitativa y

- descriptiva. *Investigación administrativa*, 38(104), 7-25.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782009000200007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782009000200007&lng=es&tlng=es)
- Madero, S. (2016). Impacto de los objetivos de la administración de compensaciones en los elementos de la compensación monetaria y no monetaria. *Revista Investigación Administrativa*(117), 38-51.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4560/456046142003.pdf>
- Management Solutions. (2019). *De proyectos Agile, a organizaciones Agile*. Management Solutions:  
<https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/esp/organizaciones-agile.pdf>
- Marcos, S. (2021). La recompensa como herramienta de gestión estratégica hacia una empresa con propósito. *Business Review*(307). <https://www.harvarddeusto.com/la-recompensa-como-herramienta-de-gestion-estrategica-hacia-una-empresa-con-proposito>
- Martínez, E., & Ramírez, R. (2019). Implementación de Inteligencia de Negocios en proyectos utilizando Scrum y arquitectura Kimball. *Revista Tecnología Vital*, 1(5), 4-22.  
<https://revistas.ulatina.ac.cr/index.php/tecnologiavital/article/view/60/64>
- Martínez, M., De la Fuente, E., Ramírez, D., & Carrasco, S. (2021). Estudiantes Foráneos y el Diagrama de Ishikawa. *Revista Universidad del Valle de Puebla*, 72(75), 21-27. <https://revistas.uvp.mx/index.php/nextia/article/view/72/75>
- Mazabel, C. (2015). *Indicadores de Recursos Humanos y su Resultado Económico en la Empresa "De lo cualitativo a lo cuantitativo"*. Lima, Perú: Centro de Investigaciones de Recursos Humanos S.A.C.
- Minem. (1998 ). *Estudio de Impacto Ambiental Compañía Minera Antamina S.A.* Minem:  
<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/DGAAM/estudios/antamina/estudio/Informe/1%20Introducci%C3%B3n/Cap%C3%ADulo%201.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2018). *Política y Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo 2017 – 2021*. Lima: Perú.  
[https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/CNSST/politica\\_nacional\\_SST\\_2017\\_2021.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/CNSST/politica_nacional_SST_2017_2021.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020). *Compendio de Normas*

- Laborales del Régimen Privado*. Lima: Perú.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1546077/Compendio%20de%20Normas%20Laborales%20del%20R%C3%A9gimen%20Privado.pdf>
- Molinari, G., Alfonso, A., & Scaramellini, N. (2018). *Las Áreas Funcionales en las Organizaciones Particularidades en la Organizaciones Turísticas*. La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata.  
[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69362/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69362/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11a. ed.). México: Pearson Educación.
- Mosquera, R. (2016). *Propuesta de mejoramiento para la gestión de talento humano en la empresa constructora Contarim Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Quito*. (Tesis de grado). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/10358>
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación.
- Naumov, S. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. México: Patria.
- Organización Internacional del Trabajo. (2008). *Guía Sobre las Normas Internacionales del Trabajo*. Ginebra: OIT.  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---normes/documents/publication/wcms\\_087344.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_087344.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Seguridad y salud en el trabajo*. OIT:  
<https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/occupational-safety-and-health/lang--es/index.htm>
- Porret, M. (2014). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (6a. ed.). Madrid, España: ESIC.
- Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva: técnicas para analizar a las industrias y la competencia* (27a. ed.). México: CECSA.
- Pujol, R., & Osorio, M. (2003). Remuneración y satisfacción laboral. *Revista Capital Humano*(173), 74-81. <http://pdfs.wke.es/1/6/3/5/pd0000011635.pdf>
- Revista Desde Adentro. (23 de Agosto de 2021). *La minería peruana está presente en la carrera digital*. Minergy Connect: <https://www.minergyconnect.pe/2021/08/la-mineria-peruana-esta-presente-en-la-carrera-digital/>
- Ricaurte, M., Rodríguez, M., & Romero, M. (2020). Sistema de compensación basado

