



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSGRADO

LOS EFECTOS QUE TIENEN LOS PROCESOS DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL BASADOS EN COMPETENCIAS: OPINIONES DE UN GRUPO DE DIRECTIVOS Y GERENTES DE TRES IMPORTANTES EMPRESAS DEL SECTOR MINERO PERUANO EN EL 2018.

Tesis para optar el grado de **MAESTRO** en:

Dirección y Gestión del Talento Humano

Autora:

Bachiller: VARGAS LUCAR, ROSARIO MILAGROS

Asesora:

Dra. OBANDO PERALTA, ENA

Cajamarca – Perú

2018

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar los efectos que tienen los procesos de incorporación de personal basados en competencias para empresas mineras del Perú desde la opinión de un grupo de directivos y gerentes de tres importantes empresas sector minero peruano.

Así, la hipótesis que sirvió de base para plantear el presente estudio es que los efectos de los procesos de incorporación de personal basados en competencias para las empresas mineras del Perú deberían ser que éstas contarían con colaboradores que posean:

- Conocimientos.
- Competencias intrapersonales - interpersonales, organizacionales y éticas.
- Motivación personal.

Así también, la presente investigación fue diseñada desde un enfoque cualitativo por lo cual se eligió la técnica de entrevista semi estructurada desarrollada a tres directivos y gerentes de tres importantes empresas de minería metálica que operan en el Perú; el tipo de investigación según su fin corresponde a la aplicada; se desarrolló un nivel de investigación descriptivo y ha utilizado el método: Análisis – Síntesis e Inductivo. El diseño de la investigación fue determinado como no experimental – transversal.

Se ha concluido que los efectos de los procesos de incorporación de personal basados en competencias para las empresas mineras del Perú deben ser que éstas cuenten con colaboradores que posean: conocimientos (conocimientos y habilidades), competencias intrapersonales - interpersonales, organizacionales y éticas así como motivación personal, que contribuyan a la competitividad y sostenibilidad de dichas empresas.

Palabras clave: incorporación de personal, gestión de personas, competencias, sector minero peruano.

Abstract

The main objective of this research is to determine the effects that the processes of personnel incorporation based on competencies for mining companies in Peru, from the opinion of a group of top executives and managers of three important Peruvian mining sector companies.

Thus, the hypothesis that served as the basis for the present study is that the effects of personnel incorporation processes based on competencies for mining companies in Peru should have collaborators who possess:

- Knowledge.
- Intrapersonal competences - interpersonal, organizational and ethical.
- Personal motivation.

Also, the present research was designed from a qualitative approach, for which the semi structured interview technique was chosen, developed for three top executives and managers of three important metal mining companies operating in Peru; the type of investigation according to its purpose corresponds to that applied; A level of descriptive research was developed and the method was used: Analysis - Synthesis and Inductive. The design of the research was determined as non experimental - transversal.

It has been concluded that the effects of personnel incorporation processes based on competencies for Peruvian mining companies should be that they have collaborators who have: knowledge (knowledge and skills), intrapersonal - interpersonal, organizational and ethical competencies as well as motivation personnel, which contribute to the competitiveness and sustainability of these companies.

Key words: personnel incorporation, people management, competences, Peruvian mining sector.

Dedicatoria

A mis padres Isaura, Carlos y Lorenzo.

Por su amor y ejemplos de vida, que me inspiraron a construir mi existencia con una base ética, humanística y de fe en Dios... *In memoriam*

A mi hija Yaira.

Por ser además de mi orgullo, uno de los motores de lo que soy y lo que puedo ser...

A Rafael.

Por su ejemplar e incondicional apoyo y en especial por su paciencia, compromiso y amor.

A los innovadores

Amigos, colegas y estudiantes que hacen de su vida una oportunidad de ser felices y contribuir al desarrollo humano sostenible.

Agradecimientos

A Dios, principio y fin...

A los directivos, colaboradores y otros stakeholders públicos y privados de las organizaciones / empresas del sector minero metalúrgico que inspiraron en mí la motivación por profundizar la problemática de la gestión del talento humano (a CARE Perú y en especial a CMPSA y ALAC | Yanacocha “con quienes todo empezó”)...

A mis docentes de la PUCP y de la maestría de la UPN que me brindaron su profesionalismo y apoyo académico; y a mis estudiantes de ésta última casa de estudios que fortalecieron mi motivación personal para continuar construyendo conocimientos que apunten a una sociedad más ética y sostenible...

A mi asesora, por su ejemplo e impulso personal y profesional.

A Raúl, Darío y Alejandro por su tiempo y respaldo...

Rosario Milagros Vargas Lúcar

Tabla de contenidos

I.	INTRODUCCIÓN	8
I.1.	Realidad problemática.....	8
I.2.	Pregunta de investigación	9
I.3.	Objetivos de la investigación	9
I.4.1	Objetivo General:	9
I.4.2	Objetivos Específicos:.....	9
I.4.	Justificación de la investigación.....	10
I.4.1	Justificación teórica:.....	10
I.4.2	Justificación Práctica:	10
I.5.	Alcance de la investigación.....	11
II.	MARCO TEÓRICO.....	11
III.	HIPÓTESIS.....	46
IV.	PROPUESTA DE SOLUCIÓN	53
V.	RESULTADOS	65
VI.	DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	71
VII.	RECOMENDACIONES	77
	LISTA DE REFERENCIAS.....	79
	APÉNDICE.....	80

Índice de Figuras

Figura 1: Pirámide de los procesos de incorporación de personal.....	17
Figura 2: Sistema de Administración del Talento Humano con énfasis en la incorporación de personas	19
Figura 3: Las alternativas del proceso de reclutamiento de personal.....	20
Figura 4: Esquemas de los procesos de incorporación de personal	23
Figura 5: Elementos del Talento Humano	27
Figura 6: Componentes del Capital Humano	27
Figura 7 Efectos de los procesos de incorporación de personas basados en competencias (hard & soft skills)	53
Figura 8: Propuesta para la Gerencia de Recursos Humanos o Gestión de Personas.....	58

Índice de Ecuaciones

Ecuación 1: Ecuación del talento humano	20
---	----

Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz de Operacionalización	47
Tabla 2 : R1 consolidado por indicadores del objetivo específico 1	66
Tabla 3: R2 consolidado por indicadores del objetivo específico 2	67
Tabla 4: R3 consolidado por indicadores del objetivo específico 3	69
Tabla 5: R4 Consolidado por indicadores del objetivo específico 4	70
Tabla 6: Matriz de Consistencia	80

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

Se parte de comprender que la actividad extractiva en general y dentro de ella la minería, es una industria que se desarrolla con factores determinantes como los ciclos económicos, el avance tecnológico y los conocidos conflictos ambientales y sociales, entre otros. Así, en lo que significan los aspectos económicos influyen grandemente los ciclos de precios de los *commodities* o bienes primarios que suelen durar tres o cuatro años (tanto de precios bajos como elevados); y en lo que respecta a las dimensiones tecnológicas y los conflictos sociales - ambientales son factores tan complejos como la cuarta revolución industrial, las decisiones de los *shareholders* y en general de los *stakeholders* (tan importantes como las comunidades de las áreas de influencia y los propios colaboradores de la empresa). Todos ellos constituyen los elementos determinantes de la viabilidad, competitividad y sostenibilidad de las empresas mineras.

En ese marco, desde el año 2012 hasta mediados del 2017 el sector minero “perdió potencia” en el Perú ya que se vio afectado por la disminución de los precios de los metales (situación global) y por los exacerbados conflictos sociales y ambientales (situación local), que afectaron significativamente la dinámica de este sector y su contribución al desarrollo del país. Una de las dimensiones que se vio fuertemente afectada es la relación del sector con el empleo que genera, situación que contrasta con la afirmación que Tom Butler - CEO del ICMM brindó en una entrevista al Diario Gestión: “La minería puede multiplicar hasta por 28 los empleos en un país” cuando se refiere a las funciones indirectas en el sector minero global (Butler, 2017).

Por otro lado, diferentes estudios de las ciencias económicas y sociales afirman que desde fines del siglo XX las organizaciones están atravesando cambios profundos como producto de los cambios que a su vez se están produciendo en el entorno glocal (entiéndase global y local) que las rodea y que les demanda replantear sus visiones, políticas y estrategias de gestión tanto internas como externas. Dentro de estas estrategias organizacionales por alcanzar la competitividad y sostenibilidad anheladas por los empresarios están las relacionadas a su modo de gestionar a sus colaboradores o también denominadas Gestión de Talento Humano (GTH), Gestión y Desarrollo del Potencial Humano (GDH) o mejor Gestión de Personas (GdP) que en las últimas dos décadas han convertido a los sistemas y procesos de incorporación de nuevos colaboradores, en más complejos y exigentes pero no siempre efectivos.

Es así que las empresas mineras se enfrentan a cambios constantes que están reestructurando el sector y demandando esos nuevos enfoques de la gestión mencionados: gestión basada en las personas o simplemente gestión de las personas. Sin embargo, es bien conocido que el Perú es uno de los países con más alta rotación de personal a nivel latinoamericano, sobre todo en el sector

minero existe rotación de los colaboradores que ocupan posiciones de mando alto y medio. Según la revista especializada Rumbo Minero los estudios realizados en el último quinquenio por el Grupo *Softland* (organización que está entre los cinco proveedores de software de gestión empresarial con mayor cantidad de clientes en América Latina) demuestran que: “Una de cada tres personas elegidas deja de pertenecer a una compañía en el corto plazo, provocando más del 43% de sobrecostos [...]” (Morales, 2016)

Y esta situación causada mayormente por falencias en los procesos de incorporación de personal, específicamente en la fase de reclutamiento y selección, interfiere en los retos empresariales ya descritos.

Es interés de la investigadora resaltar la realidad problemática del presente estudio que explica que las empresas mineras vienen adoptando la gestión por competencias, en su búsqueda de desarrollar en sus trabajadores (de todo nivel jerárquico) los comportamientos de alto performance que contribuyan significativamente al éxito en la realización de sus funciones y actividades con la consiguiente repercusión en la productividad, competitividad y sostenibilidad empresarial. Y para tener los colaboradores más competentes del mercado, el talento humano requerido, el primer paso es la incorporación de personal realizando procesos que se basen en competencias.

I.2. Pregunta de investigación

¿Qué efectos tienen los procesos de incorporación de personal basados en competencias para las empresas mineras del Perú desde la opinión de un grupo de directivos y gerentes de tres importantes empresas del sector minero en el 2018?

I.3. Objetivos de la investigación

I.4.1 Objetivo General:

Determinar los efectos que tienen los procesos de incorporación de personal basados en competencias para empresas mineras del Perú desde la opinión de un grupo de directivos y gerentes de tres importantes empresas del sector minero peruano.

I.4.2 Objetivos Específicos:

- Identificar los conocimientos (conocimientos y habilidades) más solicitadas en las empresas.
- Identificar las competencias intrapersonales - interpersonales, organizacionales y éticas más solicitadas en las empresas.
- Identificar si se evalúa la motivación personal de los candidatos.

- Evaluar la contribución de los efectos encontrados a la competitividad y sostenibilidad de las empresas estudiadas desde la percepción de los líderes entrevistados.

I.4. Justificación de la investigación

I.4.1 Justificación teórica:

La presente investigación encontró su justificación teórica en la Teoría de Gestión de Recursos Humanos / Talento Humano por Competencias prioritariamente de los autores Alles (2012) y Chiavenato (2009 y 2011). Asimismo se ha basado en el cuerpo de conocimientos sobre Minería y Competitividad, Ética y Sostenibilidad, recurriendo a estudios y propuestas de diversos y reconocidos autores y organismos como Bernardo Kliksberg (2011); Adela Cortina (2017); y el ICMM - *International Council on Mining & Metals* (2017) así como de las ponencias de la 33 Convención Minera PERUMIN 2017 evento de Instituto de Ingenieros de Minas del Perú (IIMP) entre otros.

I.4.2 Justificación Práctica:

Este estudio encontró su justificación práctica en el supuesto de su contribución significativa para tres propósitos: el primero era conocer cuáles son las competencias necesarias para incorporar “personal idóneo” y que son más valoradas por los directivos y gerentes de las empresas estudiadas.

Segundo propósito: se determinarían los efectos de contar con colaboradores de alto y medio mando así como de nivel operativo incorporados en las empresas mineras a través de procesos de reclutamiento y selección de personal que contemplen lo más equitativamente tanto los conocimientos de los candidatos (comprendiendo en éstos a los elementos cognitivos y las habilidades / destrezas), la motivación personal así como las competencias *per se* (sobre todo aquellas enfocadas en la ética). Todo ello desde la opinión de directores y gerentes que tiene una trayectoria validada dentro del sector.

Tercer propósito: presentar a la comunidad académica, gubernamental y en especial a la empresarial que la gestión de personas basada en competencias, empezando por los procesos de incorporación de personal, constituye el pilar de la gestión humana que puede contribuir efectivamente a alcanzar los retos de viabilidad, competitividad y sostenibilidad que presenta las empresas del sector minero del país. Es a partir de esto que la investigación buscó proponer “*lineamientos para promover mejoras*” que no necesitan llegar a un nivel mayor de especificidad (en el reconocimiento de la diversidad y complejidad de sistemas de GDP de las empresas, ni siquiera de las 3 a las que pertenecen los entrevistados) y que se desarrolla en el acápite de propuesta.

I.5. Alcance de la investigación

John W. Creswell en su artículo “El diseño de la Investigación Cualitativa” Adaptado de Research Design Qualitative & CQuantitative Approaches, afirma que como principio general “Es preciso saber qué se hace, cómo se hace, por qué se hace y explicarlo”. (Creswell, 2003, pág. 2).

En ese marco, los resultados del presente estudio si bien han sido inferidos de las percepciones de los directivos y gerentes consultados, podrían significar el sustento suficiente para proponer las conclusiones a los representantes de la comunidad empresarial, gubernamental, académica y de la sociedad civil.

En el escenario empresarial: se considera desde los gremios como la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE) e inclusive a la Sociedad Nacional de Industria (SNI) hasta las propias corporaciones / empresas cuyos directivos y gerentes han sido entrevistados: Compañía de Minas Buenaventura S.A.A, Compañera Minera Antamina S.A y Mina La Arena de Tahoe Resources Perú.

Por otra parte resulta importante que el sector público peruano tenga alcances sobre el tema, tanto para hacer lo propio al interno de sus propias instituciones como para contribuir a seguir posicionando el valor y la trascendencia de la gestión y desarrollo del potencial humano. Cabe resaltar que ya en el año 2008 Jorge Manco Zaconetti, investigador de la UNMSM afirmó que es indispensable una “intervención inteligente del Estado, para administrar en lo posible los efectos de la crisis mundial” (Diario La República, 2008) refiriéndose a los miles de trabajadores despedidos por la empresas mineras que operan en el Perú y ante lo cual el Gobierno Peruano no cumplió su rol regulador.

Asimismo la academia peruana (como parte del denominado “mercado de Recursos Humanos”) tendrá un fundamento para seguir incorporando y fortaleciendo en sus modelos educativos, nuevos perfiles de las profesiones y nuevas mallas curriculares, a través de cursos / asignaturas relacionadas a las competencias flexibles o más conocidas como “*Soft skills*”, significando esto un reto para los propios docentes y en líneas generales mejores condiciones para que los estudiantes de todas las profesiones relacionadas a la actividad empresarial minera (directa e indirectamente) se formen como buenas personas, ciudadanos y profesionales.

No se puede dejar de lado a los representantes de la sociedad civil conformada por las organizaciones de “ciudadanos” quienes son los protagonistas de los procesos por un lado como profesionales técnicos y universitarios que se constituyen en postulantes o candidatos para los procesos de reclutamiento y selección, y posteriormente como colaboradores de todos los niveles jerárquicos, directivos y líderes de las organizaciones / empresas.

II. MARCO TEÓRICO

III.1. Antecedentes

Para fundamentar a la comunidad científica sobre la trascendencia del tema de la presente investigación se ha realizado la búsqueda de publicaciones que consideren información relevante respecto la variable única “Efectos de los procesos de incorporación de personal basados en competencias”.

Se ha considerado la investigación internacional titulada “La importancia del procesos de selección de personal y vinculación en empresas” presentada por Víctor Manuel Camargo Cadena para optar el grado de Magister de la Universidad Militar Nueva Granada de la ciudad de Bogotá – Colombia en el año 2014. De las conclusiones presentadas las más relevantes para el presente estudio son las que indican que se debe tener muy en cuenta que una empresa es una entidad conformada por varias personas, y que funcionan con la convicción de alcanzar metas, resultados y objetivos comunes; asimismo que la forma en que estas personas laboran e interactúan entre sí, incide significativamente en la rentabilidad y finalmente en el éxito de la organización y en este sentido se debe tener en cuenta la importancia para elegir al candidato con unos valores y actitudes propias del entorno de trabajo. Además afirma que “La entrevista es la herramienta más acertada en el proceso de selección de personal y por excelencia brinda y permite a ambas partes, tratar distintos aspectos de interés, [...] por tal razón el departamento de recursos humanos debe organizar muy bien todo el andamiaje del proceso que consiste en preparar los cuestionarios que sean adecuados para el perfil de la empresa y que el entrevistador sea idóneo, preparado y calificado [...]”.

La investigadora considera pertinente destacar el aporte de resaltar la conceptualización de la empresa como una entidad socio económica cuyo éxito depende en gran medida de las personas que la conforman es decir de su capital humano, constituyendo los sub procesos de selección (en el marco de los procesos de incorporación de personal) un elemento clave para alcanzar los resultados empresariales. Complementariamente se considera importante resaltar las técnicas y métodos que deben ser utilizados para realizar efectivamente los procesos de incorporación del personal basándose en competencias, siendo la entrevista la herramienta que por excelencia debe ser empleada para poder recabar la mayor y mejor información posible, incluyendo la simulación de comportamientos que evidencian las competencias que se desea evaluar.

En lo que respecta a los antecedentes nacionales, trabajo de investigación nacional titulado “Estrategias de reclutamiento y su impacto en la operatividad y continuidad de la Gerencia de Mantenimiento de la Compañía Minera Antamina” presentado para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Personas por Mariana Corvera Ortiz, Yuri Mendoza Mujica e Israel Castillo Torrejón ante la Universidad del Pacífico de Lima – Perú el año 2015. Siendo el objetivo general de esta tesis es “Proponer estrategias de reclutamiento del talento de mano de obra calificada (técnicos y profesionales) para asegurar la continuidad operacional de la gerencia de Mantenimiento de Compañía Minera Antamina en el periodo 2015-2025”. Resulta muy relevante el abordaje que realiza la mencionada investigación respecto a la industria minera desde el enfoque de la gestión de personas: afirma que en este sector se requiere cada vez más de profesionales y técnicos de diversas especialidades, los cuales son cada vez más escasos. Asimismo hace mención de otras

investigaciones y estudios que refieren que la mano de obra para la industria minera escaseará en los siguientes años en el Perú y el resto del mundo. Según dichos estudios, la escasez se debe a la falta de programas educativos de calidad que estén alineados a las necesidades empresariales, provenientes tanto de instituciones estatales como privadas, que promuevan el estudio de carreras profesionales, ya sean estas técnicas o universitarias.

Otras de las razones que explican respecto al mencionado problema es la continua y compleja especialización requerida por las empresas del sector minero debido al permanente cambio de la tecnología en la industria y la necesidad de actualización permanente, el crecimiento explosivo de las operaciones y proyectos, la demanda continua de profesionales con mayores “competencias *hard* y *soft*”, y con experiencia y conocimientos de otras disciplinas adicionales a su especialidad.

Por otro lado, está el dilema de las empresas, de no solo reclutar postulantes, sino de atraer candidatos idóneos y con las competencias en los niveles necesarios para el óptimo desempeño laboral. Inclusive, hace mención a que algunos directivos de las empresas mineras han expresado que su preocupación no son tanto las competencias técnicas, sino las denominadas competencias blandas (o mejor expresadas como competencias actitudinales).

La investigadora considera clave las conclusiones de esta tesis en virtud de lo siguiente:

- Se afirma que la industria minera se estaría enfrentando a la ausencia de profesionales calificados técnicamente sino que además se evidencia la escasez de candidatos con las competencias blandas necesarias.
- Se reconoce que el sector minero se está viendo afectado por la escasez de técnicos y profesionales competentes, lo que origina retrasos en los proyectos, guerra entre las empresas por el talento, sobrecostos, mayor tiempo para cerrar brechas de la curva de aprendizaje, etc.
- El proceso de reclutamiento del talento a las organizaciones se constituye en una actividad fundamental para asegurar la continuidad operacional de las empresas mineras.

Complementariamente, el estudio denominado “Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas” elaborado por Sandra Natalia Mazuelos Bravo para la Pontificia Universidad Católica del Perú en el año 2013 enfocó la siguiente interrogante como objeto de su investigación: ¿Qué efectos tiene la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas, desde la mirada de un grupo de profesores y autoridades de la institución?

En ese sentido se enunciaron tres objetivos: El primero fue analizar las tendencias de selección de personal en el contexto de la gestión de personas por competencias en las organizaciones; el segundo objetivo consistió en describir las características del modelo por competencias aplicado a la selección de personal docente en el área de idiomas; para finalizar con un tercer y último objetivo de identificar los efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal

docente, desde la mirada de un grupo de profesores y autoridades de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas. Este estudio de enfoque cualitativo, cuyo tipo de investigación según alcance es descriptivo, recurrió al método de estudio de caso. Se escogió la técnica de grupos focales con el propósito de recoger información desde el contexto y la percepción de los propios actores que se convirtieron en informantes.

Es importante resaltar que a través de sus aportes, se buscaba identificar los efectos de la aplicación del modelo por competencias para la selección del docente más apto, en el contexto de las necesidades específicas de la institución elegida para este estudio. La técnica fue aplicada a grupos de autoridades, involucrados en el proceso de selección y un grupo profesores elegidos a través del propio modelo. Los resultados, desde la percepción de los entrevistados o informantes, manifiestan que existen efectos positivos y negativos generados por la aplicación del modelo en la selección de personal docente, a saber: algunos de los efectos están vinculados al desempeño de los docentes elegidos, dentro de los que destacan el alto desarrollo de las competencias técnico-académicas y las de relaciones interpersonales que los candidatos traen consigo. Estas, en conjunto, describen a un profesor que conoce su tema, enseña bien, y además, se relaciona con el alumno y con el entorno de manera adecuada. Asimismo se identifican efectos colaterales debido al énfasis puesto, durante el proceso de selección, sobre algunas competencias del modelo, como el alto grado de liderazgo y de autonomía que, aparentemente, generan una falta de compromiso.

Otra percepción importante de la aplicación del modelo, se relaciona con el proceso de selección de personal docente, el cual es valorado como una herramienta estratégica para atraer docentes con competencias claves para un desempeño exitoso, dentro del contexto institucional. Se afirma que esto los convierte en colaboradores que contribuyen con el capital humano y los objetivos institucionales.

Para los fines de la presente investigación se reconoce que aunque los resultados de este estudio están circunscritos al caso elegido, la variabilidad de las competencias para adaptarse al diseño de modelos según los requerimientos específicos institucionales, podrían sentar precedente válido para investigaciones futuras, en diferentes sectores del desarrollo, como lo es la minería.

En lo que corresponde a las investigaciones de nivel local se realizó la búsqueda bibliográfica correspondiente y no se obtuvieron resultados.

III.1. Bases Teóricas

a. CAPÍTULO 1: GESTION DE PERSONAS BASADO EN COMPETENCIAS Y LA INCORPORACION DE PERSONAL.

¿Gestión por Competencias: un modelo empresarial basado en el talento humano?

FORBES, la reconocida revista especializada en el mundo de los negocios y las finanzas, en su edición mejicana virtual de enero 2017, a través de un artículo de Cecilia Durán, explica que la gestión por competencias es el método que utilizan las empresas para buscar establecer una relación estrecha entre los empleos y las personas, a modo de desarrollar y explotar las capacidades individuales y en equipo, haciendo énfasis en el aprovechamiento óptimo de los talentos. Además resalta que el centro es la persona que es quien detona los resultados que las organizaciones buscan, con independencia del rubro, sector, tamaño o clasificación que tenga.

(Durán, 2017) Pone en lista las ventajas que tiene tanto para los individuos en concreto como para las organizaciones, a saber:

- Mejora el clima laboral, ya que se centra en que la persona esté feliz en su lugar de trabajo. Esto significa contar con las herramientas necesarias para desarrollarlo, con los recursos suficientes y con un grupo de apoyo que ayude a que las actividades fluyan adecuadamente.
- Aumenta la eficacia y eficiencia de los empleados porque cuentan con lo necesario para realizar sus labores adecuadamente. Además, cuando una persona está satisfecha y contenta en su espacio de trabajo, se detona la “chispa de la creatividad”.
- Incrementa las capacidades de la organización dado que se centra en los talentos de las personas. Si un empleado tiene la capacidad de desarrollar sus talentos a máxima capacidad, la corporación tendrá un mayor potencial de desarrollo.
- Mejora el desempeño general de la organización. La consecuencia inmediata de que una persona en particular, potencie a su equipo de trabajo y cada equipo de trabajo a la empresa en general, es precisamente una mejora directa en el desempeño de la organización.

Para fines de esta investigación, son estas dos últimas ventajas enunciadas las que fortalecen la hipótesis a validar.

En ese sentido, es necesario llevar una adecuada gestión de competencias o mejor expresado gestión de personas – GDP y esto parte de identificar las capacidades requeridas de las personas para cada puesto de trabajo. Para ello es necesario diseñar un perfil cuantificable y medible en la forma más objetiva posible. La intención principal debe ser el implementar un estilo de gestión que permita potenciar el talento de los colaboradores en forma integral y que se relacione con la misión y visión de la empresa.

En este contexto, el éxito se sustenta en lo que se puede denominar la calidad del talento humano y la disponibilidad para encontrarlo. Ahí es donde, tanto como empleadores como potenciales

candidatos deben centrarse. Cuando más realista sea la descripción de las competencias requeridas para una posición, se tendrá una mayor consciencia de los factores que se necesitan para generar un perfil. Así, tanto el candidato como el seleccionador podrán deducir si esa posición y sus requerimientos se alinean. El real aprovechamiento de las características específicas de una persona para desarrollar una tarea en concreto, hará que el alineamiento y la integración sea más fácil y efectiva significando esto que la labor del nuevo colaborador sume o multiplique los resultados necesarios para los objetivos que persiga la empresa.

Así también, con la gestión de competencias se incide en el desarrollo profesional de cada integrante del equipo, permite a la alta dirección y gerencias vincularse en la administración de recursos y contribuye a que la toma de decisiones se lleve a cabo en forma transparente, objetiva y con criterios estandarizados. Las malas prácticas de los diferentes estilos de gestión, como por ejemplo son los favoritismos, se ven anulados ante una gestión que busca administrar el desempeño laboral de manera objetiva y justa. Para lograr todo ello, es imprescindible empezar diseñando un perfil de puestos con las competencias necesarias para desarrollar cada posición en forma alineada a la cultura organizacional y a la planeación estratégica: Visión, misión y objetivos estratégicos.

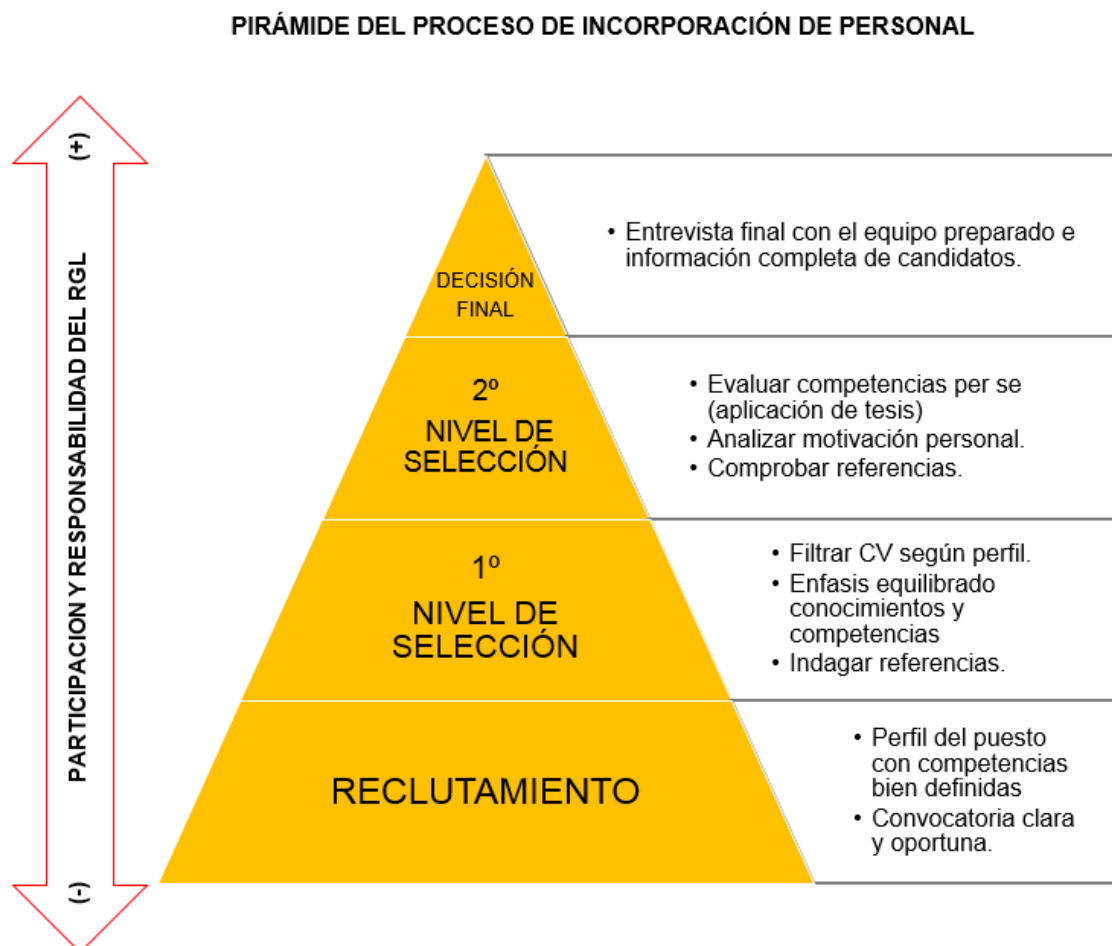
Así, y tomando como base la propuesta de Chiavenato (2009 y 2011) se deben establecer relaciones sinérgicas entre la denominada “arquitectura organizacional”, la cultura organizacional y los estilos de gestión, lo cual debe impactar positivamente los siguientes procesos de administración de personal:

- Incorporación de personal que debe alinear los perfiles construidos para las posiciones de trabajo de la empresa y las competencias de los candidatos que se van a seleccionar.
- Política de remuneraciones atractiva, aunque más que motivacional es un factor higiénico del desempeño del personal, un salario debe variar en función de los objetivos alcanzados por el colaborador siendo verificado por una evaluación de desempeño transparente, con criterios objetivos y medibles.
- El desarrollo y capacitación como un elemento clave, se deben identificar las necesidades formativas para desarrollar las competencias necesarias en el desempeño de las funciones. Asimismo la efectiva implementación de los planes de carrera y sucesión, que significa tener reconocidas las competencias más destacadas del personal e identificar las potencialidades del personal más talentosos que puedan desarrollarse en el futuro.

En este punto es necesario precisar que la tendencia de la gerencia moderna es considerar a las organizaciones y *empresas como sistemas abiertos*, entendiendo que un sistema es un conjunto de unidades relacionadas de manera dinámica para desarrollar actividades determinadas que logren objetivos determinados. Para fines de este estudio se resalta que todo sistema opera sobre la base de recursos necesarios, que las partes del sistema (sub sistemas) deben gestionar esos recursos y transformarlos a través de procesos para devolverlos a la sociedad. Es por ello que para que los sistemas, sub sistemas y procesos sean exitosos además de los recursos, las empresas necesitan competencias (Chiavenato, 2011).

La siguiente figura permite visualizar que el sistema de administración del personal se inicia con el sub sistema de incorporación de personal:

Figura 1: Pirámide de los procesos de incorporación de personal.



RGTH: Responsable del Área de Gestión de Talento Humano (RRHH)

RGL: Representante de Gerencia de Línea (Cliente Interno)

Nota: Información obtenida de Alles (2012). En este organizador de información la investigadora ha incorporado el elemento de participación y responsabilidad de los representantes de las gerencias de línea (que se constituyen en los clientes internos y decisores finales) así como el énfasis de las competencias en los tres niveles de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Es menester resaltar que si se sabe bien lo que la empresa quiere lograr y si está en condiciones de gestionar los recursos tangibles e intangibles necesarios para hacerlo, pues las posibilidades de alcanzar esos fines, objetivos, resultados y metas aumentarán. Los instrumentos de gestión estratégica como la visión, misión y valores deben direccionar a los sistemas, planes y proyectos empresariales para que encuentren una ruta bien definida y, por lo tanto realizable.

En ese sentido, la Gestión por Competencias entendida como un nuevo paradigma de gestión empresarial deberá tener como punto de partida un efectivo subsistema de incorporación de personal (con los procesos que esto implica). Así, si se cuenta con un perfil de puesto basado en

competencias bien diseñado; una buena lista de indicadores de desempeño, evaluaciones objetivas y justas, se tendrá una base sólida para fortalecer el crecimiento de la empresa (en términos de productividad, competitividad y sostenibilidad como se explicará más adelante) y de las mismas personas que la conforman como su capital humano.

Para las voces más pragmáticas del mundo empresarial, no puede dejar de mencionarse las condiciones de incertidumbre del mercado, las variables político legales, las condiciones macro y microeconómicas, etc. Pero desde el enfoque de la presente investigación no son consideraciones excluyentes y totalmente dirimentes, sino es necesario humanizar las empresas haciendo realidad los numerosos cuerpos de conocimiento que demuestran que el talento humano y la gestión ética son factores clave de los buenos efectos y resultados.

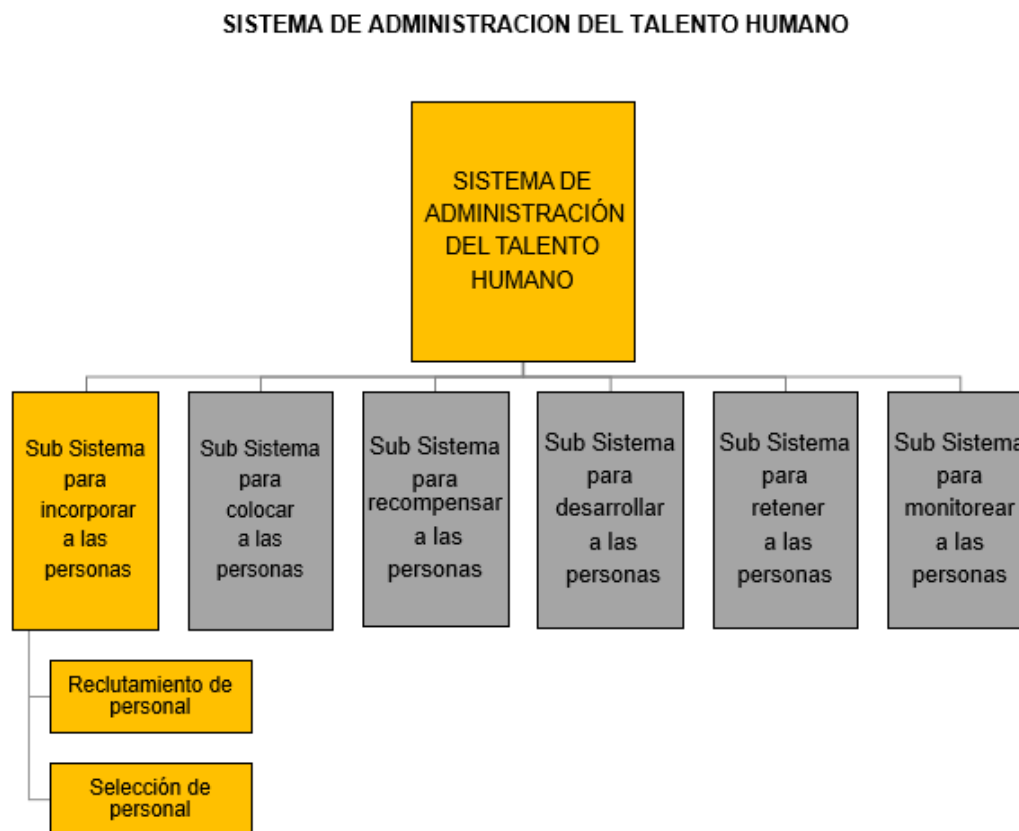
¿Importancia de los procesos de incorporación de personas / talento humano?

A inicios del 2018, la Universidad de Piura – UDEP, a través de su portal académico virtual comparte el artículo de Juana Huaco, investigadora y experta en evaluación de personal, refiriéndose a las prácticas de dirección de personas actuales: la experta afirma que quizá la principal barrera que se pueda tener actualmente en las empresas es no dar atención a este factor tan relevante: las personas. Que aún se tiene como prioridad a las ventas, a los costos, a la calidad productiva, a las finanzas, y todos los demás aspectos de toda empresa; esto está muy bien. Sin embargo, en muchas ocasiones, el último tema de preocupación son los procesos y técnicas de personal. O no se tienen bien definidas ni actualizadas, ni se cuentan con políticas idóneas al negocio y lo peor aún es el “gran desconocimiento” de la dirección de los resultados obtenidos por la aplicación de todos esos procesos en su empresa. (Huaco, 2018)

Ya en año 2009 Chiavenato resaltaba los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización, lo que podría simbolizarse como la puerta de entrada que sólo se abre para los postulantes que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. Asimismo afirma que las organizaciones cuentan con “métodos de filtración” que catalogan y codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura organizacional interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. En resumen, el proceso de selección consiste en descubrir lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización. (Chiavenato, 2009).

Entonces para fines de esta investigación todo aquello que implica incorporar a las personas en las empresas representan el primer grupo de sub sistemas y procesos del nuevo sistema de administración de personal, como muestra la siguiente figura:

Figura 2: Sistema de Administración del Talento Humano con énfasis en la incorporación de personas



Nota: Información obtenida de Chiavenato (2009 y 2011). En este organizador de información la investigadora ha tomado elementos del enfoque sistémico sólidamente desarrollado por el autor en el año 2011 manteniendo el enfoque más “humanístico” de las denominaciones de los componentes de la administración de personal del 2009.

Para fines de este estudio se definirá al *subsistema de incorporación de personal* como aquel constituido por los *procesos de reclutamiento y de selección* de personal.

El *proceso de reclutamiento* es aquel conjunto de actividades, técnicas y procedimientos realizados con el objetivo de convocar candidatos potencialmente calificados, competentes y motivados para ocupar puestos dentro de la organización, buscando incrementar con estos talentos a las empresas para potenciarlas y así alcanzar sus objetivos estratégicos. “La organización, como sistema abierto, interactúa con el mercado de recursos humanos y sufre profundas influencias del mercado de trabajo” (Chiavenato, 2011, pág. 140).

Se refuerza el concepto de talento para este estudio: persona con conocimientos, competencias y motivación individuales que son ideales para una posición de trabajo requerida. En la siguiente figura se sintetiza el concepto:

Ecuación 1: Ecuación del talento humano

ECUACIÓN DE TALENTO

$$\text{TALENTO} = (C_O + C_M) MP$$

Donde

C_O: Conocimientos intelectuales / académicos

C_M: Competencias *per se*

MP: Motivación personal

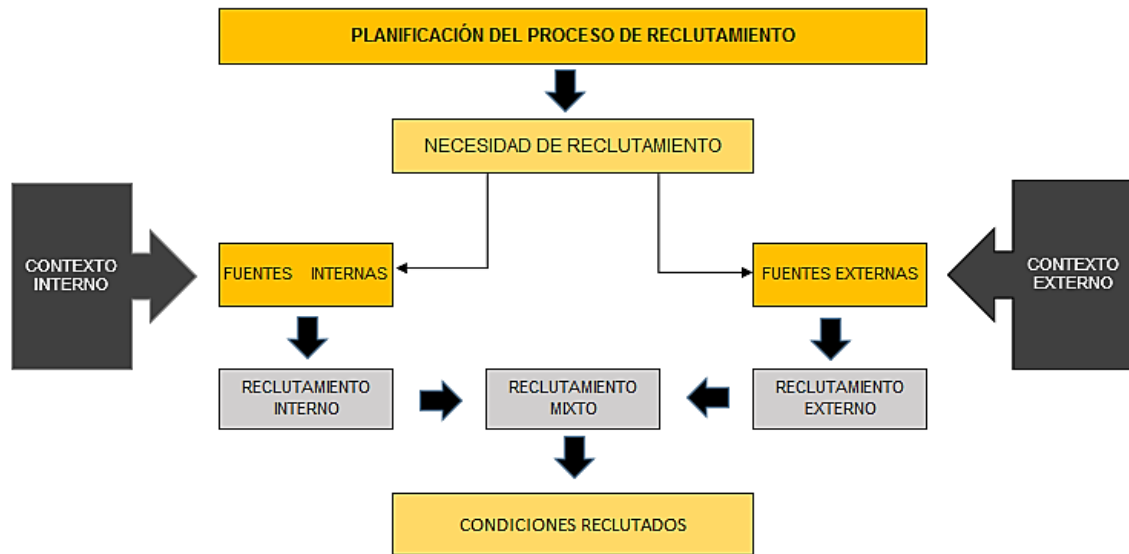
Nota: Con la ecuación del talento, la investigadora utiliza la matematización como recurso para visibilizar las unidades que constituyen el constructo de talento humano. Se busca resaltar la necesidad de integrar tanto los conocimientos como las competencias *per se* teniendo como elemento dinamizador a la motivación de la persona.

Este proceso de reclutamiento podrá ser interno, externo y mixto (simultáneo): el interno se enfoca en los colaboradores actuales de la empresa para promocionarlos a posiciones mejores a las que tienen, mientras que el reclutamiento externo busca candidatos en el exterior, que son parte del mercado laboral, para hacerse de conocimientos y competencias que no existen en la empresa en el momento determinado. Chiavenato (2011) se refiere a las empresas que deciden realizar procesos de reclutamiento que sean internos y externos simultáneamente, los que son denominados reclutamientos mixtos. En este caso se afirma que es menester de una buena política de personal dar preferencia a los candidatos internos frente a los externos, en caso de igualdad de condiciones.

A continuación se grafica las alternativas mencionadas:

Figura 3: Las alternativas del proceso de reclutamiento de personal

LAS ALTERNATIVAS DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS



Fuente: Chiavenato (2009).

Seguidamente se desea resaltar que “Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla” (Chiavenato, 2011, pág. 144).

Así en lo que respecta al *proceso de selección*: consiste en buscar entre los candidatos reclutados a aquellos que posean el talento necesario para los puestos requeridos, con la intención final de maximizar la eficiencia y la eficacia de la empresa. Este proceso implica decidir con base en información confiable y determinar qué persona en calidad de candidato es la idónea para aportar al éxito de la empresa en un mediano y largo plazo.

Si bien no es materia de este estudio, profundizar estos procesos, resulta necesario repasar las diferentes técnicas que se utilizan para realizar la selección de personal:

- Encuestas
- Entrevistas (estructuradas y semi estructuradas)
- Pruebas de conocimientos (*hard skills*)
- Pruebas psicológicas (psicotécnicas)
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación (“*assessment center*”)

En su obra *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*, (edición 2011) Chiavenato reconoce que a pesar de que su costo de operación es elevado, la selección de personal tiene importantes y grandes resultados para la organización, a saber:

- Adecuación de las personas al puesto y, en consecuencia, satisfacción del personal con el empleo.
- Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a sus nuevas funciones.
- Mejora gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los nuevos talentos.
- Mayor estabilidad y permanencia de las personas, por tanto menor rotación del personal.
- Mejor rendimiento y productividad gracias al aumento de la capacidad del personal.
- Mejora en el nivel de las relaciones humanas debido a una moral más elevada..
- Inversiones y esfuerzos menores en la capacitación en virtud a una mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades originadas por la innovación (Chiavenato, 2011, pág. 161).

Complementariamente también señala los resultados que pueden ser considerados beneficios para las personas:

- Se aprovechan al máximo, en el trabajo, las habilidades y características de cada persona
- Se favorece el éxito potencial en el puesto.
- Aumenta la satisfacción de las personas por encontrar la actividad más adecuada para cada una.
- Evita pérdidas futuras por la reubicación o sustitución de personas por la probable falta de éxito en el puesto (Chiavenato, 2011, pág. 161).

Se destaca hasta aquí que tanto Alles (2012) en su obra “Selección por Competencias” como Chiavenato (2009 y 2011) coinciden en resaltar que el sentido final de la selección de personas es desarrollar el portafolio de competencias de la empresa u organización de modo que contribuya su competitividad, siendo necesario para ello que sea un proceso vivo, adaptable al contexto interno y externo de la empresa, y además ágil y participativo. Así, este estudio se sustenta *a priori* en que los subsistemas y procesos de incorporación de personal basado en competencias deben ser participativos, es decir, la responsabilidad debe ser compartida por el staff de RRHH o GT y los representantes de las gerencias de línea o clientes internos, que son en primera y última instancia los que gestionarán esos nuevos talentos incorporados (o promovidos).

Así también hay que poner especial interés en que el sub sistema y los procesos para incorporar a las personas tienen grandes diferencias en las empresas, en el Perú la mayoría de las empresas aún utilizan procesos tradicionales, ya superados a nivel global, y algunas realizan procesos avanzados y sofisticados para incorporar a las personas que desempeñarán funciones requeridas por su organización. La mencionada experta de la UDEP, señala que con todo el avance tecnológico que se tiene, aún existen organizaciones con los mismos procesos y prácticas de personal que utilizan desde que fueron fundadas. Es decir, son sistemas y métodos que no se han actualizado de acuerdo al momento [...] Es como decir, que en una empresa aún se trabaja con máquinas de escribir y que las cuentas se llevan manualmente. (Huaco, 2018)

Para fines de este estudio resulta recomendable entender las modalidades respecto a los enfoques que utilizan las empresas para realizar el subsistema y los procesos de incorporación de personas.

En base a lo que explica Chiavenato, se ha elaborado la siguiente Figura 4:

Figura 4: Esquemas de los procesos de incorporación de personal



Nota: Información de Chiavenato (2009). La investigadora ha introducido un tercer elemento a los esquemas contemplados por el autor, para visualizar la condición ecléctica de los procesos de incorporación de personal en el Perú.

Esta figura muestra las dos posiciones que tienen las empresas ante los procesos para incorporar a las personas: el enfoque tradicional y el moderno. La investigadora ha introducido un tercer elemento que busca reflejar la posición en que se encuentran la mayoría de las empresas peruanas, sobre todo las empresas mineras que son objeto del presente estudio.

Como se puede leer en el denominado “Esquema tradicional” predomina el enfoque operacional pero a la vez burocrático, que obedece a un conjunto de procedimientos establecidos que se ejecutan en secuencia, de manera uniforme y repetitiva. Chiavenato (2009) explica que:

La acción está micro orientada, porque cada puesto vacante detona el proceso que está totalmente orientado a su ejecución. De ahí el enfoque molecular del proceso, es decir, lo que interesa es el puesto que será ocupado y que es el punto focal. El modelo es vegetativo por el hecho de que busca que se ocupe la vacante para mantener el statu quo de la organización. De ahí su conservadurismo. Hace mucho hincapié en la eficiencia, es decir, en la ejecución correcta de los procedimientos para el reclutamiento y la selección. Lo importante es el proceso, y no su resultado para la organización. Además, casi siempre, todo el proceso de incorporar a las personas se concentra en el órgano de la administración de recursos humanos [...] que toma las decisiones. La función del staff absorbe totalmente el proceso y deja poca libertad de decisión a los gerentes de línea. Con el enfoque tradicional, los especialistas del staff monopolizan todo el proceso de incorporar a las personas. (Chiavenato, 2009, págs. 102 - 103)

Complementariamente respecto al denominado “Enfoque estratégico”, desde el 2009 Chiavenato afirma que:

El proceso de incorporar a las personas es un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo. La acción está macroorientada porque va más allá de cada puesto e involucra a la organización entera. De ahí su enfoque molar y global. El modelo es incremental porque busca la mejora continua del capital humano y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización por medio de la inclusión de nuevos talentos. De ahí que se persiga el cambio por medio de la creatividad y la innovación, que se introducen a la organización por medio de los nuevos valores humanos. Hace hincapié en la eficacia, porque al incorporar personas, busca adquirir nuevas habilidades y competencias que le permitan a la organización realizar su misión y alcanzar sus objetivos globales en un mundo en transformación. Frente a tantos desafíos, todo el proceso de incorporar a las personas es responsabilidad de los gerentes de línea y sus respectivos equipos absorben enteramente el proceso, con la ayuda de la consultoría interna y la asesoría del órgano de recursos humanos [...], el cual ejerce su papel de staff. Cada candidato es tratado como si fuese el

futuro presidente de la compañía. Y esto podría suceder si el proceso tiene éxito.
(Chiavenato, 2009, pág. 103)

Como ya se ha señalado en uno de los antecedentes nacionales del presente estudio, la problemática del empleo en las empresas del sector minero peruano (y latinoamericano) es muy compleja. La investigadora plantea que las empresas mineras que operan desde las últimas seis décadas en el Perú, se encuentran en un estadio o proceso de transición del esquema tradicional al esquema moderno, debido principalmente a:

- Los procesos de reclutamiento y selección si bien han cobrado importancia aún no salen de las acciones operativas y burocráticas.
- Las acciones no están macroorientadas e involucran a toda la empresa, tan solo cuando se trata de posiciones gerenciales o puestos estratégicos.
- Está orientándose a ser un modelo incremental guiado por la creatividad y pertinencia al contexto externo de las empresas.
- Los responsables de las áreas de GT, GDH o RRHH aún se enfocan en la ejecución eficiente de los procedimientos para el reclutamiento y la selección. Es un enfoque de procesos y productos más que de resultados organizacionales (para la empresa).
- Los procesos son asumidos casi en su totalidad por los RGT o representantes de RRHH, siendo el nivel de participación de los representantes de las gerencias de línea que hacen los requerimientos de personal muy limitado a las entrevistas finales (sobre todo si se trata de posiciones intermedias o de alta jerarquía).

Por lo hasta aquí presentado, se debe inferir que aún queda un buen camino por recorrer hasta que las empresas que están operando en el territorio nacional se gestionen con el enfoque estratégico que ya requiere el contexto actual.

Son retos claros los que deben ser asumidos por las empresas para maximizar los beneficios y ventajas competitivas que pueden obtener de una real gestión de personas en base a las competencias.

¿Tendencias para la gestión de personas y el talento humano?

Se parte de la necesidad de re conceptualizar las denominadas competencias. Y para ello es importante entender el término “*constructo*” que según el Diccionario de la Lengua Española es una construcción teórica para comprender un problema determinado. Para la investigadora, éste es el mejor término para describir lo que en pleno siglo XXI ocurre con el concepto de competencias.

Si bien existe un innumerable cuerpo de conocimientos sistematizados en diccionarios, catálogos y hasta *manuales de competencias* que recogen los diferentes enfoques y criterios de sus autores,

no existe consenso respecto a las definiciones, naturaleza y sobre todo clasificación de las mismas denominadas competencias.

En el año 2009 Chiavenato enfatiza que las competencias son “un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona” (Chiavenato, 2009, pág. 146) Un par de años después, el 2011, el autor complementa la definición afirmando que “la competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles”. (Chiavenato, 2011, pág. 31).

Por su parte Alles (2012) afirma que “el término competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (Alles, pág. 45)

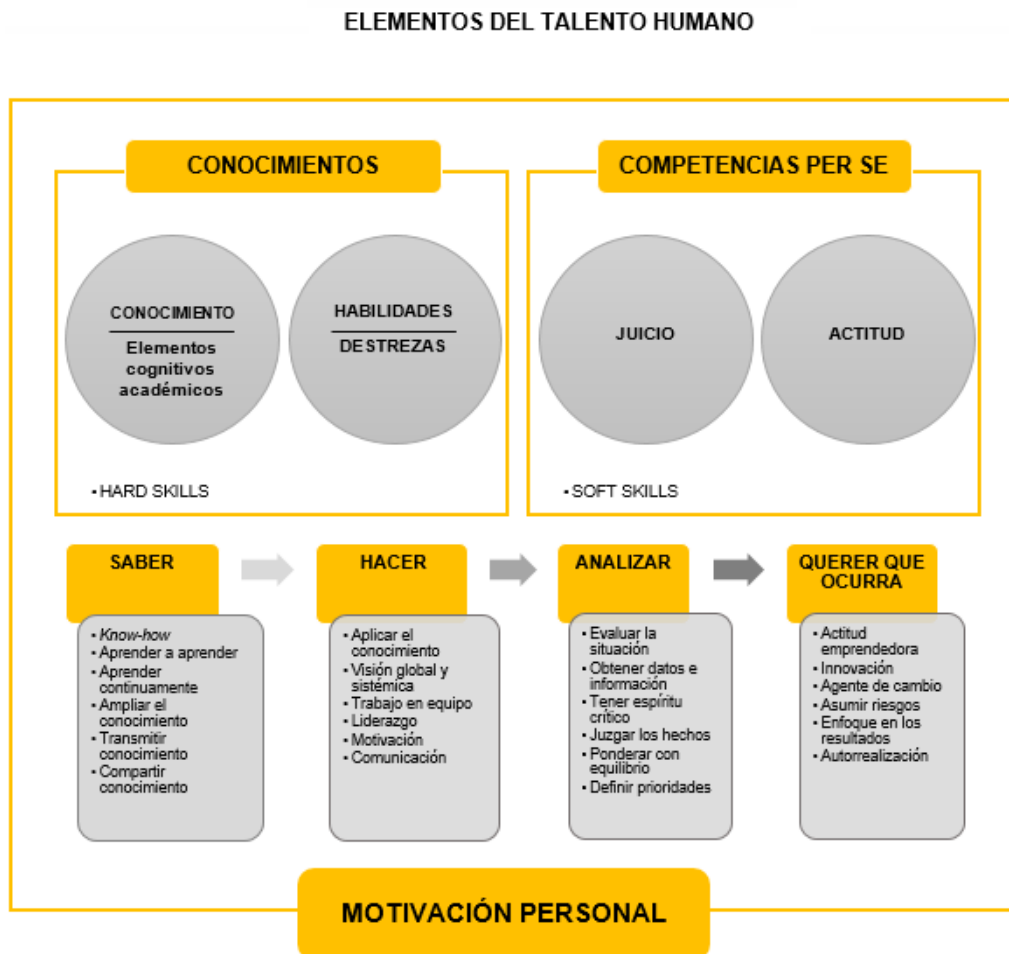
En su obra citada “Selección por Competencias” esta experta señala:

Los conocimientos son muy importantes, y si en una persona no se verifican lo más factible será que no podrá realizar su tarea. Sin embargo, ¿qué marca “la diferencia”? Aquellas cosas que nos hacen decir que una persona tiene talento en lo suyo, que se desempeña exitosamente o que tiene una *performance* o desempeño superior, se relacionan con aspectos que, en todos los casos, no se vinculan con los conocimientos sino con lo que se denomina “*soft*”, la personalidad; para nuestro trabajo, las competencias. (Alles, 2012, pág. 28)

Tanto Chiavenato y sobre todo Alles coinciden en resaltar (con distintos matices) que de la combinación de conocimientos, competencias (*per se*) y el elemento potenciador de la motivación resultará la generación del talento humano.

Así para la mejor comprensión de este constructo se propone visualizar la siguiente Figura 5:

Figura 5: Elementos del Talento Humano

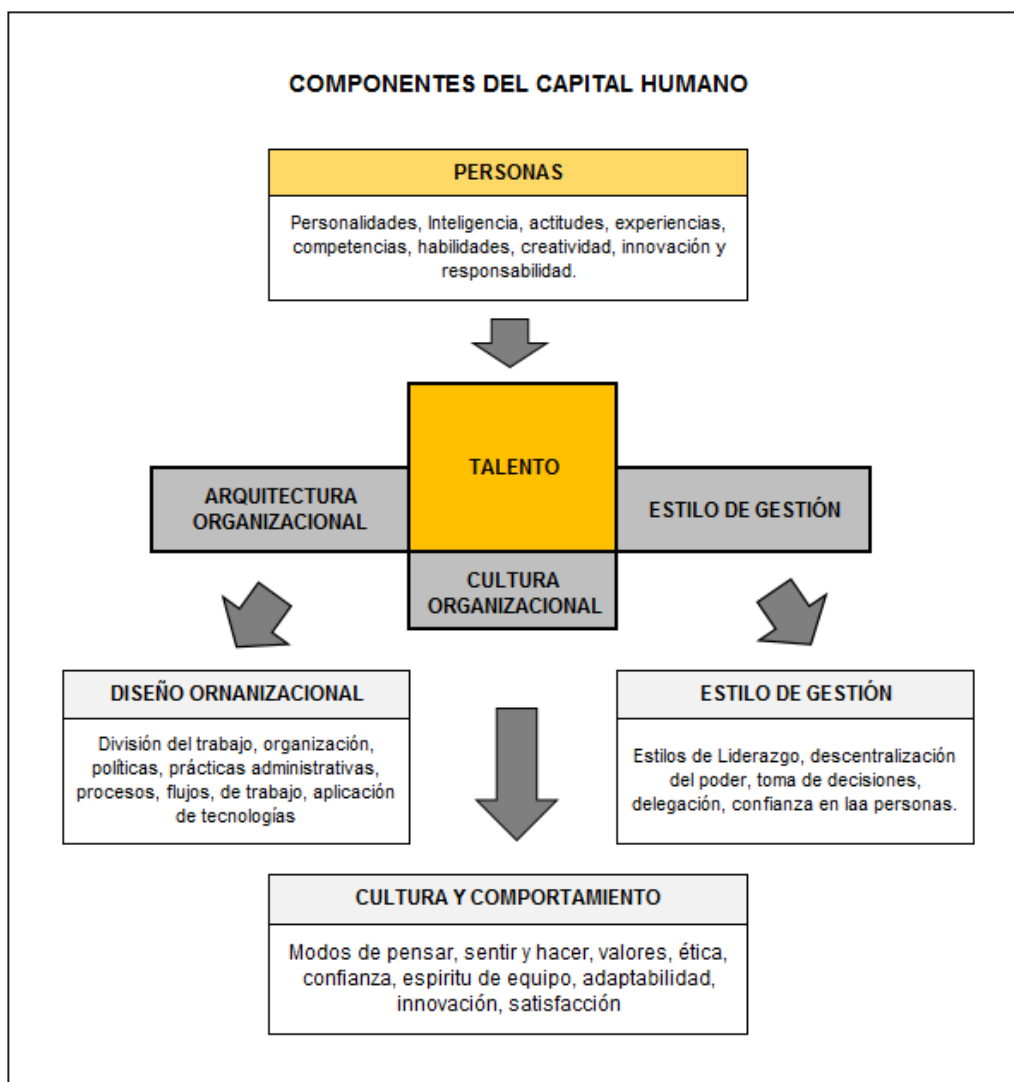


Nota: Información de Alles (2012) y Chiavenato (2009). La investigadora busca visualizar la relación sinérgica de los tres elementos constituyentes del talento humano: conocimientos o *Hard skills* más competencias per se o *soft Skills* potenciadas con la motivación personal. Importante de resaltar los cuatro niveles necesarios desde la actividad cognitiva “saber” hasta la capacidad volitiva de “querer que ocurra”.

Será necesario que futuras investigaciones sigan profundizando el talento humano como factor conducente a la generación de capital humano y capital intelectual, que como afirma Chiavenato son el capital inapreciable que una organización puede gestionar para lograr la competitividad y el éxito.

Así, “el capital humano es la parte más importante del capital intelectual” Chiavenato (2009). Se propone la siguiente visualización de contenidos al respecto en la siguiente Figura 6:

Figura 6: Componentes del Capital Humano



Fuente: Chiavenato (2009)

Complementariamente resulta necesario destacar una afirmación de Robbins y Judge (2009), por su importancia, vigencia y proyecciones al futuro: “Se ha dicho que la decisión más importante de RH (Recursos Humanos) que se puede tomar es respecto a quién se contrata [...] Cuando la administración no lleva a cabo una selección apropiada resultan perjudicados tanto el desempeño como la satisfacción del empleado”. (Robbins & Judge, 2009, pág. 585)

b. CAPÍTULO 2: GESTION DE PERSONAS BASADO EN COMPETENCIAS Y LOS NUEVOS PARADIGMAS EMPRESARIALES MINEROS

¿Productividad y competitividad minera desde el enfoque de gestión de las personas?

El siglo XXI viene marcando la necesidad que las organizaciones de toda índole se enfrenten a cambios constantes, y las empresas del sector minero no escapan de esta creciente demanda de cambios hacia un nuevo enfoque de la gestión más humanizada, ética y sostenible.

Factores como los precios de las materias primas, calificaciones de riesgo - país, conflictos socio ambientales en el escenario glocal (entiéndase como global y local) por un lado; y la Agenda 2030 con sus 17 Objetivos de desarrollo Sostenible – ODS, la apuesta global por la ética cívica, las promesas de las autoridades por mejorar la gobernabilidad de los territorios, por otro lado, son los ingredientes que acrecientan las expectativas de los stakeholders por respuestas concretas de parte de las empresas mineras: época de cambios.

Así pues, la aparente recuperación gradual de la economía nacional, representa una oportunidad para las empresas del sector minero y su capital humano: si bien desde fines de los años 1990 la gestión del personal (a través de su incorporación y retención), así como el desarrollo organizacional y las ventas de los minerales y metales se daban de forma positiva y sin mayores problemas, actualmente con los cambios en la economía global, la innovación tecnológica y los retos de una gobernabilidad en crisis, estas empresas deben esforzarse más para el cumplimiento de sus indicadores de productividad y competitividad, pero haciéndolo de manera tal que contribuya al desarrollo humano y sostenible esperado.

Es en ese marco que se presentan importantes retos cuando se trata de gestionar personas o como tradicionalmente aún se sigue denominando “recursos humanos”. La inminente necesidad de innovar estrategias relacionadas a la GdP debe concertar las tendencias mundiales en capital humano y las características socio culturales de la población y el territorio. ¿Resultados? una serie de nuevas responsabilidades sobre los profesionales de las tradicionales áreas de recursos humanos o ahora mejor denominadas áreas de Gestión Humana – GH, Gestión del Talento - GT o Gestión y Desarrollo Humano - GDH. Son estas áreas organizacionales las que están en la mira de la alta dirección de las empresas mineras para que propongan el desarrollo de estrategias que aseguren la incorporación y retención de talento y a la vez mantener la flexibilidad necesaria debido a las cambiantes condiciones de los territorios donde se opera.

Según el sitio web de GERENS, institución académica de posgrado enfocada a los sectores clave para el crecimiento del Perú, John F. Hansen, vicepresidente de gestión del capital humano de Oracle en JAPAC (región Japón, Asia-Pacífico y China) “los líderes más efectivos en recursos humanos de la industria minera son aquellos que pueden balancear la necesidad de la

especialización y elasticidad de la fuerza laboral con el constante objetivo de incrementar la productividad y la innovación”. (GERENS Escuela de Postgrado, 2018)

Hasta aquí queda muy claro que la estrategia de gestionar personas en una empresa minera debe reflejar el futuro panorama de la industria, con miras a la competitividad y sostenibilidad.

Sin embargo no puede dejar de reconocerse que hay elementos que representan riesgos constantes en el sector, como es la contracción general de la industria minera que de manera cíclica reduce la demanda del empleo directo e indirecto. Así por ejemplo en el Perú el empleo se contrajo en un 7 por ciento durante el periodo 2014-2015 y esta caída se dio en la mayoría de las empresas del sector.

“Motivar a los graduados a emprender una licenciatura en Geociencia, en una industria en donde el empleo de largo plazo está siendo cuestionado, tal vez sea un reto difícil de enfrentar para el gerente de RH de las mineras” señaló Eric Anderson, Jefe del área de capital humano de soluciones mineras de Oracle en Perth. (GERENS Escuela de Postgrado, 2018)

“Ciertamente el reto está en captar líderes talentosos en las industrias de minería y exploración, quiénes tal vez deban encontrar soluciones en la economía Gig o economía de trabajo temporal para contratar talento” resaltó Mark Wadsley, jefe del área de prácticas de recursos humanos de Oracle APAC en el mencionado sitio web de GERENS.

Los indicadores tributarios, de aporte al PBI y de intervención en las metas de empleo digno son muy positivas cuando los precios de los *commodities* se incrementan, pero ocurre todo lo contrario cuando caen los precios y se reducen los márgenes de rentabilidad de las empresas mineras. En estos casos es indudable la necesidad de gestionar una reducción de costos ¿cómo hacerlo?

Ahora el proceso de reducir costos y mejorar la rentabilidad ya no está limitado a una disminución o cierre de las unidades operativas (seguida de posibles despidos de personal), hoy se busca mejorar la competitividad en el sector innovando en todos los procesos mineros, desde la investigación en temas tecnológicos hasta la gestión ética con los *stakeholder* de la comunidad y los propios colaboradores.

Son esos los retos para los cuales las empresas mineras requieren de profesionales con otras competencias: personal que conozca y valore la gestión de las relaciones con las comunidades que forman parte del territorio donde se opera; que conozca y tenga una adecuada relación con las exigencias de los actores públicos sobre la gestión ambiental; que internalicen las nuevas regulaciones de seguridad y salud ocupacional, etc.

¿Gestión ética: una dimensión por potenciar?

En páginas precedentes ya se ha abordado los retos que caracteriza al tercer milenio: cambios económicos, sociales, ambientales y políticos difíciles y precipitados, positivos y negativos, que en resumen condicionan el denominado éxito empresarial a "la implantación de políticas de gestión responsable centradas en el largo plazo". Así ha sintetizado la importancia que tienen actualmente en las organizaciones y empresas las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) Germán Granda, director general de Forética que es la Asociación internacional constituida por más de 200 organizaciones y empresas comprometidas con la gestión ética y sostenible. (El Periódico, 2018).

En este sentido, las políticas empresariales referidas a la gestión ética, a la transparencia y buen gobierno y a la sostenibilidad (social, económica y ambiental) son algunas de las cuestiones prioritarias para las empresas en las que Granda ha hecho hincapié en una entrevista para el Diario Virtual El Periódico (de Barcelona): "Trabajando en estos aspectos, las compañías no solo están haciendo lo moralmente correcto, sino que también incrementan su competitividad, ya que su imagen de marca mejora ante sus clientes y la sociedad en general". (El Periódico, 2018)

Respecto a la naturaleza del rol social de las empresas Kliksberg (2012) menciona un artículo del año 1962 de Milton Friedman cuyo título "La responsabilidad social de las empresas es mejorar sus ganancias", donde fundamenta porque no hay que pedirle otra cosa a las empresas sino se quiere perjudicar su trabajo (Kliksberg, 2012, pág. 2).

Asimismo señala que posteriormente surgieron las protestas sociales de los colectivos ciudadanos presionando para que las empresas trasciendan esos parámetros tan limitantes y así tomó forma la denominada "empresa filantrópica": gestiones empresariales que brindaban contribuciones materiales o económicas a causas sociales muy específicas.

En cuanto a los retos de los actores empresariales, cabe la afirmación de Kliksberg respecto a que las fuerzas históricas que emergen actualmente exigen que la empresa vaya mucho más allá, que es más que necesario que se produzca una ruptura paradigmática con las visiones anteriores de la empresa tradicional o filantrópica y se transforme en la empresa con una gestión caracterizada por la Responsabilidad Social Empresarial - RSE.

Y aunque mucho han escrito académicos, *social scientist*, gerentes y hasta empresarios al presente año sigue vigente la interrogante ¿Qué es RSE? En el escenario global son varias décadas de aproximaciones conceptuales, lo propio desde el año 1996 en que la temática se inicia en el Perú.

Para fines de esta investigación se resalta lo siguiente:

- "Políticas de personal que respeten sus derechos y favorezcan su desarrollo: La RSE empieza por casa. Para que las empresas puedan pregonar RSE deben ejercerla con su propio personal. Son imprescindibles condiciones dignas de trabajo, remuneraciones justas, posibilidades de avance, capacitación. Pero al mismo tiempo hay otros temas

críticos, como la eliminación de las discriminaciones de género, de la actitud negativa hacia las mujeres embarazadas, el equilibrio familia-empresa.

- No practicar un doble código de ética Las multinacionales no deberían aplicar un código de RSE en sus países centrales y otro distinto en países en desarrollo. Sería grave que, como ha sucedido en diversos casos, apliquen RSE en sus casas matrices y empleen mano de obra infantil o degraden el medio ambiente en sus inversiones externas.
- Integración a los grandes temas sociales La expectativa es que la empresa privada colabore intensamente con las políticas públicas, en alianzas auténticamente estratégicas con ella y la sociedad civil, en el enfrentamiento de cuestiones esenciales para el interés colectivo, como son por ejemplo, en América Latina, la reducción de la morbi mortalidad materna infantil, el mejoramiento de la educación en todos sus niveles y modalidades, la inclusión de los jóvenes marginados, la salud mental, la institucionalidad democrática, etc. La empresa, además de aportar recursos tangibles, puede contribuir con capital humano y tecnológico” (Kliksberg, 2012, pág. 2)

Para la investigadora, la propuesta que desde hace más de cuatro décadas viene construyendo Kliksberg respecto a la gestión ética, de las organizaciones en general y en específico de las empresas, es más válida que nunca, siendo compendiada en las siguientes afirmaciones:

¿Qué se espera de las empresas en América latina? Deben proporcionar ‘trabajo decente’, con sueldo digno, las correspondientes protecciones en salud, previsionales, posibilidades de desarrollo, equilibrio con la vida familiar. Debe haber transparencia, buen gobierno corporativo, rendición de cuentas, juego limpio con los consumidores, cuidado del medio ambiente, participación en grandes causas de interés colectivo acompañando a las políticas públicas (Kliksberg, 2012, pág. 4)

Nuevamente, previniendo las voces pragmáticas, se plantea la siguiente interrogante

¿Pierden las empresas que practican seriamente la RSE? No parece. Investigaciones de todo orden dan cuenta de que a más RSE, más reputación corporativa, competitividad, lealtad de los consumidores, posibilidad de atraer los más capaces a la empresa, productividad laboral y confianza (Kliksberg, 2012, pág. 3)

¿Cómo desarrollar una empresa competitiva, responsable y sostenible?

El pasado mes de setiembre del 2017, se desarrolló la 33 Convención Minera PERUMIN 2017 evento desarrollado por Instituto de Ingenieros de Minas del Perú (IIMP). Este fue el marco para que el profesor David Brereton de la Universidad de Queensland presentara los resultados del estudio "Prácticas de gestión social en la industria minera peruana: puntos destacados de la encuesta a miembros de la SNMPE de 2017" que desarrolló su representada en alianza con la Universidad del Pacífico. Además de proporcionar una visión general de las prácticas actuales de gestión social, identificar los principales cambios que se han producido en el sector en los últimos 15 años, este estudio buscó destacar los desafíos actuales y emergentes y las áreas potenciales de mejora, a saber:

Progresos las empresas desde el 2000:

- Gestión social más sistematizada.
- Más información es compartida con el público. Por ejemplo: reporte de sostenibilidad, EITI, data de calidad de agua.
- Enfoque de inversión social y desarrollo comunitario más estructurado.
- Más esfuerzo en la mejora de la capacidad de gobernanza local.
- Priorización de la prevención y manejo de conflictos.

Algunas oportunidades de mejora:

- Sistemas y procesos internos de gestión: auditorías, revisiones independientes, monitoreo y evaluación.
- Compartir la información sobre el uso de agua con las comunidades.
- Participar en procesos locales y regionales de planificación.
- Estructuras para la gestión de Derechos Humanos.
- Prácticas y políticas con enfoque de género. (Brereton, 2017)

A pesar del prestigio de las entidades académicas responsables, fue un tanto decepcionante no encontrar mención alguna sobre la denominada Responsabilidad Social Interna – RSI que es la dimensión más relacionada a la gestión de las empresas enfocada a promover las prácticas éticas con sus colaboradores.

Al respecto, Enrique Martínez Cantero, Subdirector de Cátedra Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Alcalá y profesor de Ética y RSC de la Universidad Adolfo Ibáñez, en un artículo del blog Acción Empresas dice que "No vale solo con la buena voluntad sino que es necesario formarse para desaprender algunos conceptos clásicos e incorporar otros como la ética empresarial, la teoría de los grupos de interés, la reputación corporativa o la creación de valor compartido"

Más adelante continúa su propuesta ante la interrogante ¿Por qué un negocio responsable?:

Para responder a esta pregunta que tan frecuentemente se hace un CEO [Director Ejecutivo] hay varios enfoques. El primero de ellos es porque es un asunto normativo, es

decir, las organizaciones deben ser responsables porque es un imperativo moral, porque es lo correcto; el segundo, es que es un asunto instrumental, es decir, las organizaciones deben ser responsables porque si lo son tendrán mejores resultados; el tercero, es que es un asunto higiénico, en el contexto actual con una sociedad global e hiper transparente, la empresa que no sea responsable estará en desventaja competitiva y peligrará su futuro. (Martínez, 2018)

Las tres propuestas que plantea el experto son complementarias y deben ser consideradas como condiciones interdependientes necesarias para gestionar una empresa de manera responsable, competitiva y sostenible.

En ese sentido, el sector minero desde antes del año 2000 viene incorporándose a los pactos globales y agendas supranacionales que orientan a que las empresas alineen sus planificaciones estratégicas a interrogantes como ¿Qué medidas puedo implantar para contribuir con los retos de la humanidad? Al respecto Martínez (2018) propone que “en el ámbito de la gestión de riesgos no financieros queda la pregunta ¿Qué riesgos genera mi modelo de negocio a la sociedad?”.

Al respecto, la investigadora considera indispensable destacar una afirmación por su importancia y potencia: “La ética busca orientar la acción humana tratando sobre valores como libertad, igualdad, solidaridad” (Cortina, 2017).

Adela Cortina, catedrática de Ética y Filosofía Política en la Universidad de Valencia y miembro de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas de España, afirma enfáticamente que “La ética sí que tiene resultados prácticos [...] Práctico quiere decir que es un tipo de saber que orienta a la acción, y hay un conjunto de saberes que intentan orientar la acción”.

Y de la propuesta que viene construyendo en las últimas 3 décadas sobre la denominada “ética cívica” Cortina, en la entrevista publicada en el documento virtual “15 Citas con la ciencia” (que es una iniciativa comunicacional con la que la Fundación Lilly divulga sus actividades relacionadas con el apoyo a la ciencia como el eje fundamental de su labor de 15 años), afirma:

“Algunos de nosotros intentamos elaborar lo que se llama una ética cívica con el conjunto de valores que una sociedad puede compartir [...] las gentes prefieren la libertad a la esclavitud, la igualdad a la desigualdad, la solidaridad a la insolidaridad, el diálogo al conflicto... eso son los valores que preferimos y que nos unen a todos” (Cortina, 2017).

Como elemento clave de las bases teóricas de esta investigación se pondera el planteamiento de Cortina respecto a la trascendencia de la gestión que hace a una empresa ética:

Una empresa ética es más rentable en el medio y en el largo plazo [...] una empresa que intenta tener en cuenta a todos sus grupos de interés, clientes, trabajadores, medio ambiente... Si intenta tenerlos a todos en cuenta y satisfacer lo que se llama las expectativas legítimas genera aliados y no adversarios. Y es mucho más inteligente y mucho más rentable tener aliados que no adversarios justamente en un mundo tan competitivo. Además, los ciudadanos somos cada vez más maduros y vamos a reclamar más que se nos trate bien (Cortina, 2017).

¿Y cómo desarrollar esto en las empresas mineras? Respecto a los medios para fortalecer la gestión ética de las organizaciones, además de las valiosas pautas brindadas por Martínez en líneas precedentes, la investigadora propone que debe partirse de las conductas y comportamientos individuales de las personas y luego de la interacción de éstas en un entorno colectivo como es la empresa con sus valores, políticas y normas que las direccionen, es entonces que se habrá constituido las bases para una gestión empresarial ética. Está demás reiterar que en este reto se debe contar con la voluntad política explícita de las partes: empresarios, ejecutivos y colaboradores.

Para ello resulta imponderable hacer mención a la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS que desde el año 2015 la Organización de las Naciones Unidas - ONU proponen para lograr la sostenibilidad y el desarrollo. Aunque no es materia de esta investigación poder abordar las oportunidades de negocio que establecen los mencionados ODS es indispensable mencionar que es menester de la empresa alinearse a las metas planteadas en asuntos tan vitales como la salud, la educación, el empleo, la justicia o la paz.

En la mencionada 33 Convención Minera PERUMIN 2017, Kulvir Singh Gill, Director y fundador de *Development Partner Institute*, organización internacional cuya aspiración es cambiar fundamentalmente el modelo de negocio de la industria minera haciendo que sea un socio del desarrollo integrado y proactivo, expuso *Sustainability: What have we learnt ?* Y resaltó la siguiente afirmación:

“Currently, there is an estimated \$25 billion worth of projects around the world that have been stopped as the consequence of a dispute or disagreement with their communities, the government or some other stakeholder”. Mark Cutifani CEO de Anglo American.

Para las voces pragmáticas, el uso de datos financieros resulta relevante, para fines de esta investigación el énfasis está en las situaciones de disputa o desacuerdo ente los proyectos mineros con sus comunidades, el Estado y otras partes interesadas. Cabe mencionar que Singh propone un *“Real Multi-Stakeholder Engagement”* [Real compromiso multi actor, la traducción es propia] donde además de los accionistas e inversionistas involucra a los colaboradores y la comunidad

Para finalizar esta sección, se busca resaltar que si bien aún existe una brecha que cubrir en lo que se respecta a la gestión ética como medio para la sostenibilidad, ello también significa que hay

muchas oportunidades para construir paradigmas empresariales que hagan del sector minero un socio legítimo para el desarrollo sostenible. En resumen, no es sencillo desarrollar una empresa responsable, competitiva y sostenible, son varias las dimensiones a trabajar, pero en la perspectiva de la investigadora la primera de ellas es la gestión de personas en el marco de un modelo de negocios solidario con la ética cívica ya mencionada.

El Consejo Internacional de Minería y Metales - ICMM (por sus iniciales en inglés) realizó una exposición en el marco de la mencionada convención PERUMIN 2017, presentando la campaña “Minería con principios”, la cual busca generar conciencia para poder lograr un desarrollo sostenible, en beneficio de las personas y el planeta. Tom Butler, presidente y CEO del ICMM explicó:

Las empresas de minería y metales se deben comprometer a hacer una minería con principios y adoptar formas de trabajo que sean justas, ambientalmente responsables y económicamente beneficiosas para las comunidades de acogida. Además, ICMM y sus miembros están comprometidos a trabajar con otros socios, incluyendo a los organismos de la ONU, los gobiernos y la sociedad civil (Butler, 2017).

III.2. Marco Institucional

En esta sección del estudio se presentará la información más relevante de cada una de las empresas a las que pertenecen los entrevistados, teniendo como fuente la información que aparece en sus respectivos Reportes de Sostenibilidad 2016 (últimos publicados) y sus portales web.

COMPAÑÍA MINERA ANTAMINA S.A

Antamina es un complejo minero polimetálico que surgió como producto de una alianza estratégica entre cuatro empresas líderes en el sector minero mundial: BHP Billiton (33.75%); Glencore (33.75%); Teck (22.5%) y Mitsubishi (10%).

Según se informa en su Reporte de Sostenibilidad 2016 la mina está ubicada en el distrito de San Marcos, provincia de Huarí, en el Departamento de Ancash, en el Perú, aproximadamente a 200 km. de la ciudad de Huaraz y a una altitud promedio de 4.300 metros sobre el nivel del mar. Contamos con un puerto, llamado Punta Lobitos, ubicado en la provincia costera de Huarmey.

Producen concentrados de cobre, zinc, bismuto y molibdeno y, de manera secundaria, plata y plomo a tajo abierto y actualmente somos uno de los mayores productores peruanos de concentrados de cobre y zinc y una de las diez minas más grandes del mundo en términos de volumen de producción.

Antamina es una empresa constituida bajo las leyes peruanas, con trabajadores peruanos que día a día buscan hacer del Perú un mejor país. Cerca del 50% de los colaboradores son trabajadores provenientes del Departamento de Ancash y el 100% de la mano de obra no calificada proviene de las zonas de influencia debido a que han decidido ser parte activa en la gestión del desarrollo de su Área de Influencia Operativa (AIO), la cual abarca 6 provincias y 20 distritos, con una población aproximada de más de 115,000 habitantes.

DETALLES DE LA EMPRESA:

Sitio web: <http://www.antamina.com/>

Sede Administrativa: Distrito de Santiago de Surco, Lima

Año de creación: 1997

Tipo de empresa: De financiación privada

Tamaño de la empresa: 2,812 colaboradores directos

MISIÓN:

“Logramos resultados extraordinarios y predecibles en salud y seguridad, medio ambiente, relaciones comunitarias, calidad, y eficiencia, con el compromiso, participación y liderazgo de nuestra gente”.

VISIÓN:

“Ejemplo peruano de excelencia minera en el mundo. Extraordinarios líderes transformando retos en éxitos. ¡Trabajando por el desarrollo del mañana...ahora!”

VALORES:

En el mencionado Reporte de Sostenibilidad Antamina declara los siguientes valores empresariales:

Salud y seguridad industrial. Asumimos la salud y la seguridad industrial en todas nuestras acciones y decisiones, protegiendo proactivamente a las personas y a la propiedad.

Integridad. Somos nuestra palabra, honramos nuestros compromisos y cumplimos con las leyes y las políticas corporativas.

Responsabilidad. Somos responsables de nuestros actos y sus consecuencias y de la administración eficiente de los recursos, operando con responsabilidad social y ambiental, promoviendo el desarrollo sostenible.

Respeto y reconocimiento. Reconocemos los logros de cada uno, respetando las tradiciones y promovemos una cultura donde las ideas y contribuciones se valoran.

Aprendizaje continuo. Promovemos una cultura de aprendizaje y mejora continua para nuestro equipo, socios estratégicos, clientes e industria, optimizando los procesos y el uso de la tecnología.

RECURSOS HUMANOS:

“En Antamina, el recurso máspreciado son nuestros colaboradores, aquellas personas que hacen de la familia Antamina una de las diez minas más grandes del mundo en términos de volumen de producción. Tenemos cerca de 6 mil colaboradores, de los cuales aproximadamente 3 mil son colaboradores directos de Antamina, siendo el 50% ancashinos. Además, contamos con socios estratégicos, quienes forman parte fundamental de nuestra compañía. Destacamos que la gran mayoría de nuestro equipo está conformado por trabajadores peruanos, dando ejemplo de excelencia minera en el mundo” (Sitio web oficial de Antamina).

GESTION DE LAS PERSONAS:

La empresa informa que valoran el estilo de vida que han promovido y forjado “Hemos logrado desarrollar en la Familia Antamina una cultura de trabajo y desarrollo que brinda una serie de oportunidades con una mirada al futuro... la cultura Antamina”.

Asimismo afirman que esto les ha permitido desempeñarse con altos estándares para su Gestión en RR.HH “Desarrollamos buenas prácticas laborales que ofrecen a todos los colaboradores un ambiente privilegiado para un óptimo desempeño profesional y desarrollo humano”.

Cuentan con un sistema de Gestión del Desempeño para sus colaboradores que abarca 4 grandes etapas desde la identificación de objetivos estratégicos de la empresa hasta la evaluación anual de desempeño.

Afirman que todo esto fortalece su convivencia y termina siendo una oportunidad de crecimiento humano, que integra a la persona de manera holística, brindando un futuro integral.

Estos logros han sido reconocido por importantes instituciones: Son una de las 10 mejores empresas en atracción y retención de talento en el Perú, reconocidos por Universidad ESAN y MERCOTALENTO. Complementariamente son la marca empleadora líder en minería, según los estudios elaborados por Laborum y Apoyo Comunicaciones realizados en el último quinquenio.

COMPAÑÍA DE MINAS BUENAVENTURA S.A.A.

Buenaventura es una compañía minera productora de metales preciosos del Perú e importante poseedor de derechos mineros a nivel del territorio nacional.

Según se informa en diferentes medios de comunicación corporativos, la compañía se encuentra comprometida con la explotación, tratamiento, y exploración de oro, plata y demás metales, siendo estos procesos ejecutados tanto en minas poseídas en un 100% como en aquellas en las que se posee participación en los proyectos de exploración.

Actualmente, opera en 7 minas de Perú (Orcopampa, Ucuichacua, Antapite, Julcani, Recuperada, Shila-Paula e Ishihuinca); tiene control en la compañía minera El Brocal y otros intereses minoritarios en diversas compañías mineras.

La participación minoritaria mencionada incluye una intervención significativa en Yanacocha, (43.65%) mediante la asociación con Newmont Mining (una de las compañías mineras productoras de oro más importantes a nivel mundial), y en Cerro Verde (18.50%), una gran productora peruana de cobre ubicada al sur del país.

Es de conocimiento público que Buenaventura se estableció originalmente como Sociedad Anónima bajo las leyes de Perú en el año 1953, y es en 1971 que ingresa a la Bolsa de Valores de Lima y en 1996 a la Bolsa de Nueva York. Al 2018, es una sociedad anónima abierta que opera bajo la normatividad peruana.

DETALLES DE LA EMPRESA:

Sitio web: <http://www.buenaventura.com>

Sede Administrativa: Distrito de San Isidro, Lima

Año de creación: 1953

Tipo de empresa: De financiación privada

Tamaño de la empresa: 18,302 colaboradores

MISIÓN:

Formar y mantener un equipo humano multidisciplinario, alineado con nuestra visión, que trabaja con excelencia y altos estándares de seguridad, respeto al medio ambiente y al entorno social.

Aplicar los más altos estándares de la industria y promover la innovación permanente.

Actuar en estricto cumplimiento de la ley, los principios éticos y nuestros valores.

Promover el crecimiento orgánico a través de las exploraciones y estar alertas a las oportunidades de adquisición de activos mineros en el Perú y América Latina.

Estar dispuestos a unir esfuerzos con empresas afines para mitigar riesgos e incorporar nuevas tecnologías.

Mantener la comunicación permanente y transparente con nuestros colaboradores, accionistas, poblaciones, autoridades y otros grupos de interés, generando un ambiente laboral que promueva el trabajo en equipo y el desarrollo humano.

Aplicar las mejores prácticas de gobernanza corporativa maximizando el valor de la empresa.

Crear en la responsabilidad social compartida y promover alianzas estratégicas con el Estado, las comunidades y las poblaciones donde operamos, participando e integrándonos al desarrollo sostenible de estas últimas.

VISIÓN:

“Ser una empresa minero-metalúrgica líder en América Latina que genere el mayor valor para la sociedad”.

VALORES:

Honestidad: actuamos de manera recta y proba, sin mentir, engañar u omitir la verdad.

Laboriosidad: sentimos pasión por nuestro trabajo; damos lo mejor de nosotros y actuamos de manera eficiente, segura y responsable.

Lealtad: estamos comprometidos con nuestra empresa, misión, visión y valores. Somos parte de un mismo equipo.

Respeto: demostramos consideración y trato cortés hacia las personas, sus ideas, su cultura y sus derechos.

Transparencia: nuestras comunicaciones y actos son veraces, claros, oportunos y sin ambigüedad.

RECURSOS HUMANOS:

“El área de Recursos Humanos tiene como objetivo promover el progreso y crecimiento de la compañía mediante la incorporación, integración y desarrollo personal y profesional de nuestros 15801 [sic] colaboradores, fuerza laboral que pertenece a Buenaventura, nuestras empresas subsidiarias y empresas contratistas. Se encarga asimismo de mantener un ambiente laboral adecuado en armonía con los valores corporativos”.

GESTION DE LAS PERSONAS

En su sitio web informan que desde 2002 realizan anualmente una encuesta de clima laboral en todas nuestras unidades, proyectos y oficinas con el propósito de identificar oportunidades de mejora. En 2016 la medición estuvo nuevamente a cargo de Mercer, consultora internacional especialista en la materia, y consistió en un cuestionario con cinco categorías de preguntas.

Este año 2016 el índice general de clima laboral fue de 55%, reflejando una mejora y manteniéndose dentro del promedio en el sector minero peruano. Con ello han seguido también consolidando su progreso en este indicador, pues desde 2012 —año en el que obtuvieron un 43%— han mantenido un crecimiento sostenido en el mismo.

Los resultados evidenciaron, además, que sus colaboradores tienen un nivel de compromiso con la compañía de 71%, y su nivel de satisfacción respecto a sus puestos de trabajo se sitúa en 66%.

TAHOE PERÚ

Es una empresa subsidiaria de Tahoe Resources Inc., compañía transnacional que se dedica a la extracción responsable de metales preciosos en el continente americano. En Perú, operan las minas de oro La Arena en la región de la Libertad y Sahuindo en la región de Cajamarca. Siguiendo las directivas de su casa matriz, enfocan sus esfuerzos en ofrecer el máximo valor a nuestros inversionistas, cumpliendo los más altos estándares de salud y seguridad, gestión ambiental y responsabilidad social.

Respecto a la Unidad Operativa al que pertenece el gerente entrevistado es la mina de oro La Arena se encuentra en el norte de Perú, a 480 km al norte-noroeste de Lima, a una altitud promedio de 3,400 metros sobre el nivel del mar. Geopolíticamente, el Proyecto La Arena se ubica en el distrito de Huamachuco, la provincia de Sánchez Carrión y el departamento de La Libertad. Al año 2018 las operaciones están explotando a tajo abierto la reserva de oro en óxidos usando métodos convencionales de perforación/voladura, carga y acarreo.

DETALLES DE LA EMPRESA:

Sitio web: <http://www.tahoeresources.com>

Sede Administrativa: Distrito de San Isidro, Lima

Año de creación: 2009 - 2010

Tipo de empresa: De financiación privada

Tamaño de la empresa: 1.001-5.000 empleados

MISION:

“Crecer rentablemente operando nuestras minas en forma eficiente e innovadora y con los más altos estándares en seguridad, salud, protección ambiental y responsabilidad”.

VISION:

“Ser una empresa minera inspiradora, basada en un modelo de negocio transparente e innovador que crea valor en forma responsable”.

VALORES:

Comunicación efectiva "Decimos lo que hacemos": Establecer una comunicación abierta, fluida y efectiva en todos los niveles para aumentar la confianza y resolver las diferencias con buena voluntad y así, llegar a acuerdos para trabajar juntos y generar sinergias.

Proactividad y diligencia “¡Actuar ya!”: Aceptar desafíos y tomar medidas para lograr resultados extraordinarios y no esperar para intervenir. Esto se traduce en aprovechamiento de oportunidades y prevención de pérdidas.

Trabajo en Equipo “Somos la suma de las partes”: Aceptar el papel asignado dentro del equipo y reconocer la importancia del equipo y los objetivos comunes.

Alto rendimiento “Alineamiento”: Establecer y alcanzar consenso sobre las expectativas reflejadas en nuestros objetivos. Proponer acciones eficientes e innovadoras. Alinear y asumir la responsabilidad de la ejecución en todos los niveles, mientras aprendemos durante el proceso y compartir el éxito con los demás.

Integridad “Hacemos lo que dijimos que haremos”: Actuar de manera coherente con lo que decimos y lo que es éticamente correcto, mostrando respeto, compromiso, honestidad, transparencia, responsabilidad y apertura a la diversidad; lo cual nos permite albergar diferentes funciones, géneros e ideas, creando un lugar para cada participante.

Sostenibilidad “La continuidad del negocio”: Comprender la importancia de vigilar el entorno, tomar medidas para identificar y controlar los factores que pueden poner en riesgo el crecimiento rentable del negocio. Garantizar el cumplimiento de los estándares más altos en seguridad, salud, política ambiental y relaciones comunitarias.

RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN DE LAS PERSONAS:

No se ha podido acceder a mayor información que la obtenida en la entrevista al representante de esta empresa.

III.3. Definición de Términos Básicos

Para una mejor comprensión de los términos utilizados en el presente estudio, sin llegar a pretender ser un “diccionario del investigador”, se presentan las siguientes definiciones:

AGENDA 2030: Considerada como “la agenda de desarrollo más inclusiva que el mundo jamás haya visto” (ONU 2015). Es un acuerdo global que abarca las tres dimensiones principales de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. Está conformada por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS y fue adoptada por los líderes del mundo reunidos en una Sesión Cumbre de las Naciones Unidas el pasado 2015. Focaliza en su centro al binomio personas - planeta y proporciona a la comunidad internacional las directrices clave para abordar los desafíos que enfrenta la sociedad, incluyendo los relacionados con el mundo económico.

ALTA DIRECCIÓN: Instancia de máxima responsabilidad ejecutiva de la organización y aquellos directivos que tengan dependencia directa de la misma.

COMPETENCIAS: Son las características de personalidad evidenciables y medibles a través de los comportamientos de las personas. Son conocidas como “*Soft Skills*” y contribuyen al desempeño exitoso de las personas que las poseen en un puesto de trabajo determinado. Para los fines de esta investigación se utilizarán las siguientes categorías de competencias:

- Competencias Intrapersonales e Interpersonales: Son aquellas competencias relacionadas a las capacidades del candidato a gestionar relaciones con otras personas de su entorno empresarial.
- Competencias Organizacionales: Son aquellas competencias relacionadas a los rasgos de personalidad y capacidades intrapersonales del candidato a alinearse a la visión, misión y valores de la organización. Incluye el liderazgo.
- Éticas: son aquellas competencias relacionadas a los comportamientos de los candidatos que evidencien sentido ético – moral y humanístico.

CONOCIMIENTOS: Es uno de los tres planos de las capacidades de las personas y está constituido por elementos cognitivos y académicos así como por las habilidades y destrezas. Son conocidos como “*Hard skills*”.

COMPETITIVIDAD: Se entiende por competitividad de una empresa o grupo de empresas su capacidad para mantener o incrementar su presencia en los mercados, o para abrir nuevos mercados. Se trata de un término que tiene un sentido comparativo y de contexto, esto es, se refiere

tanto a la competitividad de una empresa en relación con las empresas competidoras en los mercados, como al contexto social, institucional y territorial desde el que la empresa o grupo de empresas despliega su actividad económica. El Foro Económico Mundial que ha medido la competitividad entre países desde 1979 la define como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”.

DESARROLLO SOSTENIBLE / SOSTENIBILIDAD: Es la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.

DIVERSIDAD.: “Pluralidad de las identidades que caracterizan los grupos y las sociedades que componen la humanidad” (Forética)

EFECTO: Proviene del vocablo latín “*effectus*” y para fines de este estudio se consideran los tres primeros significados registrados:

- Aquello que sigue por virtud de una causa.
- Impresión hecha en el ánimo.
- Fin para que se hace algo. (Diccionario de la Real Academia Española).

GESTIÓN DE PERSONAS: Este término integra las diferentes nomenclaturas respecto a la administración del recurso humano, gestión basada en competencias, gestión del talento humano y hasta gestión y desarrollo humano. Debido a las diferentes denominaciones que se han encontrado en las empresas y las mismas tendencias gerenciales, se considera funcional utilizar este término cuyas siglas son GDP.

GESTIÓN ÉTICA Y SOCIALMENTE RESPONSABLE: “La integración voluntaria en el gobierno, gestión, estrategia, políticas y procedimientos de las organizaciones, de las preocupaciones sociales, éticas, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones” (Forética)

GLOCAL: Está constituido por las dimensiones globales y locales simultáneamente de un fenómeno, proceso, organización o empresa.

GRUPOS DE INTERÉS: Colectivos o individuos que se perciben afectados de manera significativa por las actividades, bienes y/o servicios de una organización o empresa; y cuyas acciones pueden impactar positiva o negativamente a la capacidad de la organización para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos.

INSTITUCIONES: Las instituciones son el conjunto de reglas que articulan y organizan las interacciones económicas, sociales y políticas entre los individuos en su calidad de ciudadanos y los denominados grupos de actores sociales. Las instituciones asumen características especiales de acuerdo con los rasgos estructurales dominantes del territorio donde existan, siendo influenciada

e influyentes en las normas de convivencia existentes (a través de los valores y principios de accionar).

MISIÓN: Es el instrumento estratégico que define la actividad a la que se dedica una empresa u organización, es decir, las necesidades que atienden con sus productos (bienes o servicios), el mercado en el cual se opera y la imagen pública que desea proyectar. La misión trata de responder a la pregunta de ¿para qué existe la organización o empresa?

MOTIVACIÓN PERSONAL: Es el interés y expectativas de desarrollo personal y profesional de los individuos así como las inspiraciones que las llevan a realizar cambios en sus vidas.

ORGANIZACIONES: Como ya se mencionó en líneas precedentes, las instituciones son un conjunto de pautas y normas de la sociedad, así que las organizaciones son las instancias en las cuales las personas se relacionan y organizan grupalmente para emprender acciones, de acuerdo con las reglas de convivencia establecidas por las mencionadas instituciones existentes. Las organizaciones pueden ser:

- Empresas (proveedores de bienes o servicios y entidades financieras por ejemplo) y gremios empresariales.
- Asociaciones de productores.
- Organizaciones académicas y sociales: Universidades y centros de investigación; Institutos Tecnológicos o Pedagógicos; Centros de Promoción; Centros de Innovación; Centros educativos; Institutos de nivel superior formadores de recursos humanos; Espacios de Concertación Ciudadana; etc.

POLÍTICA DE GESTIÓN ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL: Declaración pública y documentada de la alta dirección de la organización / empresa que manifiesta el compromiso voluntario de integrar, en su estrategia y gestión, aquellos aspectos sociales, laborales, éticos - morales y ambientales que superen las exigencias de la legislación vigente en el territorio determinado.

PRODUCTIVIDAD: Puede definirse como la relación entre la creación de bienes y servicios que se obtiene mediante un determinado sistema de producción y los diversos capitales empleados para obtenerla como el trabajo, recursos económicos, recursos energéticos, recursos logísticos, conocimientos y tiempo. En resumen es un indicador del uso eficiente de los recursos utilizados en la producción de bienes y servicios.

RESPONSABILIDAD SOCIAL: “La Responsabilidad Social es la integración voluntaria (superando el cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes) en el gobierno, gestión, estrategia, políticas y procedimientos de las organizaciones, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”. (Forética)

SHAREHOLDER: Accionista de la empresa.

STAKEHOLDER: Grupo de interés.

TERRITORIO: Constituye una construcción social dinámica, originada por acciones llevadas a cabo por los actores económicos e institucionales de un contexto espacial determinado, razón por la cual es el resultado de un proceso dinamizado por dichos actores y no sólo un espacio geográfico determinado. Los territorios definen una dimensión más amplia de aspectos que los relacionados a la actividad empresarial: factores sociales, ambientales, institucionales, políticos y culturales cuya relación sinérgica es necesaria para el desarrollo sostenible.

VALORES EMPRESARIALES: Son aquellos traducidos en los principios de accionar y normas que regulan la gestión de la empresa, constituyendo la filosofía institucional y la base de su cultura organizacional. Se trata del marco de referencia que debe guiar la vida de la organización / empresa.

VISIÓN: Es la que define y describe la situación futura que desea alcanzarse, es decir, expone una imagen - objetivo compartida por las personas integrantes de la empresa, organización o territorio. Debe resumir las expectativas o aspiraciones de futuro de estas personas para que sirva de real orientación colectiva de su actuación cotidiana. La creación de una visión compartida y alcanzable es indispensable para elaborar una estrategia de desarrollo empresarial o territorial. Dicha visión debe estar referida a un horizonte temporal de mediano y largo plazo. La visión trata de responder a la pregunta de ¿qué queremos lograr en esta organización / empresa?

III. HIPÓTESIS

III.1. Declaración de hipótesis

La hipótesis general del presente estudio es:

Los efectos de los procesos de incorporación de personal basados en competencias para las empresas mineras del Perú deberían ser que éstas cuenten con colaboradores que posean: conocimientos (conocimientos y habilidades), competencias intrapersonales - interpersonales, organizacionales y éticas así como motivación personal, que contribuyan a la competitividad y sostenibilidad de dichas empresas.

III.2. Operacionalización de variables

A continuación se presenta la información contenida en la matriz de operacionalización del presente estudio:

Tabla 1: Matriz de Operacionalización

TESIS RMVL

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLE UNICA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	CATEGORÍAS/ DIMENSIONES	DEFINICION DE DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Efectos de los procesos de incorporación de personal basados en competencias.	<p>Según la Teoría de Gestión del Talento Humano de Chiavenato (2009 y 2011) la diferenciación real de las empresas de hoy está en el proceso de incorporación de las personas a la organización.</p> <p>Procesos de incorporación de las personas: reclutamiento y selección del talento humano.</p> <p>Complementariamente se afirma que es clave realizar estos procesos que constituyen el sub sistema de incorporación de personal de manera tal que se adapten e innoven de acuerdo a las exigencias del entorno y del interno de las organizaciones. Todo ello basado en la corresponsabilidad de los</p>	<p>Basado en las teorías relacionadas a la incorporación de personal por competencias de Chiavenato (2009 y 2011) y Alles (2012) los efectos de realizar procesos de incorporación de personal basados en competencia significa para las empresas incorporar personal con:</p> <p>a. Conocimientos (conocimientos y habilidades).</p> <p>b. Competencias intrapersonales e interpersonales, organizacionales y éticas.</p> <p>c. Motivación personal.</p>	- Conocimientos	Es uno de los tres plano de las capacidades de las personas y está constituido por elementos cognitivos / académicos y las habilidades/ destrezas. Son conocidos como "Hard skills".	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de la realidad interna y externa de la empresa - Conocimiento de las tendencias de su profesión - Conocimiento del inglés - Conocimiento del idioma local - Nivel de suficiencia en las <i>Hard Skills</i> descritas en el perfil del puesto al que postula 	<p>¿Opina Ud. Que el personal que es incorporado en su empresa tienen los conocimientos o las denominadas "Hard skills" que la organización necesita para gestionarse?</p> <p>¿Qué conocimientos, habilidades o destrezas considera Ud. Más importantes?</p> <p>¿Por qué?</p> <p>¿Podría brindar un ejemplo?</p>
			-Competencias Intrapersonales - interpersonales, organizacionales y éticas	Son las características de personalidad evidenciables y medibles a través de los comportamientos de las personas. Son conocidas como "Soft Skills" y	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para trabajar en equipo - Capacidad para negociar - Comportamientos que evidencian una clara orientación al cliente 	<p>¿Opina Ud. Que el personal que es incorporado en su empresa tienen las competencias o también denominadas "Soft skills" que la organización</p>

	<p>gerentes de línea y el staff de las áreas de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano</p> <p>Asimismo, según la teoría ya mencionada y la Teoría de Selección por Competencias de Alles (2012), es preciso definir los siguientes conceptos:</p> <p>Selección por competencias: es reclutar y seleccionar a la mejor persona en relación con el puesto a ocupar.</p> <p>Competencia: hace referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos (evidenciables y medibles) que contribuyen a un desempeño exitoso de una persona en un puesto determinado de trabajo.</p> <p>En este marco se buscará lograr una mejor evaluación de los posibles candidatos, para lo cual se requiere que los procesos de incorporación de personal se basen en los tres planos de las capacidades de las personas más el elemento motivacional:</p>	<p>Elementos que sinérgicamente contribuyen a la competitividad y sostenibilidad de las empresas.</p>		<p>contribuyen al desempeño exitoso de las personas que las poseen en un puesto de trabajo determinado.</p> <p>Para los fines de esta investigación se utilizarán las siguientes categorías de competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intrapersonales e interpersonales: son aquellas competencias relacionadas a las capacidades del candidato a gestionar su inteligencia emocional y también las relaciones que es capaz de gestionar con otras personas de su entorno. 	<p>(tanto interno como externo)</p>	<p>necesita para gestionarse?</p> <p>¿Qué competencias considera Ud. más importantes?</p> <p>¿Por qué?</p> <p>¿Podría brindar un ejemplo?</p>
				<ul style="list-style-type: none"> - Organizacionales: son aquellas competencias relacionadas a los rasgos de personalidad y 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de pensamiento estratégico y crítico (según la jerarquía del puesto). 	<p>[idem]</p>

	<p>conocimientos, competencias y motivación personal.</p>			<p>capacidades intrapersonales del candidato a alinearse a la visión, misión y valores de la organización. Incluye el liderazgo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamientos que evidencien visión de sistemas y procesos - Comportamientos que evidencien un liderazgo efectivo. - Comportamientos que evidencien su capacidad para negociar - Comportamientos que evidencien su capacidad para innovar 	
				<ul style="list-style-type: none"> - Éticas: son aquellas competencias relacionadas a los comportamientos de los candidatos que evidencien sentido ético – moral humanístico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamientos que evidencien Sentido Ético - Comportamientos que demuestren la Orientación a Grupos de Interés / Stakeholders. - Comportamientos que evidencien Integridad personal. 	<p>¿Considera Ud. Que el personal que es incorporado a su empresa tiene las capacidades para comprender los valores implicados en las acciones que su puesto requiere?</p> <p>¿Considera Ud. Que el personal que es incorporado a su empresa tiene actitud y capacidad para adaptar su actividad profesional a la atención de las necesidades de los Stakeholders de manera alineada a la visión, misión,</p>

						valores y políticas de la empresa?
			<p>- Motivación personal</p>	<p>Motivación Personal: Es el interés y expectativas de desarrollo personal y profesional de los individuos así como las inspiraciones que las llevan a realizar cambios en sus vidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Expectativas de desarrollo en la dimensión profesional. - Motivaciones para los cambios personales 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Piensa Ud que en los procesos de incorporación de personal de su empresa se evalúa por qué los candidatos quieren ingresar a laborar con ustedes? ¿Lo considera importante? ¿Por qué? - ¿Piensa Ud. que en los procesos de incorporación de personal de su empresa se evalúa qué factores tienen los candidatos para realizar un cambio laboral? ¿Lo considera importante? ¿Por qué?

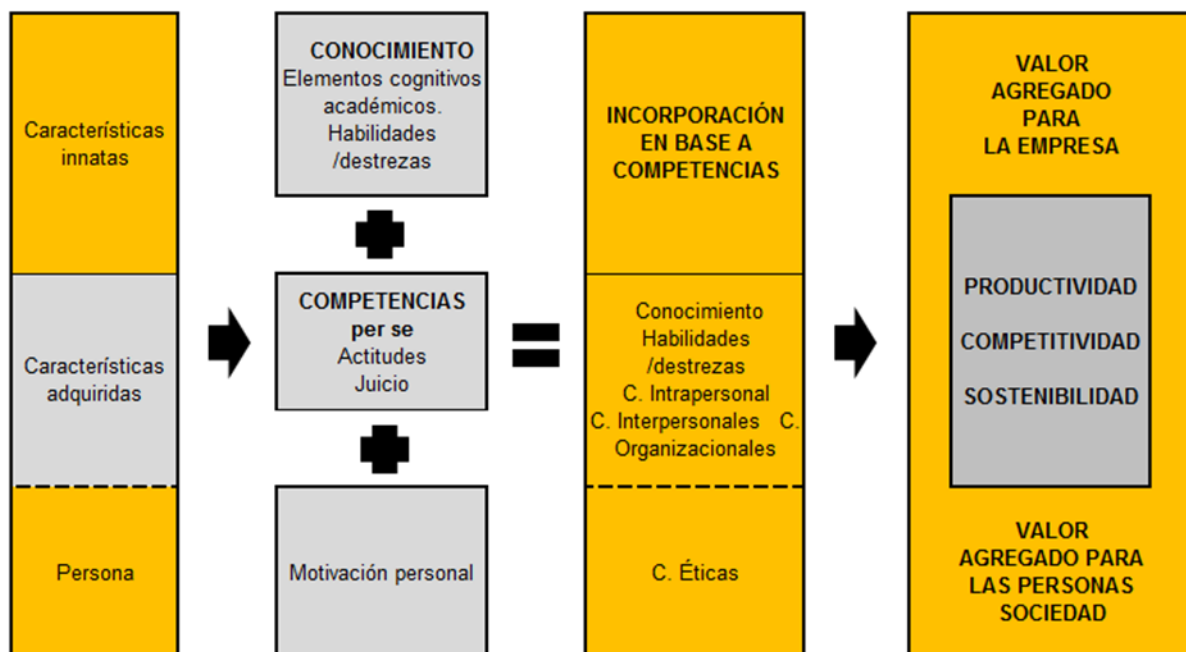
IV. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

En este acápite del estudio cabe resaltar que “En muchas investigaciones el talento se expresa para crear modelos, elaborar o perfeccionar instrumentos para conseguir información, así como también en la peculiaridad de las soluciones de los problemas de investigación” (Tafur, 1995)

Es así que en la siguiente Figura 7 se visualiza la explicación conceptual construida por la investigadora con base en los resultados obtenidos en la presente investigación:

Figura 7 Efectos de los procesos de incorporación de personas basados en competencias (hard & soft skills)

EFFECTOS DE LOS PROCESOS DE INCORPORACIÓN DE PERSONAS BASADO EN COMPETENCIAS



Nota: Visualización de los resultados obtenidos en la investigación. Los elementos que deben ser considerados en los procesos de incorporación de personas a las empresas basándose en competencias y que generan un valor agregado tanto para la empresa, como para las personas y sociedad. Se parte del reconocimiento de la persona como una unidad que integra las características innatas más las adquiridas, se resalta que para estas últimas se debe reconocer los conocimientos más las competencias per se (tanto las intrapersonales, las interpersonales, las organizacionales como las éticas) más la motivación personal (en este último caso caben también las características innatas).

Objetivo de la propuesta:

Proponer lineamientos para contribuir a la mejora de los sistemas de administración del talento: “Mejora Continua del Talento Humano - MCTH 10”, a ser incorporado a dos niveles dentro de la estructura organizacional:

- A nivel estratégico por la alta dirección de las empresas.
- A nivel táctico y operativo por las áreas cuya función formal sea la gestión de personas.

Actividades a implementar:

Teniendo en cuenta las características propias de una investigación cualitativa de nivel descriptivo, la investigadora ha considerado pertinente plantear una propuesta que delimite un enfoque y la dirección de un conjunto de ideas que puedan ser adaptadas por cada organización que esté en búsqueda de mejorar su gestión y resultados empresariales.

Para el nivel estratégico, las siguientes actividades contenidas en los **Lineamientos MCTH 10** deberán ser lideradas por la alta dirección de la empresa, a saber:

- I. Analizar estos lineamientos por parte de la Alta Dirección y Gerentes de líneas y de RRHH (cuestionando el statu quo).**
- II. Planificar e implementar la evaluación de la misión, visión y valores de la empresa**
- III. Incorporar los 17 ODS de la Agenda 2030 (ONU) y los criterios éticos de la iniciativa “Minería con Principios” (ICMM) a la misión, visión, y demás cadena lógica del Plan Estratégico de la empresa (sin olvidar el marco corporativo).**
- IV. Recrear con audacia la misión, visión, valores y objetivos estratégicos desde el enfoque de Gestión de las Personas (o Gestión basada en Competencias o Gestión Humana o cual fuere la denominación que se utilice en la empresa).**
- V. Motivar a los equipos de todas y cada una de las gerencias a implantar la misión recreada.**
- VI. Verificar que la Gerencia / Área responsable formal de Gestión de las Personas internalice y plasme estos procesos de mejora en todos sus políticas, estrategias, programas, campañas e instrumentos de acción.**
- VII. Liderar espacios periódicos (mínimamente trimestrales) donde se evalúen los avances de los cambios planificados y que vienen ejecutándose.**
- VIII. Buscar alianzas con tus grupos de interés basadas en la misión recreada y compartida a través de diferentes canales y medios de comunicación.**
- IX. Liderar espacios de integración efectivos con los colaboradores de las diferentes áreas, asegurándose la horizontalidad de las relaciones en los mismos**
- X. Tomar decisiones con base en los resultados alcanzados: Cuestionar es mejorar.**

A continuación se desarrolla sucintamente cada uno de los lineamientos propuestos:

- I. **Analizar estos lineamientos por parte de la Alta Dirección y Gerentes de líneas incorporando el área de RRHH:** Es práctica de la gerencia moderna cuestionar el *statu quo* para identificar oportunidades de mejora y si esto se realiza con la voluntad política expresa de los líderes formales de la organización, las condiciones de éxito serán mayores. Además debe constituirse como parte del nivel de actuación estratégica de las áreas de RRHH o GDP.
- II. **Planificar e implementar la evaluación de la misión, visión y valores de la empresa:** Además que la planificación sea el principio de todo proceso de mejora continua, se debe tener instrumentos de gestión estratégica que sean evaluados periódicamente y asumir estas prácticas como “*modus operandi*” de las organizaciones que buscan trascender. Incorporar en esta actividad la revisión de los valores y principios de accionar de la empresa, se constituye en una condición altamente recomendable para fortalecer la gestión humana de la misma.
- III. **Incorporar los 17 ODS de la Agenda 2030 (ONU) y los criterios éticos de la iniciativa “Minería con Principios” (ICMM) a la misión, visión, y demás cadena lógica del Plan Estratégico de la empresa (sin olvidar el marco corporativo):** Resulta imposible pensar en una empresa productiva, competitiva y sostenible que no se gestione en el marco de las mencionados pactos globales y sectoriales. Este alineamiento debe involucrar todas las estructuras, procesos y comportamientos corporativos así como debe ser difundido dentro y fuera de la empresa.
- IV. **Recrear con audacia la misión, visión, valores y objetivos estratégicos desde el enfoque de Gestión de las Personas (o Gestión basada en Competencias o Gestión Humana o cual fuere la denominación que se utilice en la empresa):** Humanizar o re humanizar la dirección y gestión estratégica de las empresas puede significar garantía de resultados financieros y sostenibilidad, más aún en la era de retos como la inteligencia artificial, alta conectividad, innovación, etc. Hacer que el capital humano sea uno de los pilares, tal vez el más importante, de las empresas.
- V. **Motivar a los equipos de todas y cada una de las gerencias a implantar la misión recreada:** A través de los niveles de actuación táctico y operativo de las áreas de RRHH o GDP se deberán generar factores motivadores para que los colaboradores de toda la organización internalicen los retos de la misión recreada (considerándola como oportunidad de mejorar la naturaleza de sus diferentes labores).

- VI. Verificar que la Gerencia / Área responsable formal de Gestión de las Personas internalice y plasme estos procesos de mejora en todos sus políticas, estrategias, programas, campañas e instrumentos de acción:** Los nuevos enfoques derivados de los procesos de mejora propuestos en estos lineamientos deben ser implantados por las áreas de RRHH o GDP para todo su accionar (y en sus tres niveles de actuación: estratégico, táctico y operativos). La persona que lidere formalmente estas áreas deberán modelar con el ejemplo ser “más humano” en su preocupación por la gestión y resultados de la empresa.
- VII. Liderar espacios periódicos (mínimamente trimestrales) donde se evalúen los avances de los cambios planificados y que vienen ejecutándose:** Siempre en el marco de la mejora continua, se debe verificar para tomar decisiones. La propuesta de estos lineamientos es que sea la alta dirección la que asuma el liderazgo en los diferentes procesos y mecanismos de evaluación de los resultados esperados para garantizar que los cambios determinados se conviertan en prioridad de todas las áreas de la empresa.
- VIII. Buscar alianzas con los grupos de interés (stakeholders) basadas en la misión recreada y compartida a través de diferentes canales y medios de comunicación:** Tanto la estrategia de alianzas como la de comunicación son indispensables para la óptima gestión y consolidación de los cambios que la empresa se plantee en el marco de estos Lineamientos MCTH 10. El grado de avance de los retos en la arquitectura y cultura organizacional así como en los estilos de gestión de cada empresa, les permitirá determinar los tiempos oportunos para generar las alianzas con stakeholders clave (además de los colaboradores, comunidad, gobierno y proveedores principalmente). En el caso de la comunicación ésta sí deberá darse desde el inicio al nivel interno de la empresa, buscando que todos los colaboradores lo conozcan, lo comprendan y lo internalicen; la proyección de la comunicación externa deberá ser una decisión que sea previa o paralela al establecimiento de las mencionadas alianzas.
- IX. Liderar espacios de integración efectivos con los colaboradores de las diferentes áreas, asegurándose la horizontalidad de las relaciones en los mismos:** Es importante tener presente que las competencias interpersonales (clave dentro de las denominadas Soft Skills o Habilidades flexibles) deben ser desarrolladas en diferentes escenarios más allá de los espacios tradicionalmente considerados como laborales. Las acciones lúdicas o socioculturales como parte de actividades festivas usualmente organizadas por las áreas de RRHH o GDP, se constituyen en buenas oportunidades para generar, desarrollar o fortalecer auténticamente relaciones humanas en las empresas. ¿Cuán motivador puede resultar para los colaboradores tener la oportunidad de compartir juegos / competencias y conversaciones informales con los gerentes y líderes formales de la empresa?

- X. **Tomar decisiones con base en los resultados alcanzados:** “Cuestionar es mejorar” es la simple pero efectiva premisa de los Lineamientos MCTH 10. El punto de partida para implementar el enfoque sistémico de la mejora continua de estos lineamientos deberá ser un cambio de mentalidad, de paradigmas tanto personales como organizacionales que permitan generar los cambios en la empresa. Así, este cambio mental o crisis paradigmática no es solo un desafío sino también puede convertirse en una verdadera oportunidad para las empresas y para las personas (y por ende sociedad).

Hasta aquí se ha delineado un enfoque, es decir una dirección para que el conjunto de ideas en forma de lineamientos puedan ser adaptadas por cada empresa que esté en búsqueda de mejorar su gestión y resultados empresariales y sociales. Tal como se señaló en la justificación práctica de esta investigación, no resulta necesario arribar a un nivel de operacionalización tal que signifique la elaboración de planes o programaciones puntuales, dada la diversidad de naturalezas organizacionales de las empresas a las que se orientó este estudio, sino que resulta más pertinente proponer lineamientos que puedan servir de guía para los procesos de mejora que se deban implementar e implantar.

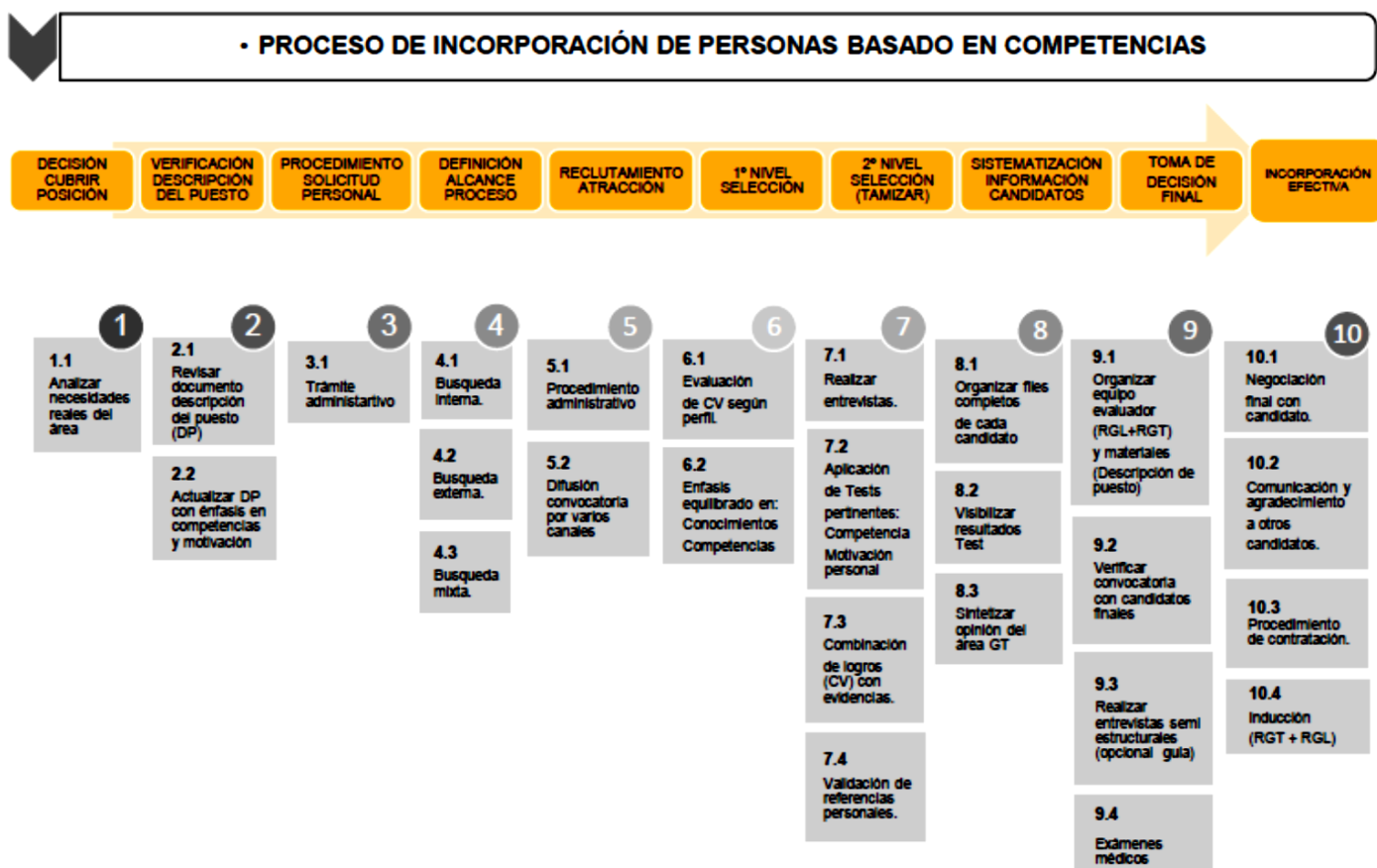
A continuación se complementa con las actividades propuestas para el Gerente y equipo del Área de RRHH o GDP.

Para los niveles de actuación táctico y operativo se propone implementar un proceso conformado por 10 procedimientos que buscan mejorar la incorporación de personas a las empresas basándose en competencias (como se ha descrito en todo el estudio: conocimientos más competencias *per se* más motivación personal), a saber:

1. **Decisión de cubrir posición**
2. **Verificación de la información contenida en la descripción del puesto**
3. **Realizar los procedimientos para solicitar personal ante el área de RRHH o GDP.**
4. **Definición del alcance del proceso de incorporación del personal.**
5. **Reclutamiento (atracción).**
6. **Realizar el primer nivel de selección.**
7. **Realizar el segundo nivel de selección (tamizar).**
8. **Sistematizar la información de los candidatos.**
9. **Tomar la decisión final.**
10. **Incorporación efectiva.**

El proceso propuesto se visualiza integralmente en la siguiente Figura 8:

Figura 8: Propuesta para la Gerencia de Recursos Humanos o Gestión de Personas



Nota: El proceso de incorporación de personas a las empresas basado en competencias ha sido replanteado por la investigadora partiendo de la información de Alles (2012) y considerando los resultados del presente estudio.

- 1. Decisión de cubrir posición:** Los representantes de las gerencias de línea o áreas de soporte que requieran de ocupar una vacante deberán analizar las reales necesidades en cuanto a funciones y responsabilidades a desempeñar, explicitándolas en la descripción de puesto que corresponda.
- 2. Verificación de la información contenida en la descripción del puesto:** El documento correspondiente a la descripción de puesto (DP) deberá ser minuciosamente revisado por el representante del área solicitante y posteriormente entre éste y el staff de RRHH o GDP para evitar alguna omisión y realizar los énfasis que se requieran (como por ejemplo las “Soft Skills”).
- 3. Realizar los procedimientos para solicitar personal ante el área de RRHH o GDP:** considerando las pautas establecidas regularmente para estos procesos de incorporación.
- 4. Definición del alcance del proceso de incorporación del personal:** Se debe definir buen por parte del área solicitante si la búsqueda del candidato o candidata será un proceso interno,

externo o mixto. Esta decisión deberá ser informada (o de ser el caso justificada) al área de RRHH o GDP.

5. **Reclutamiento (atracción):** Una vez cumplido los procedimientos administrativos deberá organizarse las acciones de reclutamiento o también llamada “atracción” utilizándose los canales y medios más idóneos de acuerdo a la naturaleza de la búsqueda determinada en el paso 4. Se recomienda poner especial interés en la redacción de la convocatoria, contando para ello con la aprobación o visto bueno del representante del área solicitante.
6. **Realizar el primer nivel de selección:** Se iniciará la evaluación de los currículos según el perfil contenido en la DP. En este punto es donde se recomienda realizar un cambio de práctica: evaluar con el mismo énfasis tanto los conocimientos como las competencias *per se*, es decir generar ese balance de ponderación entre las *hard* y *las soft skills*. Esta recomendación es válida tanto para las posiciones de las áreas *core* de las empresas mineras como para las áreas de soporte.
7. **Realizar el segundo nivel de selección (tamizar):** Este segundo nivel de selección debe significar una mayor participación y corresponsabilidad del representante del área solicitante, esto significa ser partícipe de las entrevistas como del análisis posterior a la aplicación de pruebas o *tests* psicológicos o psicotécnicos que se apliquen a los candidatos y candidatas. En este paso es altamente recomendable evaluar las competencias así como la motivación personal de la mejor manera posible, es decir a través de la(s) entrevista(s), pruebas de simulación e inclusive con la validación de referencias personales / laborales.
8. **Sistematizar la información de los candidatos:** Con todos los datos recopilados en la fase anterior, será importante organizar los files de cada candidato y candidata, realizar la interpretación de los resultados de las pruebas o *tests* aplicados y generar una opinión de cada postulante desde la óptica del área de RRHH o GDP (esta información deberá ser compartida y analizada junto al representante del área solicitante previamente al siguiente paso).
9. **Tomar la decisión final:** Una vez que el “equipo evaluador” (conformado por el representante del área solicitante y el responsable del proceso por parte de RRHH o GDP) esté organizado y cuente con el material requerido (files de los postulantes conteniendo la data sistematizada, el documento de la descripción del puesto, guía de entrevista, etc.) se procederá a realizar las entrevistas finales. Para ello se recomienda ejecutar entrevistas semi estructuradas. Una vez realizadas estas acciones, deberá ser el representante del área solicitante quien tome la decisión final sobre la persona elegida: aquí surge nuevamente la recomendación de realizar un balance entre los conocimientos (certificaciones), experiencia, competencias intrapersonales, interpersonales, organizacionales, éticas así como la motivación personal.

10. Incorporación efectiva: Una vez seleccionada la persona, se procederá con los procedimientos de contratación así como el procedimiento de inducción técnico administrativa (el inicio de la relación entre el “nuevo” colaborado o colaboradora y la empresa). Finalmente se recomienda la buena práctica de comunicar y agradecer a los candidatos que no fueron seleccionados.

III.4. Descripción de Métodos y Análisis

Se precisa empezar este acápite del estudio expresando que la metodología cualitativa, como lo indica su propio nombre, realiza la descripción de las características de un fenómeno que forma parte de la realidad existente.

En ese sentido, en el año 2010 Hernández, Fernández y Baptista en su obra *Metodología de la investigación* señalan que “la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad”.

Así también reconocen que los enfoques de la investigación cuantitativa tanto como el de la investigación cualitativa, resultan muy ventajosos para lograr los avances que la generación del conocimiento tiene; que ninguno es básicamente mejor que el otro y en sí solo constituyen diferentes aproximaciones al estudio de un fenómeno de la realidad existente.

Para fines del presente estudio, la investigadora ha consignado la mayoría de las características que Hernández et al. (2010) expone respecto a la investigación cualitativa, a saber:

- Realidad a estudiar: Existen varias realidades subjetivas construidas en la investigación, las cuales varían en su forma y contenido entre individuos, grupos y culturas. Por ello, el investigador cualitativo parte de la premisa de que el mundo social es “relativo” y sólo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados. Dicho de otra forma, el mundo es construido por el investigador.
- Naturaleza de la realidad: La realidad sí cambia por las observaciones y la recolección de datos.
- Objetividad: Admite subjetividad.
- Metas de la investigación: Describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes.

- Relación entre las ciencias: Las ciencias físicas/naturales y las sociales son diferentes. No se aplican los mismos principios.
- Posición personal del investigador: Explícita. El investigador reconoce sus propios valores y creencias, incluso son parte del estudio.
- Interacción psicológica entre el investigador y el fenómeno: Cercana, próxima, empática, con involucramiento.
- Planteamiento del problema: Abierto, libre, no es delimitado o acotado. Muy flexible.
- Uso de la teoría: La teoría es un marco de referencia.
- Papel de la revisión de la literatura: La literatura desempeña un papel menos importante al inicio, aunque sí es relevante en el desarrollo del proceso. En ocasiones, provee de dirección, pero lo que principalmente señala el rumbo es la evolución de eventos durante el estudio y el aprendizaje que se obtiene de los participantes. El marco teórico es un elemento que ayuda a justificar la necesidad de investigar un problema planteado. Algunos autores del enfoque cualitativo consideran que su rol es únicamente auxiliar.
- Generación de la teoría: La teoría no se fundamenta en estudios anteriores, sino que se genera o construye a partir de los datos empíricos obtenidos y analizados. (Metodología de la investigación, 2010, págs. 11 - 12)

Diseño de la Investigación:

El Diseño de la investigación cualitativa debe ser abierto, flexible, construido durante el trabajo de campo o realización del estudio. Hernández et al. (2010)

En ese marco, la presente investigación tiene un enfoque de investigación Cualitativa; es de tipo No Experimental y Transversal. Asimismo el tipo de investigación según su fin es Aplicada y por el nivel de investigación, alcance o profundidad de conocimiento es Descriptiva.

Es una investigación no experimental porque se realizó sin variar o modificar la variable única, dicho en otros términos, no se creó ninguna situación sino que se recogieron las percepciones ya existentes. Es transversal, porque los datos se recolectaron en un solo momento, en un lapso único determinado. Su propósito fue describir las percepciones recogidas de la muestra determinada y organizarla según la variable definida (ver Tabla 1).

Resulta importante resaltar que gracias al enfoque cualitativo de esta investigación, fue posible profundizar y realizar una revisión exhaustiva dentro del contexto real del problema de investigación ¿Qué efectos tienen los procesos de incorporación de personal basados en competencias para las

empresas mineras del Perú desde la opinión de un grupo de directivos y gerentes en el 2018? La investigadora considera que esto ha facilitado la generación de un cuerpo de conocimientos amplios y en cierta medida detallado del mismo, cuyas características si bien son singulares ofrece la posibilidad de realizar futuras investigaciones de la intersección de dos temas trascendentes: la gestión de personas y el sector minero.

Aquí vale precisar que en cuanto a la *esencia de la investigación cualitativa* Hernández et al (2010) afirma que:

“Se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. También es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 364)

Método:

Se utilizaron los métodos de Análisis y Síntesis: Análisis porque se estudió la variable única hasta llegar a conocer sus definiciones conceptuales y operacionales así como las dimensiones e indicadores que la constituyen. La síntesis, por otro lado, se refiere a la composición de un solo cuerpo de conocimientos por la integración de los elementos ya mencionados.

Así también se hizo uso del método Inductivo ya que fue de los datos particulares a las cuasi generalizaciones, es decir de lo particular a lo general. En este punto es importante resaltar lo que afirman Hernández et al. (2010) que consideran que en la investigación cualitativa “se aplica la lógica inductiva: De lo particular a lo general (de los datos a las generalizaciones —no estadísticas— y la teoría)”

Todo esto implica que se ha explorado y luego descrito lo encontrado en relativa función de la hipótesis previamente determinada (es válido recordar que los autores mencionados en el párrafo precedente sostienen que en las investigaciones cualitativas se generan hipótesis antes y durante el estudio o al final de éste).

Unidad de Análisis:

Se consideró como unidad de análisis a Directores y Gerentes de Asuntos Corporativos / Asuntos Externos/ Responsabilidad Social de las grandes y medianas empresas mineras metálicas del país.

Población:

Se determinó a las 492 empresas que realizan mediana y gran minería metálica registradas en el Ministerio de Energía y Minas – MEM que cuentan con Directores y Gerentes de Asuntos Corporativos / Asuntos Externos/ Responsabilidad Social.

Muestra:

Hernández et al (2010) afirman que la muestra debe “involucrar a unos cuantos sujetos porque no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio” (Pág. 394). Asimismo señalan que la composición de la muestra son casos individuales, representativos no desde el punto de vista estadístico.

Para el presente estudio la muestra (no probabilística) fueron los Directores y Gerentes de Asuntos Corporativos / Asuntos Externos/ Responsabilidad Social del tipo de empresas ya mencionadas.

Los criterios de inclusión fueron:

- 01 Vicepresidente corporativo.
- 01 Gerente Corporativo.
- 01 Gerente de Unidad Operativa.
- Que cuenten con más de 15 años de labor en el sector minero.
- Que representen diversidad generacional (debido a los estilos de liderazgo que esta variable confiere).
- Que sean parte de empresas que operen en distintos puntos del territorio nacional (norte, centro y sur del país).

El marco muestral lo constituyó la relación de 492 empresas que desarrollan mediana y gran minería en el Perú en el 2017 según el registro oficial del MEM (Directorio Minero en el portal web de este ente rector). Así es que se determinó finalmente los 3 entrevistados:

- Raúl Benavides Ganoza - Vice Presidente de Desarrollo de Negocios en Buenaventura, con 38 años de labor en el sector minero.
- Darío Zegarra Macchiavello - Gerente Senior de Relaciones Gubernamentales, Desarrollo Sostenible y Gestión Social de Antamina, con 21 años de labor en el sector minero.
- Alejandro Justiniano Luna Victoria - Gerente de Gestión Social en Minera La Arena, Unidad Operativa de la Corporación Tahoe Perú, con 15 años de labor en el sector minero.

Las hojas de vida de los mencionados entrevistados se encuentran en el apéndice final.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la entrevista semi estructurada, siendo el instrumento la Guía de Entrevista elaborada en función de la operacionalización de las variables presentadas en la Matriz de Operacionalización (Ver Apéndice N° 1).

TESIS RMVL

V. RESULTADOS

Es conocido que las empresas del sector minero que operan en el Perú realizando gran y mediana minería vienen aplicando mejoras en sus sistemas de administración de recursos humanos desde fines de la década de 1990, con la apertura a la inversión privada promovida por el Estado Peruano. La evolución de los enfoques que globalmente se ha dado en la denominada gestión de las personas, han ido influyendo esas mejoras, en el contexto de las necesidades empresariales.

Sin embargo, ni el mencionado sector minero, ni la academia han sistematizado los resultados obtenidos en el marco de estos procesos de mejora y ello se ve reflejado en la insipiente información respecto a esta dimensión que intersecta la gestión de las empresas mineras con las tendencias del talento humano.

Y si a ello se le suma que las percepciones de los clientes internos o representantes de las gerencias de línea no han sido explicitadas en los estudios existentes, se podrá tener una imagen donde prime el principio de supremacía de la realidad. Por ello esta investigación, desea cuestionar para mejorar. Es así que se fundamentó este estudio.

Para todo esto se planteó, como objetivo general, determinar los efectos tiene la aplicación de los procesos de incorporación de personal en las empresas mineras del Perú desde la mirada de Directores y Gerentes de tres importantes empresas de este sector. El resultado de este objetivo general es el que se obtiene de los siguientes resultados específicos:

El primer objetivo específico - OE 1, fue identificar los conocimientos (conocimientos y habilidades) más solicitadas en las empresas. Este trabajo ayudó a conocer las percepciones de los informantes respecto a la primera de las 3 categorías o dimensiones determinadas: los conocimientos.

El segundo objetivo específico – OE 2, fue identificar las competencias interpersonales, organizacionales y éticas más valoradas y solicitadas en las empresas. Esto significó conocer las percepciones de los de los entrevistados respecto a la segunda categoría o dimensión: los competencias (*per se*). En este punto la información transcrita de las entrevistas realizadas ha sido registrada a pesar de la amplitud de la misma.

Respecto al tercer objetivo específico – OE 3, fue identificar si se evalúa la motivación personal de los candidatos en las empresas a las que pertenecen los entrevistados. Esta labor ayudó a conocer las percepciones de estos denominados clientes internos respecto a la tercera y última categoría o dimensión determinadas: la motivación personal (de los candidatos).

Finalmente el cuarto objetivo específico - OE 4, evaluar la contribución de los efectos encontrados a la competitividad y sostenibilidad de las empresas estudiadas desde la percepción de los entrevistados.

Una vez recogidos y procesados los datos obtenidos se procedió a aplicar el método de análisis y síntesis ya explicado, siendo los resultados los que se presentan a continuación:

Resultado 1 - Objetivo Específico 1:

Identificar los conocimientos (conocimientos y habilidades) más solicitadas en las empresas.

Tabla 2 : R1 consolidado por indicadores del objetivo específico 1

INDICADORES	RESPUESTA AJL	RESPUESTA RBG	RESPUESTA DZM
1. Conocimiento de la realidad interna y externa de la empresa.	SI	SI	SI
2. Conocimiento de las tendencias de su profesión.	SI	SI	SI
3. Conocimiento del inglés.	NO	SI	SI
4. Conocimiento del idioma local.	NO	NO	NO
5. Nivel de suficiencia en las <i>Hard Skills</i> descritas en el perfil del puesto al que postula.	SI	SI	SI

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos (Consolidado de Registros de Entrevistas).

Las respuestas obtenidas de los 03 entrevistados expresan su reconocimiento y valoración positiva respecto a todos los indicadores de la dimensión conocimientos en relación a:

- Conocimiento de la realidad interna y externa de la empresa;
- Conocimientos técnicos de las tendencias de las diferentes profesiones con que cuentan los propios colaboradores y
- Nivel de suficiencia de éstos ("*Hard Skills*") en relación a lo requerido en el perfil del puesto.

Sin embargo para el caso del indicador referido al conocimiento del idioma inglés es el entrevistado AJL que ocupa la posición de nivel táctico / operativo el que no lo reconoce como necesario (Ver apéndice de Consolidado de Registros de Entrevistas lo correspondiente a REGENT 01-AJL)

Posteriormente en lo que respecta al conocimiento del idioma local ninguno de los entrevistados hace referencia.

(Para conocer los conocimientos y habilidades específicas mencionadas por los 3 entrevistados ver en el Apéndice el Consolidado de Registros de Entrevistas los registros de las entrevistas 1, 2 y 3 para las preguntas 1 a la 3)

Resultado 2 - Objetivo Específico 2:

Identificar las competencias intrapersonales e interpersonales, organizacionales y éticas más solicitadas en las empresas.

Tabla 3: R2 consolidado por indicadores del objetivo específico 2

INDICADORES	RESPUESTA AJL	RESPUESTA RBG	RESPUESTA DZM
1. Capacidad para trabajar en equipo.	SI	SI	SI
2. Capacidad para negociar.	SI	SI	SI
3. Comportamientos que evidencian una clara orientación al cliente (tanto interno como externo).	SI EN PROCESO	SI EN PROCESO	SI EN PROCESO
4. Nivel de pensamiento estratégico y crítico (según la jerarquía del puesto).	SI	SI	SI
5. Comportamientos que evidencien visión de sistemas y procesos.	SI	SI	SI
6. Comportamientos que evidencien un liderazgo efectivo.	SI	SI	SI
7. Comportamientos que evidencien su capacidad para negociar.	SI EN PROCESO	SI	SI EN PROCESO
8. Comportamientos que evidencien su capacidad para innovar.	SI EN PROCESO	SI EN PROCESO	SI EN PROCESO
9. Comportamientos que evidencien Sentido Ético.	SI	SI	SI
10. Comportamientos que demuestren la Orientación a Grupos de Interés / Stakeholders.	SI EN PROCESO	SI EN PROCESO	SI EN PROCESO
11. Comportamientos que evidencien Integridad personal.	SI	SI	SI

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos (Consolidado de Registros de Entrevistas).

Las respuestas obtenidas de los 03 entrevistados evidencian sus diferentes percepciones de reconocimiento y valoración positiva respecto a los indicadores de la dimensión competencias *per se*. Así, los tres primeros indicadores corresponden a las **competencias intrapersonales e interpersonales**, siendo la “capacidad para trabajar en equipo” y la “capacidad para negociar” reconocidas y valoradas por todos los entrevistados; en lo que concierne el tercer indicador de comportamientos que evidencian una clara orientación al cliente (tanto interno como externo) también son todos los entrevistados que consideran que en sus empresas es un factor que está en proceso de construirse.

(Para conocer las competencias intrapersonales e interpersonales específicas mencionadas por los 3 entrevistados ver en el Apéndice el Consolidado de Registros de Entrevistas los registros de las entrevistas 1, 2 y 3 para las preguntas 4 a la 11).

Los siguientes 5 indicadores corresponden a las **competencias organizacionales**: “Nivel de pensamiento estratégico y crítico”; “Comportamientos que evidencien visión de sistemas y procesos” y “Comportamientos que evidencien un liderazgo efectivo” son reconocidos y valorados por todos los entrevistados.

Para el indicador “Comportamientos que evidencien su capacidad para negociar” 2 de los 3 entrevistados (los dos de nivel gerencial) reconocen que es un elemento que aún está en proceso, mientras que el entrevistado de nivel directivo percibe que sí existe en sus colaboradores actuales. Seguidamente el quinto indicador de las competencias organizacionales “Comportamientos que evidencien su capacidad para innovar” los 3 entrevistados señalan que es un elemento que está en proceso de desarrollo.

(Para conocer las competencias organizacionales específicas mencionadas por los 3 entrevistados ver en el Apéndice el Consolidado de Registros de Entrevistas los registros de las entrevistas 1, 2 y 3 para las preguntas 12 a la 14).

Posteriormente, los tres indicadores que operacionalizan las **competencias éticas**: el primero “Comportamientos que evidencien Sentido Ético” es reconocido y valorado por los 3 entrevistados; el segundo indicador “Comportamientos que demuestren la Orientación a Grupos de Interés / Stakeholders” hace coincidir la percepción de los 3 entrevistados como un elemento que está en proceso de desarrollo. Para el último indicador de esta serie “Comportamientos que evidencien integridad personal” es reconocido y valorado por todos los entrevistados.

(Para conocer las competencias éticas específicas mencionadas por los 3 entrevistados ver en el Apéndice el Consolidado de Registros de Entrevistas los registros de las entrevistas 1, 2 y 3 para las preguntas 15 a la 19).

Resultado 3- Objetivo Específico 3:

Identificar si se evalúa la motivación personal de los candidatos.

Tabla 4: R3 consolidado por indicadores del objetivo específico 3

INDICADORES	RESPUESTA AJL	RESPUESTA RBG	RESPUESTA DZM
1. Expectativas de desarrollo en la dimensión profesional.	DEPENDE	DEPENDE	SI
2. Motivaciones para los cambios personales	SI	DEPENDE	SI

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos (Consolidado de Registros de Entrevistas).

Las respuestas obtenidas de los 03 entrevistados enuncian sus diferentes percepciones de reconocimiento y valoración respecto a los indicadores de la dimensión de **motivación personal**. Es así que en relación al indicador que se refiere a la medición de las “Expectativas de desarrollo en la dimensión profesional” por parte del personal responsable del proceso de incorporación de personal, 2 de los 3 entrevistados opina que depende pues es algo que no se realiza con regularidad. Y respecto al otro indicador que se refiere a la medición de las “Motivaciones para los cambios personales” como parte de los procesos de admisión de las empresas, 1 entrevistado afirma que depende y 2 (los dos gerentes) afirman que sí. (Para conocer las percepciones específicas respecto a la dimensión de motivación personal mencionadas por los 3 entrevistados ver en el Apéndice el Consolidado de Registros de Entrevistas los registros de las entrevistas 1, 2 y 3 para las preguntas 20 a la 23).

Resultado 4 - Objetivo Específico 4:

Evaluar la contribución de los efectos encontrados a la competitividad y sostenibilidad de las empresas estudiadas, desde la percepción de los líderes entrevistados.

Tabla 5: R4 Consolidado por indicadores del objetivo específico 4

INDICADORES	RESPUESTA AJL	RESPUESTA RBG	RESPUESTA DZM
1. Percepción sobre la contribución de los procesos de incorporación de personal a generar competitividad para la empresa	SI	SI	SI
2. Percepción sobre la contribución de los procesos de incorporación de personal a generar sostenibilidad para la empresa	SI	SI	SI

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos (Consolidado de Registros de Entrevistas).

Finalmente, las respuestas obtenidas de los 03 entrevistados expresan sus percepciones en relación a los indicadores “Percepción sobre la contribución de los procesos de incorporación de personal a generar competitividad para la empresa” y “Percepción sobre la contribución de los procesos de incorporación de personal a generar sostenibilidad para la empresa”: en ambos casos es unánime el reconocimiento y valoración positiva de los 3 entrevistados al respecto.

(Para conocer las percepciones específicas respecto a la dimensión de motivación personal mencionadas por los 3 entrevistados ver en el Apéndice el Consolidado de Registros de Entrevistas los registros de las entrevistas 1, 2 y 3 para las preguntas 24 a la 25).

VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

DISCUSIÓN

Se ha destacado que tanto Alles (2012) como Chiavenato (2009 y 2011) coinciden en que el sentido final de los procesos de incorporación de personas a las empresas, es desarrollar el portafolio de competencias con que se realiza la gestión empresarial de modo que contribuya a su competitividad, siendo necesario para ello que sea un proceso vivo, adaptable al contexto interno y externo de la empresa, y además ágil y participativo. Esto verifica todos los resultados obtenidos a través del presente estudio que afirma que los efectos de los procesos de incorporación de personal basados en competencias para las empresas mineras del Perú deberían ser que éstas cuenten con colaboradores que posean: conocimientos (conocimientos y habilidades), competencias intrapersonales - interpersonales, organizacionales y éticas así como motivación personal, elementos que contribuyen a la competitividad y sostenibilidad de dichas empresas.

Asimismo, Chiavenato (2009) y sobre todo Alles (2012) coinciden en resaltar, aunque con distintos matices, que de la combinación de conocimientos, competencias (*per se*) y el elemento potenciador de la motivación resultará la generación del talento humano. Ese talento que como parte del capital humano, las empresas deben gestionar a través de sus diversos sistemas, procesos y técnicas de personal, resalta Huaco (2018). Este es parte del marco que comprueba los resultados de las dimensiones estudiadas en la presente investigación:

Respecto a los conocimientos como elementos reconocidos, valorados y solicitados por las empresas en sus procesos de reclutamiento y selección de personal, es importante resaltar que los resultados obtenidos señalan a las denominadas “*hard skills*” como importantes:

“El Perú ha ido acumulando ya muchos años de experiencia en el sector minero y encuentras que tanto las escuelas como el mismo desarrollo profesional ya te brindan profesionales con muy buenas competencias y conocimientos, conocimientos de la ciencia dura, de la *hard skills* [...]” (DZM 2018)

Así también los entrevistados señalaron que además de los conocimientos técnicos específicos, tanto de las ingenierías como de las ciencias sociales, se necesita que los colaboradores tengan un enfoque interdisciplinario (o conocimiento ecléctico), una afirmación que lo explica:

“Una de las cosas que la gente que entre a trabajar [...] y lo hablo desde la perspectiva social tiene que tener claramente el tema de sostenibilidad, el tema de participación, el tema de involucramiento, el tema de compartir información, ósea tiene que tener mucho más abierto y que no solo se limite a las cuestiones netamente técnicas, que yo conozco los temas de ingeniería civil para desarrollar proyectos de infraestructura y me limito a solamente eso... tiene que tener una mirada más allá de eso” (AJL 2018).

Esto se contrasta con lo señalado en los antecedentes de la presente investigación donde se menciona que Corvera, M., Mendoza, Y., y Castillo, I. (2014) comprobaron que existe la demanda continua de profesionales con mayores “competencias hard y soft”, así como con experiencia y conocimientos de otras disciplinas adicionales a su especialidad.

Resulta necesario destacar un hallazgo no esperado de parte de uno de los entrevistados que hizo la precisión respecto al carácter dinámico de los conocimientos:

“Es evidente que el mundo cambia demasiado rápido, entonces cuando me hablas de conocimiento, los conocimientos tienen un tiempo, no era lo mismo la formación de un ingeniero de minas en la época de mi padre que la formación de un ingeniero de minas hoy en día entonces en realidad lo que nos da la universidad es la capacidad, el orden intelectual para poder ir aprendiendo constantemente [...]” (RBG 2018).

La segunda dimensión del presente estudio es la referida a las competencias (*per se*) o también llamadas “*soft skills*”, al respecto se debe afirmar que tanto las competencias intra e interpersonales, como las organizacionales y las competencias éticas han sido ampliamente reconocidas y validadas por los entrevistados que unánimemente las reconocen como parte de los colaboradores que son incorporados en sus empresas, aunque con diferencias a explicar:

Las **competencias intrapersonales** más reconocidas por los entrevistados son:

- Control de emociones
- Resiliencia
- Autocrítica
- Automotivación.

En este primer conjunto de competencias intrapersonales resulta muy elocuente la siguiente afirmación:

“Yo no creo que las intrapersonales se destaquen suficientemente, creo que ya cada vez naturalmente se habla de conocimientos y se habla de interpersonales pero la intra no [...]” (DZM 2018)

Es evidente que en la visión de los gerentes de las áreas de gestión social de las empresas, las competencias que constituyen uno de los elementos nucleares de los talentos, la personalidad, es algo que aún no está lo suficientemente posicionado, es decir constituye una oportunidad de profundizar como parte de los retos de la gestión de las personas. En las bases teóricas precedentes se hace referencia a información que la revista Forbes (2017) señala que la gestión basada en competencias “incrementa las capacidades de la organización dado que se centra en los talentos de las personas. Si un empleado tiene la capacidad de desarrollar sus talentos a máxima capacidad, la corporación tendrá un mayor potencial de desarrollo”.

En lo que respecta a las **competencias interpersonales** específicas más reconocidas, están:

- Liderazgo
- Empatía
- Capacidad para comunicarse
- Capacidad de relacionamiento y negociación
- Enfoque a objetivos.

Algo que resulta interesante destacar es la percepción que el entrevistado de nivel directivo hace respecto a este tema de las pruebas psicológicas que suelen utilizarse en los procesos de selección para incorporar nuevos talentos:

“Definitivamente esto es parte de las competencias interpersonales, las vemos en base también a los indicadores psicológicos y los indicadores en test y esto es una rutina en el tema de recursos humanos, ahora, nunca estos indicadores te va a dar una respuesta tan clara pero ayuda para poder gestionar las cosas” (RBG 2018).

Esto se condice con la teoría de Alles (2012) que se ha señalado, donde explica que las competencias se evidencian a través de los comportamientos.

Los resultados encontrados en relación a las **competencias organizacionales** más reconocidas y valoradas por los entrevistados, bien se pueden resumir en la siguiente afirmación:

“Sí, ese es otro tema súper importante creo que los profesionales que nos sumamos a cualquier organización y ahora en específico en el sector minero tenemos que estar alineados a los que son los valores o los principios que se declaran y que son el marco de tu intervención” (AJL 2018).

Las siguientes competencias organizacionales enunciadas por los entrevistados son:

- Orden mental (orientación a objetivos)
- Visión de proceso y sistema
- Trabajo en grupo y equipo.

En este punto es necesario mencionar uno de los antecedentes de esta investigación que concluyó en que “una empresa es una entidad conformada por varias personas, y que funcionan con la convicción de alcanzar metas, resultados y objetivos comunes; asimismo que la forma en que estas personas laboran e interactúan entre sí, incide significativamente en la rentabilidad y finalmente en el éxito de la organización y en este sentido se debe tener en cuenta la importancia para elegir al candidato con unos valores y actitudes propias del entorno de trabajo” (Camargo 2014).

Por otro lado, llama la atención la percepción de los entrevistados respecto tanto a la capacidad de innovar como la de negociar, en ambos casos, todos los entrevistados expresan que son elementos que están aún en un proceso de desarrollo (constituye pues materia de análisis para los profesionales de Gestión de Personas del sector minero).

Para culminar con esta dimensión, están los resultados de las **competencias éticas**. Como ya se explicó en el acápite de bases teóricas, Robbins y Judge (2009) afirman que la selección de personas es la decisión más importante que realizan las -aún denominadas- áreas de Recursos Humanos. En ese sentido, para el tema de las competencias éticas:

“Algunos de nosotros intentamos elaborar lo que se llama una ética cívica con el conjunto de valores que una sociedad puede compartir [...] las gentes prefieren la libertad a la esclavitud, la igualdad a la desigualdad, la solidaridad a la insolidaridad, el diálogo al conflicto... eso son los valores que preferimos y que nos unen a todos” (Cortina, 2017)

Entonces, la decisión de incorporar nuevo talento a la empresa deberá tener como una columna vertebral a las personas que desarrollen estos valores que guían su ética personal y sumen a la gestión ética empresarial.

Los entrevistados de la presente investigación señalaron:

- El valor del respeto (tanto respecto a los derechos de otras personas como para con las políticas de la organización)
- Sentido de lo ético evidenciado en comportamientos “correctos”
- Compromiso
- Transparencia, etc.

En este sentido resulta necesario extraer la siguiente afirmación de uno de los entrevistados ante las preguntas relacionadas a las competencias éticas:

“Entonces la pregunta es muy difícil porque ante una situación de presión realmente allí es donde se ven estas competencias éticas y morales, es muy difícil conocerlas antes porque de la boca para fuera puede ser una maravilla, pero de allí en adelante [...] yo creo que los valores se ven en los actos no es hablar de ellos, la gente tiene que ganarse su reputación en base a su comportamiento, a todos sus actos” (RBG 2018).

Así, surge nuevamente la necesidad de evidenciar comportamientos más allá de los resultados de las pruebas psicológicas o psicotécnicas que suelen utilizarse en los procesos de selección, para fines de la investigación se plantea como una necesidad de mejora que alinee los procesos de incorporación con los de evaluación por competencias.

Motivación personal es la tercera dimensión estudiada, y debe de señalarse que fue uno de los elementos que concitó respuestas complejas por parte de los entrevistados, desde la que proyecta la esfera interna y personal hasta la que privilegia el factor del ejemplo, a saber:

“Del tema motivación, es una parte que viene con uno y que la puedes tú reforzar y que tú puedes mantenerla en todo caso pero que depende mucho de cada persona, que depende mucho de cada uno” (AJL 2018).

“Los líderes empresariales motivan a su equipo [...] unas de las cosas que a mí me parece importante y que siempre se los digo a todos los chicos que trabajan conmigo: 'mira, aquí te tienen que pagar un buen sueldo, pero el día que solo trabajes por el sueldo estás perdido. Tú tienes que trabajar eso porque realmente lo que estás haciendo te gusta, estás convencido de que es algo positivo y es algo que trasciende, sino mejor no trabajes” (RBG 2014).

En relación al indicador que se refiere a la medición de las “Expectativas de desarrollo en la dimensión profesional” por parte del personal responsable del proceso de incorporación de personal, 2 de los 3 entrevistados opinaron que “depende” pues es algo que no se realiza con regularidad por parte de las áreas competentes, o también porque esa es labor de los líderes empresariales; el tercer entrevistado hizo alusión a los estudios y estadísticas que las empresas consultoras externas realizan como por ejemplo la “Marca Empleadora”.

Respecto al otro indicador que se refiere a la medición de las “Motivaciones para los cambios personales” como parte de los procesos de admisión de las empresas, el entrevistado de nivel directivo afirma que depende pues nuevamente sostiene que esa labor la deben desarrollar los líderes de la empresa, haciendo una tácita exclusión del área de RRHH, mientras los dos gerentes entrevistados manifiestan que sí se realiza.

En este punto es necesario hacer mención nuevamente a Alles (2012) que haciendo alusión a la teoría de David C. McClelland analiza la motivación humana y la señala como la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias, reafirmando también “La motivación de las personas transita muchas, [sic] veces por carriles desconocidos, y es algo sobre lo cual corresponde indagar”.

Finalmente, el último acápite “Evaluar la contribución de los efectos encontrados a la competitividad y sostenibilidad de las empresas estudiadas, desde la percepción de los líderes entrevistados” mereció el unánime reconocimiento y valoración positiva de los 3 entrevistados al respecto de los dos indicadores: “Percepción sobre la contribución de los procesos de incorporación de personal a generar competitividad para la empresa” y “Percepción sobre la contribución de los procesos de incorporación de personal a generar sostenibilidad para la empresa”. El reconocimiento de la contribución de la gestión de personas basada en competencias o mejor talento humano, partiendo del sistema de incorporación de personal, por parte de los entrevistados son concordantes con los diferentes autores citados en el presente estudio como por ejemplo Granda (2018) quien afirma que:

Trabajando en estos aspectos [políticas empresariales referidas a la gestión ética, a la transparencia y buen gobierno y a la sostenibilidad] las compañías no solo están haciendo lo moralmente correcto, sino que también incrementan su competitividad, ya que su imagen de marca mejora ante sus clientes y la sociedad en general. (El Periódico, 2018)

CONCLUSIONES

Se concluye que los efectos de los procesos de incorporación de personal basados en competencias para las empresas mineras del Perú deben ser que éstas cuenten con colaboradores que posean: conocimientos (conocimientos y habilidades), competencias intrapersonales - interpersonales, organizacionales y éticas así como motivación personal, que contribuyan a la competitividad y sostenibilidad de dichas empresas.

Se comprueba que los conocimientos (conocimientos *per se* y habilidades / destrezas) más solicitadas en las empresas son los referidos a los conocimientos técnicos de las profesiones (sean de las ingenierías o de las ciencias humanas / sociales); el conocimiento del idioma Inglés; conocimiento de la realidad interna y externa de la empresa. Así también existe un especial interés por el enfoque interdisciplinario de las *“hard skills”*.

Se han identificado que las competencias o *“soft skills”* intrapersonales e interpersonales más solicitadas son: Control de emociones; resiliencia; autocrítica y automotivación. En lo que corresponde a las competencias interpersonales, las más reconocidas son: Liderazgo; empatía; capacidad para comunicarse; capacidad de relacionamiento y negociación así como enfoque a objetivos. El Orden mental (orientación a resultados); la visión de procesos y sistemas y el trabajo en equipo son las competencias organizacionales más solicitadas. Complementariamente las competencias éticas más valoradas son: el sentido de lo ético (evidenciado en comportamientos); el valor del respeto (tanto respecto a los derechos de otras personas como para con las políticas de la organización); así como el compromiso y la transparencia.

Se ha confirmado la importancia de identificar si se evalúa la motivación personal de los candidatos en las empresas, sea por parte de las áreas de gestión de personas o por los propios líderes empresariales.

Se concluye que la evaluación de la contribución de los efectos encontrados a la competitividad y sostenibilidad de las empresas estudiadas, desde la percepción de los líderes entrevistados, es positiva: se reconoce las ventajas y beneficios de los procesos de incorporar talento humano a las empresas.

VII. RECOMENDACIONES

Las empresas del sector minero peruano deben capitalizar la información generada en la presente investigación, creando procesos de **implementación e implantación de la propuesta “Lineamientos MCTH 10”**, re creando sus modelos de negocio en base a la gestión de personas, con ética cívica y en pro de la competitividad y sostenibilidad que con justicia anhelan.

Asimismo es altamente recomendable que lo concluido en este estudio sea profundizado con **otras investigaciones que exploren la percepción de los directivos, gerentes y operadores de los procesos de gestión de personas**, completándose así una visión de 360 grados: la opinión de los clientes internos (como la que ha sido desarrollada en el presente trabajo) y la apreciación de los responsables de la gestión humana de las empresas.

Con respecto a la variable única “Efectos de los procesos de incorporación de personal basados en competencias” esta investigación ha descrito como la percepción del cliente interno estudiado valida las tendencias de la GDP respecto a la convicción que las capacidades de las empresas se incrementan cuando su modelo de gestión se centra en los talentos de las personas. Así, si un colaborador tiene el empoderamiento y las condiciones de desarrollar sus talentos al máximo, la empresa tendrá un mayor potencial de desarrollo para su productividad, competitividad y sostenibilidad.

Todo ello debe ser asumido como retos impulsores por los principales actores públicos y privados descritos dentro del alcance de este estudio:

- **La comunidad empresarial:** seguir su proceso de humanización en pro de la sostenibilidad, gestionando su más dinámico, complejo pero valioso capital... las personas.
- **Los representantes gubernamentales:** generando políticas públicas educativas y de empleo que vayan acorde a las tendencias de generar talento.
- **La Academia:** superando los paradigmas que continúan con la formación de profesionales en base a “*Hard Skills*”... cuando el siglo XXI con su IV revolución industrial, inteligencia artificial, etc. lo que demanda es la ventaja de las personas *ser seres humanos* con inteligencia emocional y las demás “*Soft Skills*”.
- **La sociedad civil:** como protagonista conformada por personas integrales que empoderadas por su propia convicción construyen una sociedad digna en base a la ética cívica.

Y a los innovadores de la sociedad del conocimiento, se recomienda profundizar los temas que han surgido de este estudio, como hallazgos no esperados inferidos de los aportes de los entrevistados, a saber:

- La evolución de los conocimientos y sus implicancias en la GDP;
- Competencias interpersonales como dinamizadores de la motivación personal trascendente;

- Reconocimiento de la gestión socialmente responsable como elemento transversal a todas las áreas empresariales;
- Interdependencia de la incorporación y evaluación “del personal”;
- Importancia y efectos de la diversidad generacional para la empleabilidad;
- “Reinventarse” como cualidad humana y ventaja competitiva;
- ¿“Universitas” vs Universidad?;

Y por último la motivación como eje clave para optimizar la gestión empresarial competitiva, sostenible y trascendente.

TESIS RMVL

LISTA DE REFERENCIAS

- Alles, M. (2012). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Brereton, D. (Setiembre de 2017). Prácticas de gestión social en la industria minera peruana: puntos destacados de la encuesta a miembros de la SNMPE de 2017. *Prácticas de gestión social en la industria minera peruana: puntos destacados de la encuesta a miembros de la SNMPE de 2017*. Lima, Lima, Perú: Universidad Queensland y Universidad del Pacífico.
- Butler, T. (19 de Setiembre de 2017). "La minería puede multiplicar hasta por 28 los empleos en un país". *Diario Gestión*, pág. Versión virtual.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. . México: Mc Graw Hill.
- Cortina, A. (Febrero de 2017). *Fundación Lilly*. Obtenido de " 15 citas con la ciencia": <http://www.15citasconlaciencia.com/>
- Diario La República. (07 de Diciembre de 2008). *Diario La República*. Obtenido de https://issuu.com/larepublica_peru/docs/republica_lima_071208
- Durán, C. (11 de Enero de 2017). *Forbes*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/gestion-por-competencias-una-buena-forma-de-concretar-propositos-empresariales/>
- GERENS ESCUELA DE POSTGRADO . (22 de Marzo de 2018). *Estrategias Innovadoras de RH para enfrentar desafíos de la minería*. Obtenido de <https://gerens.pe/blog/estrategias-innovadoras-rh-enfrentar-desafios-mineria/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Huaco, J. (27 de Abril de 2018). *Universidad de Piura - UDEP*. Obtenido de <http://udep.edu.pe/hoy/2018/las-mejores-practicas-en-direccion-de-personal-no-son-facilmente-imitables/>
- Kliksberg, B. (02 de Octubre de 2012). *Página 12*. Obtenido de ¿Cómo enfrentar la pobreza y la desigualdad?: <https://www.pagina12.com.ar/diario/especiales/18-178116-2011-10-02.html>
- Martínez, E. (10 de Abril de 2018). *Blog Acción Empresas por un Desarrollo Sostenible*. Obtenido de ¿Por qué un negocio responsable? Nuevas reglas para competir: <http://accionempresas.cl/blog/por-que-un-negocio-responsable-nuevas-reglas-para-competir/>

Morales, T. (22 de Julio de 2016). *http://www.rumbominero*. (R. Minero, Editor) Obtenido de <http://www.rumbominero.com/noticias/mineria/sector-minero-es-uno-de-los-rubros-con-mayor-rotacion-de-personal/>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. . México: Pearson.

Tafur , R. (1995). *La tesis universitaria*. Lima: Mantaro.

Tapia, G. (08 de Mayo de 2018). *El Periódico*. Obtenido de Responsabilidad social, compromiso y competitividad: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20180508/responsabilidad-social-cuestion-de-compromiso-6806669>

APÉNDICE

A continuación se presenta la información contenida en la Matriz de Consistencia del presente estudio y el Consolidado de Registros de Entrevistas realizada:

Apéndice 1

Tabla 6: Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO:				
Los efectos que tienen los procesos de incorporación de personal basados en competencias: opiniones de un grupo de directivos y gerentes de tres importantes empresas del sector minero peruano en el 2018.				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
1. Problema General:	1. Objetivo General:	1. Hipótesis General:	V. Única	
¿Qué efectos tienen los procesos de incorporación de personal basados en competencias para las empresas mineras del Perú desde la opinión de un grupo de directivos y gerentes de tres importantes empresas del sector minero peruano en el 2018?	Determinar los efectos que tienen los procesos de incorporación de personal basados en competencias para empresas mineras del Perú desde la opinión de un grupo de directivos y gerentes de tres importantes empresas del sector minero peruano.	Los efectos de los procesos de incorporación de personal basados en competencias para las empresas mineras del Perú deberían ser que éstas cuenten con colaboradores que posean: <ul style="list-style-type: none"> – Conocimientos (conocimientos y habilidades) – Competencias intrapersonales - 	Efectos de los procesos de incorporación de personal basados en competencias.	1. Enfoque Cualitativa. 2. Tipo de investigación según su fin: Aplicada 3. Nivel de Investigación, alcance o profundidad de conocimiento: Descriptiva 4. Método: Análisis - Síntesis ; Inductivo 5. Diseño de la Investigación: No Experimental – Transversal 6. Unidad de Análisis: Directores y Gerentes de Asuntos Corporativos / Asuntos Externos/ Responsabilidad Social de las empresas

		<p>interpersonales, organizacionales y éticas.</p> <p>– Motivación personal.</p> <p>Que contribuyan a la competitividad y sostenibilidad de dichas empresas.</p>		<p>mineras del país.</p> <p>7. Población:</p> <p>Directores y Gerentes de Asuntos Corporativos / Asuntos Externos de las 492 empresas que realizan mediana y gran minería metálica registradas en el Ministerio de Energía y Minas – MEM.</p>
2. Problemas Específicos:	2. Objetivos Específicos	2. Hipótesis Específicas (opcional):	V. Dependiente:	8. Muestra No Probabilística:
N.A.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar los conocimientos (conocimientos y habilidades) más solicitadas en las empresas. ▪ Identificar las competencias interpersonales, 	N.A.	N.A.	<p>03 Directores y Gerentes de Asuntos Corporativos / Asuntos Externos/ RS.</p> <p>Criterio de inclusión:</p> <p>01 Vicepresidente / miembro del directorio de la empresa, 01 Gerente Corporativo de la empresa y 01 Gerente de Unidad Operativa de la empresa que cuenten con más de 15 años de antigüedad en el sector minero.</p> <p>Asimismo se buscará diversidad generacional (debido a los estilos de liderazgo que esta</p>
			V. Intervinientes:	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organizacionales y éticas más solicitadas en las empresas. ▪ Identificar si se evalúa la motivación personal de los candidatos. ▪ Evaluar la contribución de los efectos encontrados a la competitividad y sostenibilidad de las empresas estudiadas desde la percepción de los líderes entrevistados. 			<p>variable confiere). Finalmente estas empresas deberán operar en distintos puntos del territorio nacional: norte, centro y sur del país.</p> <p>9. Marco Muestral: Relación de las empresas que desarrollan mediana y gran minería en el Perú en el 2017 registradas por el Ministerio de Energía y Minas (MEM) en su directorio minero.</p> <p>10. Técnicas: Cualitativa Entrevista Semi estructurada.</p> <p>11. Instrumentos: Guía de entrevista</p> <p>12. Justificaciones: Justificación teórica: La presente investigación encuentra su justificación teórica en las Teorías de Gestión de Recursos Humanos / Talento Humano por Competencias de autores como Alles (2012); y Chiavenato (2009 y 2011). Asimismo se basará en el cuerpo de conocimientos sobre Minería Competitividad, Ética y Sostenibilidad, recurriendo a estudios y</p>
--	--	--	--	---

			<p>propuestas de diversos y reconocidos autores y organismos como Bernardo Klisksberg (2011); Adela Cortina (2013); y el ICMM - International Council on Mining & Metals (2000) así como de las ponencias de la 33 Convención Minera PERUMIN 2017 evento de Instituto de Ingenieros de Minas del Perú (IIMP).</p> <p>Justificación Práctica:</p> <p>La presente investigación encuentra su justificación práctica en que contribuirá significativamente a conocer cuáles son las competencias necesarias para incorporar el personal idóneo que permitirá gestionar los retos de viabilidad y sostenibilidad que presenta las empresas del sector minero del país.</p> <p>Se determinarán los efectos de contar con colaboradores de alto, medio mando así como de nivel operativo incorporados en las empresas mineras a través de procesos de incorporación de personal que contemplan las competencias laborales (sobre todo aquellas enfocadas en la ética) y la</p>
--	--	--	---

				<p>motivación, además de los conocimientos de los candidatos (comprendiendo en éstos a los conocimientos <i>per se</i> y las habilidades). Todo ello desde la opinión de directores y gerentes que tiene una trayectoria validada dentro del sector.</p>
--	--	--	--	--

Apéndice 2:

CONSOLIDADO DE RESPUESTAS

REGISTROS DE ENTREVISTAS (REGENT):

Alejandro Justiniano L (AJL).

Raúl Benavides Ganoza (RBG).

Darío Zegarra Macchiavello (DZM).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Identificar los conocimientos (conocimientos y habilidades) más solicitadas en las empresas.
2. Identificar las competencias intrapersonales e interpersonales, organizacionales y éticas más solicitadas en las empresas.
3. Identificar si se evalúa la motivación personal de los candidatos.
4. Evaluar la contribución de los efectos encontrados a la competitividad y sostenibilidad de las empresas estudiadas desde la percepción de los líderes entrevistados.||

A continuación se presentan la consolidación de las respuestas de los entrevistados en el marco de cada uno de los 4 objetivos específicos y de las dimensiones e indicadores:

TESIS DE MAESTRIA

Los efectos que tienen los procesos de incorporación de personal basados en competencias: opiniones de un grupo de directivos y gerentes de tres importantes empresas del sector minero peruano en el 2018.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1:

IDENTIFICAR LOS CONOCIMIENTOS (CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES) MÁS SOLICITADAS EN LAS EMPRESAS. DIMENSIÓN CONOCIMIENTOS – CÓDIGO CON.

PREGUNTAS	CÓDIGO	RESPUESTA	RESPUESTA	RESPUESTA
	CON	AJL	RBG	DZM
1. Basados en los diversos autores, para esta investigación definimos que los conocimientos constituye uno de los tres plano de las capacidades de las personas y está conformado por elementos cognitivos - académicos y las habilidades/ destrezas . Son conocidos como “ <i>Hard skills</i> ”. En este marco ¿Opina Ud. que el personal que es incorporado en su empresa tienen los conocimientos o las denominadas “ <i>Hard skills</i> ” que la organización necesita para gestionarse de acuerdo a los retos del presente siglo? ¿Podría explicarme por favor?	CON - 01	SI (P. 2)	SI EN PROCESO (P. 2)	SI EN PROCESO (P. 2)
2. ¿Qué conocimientos y habilidades / destrezas considera Ud. más importantes para ser consideradas en los procesos de selección de sus colaboradores porque son clave para alcanzar los objetivos empresariales de su representada?	CON - 02	C. técnicos profesionales C. sobre el sector minero C. realidades rurales. C. Roles Estado y empresas. C. interdisciplinario	Manejo del Inglés. Habilidades comunicacionales. (P. 3)	C. técnicos profesionales de Ingenierías y CC. Sociales. C. sobre tecnología C. innovación C. eclécticos / interdisciplinarios. (P. 3)

GE-042018-RMVL

		(P. 2 y 3)		
3. ¿Podría brindar algunos ejemplos reales de lo que me acaba de explicar?	CON – 03	SI Negociación: sostenibilidad, participación, involucramiento y enfoque interdisciplinario (P. 3)	SI Comunicación empática (P. 3)	SI Startups, emprendimiento (P. 3 y 4)

Para fines de la sistematización de las respuestas se considerarán solamente 04 alternativas que sintetizan las respuestas que serán desarrolladas: SÍ / NO/ SÍ EN PROCESO / DEPENDE.

CONSOLIDADO POR INDICADORES DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 1:

INDICADORES	RESPUESTA AJL	RESPUESTA RBG	RESPUESTA DZM
6. Conocimiento de la realidad interna y externa de la empresa.	SI	SI	SI
7. Conocimiento de las tendencias de su profesión.	SI	SI	SI
8. Conocimiento del inglés.	NO	SI	SI
9. Conocimiento del idioma local.	NO	NO	NO
10. Nivel de suficiencia en las <i>Hard Skills</i> descritas en el perfil del puesto al que postula.	SI	SI	SI

OBJETIVO ESPECÍFICO 2:

IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS INTRAPERSONALES E INTERPERSONALES, ORGANIZACIONALES Y ÉTICAS MÁS SOLICITADAS EN LAS EMPRESAS.

DIMENSIÓN COMPETENCIAS – CÓDIGO COM.

PREGUNTA	CÓDIGO CON	RESPUESTA AJL	RESPUESTA RBG	RESPUESTA DZM
<p>4. Ahora se abordará el tema de las competencias [per se]. En esta investigación se las define como las características de personalidad evidenciables y medibles a través de los comportamientos de las personas. Denominadas también “<i>Soft Skills</i>” y contribuyen al desempeño exitoso de las personas que las poseen en un puesto de trabajo determinado. Dicho esto ¿Considera Ud. que el personal que es incorporado en su empresa tienen las competencias o también denominadas “<i>Soft skills</i>” que la organización necesita para gestionarse de acuerdo a los retos del presente siglo? ¿Podría explicarme por favor?</p>	COM - 01	SI (P. 4)	SI EN PROCESO (P. 4)	SI EN PROCESO (P.4)
<p>5. De los diferentes cuerpos de conocimientos que hasta la actualidad se han producido respecto al tema de competencias, existen varias categorías de las mismas. Para fines de la presente investigación se ha considerado tres (3):</p> <ol style="list-style-type: none"> Competencias Intra e interpersonales: son aquellas competencias relacionadas a las capacidades del candidato a gestionar su inteligencia emocional y también las relaciones que es capaz de gestionar con otras personas de su entorno. Competencias Organizacionales: son aquellas competencias relacionadas a los rasgos de personalidad y capacidades intrapersonales del candidato a alinearse a la visión, misión y valores de la organización. Incluye el liderazgo. 	COM - 02	SI EN PROCESO (P. 5)	DEPENDE (P. 4 y 5)	SI EN PROCESO (P. 6)

<p>c. Competencias Éticas: son aquellas competencias relacionadas a los comportamientos de los candidatos que evidencien sentido ético – moral humanístico.</p>				
<p>6. Dicho esto, ¿Considera Ud. que el personal que es incorporado en su empresa tienen las competencias intrapersonales que la organización necesita para gestionarse de acuerdo a los retos del presente siglo? ¿Podría brindar algunos ejemplos reales de lo que me acaba de explicar?</p>	COM - 03	SI EN PROCESO (P. 5)	DEPENDEN (P. 4 y 5)	SI EN PROCESO (P. 6)
<p>7. ¿Qué competencias intrapersonales considera Ud. más importantes para ser consideradas en los procesos de selección de sus colaboradores porque son clave para alcanzar los objetivos empresariales de su representada?</p>	COM - 04	Capacidad de escucha y tolerancia (P. 4)	Control de emociones y tolerar la frustración (P. 5)	Resiliencia, autocrítica y auto motivación (P. 7)
<p>8. ¿Podría brindar algunos ejemplos reales de lo que me acaba de explicar?</p>	COM - 05	Caso de intolerancia (P. 5)	Comportamientos basados en valores (P. 5)	Caso de intolerancia y separación de la empresa (P. 8)
<p>9. Ahora respecto a las competencias interpersonales ¿Considera Ud. que el personal que es incorporado en su empresa tienen las competencias interpersonales que la organización necesita para gestionarse de acuerdo a los retos del presente siglo? ¿Podría explicarme por favor?</p>	COM - 06	SI (P. 6)	DEPENDEN (P. 5)	SI (P. 9)
<p>10. ¿Qué competencias de este tipo considera Ud. más importantes para ser consideradas en los procesos de selección de sus colaboradores porque son clave para alcanzar los objetivos empresariales de su representada?</p>	COM - 07	Capacidad de relacionamiento; Orientación a resultados; etc. (P. 6 y 7)	Empatía; capacidad de comunicación efectiva; convencimiento, etc. (P. 2 y 6)	Liderazgo (lateral); capacidad de escucha; capacidad de comunicación asertiva; etc. (P. 7 y 8)

<p>11. ¿Podría brindar algunos ejemplos reales de lo que me acaba de explicar?</p>	<p>COM - 08</p>	<p>Caso de gestiones con las comunidades (P. 6)</p>	<p>Caso de la construcción de la mina La Zanja (P. 6 y 7)</p>	<p>Caso de colaborador que tuvo que dejar la empresa por problemas de competencias interpersonales (P. 6 y 7)</p>
<p>12. En relación a las competencias organizacionales ¿Considera Ud. que el personal que es incorporado en su empresa tienen las competencias organizacionales que la organización necesita para gestionarse de acuerdo a los retos del presente siglo? ¿Podría explicarme por favor?</p>	<p>COM - 09</p>	<p>SI (P. 7)</p>	<p>SI (P. 8)</p>	<p>SI (P. 10)</p>
<p>13. ¿Qué competencias de este tipo considera Ud. más importantes para ser consideradas en los procesos de selección de sus colaboradores porque son clave para alcanzar los objetivos empresariales de su representada?</p>	<p>COM - 10</p>	<p>Consecuencia / integridad; transparencia y generación de confianza (P. 7 y 8)</p>	<p>Orden mental; orientación a objetivos; visión de procesos; liderazgo; etc. (P. 7, 8 y 9)</p>	<p>Liderazgo; Trabajo en grupo y equipo y orientación a objetivos (P. 8 y 9)</p>
<p>14. ¿Podría brindar algunos ejemplos reales de lo que me acaba de explicar?</p>	<p>COM - 11</p>	<p>Casos de intervención comunal basadas en las políticas de la empresa (P. 8)</p>	<p>Caso propio basado en el "Principio de Peter" (niveles de incompetencia) (P. 9)</p>	<p>El sistema de evaluación de desempeño de su empresa (incluyendo reconocimiento) (P. 10)</p>
<p>15. Para completar esta parte de la entrevista, respecto a las competencias éticas ¿Considera Ud. que el personal que es incorporado en su empresa tienen las</p>	<p>COM - 12</p>	<p>SI (P. 8)</p>	<p>DEPENDEN (P. 9 y 10)</p>	<p>SI (P. 10 Y 11)</p>

competencias éticas que la organización necesita para gestionarse de acuerdo a los retos del presente siglo? ¿Podría explicarme por favor?				
16. ¿Qué competencias de este tipo considera Ud. más importantes para ser consideradas en los procesos de selección de sus colaboradores porque son clave para alcanzar los objetivos empresariales de su representada?	COM - 13	Sentido de lo ético; objetividad; equidad; transparencia; coherencia y compromiso (P. 8)	Liderazgo (auténtico basado en el ejemplo); Respeto a la corporación y a los DDHH (P. 11 y 12)	Respeto; equidad; equidad de género; etc. (P. 11)
17. ¿Podría brindar algunos ejemplos reales?	COM - 14	Caso de templanza personal (P. 10)	Caso de respeto por las políticas de la corporación (P. 12)	Casos de aplicación de sanciones: Código de Ética (P. 11)
18. ¿Considera Ud. Que el personal que es incorporado a su empresa tiene las capacidades para comprender los valores implicados en las acciones que su puesto requiere? Explique por favor.	COM - 15	SI (P. 10)	DEPENDEN (P. 12)	SI (P. 12 y 13)
19. ¿Considera Ud. Que el personal que es incorporado a su empresa tiene actitud y capacidad para adaptar su actividad profesional a la atención de las necesidades de los Stakeholders de manera alineada a la visión, misión, valores y políticas de la empresa? Explique por favor.	COM - 16	SI EN PROCESO (P. 11)	SI EN PROCESO (P. 12)	SI EN PROCESO (P. 12 y 13)

Para fines de la sistematización de las respuestas se considerarán solamente 04 alternativas que sintetizan las respuestas que serán desarrolladas: SÍ / NO/ SÍ EN PROCESO / DEPENDE.

CONSOLIDADO POR INDICADORES DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 2:

INDICADORES	RESPUESTA AJL	RESPUESTA RBG	RESPUESTA DZM
12. Capacidad para trabajar en equipo.	SI	SI	SI
13. Capacidad para negociar.	SI	SI	SI
14. Comportamientos que evidencian una clara orientación al cliente (tanto interno como externo).	SI EN PROCESO	SI EN PROCESO	SI EN PROCESO
15. Nivel de pensamiento estratégico y crítico (según la jerarquía del puesto).	SI	SI	SI
16. Comportamientos que evidencien visión de sistemas y procesos.	SI	SI	SI
17. Comportamientos que evidencien un liderazgo efectivo.	SI	SI	SI
18. Comportamientos que evidencien su capacidad para negociar.	SI EN PROCESO	SI	SI EN PROCESO
19. Comportamientos que evidencien su capacidad para innovar.	SI EN PROCESO	SI EN PROCESO	SI EN PROCESO
20. Comportamientos que evidencien Sentido Ético.	SI	SI	SI
21. Comportamientos que demuestren la Orientación a Grupos de Interés / Stakeholders.	SI EN PROCESO	SI EN PROCESO	SI EN PROCESO
22. Comportamientos que evidencien Integridad personal.	SI	SI	SI

OBJETIVO ESPECÍFICO 3:

IDENTIFICAR SI SE EVALÚA LA MOTIVACIÓN PERSONAL DE LOS CANDIDATOS.

DIMENSIÓN MOTIVACIÓN PERSONAL – CÓDIGO MOTP.

PREGUNTA	CÓDIGO CON	RESPUESTA AJL	RESPUESTA RBG	RESPUESTA DZM
20. Para completar la entrevista, para fines de esta investigación se definió la dimensión de motivación como el interés y expectativas de desarrollo profesional de las personas así como los motivos que las llevan a realizar cambios en sus vidas. En ese sentido ¿Considera Ud. que el personal que es incorporado en su empresa tienen la motivación personal que la organización necesita para gestionarse de acuerdo a los retos del presente siglo? ¿Podría explicarme por favor?	MOTP - 01	SI (P. 13)	SI (P. 13 y 14)	SI (P. 14)
21. ¿Piensa Ud. que en los procesos de incorporación de personal de su empresa se evalúa por qué los candidatos quieren ingresar a laborar con ustedes? ¿Lo considera importante? ¿Por qué?	MOTP - 02	DEPENDE Pero él si lo hace cuando participa (P. 14)	NO Eso es trabajo de los líderes de la empresa (P. 14)	SI Y hay estudios de consultoras externas (P. 14)
22. ¿Piensas que en los procesos de incorporación de personal de su empresa se evalúa qué factores tienen los candidatos para realizar un cambio laboral? ¿Lo considera importante? ¿Por qué?	MOTP - 03	SI (P. 15)	NO Por parte de RRHH, eso es trabajo de los líderes de la empresa	SI Y hay estudios sobre “motivación extrínseca” (P. 14 y 15)

			(P. 14)	
23. ¿Podría brindar algunos ejemplos reales de lo que me acaba de explicar?	MOTP - 04	Caso de inserción laboral teniendo la motivación como factor dirimente para contratar (P. 14)	Caso personal: dice a sus colaboradores que tengan motivaciones para trascender (P. 14)	Casos de colaboradores que tienen excelencia operacional como factor motivacional extrínseco (P. 14)

Para fines de la sistematización de las respuestas se considerarán solamente 04 alternativas que sintetizan las respuestas que serán desarrolladas: SÍ / NO/ SÍ EN PROCESO / DEPENDE.

CONSOLIDADO POR INDICADORES DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 3:

INDICADORES	RESPUESTA AJL	RESPUESTA RBG	RESPUESTA DZM
3. Expectativas de desarrollo en la dimensión profesional.	DEPENDE	DEPENDE	SI
4. Indagación de las motivaciones para los cambios personales	SI	DEPENDE	SI

OBJETIVO ESPECIFICO 4:

EVALUAR LA CONTRIBUCIÓN DE LOS EFECTOS ENCONTRADOS A LA COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS LÍDERES ENTREVISTADOS

RECOMENDACIONES FINALES – CODIGO RECF

PREGUNTA	CÓDIGO CON	RESPUESTA AJL	RESPUESTA RBG	RESPUESTA DZM
24. En el marco de lo expresado hasta el momento ¿Qué efectos tienen los procesos de incorporación de personal basados en competencias para las empresas mineras del Perú en el 2018 de acuerdo a cada una de las dimensiones planteadas?	RECF - 01	Los principales efectos para la empresa son: la reducción de los riesgos de tener alta rotación de personal; permite el fidelizar mejor a los colaboradores y también potenciar el compromiso de ellos con la empresa en que trabajan. (P. 15)	Los efectos cuando se incorporan personas nuevas a la corporación son los talentos nuevos; pero es mejor la incorporación por fuentes internas (como promoción del personal). Se complementa evaluación de 360°. (P. 15 y 16)	Los efectos para la empresa: ser capaces de incorporar la visión del otro y ser competentes para afrontar los ODS – Agenda 2030. Para los colaboradores: permite auto conocerse y ser mejor persona. (P. 15 y 16)
25. ¿Considera Ud. Que la gestión basada en competencias, específicamente en lo que respecta los procesos de incorporación de personal, contribuyen a generar mejores resultados para la empresa? Explique por favor.	RECF - 02	Contribuye a generar valor para la empresa.	Sostenibilidad y generar ventajas competitivas	Sostenibilidad; eficiencia y generación de valor.

		(P. 16)	(P. 19)	(P. 18)
--	--	---------	---------	---------

Para fines de la sistematización de las respuestas se considerarán solamente 04 alternativas que sintetizan las respuestas que serán desarrolladas: SÍ / NO/ SÍ EN PROCESO / DEPENDE.

CONSOLIDADO POR INDICADORES DEL OBJETIVO ESPECÍFICO 4:

INDICADORES	RESPUESTA AJL	RESPUESTA RBG	RESPUESTA DZM
3. Percepción sobre la contribución de los procesos de incorporación de personal a generar competitividad para la empresa	SI	SI	SI
4. Percepción sobre la contribución de los procesos de incorporación de personal a generar sostenibilidad para la empresa	SI	SI	SI

Apéndice 3:

GUÍA DE ENTREVISTA

(Dirigida a la muestra determinada)

Buenos días Sr. [nombre del entrevistado]. Como Ud. sabe soy candidata a Magister de la Universidad Privada del Norte, y actualmente estoy desarrollando la tesis mencionada. En tal sentido y tal como coordinamos previamente, le agradeceré su participación en la presente entrevista.

INSTRUCCIONES:

Por favor conteste las siguientes preguntas con la mayor sinceridad que le otorga la naturaleza anónima de la identificación para esta investigación y de acuerdo a las experiencias que ha vivido como directivo / gerente en la empresa que actualmente labora y en general del sector minero peruano.

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

CARGO EN LA EMPRESA:

**TIEMPO DE DESEMPEÑO DE SUS LABORES
EN EL ACTUAL CARGO:**

**TIEMPO DE TRABAJO EN EL SECTOR
MINERO:**

NOMBRE DE LA ENTREVISTADORA:

TESIS DE MAESTRIA

Los efectos que tienen los procesos de incorporación de personal basados en competencias: opiniones de un grupo de directivos y gerentes de tres importantes empresas del sector minero peruano en el 2018.

DIMENSIÓN CONOCIMIENTOS

1. Basados en los diversos autores, para esta investigación definimos que los **conocimientos** constituye uno de los tres plano de las capacidades de las personas y está conformado por **elementos cognitivos - académicos y las habilidades/ destrezas**. Son conocidos como “*Hard skills*”. En este marco ¿Opina Ud. que el personal que es incorporado en su empresa tienen los conocimientos o las denominadas “*Hard skills*” que la organización necesita para gestionarse de acuerdo a los retos del presente siglo? ¿Podría explicarme por favor?
2. ¿Qué conocimientos y habilidades / destrezas considera Ud. más importantes para ser consideradas en los procesos de selección de sus colaboradores porque son clave para alcanzar los objetivos empresariales de su representada?
3. ¿Podría brindar algunos ejemplos reales de lo que me acaba de explicar?

DIMENSIÓN COMPETENCIAS

4. Ahora se abordará el tema de las **competencias** [*per se*]. En esta investigación se las define como las características de personalidad evidenciables y medibles a través de los comportamientos de las personas. Denominadas también “*Soft Skills*” y contribuyen al desempeño exitoso de las personas que las poseen en un puesto de trabajo determinado. Dicho esto ¿Considera Ud. que el personal que es incorporado en su empresa tienen las competencias o también denominadas “*Soft skills*” que la organización necesita para gestionarse de acuerdo a los retos del presente siglo? ¿Podría explicarme por favor?
5. De los diferentes cuerpos de conocimientos que hasta la actualidad se han producido respecto al tema de competencias, existen varias categorías de las mismas. Para fines de la presente investigación se ha considerado tres (3):
 - a. **Competencias Intra e interpersonales:** son aquellas competencias relacionadas a las capacidades del candidato a gestionar su inteligencia emocional y también las relaciones que es capaz de gestionar con otras personas de su entorno.
 - b. **Competencias Organizacionales:** son aquellas competencias relacionadas a los rasgos de personalidad y capacidades intrapersonales del candidato a alinearse a la visión, misión y valores de la organización. Incluye el liderazgo.
 - c. **Competencias Éticas:** son aquellas competencias relacionadas a los comportamientos de los candidatos que evidencien sentido ético – moral humanístico.
6. Dicho esto, ¿Considera Ud. que el personal que es incorporado en su empresa tienen las **competencias intrapersonales** que la organización necesita para gestionarse de acuerdo a los retos del presente siglo? ¿Podría explicarme por favor?
7. ¿Qué competencias intrapersonales considera Ud. más importantes para ser consideradas en los procesos de selección de sus colaboradores porque son clave para alcanzar los objetivos empresariales de su representada?
8. ¿Podría brindar algunos ejemplos reales de lo que me acaba de explicar?

9. Ahora respecto a las **competencias interpersonales** ¿Considera Ud. que el personal que es incorporado en su empresa tienen las competencias interpersonales que la organización necesita para gestionarse de acuerdo a los retos del presente siglo? ¿Podría explicarme por favor?
10. ¿Qué competencias de este tipo considera Ud. más importantes para ser consideradas en los procesos de selección de sus colaboradores porque son clave para alcanzar los objetivos empresariales de su representada?
11. ¿Podría brindar algunos ejemplos reales de lo que me acaba de explicar?

12. En relación a las **competencias organizacionales** ¿Considera Ud. que el personal que es incorporado en su empresa tienen las competencias organizacionales que la organización necesita para gestionarse de acuerdo a los retos del presente siglo? ¿Podría explicarme por favor?
13. ¿Qué competencias de este tipo considera Ud. más importantes para ser consideradas en los procesos de selección de sus colaboradores porque son clave para alcanzar los objetivos empresariales de su representada?
14. ¿Podría brindar algunos ejemplos reales de lo que me acaba de explicar?
15. Para completar esta parte de la entrevista, respecto a las **competencias éticas** ¿Considera Ud. que el personal que es incorporado en su empresa tienen las competencias éticas que la organización necesita para gestionarse de acuerdo a los retos del presente siglo? ¿Podría explicarme por favor?
16. ¿Qué competencias de este tipo considera Ud. más importantes para ser consideradas en los procesos de selección de sus colaboradores porque son clave para alcanzar los objetivos empresariales de su representada?
17. ¿Podría brindar algunos ejemplos reales?
18. ¿Considera Ud. que el personal que es incorporado a su empresa tiene las capacidades para comprender los valores implicados en las acciones que su puesto requiere? Explique por favor.
19. ¿Considera Ud. que el personal que es incorporado a su empresa tiene actitud y capacidad para adaptar su actividad profesional a la atención de las necesidades de los Stakeholders de manera alineada a la visión, misión, valores y políticas de la empresa? Explique por favor.

DIMENSIÓN MOTIVACIÓN PERSONAL

20. Para completar la entrevista, para fines de esta investigación se definió la dimensión de **motivación** como el interés y expectativas de desarrollo profesional de las personas así como los motivos que las llevan a realizar cambios en sus vidas. En ese sentido ¿Considera Ud. que el personal que es incorporado en su empresa tienen la motivación personal que la organización necesita para gestionarse de acuerdo a los retos del presente siglo? ¿Podría explicarme por favor?
21. ¿Piensa Ud. que en los procesos de incorporación de personal de su empresa se evalúa por qué los candidatos quieren ingresar a laborar con ustedes? ¿Lo considera importante? ¿Por qué?
22. ¿Piensa Ud. que en los procesos de incorporación de personal de su empresa se evalúa qué factores tienen los candidatos para realizar un cambio laboral? ¿Lo considera importante? ¿Por qué?
23. ¿Podría brindar algunos ejemplos reales de lo que me acaba de explicar?

RECOMENDACIONES FINALES

24. En el marco de lo expresado hasta el momento ¿Qué efectos tienen los procesos de incorporación de personal basados en competencias para las empresas mineras del Perú en el 2018 de acuerdo a cada una de las dimensiones planteadas?
25. ¿Considera Ud. Que la gestión basada en competencias, específicamente en lo que respecta los procesos de incorporación de personal, contribuyen a generar mejores resultados para la empresa? Explique por favor.

Con esa respuesta se termina la entrevista. Muchas gracias por el tiempo brindado.

Apéndice 4: Validación de Expertos

TESIS RMVL

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación: Los efectos que tienen los procesos de incorporación de personal basados en competencias para las empresas mineras del Perú: opiniones de un grupo de directivos y gerentes del sector minero del Perú en el 2018.

Línea de investigación: Subsistemas de Gestión del Talento.

Apellidos y nombres del experto: JUAN CARLOS LLAQUE QUIROZ

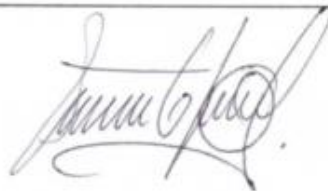
El instrumento de medición pertenece a la variable: Efectos de los procesos de incorporación de personal basados en competencias.

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias: En los subtítulos de cada dimensión de la guía debe estar completada de acuerdo a las dimensiones de la matriz de operacionalización de variables.

Firma y sello del experto:



MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación: Los efectos que tienen los procesos de incorporación de personal basados en competencias para las empresas mineras del Perú: opiniones de un grupo de directivos y gerentes del sector minero del Perú en el 2018.

Línea de investigación: Subsistemas de Gestión del Talento.

Apellidos y nombres del experto: ARDITO JOSE ANTONIO

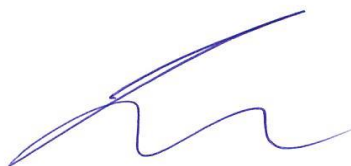
El instrumento de medición pertenece a la variable: Efectos de los procesos de incorporación de personal basados en competencias.

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?			Debe estarlo
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		

Sugerencias: *Contactor con personal de RRHH. Contactor con Headhunters. Contactor con gerentes de gestión tradicional exitosos y con gerentes de nuevas generaciones.*

Firma y sello del experto:



*Jose Antonio Ardito Vega
DNI 06281907*

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación: Los efectos que tienen los procesos de incorporación de personal basados en competencias para las empresas mineras del Perú: opiniones de un grupo de directivos y gerentes del sector minero del Perú en el 2018.

Línea de investigación: Subsistemas de Gestión del Talento.

Apellidos y nombres del experto: Vigil Barreda, Saúl Enrique

El instrumento de medición pertenece a la variable: Efectos de los procesos de incorporación de personal basados en competencias.

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		En su mayoría.
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		Si, aunque no lo aborda efectos directos
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		Parcialmente
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tiene un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias:

Ajustar algunas preguntas para enfocarlas más a los efectos (nivel de cumplimiento de objetivos/resultados) que en el proceso mismo de incorporación de personal; es decir, si se quieren conocer los efectos debería indagarse, al menos cualitativamente, si los directivos y gerentes perciben/opinan que un proceso de selección adecuado contribuye a los objetivos de desempeño de sus colaboradores, y los ejemplos reales que se piden direccionarlos a ello; por ejemplo: identifica usted algún caso real donde un colaborador suyo haya empleado alguna competencia para el logro de un objetivo empresarial/desempeño/solución de un problema, etc. Podría explicarme por favor.

Firma y sello del experto:



Saúl Vigil Barreda
GERENTE DE PROGRAMAS Y PROYECTOS
ASOCIACIÓN LOS ANDES DE CAJAMARCA