- en evaluación de desempeño en la industria de elaboración de alimentos: caso ingenio azucarero. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(1), 34-45.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7520687.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8a. ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10a. ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, C., & Dorado, R. (2015). ¿Por qué implementar Scrum? *Journal Universidad Ean*, 126-144.  
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revistao/article/view/1253/1218>
- Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación*. Buenos Aires: Lumen – Humanitas.
- Salas, B., Juárez, G., & Carmona, T. (2020). Índice de Madurez Digital para Empresas Hoteleras Familiares de Veracruz, México. *Revista Hamut'ay*, 7(3), 11-29.  
[doi:http://dx.doi.org/10.21503/hamu.v7i3.2187](http://dx.doi.org/10.21503/hamu.v7i3.2187)
- Salvador, J., Torrens, M., Vega, V., & Noroña, D. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 41-52.  
[doi:https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03](https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03)
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma Vicerrectorado de Investigación. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Sanchez, J. (2017). Estudio índice de madurez digital de las empresas. *3r Congrés d'Economia i Empresa de Catalunya*. Catalunya, España.  
[https://www.scipedia.com/public/Sanchez\\_2017b](https://www.scipedia.com/public/Sanchez_2017b)
- Seguridad Minera. (22 de Octubre de 2013). *Gestión de Recursos Humanos*. Revista Seguridad Minera: <https://www.revistaseguridadminera.com/gestion-seguridad/gestion-de-recursos-humanos/>
- Silva, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional: marco para mejorar el desempeño del capital humano*. Alicante, España: 3Ciencias.  
[https://books.google.es/books?id=m-pyDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=](https://books.google.es/books?id=m-pyDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=)

0#v=onepage&q&f=false

Sistemas Humanos. (2021). *Evaluación de puestos importancia y métodos*. Sistemas Humanos: <https://www.shdemexico.com/evaluacion-de-puestos-importancia-y-metodos/>

Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica* (4a. ed.). México: Limusa.

Thomas, J., Peters, R., & Waterman, J. (2017). *En busca de la excelencia*. Estados Unidos de América: HarperCollins. [https://books.google.com.br/books?id=wthnDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=wthnDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica* (13a. ed.). México: McGraw-Hill.

Torres, S., & Mejía, A. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. *Cuaderno de Administración Bogotá (Colombia)*, 19(32), 111-133. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a05.pdf>

Trigas, M. (2022). *Metodología Scrum*. Openaccess: <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/17885/1/mtrigasTFC0612memoria.pdf>

Valencia, J., García, C., Alvarán, M., & Sánchez, D. (2014). *Diagnóstico de las causas que influyen en el bajo nivel de satisfacción y sensación de infelicidad percibida por las personas al interior de las organizaciones*. (Trabajo de grado). Universidad de Medellín, Medellín, Colombia. <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/1258>

Valles, S. (2014). *Comisión Laboral y de la Seguridad Social*. Caja de Previsión Social para Profesionales en Ciencias Económicas: <https://cpcecba.org.ar/media/download/comisiones/laboral/remuneraciones.pdf>

Zapata, G., & Hernández, A. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento & Gestión*(29), 56-86. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64619990004.pdf>

Zeballos, R. (2019). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de industria de cerámicas Mattaz Zeballos Sociedad de Responsabilidad Limitada en la Ciudad de Sucre*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Sucre, Bolivia.

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1007/1/2019-018T-EC01.pdf>



## Anexos

### Anexo 1. Matriz de operacionalización

Variables	Dimensiones	Indicadores
Gestión del talento humano	Planeación	Evaluación actual
		Satisfacción de las necesidades futuras de recursos humanos
	Reclutamiento	Reclutamiento del personal
		Reducción del personal
	Proceso de empleo (Staffing)	Tiempo de selección y contratación
		Cumplimiento del perfil en el proceso de selección
	Orientación	Inducción sobre las unidades de trabajo
		Inducción sobre la organización
	Capacitación	Destrezas interpersonales
		Técnica
	Gestión del desempeño	Desempeño del personal
		Evaluación del desempeño por competencias
	Compensación y prestaciones	Sueldos y salarios base
		Pagos de incentivos
Desarrollo de carrera	Capacitación y cambio de actitud	
	Promoción del personal	

*Nota.* Dimensiones extraídas de las principales actividades de la Gestión del talento humano del autor (Robbins & Coulter, Administración, 2005).

## Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

### Cuestionario

**Instrucciones:** Estimado(a) un gusto saludarlo(a). Marque con una (x) la respuesta que mejor se ajuste a su opinión en cada uno de los ítems. Marque solamente una respuesta por ítem. Por favor, llene todo el cuestionario, sin dejar de contestar ninguno de los ítems. Para ello se requiere su opinión sincera. Este cuestionario deberá ser llenado por usted en forma personal, confidencial y anónima. Por favor no comentar ni mostrar sus respuestas a otras personas. Le agradecemos de antemano su participación en el llenado de este cuestionario, ya que la finalidad del estudio es elaborar una propuesta de mejora en la gestión del talento humano en el área de operaciones mineras de la Compañía Minera Antamina S.A

Edad:	Menos de 20 años	<input type="checkbox"/>		
	Entre 21 y 30 años	<input type="checkbox"/>		
	Entre 31 y 40 años	<input type="checkbox"/>		
	Entre 41 y 50 años	<input type="checkbox"/>		
	Entre 51 y 65 años	<input type="checkbox"/>		
	Mas de 66 años	<input type="checkbox"/>		
Sexo:	Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>
Área ocupacional:	Administrativo	<input type="checkbox"/>	Operaciones	<input type="checkbox"/>
Condición contractual:	Cargo de confianza	<input type="checkbox"/>	Contratado a plazo fijo	<input type="checkbox"/>
	Estable	<input type="checkbox"/>	Por terceros / Contratista	<input type="checkbox"/>
	Contrato indeterminado	<input type="checkbox"/>		

1. ¿Estás satisfecho con la planeación que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos de la empresa?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Algo satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

2. ¿Con que frecuencia consideras que la empresa revisa la condición de los recursos humanos de la organización?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Casi nunca
- Nunca

3. ¿Cuán importante es para ti, la satisfacción de las necesidades futuras de recursos humanos para la empresa?

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- Sin importancia

4. ¿Estás de acuerdo con la manera en que se lleva hasta el momento el reclutamiento del personal?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. ¿Cómo colaborador estás de acuerdo con las formas empleadas en lo que a reducción de personal se refiere?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. ¿Según su experiencia, crees que Recursos Humanos, cumple con los tiempos de selección y contratación?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Casi nunca
- Nunca

7. ¿Consideras importante el cumplimiento del perfil en el proceso de selección del personal?

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- Sin importancia

8. ¿Estás de acuerdo con la manera en que realizan la inducción sobre las unidades de trabajo para el personal nuevo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. ¿Estás de acuerdo con la manera en que se lleva a cabo la inducción para con el personal nuevo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. ¿Cuán importante es para ti las capacitaciones relacionadas con las destrezas interpersonales, que te ayuden a mejorar como persona y en el desempeño de tus funciones?

- Muy importante

- Importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- Sin importancia

11. ¿Crees que es importante que se realicen capacitaciones técnicas de acuerdo con cada área, para la mejora del desempeño de las funciones, y la disminución de los riesgos inherentes?

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- Sin importancia

12. ¿Estás de acuerdo en que el desempeño del personal es determinante para realizar las labores de tu área?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. ¿Con que frecuencia en la empresa se realiza evaluaciones del desempeño por competencias?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Casi nunca
- Nunca

14. ¿Se siente satisfecho con los sueldos y salarios que recibes por el trabajo realizado?

- Muy satisfecho
- Satisfecho

- Algo satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

15. ¿La empresa con frecuencia realiza pagos de incentivos al personal, por las labores realizadas?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Casi nunca
- Nunca

16. ¿Consideras que la empresa realiza capacitaciones para el cambio de actitud como parte del desarrollo profesional de los colaboradores?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Casi nunca
- Nunca

17. ¿Estás de acuerdo en que todos los empleados tienen las mismas posibilidades de promoción del personal (ascensos, aumentos de sueldo, etc.) como parte de su desarrollo profesional dentro de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo