



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS
DIRIGIDO A MEJORAR EL TALENTO HUMANO EN LA
CONTRATA MINERA NEW HORUS S.A.C. - 2015”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autoras:

Br. Nathaly Elizabeth Barrientos Ingaruca

Br. Cintya Jacqueline Portilla De los Ríos

Asesora:

Lic. María Del Carmen D'Angelo Panizo

Trujillo – Perú

2016

APROBACIÓN DE LA TESIS

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por las Bachilleres **Nathaly Elizabeth Barrientos Ingaruca** y **Cintya Jacqueline Portilla De los Ríos**, denominada:

**“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DIRIGIDO A MEJORAR EL
TALENTO HUMANO EN LA CONTRATA MINERA NEW HORUS S.A.C.- 2015”**

Lic. María Del Carmen D'Angelo Panizo
ASESORA

Lic. María Eugenia Alfaro Sánchez
JURADO
PRESIDENTE

Ing. Luigi Cabos Villa
JURADO

Dr. Henry Ventura Aguilar
JURADO

DEDICATORIA

A DIOS.

Nuestro padre celestial, por darnos salud, fortaleza y perseverancia para el logro de nuestras metas.

A nuestros padres.

Por ser ese lazo de amor incondicional, que se ve reflejado en su comprensión, dedicación, guía y motivación constante, transformándonos en mujeres con principios y valores.

A nuestros hermanos.

Por su cariño, comprensión y apoyo emocional a cada instante.

AGRADECIMIENTO

A DIOS por bendecirnos y permitirnos llegar a esta etapa anhelada y culminar con una de nuestras metas.

A nuestros padres por el apoyo en todo momento, por ser ejemplo de superación y por su esfuerzo en darnos la oportunidad de tener una buena educación en el transcurso de nuestras vidas.

A la Lic. María Del Carmen D'Angelo Panizo por la dedicación de su tiempo y su valiosa guía para la realización de la misma.

Al Sr. Edgardo Huarcaya Martínez por habernos permitido desarrollar nuestra tesis en la Contrata Minera New Horus SAC y facilitarnos información oportuna.

Al Ing. Gaspar Barrientos Muchari por su paciencia y apoyo en los conocimientos adquiridos del sector minero.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad problemática.....	11
1.2. Formulación del problema.....	13
1.3. Justificación	13
1.4. Limitaciones.....	14
1.5. Objetivos.....	14
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	14
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	14
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Antecedentes	15
2.2. Bases Teóricas	17
2.2.1 <i>Competencia</i>	17
2.2.2 <i>Descripción de puestos</i>	19
2.2.3 <i>Perfil de puestos en base a competencias</i>	22
2.2.4 <i>Subsistemas de Recursos Humanos en base a competencias</i>	25
2.3. Definición de términos básicos	38
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....	39
3.1. Formulación de la hipótesis.....	39
3.2. Operacionalización de variables.....	39
CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS.....	41
4.1. Tipo de diseño de investigación.....	41
4.2. Material.....	41
4.2.1. <i>Unidad de estudio</i>	41
4.2.2. <i>Población</i>	41
4.2.3. <i>Muestra</i>	41
4.3. Métodos.....	42
4.3.1. <i>Técnicas de recolección de datos y análisis de datos</i>	42
4.3.2. <i>Procedimientos</i>	42
CAPÍTULO 5. DESARROLLO	43
5.1. Generalidades de la empresa.....	43

	<i>Reseña Histórica</i>	43
	<i>Aspectos generales</i>	43
	<i>Descripción de la empresa</i>	44
	<i>Misión</i>	44
	<i>Visión</i>	44
	<i>Valores</i>	44
	<i>Objetivo de la empresa</i>	44
	<i>Organigrama de la empresa</i>	44
	<i>Servicios</i>	45
	<i>Mano de Obra</i>	46
5.2.	<i>Aplicación del Modelo de Gestión por Competencias</i>	46
	<i>Paso 1: Análisis de la Misión y Visión</i>	47
	<i>Paso 2: Involucrar a los directivos para la implementación del modelo de gestión en base a competencias.</i>	48
	<i>Paso 3: Definición de competencias cardinales</i>	48
	<i>Paso 4: Definición de competencias específicas</i>	51
	<i>Paso 5: Asignación de grados a las competencias.</i>	51
	<i>Paso 6: Propuesta de perfiles para cada puesto en base a competencias</i>	52
	<i>Paso 7: Desarrollo de los subsistemas en base a competencias</i>	52
	<i>Selección de personal</i>	52
	<i>Inducción</i>	57
	<i>Evaluación de desempeño</i>	58
5.3.	<i>Análisis de costos de producción incurridos por la carencia de competencias del talento humano</i>	61
	CAPÍTULO 6. RESULTADOS	67
6.1	<i>Análisis de Confiabilidad</i>	78
	CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN	80
	CONCLUSIONES	82
	RECOMENDACIONES	84
	REFERENCIAS	85
	ANEXOS	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ejemplo de una competencia y sus grados	25
Tabla 2. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno	28
Tabla 3. Ventajas y desventajas del reclutamiento externo	29
Tabla 4. Operacionalización de las variables	40
Tabla 5. Distribución del personal según unidades, áreas de trabajo y categorías ..	45
Tabla 6. Asignación de competencias cardinales	49
Tabla 7. Asignación de competencias cardinales según niveles	50
Tabla 8. Asignación de competencias cardinales con valor "A"	50
Tabla 9. Programa de avance anual 2015	62
Tabla 10. Programa de producción y avances Enero- 2015	62
Tabla 11. Programa de producción y avances Diciembre- 2015	63
Tabla 12. Resultados de los programas mensuales- New Horus 2015	63
Tabla 13. Indicadores de producción	64
Tabla 14. Valorización de explosivos	65
Tabla 15. Valorización de los PP en soles	66
Tabla 16. Total de gastos	66
Tabla 17. Resultados de Pregunta N°01 de Encuesta	67
Tabla 18. Resultados de Pregunta N°02 de Encuesta	68
Tabla 19. Resultados de Pregunta N°03 de Encuesta	69
Tabla 20. Resultados de Pregunta N°04 de Encuesta	70
Tabla 21. Resultados de Pregunta N°05 de Encuesta	71
Tabla 22. Resultados de Pregunta N°06 de Encuesta	72
Tabla 23. Resultados de Pregunta N°07 de Encuesta	73
Tabla 24. Resultados de Pregunta N°08 de Encuesta	74
Tabla 25. Resultados de Pregunta N°09 de Encuesta	75
Tabla 26. Resultados de Pregunta N°10 de Encuesta	76
Tabla 27. Resultados de Pregunta N°11 de Encuesta	77
Tabla 28. Resultados de Pregunta N°12 de Encuesta	78
Tabla 29. Resultados de la aplicación de la encuesta y KR 20	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Índice del valor bruto de producción de Minería e Hidrocarburos.....	11
Gráfico 2. Modelo del Iceberg de Competencias	18
Gráfico 3. Análisis y descripción de puestos	20
Gráfico 4. Reclutamiento en base a puestos competencias	26
Gráfico 5. Pasos para un proceso de reclutamiento y selección basado en competencias	32
Gráfico 6. Estrella conductual	33
Gráfico 7. Organigrama de la Contrata Minera New Horus S.A.C	44
Gráfico 8. Diseño de un proceso de Selección por competencias para la Contrata Minera New Horus S.A.C.....	57
Gráfico 9. Cálculo de volumen de una labor.....	64
Gráfico 10. Resultados de Pregunta N°01 de Encuesta	67
Gráfico 11. Resultados de Pregunta N°02 de Encuesta	68
Gráfico 12. Resultados de Pregunta N°03 de Encuesta	69
Gráfico 13. Resultados de Pregunta N°04 de Encuesta	70
Gráfico 14. Resultados de Pregunta N°05 de Encuesta	71
Gráfico 15. Resultados de Pregunta N°06 de Encuesta	72
Gráfico 16. Resultados de Pregunta N°07 de Encuesta	73
Gráfico 17. Resultados de Pregunta N°08 de Encuesta	74
Gráfico 18. Resultados de Pregunta N°09 de Encuesta	75
Gráfico 19. Resultados de Pregunta N°10 de Encuesta	76
Gráfico 20. Resultados de Pregunta N°11 de Encuesta	77
Gráfico 21. Resultados de Pregunta N°12 de Encuesta	78

RESUMEN

La presente tesis “Modelo de gestión por competencias dirigido a mejorar el talento humano en la Contrata Minera New Horus “SAC. Está enfocado a identificar las competencias propias de cada puesto, alineadas a la misión y visión empresarial. Alcanzando un alto nivel de competitividad, para la consecución de objetivos y metas institucionales.

Antes de iniciar el diseño del Modelo de Gestión por Competencia, se desarrolló los perfiles de puestos que comprenden las áreas de la empresa. Debido a que no esta estructura y es parte fundamental para la aplicación del proyecto. Luego de la obtención de la información, la investigación inicia con el análisis de la misión y visión, resaltando los enunciados más relevantes del contexto. El segundo paso, busca involucrar y comprometer a los directivos para el diseño del modelo de gestión por competencias. El tercer paso, se identifica y define las competencias cardinales, mediante el análisis de la misión y visión. El cuarto paso, se identifica y define las competencia para cada perfil de puestos, según corresponda al giro de la empresa. El quinto paso, asignar los grados respectivos a cada competencia en relación a la importancia que presenta en cada puesto de trabajo. El sexto paso, se diseña el perfil por competencias con los criterios que están contemplados, usando la herramienta Job Description. El séptimo paso, se desarrolla los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño en base a competencias, proponiendo herramientas y métodos para su implementación.

Finalmente, se muestra como el desempeño laboral repercute en el avance y desarrollo de las operaciones que se realizan a diario. Según el incumplimiento de los indicadores, KLS_EXPL/TMB y PP/TMB, con respecto al resultado anual obtenido en el año 2015, que reflejan los gastos incurridos por el exceso de consumo de materiales, equivalente a S/.139,579.42 de costos operativos por año.

ABSTRACT

This thesis “Competence Management Model aimed to improving the human resources in the mining hires New Horus” SAC.” It focused on identifying the powers of each position, aligned with the corporate mission and vision. Reaching a high level of competitiveness to achieve institutional goals and objectives.

Before starting the design of Competency Management model, job profiles covering the areas of the company was developed. After obtaining the information, the research starts with an analysis of the mission and vision statements highlighting the most relevant context. The second step, aims to involve and compromise managers to design competence management model. The third step, identifies and define the cardinal skills by analyzing the mission and vision. The fourth step, identifies and defines the competences for each of profile accordingly the rotation of the Company. The fifth step, assign the grade of each Company in relation to the importance that presents each job. The sixth step, designed competency profile criteria are referred to using the tool Job Description. The seventh step, assign competence to the structure of the job profile. The eighth step, develops subsystems recruitment, selection and performance evaluation base on competence proposing tools and methods for their implementation. Finally, Works shows how performance affects the progress and development of operations are performed daily.

Hurting in compliance with the indicators that reflect the costs incurred by over consumption of material KLS-EXP/TMB, equivalent to S/ 139.579.42 operating cost.

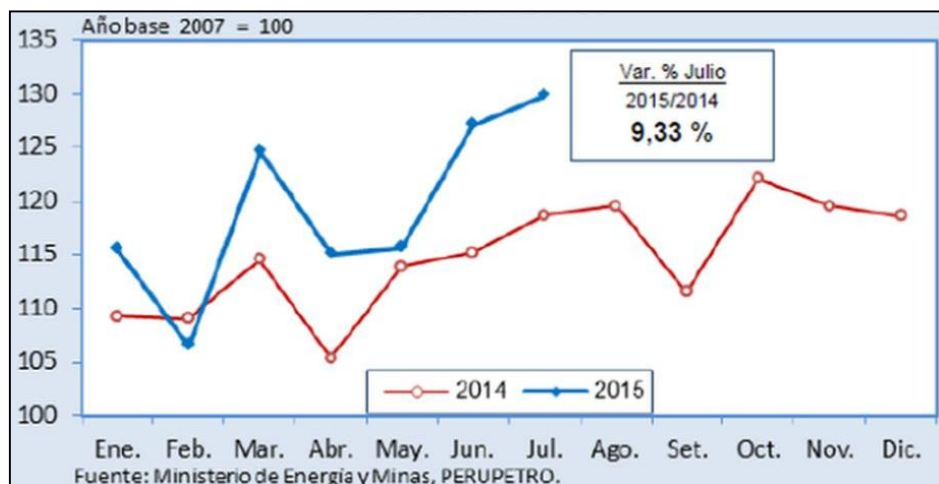
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La actividad minera ha estado presente en el Perú desde épocas prehispánicas y su dinamismo llega hasta nuestros días con muchos retos. Esta actividad incluye la explotación de una amplia variedad de minerales; el oro, por ejemplo, ocupa lugar privilegiado, ubicando al Perú en el centro orográfico de América Latina, primero en el continente americano y en el séptimo lugar a nivel mundial. El sector creció rápidamente a principios de los 90, atrayendo inversiones debido a los cambios en los reglamentos que regían el comercio, las inversiones y la privatización de las propiedades mineras. En tal sentido el talento humano debe avanzar a la par del dinamismo de la actividad minera.

Según el Ministerio de Energía y Minas, en el mes de julio del 2015 la producción del sector Minería e Hidrocarburos creció en 9,33%, con respecto al mismo mes del año 2014, con lo que estaría acumulando cinco meses de crecimiento continuo (Gráfico 1). Esto gracias al inicio de operaciones de los proyectos de Toromocho y Constancia.

Gráfico 1. Índice del valor bruto de producción de Minería e Hidrocarburos



Fuente: Ministerio de Energía y Minas, PERUPETRO.

El sector minero tuvo un desempeño favorable en 2,18%, sustentado principalmente en el mayor nivel de producción de cobre, zinc y plata. Asimismo, tiene un “efecto desencadenante” en la economía; mayor aún que las industrias alimentarias, la pesquería, la producción química, entre otros. La minería es un sector primario que genera el 50% de las divisas del país, da empleo directo a decenas de miles de obreros e indirectamente influye en el trabajo de miles de

personas más. Medida esta realidad en términos de empleo, la minería ocupa al 4% de la población económicamente activa.

La minería trae consigo una cadena de relaciones económicas que son necesarios mencionar. Se calcula que por cada dólar generado por esta actividad, se crean directa e indirectamente US\$ 3.74 como efecto de demanda de insumos y servicios (SNMPE, 2015).

Como se menciona el sector minero brinda oportunidades y beneficios económicos, visto desde esta perspectiva. Muchas veces no se toma en cuenta el factor humano, el activo fundamental de toda organización para las consecuciones de metas y objetivos.

Para esto es necesario que las empresas gestionen correctamente sus recursos humanos con enfoque basado en competencias, logrando desarrollar sus capacidades para un mejor desempeño y a la vez generando resultados óptimos.

En el caso de la Contrata Minera New Horus "S.A.C." al ser una mediana empresa y con la visión de ser líder en el sector minero, carece de un área de Recursos Humanos alineado a la gestión por competencias. Debido a que su enfoque se centra en el desarrollo de las operaciones de mineras y al trabajador no lo consideran como recurso clave en la organización.

Por tal motivo se ha identificado una variedad de problemas que retrasan su óptimo crecimiento:

- El talento humano no presenta las competencias idóneas al puesto requerido.
- No cuenta con el perfil de puestos.
- No se tiene definido los procesos de la Gestión del Talento Humano.

Así como se identificó la ausencia de un área de Recursos Humanos. De igual forma sucede con los procesos de reclutamiento y selección, quienes los responsables a ejecutarlos son el área de Administración. Por un lado el proceso de reclutamiento, en la mayoría de los casos, los postulantes son captados por referencias de familiares o amistades, y no cumplen con las exigencias del puesto, dado esto no se lleva a cabo el proceso de selección. Lo que origina no contar con el mejor talento.

A la falta de un perfil de puestos por competencias, se genera los siguientes casos que se dan en el centro de operaciones:

- La persona responsable del área logística es un profesional de la carrera de Ing. Sistemas, con conocimientos básicos en el desempeño de sus

funciones. No realiza un control de stock y siempre hay faltantes al momento de hacer el inventario anual, registro de salidas mensuales de EPP (equipo de protección personal), materiales de mina, repuestos de máquinas perforadoras, útiles de oficina y repuestos de vehículos.

- La persona con el cargo de Asistente Social es egresada de la universidad hace 06 meses y no cuenta con experiencia alguna de sus funciones, lo que ha ocasionado retrasos e incumplimiento de sus tareas y desinterés en actualización de conocimientos propios de sus funciones.
- El personal de línea que conforma el 87% del total de trabajadores en la empresa presentan eventualmente negligencias relacionadas al trabajo operativo, como: desatado de rocas, gaseamiento y disparos en la voladura fuera del tiempo programado. (ANEXO 01)

A consecuencia de ello presenta un impacto en el incumplimiento de los programas mensuales determinados por Cía. Minera Poderosa (ANEXO 01).

Por lo tanto, se pretende diseñar un modelo que se inicia con lo más fundamental en toda organización las “personas”, quienes con las capacidades, conocimientos y habilidades establecidas en un perfil por competencias, aplicado a los subsistemas de recursos humanos se lograrán cumplir eficientemente en los procesos de la empresa y su óptimo rendimiento.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo elaborar el diseño de un modelo de gestión por competencias que contribuya al mejoramiento del talento humano en la Contrata Minera New Horus S.A.C.?

1.3. Justificación

La investigación propuesta busca aportar el diseño de un modelo de gestión por competencias dirigido a mejorar el talento humano en la Contrata Minera New Horus “S.A.C.”. Con ello se permitirá captar y retener al mejor talento. Este proceso se inicia alineando la misión y visión de la empresa para la identificación de las competencias cardinales y competencias específicas de cada puesto, para posteriormente ser representadas en el perfil de puestos por competencias. Así como los diversos subsistemas de reclutamiento, selección, evaluación, basados en competencias.

Esta investigación va trascender principalmente para aquellas empresas puedan solucionar problemas en la gestión del talento humano en las contratistas mineras.

1.4. Limitaciones

Visitar a los diferentes centros de actividad y sucursales de la empresa principalmente en la zona de Pataz, por razones climáticas; restricciones sobre acceso de cierta información de la empresa objeto de estudio, aunque la información principal sí es factible de obtener y complicaciones para reunir al personal en un horario específico para conversatorios y exposiciones.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Explicar cómo diseñar un modelo de gestión por competencias dirigido a mejorar el talento humano en la Contrata Minera New Horus S.A.C.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar la situación problemática del proceso de gestión del talento humano en la empresa.
- Elaborar el diseño del perfil de puestos o job description.
- Elaborar el diseño del perfil de puestos basado en competencias.
- Diseñar los subsistemas del proceso de gestión del talento humano en base a competencias.
- Analizar los costos de producción incurridos por la carencia de competencias del talento humano.
- Conocer la opinión del modelo propuesto con relación a la muestra de estudio.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En el trabajo de investigación Guerrero, G (2011). *“Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española, de la teoría a la práctica.”*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y Universidad Rovira y Virgili Facultad de Contaduría y Administración, España.

- Este trabajo trata sobre la gestión por competencias para la gestión de los recursos humanos orientada a mejorar el rendimiento de los empleados y de la organización. Asimismo se presentan resultados de la aplicación de esta técnica y su relación con el rendimiento empresarial.
- Se tomó como muestra las 129 empresas del sector textil y 30 del sector financiero. La técnica de recolección de datos que se utilizó fue el cuestionario. Las personas contactadas para contestar el cuestionario fueron los responsables de las áreas de recursos humanos.
- Los resultados indican que el 12% de las empresas del sector textil optó por introducir modelos de competencias, mientras que las instituciones financieras el 43% tenía implementada esta técnica. Las empresas que manifestaron no contar aún con este sistema el 35.3% de las financieras y un 14.9% de las textiles afirmaron encontrarse trabajando para implementarla.
- A partir de los datos obtenidos, se puede observar que en las empresas textiles los que más participan en este modelo de gestión son los altos directivos, seguidos por la línea directiva. En el caso de las instituciones financieras, estas destinan este tipo de evaluación principalmente a los empleados administrativos y profesionales técnicos.
- Se hizo un análisis del efecto del rendimiento de las empresas en la implantación del modelo de gestión por competencias, donde se puede afirmar que el 26% de las empresas textiles y un 100% de las empresas financieras mostraron mayor rendimiento, a medida que incrementa el nivel de ingresos en las empresas investigadas los porcentajes de las empresas que poseen gestión por competencias es mayor con respecto a las que no tienen este sistema.

Comentario: El estudio en mención nos aporta resultados positivos sobre la gestión por competencias y su relación con el rendimiento laboral en los sectores textil y financiero de las empresas en España.

En la tesis profesional Zerpa, D (2011). *“Gestión por competencias en el departamento de gerencia de aseguramiento y control de calidad de la empresa Avencatún Industrial S.A”* (Tesis de Licenciatura). Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, Venezuela.

- Se realizó un estudio donde el principal objetivo fue determinar cómo ha sido la implementación del sistema de la gestión por competencias y el impacto de ésta en el ejercicio de las funciones en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatún Industrial, S.A. en Cumana Estado Sucre, de acuerdo a lo planteado por Martha Alles, para llegar a ello se implementó un cuestionario aplicado al personal que labora en dicho departamento (09 personas) con el fin de recabar información referente al problema planteado.
- Se determinó que el 100% de la organización promueve el conocimiento de su misión y visión. Asimismo el 100% de los encuestados consideró que las competencias de su departamento están en consonancia con la visión y misión de la organización. Además, el 100% indicó que todos los integrantes del departamento poseen competencias cardinales y el 67% posee competencias específicas. Adicionalmente, el 100% indicó que el modelo de gestión por competencias existente en su departamento es aplicable, dan fe de su fiabilidad y permite el desarrollo profesional de su personal.

Comentario: En la tesis antes citada aporta a nuestra investigación un análisis claro de la implementación del modelo de gestión por competencias, como una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización

En la tesis profesional Martínez, V (2013). *“Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas”* (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional. México.

- Se definió las competencias los perfiles de puestos y sus respectivas mediciones a través de comportamientos observables; se pudo diseñar una

serie de instrumentos que permitirán llevar a cabo de forma objetiva los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño del talento humano; los mismo que son pilares de las actividades que desarrolla el Área Recursos Humanos. Adicionalmente, permitirán planificar y desarrollar estrategias que propicien el crecimiento del talento humano como posible candidato para la sucesión de una posición de mayor nivel jerárquico y mejor remuneración.

Comentario: En la tesis antes citada aporta a nuestra investigación ideas claras como la definición de competencias, los perfiles de puestos y diseñar una serie de instrumentos que permitirán llevar a cabo de forma objetiva los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño del talento humano; que permitirá mejorar la condición del talento humano.

2.2. Bases Teóricas

La gestión por competencias tiene sus antecedentes en el campo de la psicología, donde destacan los trabajos de McClelland, Boyatziz, Spencer y Spencer. Sus estudios hacen referencia a las características innatas de la persona en combinación con los conocimientos y la motivación hacia el mejor desempeño en las diversas actividades profesionales.

Para una mejor comprensión se detallan los principales contenidos que comprenderá el Modelo de gestión en base a competencias:

2.2.1 Competencia

Según Alles, M. (2008) manifiesta lo siguiente respecto a la definición de competencia: “Hace referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos”.

En este sentido, nos da a entender que las competencias son aquellas habilidades, cualidades, conocimientos o destrezas que poseen las personas y que influyen en el rendimiento. Al aplicar ello de forma integral se conseguirán los mejores resultados para la Contrata Minera New Horus S.A.C. y una mejor orientación para el trabajador.

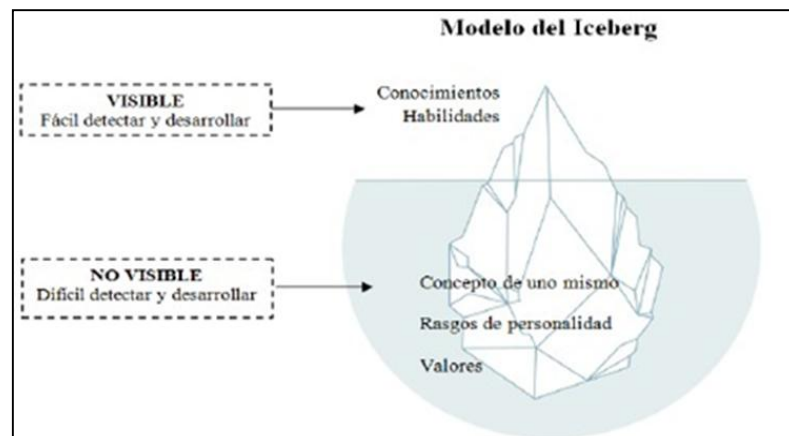
Todas las personas poseemos atributos y conocimientos adquiridos o innatos que nos diferencia para la ejecución de cierta actividad, para las

empresas esto se define como las competencias claves que influyen en el desarrollo del puesto de trabajo.

En el Modelo del Iceberg (Gráfico 2), que presentan Spencer y Spencer se identifican gráficamente las capacidades de cada persona en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las más difíciles de detectar y desarrollar como: el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y aquellos rasgos profundos de personalidad.

De acuerdo a este modelo existen competencias centrales y superficiales, por lo tanto, explica que para una organización interesan aquellas características efectivas de las personas, es decir, las competencias profundamente arraigadas.

Gráfico 2. Modelo del Iceberg de Competencias



Fuente: Alles, M. (2008). *Selección Por Competencias*. Buenos Aires: Granica,

Características de las competencias

Según Alles, M. (2008) las competencias tienen unas características que las distinguen de los conceptos tradicionalmente utilizados para definir los puestos de trabajo (funciones y tareas), que son las siguientes:

- **Es un concepto multidimensional**

Es importante entender que una competencia no es una actitud, un conocimiento o una habilidad aislada, sino la integración de todos ellos en el contexto de una determinada profesión y su ámbito de actuación. Cada comportamiento observable que se produce en el desempeño de una determinada competencia es el resultado de la combinación de los conocimientos, habilidades y actitudes asociados a la misma.

- **Reflejan la aportación más que la actividad o función en sí.**

La competencia está escrita en términos de aportación del trabajador a la empresa. No se pretende reflejar como hace las cosas sino que hacer en términos de aportación y del resultado de esa aportación.

- **Para que sea competencia debe ser aplicada**

Las competencias para que tengan esa consideración, deben ser conocimientos habilidades aplicadas al trabajo. No es suficiente saber, sino que la naturaleza de la competencia exige el saber hacer y esto solo se demuestra a través de la puesta en práctica de esos conocimientos o habilidades.

- **Su aplicación supone la consecución de un logro**

La competencia aplicada siempre produce un resultado positivo. No se tiene una competencia si, al aplicarla, no se logra lo que se deseaba; en ese caso no se es competente. Por lo tanto se podrá decir que alguien es bueno, muy bueno o excelente en esa competencia, pero no sería totalmente correcto decir que se tiene la competencia en grado insuficiente ya que si se tiene será siempre en grado positivo.

- **La competencia es mensurable**

La competencia se manifiesta a través de una serie de conductas observables en el trabajo diario. Mediante la observación y análisis de estos comportamientos podemos llegar a medir las competencias de una persona.

2.2.2 Descripción de puestos

En la búsqueda de un buen desempeño de capital humano dentro de las organizaciones, los directivos están continuamente preocupados por políticas de selección, control de nóminas, capacitaciones, entre otras. Sin embargo, se deja de lado un concepto que puede llegar a ser fundamental para que dichos factores tengan éxito, hablando del análisis y descripción de puestos.

Según Alles, M. (2008) menciona que: “El análisis, descripción de puesto es una técnica de recurso humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.”

Este concepto podría ser considerado como poco importante e incluso no necesario en comparación con otras herramientas de la administración, pero este puede ayudarnos a reducir situaciones como: el asignar a una persona no idónea a un puesto; desorientación del trabajo al no conocer con claridad sus funciones y/o el lugar que ocupa en la organización.

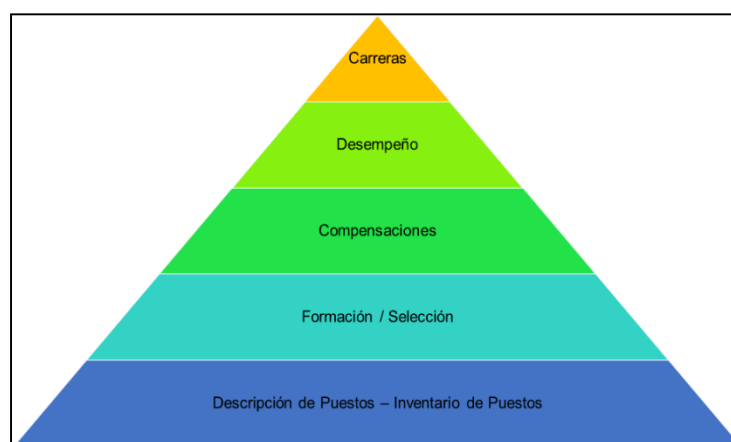
Entonces este mismo comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición, además se indican las competencias que definen sus capacidades.”

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos humanos.

- Reclutamiento y selección;
- Formación;
- Compensaciones;
- Evaluación de desempeño;
- Desarrollo de carrera y planes de carrera
- Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse.

Las enumeradas anteriormente las presentamos a través de una pirámide (Gráfico 3). La descripción de puestos es la base de los distintos procesos de recursos humanos.

Gráfico 3. Análisis y descripción de puestos



Fuente: Alles Martha; Dirección estratégica de recursos humano

Métodos de análisis de descripción de puestos

Para Martha Alles, se distinguen los siguientes métodos que se pueden utilizar para reunir información sobre los puestos:

- Observación directa: En los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.
- Entrevista: El analista entrevista al ocupante del puesto.
- Cuestionario: El ocupante del puesto completa un cuestionario estandarizado.
- Mixta: Administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.
- Para la estructura de análisis de puestos se hará constar los siguientes requisitos:

Requisitos intelectuales. - Instrucción, experiencia, conocimientos específicos, iniciativa necesaria.

Requisitos físicos. - esfuerzo físico necesario, capacidad visual, destreza o habilidad, concentración física necesaria.

Responsabilidades. - supervisión de personal, materiales, herramientas o equipos, métodos y procesos, títulos o documentos.

Condiciones de trabajo. - ambiente de trabajo, riesgos inherentes.

El análisis de puesto implica un proceso sistemático para reunir la información necesaria sobre el puesto a describir, es importante, antes de realizar este proceso, clasificar los puestos a relevar, es decir, aquel sobre los cuales se deberá recolectar información para su posterior descripción.

Para la redacción de la descripción de puestos se toman en cuenta los siguientes requisitos:

- Identificación del puesto. - Incluye nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etc.
- Resumen del puesto. - En una frase que resume el propósito del puesto, debe ser breve, y se detallan actividades del puesto.
- Relaciones. - Relación del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización, por ejemplo:

- Reporta a,
- Supervisa a,
- Trabaja con (nombres de puestos);
- Fuera de la compañía: por ejemplo, proveedores, clientes, autoridades o asesores, como abogados, auditores y otros consultores.
- Responsabilidades y deberes. - es una lista detallada de aspectos de la función, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto.
- Criterios de desempeño. - qué se espera en general del empleado, es decir, que cumpla con todo lo especificado en la descripción del puesto y cada una de sus responsabilidades y deberes.
- Condiciones de trabajo y ambiente. - Depende de la localización, si es en una oficina o un lugar expuesto a ruidos o situaciones no favorables para el trabajador.

2.2.3. Perfil de puestos en base a competencias

En la actualidad, las características de un puesto resultan complejas, si se releva un perfil de una posición para negocios financieros, por ejemplo, es preciso entender en qué consiste ese negocio en particular.

Datos objetivos como edad, sexo, educación y experiencia laboral se recolectan en primera instancia; pero, los puntos clave y de más difícil definición están dados por las competencias o características personales y las relaciones dentro de la organización. Sobre el último aspecto es conveniente revisar el organigrama, analizar su vigencia y, de ser necesario, proponer las modificaciones necesarias. Es fundamental detectar las relaciones informales, las denominadas “líneas de puntos” en el organigrama y definir correctamente: de quién depende, a quién supervisa y quiénes son sus pares.

En una segunda etapa es imprescindible analizar las competencias o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto y la influencia que esto tenga en la definición del perfil. Con estos elementos se está en condiciones de definir las competencias específicas que realmente se requieren.

Para el desarrollo del perfil de puestos en base a competencias se tendrá que considerar lo siguiente:

Análisis de la Misión y Visión

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario empezar por el principio. Esto es, definir o revisar la Visión de la empresa: a donde vamos; los objetivos y la Misión: que hacemos; y a partir de esto decidir cómo lo hacemos:

Para definir un modelo de competencias se parte de la información estratégica de la organización: su Misión y Visión.

Podemos dar a conocer que la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización, mediante la misma podemos definir lo que pretende cumplir en su entorno social en el que actúa.

Thompson y Strickland (2001) manifiesta lo siguiente: “lo que una compañía trata de hacer en la actualidad a menudo se califica como la misión de la misma. Una exposición de la compañía a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra y las necesidades que trata de servir”

Y la visión decimos que es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento.

Arthur Thompson y A. J. Strickland (2001) menciona: “el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo”

Competencias Cardinales

Según Alles, M. (2008) manifiesta lo siguiente respecto a los tipos de competencias: Hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencia a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia”.

Competencias Específicas

Según Alles, M. (2008) manifiesta lo siguiente respecto a los tipos de competencias: Se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas.

En este caso se trata de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular”.

Asignación de grados

No solo es imprescindible la definición de las competencias para los diferentes puestos de la organización sino también es necesario fijar distintos grados que se presenta para cada los diversos puestos, así, por ejemplo, el grado de la competencia de liderazgo no será el mismo para un gerente que para un administrador.

La asignación de grados se los realiza analizando caso por caso y en relación con el puesto, así entonces, existen los siguientes grados o niveles (Tabla 1):

- A: Alto.
- B: Bueno, por encima del estándar.
- C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
No indica una subvaloración de la competencia
- D: Insatisfactorio o grado mínimo

En nuestra propuesta, el grado D tiene dos versiones que, identificada en cada caso, pueden significar “insatisfactorio” o “grado mínimo” de la competencia. En ese caso, al pie de ella aparecerá la siguiente leyenda:

Nota: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.

Tabla 1. Ejemplo de una competencia y sus grados:

EJEMPLO DE UNA COMPETENCIA Y SUS GRADOS	
INICIATIVA Es la predisposición de actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	
A	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de las ideas innovadoras.
B	Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo, crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
C	Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.
D	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y, o bien actuar para la materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.
NOTA: En este rango, el GRADO D, no indica ausencia de competencia, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo.	

Fuente: ALLES, Martha, Dirección estratégica de Recursos Humanos.

Validación de las competencias

Validación es la acción y efecto de validar, convertir algo en válido, darle fuerza o firmeza. Por lo tanto podríamos decir que la validación de competencias es fruto de distintas concepciones del aprender y del saber el sentido mismo de las competencias dormidas, al despertarse estas en el talento humano deben ser sometidas a procesos de validación en función de los intereses que se persiguen.

2.2.4. Subsistemas de Recursos Humanos en base a competencias

Reclutamiento de personal por competencias

Según Alles, M. (2008) manifiesta lo siguiente: “Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos

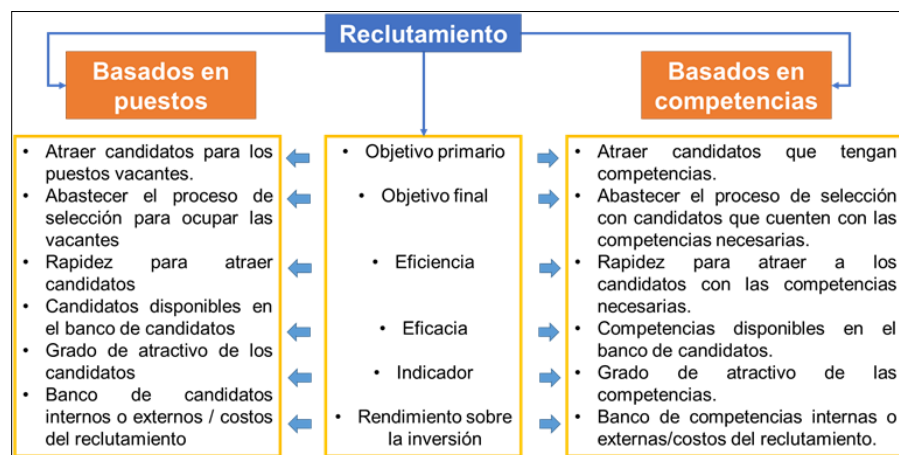
potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo.”

El concepto dado por la autora Martha Alles, lo define como un procedimiento para atraer personas, donde no elige solo la empresa sino también el postulante, pues el reclutamiento no es sólo importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado.

El enfoque por competencias (Gráfico 4) se fundamenta en la utilización de fuentes y medios para atraer el personal idóneo y por consiguiente llevar a cabo la selección. Busca encontrar fuente de vacantes de personal donde se encuentren básicamente las competencias que la empresa requiere.

Según Chiavenato, I. (2008) “El reclutamiento puede tener por objeto buscar a candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y por otra parte se puede concentrar en competencias necesarias para el éxito de la organización y aumentar la competitividad del negocio.

Gráfico 4. Reclutamiento en base a puestos competencias



Fuente: Gestión de Talento Humano, Idalberto Chiavenato

Para Idalberto Chiavenato el reclutamiento no es una actividad que se pueda aislar de la estrategia de la compañía por ello resulta imprescindible contar con personas flexibles, capaces de adaptarse a

los cambios constantes. El desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas.

Tipos de Reclutamiento

Según Chiavenato, I. (2008) existen dos tipos de reclutamiento:

- Reclutamiento interno.- “El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización - colaboradores – para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.”
- Reclutamiento externo.- “El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el Mercado de Recursos Humanos y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.”

El reclutamiento interno está enfocado a la búsqueda de competencias dentro de la empresa y aprovecharlas de la mejor manera, toma en cuenta a los colaboradores de la organización a quienes se les oferta nuevas oportunidades ya sea mediante promociones o transferencias que implican nuevas habilidades y conocimientos.

Según Martha Alles, para un adecuado reclutamiento interno debe cumplirse con ciertos pasos que no siempre, la empresa está dispuesta a dar:

- Colocar avisos de empleo en carteleras u otros medios internos (job posting).
- Llevar un eficiente inventario de personal o banco de datos que indiquen las habilidades o aptitudes.
- Planificar reemplazos y sucesiones.

Mientras que el reclutamiento externo se enfoca en las competencias externas del Mercado de Recursos Humanos, donde se buscan habilidades y experiencias que al momento no existen en la organización. Según la autora Martha Alles, existen ciertas ventajas y desventajas entre reclutamiento externo y el interno y hace un análisis

comparativo, de igual forma el autor Idalberto Chiavenato identifica los pros y contras de las fuentes de reclutamiento, en las siguientes tablas se ha recopilado el pensamiento de ambos autores (Tabla 2 y 3).

Tabla 2. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

Reclutamiento interno	
Ventajas	Desventajas
1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización. 2. Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores. 3. Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización. 4. Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto. 5. No requiere la ubicación de los nuevos miembros. 6. Probabilidad de mejorar selección, porque los candidatos son bien conocidos. 7. Costo financiero menor al reclutamiento externo 8 más rápido	1. Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas. 2. Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual. 3. Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización. 4. Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas. 5. Mantiene y conserva la cultura organizacional existente. 6. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje. 7. Exige empleados listos para ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso. 8. Puede generar conflictos de intereses

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

Reclutamiento Externo	
Ventajas	Desventajas
<p>1. Trae sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas</p> <p>Enriquece el patrimonio humano con la aportación de talentos y habilidades.</p> <p>3. Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.</p> <p>4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.</p>	<p>1. Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.</p> <p>2. Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.</p> <p>3. Requiere técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.</p> <p>4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.</p> <p>5. Es más costoso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.</p> <p>6. Puede afectar la política salarial de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia

Técnicas de reclutamiento

El reclutamiento externo utiliza varias técnicas para atraer a candidatos del mercado de recursos humanos y para ello se trata de elegir los medios más adecuados.

Según Chiavenato, I. (2008), las principales técnicas para el reclutamiento externo son:

- **Anuncios en diarios y revistas especializadas.** Es una buena opción para el reclutamiento dependiendo del tipo de puesto a ocupar. Es recomendable utilizar anuncios en diarios locales y regionales, si se busca personal especializado se puede acudir a revistas especializadas.

- **Agencias de reclutamiento.** La empresa puede acudir a una agencia de reclutamiento para abastecerse de candidatos entre ellas están:
 - Las agencias operadas por los gobiernos, por medio de sus oficinas o entidades relacionadas con el empleo.
 - Agencias sin fines de lucro, como las asociaciones profesionales o no gubernamentales.
 - Agencias particulares o privadas de reclutamiento.
- **Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones.** La organización puede tener contacto con escuelas, universidades, asociaciones gremiales, etc.
- **Carteles o anuncios en lugares visibles.** Se trata de una forma de reclutamiento de bajo costo, se coloca en las proximidades de la organización y lugares de gran movilidad de personas.
- **Presentación de candidatos por indicación de trabajadores.** La organización pide a sus trabajadores que recomienden a candidatos.
- **Consulta a los archivos de candidatos.** Consulta en el banco de datos donde catalogan candidatos que no fueron considerados anteriormente, se efectúa de acuerdo a calificaciones más importantes, y se basa en el curriculum vitae o en los datos de la propuesta de trabajo.
- **Reclutamiento virtual.** Se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, es inmediato y fácil para interactuar con los candidatos potenciales. Se puede tener contacto con sitios de compañías o agencias de reclutamiento eliminando la intermediación.
- **Banco de datos de candidatos o banco de talentos.** - Es un banco de talentos donde se archivan los Curriculum Vitae para utilizarlos en el futuro, de esa manera ofrecen nuevas oportunidades de trabajo.

Selección del personal por competencias

Una vez terminado el proceso de reclutamiento, comienza el proceso de selección el cual el objetivo principal según Palomo, V & Villanueva, M. (2008) “Es facilitar relaciones entre una persona y la organización, buscando el perfecto ajuste entre el perfil de competencias de la persona, con el perfil establecido para el puesto, de manera que se incorpore aquella persona que pueda realizar el trabajo con mayor efectividad (eficacia + eficiencia).”

Antes de comenzar a hablar sobre la selección por competencias haremos una breve introducción sobre la preselección debido a que esta antecede a la selección y decimos que la preselección se puede considerar la elaboración o la revisión de la solicitud de empleo, la revisión del Curriculum Vitae y se podría añadir a todo esto una entrevista previa, ya que si tomamos todas estas acciones nos permitirá conocer los datos del candidato y contraponerlos con los requerimientos del puesto de trabajo.

Una vez que ya hemos dado una breve introducción sobre la preselección podemos centrarnos en el tema de selección ya que este es un proceso que debe elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas. A través de la selección se puede obtener “la mujer u el hombre adecuado para el puesto”.

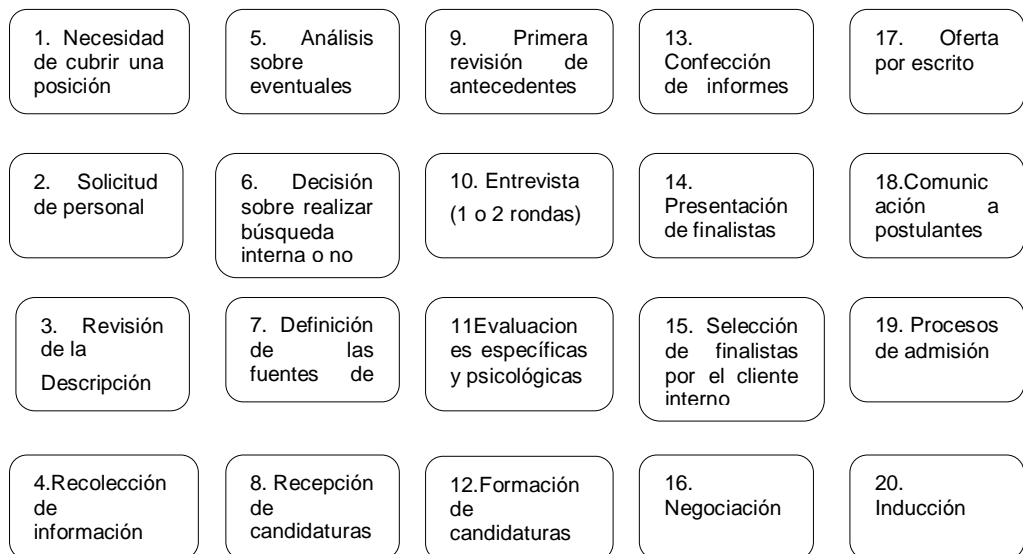
Alles, M. (2008) en su libro dedicado a la selección por competencias nos demuestra que la selección por competencias se basa en una serie de factores, y los conceptos a utilizar se aplican a personas de diferente profesión y nivel. “Selección por competencias no se refiere a selección de jóvenes con potencial, ni profesionales universitarios, ni personas con alto promedio. Selección por competencias significa selección de personas con talento, para tener un desempeño superior en su posición o nivel, cualquiera que sea.”

Para seleccionar personas con las competencias o el talento necesarios se debe, primero, entender qué se requiere en cada caso; no es igual si se selecciona un médico, o un senior de auditoría, aunque en todos los casos se deberá definir cuáles son las competencias o capacidades necesarias para cubrir exitosamente la posición en la actualidad y lo que en futuro se espere de esa posición o de otra, si se planea que la persona ocupe, más adelante, otro puesto o función.

En la selección por competencias se requiere evidencias de los comportamientos del candidato y no interesan afirmaciones como: soy una persona que se preocupa por desarrollar a sus colaboradores. Según Jericó, P. (2001) “Las competencias son comportamientos observables, luego el candidato tiene que demostrar que posee esos comportamientos. Es más, lo que realmente se procura es identificar profesionales que aglutinen las competencias necesarias, incluso aunque no reúnan todos los conocimientos relacionados con el puesto, pues estos se pueden adquirir mediante formación. Aunque, ciertamente, los conocimientos condicionan nuestra forma de actuar.”

Martha Alles menciona que un proceso de selección completo implica 30 pasos; pero, en su libro Selección por competencias nos da a conocer 20 pasos como los más relevantes (Gráfico 5).

Gráfico 5. Pasos para un proceso de reclutamiento y selección basado en competencias



Fuente: ALLES, Martha, Selección por competencias

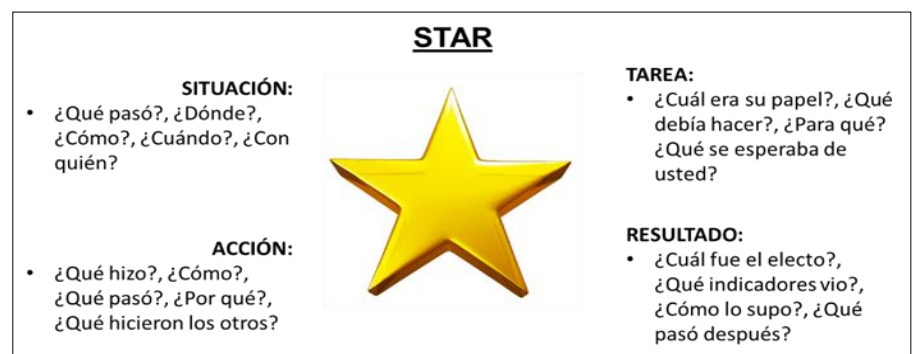
Técnicas utilizadas para el proceso de selección

La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por las técnicas que emplea, no por los pasos.

Entre las principales técnicas que podemos destacar son las entrevistas por competencias y los centros de valoración

- **Entrevistas por competencias.** Estas entrevistas van a procurar encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de las personas que sean exitosas y que sirvan de precursores del desempeño actual para un cargo específico por aquello se podrá realizar preguntas que indaguen competencias, conocidos como preguntas de eventos conductuales (Estrella Conductual STAR, Gráfico 6).

Gráfico 6. Estrella conductual



Fuente: Pablo de Ansorena, 2001

- **Los centros de Valoración.** estas deben constituir técnicas que emplean pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias, estos centros tienen como propósito hacer que las y los candidatos enfrenten situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo.
- **Visita domiciliaria.** la cual tiene como propósito obtener información amplia y objetiva sobre el medio físico y familiar del postulante; lo cual es imposible lograr en otro medio. También permite generar mayor confianza y seguridad en el individuo y su grupo familiar en el trabajo, logrando una relación interpersonal honesta y activa entre el equipo y el grupo familiar

Inducción

Según Alles, M. (2008) “La inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su

unidad de trabajo. Usualmente se realiza después del ingreso de la persona a la organización. El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y la inducción debería fijarse con un procedimiento habitual.”

La inducción consiste en integrar al nuevo empleado de tal forma que su comportamiento responda a las expectativas de la empresa, privándolo de cierta libertad por estar sujeto a reglas, horarios de trabajo, cronogramas y órdenes de superiores desde el punto de vista jerárquico.

Objetivos de la inducción

Según Rodríguez, J (2007) “El proceso de inducción tiene diversos objetivos, entre los que sobresalen los siguientes:”

- Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado para que tenga un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y elevar la moral.

El proceso de inducción es necesario porque el trabajador debe adaptarse lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.

Métodos de inducción

Las empresas recurren a diferentes métodos, en ocasiones combinado unos con otros para un mejor resultado. Alles, M. (2008) menciona a continuación son los más frecuentes y pueden ser utilizados de manera complementaria:

- Una carpeta de tipo explicativo
- Un curso
- Un video
- Un CD
- Una sección en la intranet de la compañía

La inducción debe realizarse con todos los colaboradores de la organización sin tener en cuenta su nivel. La inducción consta de dos partes conceptualmente diferentes:

- Inducción a la organización: Es el conocimiento que la persona debe tener respecto de la historia de la organización,

su estructura, mercado y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente, programas de salud laboral, calidad; cultura, misión, visión, valores. Todos estos temas se pueden recopilar en un folleto o carpeta para su entrega al nuevo empleado.

- Inducción al puesto de trabajo: tiene por objeto desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición. Es importante describir las tareas, explicar al ingresante qué se espera de él en términos de resultados y comportamientos, y clarificar sus expectativas acerca de la organización y del responsable a cargo. Igualmente, explicar cómo funciona el equipo de trabajo en cuanto a tareas, estándares laborales, reuniones usuales de trabajo y sus objetivos, etc.

Es imprescindible dar a conocer estos aspectos tanto de inducción a la organización e inducción al puesto ya que cuando una persona se une a un nuevo equipo de trabajo y no cuenta con una integración adecuada, aun después de algún tiempo no logra conocer el conocimiento necesario.

Evaluación del desempeño por competencias

Según Chiavenato, I. (2008) “ La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización”.

Chiavenato en su concepto de evaluación del desempeño explica la importancia de este proceso como un excelente medio para detectar problemas de tal forma que se pueda establecer los cambios respectivos para lograr una mejora continua en el desempeño humano.

Con esta evaluación se propone importantes cambios en la evaluación tradicional, en donde se apliquen planteamientos mediante problemas y tareas lo más reales posibles, que impliquen curiosidad y reto.

Una de las grandes transformaciones que implica la evaluación por competencias es que ésta ya no implicaría por promedio, sino por indicadores y niveles de logro. Una persona tiene una competencia cuando está en condiciones de desempeñarse ante una situación o problema con motivación, ética, conocimiento teórico y habilidades innatas.

A partir de esto se nos viene la siguiente interrogante: ¿para qué evaluar las competencias? Y podemos decir que se debe evaluar las competencias con el propósito de saber qué tipo de trabajador estamos contratando y, dos, para saber cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de desempeño.

La evaluación entonces nos permitirá detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior.

Chiavenato, I. (2008) propone las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño son las siguientes:

- Recompensas. Permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias e incluso despidos.
- Retroalimentación. Proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- Desarrollo. Permite que cada colaborador sepa cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Relaciones. Permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean.
- Percepción. Proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él.
- Potencial de desarrollo. Proporciona a la organización medios para conocer el potencial de desarrollo de sus colaboradores, y así definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.

- Asesoría. Ofrece al gerente o especialista de Recursos Humanos información para aconsejar y orientar a los colaboradores.

Las organizaciones utilizan distintas formas para determinar quién debe evaluar el desempeño de un colaborador entre las opciones están:

- Autoevaluación del desempeño
- El gerente inmediato
- El individuo y el gerente
- El equipo de trabajo
- Evaluación de 360°
- La evaluación hacia arriba
- La comisión de evaluación del desempeño
- El órgano de Recursos Humanos

Métodos de evaluación del desempeño

Algunos de los métodos más utilizados para evaluar el desempeño son los siguientes:

- Escalas gráficas. Cada característica a evaluarse se representa mediante escala en una tabla de doble asiento, los factores de evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización.
- Elección forzada. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante declaraciones descriptivas enfocadas en aspectos del comportamiento, exige al evaluador elegir entre varias de ellas.
- Investigación de campo. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación y los gerentes para en conjunto evaluar el desempeño de los trabajadores.
- Método de los incidentes críticos. Se basa en las características extremas que representan desempeños sumamente positivos o negativos.
- Listas de verificación. Se enumeran los factores de la evaluación a considerar de cada trabajador, cada factor recibe una evaluación cuantitativa.

- Evaluación participativa por objetivos. Consiste en definir los objetivos y las responsabilidades, en desarrollar normas de desempeño, en evaluar el desempeño y así redefinir objetivos.
- Evaluación de 360°. Se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Es una evaluación circular, así, el superior, los compañeros, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado participan.

Pasos para evaluar el desempeño

Según Alles, M. (2008) para evaluar el desempeño se deben seguir los siguientes pasos:

- Definir el puesto. Asegurar que el supervisor y subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y criterios de desempeño del puesto. La evaluación se realiza en relación al puesto.
- Evaluar el desempeño en función del puesto. Incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- Retroalimentación. Comentarle el desempeño y los progresos del subordinado.

2.3. Definición de términos básicos

Gestión por competencias

Según Alles M. (2008) es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, y facilitar al mismo tiempo el desarrollo profesional de las personas.

Mientras que para Rubio T. (2015) es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

3.1. Formulación de la hipótesis

Para elaborar el diseño de un modelo de gestión por competencias dirigido a mejorar el talento humano en la Contrata Minera New Horus S.A.C se tendrá que desarrollar los siguientes pasos:

- Análisis de la misión y visión.
- Involucrar a los directivos para la implementación del modelo de gestión en base a competencias.
- Definición de competencias cardinales.
- Definición de competencias específicas.
- Asignación de grados a las competencias.
- Propuesta de perfiles para cada puesto en base a competencias.
- Desarrollo de los subsistemas en base a competencias.

3.2. Operacionalización de variables

Variable:

Modelo de gestión por competencias dirigido a mejorar el talento humano

Tabla 4. Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Modelo de gestión por competencias dirigido a mejorar el talento humano	Es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización mediante un adecuado levantamiento de perfiles de puestos por competencias y desarrollando una adecuada gestión en los subsistemas de recursos humanos.	<p>Competencia</p> <p>Descripción de puestos</p> <p>Perfil de puestos en base a competencias</p> <p>Subsistemas en base a competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> Definición Características Métodos y análisis de descripción de puestos Análisis de la misión y visión. Competencias cardinales Competencias específicas Asignación de grados de competencias Reclutamiento Selección Inducción Evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS

4.1. Tipo de diseño de investigación.

La presente investigación es de carácter descriptivo, debido a que se pretende describir como diseñar un modelo de gestión por competencias para la Contrata Minera New Horus S.A.C.

4.2. Material.

4.2.1. Unidad de estudio.

Está representada por la Unidad Cedro del a Contrata Minera New Horus S.A.C. ubicada en el distrito de Pataz, Provincia de Pataz, Departamento de La Libertad.

4.2.2. Población.

La población está conformada por 106 trabajadores que laboran en la Contrata Minera New Horus S.A.C.

4.2.3. Muestra.

La muestra está conformada por 8 trabajadores del personal jerárquico de la Contrata Minera New Horus "S.A.C.":

- Gerente General
- Gerente de Operaciones
- Administrador
- Asistente de Residente
- Ing. de Seguridad
- Jefe de Guardia turno día
- Jefe de Guardia turno noche
- Jefe de Guardia turno alternativo

4.3. Métodos.

4.3.1. Técnicas de recolección de datos y análisis de datos

Se ha aplicado diversas fuentes de información:

- **Fuente primaria cualitativa:** la información se ha obtenido para conocer acerca de la realidad problemática de la empresa mediante:
 - Reuniones en la oficina de Lima.
 - Contacto telefónico, correos electrónicos con la gerencia y jefes en la unidad minera.

Ver agenda según ANEXO 06.

- **Fuente primaria cuantitativa:** se ha obtenido información sobre el programa mensual y anual de producción e indicadores brindado por personal de Cía. Minera Poderosa.

Adicionalmente se realizó una encuesta conformada por 12 criterios de evaluación con el fin de conocer las opiniones del personal jerárquico sobre el modelo propuesto y la situación actual de la gestión de recursos humanos en la empresa. Según ANEXO 07.

- **Fuentes secundarias:** Se realizó un análisis documental utilizando como fuentes libros, revistas, y tesis afines al tema de investigación.

4.3.2. Procedimientos

Para elaborar el diseño de un modelo de gestión por competencias se tendrá que desarrollar los siguientes pasos:

- Análisis de la misión y visión.
- Involucrar a los directivos para la implementación del modelo de gestión en base a competencias.
- Definición de competencias cardinales.
- Definición de competencias específicas.
- Asignación de grados a las competencias.
- Propuesta de perfiles para cada puesto en base a competencias.
- Desarrollo de los subsistemas en base a competencias.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO

5.1. Generalidades de la empresa

Reseña Histórica

New Horus Sociedad Anónima Cerrada, fue constituida en junio del año del 2009 se encuentra inscrita ante la SUNARP, está registrada en el Registro de Empresas Especializadas de Contratistas Mineros del MEM. Siendo su Gerente General el Sr. Edgardo Huarcaya Martínez.

Aspectos generales

- RUC: 20522024342
- Razón Social: Contrata Minera New Horus “S.A.C.”
- Tipo de Contribuyente: Sociedad Anónima Cerrada
- Estado del Contribuyente: Activo
- Fecha de Inicio Actividades: junio del 2009
- Actividad Económica Principal: Exp. otras minas y canteras NIA
- Ubicación: Unidad Cedro, Distrito y Provincia de Pataz, Departamento de La Libertad
- Altitud: 2,400 m.s.n.m.
- Fuerza Laboral: 17 Empleados y 89 Personal de línea
- Sistema de Trabajo: 28 días de labor y 14 días libres
- Método de Exploración: Labores Mineras y Perforación diamantina
- Método de Explotación: Mecanizado y convencional
- Domicilio Fiscal: Calle C Mz G lote 10. Urbanización Alameda de Ñaña 3era Etapa.
- Distrito / Ciudad: Lurigancho- Chosica
- Provincia: Lima
- Departamento: Lima
- Teléfonos: 01-5678985
- Sistema de Emisión de comprobantes: Manual
- Sistema de contabilidad: Manual / Computarizado
- Gerente General: Sr. Edgardo Huarcaya Martínez
- Socios: Sr. Edmundo García Bernave
Sr. Ignacio Castillo Rubio
Sr. Marco Fuster Porras.

Descripción de la empresa

New Horus Sociedad Anónima Cerrada, es una empresa contratista que brinda servicios mineros de cateo, explotación, preparación y desarrollo de minerales, para la industria a empresas Mineras aplicando seguridad, responsabilidad social, eficiencia y eficacia en su operación, con el objetivo de dar un valor agregado en los procesos productivos de nuestros clientes.

Misión

- Hacer que nuestros procesos sean eficaces y eficientes.
- Ser seguros y comprometidos en la protección de la salud de nuestros colaboradores.
- Ejecutar nuestras actividades de la forma más eficiente, mediante un continuo proceso de reducción de costos, generando valores para nuestros accionistas, trabajadores y clientes.

Visión

Llegar a ser líder en la Industria Minera Nacional como una empresa que trabaja con seguridad, calidad y respetando el medio ambiente.

Valores

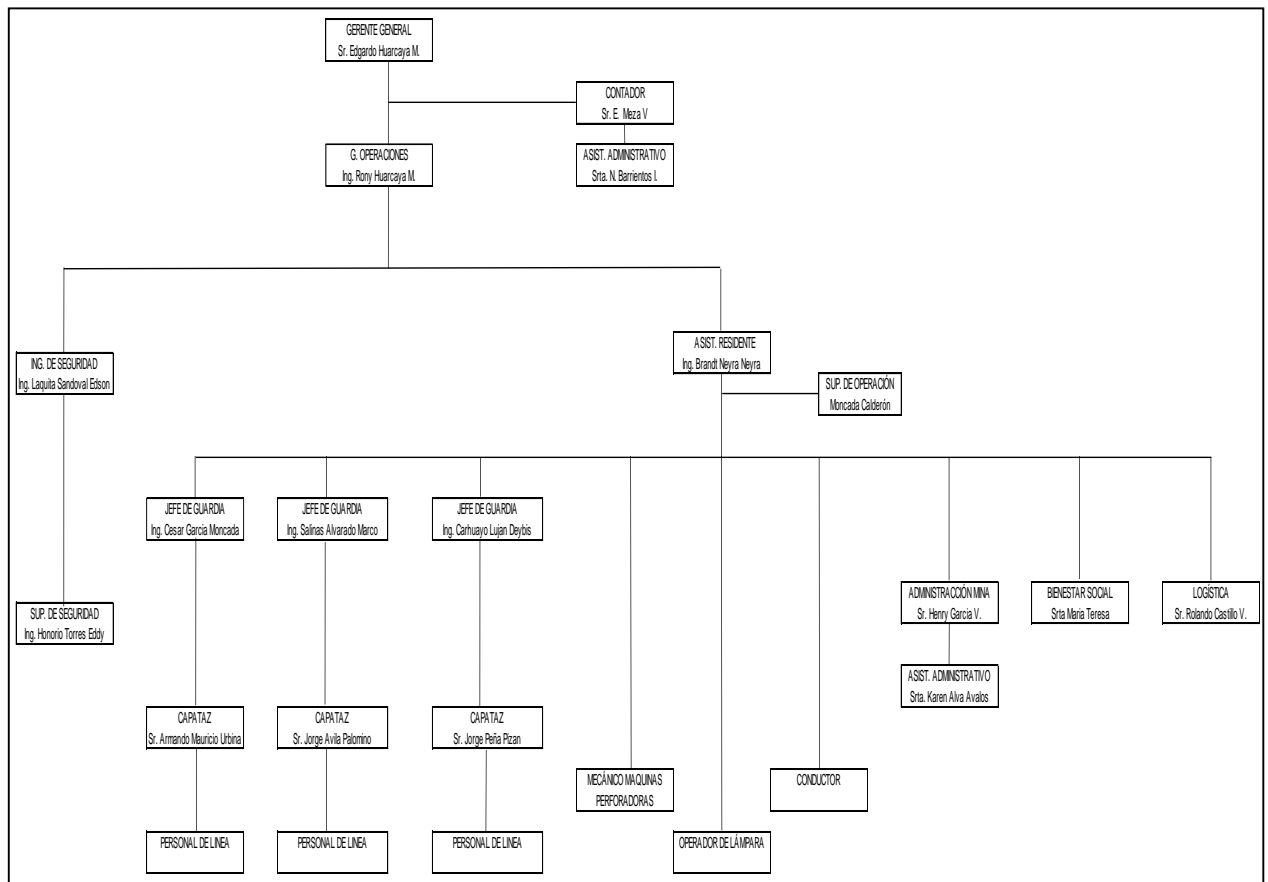
- Responsabilidad
- Seguridad
- Respeto
- Compromiso
- Manejo del medio ambiente

Objetivo de la empresa

New Horus SAC, tiene como propósito de brindar servicios de calidad a nuestros socios estratégicos, garantizando un mejoramiento continuo de eficiencia responsabilidad y disciplina, fomentando una cultura de seguridad con todos sus trabajadores.

Organigrama de la empresa

Gráfico 7. Organigrama de la Contrata Minera New Horus S.A.C.



Fuente: New. Horus "S.A.C."

Servicios

Ofrece un amplio rango de servicios para la industria minera convencional y Trackles), como son:

- Perforación
- Voladura
- Exploración y Desarrollo de Rampas, Cruceros, Galerías, Chimeneas y Piques.
- Preparación de Galerías, Subniveles, Echaderos, etc.
- Explotación por corte y relleno ascendente y descendente.
- Acarreo y transporte de mineral y desmonte con Dumper
- Locomotora, Volquete
- Sostenimiento con pernos, mallas etc.
- Instalación de tuberías y servicios en general

Mano de Obra

Actualmente contamos con 106 trabajadores, los cuales se encuentran laborando en la unidad minera y la oficina central en Lima.

Tabla 5. Distribución del personal según unidades, áreas de trabajo y categorías

Unidad	Áreas de Trabajo
Unidad Minera	Gerencia de Operaciones
	Bienestar Social
	Logística
	Administración
	Seguridad
	Operaciones Mina
Oficina Lima	Gerencia General
	Contabilidad
	Administración

Unidades	Empleados	Personal de Línea
Oficina- Lima	3	0
Unidad Minera	14	89

Unidad	Categoría	Descripción de Puesto	Cantidad
Unidad Minera	Empleados	Gerente Operaciones	1
		Asist. Residente	1
		Jefe de guardia	3
		Ing. Seguridad	1
		Supervisor de seguridad	1
		Asist Administrativo	2
		Administrador	1
		Asist. Social	1
		Asist. Logística	1
Unidad Minera	Personal de Línea	Ayudante de Mina	45
		Capataz	4
		Conductor	3
		Operador de Lámpara	1
		Motorista	5
		Mecánico de Maq. Perforadora	2
		Perforista Mina	32
Unidad- Lima	Empleados	Gerente General	1
		Contador	1

5.2. Aplicación del Modelo de Gestión por Competencias

Antes de iniciar con los pasos que se realizarán en el Modelo de Gestión por Competencias, se desarrollaron los perfiles de puestos para cada cargo. Debido a que la empresa no cuenta con dicha información, que es necesario para la aplicación de los siguientes pasos a detallar.

El perfil de puesto, reúne información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan entre otros. Conocedores de que en cada puesto necesita diferentes, conocimientos, cualidades y niveles de habilidad que son fundamentales para el correcto desempeño en los puestos de una organización, se sugiere considerar la propuesta que presentaremos para llevar a cabo el Job description en el momento que ellos lo vieran oportuno.

Se propone utilizar el formato detallado en el ANEXO 8 que el mismo constará de ciertas características como:

- Nombre del cargo
- Datos de identificación
- Descripción del cargo.
- Perfil mínimo requerido

La autora Alles plantea ítems que deben ir en un formulario para un respectivo análisis de puesto, los cuales los hemos visto meritorios para llevar a cabo la propuesta de una recolección de información:

- Título del puesto, división
- Sumario (breve definición de la Tarea)
- Deberes y responsabilidades (tareas a realizar)
- Capacidades y requisitos educacionales
- Otras condiciones laborales (aquellos que son inusuales para la posición como horarios de trabajo, viajes entre otros)
- Otros requisitos: de personalidad, competencias.
- Preparado – aprobado y fecha respectiva

A partir de estos puntos se propone unas preguntas que pueden ser aplicadas como cuestionarios a las personas de los distintos puestos ya mencionados, las preguntas planteadas se pueden encontrar en el ANEXO 9, como un formato para realizar el respectivo análisis de puestos.

Paso 1: Análisis de la Misión y Visión

Se inicia el proceso con la propuesta de la nueva misión y visión, para el análisis respectivo e identificación de las competencias cardinales.

Misión

Somos una organización que brinda servicios de cateo, exploración, preparación y desarrollo de minerales para la industria minera, que crea valor de manera responsable para sus directivos, colaboradores y clientes. Con el fin de efectuar

nuestras actividades de forma eficaz y eficiente, optimizando procesos y aplicando normas de seguridad y salud en el trabajo.

Visión

Para el año 2020, ser líder en la Industria Minera, reconocida por su excelencia operativa, innovación, con altos estándares de seguridad y manejo ambiental.

Así a partir del análisis de la misión de la Contrata Minera New Horus S.A.C. mencionado en el presente trabajo y según el ejercicio adjunto (ANEXO 10) el cual muestra que el enunciado de la misión cumple con lo requerido por la empresa y con el conocimiento de los valores y visión nos vemos ya en la capacidad de enumerar las competencias generales o cardinales, que representen a la institución a partir de las cuales se definirán las competencias específicas que conformen el perfil de cada puesto.

Paso 2: Involucrar a los directivos para la implementación del modelo de gestión en base a competencias.

Al iniciar la propuesta se comunica a la Gerencia General, el propósito del modelo de gestión en base a competencias y como este beneficiará a la empresa. Siendo el caso, se solicita el compromiso y responsabilidad para llevar a cabo la propuesta. Una vez obtenida la autorización, se procede a clasificar las competencias en: cardinales y específicas.

Paso 3: Definición de competencias cardinales

En este punto daremos a conocer a la Contrata Minera New Horus “S.A.C.” diferentes pasos que hemos visto necesarios y que dan mayor efectividad en la definición de competencias institucionales. De esta forma mencionamos los siguientes:

La asignación de competencias en cualquier empresa que fuere es sumamente indispensable para el reconocimiento del nivel necesario o grado de competencia, con el objetivo de lograr un desempeño exitoso en el cargo o puesto que esté ejerciendo o vaya ejercer.

Para llevar a cabo la definición de competencias generales institucionales hemos hecho uso y sugerimos el diccionario de competencias de Martha Alles en su obra Gestión por competencias: el diccionario, para reforzar y mostrar distintos conceptos de competencias que correspondan al enunciado de la misión y visión.

A continuación, exponemos en la presente tabla la asignación de competencias generales institucionales de la Contrata Minera New Horus S.A.C. la misma que es una propuesta encaminada para futuras aplicaciones (Tabla 6).

Tabla 6. Asignación de competencias cardinales

COMPETENCIAS CARDINALES
• Compromiso con la calidad de trabajo
• Iniciativa
• Perseverancia en la consecución de objetivos
• Seguridad
• Productividad
• Adaptabilidad al cambio
• Conciencia organizacional

Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo la definición de competencias institucionales, es necesario fijar el grado de desarrollo de la competencia, en este caso tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta se los define a través de frases explicativas para así trabajar sobre la base de un modelo de competencias, dicha descripción explica lo que se espera para cada competencia en cada puesto o perfil, de igual forma estos niveles o grados serán utilizados en las competencias específicas (Tabla 7).

Hemos adaptado los niveles de competencia propuestos por Martha Alles:

- Nivel A: Alto
- Nivel B: Bueno, por encima del estándar
- Nivel C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- Nivel D: Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia.

Tabla 7. Asignación de competencias cardinales según niveles

COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C	D
Compromiso con la calidad de trabajo	X			
Iniciativa		X		
Conciencia organizacional	X			
Perseverancia en la consecución de objetivos	X			
Seguridad	X			
Adaptabilidad al cambio		X		
Productividad	X			

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de esta definición de aquellas competencias generales propuestas para la Contrata Minera New Horus “S.A.C.” con el valor A (Alto) (Tabla 8), son aquellas que quedan definidas, las mismas que ponemos a consideración a los altos directivos ya que mediante el análisis hecho anteriormente estas se acoplan a su misión y visión y por lo tanto los colaboradores deben poseerlas

Tabla 8. Asignación de competencias cardinales con valor “A”

COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C	D
Compromiso con la calidad de trabajo	X			
Conciencia organizacional	X			
Perseverancia en la consecución de objetivos	X			
Seguridad	X			
Productividad	X			

Fuente: Elaboración propia

En el ANEXO 11 se detallan las definiciones de las competencias cardinales de la Contrata Minera New Horus “S.A.C.” con sus respectivos grados.

Paso 4: Definición de competencias específicas

En este punto ya identificado las tareas, funciones, responsabilidades de los cargos de New Horus “S.A.C.” y de acuerdo a esta información que hemos podido recolectar. Se elaboró la descripción de puestos de trabajo y se definió las competencias específicas de los cargos existentes en la empresa:

- Gerente General
- Gerente de Operaciones
- Asistente Residente
- Contador
- Jefe de Guardia
- Ingeniero de Seguridad
- Supervisor de Seguridad
- Administrador
- Asistente Administrativo
- Asistentia Social
- Asistente de Logística
- Ayudante de Mina
- Capataz
- Conductor
- Operador de lámpara
- Motorista
- Mecánico de Máquinas Perforadoras
- Perforista de Mina
- Bodeguero Mina

Para definir las competencias específicas se contó con el apoyo del personal jerárquico de la empresa, quienes con sus conocimientos y experiencia profesional se elaboró un listado de competencias para cada puesto y se clasificaron en conocimientos, habilidades y actitudes.

Paso 5: Asignación de grados a las competencias.

Luego de la identificación de las competencias, se procede a asignarle grados a cada perfil con su respectiva definición, con la escala identificada (A,B,C,D), dando como resultado un diccionario de competencias, según

ANEXO 12. Es importante mencionar que no todos los perfiles poseen el mismo grado, ello dependerá de la jerarquía de los puestos, se puede visualizar en el ANEXO 13.

Paso 6: Propuesta de perfiles para cada puesto en base a competencias

Conocedores de la existencia de cada uno de los puestos, contando con un perfil de puestos y ya definido las competencia específicas, nos vemos en la posibilidad de plantearnos ciertos perfiles de competencia para los cargos ya dispuestos en la Contrata Minera New Horus “S.A.C.”; así pues, en futuro cuando se realice el reclutamiento para cubrir vacantes podrán tener como base estos perfiles.

Sabemos, además, que las competencias se deben manifestar con un nivel o grado requerido de las mismas de acuerdo a cada posición dentro de la organización como punto clave que determina el éxito en la ejecución de una actividad.

Las competencias generales son aquellas que todos los integrantes o empleados de la Contrata Minera New Horus “S.A.C.” deben poseer, entonces, dentro del perfil de competencias estas obligatoriamente deben ser registradas como competencias o conducta que deben cumplir en cada cargo.

En cuanto a las competencias específicas fueron analizadas de acuerdo a criterios con respecto a las funciones de cada puesto, una vez definidas tanto las competencias generales y específicas, se detallan los perfiles de competencias abiertos en grados o niveles.

Teniendo identificada las competencias, ello se procede a detallar en el perfil de puestos en base a competencias. ANEXO 14.

Paso 7: Desarrollo de los subsistemas en base a competencias

Selección de personal

La selección efectiva de personal es un proceso que permite a la organización decidir cuál de los aspirantes a un determinado puesto, es el más apto para desempeñarla, en base a las características del puesto. En este contexto, las evaluaciones, buscan determinar el ajuste persona-

puesto; mientras mayor sea el ajuste de las competencias de las personas con las características del puesto, mayor será el rendimiento y satisfacción laboral. Siendo un factor central, la determinación de la adecuación de los candidatos al puesto, emplear instrumentos evaluativos, así como contar con un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos, es clave. En la selección de personal bajo un enfoque de competencias, los grados y títulos, así como la experiencia laboral, se relativizan. En la toma de decisiones finales, se enfatiza las competencias del puesto.

Los principales procesos que comprende la selección de personal, son: Requerimiento de personal, reclutamiento y selección. El diseño de este proceso refleja en cierta medida la manera como la organización concibe el valor de sus RRHH, los valores y la cultura organizacional. Las técnicas para evaluar las competencias, por lo general, son instrumentos que miden conocimiento o habilidades específicas permitiendo identificar el potencial y comparar a los candidatos sobre la base de diferentes criterios tales como habilidad de persuasión, potencial intelectual, liderazgo, empatía, conocimientos.

Requerimiento y Convocatoria de Personal

Los Gerentes de Área y/o Jefes, son los que identifican la necesidad de incorporar a personal nuevo para cubrir alguna función en el área que tiene a su cargo, ellos deberán sustentar este requerimiento a la Gerencia General quien evalúa y aprueba el requerimiento.

El requerimiento del personal quedará evidenciado en el formato RH-F-07 Requerimiento del personal por correo electrónico con copia a la Gerencia General quien refrenda la solicitud de cada área para empezar la búsqueda. Así mismo en dicho formato debe indicar las especificaciones del puesto, condiciones laborales.

A. Reclutamiento

- **Revisión del perfil**

En esta primera parte realizamos la revisión del puesto por cubrir, según nuestro Manual de funciones y Perfiles de Puesto, para así poder empezar nuestra convocatoria, función a lo que estamos buscando. Para ello solicitamos al postulante respetar el diseño del CV

elaborado por la empresa, según ANEXO 15, respetando los campos a detallar, el cual se podrá descargar en la página web de la empresa.

- **Reclutamiento**

Se realiza la búsqueda del personal idóneo al puesto, quienes tienen que cumplir con el perfil solicitado por el área. Para ello se puede captar mediante el reclutamiento interno, según ANEXO 16 o externo mediante mecanismos o medios que facilitan la información precisa y oportuna.

- **Publicación de oferta laboral**

Trabajamos esta fase apoyándonos en importantes fuentes de obtención de candidatos:

- Base de datos.
- Alianzas con instituciones educativas del país. (Universidad e Institutos)
- Avisos en periódicos, para el cargo podemos utilizar Suplementos del Comercio.
- Vía Internet – (Bolsas de Trabajo) tales como Bumeran, Aptitus, Likedin.

B. Selección

- **Depuración curricular**

En esta fase nos encargamos de establecer un primer filtro para los postulantes a la posición que se busca cubrir. Este filtro se basa en las especificaciones sobre formación académica, experiencia y algunos datos generales como edad o sexo que son fáciles de distinguir a través de la revisión de los currículos recepcionados.

- **Convocatoria**

Una vez seleccionados los currículos de las personas calificadas en cuanto a su nivel de formación y experiencia previa, ellas son convocadas a participar del proceso

- **Evaluación por competencias**

La fase de evaluación por competencias cuenta con varias etapas. De ellas se logra obtener una evaluación integral de los candidatos evaluados. Dependiendo del proceso, cada etapa sirve de filtro para la siguiente. Se iniciará el proceso de selección con:

- ***Dinámica Grupal***

Tiene como objetivo visualizar “en vivo” características personales relacionadas directamente a las competencias que son evaluadas para cada posición. Es una técnica de discusión verbal, con las cuales se pueden confrontar desde diferentes puntos de vista, en un clima de armonía y de respeto.

Permite desarrollar la competencia comunicativa que es de suma importancia; analizar la pronunciación y la coherencia entre el tono de voz, los gestos y el uso de un lenguaje adecuado por parte del postulante, con las cuales podemos lograr obtener unos mayores resultados en función de la práctica. Y conocer el desenvolvimiento de los postulantes en un ambiente grupal.

- ***Evaluación Técnica***

Consiste en evaluar ciertos conocimientos específicos que la vacante requiere. Por ejemplo: Computación, Inglés, Contabilidad, se les pide a los candidatos realizar cartas, cuadros, mandar correos, macros, PowerPoint, Access etc., dependiendo las necesidades que el perfil solicita. Evaluaciones Técnicas de inglés, o preguntas sobre contabilidad, etc.

Por otro lado si se necesita obtener conocimientos específicos sobre temas relacionados con la vacante, se solicita al Empleador 5 preguntas que el candidato deberá responder con respecto a conocimientos técnicos del puesto solicitado. Con esta información nosotros procedemos a preguntar sobre los conocimientos que la empresa necesite que el candidato tenga.

- ***Entrevista por Competencias***

Sirve para medir el conjunto de habilidades, conocimientos y procesos desarrollados dentro de un espacio y tiempo de

formación necesarios para poder desempeñar una determinada ocupación dentro de una profesión.

Se orientan, fundamentalmente, a obtener información puntual sobre comportamientos y acciones que el entrevistado ha implementado, mediante preguntas relacionadas con las competencias requeridas para desarrollarse dentro de puesto ya sea en situaciones reales del pasado o ficticias para que este responda como actuaría en diferentes momentos en su vida personal y laboral, según las competencias que el cliente desea se evalúen para el puesto. Para llevar a cabo lo mencionado se inicia con la guía para la preparación de la entrevista, según ANEXO 17. Luego se realiza una lista de las preguntas a cuestionar en base a las competencias del perfil requerido, según ANEXO 18. Finalmente, se procede a realizar el registro para la entrevista de competencia, según ANEXO 19.

- ***Evaluación psicológica***

La evaluación, consiste en obtener información analítica de la capacidad de conocimiento que presenta el postulante midiendo su coeficiente intelectual, según ANEXO 20.

- ***Verificación de referencias***

A fin de obtener una última fuente de información adicional sobre el candidato, en esta fase se indagará sobre antecedentes laborales de los candidatos a través de las referencias proporcionadas.

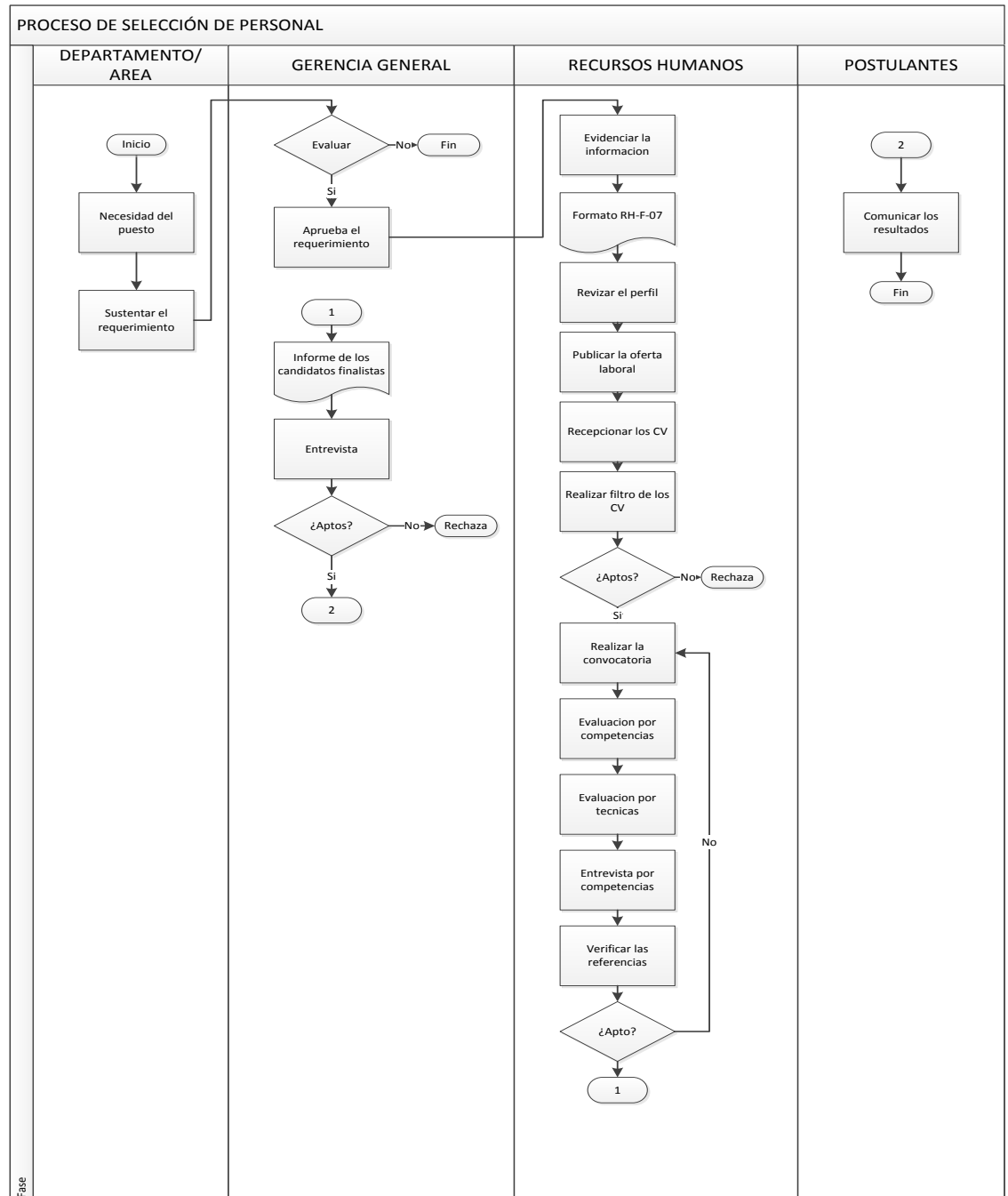
- ***Entrevista con Gerencia***

En esta fase se presenta a la Gerencia general una relación con los candidatos y/o finalistas y, a partir de la información recogida, el informe correspondiente a cada candidato que ha calificado dentro del proceso.

Estos son enviados para una segunda entrevista con el Gerente y/o Jefe para determinar el candidato idóneo.

De ser seleccionado el personal, se coordina por correo o telefónicamente los términos del contrato y el inicio de la inducción al personal que cubrirá el puesto.

Gráfico 8. Diseño de un proceso de Selección por competencias para la Contrata Minera New Horus S.A.C.



Fuente: Elaboración propia

Inducción

Este proceso consiste en orientar e informar al personal de su nuevo centro de labor. Así como los beneficios y derechos que tiene como trabajador, según ANEXO 21. Todo ello tiene un tiempo de duración de 4 días de Inducción. El primer día con toda la organización y los demás días

al área que le corresponde, bajo las indicaciones de su jefe directo. Quien le orientara con las funciones a realizar y ayudara al reconocimiento del área.

Evaluación de desempeño

La Evaluación de desempeño bajo el enfoque de competencias, es una herramienta de dirección estratégica de recursos humanos que permite alinear el desempeño de los trabajadores a las competencias deseadas por la organización, teniendo en cuenta la visión y la misión institucional. En tal sentido, la evaluación de competencias es un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de un trabajador con la finalidad de formarse un juicio sobre su competencia a partir de un referente estandarizado e identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas, mediante capacitación para alcanzar el nivel de competencia requerido. A diferencia del estilo tradicional, la evaluación de desempeño por competencias no es un conjunto de exámenes en un momento específico, sino que apunta a identificar el valor del desempeño del trabajador en un determinado periodo. De esta manera, se logra determinar si ha alcanzado o no el nivel requerido en el puesto actual y facilitar posteriores acciones de desarrollo. En este sentido se percibe la necesidad de reconocer la existencia de un determinado nivel de competencia, más que la determinación de “competente” o aún “no competente”.

Con el resultado de la evaluación se puede emitir un juicio sobre si el trabajador es competente o aún no competente, tomando como base un determinado nivel de logro alcanzado en el cargo actual. Este logro puede ser satisfactorio o insatisfactorio para efectos de certificación, pero lo más relevante, para efectos del proceso, es la capacidad de mejoramiento y progreso que el colaborado refleja.

Actualmente la tendencia mundial es evaluar las diferentes competencias que los colaboradores poseen o debería poseer como un organismo integral, independientemente de la función que asume, como: competencias de conocimientos, aptitudes, habilidades, prácticas, sociales, conductuales y otros. La orientación de los sistemas de evaluación de desempeño, pueden variar entre las instituciones. Algunas se orientan a buscar información acerca del rendimiento del trabajador y obtener indicadores de productividad, otras se centran en obtener información con

fin de desarrollo; y otras organizaciones utilizan la evaluación del desempeño tanto para medir el rendimiento como para impulsar el desarrollo del potencial humano.

Coherente a su modelo de gestión por competencias, el sistema de evaluación de desempeño de las trabajadoras y trabajadores de la empresa New Horus SAC, tiene los siguientes objetivos:

- **Objetivo General**

Conocer el real desempeño de los colaboradores y el nivel de eficiencia con que son llevadas a cabo las tareas asignadas a cada puesto de trabajo a fin de gestionar su mejora para alcanzar los objetivos institucionales.

- **Objetivos Específicos**

- Recabar evidencias sobre el desempeño laboral del colaborador con relación a las competencias establecidas para el puesto.
- Identificar las brechas entre el rendimiento real y el deseado que permitan determinar las necesidades de capacitación, planes de mejora, desarrollo y ajuste de compensaciones de acuerdo al rendimiento.

Método de evaluación

Hemos seleccionado como método de evaluación la escala de Likert la cual nos va a permitir evaluar la percepción de una persona en relación a una consigna o ítem, en la cual debe manifestar el nivel de desarrollo en el que se encuentra la competencia a evaluar.

Para su elaboración se requiere de:

- Previamente se debe entrenar a los evaluadores que sean necesarios para llevar a cabo la entrevista de eventos conductuales para lo cual anexamos el instructivo el cual se halla en el ANEXO 22.
- El objetivo que nosotros perseguimos con este punto es identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, que podrían ser evidenciadas en el repertorio de comportamiento que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo

en particular. Por lo cual presentamos un ejemplo de entrevista detalla en el ANEXO 23.

- Una vez realizada la entrevista se analizará los resultados y se llevará a cabo la comparación de nivel obtenido con el requerido el cual se puede encontrar para su aplicación en el formato del ANEXO 24, este mismo deberá comparar los valores obtenidos del empleado evaluado con aquellos que constan en el perfil de competencias para un puesto determinado y luego se elabora un informe la información que se obtengan de la evaluación podrá ser utilizada para la capacitación, remuneración y desarrollo (ascenso). Según ANEXO 25.
- Preparar un formato de informe de desempeño, según ANEXO 26.

Manual de Evaluación:

Gestión de Desempeño:

La Organización se preocupa por entregar a cada colaborador herramientas que le permitan mejorar sostenidamente sus resultados y con esto superarse tanto a nivel profesional como personal.

Objetivos de la evaluación de Desempeño:

- Conocer el desempeño de cada colaborador en el cargo actual.
- Proporcionar Feedback a cada colaborador.
- Monitorear e brechas entre rendimiento real y el esperado, para corregirlos en forma temprana.
- Reconocer las mejoras de desempeño.

Importancia

Nos permitirá clarificar objetivos, recibir feedback sobre nuestro desempeño y conversar proyectos de carrera, a fin de continuar el crecimiento profesional y personal del colaborador.

¿Cuál es tu rol?

Evaluador:

- Facilitar un ámbito de comunicación con el colaborador evaluado.
- Realizar la evaluación con bajo parámetros objetivos.
- Comunicar a los colaboradores lo que se espera de ellos.
- Proporcionar Feedback.
- Proponer planes de mejora y desarrollo.

Colaborador:

- Conocer las principales responsabilidades de tu puesto.
- Realizar su autoevaluación, identificando sus fortalezas y áreas de mejora.
- Buscar Feedback de su desempeño.
- Proponer y acordar planes de acción para las áreas de resultado y los objetivos.

5.3. Análisis de costos de producción incurridos por la carencia de competencias del talento humano

El análisis inicia con el programa anual que realiza Cía. Minera Poderosa de avance y producción.

Tabla 09. Programa de avance anual 2015

PROGRAMA DE AVANCE A		MES												
ZONA	DPTO	Ene-15	Feb-15	Mar-15	Abr-15	May-15	Jun-15	Jul-15	Ago-15	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dic-15	Total general
MARAÑÓN	GEOLOGIA	466	449	412	419	319	272	355	350	409	387	397	414	4,649
		261	264	294	406	559	610	564	557	491	305	308	371	4,990
	MINA	160	196	136	171	170	125	80	50	50	40	50	50	1,278
		130	150	240	210	205	250	290	330	300	300	290	275	2,970
Total MARAÑÓN		1,017	1,059	1,082	1,206	1,253	1,257	1,289	1,287	1,250	1,032	1,045	1,110	13,887
SANTA MARIA	GEOLOGIA	631	701	731	726	734	708	683	658	743	755	786	724	8,580
		115	100	100	100	100	100	100	115	100	50	50	50	1,080
	MINA	140	140	120	178	221	290	267	318	230	231	150	140	2,425
		190	310	380	370	380	405	455	405	465	425	410	330	4,525
Total SANTA MARIA		1,076	1,251	1,331	1,374	1,435	1,503	1,505	1,496	1,538	1,461	1,396	1,244	16,610
PALCA	GEOLOGIA	10	10	10	10	10	10	60	60	60	60	60	60	420
		50	50	50	50	50	50	50						300
Total PALCA		60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Total general		2,153	2,370	2,473	2,640	2,748	2,820	2,854	2,843	2,848	2,553	2,501	2,414	31,217

Fuente: Flores, V (diciembre, 2014). *Programa anual 2015*. Ponencia presentada en el programa anual. UP Marañón

En base al programa anual se realizan los programas mensuales para cada Unidad de Producción y empresas contratistas.

Tabla 10. Programa de producción y avances Enero- 2015

Zona	RSDA	Unidad	Veta2	Valores			
				m	TM	Ley Dil (gr Au/TM)	Finos (Onzas)
Marañón	TAURO			375	7,867	9.67	2,224
				139	0	0.00	0
				159	4,187	9.04	1,102
				45	0	0.00	0
				337	2,233	9.70	633
				150	3,941	14.79	1,733
Total Marañón				1,204	18,228	10.64	5,693
Santa Maria	ARCASAC			277	3,273	13.55	1,301
				42	0	0.00	0
				405	3,145	14.86	1,383
						0.00	
				227	1,905	7.52	426
				80	902	9.03	238
Total Santa Maria				1,030	9,224	12.31	3,348
Palca	LUZ DEL CARMEN			50	0	0.00	0
Total Palca				50	0	0.00	0
Total general				2,284	27,452	11.20	9,040

Fuente: García, R (diciembre, 2014). *Programa mensual 2015*. Ponencia presentada en el programa anual. UP- Marañón

Tabla 11. Programa de producción y avances Diciembre- 2015

Zona	RSDA	Unidad	Veta2	m	TM	Ley Dil (gr Au/TM)	Finos (Onzas)
Marañon	+	TAURO		263.50	6,454	10.40	1,967
	+	J&S		179.50	3,597	10.55	1,125
	+	MONTALI		100.00	0	0.00	0
	+	NEW HORUS		480.50	2,183	9.79	622
	+	EJMACE		100.00	5,049	12.38	1,834
	+	COMADE		15.00	0	0.00	0
	+	AUMARIAM		41.50	0	0.00	0
Total Marañon				1,180	17,284	10.93	5,549
Santa Maria	+	ARCASAC		364.00	6,044	15.36	2,763
	+	MONTALI		94.00	0	0.00	0
	+	MAROSE		399.50	5,942	14.12	2,512
	+	SAQUJO		255.00	1,996	18.09	1,063
	+	ORMASAN		113.00	391	6.71	78
	+	COLDMIN		110.00	913	5.11	139
	+	INVERSIONES Y SERVICIOS MARIA A		40.00	0	0.00	0
Total Santa Maria				1,376	15,285	14.40	6,555
Palca	+	LUZ DEL CARMEN		50.00	0	0.00	0
Total Palca				50	0	0.00	0
Total general				2,606	32,569	12.56	12,104

Fuente: García, R (noviembre, 2014). *Programa mensual 2015*. Ponencia presentada en el programa anual. Pataz.

Una vez obtenido el programa mensual. New Horus realiza su planificación para cumplir con los avances y producción.

Tabla 12. Resultados de los programas mensuales- New Horus 2015

Año Mes	KLS_EXPL_	PPERF_	TMB_	DISP_	MedAvanc_	MedAvanc/DIS	KLS_EXPL/TM_	PPERF/TM_	CAL
201501	3,822.73	30,937.50	3,942.96	161.00	235.70	1.46	0.97	7.85	
201502	5,230.85	37,849.50	4,096.88	163.00	250.55	1.54	1.28	9.24	
201503	5,577.58	40,579.20	5,773.55	180.00	257.00	1.43	0.97	7.03	
201504	6,705.11	52,230.00	7,156.62	212.00	321.60	1.52	0.94	7.30	
201505	6,751.31	62,299.00	7,578.20	219.00	326.20	1.49	0.89	8.22	
201506	7,115.55	60,795.00	7,794.44	193.00	282.20	1.46	0.91	7.80	
201507	7,974.54	64,549.00	7,777.58	234.00	321.30	1.37	1.03	8.30	
201508	9,510.67	68,729.00	9,271.21	229.00	350.50	1.53	1.03	7.41	
201509	11,915.38	85,516.00	11,811.78	320.00	455.85	1.42	1.01	7.24	
201510	14,350.18	98,916.00	11,910.65	297.00	447.30	1.51	1.20	8.30	
201511	14,780.59	101,031.50	13,474.10	320.00	469.10	1.47	1.10	7.50	
201512	14,889.75	132,631.50	15,601.20	371.00	554.60	1.49	0.95	8.50	
Total general	108,624.24	836,063.20	106,189.17	2,899.00	4,271.90	1.47	1.02	7.89	

Fuente: Huarcaya, E (Enero, 2016). *Presentación Avances de Producción*. Unidad Cedro.

En el cuadro inferior se observa que los Metros/Disp. se encuentran en el rango indicado, es decir se cumplió con la meta. Sin embargo, no sucede lo mismo para los indicadores de KLS_EXPL/TMB y PPER/TMB. Hay un exceso del 0.2 de KLS_EXPL/TMB, y 0.89 PPER/TMB. Nos planteamos la siguiente interrogante: ¿Cuánto equivale el exceso de ambos indicadores en soles?

Tabla 13. Indicadores de producción

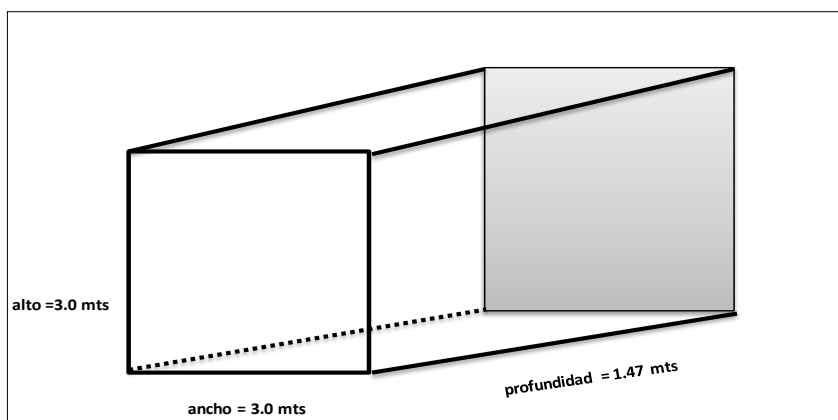
	PROGRAMADO	REALIZADO
METROS/DISP	1.47	1.47
KLS_EXPL/TMB	1.00	1.02
PPER/TMB	7.00	7.89

Fuente: Flores, V (2015). *Programa anual 2015*. Ponencia presentada en el programa anual. UP Marañón

- MTS/DISP, es un indicador que muestra cuanto es lo que se logra de avances por metro en referente al disparo que realiza.
- KLS_EXPL/TMB, este indicador nos muestra los Kg de explosivos se utiliza para romper la roca, en el proceso de avance.
- PPERF/TMB, indicador que muestra el rendimiento de los barrenos en los pies perforados.

Calculo del Indicador KLS_EXPL/TMB

Gráfico 9. Cálculo de volumen de una labor



Fuente: *Elaboración propia*

Calculo de Tonelaje

$$\text{Volumen} = 3.00 \times 3.00 \times 1.47 = 13.23 \text{ m}^3$$

$$\text{Tonelaje} = 13.23 \text{ m}^3 \times 2.7 \text{ Tmb/m}^3 = 35.72 \text{ Tmb}$$

Factor de Potencia (explosivos)

Programado 1.00 Kg/Tmb x 35.72 = 35.72 Kg

Realizado 1.02 Kg/Tmb x 35.72 = **36.43 Kg**

Se puede observar el exceso de consumo de 0.71Kg de explosivos, el cual mostraremos cuanto nos genera por mes y al año.

Tabla 14. Valorización de explosivos

Peso del cartucho	0.11
Cantidad de explosivos	6.5
Guardias/día	2
Días/mes	30
Meses	12
Cantidad de labores	15
Total de explosivos por año	7,0141
Precio cartucho en \$	0.30

Fuente: *Elaboración propia*

Resultado final en dólares y soles:

Total de KG explosivos= 7,0141 x 0.30 = **\$ 21,042**

Total de KG explosivos= 7,0141 x 0.30 x 3.37 = **S/. 70,911.42**

Calculo del Indicador PPER/TMB

Factor de Potencia (explosivos)

Programado 7.00 PP/Tmb x 35.72 = 250.04 PP

Realizado 7.89 PP/Tmb x 35.72 = 281.83 PP

Se puede observar el exceso de 0.89 PP, representa 31.79 PP

Tabla 15. Valorización de los PP en soles

PP	31.79
Guardias/Día	2
Días/Meses	30
Meses	12
Cantidad de labores	15
Total PP	343,340.64

Fuente: *Elaboración propia*

Resultado final en dólares y soles:

Total de PP = **343,340.64** x 0.20 = **S/. 68,668**

Tabla 16. Total de gastos

Calculo del Indicador KLS_EXPL/TMB	S/. 70,911.42
Calculo del Indicador PPER/TMB	S/. 68,668.00
TOTAL DE GASTOS EN SOLES	S/.139,579.42

Fuente: *Elaboración propia*

CAPÍTULO 6. RESULTADOS

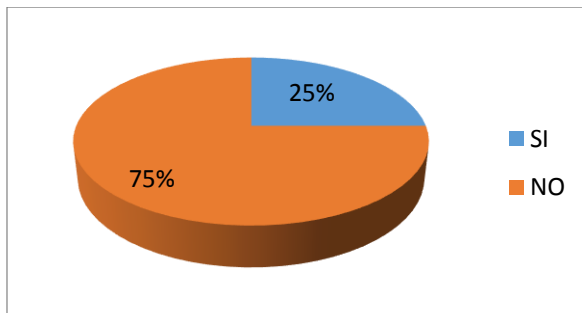
RESUMEN Y GRÁFICA DE LA PREGUNTA N°1 ¿La empresa promueve el conocimiento de su misión y visión?

Tabla 17. Resultados de Pregunta N°01 de Encuesta

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia

Gráfico 10. Resultados de Pregunta N°01 de Encuesta



Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia

Interpretación: El veinticinco por ciento (25%) del personal encuestado considera que la empresa promueve el conocimiento de su misión y visión. Mientras que el setenta y cinco por ciento (75%) considera que no promueve el conocimiento de su misión y visión.

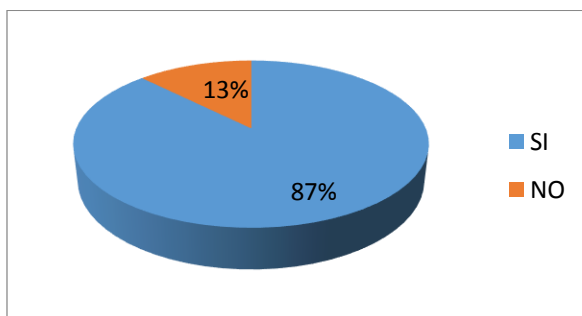
RESUMEN Y GRÁFICA DE LA PREGUNTA N°2 ¿Cree usted que la propuesta de las competencias cardinales de la empresa están relacionadas a la misión y visión de la misma?

Tabla 18. Resultados de Pregunta N°02 de Encuesta

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	87%
NO	1	13%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia

Gráfico 11. Resultados de Pregunta N°02 de Encuesta



Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia

Interpretación: El ochenta y siete por ciento (87%) del personal encuestado considera que la propuesta de las competencias cardinales de la empresa están relacionadas a la misión y visión de la misma. Mientras que el trece por ciento (13%) considera que la propuesta de las competencias cardinales de la empresa no está relacionadas a la misión y visión de la misma

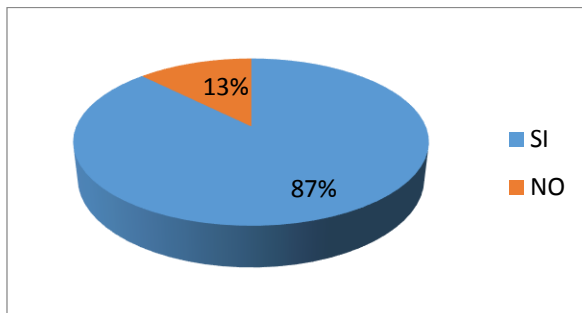
RESUMEN Y GRÁFICA DE LA PREGUNTA N°3 ¿Considera usted que las competencias específicas propuestas están relacionales a las funciones de cada puesto?

Tabla 19. Resultados de Pregunta N°03 de Encuesta

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	87%
NO	1	13%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia.

Gráfico 12. Resultados de Pregunta N°03 de Encuesta



Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia

Interpretación: El ochenta y siete por ciento (87%) del personal encuestado considera que las competencias específicas propuestas están relacionales a las funciones de cada puesto. Mientras que el trece por ciento (13%) considera que las competencias específicas propuestas no están relacionales a las funciones de cada puesto.

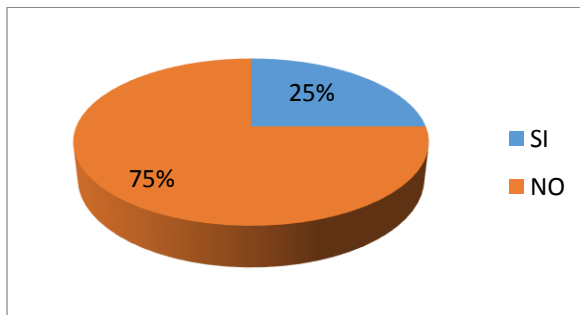
RESUMEN Y GRÁFICA DE LA PREGUNTA N°4 ¿Considera usted que el personal a su cargo está alineado con el perfil de puestos propuesto en base a competencias?

Tabla 20. Resultados de Pregunta N°04 de Encuesta

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia

Gráfico 13. Resultados de Pregunta N°04 de Encuesta



Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia

Interpretación: El veinticinco por ciento (25%) del personal encuestado considera que el personal a su cargo está alineado con el perfil de puestos propuesto en base a competencias. Mientras que el setenta y cinco por ciento (75%) considera que el personal a su cargo no se encuentra alineado.

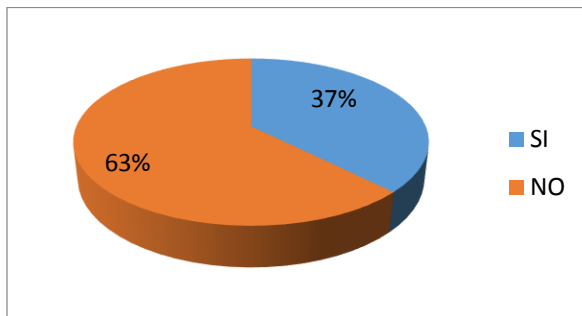
RESUMEN Y GRÁFICA DE LA PREGUNTA N°5 ¿Considera usted que en la empresa se utiliza métodos establecidos y documentados para reclutar, seleccionar e inducir al personal?

Tabla 21. Resultados de Pregunta N°05 de Encuesta

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	37%
NO	5	63%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia.

Gráfico 14. Resultados de Pregunta N°05 de Encuesta



Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia

Interpretación: El treinta y siete por ciento (37%) del personal encuestado considera que en la empresa se utiliza métodos establecidos y documentados para reclutar, seleccionar e inducir al personal. Mientras que el sesenta y tres por ciento (63%) considera que no utiliza métodos establecidos y documentados para reclutar, seleccionar e inducir al personal.

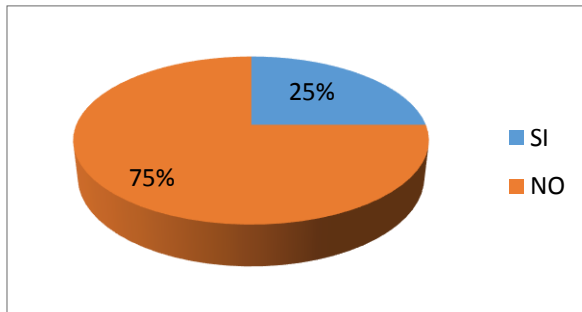
RESUMEN Y GRÁFICA DE LA PREGUNTA N°6 ¿Cree usted que se logra seleccionar al mejor talento para la empresa?

Tabla 22. Resultados de Pregunta N°06 de Encuesta

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia

Gráfico 15. Resultados de Pregunta N°06 de Encuesta



Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia

Interpretación: El veinticinco por ciento (25%) considera que el personal encuestado considera que se logra seleccionar al mejor talento para la empresa. Mientras que el setenta y cinco por ciento (75%) considera que no se logra seleccionar al mejor talento para la empresa.

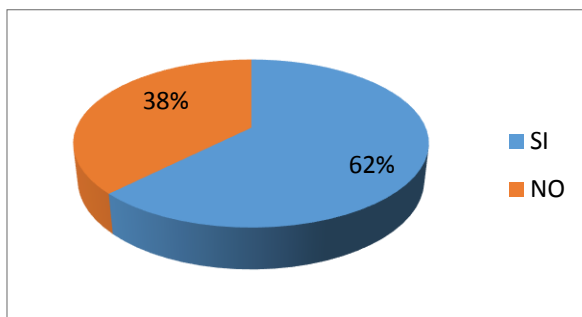
RESUMEN Y GRÁFICA DE LA PREGUNTA N°7 ¿Considera usted que en el proceso de inducción se logra transmitir de manera efectiva las generalidades y funciones a realizar?

Tabla 23. Resultados de Pregunta N°07 de Encuesta

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	62%
NO	3	38%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia.

Gráfico 16. Resultados de Pregunta N°07 de Encuesta



Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia

Interpretación: El sesenta y dos punto por ciento (62%) del personal encuestado considera que en el proceso de inducción se logra transmitir de manera efectiva las generalidades y funciones a realizar. Mientras que el otro treinta y ocho por ciento (38%) considera que no.

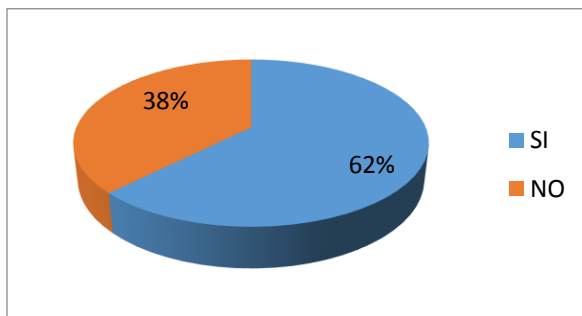
RESUMEN Y GRÁFICA DE LA PREGUNTA N°8 ¿Existe alguna retroalimentación en dicho proceso?

Tabla 24. Resultados de Pregunta N°08 de Encuesta

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	62%
NO	3	38%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia

Gráfico 17. Resultados de Pregunta N°08 de Encuesta



Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia

Interpretación: El sesenta y dos por ciento (62%) del personal encuestado considera que si se realiza la retroalimentación. Mientras que el otro treinta y ocho por ciento (38%) considera que no.

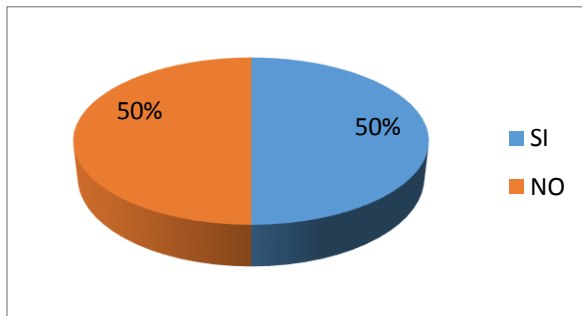
RESUMEN Y GRÁFICA DE LA PREGUNTA N°9 ¿Sabe usted si se evalúa el desempeño del personal en la empresa?

Tabla 25. Resultados de Pregunta N°09 de Encuesta

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	50%
NO	4	50%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia.

Gráfico 18. Resultados de Pregunta N°09 de Encuesta



Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia.

Interpretación: El cincuenta por ciento (50%) considera que si se evalúa el desempeño del personal en la empresa. Mientras que el otro cincuenta por ciento (50%) considera que no se evalúa el desempeño del personal.

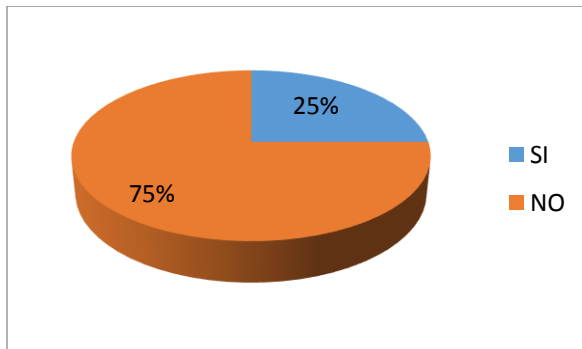
RESUMEN Y GRÁFICA DE LA PREGUNTA N°10 ¿Se informa oportunamente el desempeño del personal?

Tabla 26. Resultados de Pregunta N°10 de Encuesta

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia.

Gráfico 19. Resultados de Pregunta N°10 de Encuesta



Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia.

Interpretación: El veinticinco por ciento (25%) del personal encuestado considera se informa oportunamente el desempeño del personal. Mientras que el setenta y cinco por ciento (75%) considera que no se informa oportunamente el desempeño del personal.

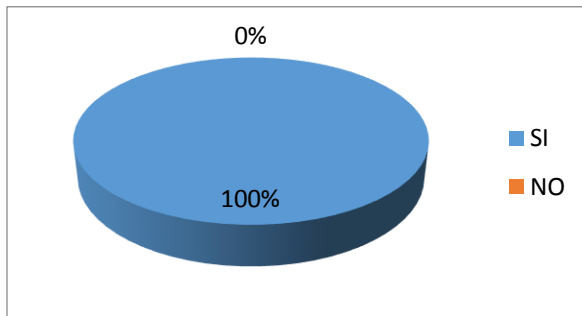
RESUMEN Y GRÁFICA DE LA PREGUNTA N°11 ¿Es indispensable implementar un área de Recursos Humanos en la empresa?

Tabla 27. Resultados de Pregunta N°11 de Encuesta

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia.

Gráfico 20. Resultados de Pregunta N°11 de Encuesta



Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia.

Interpretación: El cien por ciento (100%) del personal encuestado considera que es indispensable implementar un área de Recursos Humanos en la empresa.

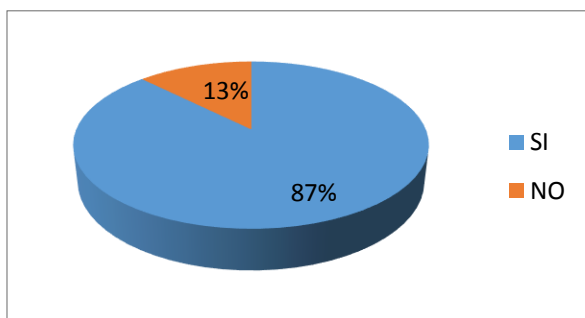
RESUMEN Y GRÁFICA DE LA PREGUNTA N°12 ¿Considera usted que el modelo de gestión por competencias propuesto en la empresa, es viable?

Tabla 28. Resultados de Pregunta N°12 de Encuesta

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	87%
NO	1	13%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia.

Gráfico 21. Resultados de Pregunta N°12 de Encuesta



Fuente: Encuesta - 2015 – CMNH-SAC. Elaboración propia.

Interpretación: El cien ochenta y siete por ciento (87%) del personal encuestado considera que el modelo de gestión por competencias propuesto en la empresa es viable. Mientras que el trece por ciento (13%) considera que no.

6.1 Análisis de Confiabilidad

La investigación realizada en la contrata minera New Horus S.A.C. tiene como objetivo explicar cómo diseñar un modelo de gestión por competencias dirigido a mejorar el talento humano en esta empresa. Para lograr este objetivo se utilizó la técnica de la encuesta con un cuestionario como instrumento de recolección; este cuestionario se realizó a 08 trabajadores. La técnica adecuada para realizar la fiabilidad en este instrumento es el Coeficiente KR-20, el mismo que dio un coeficiente 0.928 que indica confiabilidad del instrumento.

$$KR - 20 = \left(\frac{k}{k-1}\right) * \left(1 - \frac{\sum p.q}{Vt}\right)$$

Fórmula:

KR-20 = Coeficiente de Confiabilidad (Kuder Richardson)

k = Número de ítems que contiene el instrumento.

Vt: Varianza total de la prueba.

Sp.q = Sumatoria de la varianza individual de los ítems.

p = TRC / N; Total respuesta correcta entre número de sujetos

q = 1 – p

Tabla 29. Resultados de la aplicación de la encuesta y KR 20

Sujetos	ITEMS												TOTALES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	11
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
3	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	8
4	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	7
5	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	4
6	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	7
7	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	4
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
TRC	2	7	7	2	3	2	5	5	4	2	8	7	
p	0.25	0.88	0.88	0.25	0.38	0.25	0.63	0.63	0.50	0.25	1.00	0.88	
q	0.75	0.13	0.13	0.75	0.63	0.75	0.38	0.38	0.50	0.75	0.00	0.13	
p.q	0.188	0.11	0.11	0.19	0.23	0.19	0.23	0.23	0.25	0.19	0	0.11	
Sp.q	2.031												
Vt	13.64												
KR-20	0.928												

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN

En la presente tesis se propuso la elaboración de un modelo de gestión por competencias dirigido a mejorar el talento humano en la contrata Minera New Horus S.A.C, para lograr desarrollar las capacidades del personal para un mejor desempeño y a la vez generando resultados óptimos para la empresa. Para su aplicación según Alles, M. (2008) es necesario el análisis de la misión-visión, elaboración de perfil y desarrollo de los subsistemas de Recursos Humanos en base a competencias.

Para validar nuestra hipótesis se ha tomado como sustento los resultados obtenidos en otras investigaciones relacionadas a la presente tesis. Como es el caso de Guerrero, G (2011) en la que se realiza un análisis del efecto del rendimiento de las empresas españolas en la implantación del modelo de gestión por competencias en el sector textil y financiero, mediante la aplicación de un cuestionario realizado a los responsables de las áreas de recursos humanos. Se hizo un análisis del efecto del rendimiento de las empresas en la implantación del modelo de gestión por competencias, donde se puede afirmar que el 26% de las empresas textiles y un 100% de las empresas financieras mostraron mayor rendimiento, a medida que incrementa el nivel de ingresos en las empresas investigadas los porcentajes de las empresas que poseen gestión por competencias es mayor con respecto a las que no tienen este sistema.

En cuanto a la contrata Minera New Horus S.A.C se muestra como el desempeño laboral repercute en el avance y desarrollo de las operaciones que se realizan a diario. Según el incumplimiento de los indicadores, KLS_EXPL/TMB y PP/TMB, con respecto al resultado anual obtenido en el año 2015, que reflejan los gastos incurridos por el exceso de consumo de materiales, equivalente a S/.139,579.42 de costos operativos por año.

En la tesis profesional desarrollada por Zerpa, D (2011) se realizó un estudio donde el principal objetivo fue determinar cómo ha sido la implementación del sistema de la gestión por competencias y el impacto de ésta en el ejercicio de las funciones en el Departamento de Gerencia de Aseguramiento y Control de Calidad de la empresa Avencatún Industrial, S.A. en Cumana Estado Sucre. Donde se puede apreciar que el 100% de la organización promueve el conocimiento de su misión y visión. Asimismo el 100% de los encuestados consideró que las competencias de su departamento están en consonancia con la visión y misión de la organización. Además, el 100% indicó que todos los integrantes del departamento poseen competencias cardinales y el 67% posee

competencias específicas. Adicionalmente, el 100% indicó que el modelo de gestión por competencias existente en su departamento es aplicable, dan fe de su fiabilidad y permite el desarrollo profesional de su personal.

Caso contrario en la contrata Minera New Horus S.A.C donde este modelo aún no es aplicado. Haciendo uso de una encuesta se identificó que el 75% de los encuestados opina que la empresa no promueve el conocimiento de su misión y visión, el 75% considera que el personal a su cargo no está alineado con el perfil de puestos propuesto en base a competencias y el 75% cree que no se logra seleccionar al mejor talento para la empresa. Sin embargo, el 87% de los encuestados cree que la propuesta de las competencias cardinales de la empresa está relacionadas a la misión y visión de la misma, el 87% considera que las competencias específicas propuestas están relacionadas a las funciones de cada puesto, y 87% considera que el modelo de gestión por competencias propuesto en la empresa es viable.

CONCLUSIONES

1. Se diseñó un modelo de gestión por competencias para mejorar el talento humano en la Contrata Minera New Horus S.A.C. Este modelo comprende lo siguiente: el análisis de la misión-visión, elaboración de perfil y desarrollo de los subsistemas de Recursos Humanos en base a competencias. Se pretende reclutar y retener al mejor talento que cumpla con las exigencias propuestas de esta investigación. Y obtener resultados óptimos respecto a la programación anual establecida por Cía. Minera Poderosa, sin tener que incurrir en gastos por exceso de consumo de materiales, a causa de la falta de personal competente.
2. Se identificó la situación problemática del proceso de gestión del talento humano utilizando diversas fuentes de información. Mediante reuniones presenciales en la oficina de Lima, contacto telefónico y correos electrónicos con el personal de mina, se determinó lo siguiente: El talento humano no presenta las competencias idóneas al puesto requerido, asimismo los procesos de la Gestión del Talento Humano son realizados empíricamente. Adicionalmente se aplicó una encuesta donde se identificó que el 75% de los encuestados opina que la empresa no promueve el conocimiento de su misión y visión, el 62% considera que no se utiliza métodos establecidos y documentados para reclutar, seleccionar e inducir al personal, el 75% cree que no se logra seleccionar al mejor talento para la empresa, el 62% considera que en el proceso de inducción se logra transmitir de manera efectiva las generalidades y funciones a realizar, el 62% opina que existe retroalimentación en dicho proceso, el 50% considera que si se evalúa el desempeño del personal en la empresa, el 75% cree que no se informa oportunamente los resultados de la evaluación de desempeño, el 100% afirma que es indispensable implementar un área de Recursos Humanos en la empresa.
3. Se elaboró 19 perfiles de puestos, donde se detalla el nombre del cargo, datos de identificación, descripción del cargo y perfil mínimo. Esta herramienta es fundamental porque nos permite obtener todas las características e información relativa de cada uno de los cargos para el correcto desempeño de las funciones y a la vez sirve como base para la aplicación de los subsistemas que conforman la acción de los recursos humanos.

4. Se elaboró 19 perfiles de puestos basado en competencias, para esto se realizó los siguientes pasos: análisis de la misión-visión, involucramiento y compromiso de los directivos, definición de las competencias cardinales, definición de competencias específicas y la asignación de grados a cada competencia. Incorporar las competencias identificadas para cada perfil de puesto, determinará que la organización está en la búsqueda del mejor talento, con características propias de las competencias que presenta.
5. Se diseñó los subsistemas (selección, inducción y evaluación de desempeño) del proceso de gestión del talento humano en base a competencias, haciendo uso de formatos que se encuentran en los anexos de la presente investigación. Para que se tenga definido y documentado las herramientas y métodos a utilizar en cada proceso.
6. Se analizó los costos de producción incurridos por la carencia de competencias del talento humano con respecto al resultado anual obtenido en el año 2015. Cía. Minera Poderosa da como meta los siguientes indicadores: METROS/DISP=1.47, KLS_EXPL/TMB=1.00, PPER/TMB=7.00. La empresa solo llegó a cumplir el primer indicador, mientras que los otros hubo un exceso del 0.2 de KLS_EXPL/TMB, y 0.89 de PPER/TMB. Se estimó que este excedente de ambos indicadores asciende a la suma de s/. 139,579.42 soles, que la empresa tiene que gastar demás, siendo una de las causas principales la falta de personal calificado en la ejecución de estas actividades.
7. Mediante la aplicación de la encuesta también dio resultados sobre la opinión del modelo propuesto: el 87% de los encuestados cree que la propuesta de las competencias cardinales de la empresa está relacionadas a la misión y visión de la misma, el 87% considera que las competencias específicas propuestas están relacionadas a las funciones de cada puesto, el 75% considera que el personal a su cargo no está alineado con el perfil de puestos propuesto en base a competencias y 87% considera que el modelo de gestión por competencias propuesto en la empresa es viable.

RECOMENDACIONES

1. Concientizar al personal sobre la importancia de implementar el Modelo de Gestión por competencias, buscando el compromiso mutuo, de la alta gerencia y todo el personal que comprende la organización. Fortaleciendo el sentido de pertenencia e identificación institucional para la consecución de logros y mejoras en un mediano o largo plazo.
2. Respetar y cumplir con el procedimiento detallado, en base a la estructura diseñada, que permite contar con talentos, excepcionales que desarrollen sus competencias. Buscando retener al colaborador brindándole oportunidades y fortaleciendo la importancia de pertenecer a la Organización.
3. Evaluar periódicamente el desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias. Logrando identificar situaciones que perjudiquen el avance progresivo. Optando soluciones inmediatas para fortalecer y evitar futuras complicaciones.
4. Fomentar la importancia de los resultados económicos obtenidos por la implementación del Modelo y como este se relaciona con la productividad, en el ciclo de minado. Demostrando que la reducción de los costos operativos repercute en la rentabilidad de la Contrata Minera New Horus SAC.

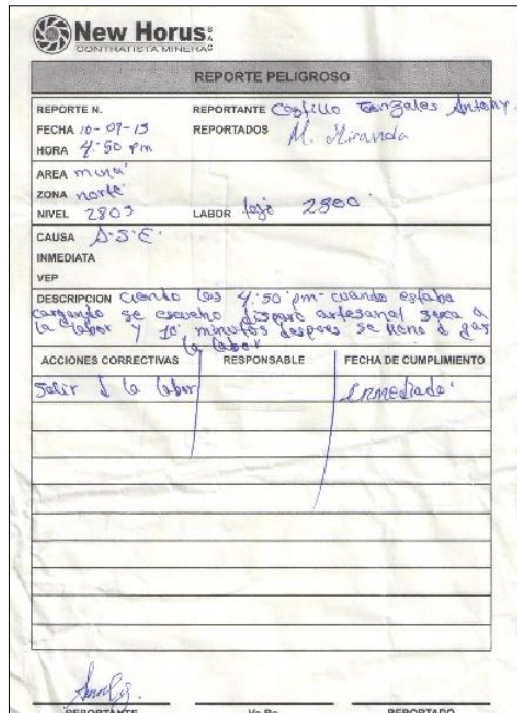
REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Selección Por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Ernest and Young Consultors (2008). *Gestión por Competencias*. Recuperado de: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Graminga, M. (2010). *MRG Consultoría e entrenamiento Empresarial*. Belo Horizonte, Brasil. Recuperado de <http://www.pa-partners.com>.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias, La Trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Veras, M. & Cuello, C. (2005). *Prácticas de Gestión Humana*: Republica Dominicana: Librimundi.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*: Buenos Aires, Granica.
- Thompson A. & Strickland A. J. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. (11° ed.). México: Mc Graw Hill.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. (22.a ed.). Recuperado de <http://www.rae.es/rae.html>
- Duran, C. & Avilan, A. (2011); *Suma de Negocios - Gestión por Competencias: Diseño de un proceso operativo en una Empresa del Sector Manufacturero*. Bogotá.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.a ed.). Madrid, España: Drae.
- Dolan, S & Valle, R. (2007). *La Gestión de Recursos Humanos*: España, Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Palomo, V & Villanueva, M. (2008). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid*. España: Esic
- Jerico, P. (2001). *Selección de Talento, Selección por competencias*. Madrid: Alcala
- Asorena, A. (1996), *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós
- Quintero A. (2004). *Selección de personal por competencias*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/seleccion-personal-por-competencias/>
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Thomson.
- Rubio, T. (2015): *La Vanguardia Management*. Recuperado de: <http://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html#ixzz3qwLr7GFm>

ANEXOS

ANEXO 01. EVIDENCIAS DEL PROBLEMA



New Horus
CONTRATA MINERA

REPORTE PELIGROSO

REPORTE N. _____ REPORTANTE *Cofrelo Cangales Anahy*
 FECHA *10-07-15* REPORTADOS *M. Miranda*
 HORA *4:50 pm*

AREA *mina*
 ZONA *norte*
 NIVEL *2803* LABOR *loja 2800*

CAUSA *A.S.E.*
 INMEDIATA
 VEP

DESCRIPCION *Cuando los 4:50 pm cuando estaba cargando se escuchó disparo artesanal zona a la labor y 10 minutos después se hizo el gas a la labor*

ACCIONES CORRECTIVAS	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
<i>Salir a la labor</i>		<i>inmediata</i>

REPORTANTE _____ VEP _____ REPORTADO _____

Zona	RSDA	Unidad	Veta2	Valores		Ley Dil (gr Au/TM)	Finos (Onzas)
				m	TM		
Marañon	TAURO			375	7,867	9.67	2,224
	CIA			139	0	0.00	0
	J&S			159	4,187	9.04	1,102
	MONTALI			45	0	0.00	0
	NEW HORUS			337	2,233	9.70	633
	EJMACE			150	3,941	14.79	1,733
Total Marañon			1,204	18,228	10.64	5,693	
Santa Maria	ARCASAC			277	3,273	13.55	1,301
	MONTALI			42	0	0.00	0
	MAROSE			405	3,145	14.86	1,383
	NEW HORUS					0.00	
	SAQUJO			227	1,905	7.52	426
	ORMASAN			80	902	9.03	238
Total Santa Maria			1,030	9,224	12.31	3,348	
Palca	LUZ DEL CARMEN			50	0	0.00	0
Total Palca			50	0	0.00	0	
Total general			2,284	27,452	11.20	9,040	

ANEXO 02. VALIDACIÓN DE EXPERTOS

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

"MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DIRIGIDO A MEJORAR EL TALENTO HUMANO EN LA CONTRATA MINERA NEW HORUS S.A.C., 2015"

Autores:

Br. Nathaly Elizabeth Barrientos Ingaruca
Br. Cintya Jacqueline Portilla De los Ríos

NOMBRES Y APELLIDOS	GRADO DE INSTRUCCIÓN	OBSERVACIONES
MARLENE ALICIA CUEVA URBANO	MAG. EN ADM. DE EMPRESAS	ANEXAR PREGUNTA: ¿EXISTE ALGUNA RETRACCIÓN EN DICHO PROCESO? EN LA PREGUNTA 05: ¿SE INICIA OPORTUNAMENTE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO? EN LA PREGUNTA 11: CAMBIAR PALABRA FIABLE POR VIABLE.

DTC:

Martín Jara
FIRMA 18186434



ENCUESTA

Sres de la Contrata Minera New Horus S.A.C., somos bachilleres de la carrera de Administración, nos encontramos elaborando la tesis de investigación titulada "MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DIRIGIDO A MEJORAR EL TALENTO HUMANO EN LA CONTRATA MINERA NEW HORUS S.A.C.,2015", cuya delimitación es su empresa. Por tal motivo, solicitamos nos apoye contestando la siguiente encuesta, la cual servirá para cumplir los objetivos de nuestra tesis.

Empresa: Contrata Minera New Horus S.A.C

Cargo:

Instrucciones: Lea detenidamente cada uno de los ítems y marque con una x la respuesta que considera pertinente.

N°	ITEMS	ALTERNATIVAS	
		SI	NO
01	¿La empresa promueve el conocimiento de su misión y visión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02	¿Cree usted que la propuesta de las competencias cardinales de la empresa está relacionadas a la misión y visión de la misma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03	¿Considera usted que las competencias específicas propuestas están relacionadas a las funciones de cada puesto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04	¿Considera usted que el personal a su cargo está alineado con el perfil de puestos propuesto en base a competencias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05	¿Considera usted que en la empresa se utiliza métodos establecidos y documentados para reclutar, seleccionar e inducir al personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06	¿Cree usted que se logra seleccionar al mejor talento para la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07	¿Considera usted que en el proceso de inducción se logra transmitir de manera efectiva las generalidades y funciones a realizar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08	¿Existe alguna retroalimentación en dicho proceso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09	¿Sabe usted si se evalúa el desempeño del personal en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Se informa oportunamente los resultados de la evaluación de desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	¿Es indispensable implementar un área de Recursos Humanos en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	¿Considera usted que el modelo de gestión por competencias propuesto en la empresa, es viable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gracias por su colaboración

→ SE LEVANTO OBSERVACIONES.
 10/12/2016
Martín J. Illari

ANEXO 03. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DE INSTRUMENTO: CUESTIONARIO PARA MEJORAR EI TALENTO
HUMANO EN LA CONTRATA MINERA NEW HOURS

APELLIDOS Y NOMBRES: KARINA JACQUELINE CARDENAS
RODRIGUEZ

GRADO ACADEMICO: Lic. En Estadística

Maestría en Ciencias, Mención en Estadística
Aplicada.

N° DE COLEGIATURA: 272 - COESPE


DNI: 18169440

ANÁLISIS DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

La investigación realizada en la Empresa NEW HORUS SAC tiene como objetivo explicar cómo diseñar un modelo de gestión por competencias dirigido a mejorar el talento humano en la Contrata Minera New Hours S.A.C

Para lograr este objetivo se utilizó la técnica de la Encuesta con un cuestionario como instrumento de recolección; este cuestionario se aplicó a ocho trabajadores. La técnica adecuada para realizar la fiabilidad del instrumento es el Coeficiente KR-20; al realizar los cálculos necesarios nos dio un coeficiente de 0.928 que indica que el documento es fiable.

Análisis de fiabilidad

Sujetos													TOTALES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	11
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
3	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	8
4	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	7
5	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	4
6	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	7
7	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	4
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
TRC	2	7	7	2	3	2	5	5	4	2	8	7	
p	0.25	0.88	0.88	0.25	0.38	0.25	0.63	0.63	0.50	0.25	1.00	0.88	
q	0.75	0.13	0.13	0.75	0.63	0.75	0.38	0.38	0.50	0.75	0.00	0.13	
p.q	0.188	0.11	0.11	0.19	0.23	0.19	0.23	0.23	0.25	0.19	0	0.11	
Sp.q	2.031												
Vt	13.64												
KR-20	0.928												

[Firma]
COESPE
272



ENCUESTA

Sres. de la Contrata Minera New Horus S.A.C., somos bachilleres de la carrera de Administración, nos encontramos elaborando la tesis de investigación titulada "MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DIRIGIDO A MEJORAR EL TALENTO HUMANO EN LA CONTRATA MINERA NEW HORUS S.A.C.,2015", cuya delimitación es su empresa. Por tal motivo, solicitamos nos apoye contestando la siguiente encuesta, la cual servirá para cumplir los objetivos de nuestra tesis.

Empresa: Contrata Minera New Horus S.A.C

Cargo:

Instrucciones: Lea detenidamente cada uno de los ítems y marque con una x la respuesta que considera pertinente.

N°	ITEMS	ALTERNATIVAS	
		SÍ	NO
01	¿La empresa promueve el conocimiento de su misión y visión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02	¿Cree usted que la propuesta de las competencias cardinales de la empresa está relacionadas a la misión y visión de la misma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03	¿Considera usted que las competencias específicas propuestas están relacionadas a las funciones de cada puesto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04	¿Considera usted que el personal a su cargo está alineado con el perfil de puestos propuesto en base a competencias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05	¿Considera usted que en la empresa se utiliza métodos establecidos y documentados para reclutar, seleccionar e inducir al personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06	¿Cree usted que se logra seleccionar al mejor talento para la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07	¿Considera usted que en el proceso de inducción se logra transmitir de manera efectiva las generalidades y funciones a realizar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08	¿Existe alguna retroalimentación en dicho proceso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09	¿Sabe usted si se evalúa el desempeño del personal en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Se informa oportunamente los resultados de la evaluación de desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	¿Es indispensable implementar un área de Recursos Humanos en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	¿Considera usted que el modelo de gestión por competencias propuesto en la empresa, es viable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gracias por su colaboración.

[Handwritten Signature]
COESPE
272

ANEXO 04. ENCUESTA REALIZADA FIRMADA POR LA EMPRESA



ENCUESTA

Sres. de la Contrata Minera New Horus S.A.C., somos bachilleres de la carrera de Administración, nos encontramos elaborando la tesis de investigación titulada "MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DIRIGIDO A MEJORAR EL TALENTO HUMANO EN LA CONTRATA MINERA NEW HORUS S.A.C.,2015", cuya delimitación es su empresa. Por tal motivo, solicitamos nos apoye contestando la siguiente encuesta, la cual servirá para cumplir los objetivos de nuestra tesis.

Empresa: Contrata Minera New Horus S.A.C

Cargo:

Instrucciones: Lea detenidamente cada uno de los ítems y marque con una x la respuesta que considera pertinente.

N°	ITEMS	ALTERNATIVAS	
		SÍ	NO
01	¿La empresa promueve el conocimiento de su misión y visión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02	¿Cree usted que la propuesta de las competencias cardinales de la empresa está relacionadas a la misión y visión de la misma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03	¿Considera usted que las competencias específicas propuestas están relacionadas a las funciones de cada puesto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04	¿Considera usted que el personal a su cargo está alineado con el perfil de puestos propuesto en base a competencias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05	¿Considera usted que en la empresa se utiliza métodos establecidos y documentados para reclutar, seleccionar e inducir al personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06	¿Cree usted que se logra seleccionar al mejor talento para la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07	¿Considera usted que en el proceso de inducción se logra transmitir de manera efectiva las generalidades y funciones a realizar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08	¿Existe alguna retroalimentación en dicho proceso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09	¿Sabe usted si se evalúa el desempeño del personal en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Se informa oportunamente los resultados de la evaluación de desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	¿Es indispensable implementar un área de Recursos Humanos en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	¿Considera usted que el modelo de gestión por competencias propuesto en la empresa, es viable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gracias por su colaboración.

NEW HORUS S.A.C.

 EDGARDO HUARCAYA MARTÍNEZ
 GERENTE GENERAL

Calle C Mz G Lote 10 Urb. Alameda de Ñaña 3era Etapa- Lurigancho - Lima
 Web.: www.newhorus.com - E-mail: contacto@newhorus.com

ANEXO 05. CONSTANCIAS



"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

Lima, Marzo del 2015

Lic. María Eugenia Alfaro Sánchez
Coordinadora Carrera Administración

Yo Edgardo Huarcaya Martínez como representante legal de la Empresa New Horus SAC, Ruc: 20522024342. Con domicilio fiscal en Calle C Mz G Lote 10 Urb. Alameda de Ñaña- Lurigancho Lima.

De mi consideración apruebo la investigación y desarrollo de la elaboración de tesis titulada: "Modelo de gestión por competencias dirigido a mejorar el talento humano en la Contrata Minera New Horus S.A.C. - 2015", de la señoritas egresadas en la Universidad Privada del Norte: Nathaly Barrientos Ingaruca, identificada con DNI: 44929564 y Cintya Portilla De los Ríos, identificada con DNI: 45884505, quienes tendrán el acceso de la información de para el desarrollo de su tesis.

Reciba un cordial y afectuoso Saludo.

NEW HORUS S.A.C.

EDGARDO HUARCAYA MARTÍNEZ
GERENTE GENERAL

Calle C Mz G Lote 10 Urb. Alameda de Ñaña 3era Etapa- Lurigancho - Lima
Web.: www.newhorus.com - E-mail: contacto@newhorus.com



"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

Lima, Octubre del 2015

CONSTANCIA

Conste por la presente que en la fecha yo, Edgardo Huarcaya Martínez como representante legal de la Empresa New Horus SAC. RUC 20522024342. Con domicilio fiscal en Calle C, Mz G Lote 10 Urb. Alameda de Ñaña- Lurigancho Lima.

De mi consideración apruebo la propuesta de perfil en base a competencias, para la elaboración de la tesis titulada: "Modelo de gestión por competencias dirigido a mejorar el talento humano en la contrata minera New Horus. 2015" por las Srtas. Nathaly Barrientos Ingaruca y Cintya Portilla de los Ríos. En la cual se desarrolló los perfiles para cada puesto y se asignaron los grados correspondientes a cada competencia, dando como resultado el perfil de puestos en base a competencias. Considerando que el trabajo realizado es de gran aporte y beneficio para la empresa. Esperando en un futuro su implementación.

Atte.

NEW HORUS S.A.C.
EDGARDO HUARCAYA MARTÍNEZ
GERENTE GENERAL

Calle C Mz G Lote 10 Urb. Alameda de Ñaña 3era Etapa- Lurigancho - Lima
Web.: www.newhorus.com - E-mail: contacto@newhorus.com

ANEXO 06. AGENDA

ITEM	FECHA	ASUNTO	CONTACTO	MEDIO
1	13/03/2015	Autorización por parte de la empresa para la realización de la tesis	Gerencia General	Presencial
2	06/04/2015	Identificación de los problemas en la empresa	Gerencia General	Presencial
3	11/04/2015	Identificación de los problemas en la empresa	Gerente de Operaciones	Vía telefónica
4	20/04/2015	Identificación de los problemas en la empresa	Asist. Residente	Vía telefónica
5	15/05/2015	Obtención de evidencias del problema	Ing. de Seguridad	Correo electrónico
6	20/05/2015	Obtención de evidencias del problema	Asist. Residente	Correo electrónico
7	19/06/2015	Análisis de la misión y visión	Gerencia General	Presencial
8	30/06/2015	Involucrar a los directivos sobre la propuesta del modelo	Gerencia General	Presencial
9	17/07/2015	Identificar las competencias cardinales	Gerencia General	Presencial
10	20/07/2105	Desarrollo del cuestionario (competencias específicas)	Supervisores de cada área	Correo electrónico y vía telefónica
11	20/08/2015	Asignación de grados por cada competencia	Supervisores de cada área	Correo electrónico y vía telefónica
12	10/09/2015	Validación de las competencias	Gerencia General	Correo electrónico
13	10/09/2015	Validación de las competencias	Gerente de Operaciones	Correo electrónico
14	23/09/2015	Validación de las competencias	Gerencia General y Gerente de Operaciones	Presencial
15	06/10/2015	Presentación de la propuesta de perfil en base a competencias	Gerencia General	Presencial
16	07/10/2015	Presentación de la propuesta de perfil en base a competencias	Supervisores de cada área	Correo electrónico
17	10/11/2015	Presentación del desarrollo de los subsistemas en base a competencias	Gerencia General	Presencial
18	01/02/2016	Desarrollo de la encuesta final	Gerente de Operaciones	Vía telefónica
19	01/02/2016	Desarrollo de la encuesta final	Asistente Residente	Vía telefónica
20	01/02/2016	Desarrollo de la encuesta final	Jefe de Guardia 1	Vía telefónica
21	01/02/2016	Desarrollo de la encuesta final	Jefe de Guardia 2	Vía telefónica
22	01/02/2016	Desarrollo de la encuesta final	Jefe de Guardia 3	Vía telefónica
23	01/02/2016	Desarrollo de la encuesta final	Administrador	Vía telefónica
24	01/02/2016	Desarrollo de la encuesta final	Ingeniero de Seguridad	Vía telefónica

ANEXO 07. ENCUESTA REALIZADA EN LA EMPRESA



Sres. de la Contrata Minera New Horus S.A.C., somos bachilleres de la carrera de Administración, nos encontramos elaborando la tesis de investigación titulada “MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DIRIGIDO A MEJORAR EL TALENTO HUMANO EN LA CONTRATA MINERA NEW HORUS S.A.C.,2015”, cuya delimitación es su empresa. Por tal motivo, solicitamos nos apoye contestando la siguiente encuesta, la cual servirá para cumplir los objetivos de nuestra tesis.

Empresa:

Contrata Minera New Horus S.A.C

Cargo:


.....


Instrucciones: Lea detenidamente cada uno de los ítems y marque con una x la respuesta que considera pertinente.


N°	ITEMS	ALTERNATIVAS	
		SÍ	NO
01	¿La empresa promueve el conocimiento de su misión y visión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02	¿Cree usted que la propuesta de las competencias cardinales de la empresa está relacionadas a la misión y visión de la misma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03	¿Considera usted que las competencias específicas propuestas están relacionadas a las funciones de cada puesto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04	¿Considera usted que el personal a su cargo está alineado con el perfil de puestos propuesto en base a competencias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05	¿Considera usted que en la empresa se utiliza métodos establecidos y documentados para reclutar, seleccionar e inducir al personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06	¿Cree usted que se logra seleccionar al mejor talento para la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07	¿Considera usted que en el proceso de inducción se logra transmitir de manera efectiva las generalidades y funciones a realizar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08	¿Existe alguna retroalimentación en dicho proceso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09	¿Sabe usted si se evalúa el desempeño del personal en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Se informa oportunamente los resultados de la evaluación de desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	¿Es indispensable implementar un área de Recursos Humanos en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	¿Considera usted que el modelo de gestión por competencias propuesto en la empresa, es viable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>


Gracias por su colaboración.


ANEXO 08. FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:							
B. DATOS DE IDENTIFICACIÓN							
Codigo:							
Reporta a:							
Supervisa a:							
C. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:							
D. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :		Masculino	<input type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:		Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input type="checkbox"/>		
EDUCACIÓN							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria		<input type="checkbox"/>		Titulo		<input type="checkbox"/>	
Superior		<input type="checkbox"/>		Bachiller		<input type="checkbox"/>	
Post Grado		<input type="checkbox"/>		Maestria		<input type="checkbox"/>	
Indicar Otros:		<input type="checkbox"/>		Tecnico		<input type="checkbox"/>	
EXPERIENCIA LABORAL							
CONDICIONES DE TRABAJO							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Gerente General					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-017						
Reporta a:	Junta de Accionistas						
Supervisa a:	Gerente de Operaciones, Jefe de Guardia						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Planificar, organizar, dirigir, coordinar, evaluar, auditar el informar al Directorio en relacion al cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, enmarcados dentro de las politicas y directivas emitidas por el Directorio con el fin de garantizar con eficiencia la continuidad y rentabilidad optima de operatividad y produccion de la Empresa							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Revisar y presentar al Directorio para su aprobación, el Presupuesto General de Operación e Inversión de la Contrata.							
2. Aprobar y recomendar acciones que deban ser incluidas en el Plan Estratégico de la Compañía.							
3. Proponer y llevar a cabo todos los Planes de Desarrollo de la empresa que sean requeridos para mejorar la eficiencia o ampliar las actividades.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	49	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	34	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input checked="" type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con más de 10 años de experiencia en Minería Subterránea Mecanizada, en el Área de Operaciones.							
CONDICIONES DE TRABAJO							
N/A							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Gerente de Operaciones					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-016						
Reporta a:	Gerente General						
Supervisa a:	Asistente de Residente, Administrador						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Gestionar, coordinar, dirigir, controlar, recomendar, evaluar, auditar e informar sobre las actividades de la Operación Mina.							
2. Planeamiento y analisis de costos o precios unitarios.							
3. Supervisar el adecuado funcionamiento de las operaciones mineras. ☒							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	49	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	35	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input checked="" type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con más de 8 años de experiencia en Minería Subterránea Mecanizada, en el Área de Operaciones.							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuestos a riesgos fisicos: caidas, golpes, cortes, fracturas, entre otros.							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS			
A. NOMBRE DEL CARGO:		Asistente de Residente			
B. DATOS DE IDENTIFICACION					
Codigo:	RH-015				
Reporta a:	Jefe de Guardia, Mecanico de Maquina Perforadora, Administrador, Asistentia Social				
Supervisa a:	Gerente General, Gerente de Operaciones				
C. DESCRIPCION DEL CARGO:					
Gestionar, coordinar, dirigir, controlar, evaluar e informar sobre las actividades de la Operación Mina.					
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:					
1. Gestionar las actividades de operación de mina para la ejecución de programas a corto y mediano plazo, verificando el planeamiento y cumplimiento de las mismas.					
2. Gestionar los recursos necesarios para desarrollar las actividades de operación mina.					
3. Controlar y dirigir las operaciones de acorde con el programa mensual.					
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:					
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL	DATOS ADICIONALES
Maxima :	49	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>
Minima:	35	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>
EDUCACION					
NIVEL EDUCATIVO			GRADO ACADEMICO		
Secundaria		<input type="checkbox"/>	Titulo		<input checked="" type="checkbox"/>
Superior		<input type="checkbox"/>	Bachiller		<input type="checkbox"/>
Post Grado		<input type="checkbox"/>	Maestria		<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:		<input type="checkbox"/>	Tecnico		<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL					
Contar con más de 8 años de experiencia en Minería Subterránea Mecanizada, en el Área de Operaciones.					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Lugar de Trabajo: Pataz					
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)					
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal					
Expuestos a riesgos fisicos: caidas, golpes, cortes, fracturas, entre otros.					
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.					


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Contador					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-014						
Reporta a:	Gerente General, Gerente de Operaciones						
Supervisa a:	Asistente Administrativo Lima						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos con el fin de obtener la consolidación de los Estados Financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias.							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Elaborar estados financieros mensuales con información oportuna y verídica. <input type="checkbox"/>							
2. Elaborar y presentar información a la Superintendencia nacional de aduanas y administración tributación.							
3. Mantener al día el archivo de los asientos contables relacionados a facturas, boletas y afines.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	49	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	34	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input checked="" type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con más de 8 años de experiencia en Minería Subterránea Mecanizada, en el Área de Operaciones.							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Lima							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Jefe de Guardia					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-001						
Reporta a:	Gerente de Operaciones, Asistente Residente						
Supervisa a:	Capataz, Perforista, Ayudante de Mina						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Coordinar, dirigir, controlar, recomendar, evaluar e informar sobre las actividades de avances de labores, para el cumplimiento del programa establecido, a corde a los métodos y procedimientos que permitan garantizar la continuidad de la operación con la mayor eficiencia, eficacia y seguridad requerida.							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Coordinar y controlar el planeamiento y la ejecución de las actividades especificadas en los programas correspondientes a corto y mediano plazo.							
2. Verificar el reporte de operación mina, coordinando con la guardia anterior los trabajos realizados y pendientes en la guardia anterior.							
3. Informar sobre los avances y resultados en la ejecución de los trabajos de avance y producción a solicitud de los jefes.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	47	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	29	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input checked="" type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con más de 4 años de experiencia en Minería Subterránea Mecanizada, en el Área de Operaciones.							
Contar con 1 año de experiencia en el puesto							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuestos a riesgos fisicos: caidas, golpes, cortes, fracturas, entre otros.							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Ing. Seguridad					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-013						
Reporta a:	Gerente General, Gerente de Operaciones						
Supervisa a:	Jefe de Guardia, Capataz, Perforista, Ayudante de Mina						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Asegurar la aplicación y cumplimiento Sistema de Gestión de Gestión de Seguridad, Salud, Medio Ambiente							
Desarrollo de los programas de seguridad, capacitación, manejo de emergencias y simulacros en los proyectos mineros.							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Cumplir con los estándares de seguridad							
2. Ejecutar y supervizar los reglamentos							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
	EDAD	SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	49	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	34	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
	NIVEL EDUCATIVO			GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input checked="" type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con más de 8 años de experiencia en Minería Subterránea Mecanizada, en el Área de Operaciones.							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuestos a riesgos fisicos: caidas, golpes, cortes, fracturas, entre otros.							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Supervisor de Seguridad					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-018						
Reporta a:	Gerente General, Gerente de Operaciones						
Supervisa a:	Jefe de Guardia, Capataz, Perforista, Ayudante de Mina						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Asegurar la aplicación y cumplimiento Sistema de Gestión de Gestión de Seguridad, Salud, Medio Ambiente							
Desarrollo de los programas de seguridad, capacitación, manejo de emergencias y simulacros en los proyectos mineros.							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Ejecutar y supervizar los reglamentos de seguridad.							
2. Respetar y cumpolir con los estandares de seguridad.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	37	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	31	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input checked="" type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con más de 3 años de experiencia en Minería Subterránea Mecanizada, en el Área de Operaciones.							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Administrador					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-011						
Reporta a:	Gerente General, Gerente de Operaciones, Asistente de Residente, Contador						
Supervisa a:	Asistente Adiministrativo						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Administrar y controlar los recursos humanos, materiales y equipos.							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Realizar las coordinaciones con el personal de lima para el ingreso personal a mina.							
2. Encargado de planificar el trabajo, cronograma, asignación de horarios al personal de la empresa.							
3. Informar oportunamente a los órganos correspondientes sobre la situación administrativa y operativa de la Empresa.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	37	Masculino	<input type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	28	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input checked="" type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input checked="" type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Experiencia de 4 años en puestos similares.							
Experiencia en el sector minero.							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Asistente Administrativo					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-012						
Reporta a:	Gerente General, Gerente de Operaciones, Asistente de Residente, Administrador						
Supervisa a:	Personal obrero y empleados						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Gestionar los recursos, coordinar, controlar e informar las actividades de los procesos organizacionales, con el fin de alcanzar las metas u objetivos enmarcados.							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Gestionar los Recursos (mano de obra, materiales y otros)							
2. Controlar los procesos enmarcados por la empresa							
3. Supervisar y evaluar los programas a desarrollar de la Empresa, presentando los informes a las áreas respectivas.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	34	Masculino	<input type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	25	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input type="checkbox"/>
Superior			<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller			<input checked="" type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Experiencia de 2 años en puestos similares.							
Experiencia en el sector minero.							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Asistencia Social					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-009						
Reporta a:	Asistente Residente						
Supervisa a:	Personal obrero y empleados						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Elaboración del plan anual del área de Bienestar Social. (Actividades recreativas, educativas, orientación y consejería)							
2. Inscripción de derechohabientes de los trabajadores en el seguro social.							
3. Orientación y seguimiento a los trabajadores para su atención por el SCTR en caso de accidente de trabajo.							
4. Administración y supervisión de descansos médicos de los trabajadores							
5. Administración y supervisión de las instalaciones otorgadas a la contrata (campamentos, vestuarios, entre otros) buscando de esta manera ejecutar acciones para mejorar las condiciones de las mismas.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	37	Masculino	<input type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	26	Femenino	<input checked="" type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input checked="" type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input checked="" type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Experiencia de 4 años en puestos similares.							
Experiencia en el sector minero.							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atípico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Asistente Logístico					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-010						
Reporta a:	Asiste Residente, Gerente de Operaciones						
Supervisa a:	Ayudante Mina, Perforista, Bodeguero Mina						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Supervisar y atender los requerimientos, con el debido control y seguimiento, para el oportuno aprovisionamiento, en la cantidad y calidad requerida, de las áreas solicitantes.							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Recepcionar, revisar, clasificar y gestionar las solicitudes del requerimiento de los usuarios.							
2. Analizar y determinar los niveles de stock para el abastecimiento oportuno.							
3. Actualizar los parámetros de stock del Sistema Logística							
4. Coordinar con el personal de Lima, para el abastecimiento del requerimiento solicitado							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
DATOS PERSONALES							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	37	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	28	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input checked="" type="checkbox"/>
Post Grado			<input checked="" type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Experiencia de 3 años en puestos similares.							
Experiencia en el sector minero.							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Ayudante Mina					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-007						
Reporta a:	Capataz						
Supervisa a:	Ninguno						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Ejecutar las labores de ayudante en los diferentes puestos operativos (perforistas, winchero, enmaderador) y de servicios mina (ventilacion, motorista).							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Recibir y ejecutar ordenes de trabajo encomendado al inicio del turno.							
2. Asumir las tareas de manera parcial o total de apoyo al puesto de perforista, winchero, locomotorista, asignado por el Supervisor.							
3. Verificar el buen estado de los equipos, herramientas y materiales recibidos, para desarrollar con eficiencia las tareas encomendadas de regado, desatado, voladura, relleno, extracción y sostenimiento en mina							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	41	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	21	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input checked="" type="checkbox"/>	Titulo			<input type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con 6 meses de experiencia laboral							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuestos a riesgos fisicos: caidas, golpes, cortes, fracturas, entre otros.							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Capataz					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-002						
Reporta a:	Jefe de guardia						
Supervisa a:	Perforista, Ayudante de Mina						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Controla y superviza las operaciones en interior mina.							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Asiste al Jefe de Guardia en el control de las Operaciones de Mina y personal encomendado.							
2. Ejecutar las labores con equipo de perforacion, limpieza, extraccion y otros equipos.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	42	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	31	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input type="checkbox"/>
Superior			<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input checked="" type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con 5 años de experiencia laboral							
Contar con 3 año de experiencia en el puesto/afines							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuestos a riesgos fisicos: caidas, golpes, cortes, fracturas, entre otros.							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Conductor					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-008						
Reporta a:	Administrador/ Asistente de Residente						
Supervisa a:	Ninguno						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Realizar labor de transporte a pasajeros o carga según le sean encomendados dentro del área de la unidad operativa o fuera de ella, solucionar problemas de reparaciones menores del vehículo.							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Realizar labores de transporte de pasajeros.							
2. Realizar traslado de materiales encomendados por su jefe directo.							
3. Realizar mantenimiento y reparaciones básicas del vehículo.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	48	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	28	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input checked="" type="checkbox"/>	Titulo			<input type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con 4 años de experiencia laboral							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuestos a riesgos fisicos: caidas, golpes, cortes, fracturas, entre otros.							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							

		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Operador de Lámpara					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-004						
Reporta a:	Capataz						
Supervisa a:	Ninguno						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Realizar labores de mantenimiento, reparación, custodia y entrega de lámparas mineras ubicadas en la Casa de Lámparas.							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
Abastecer y controlar oportunamente el uso de las lámparas de mina al personal.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	42	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	23	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input checked="" type="checkbox"/>	Titulo			<input type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con 1 año de experiencia laboral							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							

		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Motorista Mina					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-006						
Reporta a:	Ninguno						
Supervisa a:	Capataz						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Operar y conducir la Locomotora, que trasladara el mineral, desmonte, materiales y/o personas en superficie o interior mina desde las tolvas ahacia los echaderos o parrillas indicadas en los difererntes niveles de extraccion.							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Recibir y ejecutar las ordenes de trabajo encomendado al inicio de la jornada.							
2. Verificar el buen estado mecánico y/o eléctrico de la locomotora (zapatas de freno, faros, bocina, agua destilada, carga de batería, fusible, etc).							
3. Reportar al supervisor cualquier desperfecto, anomalía o condición subestandar que se presente durante su jornada.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	41	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	21	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input checked="" type="checkbox"/>	Titulo			<input type="checkbox"/>
Superior			<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input checked="" type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con 2 años de experiencia laboral							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuestos a riesgos fisicos: caidas, golpes, cortes, fracturas, entre otros.							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							

		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		MECÁNICO DE MÁQUINA PERFORADORA					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-019						
Reporta a:	Capataz, Jefe de Guardia, Gerente de Operaciones						
Supervisa a:	Ninguno						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Garantizar la operatividad y funcionamiento de las máquinas perforadoras.							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Inspeccionar diariamente los equipos, ante cualquier anomalía presentada al inicio de la jornada laboral.							
2. Elaborar el programa de mantenimiento preventivo, quincenal o mensual para un rendimiento óptimo de las máquinas perforadoras.							
3. Reportar las condiciones de los equipos que llegan de las labores de mina (perforadora, lubricador, barra de avance), lavadas con su respectiva guarda.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	34	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	25	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input type="checkbox"/>
Superior			<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Experiencia de 3 años en puestos similares.							
Experiencia en el sector minero.							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							

		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Perforista Mina					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-003						
Reporta a:	Capataz						
Supervisa a:	Ayudante mina						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Efectuar en mina tareas de perforación, limpieza, y acarreo. Complementariamente, desarrollar tareas de carguío, voladura, regado, desatado, relleno, sostenimiento en general y extracción de mineral o desmonte							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Ejecutar las labores de perforacion, voladura, regado, destado.							
2. Efectua trabajos de limpieza acarreo, transporte, sostenimiento y servicios mina.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
	EDAD	SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	41	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	21	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
	NIVEL EDUCATIVO			GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input checked="" type="checkbox"/>	Titulo			<input type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con 3 años de experiencia laboral							
Contar con 1 año de experiencia en el puesto/afines							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuestos a riesgos fisicos: caidas, golpes, cortes, fracturas, entre otros.							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Bodeguero Mina					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-005						
Reporta a:	Capataz, Jefe de Guardia, Logístico						
Supervisa a:	Ninguno						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Coordinar, requerir, controlar e informar sobre las actividades de operación mina y su abastecimiento de herramientas, materiales e insumos acorde a los procedimientos operativos.							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Controlar las actividades de manejo de herramientas, materiales e insumos en bodega y en los distintos puestos de trabajo.							
2. Elaborar el reporte diario de ingreso de materiales a bodega mina y consumos en los lugares de trabajo.							
3. Brindar el apoyo de materiales e insumos a los capataces y trabajadores.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	41	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	21	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input type="checkbox"/>
Superior			<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input checked="" type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con 2 años de experiencia laboral							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atípico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuestos a riesgos fisicos: caidas, golpes, cortes, fracturas, entre otros.							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							

ANEXO 09. CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DE UN PUESTO PARA UN EMPLEADO

 New Horus <small>S.A.</small> CONTRATISTA MINERAC	
Cuestionario de un análisis de un puesto para un empleado (Job description)	
Nombre del Empleado _____	Fecha _____
Título del puesto _____	Area _____
Supervisor/ Jefe inmediato _____	
EXPLICACION	
<p>El análisis de puestos es un procedimiento que forma parte de las tareas administrativas de una empresa y que consiste en la determinación de las responsabilidades y obligaciones de las posiciones laborales. A partir de esto es posible decidir qué tipo de personas deberían ser contratadas para ocupar los puestos de acuerdo a su capacidad y experiencia. El análisis de puestos no es más que la recopilación, organización y evaluación de la información referente a un puesto de trabajo.</p>	
PROCEDIMIENTO	
<p>CONSIDERADO EMPLEADO: Complete los espacios arriba en la Sección A. describa en detalle las tareas más importantes que Ud. realiza. Mencione las tareas laborables en forma clara y concisa. Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo utilizado para hacer la misma. Asegúrese de proveer información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto conlleva. Si tiene cualquier tipo de pregunta dirjase a su supervisor o jefe inmediato.</p>	
SECCION I	
<p>a. Tarea (qué) Procedimiento (cómo) Propósito de la tarea (por qué) Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea</p>	
<p>b. Tarea (qué) Procedimiento (cómo) Propósito de la tarea (por qué) Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea</p>	
<p>c. Tarea (qué) Procedimiento (cómo) Propósito de la tarea (por qué) Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea</p>	
<p>d. Tarea (qué) Procedimiento (cómo) Propósito de la tarea (por qué) Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea</p>	

¿Qué tipo de maquinaria/equipo/software utiliza en su puesto?	
¿Cuánto tiempo al día o semana lo ocupa? Maquinaria/ equipo/ softwareTiempo en uso (aclarar por día o semana)	
¿Cuáles son las tareas más importantes que considera en su puesto?	
Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencia que pueda dificultar el desempeño de las tareas.	
Describa los contactos personales que debe tener para desempeñar en el puesto Nombre(título): _____	
Razon _____	
SECCION II	
Sección del empleado revisado y aprobado por : _____	
Comentarios: Los errores que puedan suceder en el desempeño de este puesto (Indique con una cruz).	
<ul style="list-style-type: none"> •Son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de resultados Dar ejemplo: •No se detectan hasta que causan inconvenientes en otros departamentos Dar ejemplo: Describa la responsabilidad de las personas que ocupan esta posición con respecto al trabajo de otros empleados (Indique con una cruz) . •No es responsable del trabajo de los de •Guía y capacita a otros empleados. Asigna , controla y mantiene la calidad del trabajo. 	

ANEXO 10. FORMATO DE ANÁLISIS DE MISIÓN

			
Misión: _____	SI	Hasta cierto punto	No
Es corta y concisa			
Es clara y fácilmente comprensible			
Define por qué hacemos lo que hacemos, por qué existe la organización			
Es suficiente amplia			
Aporta la orientación para hacer lo correcto			
Permite aprovechar las oportunidades			
Coincide con nuestras capacidades			
Estimula el compromiso de los miembros			
En definitiva, dice cómo desea ser recordada la organización			
¿Debemos revisar la misión?			
Si es así, ¿qué cambio deberían considerarse?			

ANEXO 11. DEFINICIONES DE LA COMPETENCIAS CARDINALES DE LA EMPRESA

COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO	
Desarrollar trabajos con excelencia, para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.	Desarrolla y realiza proyectos de alto nivel con alto grado de implicación. Apoya las decisiones que benefician a toda la organización aunque puedan resultar impopulares en su unidad o proyecto
	Actúa en favor de la misión, tomando decisiones y ajustando prioridades, a las necesidades y objetivos de la organización. Promueve la coordinación y colaboración entre las diferentes áreas para reforzar el sentimiento de pertenencia a New Horus.
	Participa proactivamente en actividades que defienden la calidad del desarrollo. Muestra disponibilidad a ayudar a sus compañeros y respeta y acepta lo que la autoridad considera importante. Transmite a su equipo la Visión, Misión, política y valores de New Horus y se preocupa para que actúen de acuerdo a ellos
	Conoce y entiende la Visión, Misión, Política y Valores de New Horus. Muestra y transmite entusiasmo en el trabajo. Satisface las responsabilidades de su puesto y muestra disposición a realizar las tareas que se le encomiendan.
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	
Capacidad de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.	Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones.
	Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.
	Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave.
	Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc.
PERSEVERANCIA EN LA CONSECUION DE OBJETIVOS	
Mantener firmeza y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.	Motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.
	Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.
	Presenta actitud positiva frente a situaciones adversas. Busca ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse.
	Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido.

SEGURIDAD	
Conocer los procesos y las prácticas de seguridad que tiene la empresa.	Crea y fomenta un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Se fija para sí y/o otros los parametros a alcanzar. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la efectividad de la organización.
	Gestiona y brinda a su equipo los recursos y apoyo necesarios para el logro de los objetivos. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos.
	Controla adecuadamente el uso de materiales e insumos. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en órbita de su accionar. Identifica desviaciones en métodos y procedimientos de su tarea específica.
	Cumple sus tareas asignadas en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignen. Trabaja para alcanzar los estándares definidos por niveles superiores. Conoce métodos y procedimientos de su tarea específica.

PRODUCTIVIDAD	
Orientar las propias acciones con un enfoque disciplinado, hacia la consecución de objetivos con criterios de calidad, tiempo y coste, para el beneficio de la organización.	Fomenta el desarrollo de procedimientos escritos disponibles para cada actividad, se asegura el cumplimiento de los procedimientos escritos de su equipo para cada trabajo que se realiza
	Cuando observa a un empleado que trabaja con seguridad, reconoce el trabajo seguro hablando con el empleado acerca de su labor y de las prácticas seguras para el trabajo
	Cuando ve una condición potencialmente insegura, la corrige conforme sea necesario y conversa del trabajo seguro con la persona responsable de la condición insegura
	Antes de dar a un empleado un trabajo rutinario, revisa las prácticas seguras para el trabajo con ese empleado
	Hace observaciones formales del trabajo seguro de los empleados con un calendario programado. Identifica necesidades de capacitación y capacita a su personal para reducir brechas en temas de seguridad.
Brinda aportes significativos para mejorar procedimientos y estándares de trabajo.	
Cumple con los procesos y prácticas de seguridad que tiene New Horus, observando y reportando desviaciones encontradas.	
Se asegura que se levanten las observaciones reportadas que puedan afectar al personal que trabaja en algún lugar de la empresa.	
Conoce y aplica los procedimientos y estándares de trabajo asociados a su puesto. Se responsabiliza por su seguridad y la de sus compañeros de trabajo, fomenta la interdependencia.	

ANEXO

12.

**DICCIONARIO DE
COMPETENCIAS**

CONOCIMIENTOS

- **Conocimiento de negocios**

Analizar el enfoque empresarial para la evaluación y determinación de puntos clave en la organización.

- A. Conocer, organiza, dirige, interpreta e integra las diferentes variables que componen el entorno empresarial para el buen desempeño de la organización. Conoce y realiza estudios de mercado. Realiza planes de negocios e identifica oportunidades de negocio. Tiene habilidad en la negociación y capacidad de análisis y síntesis. Se preocupa por mantenerse actualizado en temas de negocios y cambios en el ámbito empresarial.
- B. Conocer, organiza, dirige, interpreta e integra las diferentes variables que componen el entorno empresarial para el buen desempeño de su área. Conoce y realiza estudios de mercado. Realiza planes de negocios e identifica oportunidades de negocio. Tiene habilidad en la negociación y capacidad de análisis y síntesis. Se preocupa por mantenerse actualizado en temas de negocios y cambios en el ámbito empresarial.
- C. Tiene habilidad en la negociación y capacidad de análisis y síntesis. Se preocupa por mantenerse actualizado en temas de negocios y cambios en el ámbito empresarial.
- D. Se preocupa por mantenerse actualizado en temas de negocios y cambios en el ámbito empresarial

- **Conocimiento de Organización de procesos**

Conocer las funciones e interacción de los procesos organizacionales que se presenta en la organización.

- A. Mejora el desempeño, diseña, modela, organiza, documenta y optimiza de forma continua los procesos en la organización. Es referente en temas de gestión de procesos dentro y fuera de la empresa.
- B. Mejora el desempeño, diseña, modela, organiza, documenta y optimiza de forma continua los procesos en su área de trabajo. Es referente en temas de gestión de procesos dentro de la empresa.
- C. Documenta y optimiza de forma continua los procesos en su área de trabajo.
- D. Aporta con ideas para la mejora de los procesos en su lugar de trabajo.

- **Visión estratégica**

Desarrollar escenarios a futuros con la integración del equipo de trabajo para alcanzar y/o superar los objetivos estratégicos definidos, en el entorno empresarial.

- A. Identifica la mejor propuesta estratégica en base a los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las debilidades y fortalezas de la organización. Elabora un plan estratégico para la organización con objetivos y metas, dándole seguimiento. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno.
 - B. Propone estrategias en base a los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las debilidades y fortalezas de la organización. Define las estrategias de su área a cargo con objetivos y metas, dándole seguimiento. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno.
 - C. Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Define las estrategias con su equipo de trabajo con objetivos y metas, dándole seguimiento.
 - D. Conoce cuales son las estrategias, objetivos y metas en su lugar de trabajo.
- **Liderazgo**

Orientar las acciones de grupos o personas individuales en una dirección determinada, para el logro de los objetivos y metas que se propone la organización.

 - A. Diseña estrategias, procesos y métodos de trabajo para asegurar una adecuada conducción de personas. Desarrolla el talento, logra el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Logra y mantiene un clima organizacional armónico. Es un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo.
 - B. Propone y diseña procesos y métodos de trabajo para asegurar una adecuada conducción de personas. Desarrolla el talento, logra el compromiso y el respaldo de sus superiores, a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Promueve y mantiene un clima organizacional armónico. Es un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo.
 - C. Propone nuevas formas de hacer las cosas para asegurar una adecuada conducción de personas. Desarrolla el talento, logra el compromiso y el respaldo de sus superiores, a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo. Propicia un clima organizacional armónico. Es un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de corto plazo.

- D. Asegura una adecuada conducción de personas, desarrolla el talento y logra el compromiso y el respaldo de sus superiores, a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Contribuye a mantener un clima organizacional armónico.
- **Empowerment**

Expresar los objetivos de desempeño, para delegar poder a los equipos de trabajo, en el cumplimiento de los objetivos de cada área.

A. Proporciona, fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Da autoridad y responsabilidad para que las personas desarrollen una característica específica. Da feedback positivo. Es un referente en materia de empowerment.

B. Da autoridad y responsabilidad para que las personas desarrollen una característica específica. Da feedback positivo. Es un ejemplo en materia de empowerment.

C. Demuestra confianza en la habilidad de los empleados para ejecutar tareas a un nivel aceptable de rendimiento. Da instrucciones detalladas de cómo se debe realizar el trabajo y hace demostraciones prácticas.

D. Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones. Muestra respeto por la inteligencia de los demás.
 - **Planificación**

Planear eficazmente las metas y prioridades del área en base a tiempo, recursos, acciones, con la finalidad de cumplir los objetivos organizacionales.

A. Fija objetivos medibles a largo plazo para la organización. Establece acciones necesarias para cumplir con los objetivos. Documenta las metas y objetivos en matrices o tablas que permitan realizar un seguimiento riguroso respecto al cumplimiento de los mismos en tiempo y forma. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.

B. Fija objetivos medibles a mediano plazo para la organización. Establece acciones necesarias para cumplir con los objetivos. Establece un plan de acción y seguimiento para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo. Es capaz de participar en diversos proyectos.

C. Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

D. Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.
 - **Conocimiento de cálculo de costos e inversiones**

Demostrar los conocimientos de conceptos numéricos que se requieren para desarrollar determinadas funciones dentro del área asignado por la organización.

- A. Pone en práctica y demuestra a nivel experto todos los temas relacionados con el cálculo de costos e inversiones. Renueva sus conocimientos y mantiene su interés por aprender. Entrena y ayuda a desarrollar a otros sus conocimientos en la materia. Constituye en un referente dentro y fuera de la organización.
 - B. Pone en práctica y domina todos los temas relacionados con el cálculo de costos e inversiones. Renueva sus conocimientos y mantiene su interés por aprender. Entrena y ayuda a desarrollar a otros sus conocimientos en la materia. Constituye en un referente dentro la organización.
 - C. Pone en práctica y demuestra todos los aspectos relacionados con el cálculo de costos e inversiones. Renueva sus conocimientos y mantiene su interés por aprender.
 - D. Domina en forma básica los temas relacionados con el cálculo de costos e inversiones.
- **Conocimiento técnico**

Poner en práctica los conocimientos técnicos, profesionales y/o de gestión en el ejercicio de la función o cargo, con el fin de cumplir óptimamente las tareas asignadas.

 - A. Pone en práctica y demuestra a nivel experto todos los aspectos de su especialidad y función. Renueva sus conocimientos y mantiene su interés por aprender. Entrena y ayuda a desarrollar a otros sus conocimientos en la materia. Constituye en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad.
 - B. Pone en práctica y demuestra todos los aspectos de su especialidad y función. Renueva sus conocimientos y mantiene su interés por aprender. Entrena y ayuda a desarrollar a otros sus conocimientos en la materia. Constituye en un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo.
 - C. Pone en práctica y demuestra todos los aspectos de su especialidad y función. Renueva sus conocimientos y mantiene su interés por aprender. Comparte sus conocimientos y experiencias con otros. Constituye en un referente próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas de su puesto de trabajo.
 - D. Pone en práctica y demuestra todos los aspectos de su especialidad y función. Renueva sus conocimientos y mantiene su interés por aprender. Comparte sus conocimientos y experiencias con otros. Constituye en un referente próximo

por sus conocimientos técnicos en relación con los temas de su puesto de trabajo.

- **Tecnologías de Información**

Desarrollar sus funciones con el uso de las nuevas tecnologías aplicado a los procedimientos del área, para la mejora continua de la empresa.

- A. Domina la interacción de los sistemas integrados por cada módulo asignado de Cía. Minera Poderosa. Se mantiene actualizado con las nuevas tendencias y aplicativos para el avance y desarrollo de sus funciones.
- B. Comprende y analiza los resultados obtenidos de los datos mostrados por cada sistema.
- C. Conoce el funcionamiento y la aplicación de objetos, procesos, sistemas y entornos tecnológicos.
- D. Identifica los elementos básicos y funciones de la PC

- **Conocimiento de la planificación de la producción**

Programar el desarrollo de los avances según la labor para la extracción del mineral y cumplimiento del programa mensual.

- A. Determina estrategias para la ejecución de programas a corto y mediano plazo. Controlar, auditar y evaluar la gestión o actividades de la Administración y Operación Mina para la buena marcha de la Empresa.
- B. Analizar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los objetivos de cada sub-proceso que conforma el proceso de producción.
- C. Elaborar el Informe semanal y mensual de los resultados de los avances de producción.
- D. Coordinar la operación mina, acorde con el programa mensual, establecido por la Gerencia General.

- **Dirección de equipos de trabajo**

Desarrollar en conjunto un equipo de trabajo para trabajar con autonomía y responsabilidad dentro de cada proceso establecido para el logro de los objetivos en común del entorno empresarial.

- A. Promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacionales. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares.
- B. Gestionar recursos y el tiempo para cumplir con las tareas asignadas. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso.

- C. Escucha las opiniones de los integrantes del equipo; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros Potenciar y desarrollar el trabajo en equipo a partir de la aplicación de las claves de estructuración y funcionamiento de un equipo de trabajo.
- D. Tienen disposición a colaborar con otros. Apoya y escucha las ideas propuestas por el equipo.
- **Conocimientos de norma de seguridad y medio ambiente**

Conocer las políticas y estándares al enfoque seguridad involucrada al desarrollo de cada proceso que contempla a toda la organización.

 - A. Domina el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional y otras medidas complementarias en minería DS N°055-2010- EM. Domina la Ley General del Medio ambiente N°28611. Se mantiene actualizado ante los cambios y nuevas leyes promulgadas.
 - B. Conocer e identifica “Obligaciones de los supervisores” del DS N°055-2010- EM del capítulo 2, subcapítulo 1, artículo 38. Además de los procedimientos y estándares de trabajo.
 - C. Conocer e identifica “Obligaciones del Trabajo” del DS N°055-2010- EM del capítulo, artículo 44. Además de los procedimientos y estándares de trabajo.
 - D. Conoce los procedimientos y estándares de trabajo.
- **Conocimientos en indicadores de gestión**

Determinar indicadores de medición dentro del proceso a analizar para la obtención de resultados óptimos en la organización.

 - A. Propone alternativas de mejora continua en referencia a los resultados mostrados de los indicadores.
 - B. Determina y analiza los resultados de los indicadores para el beneficio organizacional.
 - C. Identifica y propone los indicadores adecuados para el propósito del planteamiento organizacional.
 - D. Identifica los indicadores a ejecutar.

- **Conocimiento de Perforación**

Identificar los puntos a taladrar en las zonas asignadas de la roca para su preparación de la voladura.

- A. Identifica la zona para trazar las mallas de perforación en su la zona asignada. Tiene conocimiento de las máquinas perforadoras. Asimismo de realizar un buen paralelismo, y reflejar un avance mayor a 1.52 mt.
- B. Realiza avances hasta 1.47mt.
- C. Realiza avances hasta 1.40mt, utilizando más consumo de taladros.
- D. Los avances realizados son menores a 1.30 mt

- **Conocimiento de Voladura**

Utilizar los explosivos para fragmentar la roca según la ubicación del taladro.

- A. Domina las técnicas de voladura y utiliza 1 kg de explosivos x tonelada.
- B. Utiliza 1.2kg de explosivos x tonelada.
- C. Utiliza 1.3kg de explosivos x tonelada.
- D. Utiliza 1.5 kg de explosivos x tonelada.

- **Conocimiento sostenimiento**

Utilizar herramientas para fijar el soporte de la roca de la zona explotada.

- A. Realiza trabajos de: tolvas de madera, cuadros de madera, puntales, pernos de sostenimiento y cimbras (arcos de fierro).
- B. Colocar puntales, pernos de sostenimiento y cuadros.
- C. Colocar puntales y cuadros.
- D. Se dirige a la zona de operación para colocar los puntales.

HABILIDADES

- **Trabajo en equipo**

Desarrollar una relación de confianza, respetando las ideas, buscando el compromiso, valorando y reconociendo las contribuciones de los demás miembros del equipo, para el logro de objetivos comunes dentro del área establecido.

- A. Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización. Apoya el desempeño y fomenta el intercambio entre áreas en la organización para la consecución de la estrategia organizacional. Implementa alternativas de

trabajo en equipo y resolución de conflictos. Es un referente en el manejo de equipos de trabajo y cooperación en la organización.

- B. Alienta y fomenta el espíritu de equipo en su área. Apoya el desempeño y fomenta el intercambio con sus colaboradores para la consecución de la estrategia organizacional. Implementa alternativas de trabajo en equipo y resolución de conflictos. Es un referente en el manejo de equipos de trabajo y cooperación en la organización.
- C. Fomenta la colaboración y cooperación en su lugar de trabajo para la consecución de los objetivos fijados. Valora las contribuciones y experiencias ajenas. Es un ejemplo de cooperación entre sus compañeros de trabajo.
- D. Cooperación en las actividades comunes. Apoya en las decisiones de su equipo.

- **Comunicación eficaz**

Expresar de forma clara y concreta la información dentro de la atmósfera de confianza.

- A. Transmite y comunica sus ideas en forma clara, oportuna, eficiente y fluida la información requerida por sus colaboradores y con otras áreas de la organización. Ajusta su lenguaje a los distintos niveles en la organización. Escucha atentamente a los demás y comprende la información que recibe. Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados.
- B. Transmite y comunica sus ideas en forma clara, oportuna, eficiente y fluida la información requerida por sus colaboradores. Ajusta su lenguaje a los distintos niveles en la organización. Escucha atentamente a los demás y comprende la información que recibe. Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados.
- C. Difunde y comparte la información entre sus compañeros a fin de lograr comunicaciones efectivas. Expone sus ideas con claridad cuando corresponde. Ofrece retroalimentación cuando se le requiere.
- D. Escucha atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Realiza las preguntas adecuadas, a fin de obtener la información que necesita.

- **Toma de decisiones**

Evaluar la mejor alternativa de solución en situaciones complejas para el óptimo desarrollo empresarial.

- A. Encara y toma decisiones haciendo un análisis reflexivo y analítico, considerando las opciones viables, circunstancias existentes, recursos disponibles y su impacto en el negocio. Controla el desarrollo de las opciones elegidas y asegura su cumplimiento.

- B. Toma decisiones haciendo un análisis reflexivo y analítico, considerando las opciones viables, circunstancias existentes, recursos disponibles y su impacto en el negocio. Controla el desarrollo de las opciones elegidas y asegura su cumplimiento.
 - C. Toma decisiones generando opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización en función de los objetivos organizacionales.
 - D. No toma decisiones si no es con la consulta con un supervisor.
- **Cálculos numéricos y lógica**
Capacidad para utilizar y relacionar números, operaciones básicas y razonamiento matemático para el desempeño de las funciones en la empresa.
 - A. Asesora y domina poderosas técnicas matemáticas y computacionales. Constituye un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos.
 - B. Desarrolla y emplea métodos matemáticos para el estudio y la solución sistemática de problemas reales. Constituye un referente dentro de la organización por sus conocimientos.
 - C. Utiliza métodos matemáticos para el estudio y la solución sistemática de problemas reales. Constituye un referente dentro de su área de trabajo por sus conocimientos.
 - D. Aplica conocimientos básicos de matemáticas para el desarrollo de su trabajo y muestra posibles soluciones a los diferentes problemas que se presentan.
 - **Pensamiento analítico**
Analizar las situaciones presentadas, en los diferentes sucesos que se reflejan a diario, con el objetivo de entender y plantear soluciones estratégicos que fortalezcan las decisiones estratégicas de la empresa.
 - A. Analiza situaciones complejas de manera sistemática y ordenada. Desagrega problemas en sus partes componentes. Busca causas profundas de los problemas. Elabora propuestas preventivas.
 - B. Analiza situaciones de mediana complejidad de manera sistemática y ordenada. Desagrega problemas en sus partes componentes. Busca causas profundas de los problemas. Elabora propuestas preventivas.
 - C. Analiza situaciones de baja complejidad de manera sistemática y ordenada. Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.

- D. Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Corrige problemas basándose en el análisis de la información que le acercan.
- **Adaptabilidad- Flexibilidad**

Adaptar situaciones variadas y/o inusuales de las responsabilidades laborales presentadas, con el fin de lograr la mejor eficiencia en el desempeño y cumplimiento de cada función según al área que pertenece.

A. Tiene conocimiento del mercado y del negocio que le permite anticipar con facilidad los cambios de contexto. Lidera el cambio antes que otros en su propia organización. Motiva a su equipo de trabajo a adaptarse a los cambios y desarrolla su adaptabilidad.

B. Está atento a los cambios de contexto modifica los objetivos o acciones de sus grupos de acuerdo con los requerimientos organizacionales. Revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.

C. Percibe los cambios de situación o contexto. Puede comprender nuevos argumentos y reorientar su postura.

D. Sigue siempre los procedimientos. Muestra dificultad ante el cambio.
 - **Tolerancia a la presión de trabajo**

Demostrar esfuerzos físicos y mentales para la continuidad del trabajo de cada área, logrando un alto desempeño en situaciones de mucha exigencia que se requiera dentro de la organización.

A. Demuestra serenidad y dominio en todas las circunstancias, y busca ante toda circunstancia mostrar los mejores resultados.

B. Maneja sus temperamentos y cumple con el desarrollo de sus funciones.

C. Cumple con el desarrollo de sus funciones. Sin embargo presenta deficiencias en la presentación.

D. Demuestra poco entusiasmo en el desarrollo de sus funciones.
 - **Dinamismo- Energía**

Manejar un equilibrio emocional y laboral en la complejidad de las labores situadas para la ejecución de cada proceso a realizarse dentro de la unidad.

A. Presenta un alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones de alto riesgo, difícil acceso a zonas dentro del socavón.

B. Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, en diferentes circunstancias y zonas de trabajo, sin perjudicar su nivel de rendimiento.

- C. Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.
- D. Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones de alto riesgo.
- **Credibilidad técnica**
Demostrar la credibilidad de los conocimientos técnicos dentro del campo a desarrollar para el funcionamiento de los equipos solicitados.
 - A. Es considerado un valor estratégico para el diagnóstico y solución de los problemas presentados.
 - B. Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas y credibilidad.
 - C. Resuelve problemas presentados en los aspectos técnicos de los equipos y máquinas perforadoras, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos.
 - D. Comprende adecuadamente el requerimiento para la solución de la falla presentada.

ACTITUDES Y VALORES

- **Responsabilidad**
Asumir el compromiso para el cumplimiento de los objetivos en la organización.
 - A. Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
 - B. Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
 - C. Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.
 - D. Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.
- **Compromiso:**
Asumir funciones o roles que fortalezcan el desarrollo de la operación de los procesos para la consecución de los objetivos organizacionales.
 - A. Demuestra un alto compromiso con los objetivos estratégicos organizacionales.

- B. Presenta un desempeño moderado y alcanza altos estándares de calidad.
 - C. Cumple con el avance de sus funciones asignadas.
 - D. Demuestra falta interés para el cumplimiento de las tareas asignadas, a pesar de que es consciente de la gran responsabilidad que afectara el desarrollo de sus labores.
- **Motivación**

Promover acciones de compromiso y disposición de trabajo en diversas situaciones y circunstancias laborales.

 - A. Promueve en toda la organización la disposición de trabajar activamente ante situaciones cambiantes y adversas con serenidad y dominio propio, sin que se vea afectado el resultado y la consecución de los objetivos.
 - B. Promueve en su área la disposición de trabajar activamente ante situaciones cambiantes y adversas con serenidad y dominio propio, sin que se vea afectado el resultado y la consecución de los objetivos.
 - C. Trabaja activamente ante situaciones cambiantes y adversas con serenidad y dominio propio, sin que se vea afectado el resultado y la consecución de los objetivos.
 - D. Trabaja activamente ante situaciones cambiantes y adversas.
- **Ética**

Desarrolla conductas éticas para su crecimiento profesional en el entorno empresarial.

 - A. Estructura la visión, misión, valores y estrategias de la organización sobre la base de valores morales. Establece un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto, tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Es modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en todos los ámbitos de su vida.
 - B. Dirige sus acciones y decisiones de las que supervisa en base a valores morales dentro de un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto. Es modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.
 - C. Conduce a su equipo de trabajo en base a valores morales dentro de un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto. Es modelo en su área por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.
 - D. Se comporta y dirige su actuar en base a valores morales y respeta las políticas de la empresa.

ANEXO 13. ASIGNACIÓN DE GRADOS A LAS COMPETENCIAS

PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE GERENTE GENERAL	NIVEL DE DOMINIO DESEADO
CONOCIMIENTOS	
Conocimiento de cálculo de costos e inversiones	
Demostrar los conocimientos de conceptos numéricos que se requieren para desarrollar determinadas funciones dentro del área asignado por la organización	A
	B
	C
	D
Conocimientos en indicadores de gestión	
Determinar indicadores de medición dentro del proceso a analizar para la obtención de resultados óptimos en la organización.	A
	B
	C
	D
Conocimiento de Organización de procesos	
Conocer la funciones e interacción de los procesos organizacionales que se presenta en la organización	A
	B
	C
	D
Conocimiento de la planificación de la producción	
Programar el desarrollo de los avances según la labor para la extracción del mineral y cumplimiento del programa mensual.	A
	B
	C
	D
Liderazgo	
Orientar las acciones de grupos o personas individuales en una dirección determinada, para el logro de los objetivos y metas que se propone la organización.	A
	B
	C
	D
Dirección de equipos de trabajo	
Desarrollar en conjunto un equipo de trabajo para trabajar con autonomía y responsabilidad dentro de cada proceso establecido para el logro de los objetivos en común del entorno empresarial	A
	B
	C
	D
Empowerment	
Expresar los objetivos de desempeño, para delegar poder a los equipos de trabajo, en el cumplimiento de los objetivos de cada área.	A
	B
	C
	D
Conocimientos de norma de seguridad y medio	
Conocer las políticas y estándares al enfoque seguridad	A

involucrado al desarrollo de cada proceso que contempla a toda la organización	B
	C
	D
HABILIDADES	
Comunicación eficaz	
Expresar de forma clara y concreta la información dentro de la atmosfera de confianza.	A
	B
	C
	D
Trabajo en equipo	
Desarrollar una de confianza, respetando las ideas, buscando el compromiso, valorando y reconociendo las contribuciones de los demás miembros del equipo, para el logro de objetivos comunes dentro del área establecido	A
	B
	C
	D
Pensamiento analítico	
Analizar las situaciones presentadas, en los diferentes sucesos que se reflejan a diario, con el objetivo de entender y plantear soluciones estratégicos que fortalezcan las decisiones estratégicas de la empresa.	A
	B
	C
	D
Tolerancia a la presión de trabajo	
Demstrar esfuerzos físicos y mentales para la continuidad del trabajo de cada área, logrando un alto desempeño en situaciones de mucha exigencia que se requiera dentro de la organización.	A
	B
	C
	D
Toma de decisiones	
Evaluar la mejor alternativa de solución en situaciones complejas para el óptimo desarrollo empresarial.	A
	B
	C
	D
ACTITUDES Y VALORES	
Responsabilidad	
Asumir el compromiso para el cumplimiento de los objetivos en la organización	A
	B
	C
	D
Compromiso	
Asumir funciones o roles que fortalezcan el desarrollo de la operación de los procesos para la consecución de los objetivos organizacionales.	A
	B
	C
	D
Ética	
Desarrolla conductas éticas para su crecimiento profesional en el entorno empresarial	A
	B

	C
	D
Motivación	
Promover acciones de compromiso y disposición de trabajo en diversas situaciones y circunstancias laborales.	A
	B
	C
	D

Fuente: Elaboración propia

PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE GERENTE DE OPERACIONES	NIVEL DE DOMINIO DESEADO
CONOCIMIENTOS	
Conocimiento de cálculo de costos e inversiones	
Demostrar los conocimientos de conceptos numéricos que se requieren para desarrollar determinadas funciones dentro del área asignado por la organización	A
	B
	C
	D
Conocimientos en indicadores de gestión	
Determinar indicadores de medición dentro del proceso a analizar para la obtención de resultados óptimos en la organización.	A
	B
	C
	D
Conocimiento de Organización de procesos	
Conocer la funciones e interacción de los procesos organizacionales que se presenta en la organización	A
	B
	C
	D
Conocimiento de la planificación de la producción	
Programar el desarrollo de los avances según la labor para la extracción del mineral y cumplimiento del programa mensual.	A
	B
	C
	D
Liderazgo	
Orientar las acciones de grupos o personas individuales en una dirección determinada, para el logro de los objetivos y metas que se propone la organización.	A
	B
	C
	D
Dirección de equipos de trabajo	
Desarrollar en conjunto un equipo de trabajo para trabajar con autonomía y responsabilidad dentro de cada proceso	A
	B

establecido para el logro de los objetivos en común del entorno empresarial	C
	D
Empowerment	
Expresar los objetivos de desempeño, para delegar poder a los equipos de trabajo, en el cumplimiento de los objetivos de cada área.	A
	B
	C
	D
Conocimientos de norma de seguridad y medio	
Conocer las políticas y estándares al enfoque seguridad involucrado al desarrollo de cada proceso que contempla a toda la organización	A
	B
	C
	D
HABILIDADES	
Comunicación eficaz	
Expresar de forma clara y concreta la información dentro de la atmosfera de confianza.	A
	B
	C
	D
Trabajo en equipo	
Desarrollar una relación de confianza, respetando las ideas, buscando el compromiso, valorando y reconociendo las contribuciones de los demás miembros del equipo, para el logro de objetivos comunes dentro del área establecido	A
	B
	C
	D
Pensamiento analítico	
Analizar las situaciones presentadas, en los diferentes sucesos que se reflejan a diario, con el objetivo de entender y plantear soluciones estratégicos que fortalezcan las decisiones estratégicas de la empresa.	A
	B
	C
	D
Tolerancia a la presión de trabajo	
Demostrar esfuerzos físicos y mentales para la continuidad del trabajo de cada área, logrando un alto desempeño en situaciones de mucha exigencia que se requiera dentro de la organización.	A
	B
	C
	D
Toma de decisiones	
Evaluar la mejor alternativa de solución en situaciones complejas para el óptimo desarrollo empresarial.	A
	B
	C
	D
ACTITUDES Y VALORES	
Responsabilidad	
Asumir el compromiso para el cumplimiento de los objetivos en la organización	A
	B
	C

	D
Compromiso	
Asumir funciones o roles que fortalezcan el desarrollo de la operación de los procesos para la consecución de los objetivos organizacionales.	A
	B
	C
	D
Ética	
Desarrolla conductas éticas para su crecimiento profesional en el entorno empresarial	A
	B
	C
	D
Motivación	
Promover acciones de compromiso y disposición de trabajo en diversas situaciones y circunstancias laborales.	A
	B
	C
	D

Fuente: Elaboración propia

PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE ASISTENTE RESIDENTE	NIVEL DE DOMINIO DESEADO
CONOCIMIENTOS	
Conocimientos en indicadores de gestión	
Determinar indicadores de medición dentro del proceso a analizar para la obtención de resultados óptimos en la organización.	A
	B
	C
	D
Conocimientos de norma de seguridad y medio ambiente	
Conocer las políticas y estándares al enfoque seguridad involucrado al desarrollo de cada proceso que contempla a toda la organización	A
	B
	C
	D
Liderazgo	
Orientar las acciones de grupos o personas individuales en una dirección determinada, para el logro de los objetivos y metas que se propone la organización.	A
	B
	C
	D
Empowerment	
Expresar los objetivos de desempeño, para delegar poder a los equipos de trabajo, en el cumplimiento de los objetivos de cada área.	A
	B
	C
	D

Tecnologías de Información	
Desarrollar sus funciones con el uso de las nuevas tecnologías aplicado a los procedimientos del área, para la mejora continua de la empresa.	A
	B
	C
	D
Conocimiento de la planificación de la producción	
Programar el desarrollo de los avances según la labor para la extracción del mineral y cumplimiento del programa mensual.	A
	B
	C
	D
HABILIDADES	
Comunicación eficaz	
Expresar de forma clara y concreta la información dentro de la atmosfera de confianza.	A
	B
	C
	D
Trabajo en equipo	
Desarrollar una relación de confianza, respetando las ideas, buscando el compromiso, valorando y reconociendo las contribuciones de los demás miembros del equipo, para el logro de objetivos comunes dentro del área establecido	A
	B
	C
	D
Tolerancia a la presión de trabajo	
Demostrar esfuerzos físicos y mentales para la continuidad del trabajo de cada área, logrando un alto desempeño en situaciones de mucha exigencia que se requiera dentro de la organización.	A
	B
	C
	D
Toma de decisiones	
Evaluar la mejor alternativa de solución en situaciones complejas para el óptimo desarrollo empresarial	A
	B
	C
	D
ACTITUDES Y VALORES	
Responsabilidad	
Asumir el compromiso para el cumplimiento de los objetivos en la organización	A
	B
	C
	D
Compromiso	
Asumir funciones o roles que fortalezcan el desarrollo de la operación de los procesos para la consecución de los objetivos organizacionales.	A
	B
	C
	D

Ética	
Desarrolla conductas éticas para su crecimiento profesional en el entorno empresarial	A
	B
	C
	D
Motivación	
Promover acciones de compromiso y disposición de trabajo en diversas situaciones y circunstancias laborales.	A
	B
	C
	D

Fuente: Elaboración propia

PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE CONTADOR	NIVEL DE DOMINIO DESEADO
CONOCIMIENTO	
Planificación	
Planear eficazmente las metas y prioridades del área en base a tiempo, recursos, acciones, con la finalidad de cumplir los objetivos organizacionales.	A
	B
	C
	D
Tecnologías de la información	
Desarrollar sus funciones con el uso de las nuevas tecnologías aplicado a los procedimientos del área, para la mejora continua de la empresa.	A
	B
	C
	D
Conocimiento de cálculo de costos e inversiones	
Demostrar los conocimientos de conceptos numéricos que se requieren para desarrollar determinadas funciones dentro del área asignado por la organización.	A
	B
	C
	D
HABILIDAD	
Pensamiento analítico	
Analizar las situaciones presentadas, en los diferentes sucesos que se reflejan a diario, con el objetivo de entender y plantear soluciones estratégicos que fortalezcan las decisiones estratégicas de la empresa.	A
	B
	C
	D
Cálculos numéricos y lógica	
Capacidad para utilizar y relacionar números, operaciones básicas y razonamiento matemático para el desempeño de las funciones en la empresa.	A
	B
	C
	D

ACTITUDES Y VALORES	
Responsabilidad	
Asumir el compromiso para el cumplimiento de los objetivos en la organización	A
	B
	C
	D
Compromiso	
Asumir funciones o roles que fortalezcan el desarrollo de la operación de los procesos para la consecución de los objetivos organizacionales.	A
	B
	C
	D
Ética	
Desarrolla conductas éticas para su crecimiento profesional en el entorno empresarial	A
	B
	C
	D
Motivación	
Promover acciones de compromiso y disposición de trabajo en diversas situaciones y circunstancias laborales.	A
	B
	C
	D

Fuente: Elaboración propia

PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE JEFE DE GUARDIA	NIVEL DE DOMINIO DESEADO
CONOCIMIENTOS	
Conocimiento de cálculo de costos e inversiones	
Demostrar los conocimientos de conceptos numéricos que se requieren para desarrollar determinadas funciones dentro del área asignado por la organización	A
	B
	C
	D
Tecnologías de Información	
Desarrollar sus funciones con el uso de las nuevas tecnologías aplicado a los procedimientos del área, para la mejora continua de la empresa.	A
	B
	C
	D
Conocimiento de Organización de procesos	
Conocer las funciones e interacción de los procesos organizacionales que se presenta en la organización.	A
	B
	C
	D

Conocimientos de norma de seguridad y medio ambiente	
Conocer las políticas y estándares al enfoque seguridad involucrado al desarrollo de cada proceso que contempla a toda la organización	A
	B
	C
	D
Liderazgo	
Orientar las acciones de grupos o personas individuales en una dirección determinada, para el logro de los objetivos y metas que se propone la organización.	A
	B
	C
	D
Dirección de equipos de trabajo	
Desarrollar en conjunto un equipo de trabajo para trabajar con autonomía y responsabilidad dentro de cada proceso establecido para el logro de los objetivos en común del entorno empresarial	A
	B
	C
	D
Empowerment	
Expresar los objetivos de desempeño, para delegar poder a los equipos de trabajo, en el cumplimiento de los objetivos de cada área.	A
	B
	C
	D
Conocimiento de la planificación de la producción	
Programar el desarrollo de los avances según la labor para la extracción del mineral y cumplimiento del programa mensual.	A
	B
	C
	D
HABILIDADES	
Comunicación eficaz	
Expresar de forma clara y concreta la información dentro de la atmosfera de confianza.	A
	B
	C
	D
Trabajo en equipo	
Desarrollar una relación de confianza, respetando las ideas, buscando el compromiso, valorando y reconociendo las contribuciones de los demás miembros del equipo, para el logro de objetivos comunes dentro del área establecido	A
	B
	C
	D
Adaptabilidad - Flexibilidad	
Adaptar situaciones variadas y/o inusuales de las responsabilidades laborales presentadas, con el fin de lograr la mejor eficiencia en el desempeño y cumplimiento de cada función según al área que pertenece.	A
	B
	C
	D
Toma de decisiones	
Evaluar la mejor alternativa de solución en situaciones	A

complejas para el óptimo desarrollo empresarial	B
	C
	D
Pensamiento analítico	
Analizar las situaciones presentadas, en los diferentes sucesos que se reflejan a diario, con el objetivo de entender y plantear soluciones estratégicos que fortalezcan las decisiones estratégicas de la empresa.	A
	B
	C
	D
Tolerancia a la presión de trabajo	
Demostrar esfuerzos físicos y mentales para la continuidad del trabajo de cada área, logrando un alto desempeño en situaciones de mucha exigencia que se requiera dentro de la organización.	A
	B
	C
	D
ACTITUDES Y VALORES	
Responsabilidad	
Asumir el compromiso para el cumplimiento de los objetivos en la organización	A
	B
	C
	D
Compromiso	
Asumir funciones o roles que fortalezcan el desarrollo de la operación de los procesos para la consecución de los objetivos organizacionales.	A
	B
	C
	D
Ética	
Desarrolla conductas éticas para su crecimiento profesional en el entorno empresarial	A
	B
	C
	D
Motivación	
Promover acciones de compromiso y disposición de trabajo en diversas situaciones y circunstancias laborales.	A
	B
	C
	D

Fuente: Elaboración propia

PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE ING. SEGURIDAD	NIVEL DE DOMINIO DESEADO
CONOCIMIENTOS	
Conocimientos de norma de seguridad y medio ambiente	
Conocer las políticas y estándares al enfoque	A

seguridad involucrado al desarrollo de cada proceso que contempla a toda la organización	B
	C
	D
Tecnologías de Información	
Desarrollar sus funciones con el uso de las nuevas tecnologías aplicado a los procedimientos del área, para la mejora continua de la empresa.	A
	B
	C
	D
Liderazgo	
Orientar las acciones de grupos o personas individuales en una dirección determinada, para el logro de los objetivos y metas que se propone la organización.	A
	B
	C
	D
Empowerment	
Expresar los objetivos de desempeño, para delegar poder a los equipos de trabajo, en el cumplimiento de los objetivos de cada área.	A
	B
	C
	D
Dirección de equipos de trabajo	
Desarrollar en conjunto un equipo de trabajo para trabajar con autonomía y responsabilidad dentro de cada proceso establecido para el logro de los objetivos en común del entorno empresarial	A
	B
	C
	D
Conocimientos en indicadores de gestión	
Determinar indicadores de medición dentro del proceso a analizar para la obtención de resultados óptimos en la organización.	A
	B
	C
	D
HABILIDADES	
Comunicación eficaz	
Expresar de forma clara y concreta la información dentro de la atmosfera de confianza.	A
	B
	C
	D
Trabajo en equipo	
Desarrollar una relación de confianza, respetando las ideas, buscando el compromiso, valorando y reconociendo las contribuciones de los demás miembros del equipo, para el logro de objetivos comunes dentro del área establecido	A
	B
	C
	D
Pensamiento analítico	
Analizar las situaciones presentadas, en los diferentes sucesos que se reflejan a diario, con el objetivo de	A
	B

entender y plantear soluciones estratégicos que fortalezcan las decisiones estratégicas de la empresa.	C
	D
Toma de decisiones	
Evaluar la mejor alternativa de solución en situaciones complejas para el óptimo desarrollo empresarial.	A
	B
	C
	D
ACTITUDES Y VALORES	
Responsabilidad	
Asumir el compromiso para el cumplimiento de los objetivos en la organización	A
	B
	C
	D
Compromiso	
Asumir funciones o roles que fortalezcan el desarrollo de la operación de los procesos para la consecución de los objetivos organizacionales.	A
	B
	C
	D
Ética	
Desarrolla conductas éticas para su crecimiento profesional en el entorno empresarial	A
	B
	C
	D
Motivación	
Promover acciones de compromiso y disposición de trabajo en diversas situaciones y circunstancias laborales.	A
	B
	C
	D

Fuente: Elaboración propia

PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE SUPERVISOR DE SEGURIDAD	NIVEL DE DOMINIO DESEADO
CONOCIMIENTOS	
Conocimientos de norma de seguridad y medio ambiente	
Conocer las políticas y estándares al enfoque seguridad involucrado al desarrollo de cada proceso que contempla a toda la organización	A
	B
	C
	D
Tecnologías de Información	
Desarrollar sus funciones con el uso de las nuevas tecnologías aplicado a los procedimientos del área, para la mejora continua de la empresa.	A
	B
	C
	D

HABILIDADES	
Comunicación eficaz	
Expresar de forma clara y concreta la información dentro de la atmosfera de confianza.	A
	B
	C
	D
Trabajo en equipo	
Desarrollar una relación de confianza, respetando las ideas, buscando el compromiso, valorando y reconociendo las contribuciones de los demás miembros del equipo, para el logro de objetivos comunes dentro del área establecido	A
	B
	C
	D
Pensamiento analítico	
Analizar las situaciones presentadas, en los diferentes sucesos que se reflejan a diario, con el objetivo de entender y plantear soluciones estratégicos que fortalezcan las decisiones estratégicas de la empresa.	A
	B
	C
	D
ACTITUDES Y VALORES	
Responsabilidad	
Asumir el compromiso para el cumplimiento de los objetivos en la organización	A
	B
	C
	D
Compromiso	
Asumir funciones o roles que fortalezcan el desarrollo de la operación de los procesos para la consecución de los objetivos organizacionales.	A
	B
	C
	D
Ética	
Desarrolla conductas éticas para su crecimiento profesional en el entorno empresarial	A
	B
	C
	D
Motivación	
Promover acciones de compromiso y disposición de trabajo en diversas situaciones y circunstancias laborales.	A
	B
	C
	D

Fuente: Elaboración propia

PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE ADMINISTRADOR	NIVEL DE DOMINIO DESEADO
CONOCIMIENTOS	
Conocimientos en indicadores de gestión	
Determinar indicadores de medición dentro del proceso a analizar para la obtención de resultados óptimos en la organización.	A
	B
	C
	D
Empowerment	
Expresar los objetivos de desempeño, para delegar poder a los equipos de trabajo, en el cumplimiento de los objetivos de cada área.	A
	B
	C
	D
Dirección de equipos de trabajo	
Desarrollar en conjunto un equipo de trabajo para trabajar con autonomía y responsabilidad dentro de cada proceso establecido para el logro de los objetivos en común del entorno empresarial	A
	B
	C
	D
Planificación	
Planear eficazmente las metas y prioridades del área en base a tiempo, recursos, acciones, con la finalidad de cumplir los objetivos organizacionales.	A
	B
	C
	D
Tecnologías de la información	
Desarrollar sus funciones con el uso de las nuevas tecnologías aplicado a los procedimientos del área, para la mejora continua de la empresa.	A
	B
	C
	D
HABILIDADES	
Comunicación eficaz	
Expresar de forma clara y concreta la información dentro de la atmosfera de confianza.	A
	B
	C
	D
Trabajo en equipo	
Desarrollar una relación de confianza, respetando las ideas, buscando el compromiso, valorando y reconociendo las contribuciones de los demás miembros del equipo, para el logro de objetivos comunes dentro del área establecido	A
	B
	C
	D
Pensamiento analítico	
Analizar las situaciones presentadas, en los diferentes	A

sucesos que se reflejan a diario, con el objetivo de entender y plantear soluciones estratégicos que fortalezcan las decisiones estratégicas de la empresa.	B
	C
	D
Toma de decisiones	
Evaluar la mejor alternativa de solución en situaciones complejas para el óptimo desarrollo empresarial	A
	B
	C
	D
ACTITUDES Y VALORES	
Responsabilidad	
Asumir el compromiso para el cumplimiento de los objetivos en la organización	A
	B
	C
	D
Compromiso	
Asumir funciones o roles que fortalezcan el desarrollo de la operación de los procesos para la consecución de los objetivos organizacionales.	A
	B
	C
	D
Ética	
Desarrolla conductas éticas para su crecimiento profesional en el entorno empresarial	A
	B
	C
	D
Motivación	
Promover acciones de compromiso y disposición de trabajo en diversas situaciones y circunstancias laborales.	A
	B
	C
	D

Fuente: Elaboración propia

PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE ASISTENTE ADMINISTRATIVO	NIVEL DE DOMINIO DESEADO
CONOCIMIENTOS	
Tecnologías de la información	
Desarrollar sus funciones con el uso de las nuevas tecnologías aplicado a los procedimientos del área, para la mejora continua de la empresa.	A
	B
	C
	D
Planificación	
Planear eficazmente las metas y prioridades del área en	A

base a tiempo, recursos, acciones, con la finalidad de cumplir los objetivos organizacionales.	B
	C
	D
HABILIDADES	
Aprendizaje	
Investigar información relacionada al campo y destrezas a utilizar en la ejecución de las labores diarias a asignadas en cada unidad operativa.	A
	B
	C
	D
Comunicación eficaz	
Evaluar la mejor alternativa de solución en situaciones complejas para el óptimo desarrollo empresarial	A
	B
	C
	D
ACTITUDES Y VALORES	
Compromiso	
Asumir funciones o roles que fortalezcan el desarrollo de la operación de los procesos para la consecución de los objetivos organizacionales.	A
	B
	C
	D
Responsabilidad	
Asumir el compromiso para el cumplimiento de los objetivos en la organización	A
	B
	C
	D
Ética	
Desarrolla conductas éticas para su crecimiento profesional en el entorno empresarial	A
	B
	C
	D
Motivación	
Promover acciones de compromiso y disposición de trabajo en diversas situaciones y circunstancias laborales.	A
	B
	C
	D

Fuente: Elaboración propia

PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE ASISTENTA SOCIAL	NIVEL DE DOMINIO DESEADO
CONOCIMIENTOS	
Gestión de conflictos	
Resolver situaciones o conflictos organizacionales para mejorar la continuidad del desarrollo de los procesos	A
	B

organizacionales, dentro del área implicado.	C
	D
Dirección de equipos de trabajo	
Desarrollar en conjunto un equipo de trabajo para trabajar con autonomía y responsabilidad dentro de cada proceso establecido para el logro de los objetivos en común del entorno empresarial	A
	B
	C
	D
Liderazgo	
Orientar las acciones de grupos o personas individuales en una dirección determinada, para el logro de los objetivos y metas que se propone la organización.	A
	B
	C
	D
Conocimiento de normas de seguridad y medio ambiente	
Demostrar los conocimientos de conceptos numéricos que se requieren para desarrollar determinadas funciones dentro del área asignado por la organización.	A
	B
	C
	D
HABILIDADES	
Adaptabilidad- Flexibilidad	
Adaptar situaciones variadas y/o inusuales de las responsabilidades laborales presentadas, con el fin de lograr la mejor eficiencia en el desempeño y cumplimiento de cada función según al área que pertenece	A
	B
	C
	D
Trabajo en equipo	
Desarrollar una relación de confianza, respetando las ideas, buscando el compromiso, valorando y reconociendo las contribuciones de los demás miembros del equipo, para el logro de objetivos comunes dentro del área establecido	A
	B
	C
	D
Tolerancia a la presión de trabajo	
Demostrar esfuerzos físicos y mentales para la continuidad del trabajo de cada área, logrando un alto desempeño en situaciones de mucha exigencia que se requiera dentro de la organización.	A
	B
	C
	D
Comunicación eficaz	
Expresar de forma clara y concreta la información dentro de la atmosfera de confianza.	A
	B
	C
	D
Dinamismo- Energía	
Manejar un equilibrio emocional y laboral en la complejidad de las labores situadas para la ejecución de cada proceso a realizarse dentro de la unidad.	A
	B
	C
	D

ACTITUDES Y VALORES	
Responsabilidad	
Asumir el compromiso para el cumplimiento de los objetivos en la organización	A
	B
	C
	D
Compromiso	
Asumir funciones o roles que fortalezcan el desarrollo de la operación de los procesos para la consecución de los objetivos organizacionales.	A
	B
	C
	D
Ética	
Desarrolla conductas éticas para su crecimiento profesional en el entorno empresarial	A
	B
	C
	D
Motivación	
Promover acciones de compromiso y disposición de trabajo en diversas situaciones y circunstancias laborales.	A
	B
	C
	D

Fuente: Elaboración propia

PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE ASISTENTE LOGÍSTICO	NIVEL DE DOMINIO DESEADO
CONOCIMIENTOS	
Planificación	
Planear eficazmente las metas y prioridades del área en base a tiempo, recursos, acciones, con la finalidad de cumplir los objetivos organizacionales.	A
	B
	C
	D
Tecnologías de Información	
Desarrollar sus funciones con el uso de las nuevas tecnologías aplicado a los procedimientos del área, para la mejora continua de la empresa.	A
	B
	C
	D
Conocimientos en indicadores de gestión	
Determinar indicadores de medición dentro del proceso a analizar para la obtención de resultados óptimos en la organización.	A
	B
	C
	D
Conocimiento de normas de seguridad y medio ambiente	
Demostrar los conocimientos de conceptos numéricos	A

que se requieren para desarrollar determinadas funciones dentro del área asignado por la organización.	B
	C
	D
HABILIDADES	
Trabajo en equipo	
Desarrollar una relación de confianza, respetando las ideas, buscando el compromiso, valorando y reconociendo las contribuciones de los demás miembros del equipo, para el logro de objetivos comunes dentro del área establecido.	A
	B
	C
	D
Tolerancia a la presión de trabajo	
Demostrar esfuerzos físicos y mentales para la continuidad del trabajo de cada área, logrando un alto desempeño en situaciones de mucha exigencia que se requiera dentro de la organización.	A
	B
	C
	D
Comunicación eficaz	
Expresar de forma clara y concreta la información dentro de la atmosfera de confianza.	A
	B
	C
	D
ACTITUDES Y VALORES	
Responsabilidad	
Asumir el compromiso para el cumplimiento de los objetivos en la organización	A
	B
	C
	D
Compromiso	
Asumir funciones o roles que fortalezcan el desarrollo de la operación de los procesos para la consecución de los objetivos organizacionales.	A
	B
	C
	D
Ética	
Desarrolla conductas éticas para su crecimiento profesional en el entorno empresarial	A
	B
	C
	D
Motivación	
Promover acciones de compromiso y disposición de trabajo en diversas situaciones y circunstancias laborales.	A
	B
	C
	D

Fuente: Elaboración propia

PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE AYUDANTE MINA	NIVEL DE DOMINIO DESEADO
CONOCIMIENTO	
Conocimiento de Perforación	
Identificar los puntos a taladrar en las zonas asignadas de la roca para su preparación de la voladura.	A
	B
	C
	D
Conocimiento de Voladura	
Utilizar los explosivos para fragmentar la roca según la ubicación del taladro.	A
	B
	C
	D
Conocimiento sostenimiento	
Utilizar herramientas para fijar el soporte de la roca de la zona explotada.	A
	B
	C
	D
Conocimiento de normas de seguridad y medio ambiente	
Conocer las políticas y estándares al enfoque seguridad involucrado al desarrollo de cada proceso que contempla a toda la organización	A
	B
	C
	D
HABILIDADES	
Trabajo en equipo	
Desarrollar una relación de confianza, respetando las ideas, buscando el compromiso, valorando y reconociendo las contribuciones de los demás miembros del equipo, para el logro de objetivos comunes dentro del área establecido	A
	B
	C
	D
Tolerancia a la presión de trabajo	
Demostrar esfuerzos físicos y mentales para la continuidad del trabajo de cada área, logrando un alto desempeño en situaciones de mucha exigencia que se requiera dentro de la organización.	A
	B
	C
	D
Aprendizaje	
Investigar información relacionada al campo y destrezas a utilizar en la ejecución de las labores diarias a asignadas en cada unidad operativa.	A
	B
	C
	D
ACTITUDES Y VALORES	
Responsabilidad	
Asumir el compromiso para el cumplimiento de los	A

objetivos en la organización	B
	C
	D
Compromiso	
Asumir funciones o roles que fortalezcan el desarrollo de la operación de los procesos para la consecución de los objetivos organizacionales.	A
	B
	C
	D
Ética	
Desarrolla conductas éticas para su crecimiento profesional en el entorno empresarial	A
	B
	C
	D
Motivación	
Promover acciones de compromiso y disposición de trabajo en diversas situaciones y circunstancias laborales.	A
	B
	C
	D

Fuente: Elaboración propia

PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE SUPERVISOR DE CAPATAZ	NIVEL DE DOMINIO DESEADO
CONOCIMIENTOS	
Conocimientos de norma de seguridad y medio ambiente	
Conocer las políticas y estándares al enfoque seguridad involucrado al desarrollo de cada proceso que contempla a toda la organización	A
	B
	C
	D
Liderazgo	
Orientar las acciones de grupos o personas individuales en una dirección determinada, para el logro de los objetivos y metas que se propone la organización.	A
	B
	C
	D
Dirección de equipos de trabajo	
Desarrolla en conjunto un equipo de trabajo para trabajar con autonomía y responsabilidad dentro de cada proceso establecido para el logro de los objetivos en común del entorno empresarial	A
	B
	C
	D
Conocimiento de Perforación	
Identificar los puntos a taladrar en la zonas asignadas de la roca para su preparación de la voladura	A
	B
	C
	D

Conocimiento de Voladura	
Utilizar los explosivos para fragmentar la roca según la ubicación del taladro.	A
	B
	C
	D
Conocimiento sostenimiento	
Utilizar herramientas para fijar el soporte de la roca de la zona explotada.	A
	B
	C
	D
HABILIDADES	
Trabajo en equipo	
Desarrollar una relación de confianza, respetando las ideas, buscando el compromiso, valorando y reconociendo las contribuciones de los demás miembros del equipo, para el logro de objetivos comunes dentro del área establecido	A
	B
	C
	D
Tolerancia a la presión de trabajo	
Demostrar esfuerzos físicos y mentales para la continuidad del trabajo de cada área, logrando un alto desempeño en situaciones de mucha exigencia que se requiera dentro de la organización.	A
	B
	C
	D
Comunicación eficaz	
Expresar de forma clara y concreta la información dentro de la atmosfera de confianza.	A
	B
	C
	D
ACTITUDES Y VALORES	
Responsabilidad	
Asumir el compromiso para el cumplimiento de los objetivos en la organización	A
	B
	C
	D
Compromiso	
Asumir funciones o roles que fortalezcan el desarrollo de la operación de los procesos para la consecución de los objetivos organizacionales.	A
	B
	C
	D
Ética	
Desarrolla conductas éticas para su crecimiento profesional en el entorno empresarial	A
	B
	C
	D

Motivación	
Promover acciones de compromiso y disposición de trabajo en diversas situaciones y circunstancias laborales.	A
	B
	C
	D

Fuente: Elaboración propia

PERFIL DE COMPETENCIAS PA RA EL CARGO DE CONDUCTOR	NIVEL DE DOMINIO DESEADO
CONOCIMIENTOS	
Conocimiento Técnico	
Poner en práctica los conocimientos técnicos, profesionales y/o de gestión en el ejercicio de la función o cargo, con el fin de cumplir óptimamente las tareas asignadas.	A
	B
	C
	D
Conocimiento de normas de seguridad y medio ambiente	
Demostrar los conocimientos de conceptos numéricos que se requieren para desarrollar determinadas funciones dentro del área asignado por la organización.	A
	B
	C
	D
HABILIDADES	
Tolerancia a la presión de trabajo	
Demostrar esfuerzos físicos y mentales para la continuidad del trabajo de cada área, logrando un alto desempeño en situaciones de mucha exigencia que se requiera dentro de la organización.	A
	B
	C
	D
Comunicación eficaz	
Expresar de forma clara y concreta la información dentro de la atmosfera de confianza.	A
	B
	C
	D
ACTITUDES Y VALORES	
Responsabilidad	
Asumir el compromiso para el cumplimiento de los objetivos en la organización	A
	B
	C
	D
Compromiso	
Asumir funciones o roles que fortalezcan el desarrollo de la operación de los procesos para la consecución de los objetivos organizacionales.	A
	B
	C
	D

Ética	
Desarrolla conductas éticas para su crecimiento profesional en el entorno empresarial	A
	B
	C
	D
Motivación	
Promover acciones de compromiso y disposición de trabajo en diversas situaciones y circunstancias laborales.	A
	B
	C
	D

Fuente: Elaboración propia

PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE OPERADOR DE LÁMPARA	NIVEL DE DOMINIO DESEADO
CONOCIMIENTOS	
Conocimiento de normas de seguridad y medio ambiente	
Conocer las políticas y estándares al enfoque seguridad involucrado al desarrollo de cada proceso que contempla a toda la organización	A
	B
	C
	D
Conocimiento Técnico	
Poner en práctica los conocimientos técnicos, profesionales y/o de gestión en el ejercicio de la función o cargo, con el fin de cumplir óptimamente las tareas asignadas.	A
	B
	C
	D
HABILIDADES	
Alta adaptabilidad- Flexibilidad	
Adaptar situaciones variadas y/o inusuales de las responsabilidades laborales presentadas, con el fin de lograr la mejor eficiencia en el desempeño y cumplimiento de cada función según al área que pertenece	A
	B
	C
	D
Aprendizaje	
Investigar información relacionada al campo y destrezas a utilizar en la ejecución de las labores diarias a asignadas en cada unidad operativa.	A
	B
	C
	D
ACTITUDES Y VALORES	
Responsabilidad	
Asumir el compromiso para el cumplimiento de los objetivos en la organización	A
	B
	C

	D
Compromiso	
Asumir funciones o roles que fortalezcan el desarrollo de la operación de los procesos para la consecución de los objetivos organizacionales.	A
	B
	C
	D
Ética	
Desarrolla conductas éticas para su crecimiento profesional en el entorno empresarial	A
	B
	C
	D
Motivación	
Promover acciones de compromiso y disposición de trabajo en diversas situaciones y circunstancias laborales.	A
	B
	C
	D

Fuente: Elaboración propia

PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE MOTORISTA	NIVEL DE DOMINIO DESEADO
CONOCIMIENTOS	
Conocimiento de la locomotora	
Identificar el uso del equipo para el traslado del mineral en interior mina.	A
	B
	C
	D
Conocimiento de normas de seguridad y medio ambiente	
Poner en práctica los conocimientos técnicos, profesionales y/o de gestión en el ejercicio de la función o cargo, con el fin de cumplir óptimamente las tareas asignadas.	A
	B
	C
	D
HABILIDADES	
Trabajo en equipo	
Desarrollar una relación de confianza, respetando las ideas, buscando el compromiso, valorando y reconociendo las contribuciones de los demás miembros del equipo, para el logro de objetivos comunes dentro del área establecido	A
	B
	C
	D
Aprendizaje	
Investigar información relacionada al campo y destrezas a utilizar en la ejecución de las labores diarias a asignadas en cada unidad operativa.	A
	B
	C
	D

ACTITUDES Y VALORES	
Responsabilidad	
Asumir el compromiso para el cumplimiento de los objetivos en la organización	A
	B
	C
	D
Compromiso	
Asumir funciones o roles que fortalezcan el desarrollo de la operación de los procesos para la consecución de los objetivos organizacionales.	A
	B
	C
	D
Ética	
Desarrolla conductas éticas para su crecimiento profesional en el entorno empresarial	A
	B
	C
	D
Motivación	
Promover acciones de compromiso y disposición de trabajo en diversas situaciones y circunstancias laborales.	A
	B
	C
	D

Fuente: Elaboración propia

PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE MECÁNICO DE MÁQUINAS PERFORADORAS	NIVEL DE DOMINIO DESEADO
CONOCIMIENTOS	
Conocimiento Técnico	
Poner en práctica los conocimientos técnicos, profesionales y/o de gestión en el ejercicio de la función o cargo, con el fin de cumplir óptimamente las tareas asignadas.	A
	B
	C
	D
Conocimiento de normas de seguridad y medio ambiente	
Demostrar los conocimientos de conceptos numéricos que se requieren para desarrollar determinadas funciones dentro del área asignado por la organización.	A
	B
	C
	D
HABILIDAD	
Credibilidad técnica	
Demostrar la credibilidad de los conocimientos técnicos dentro del campo a desarrollar para el funcionamiento de los equipos solicitados	A
	B
	C

	D
Tolerancia a la presión de trabajo	
Demostrar esfuerzos físicos y mentales para la continuidad del trabajo de cada área, logrando un alto desempeño en situaciones de mucha exigencia que se requiera dentro de la organización.	A
	B
	C
	D
ACTITUDES Y VALORES	
Responsabilidad	
Asumir el compromiso para el cumplimiento de los objetivos en la organización	A
	B
	C
	D
Compromiso	
Asumir funciones o roles que fortalezcan el desarrollo de la operación de los procesos para la consecución de los objetivos organizacionales.	A
	B
	C
	D
Ética	
Desarrolla conductas éticas para su crecimiento profesional en el entorno empresarial	A
	B
	C
	D
Motivación	
Promover acciones de compromiso y disposición de trabajo en diversas situaciones y circunstancias laborales.	A
	B
	C
	D

Fuente: Elaboración propia

PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE PERFORISTA MINA	NIVEL DE DOMINIO DESEADO
CONOCIMIENTO	
Conocimientos de norma de seguridad y medio ambiente	
Conocer las políticas y estándares al enfoque seguridad involucrado al desarrollo de cada proceso que contempla a toda la organización	A
	B
	C
	D
Conocimiento de Perforación	
Identificar los puntos a taladrar en la zonas asignadas de la roca para su preparación de la voladura	A
	B
	C
	D

HABILIDADES	
Trabajo en equipo	
Desarrollar una relación de confianza, respetando las ideas, buscando el compromiso, valorando y reconociendo las contribuciones de los demás miembros del equipo, para el logro de objetivos comunes dentro del área establecido	A
	B
	C
	D
Tolerancia a la presión de trabajo	
Demostrar esfuerzos físicos y mentales para la continuidad del trabajo de cada área, logrando un alto desempeño en situaciones de mucha exigencia que se requiera dentro de la organización.	A
	B
	C
	D
Aprendizaje	
Investigar información relacionada al campo y destrezas a utilizar en la ejecución de las labores diarias asignadas en cada unidad operativa.	A
	B
	C
	D
ACTITUDES Y VALORES	
Responsabilidad	
Asumir el compromiso para el cumplimiento de los objetivos en la organización	A
	B
	C
	D
Compromiso	
Asumir funciones o roles que fortalezcan el desarrollo de la operación de los procesos para la consecución de los objetivos organizacionales.	A
	B
	C
	D
Ética	
Desarrolla conductas éticas para su crecimiento profesional en el entorno empresarial	A
	B
	C
	D
Motivación	
Promover acciones de compromiso y disposición de trabajo en diversas situaciones y circunstancias laborales.	A
	B
	C
	D


Fuente: Elaboración propia


PERFIL DE COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE BODEGUERO MINA	NIVEL DE DOMINIO DESEADO
CONOCIMIENTOS	
Conocimiento de normas de seguridad y medio ambiente	
Conocer las políticas y estándares al enfoque seguridad involucrado al desarrollo de cada proceso que contempla a toda la organización	A
	B
	C
	D
Conocimiento Técnico	
Poner en práctica los conocimientos técnicos, profesionales y/o de gestión en el ejercicio de la función o cargo, con el fin de cumplir óptimamente las tareas asignadas.	A
	B
	C
	D
HABILIDADES	
Alta adaptabilidad- Flexibilidad	
Adaptar situaciones variadas y/o inusuales de las responsabilidades laborales presentadas, con el fin de lograr la mejor eficiencia en el desempeño y cumplimiento de cada función según al área que pertenece	A
	B
	C
	D
Aprendizaje	
Investigar información relacionada al campo y destrezas a utilizar en la ejecución de las labores diarias a asignadas en cada unidad operativa.	A
	B
	C
	D
ACTITUDES Y VALORES	
Responsabilidad	
Asumir el compromiso para el cumplimiento de los objetivos en la organización	A
	B
	C
	D
Compromiso	
Asumir funciones o roles que fortalezcan el desarrollo de la operación de los procesos para la consecución de los objetivos organizacionales.	A
	B
	C
	D
Ética	
Desarrolla conductas éticas para su crecimiento profesional en el entorno empresarial	A
	B
	C
	D
Motivación	
Promover acciones de compromiso y disposición de	A


trabajo en diversas situaciones y circunstancias laborales.	B
	C
	D


Fuente: Elaboración propia


ANEXO 14. FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:							
B. DATOS DE IDENTIFICACIÓN							
Codigo:							
Reporta a:							
Supervisa a:							
C. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:							
D. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :		Masculino	<input type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:		Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input type="checkbox"/>		
EDUCACIÓN							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
CONDICIONES DE TRABAJO							
COMPETENCIAS-CONOCIMIENTO							
COMPETENCIAS -HABILIDADES							
ACTITUDES Y VALORES							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Gerente General					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Código:	RH-017						
Reporta a:	Junta de Accionistas						
Supervisa a:	Gerente de Operaciones, Jefe de Guardia						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Planificar, organizar, dirigir, coordinar, evaluar, auditar el informar al Directorio en relación al cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, enmarcados dentro de las políticas y directivas emitidas por el Directorio con el fin de garantizar con eficiencia la continuidad y rentabilidad óptima de operatividad y producción de la Empresa							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Revisar y presentar al Directorio para su aprobación, el Presupuesto General de Operación e Inversión de la Contrata.							
2. Aprobar y recomendar acciones que deban ser incluidas en el Plan Estratégico de la Compañía.							
3. Proponer y llevar a cabo todos los Planes de Desarrollo de la empresa que sean requeridos para mejorar la eficiencia o ampliar las actividades.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	49	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	34	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input checked="" type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con más de 10 años de experiencia en Minería Subterránea Mecanizada, en el Área de Operaciones.							
CONDICIONES DE TRABAJO							
N/A							
COMPETENCIAS-CONOCIMIENTO							
Conocimiento de negocios							
Conocimiento de Organización de procesos							
Visión estratégica							
Liderazgo							
Empowerment							
Conocimientos de norma de seguridad y medio ambiente							
Planificación							
Conocimientos en indicadores de gestión							
COMPETENCIAS -HABILIDADES							
Trabajo en equipo							
Comunicación eficaz							
Pensamiento analítico							
ACTITUDES Y VALORES							
Compromiso							
Responsabilidad							
Etico							
Motivacion							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Gerente de Operaciones					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-016						
Reporta a:	Gerente General						
Supervisa a:	Asistente de Residente, Administrador						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Gestionar, coordinar, dirigir, controlar, recomendar, evaluar, auditar e informar sobre las actividades de la Operación Mina.							
2. Planeamiento y analisis de costos o precios unitarios.							
3. Supervisar el adecuado funcionamiento de las operaciones mineras. ☒							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	49	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	35	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input checked="" type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con más de 8 años de experiencia en Minería Subterránea Mecanizada, en el Área de Operaciones.							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atípico: Sistema 28 x 14 (días de trabajo/ días de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuestos a riesgos fisicos: caidas, golpes, cortes, fracturas, entre otros.							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							
COMPETENCIAS-CONOCIMIENTO							
Conocimiento de calculo de costos e inversiones							
Conocimientos en indicadores de gestión							
Conocimiento de Organización de procesos							
Conocimiento de la planificacion de la produccion							
Dirección de equipos de trabajo							
Liderazgo							
Enpowerment							
Tecnologías de Información							
Conocimientos de norma de seguridad y medio ambiente							
COMPETENCIAS -HABILIDADES							
Pensamiento analítico							
Tolerancia a la presión de trabajo							
Trabajo en equipo							
Comunicación eficaz							
Toma de decisiones							
ACTITUDES Y VALORES							
Compromiso							
Responsabilidad							
Etico							
Motivacion							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Asistente de Residente					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-015						
Reporta a:	Jefe de Guardia, Mecanico de Maquina Perforadora, Administrador, Asistente Social						
Supervisa a:	Gerente General, Gerente de Operaciones						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Gestionar, coordinar, dirigir, controlar, evaluar e informar sobre las actividades de la Operación Mina.							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Gestionar las actividades de operación de mina para la ejecución de programas a corto y mediano plazo, verificando el planeamiento y cumplimiento de las mismas.							
2. Gestionar los recursos necesarios para desarrollar las actividades de operación mina.							
3. Controlar y dirigir las operaciones de acorde con el programa mensual.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	49	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	35	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input checked="" type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con más de 8 años de experiencia en Minería Subterránea Mecanizada, en el Área de Operaciones.							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (días de trabajo/ días de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuestos a riesgos fisicos: caidas, golpes, cortes, fracturas, entre otros.							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							
COMPETENCIAS-CONOCIMIENTO							
Conocimientos en indicadores de gestión							
Conocimientos de norma de seguridad y medio ambiente							
Liderazgo							
Enpowerment							
Tecnologías de Información							
Conocimiento de la planificación de la producción							
COMPETENCIAS -HABILIDADES							
Tolerancia a la presión de trabajo							
Trabajo en equipo							
Comunicación eficaz							
Toma de decisiones							
ACTITUDES Y VALORES							
Compromiso							
Responsabilidad							
Etico							
Motivacion							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Contador					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-014						
Reporta a:	Gerente General, Gerente de Operaciones						
Supervisa a:	Asistente Administrativo Lima						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos con el fin de obtener la consolidación de los Estados Financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias.							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Elaborar estados financieros mensuales con información oportuna y verídica. <input type="checkbox"/>							
2. Elaborar y presentar información a la Superintendencia nacional de aduanas y administración tributación.							
3. Mantener al día el archivo de los asientos contables relacionados a facturas, boletas y afines.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	49	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	34	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input checked="" type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con más de 8 años de experiencia en Minería Subterránea Mecanizada, en el Área de Operaciones.							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Lima							
COMPETENCIAS-CONOCIMIENTO							
Empowermen							
Planificación							
Liderazgo							
Dirección de equipos de trabajo							
Conocimiento de cálculo de costos e inversiones							
Tecnologías de Información							
COMPETENCIAS -HABILIDADES							
Pensamiento analítico							
Trabajo en equipo							
Cálculos numéricos y lógica							
ACTITUDES Y VALORES							
Compromiso							
Responsabilidad							
Etico							
Motivacion							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Jefe de Guardia					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-001						
Reporta a:	Gerente de Operaciones, Asistente Residente						
Supervisa a:	Capataz, Perforista, Ayudante de Mina						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Coordinar, dirigir, controlar, recomendar, evaluar e informar sobre las actividades de avances de labores, para el cumplimiento del programa establecido, a corde a los métodos y procedimientos que permitan garantizar la continuidad de la operación con la mayor eficiencia, eficacia y seguridad requerida.							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Coordinar y controlar el planeamiento y la ejecución de las actividades especificadas en los programas correspondientes a corto y mediano plazo.							
2. Verificar el reporte de operación mina, coordinando con la guardia anterior los trabajos realizados y pendientes en la guardia anterior.							
3. Informar sobre los avances y resultados en la ejecución de los trabajos de avance y producción a solicitud de los jefes.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	47	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	29	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria		<input type="checkbox"/>		Titulo		<input checked="" type="checkbox"/>	
Superior		<input type="checkbox"/>		Bachiller		<input type="checkbox"/>	
Post Grado		<input type="checkbox"/>		Maestria		<input type="checkbox"/>	
Indicar Otros:		<input type="checkbox"/>		Tecnico		<input type="checkbox"/>	
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con más de 4 años de experiencia en Minería Subterránea Mecanizada, en el Área de Operaciones.							
Contar con 1 año de experiencia en el puesto							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (días de trabajo/ días de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuestos a riesgos físicos: caidas, golpes, cortes, fracturas, entre otros.							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							
COMPETENCIAS-CONOCIMIENTO							
Conocimiento de cálculo de costos e inversiones							
Tecnologías de Información							
Conocimiento de Organización de procesos							
Conocimientos de norma de seguridad y medio ambiente							
Liderazgo							
Dirección de equipos de trabajo							
Empowerment							
Conocimiento de la planificación de la producción							
COMPETENCIAS -HABILIDADES							
Comunicación eficaz							
Trabajo en equipo							
Adaptabilidad - Flexibilidad							
Toma de decisiones							
Pensamiento analítico							
Tolerancia a la presión de trabajo							
ACTITUDES Y VALORES							
Compromiso							
Responsabilidad							
Etico							
Motivacion							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Ing. Seguridad					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Código:	RH-013						
Reporta a:	Gerente General, Gerente de Operaciones						
Supervisa a:	Jefe de Guardia, Capataz, Perforista, Ayudante de Mina						
C. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:							
Asegurar la aplicación y cumplimiento Sistema de Gestión de Gestión de Seguridad, Salud, Medio Ambiente							
Desarrollo de los programas de seguridad, capacitación, manejo de emergencias y simulacros en los proyectos mineros.							
D. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:							
1. Cumplir con los estándares de seguridad							
2. Ejecutar y supervisar los reglamentos							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	49	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	34	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input checked="" type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con más de 8 años de experiencia en Minería Subterránea Mecanizada, en el Área de Operaciones.							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atípico: Sistema 28 x 14 (días de trabajo/ días de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Protección Personal							
Expuestos a riesgos físicos: caídas, golpes, cortes, fracturas, entre otros.							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminación, polvo, humedad.							
COMPETENCIAS-CONOCIMIENTO							
Empowermen							
Conocimientos de norma de seguridad y medio ambiente							
Liderazgo							
Dirección de equipos de trabajo							
Conocimientos en indicadores de gestión							
Tecnologías de Información							
COMPETENCIAS -HABILIDADES							
Comunicación eficaz							
Trabajo en equipo							
Pensamiento analítico							
Toma de decisiones							
ACTITUDES Y VALORES							
Compromiso							
Responsabilidad							
Etico							
Motivacion							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS				
A. NOMBRE DEL CARGO:		Supervisor de Seguridad				
B. DATOS DE IDENTIFICACION						
Codigo:	RH-018					
Reporta a:	Gerente General, Gerente de Operaciones					
Supervisa a:	Jefe de Guardia, Capataz, Perforista, Ayudante de Mina					
C. DESCRIPCION DEL CARGO:						
Asegurar la aplicación y cumplimiento Sistema de Gestión de Gestión de Seguridad, Salud, Medio Ambiente						
Desarrollo de los programas de seguridad, capacitación, manejo de emergencias y simulacros en los proyectos mineros.						
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:						
1. Ejecutar y supervizar los reglamentos de seguridad.						
2. Respetar y cumplir con los estandares de seguridad.						
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:						
	EDAD	SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES
Maxima :	37	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>	
Minima:	31	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>	
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>	
EDUCACION						
	NIVEL EDUCATIVO			GRADO ACADEMICO		
Secundaria		<input type="checkbox"/>		Titulo		<input checked="" type="checkbox"/>
Superior		<input type="checkbox"/>		Bachiller		<input type="checkbox"/>
Post Grado		<input type="checkbox"/>		Maestria		<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:		<input type="checkbox"/>		Tecnico		<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL						
Contar con más de 3 años de experiencia en Minería Subterránea Mecanizada, en el Área de Operaciones.						
CONDICIONES DE TRABAJO						
Lugar de Trabajo: Pataz						
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)						
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal						
Expuestos a riesgos fisicos: caidas, golpes, cortes, fracturas, entre otros.						
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.						
COMPETENCIAS-CONOCIMIENTO						
Conocimientos de norma de seguridad y medio ambiente						
Tecnologías de Información						
COMPETENCIAS -HABILIDADES						
Trabajo en equipo						
Comunicación eficaz						
Pensamiento analitico						
ACTITUDES Y VALORES						
Compromiso						
Responsabilidad						
Etico						
Motivacion						


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Administrador					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Código:	RH-011						
Reporta a:	Gerente General, Gerente de Operaciones, Asistente de Residente, Contador						
Supervisa a:	Asistente Administrativo						
C. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:							
Administrar y controlar los recursos humanos, materiales y equipos.							
D. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:							
1. Realizar las coordinaciones con el personal de Lima para el ingreso personal a mina.							
2. Encargado de planificar el trabajo, cronograma, asignación de horarios al personal de la empresa.							
3. Informar oportunamente a los órganos correspondientes sobre la situación administrativa y operativa de la Empresa.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	37	Masculino	<input type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	28	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADÉMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input checked="" type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input checked="" type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Experiencia de 4 años en puestos similares.							
Experiencia en el sector minero.							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atípico: Sistema 28 x 14 (días de trabajo/ días de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Protección Personal							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminación, polvo, humedad.							
COMPETENCIAS-CONOCIMIENTO							
Planificación							
Tecnologías de Información							
Dirección de equipos de trabajo							
Empowerment							
Conocimientos en indicadores de gestión							
COMPETENCIAS -HABILIDADES							
Comunicación eficaz							
Trabajo en equipo							
Pensamiento analítico							
Toma de decisiones							
ACTITUDES Y VALORES							
Compromiso							
Responsabilidad							
Etico							
Motivacion							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Asistente Administrativo					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-012						
Reporta a:	Gerente General, Gerente de Operaciones, Asistente de Residente, Administrador						
Supervisa a:	Personal obrero y empleados						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Gestionar los recursos, coordinar, controlar e informar las actividades de los procesos organizacionales, con el fin de alcanzar las metas u objetivos enmarcados.							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Gestionar los Recursos (mano de obra, materiales y otros)							
2. Controlar los procesos enmarcados por la empresa							
3. Supervisar y evaluar los programas a desarrollar de la Empresa, presentando los informes a las áreas respectivas.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
	EDAD	SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	34	Masculino	<input type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	25	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
	NIVEL EDUCATIVO			GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input type="checkbox"/>
Superior			<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller			<input checked="" type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Experiencia de 2 años en puestos similares.							
Experiencia en el sector minero.							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							
COMPETENCIAS-CONOCIMIENTO							
Planificacion							
Tecnologias de Informacion							
COMPETENCIAS -HABILIDADES							
Comunicación eficaz							
Trabajo en equipo							
ACTITUDES Y VALORES							
Compromiso							
Responsabilidad							
Etico							
Motivacion							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS			
A. NOMBRE DEL CARGO:		Asistencia Social			
B. DATOS DE IDENTIFICACION					
Codigo:	RH-009				
Reporta a:	Asistente Residente				
Supervisa a:	Personal obrero y empleados				
C. DESCRIPCION DEL CARGO:					
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:					
1. Elaboración del plan anual del área de Bienestar Social.(Actividades recreativas, educativas, orientación y consejería)					
2. Inscripción de derechohabientes de los trabajadores en el seguro social.					
3. Orientación y seguimiento a los trabajadores para su atención por el SCTR en caso de accidente de trabajo.					
4. Administración y supervisión de descansos médicos de los trabajadores					
5. Administración y supervisión de las instalaciones otorgadas a la contrata (campamentos, vestuarios, entre otros) buscando de esta manera ejecutar acciones para mejorar las condiciones de las mismas.					
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:					
	EDAD		SEXO	ESTADO CIVIL	DATOS ADICIONALES
Maxima :	37	Masculino	<input type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>
Minima:	26	Femenino	<input checked="" type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>
EDUCACION					
	NIVEL EDUCATIVO			GRADO ACADEMICO	
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo	<input checked="" type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input checked="" type="checkbox"/>	Maestria	<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico	<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL					
Experiencia de 4 años en puestos similares.					
Experiencia en el sector minero.					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Lugar de Trabajo: Pataz					
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)					
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal					
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.					
COMPETENCIAS-CONOCIMIENTO					
Gestion de conflictos					
Dirección de equipos de trabajo					
Liderazgo					
Conocimiento de normas de seguridad y medio ambiente					
COMPETENCIAS -HABILIDADES					
Comunicación eficaz					
Trabajo en equipo					
Tolerancia a la presión de trabajo					
Dinamismo- Energía					
Alta adaptabilidad- Flexibilidad					
ACTITUDES Y VALORES					
Compromiso					
Responsabilidad					
Etico					
Motivacion					


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Asistente Logístico					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-010						
Reporta a:	Asiste Residente, Gerente de Operaciones						
Supervisa a:	Ayudante Mina, Perforista, Bodeguero Mina						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Supervisar y atender los requerimientos, con el debido control y seguimiento, para el oportuno aprovisionamiento, en la cantidad y calidad requerida, de las áreas solicitantes.							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Recepcionar, revisar, clasificar y gestionar las solicitudes del requerimiento de los usuarios.							
2. Analizar y determinar los niveles de stock para el abastecimiento oportuno.							
3. Actualizar los parámetros de stock del Sistema Logística							
4. Coordinar con el personal de Lima, para el abastecimiento del requerimiento solicitado							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
DATOS PERSONALES							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	37	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	28	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADÉMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input checked="" type="checkbox"/>
Post Grado			<input checked="" type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Experiencia de 3 años en puestos similares.							
Experiencia en el sector minero.							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							
COMPETENCIAS-CONOCIMIENTO							
Planificacion							
Tecnologias de Informacion							
Conocimiento de cálculo de costos e inversiones							
Conocimientos en indicadores de gestión							
Conocimiento de normas de seguridad y medio ambiente							
COMPETENCIAS -HABILIDADES							
Comunicación eficaz							
Trabajo en equipo							
Tolerancia a la presión de trabajo							
ACTITUDES Y VALORES							
Compromiso							
Responsabilidad							
Etico							
Motivacion							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Ayudante Mina					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-007						
Reporta a:	Capataz						
Supervisa a:	Ninguno						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Ejecutar las labores de ayudante en los diferentes puestos operativos (perforistas, winchero, enmaderador) y de servicios mina (ventilacion, motorista).							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Recibir y ejecutar ordenes de trabajo encomendado al inicio del turno.							
2. Asumir las tareas de manera parcial o total de apoyo al puesto de perforista, winchero, locomotorista, asignado por el Supervisor.							
3. Verificar el buen estado de los equipos, herramientas y materiales recibidos, para desarrollar con eficiencia las tareas encomendadas de regado, desatado, voladura, relleno, extracción y sostenimiento en mina							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	41	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	21	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input checked="" type="checkbox"/>	Titulo			<input type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con 6 meses de experiencia laboral							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuestos a riesgos fisicos: caidas, golpes, cortes, fracturas, entre otros.							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							
COMPETENCIAS-CONOCIMIENTO							
Conocimientos de norma de seguridad y medio ambiente							
Conocimiento de Perforacion							
Conocimiento de Voladura							
Conocimiento de Sostenimiento							
COMPETENCIAS -HABILIDADES							
Aprendizaje							
Tolerancia a la presión de trabajo							
Trabajo en equipo							
ACTITUDES Y VALORES							
Compromiso							
Responsabilidad							
Etico							
Motivacion							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS			
A. NOMBRE DEL CARGO:		Capataz			
B. DATOS DE IDENTIFICACION					
Codigo:	RH-002				
Reporta a:	Jefe de guardia				
Supervisa a:	Perforista, Ayudante de Mina				
C. DESCRIPCION DEL CARGO:					
Controla y superviza las operaciones en interior mina.					
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:					
1. Asiste al Jefe de Guardia en el control de las Operaciones de Mina y personal encomendado.					
2. Ejecutar las labores con equipo de perforacion, limpieza, extraccion y otros equipos.					
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:					
	EDAD	SEXO		ESTADO CIVIL	DATOS ADICIONALES
Maxima :	42	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>
Minima:	31	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>
EDUCACION					
	NIVEL EDUCATIVO			GRADO ACADEMICO	
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo	<input type="checkbox"/>
Superior			<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria	<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico	<input checked="" type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL					
Contar con 5 años de experiencia laboral					
Contar con 3 año de experiencia en el puesto/afines					
CONDICIONES DE TRABAJO					
Lugar de Trabajo: Pataz					
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)					
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal					
Expuestos a riesgos fisicos: caidas, golpes, cortes, fracturas, entre otros.					
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.					
COMPETENCIAS-CONOCIMIENTO					
Conocimientos de norma de seguridad y medio ambiente					
Liderazgo					
Dirección de equipos de trabajo					
Conocimiento de Perforacion					
Conocimiento de Voladura					
Conocimiento de Sostenimiento					
COMPETENCIAS -HABILIDADES					
Comunicación eficaz					
Trabajo en equipo					
Tolerancia a la presión de trabajo					
ACTITUDES Y VALORES					
Compromiso					
Responsabilidad					
Etico					
Motivacion					


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Conductor					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-008						
Reporta a:	Administrador/ Asistente de Residente						
Supervisa a:	Ninguno						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Realizar labor de transporte a pasajeros o carga según le sean encomendados dentro del área de la unidad operativa o fuera de ella, solucionar problemas de reparaciones menores del vehículo.							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Realizar labores de transporte de pasajeros.							
2. Realizar traslado de materiales encomendados por su jefe directo.							
3. Realizar mantenimiento y reparaciones basicas del vehiculo.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	48	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	28	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input checked="" type="checkbox"/>	Titulo			<input type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con 4 años de experiencia laboral							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuestos a riesgos fisicos: caidas, golpes, cortes, fracturas, entre otros.							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							
COMPETENCIAS-CONOCIMIENTO							
Conocimientos de norma de seguridad y medio ambiente							
Conocimiento Técnico							
COMPETENCIAS -HABILIDADES							
Comunicación eficaz							
Alta adaptabilidad- Flexibilidad							
ACTITUDES Y VALORES							
Compromiso							
Responsabilidad							
Etico							
Motivacion							

		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Operador de Lámpara					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-004						
Reporta a:	Capataz						
Supervisa a:	Ninguno						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Realizar labores de mantenimiento, reparación, custodia y entrega de lámparas mineras ubicadas en la Casa de Lámparas.							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
Abastecer y controlar oportunamente el uso de las lámparas de mina al personal.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	42	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Mínima:	23	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input checked="" type="checkbox"/>	Titulo			<input type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con 1 año de experiencia laboral							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							
COMPETENCIAS-CONOCIMIENTO							
Conocimientos de norma de seguridad y medio ambiente							
Conocimiento Técnico							
COMPETENCIAS -HABILIDADES							
Aprendizaje							
Alta adaptabilidad- Flexibilidad							
ACTITUDES Y VALORES							
Compromiso							
Responsabilidad							
Etico							
Motivacion							

		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Motorista Mina					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-006						
Reporta a:	Ninguno						
Supervisa a:	Capataz						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Operar y conducir la Locomotora, que trasladara el mineral, desmonte, materiales y/o personas en superficie o interior mina desde las tolvas hacia los echaderos o parrillas indicadas en los diferentes niveles de extraccion.							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Recibir y ejecutar las ordenes de trabajo encomendado al inicio de la jornada.							
2. Verificar el buen estado mecánico y/o eléctrico de la locomotora (zapatas de freno, faros, bocina, agua destilada, carga de batería, fusible, etc).							
3. Reportar al supervisor cualquier desperfecto, anomalía o condición subestandar que se presente durante su jornada.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	41	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	21	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input checked="" type="checkbox"/>	Titulo			<input type="checkbox"/>
Superior			<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input checked="" type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con 2 años de experiencia laboral							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuestos a riesgos fisicos: caidas, golpes, cortes, fracturas, entre otros.							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							
COMPETENCIAS-CONOCIMIENTO							
Conocimientos de norma de seguridad y medio ambiente							
Conocimiento de Locomotora							
COMPETENCIAS -HABILIDADES							
Aprendizaje							
Trabajo en equipo							
ACTITUDES Y VALORES							
Compromiso							
Responsabilidad							
Etico							
Motivacion							

		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		MECÁNICO DE MÁQUINA PERFORADORA					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-019						
Reporta a:	Capataz, Jefe de Guardia, Gerente de Operaciones						
Supervisa a:	Ninguno						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Garantizar la operatividad y funcionamiento de las máquinas perforadoras.							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Inspeccionar diariamente los equipos, ante cualquier anomalía presentada al inicio de la jornada laboral.							
2. Elaborar el programa de mantenimiento preventivo, quincenal o mensual para un rendimiento óptimo de las máquinas perforadoras.							
3. Reportar las condiciones de los equipos que llegan de las labores de mina (perforadora, lubricador, barra de avance), lavadas con su respectiva guarda.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	34	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	25	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input type="checkbox"/>
Superior			<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Experiencia de 3 años en puestos similares.							
Experiencia en el sector minero.							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (días de trabajo/ días de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							
COMPETENCIAS-CONOCIMIENTO							
Conocimiento Tecnico							
Conocimiento de normas de seguridad y medio ambiente							
COMPETENCIAS -HABILIDADES							
Credibilidad técnica							
Tolerancia a la presión de trabajo							
ACTITUDES Y VALORES							
Compromiso							
Responsabilidad							
Etico							
Motivacion							


		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Perforista Mina					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-003						
Reporta a:	Capataz						
Supervisa a:	Ayudante mina						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Efectuar en mina tareas de perforación, limpieza, y acarreo. Complementariamente, desarrollar tareas de carguío, voladura, regado, desatado, relleno, sostenimiento en general y extracción de mineral o desmonte							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Ejecutar las labores de perforacion, voladura, regado, destado.							
2. Efectua trabajos de limpieza acarreo, transporte, sostenimiento y servicios mina.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	41	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	21	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input checked="" type="checkbox"/>	Titulo			<input type="checkbox"/>
Superior			<input type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con 3 años de experiencia laboral							
Contar con 1 año de experiencia en el puesto/afines							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuestos a riesgos fisicos: caidas, golpes, cortes, fracturas, entre otros.							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							
COMPETENCIAS-CONOCIMIENTO							
Conocimientos de norma de seguridad y medio ambiente							
Conocimiento de Perforacion							
COMPETENCIAS -HABILIDADES							
Aprendizaje							
Trabajo en equipo							
Tolerancia a la presión de trabajo							
ACTITUDES Y VALORES							
Compromiso							
Responsabilidad							
Etico							
Motivacion							

		FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS					
A. NOMBRE DEL CARGO:		Bodeguero Mina					
B. DATOS DE IDENTIFICACION							
Codigo:	RH-005						
Reporta a:	Capataz, Jefe de Guardia, Logistico						
Supervisa a:	Ninguno						
C. DESCRIPCION DEL CARGO:							
Coordinar, requerir, controlar e informar sobre las actividades de operación mina y su abastecimiento de herramientas, materiales e insumos acorde a los procedimientos operativos.							
D. DESCRIPCION DE FUNCIONES:							
1. Controlar las actividades de manejo de herramientas, materiales e insumos en bodega y en los distintos puestos de trabajo.							
2. Elaborar el reporte diario de ingreso de materiales a bodega mina y consumos en los lugares de trabajo.							
3. Brindar el apoyo de materiales e insumos a los capataces y trabajadores.							
E. PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:							
EDAD		SEXO		ESTADO CIVIL		DATOS ADICIONALES	
Maxima :	41	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>		
Minima:	21	Femenino	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>		
		S/Preferencia	<input type="checkbox"/>	S/Preferencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
EDUCACION							
NIVEL EDUCATIVO				GRADO ACADEMICO			
Secundaria			<input type="checkbox"/>	Titulo			<input type="checkbox"/>
Superior			<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller			<input type="checkbox"/>
Post Grado			<input type="checkbox"/>	Maestria			<input type="checkbox"/>
Indicar Otros:			<input type="checkbox"/>	Tecnico			<input checked="" type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL							
Contar con 2 años de experiencia laboral							
CONDICIONES DE TRABAJO							
Lugar de Trabajo: Pataz							
Regimen atipico: Sistema 28 x 14 (dias de trabajo/ dias de descanso)							
Requiere uso de Equipo de Proteccion Personal							
Expuestos a riesgos fisicos: caidas, golpes, cortes, fracturas, entre otros.							
Expuesto a ambientes adversos como: calor, contaminacion, polvo, humedad.							
COMPETENCIAS-CONOCIMIENTO							
Conocimientos de norma de seguridad y medio ambiente							
Conocimiento Técnico							
COMPETENCIAS -HABILIDADES							
Aprendizaje							
Alta adaptabilidad- Flexibilidad							
ACTITUDES Y VALORES							
Compromiso							
Responsabilidad							
Etico							
Motivacion							


ANEXO 15. FORMATO DE CURRICULUM VITAE

Formato de Curriculum Vitae para NEW HORUS SAC		
		
CURRICULUM VITAE		
Antecedentes Personales		
Nombres / Apellidos _____		
Fecha de nacimiento _____		
Direccion _____		
Ciudad _____		
Telefono _____		
Celular _____		
Universidad _____		
Estudios	Año de Egreso	Establecimiento educativo
Enseñanza Básica		
Enseñanza Media		
Estudios Superiores	Año de Egreso	Titulo
Universidad		
Enseñanza Básica		
Enseñanza Media		
Curso de especilaizacion		Curso
Fecha de instituto		
Cargo que desempeño N°1		
Desde _____	Hasta _____	-
Descripcion de responsabilidades:		
Describir sus funciones		
Cargo que desempeño N°2		
Desde _____	Hasta _____	-
Descripcion de responsabilidades:		
Describir sus funciones		
Trabajos que respaldan la competencia solicitada		
Fecha	Empresa	Trabajo
Referencias Profesionales: tres personas relacionadas con la actividad que respaldan la competencia solicitada, a lo menos dos de ellos que sean personas competentes.		
Nombres y Apellidos		
Profesión		
E-mail		
Teléfonos		
Otros (Competencias que desea destacar sobre Ud.)		


ANEXO 16. RECLUTAMIENTO INTERNO

	<p>CONVOCATORIA</p> <p style="text-align: center;">INTERNA N°001-2014</p>
<p>Lima, 12 de Octubre del 2014</p>	
<p>La empresa New Horus SAC. solicita a todo el personal que desee postularse para cubrir el puesto de Jefe de Administracion de personal, el mismo que deberá presentar la siguiente información detallada al lugar indicado.</p>	
<p>Jefe de Administracion de personal</p>	
<p>REQUISITOS:</p>	
<p>Administrador, Ing. Industrial y/o carreras afines</p>	
<p>Estudios relacionados con la direccion y/o administracion de RRHH, legislacion laboral, relaciones laborales, planemaiento y direccion estrategica, indicadores de gestion.</p>	
<p>3 años de labores similares</p>	
<p>FUNCIONES PRINCIPALES:</p>	
<p>Participar en la elaboracion y revision del Plan Estrategico Anual de Gestion por Politicas</p>	
<p>Diseñar implementar y supervisar el cumplimiento de las politicas, normas y legislacion laboral vigente.</p>	
<p>Responsable de la elaboracion de las planillas, movimientos y liquidaciones de personal.</p>	
<p>Medir los resultados obtenidos en los procesos bajo su responsabilidad a traves del uso de indicadores de gestion.</p>	
<p><i>Los interesados enviar su CV, actualizado, indicando pretencion economica al correo de rrhh.seleccion@newhorus.com y/o dejar su CV en nuestra oficina. Area Desarrollo Humano, indicando en asunto RRHH-JAP hasta el Lunes 29.</i></p>	



ANEXO 17. GUIA PARA LA PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

GUIA PARA LA PREPACION DE ENTREVISTA		
Fecha:		
Nombre:	Puesto:	
TEMAS A RELEVAR	COMENTARIOS	
Estudios (formales y otros)		
Máximo nivel alcanzado, por qué estudió esa carrera, desempeño como estudiante (tiempo y notas).		
Materias preferidas. Cursos y seminarios pertinentes para el puesto. Idiomas		
HISTORIAL LABORAL		
Empresas, puestos, funciones y niveles.		
Salario. Motivo de cambio. Trayectoria.		
Antigüedad en el empleo actual.		
Experiencia para el puesto		
Que experiencia contribuye para el puesto requerido		
Motivación para el puesto		
RELACIONES INTERPERSONALES		
En función del perfil buscado, cómo es la adaptacion del candidato.		

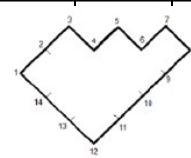
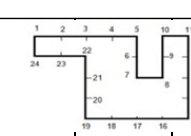
ANEXO 18. PREGUNTAS SEGÚN EL PERFIL REQUERIDO

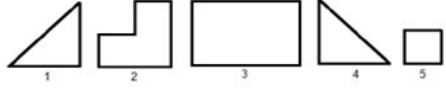
EJEMPLO DE PREGUNTAS POR COMPETENCIA	
	
Competencia	Preguntas
Liderazgo	· ¿Por qué considera usted, que lo su entorno laboral lo reconoce como un guía?
	· ¿Qué aspectos considera relevante para determinar un buen liderazgo?
Comunicación	¿En qué se diferencia la forma en la que te comunicas en el trabajo de la forma en la que lo haces con tus amigos?
	· ¿Logra transmitir y ser entendido con facilidad por el equipo de trabajo?
Toma de decisiones	· ¿Por qué considera usted, que una decisión puede ser muy determinante para la organización?
	· ¿Qué aspectos considera relevante para determinar la decisión correcta?
Trabajo en equipo	· Detalle algún hecho o circunstancia de como logró trabajar con un nuevo equipo de trabajo
	· ¿Logró manejar la situación? ¿A qué cree que se debió?
Tolerancia a la presión por trabajo	· ¿Cuál fue situación más difícil que ha afrontado según la presión laboral? Describa el contexto en el que se generó y su actuar.
	· ¿Cómo controla sus emociones y reacciones frente a estas situaciones planteadas?

ANEXO 20. TEST PSICOMÉTRICO


Nombre: _____	
Fecha: _____	
EVALUACIÓN 1 TEST PSICOMÉTRICO WONDERLIC	
(Por favor llenar en letra imprenta)	
LEA ESTA PÁGINA CON TODO CUIDADO, HAGA EXACTAMENTE LO QUE SE LE DICE, NO PASE LA PÁGINA HASTA QUE NO SE LE INDIQUE QUE ASÍ LO HAGA.	
Esto es un examen para probar la habilidad individual, para resolver un problema. El cual contiene varios tipos de preguntas. A continuación presentamos una pregunta modelo con su respectiva solución:	
Cosechar es lo opuesto de:	
1. Obtener 2. Animar 3. Continuar 4. Salir 5. Sembrar(5)	
Conteste la siguiente pregunta modelo usted mismo:	
La gasolina se vende por 23 ctvs. por cada galón. ¿Cuánto costará cuatro galones? ()	
A continuación presentamos otro ejemplo:	
MINERO MENOR ¿Tiene estas palabras?	
Cuando la contestación a una pregunta es una letra o un número, ponga la letra o el numero entre los parentesis	
Todas las letras deben ser escritas en mayúsculas.	
Esta prueba contiene 50 preguntas. Es improbable que Ud. pueda acabar todas las 50 preguntas, pero trate de contestar las mas que pueda. Luego que el examinador, le diga que conteste muy rápidamente, lo que quizá sea causa para equivocaciones, a pesar de que hay que tratar de contestar correctamente el mayor número posible de ellas. Las preguntas son mas difíciles cada vez a medida que el examen progresa, por esa razón no para por alto ninguna de ellas si le es posible. No pierda mucho tiempo en un solo problema. El examinador no le contestará ninguna pregunta, una vez que el examen haya empezado.	
Ahora ponga su lápiz sobre la mesa y espera el momento en el que el examinador le diga que empiece	
1. El último mes del año es: 1. Enero 2. Marzo 3. Julio 4. Diciembre 5. Octubre	()
2. CAPTURA es lo opuesto: 1. Lugar 2. Soltar 3. Riesgo 4. Ventar 5. Degradar	()
3. La mayor parte de las palabras que siguen, son parecidas. ¿Cuál es la que no tiene relación con las otras? 1. Enero 2. Agosto 3. Miércoles 4. Octubre 5. Diciembre	()
4. La mayor parte de las palabras que siguen, son parecidas. ¿Cuál es la que no tiene relación con las otras? 1. Enero 2. Agosto 3. Miércoles 4. Octubre 5. Diciembre	()
5. Conteste SI O NO – si es que R.S.V.P significa “contestación necesaria”	()
6. USUAL es lo opuesto de: 1. Rato 2. Habitual 3. Participar 4. Fardo 5. Cuadrilla	()
7. ¿Cuál figura puede ser hecha de estas dos partes?	()
	()
8. Fíjese en la línea de números que siguen. ¿Qué número debe seguir? 8 4 2 1 ½ ¼	()
9. CLIENTE PARROQUIANO --- Estas palabras tienen: 1. significado similar 2. Contradictorio 3. No significa lo mismo ni lo opuesto	()
10. ¿Qué palabra debajo esta relacionada a oler como masticar los dientes? 1. Dulce 2. Hediondez 3. Olor 4. Nariz 5. Limpio	()
11. OTONO es lo opuesto de: 1. Vacación 2. Verano 3. Primavera 4. Invierno 5. Otoño	()
12. Un tren viaja 300 pies en ½ segundo. A la misma velocidad ¿Cuántos pies viajará en 10 segundos?	()

13. Asumiendo que los dos primeros enunciados son verdaderos ¿Es el último?: 1. Verdadero 2. Falso 3. Incierto	()
14. REMOTO es lo opuesto de: 1. Recluido 2. Cerca 3. Lejos 4. Irreflexivo 5. Exacto	()
15. Limones se venden a 3 por 10 ctvs. ¿Cuánto costará 1 ½ docena?	()
16. ¿Cuántos de los varios artículos enumerados abajo son el exacto duplicado del mismo?	()
9210651 9210561 14201201 14210210 96101101 96101060 88884444 88884444	()
17. Supongamos que usted arregla las siguientes palabras de tal manera que formen un enunciado verdadero. Y luego escriba la última letra de la última palabra, como respuesta a este problema. Siempre una Verbo frase tiene.....	()
18. Un muchacho tiene 5 años y su hermana es el doble de edad. Cuando el niño tenga 8 años de edad ¿Qué edad tendrá la hermana?	()
19. SUS LOS --- Estas palabras tienen: 1. Significado similar 2. Contradictorio 3. No significa lo mismo ni lo opuesto	()
20. Asumiendo que los dos primeros enunciados son verdaderos. Es el último enunciado: 1. ¿Verdadero? 2. ¿Falso? 3. ¿Incierto? Juan tiene la misma edad que Patricia. Patricia es más joven que Pepe.	()
21. Un agente de negocios compró algunos carros por \$4000. El los vendió por \$5000, ganando 50\$ en cada automóvil. ¿Cuántos carros tuvo la transacción?	()
22. Supongamos que Ud. arregla las siguientes palabras, de tal manera que formen una frase completa. Si es un enunciado verdadero ponga entre los paréntesis un (V), pero si es falso ponga entre los paréntesis una (F). Huevos ponen todas gallinas.	()
23. Dos de los siguientes proverbios, tienen el mismo significado. ¿Cuáles son ellos? a. Muchas vacas buenas tuvieron terneros malos b. De tal padre tal hijo c. Un error vale tanto como una milla d. Al hombre se le conoce por la clase de amistades que tiene e. Esas semillas de la misma fuente	()
24. Un reloj perdió un minuto 18 segundos en 39 días. ¿Cuántos segundos perdió en cada día?	()
25. LORENA ENCUESTA --- ¿Tiene esas palabras? 1. Un significado similar 2. Contradictorio 3. No significa lo mismo ni lo opuesto	()
26. Asumiendo que los dos primeros enunciados ¿Es el último? 1. Verdadero 2. Falso 3. Incierto Todos los cuáqueros son pacifistas. Algunas de las personas en este cuarto son cuáqueros. Algunas de las personas son pacifistas en este cuarto.	()


27. En 30 días un muchacho ahorro \$100 ¿Cuál fue su ahorro promedio diario?	()
28. INGENIOSO INGENUOSO --- Estas palabras tienen 1. Significado similar 2. Contradictorio 3. No significa lo mismo ni lo opuesto	()
29. Dos hombres cogieron 36 pescados; X capturó 5 veces más que Y ¿Cuántos pescados cogió Y?	()
30. Un recipiente rectangular completamente lleno, contiene 800 pies cúbicos de grano. Si el recipiente tiene 8 pies de ancho y 10 pies de largo, ¿Cuál es la profundidad del recipiente?	()
31. Uno de los números en la serie siguiente, no está de acuerdo con la forma hecha por los otros ¿Cuál debe ser el número? $\frac{1}{2}$ $\frac{1}{6}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{12}$	()
32. Conteste las preguntas escribiendo SI o NO ¿A.D. significa "En el año de nuestro Señor"?	()
33. CENSOR CENSURA --- Estas palabras tienen 1. Significado similar 2. Contradictorio 3. No significa lo mismo ni lo opuesto	()
34. Una falda requiere $2\frac{1}{4}$ yardas de material ¿Cuántas faldas pueden ser cortadas de una pieza de 45 yardas?	()
35. Un reloj estaba exactamente a tiempo el medio día del lunes. A las 2pm del día miércoles estaba 25 segundos atrasado. Al perder tiempo en esta forma ¿Nos puede decir cuántos se retrasó en $\frac{1}{2}$ hora?.....	()
36. Nuestro equipo de baseball perdió 9 juegos en esta temporada. Esto fue $\frac{3}{5}$ de todo lo que jugaron. ¿En cuántos juegos participaron en esta temporada?	()
37. ¿Cuál es el siguiente número en esta serie? 1,5 25 125	()
38. Esta figura geométrica puede ser dividida por una línea recta en dos partes, las que se juntarán en cierta forma y para así formar un cuadro perfecto. Dibuje esa línea al unir dos de los números. Y luego escriba los números como respuesta	
39. Es el significado de las siguientes frases o enunciados: 1. Similar 2. Contradictorio 3. Ni similar ni contradictorio Una escoba nueva limpia bien – zapatos viejos son confortables	()
40. Cuantos de los cinco nombres escritos abajo son los exactos duplicados de cada uno	()
41. Dos de los siguientes proverbios tienen un significado similar. ¿Cuáles de ellos son? a. Usted no puede hacer una cartera de seda de una oreja de marrana b. Quien roba un huevo también robará un buey c. Una piedra rodante no tiene debajo de ella musgo d. Usted no puede hacer daño a un barco por hundirse e. Es imposible que eso pase	()
42. Esta figura geométrica puede dividirse en dos partes, de tal manera que al unirla de cierto modo hace un cuadro perfecto. Dibuje dicha línea mentalmente juntado dos de los números, después escriba los números que den el resultado correcto.	
43. ¿Cuál de los números de este grupo representa la cantidad más pequeña? 10 1 .99 .33 11	()
44. Los significados de las siguientes oraciones son: 1. Semejantes 2. Contradictorios 3. No son iguales ni contradictorios Ningún hombre honrado se arrepintió de su honradez La honradez conduce al fracaso, aunque es ensalzada	()
45. Un vendedor compra un cajón que contiene 12 docenas de manzanas a \$1,80 sabe que dos docenas se pudrirán antes que las venda ¿A qué precio por docena deberá vender las buenas para ganar un tercio del costo total?	()

<p>46. En las siguientes palabras ¿Cuál de ellas es diferente a las demás? 1. Colonia 2. Compañero 3. Bandada 4. Manojó 5. Constelación</p>	<p>()</p>
<p>47. Suponga que las dos primeras afirmaciones son ciertas. La última es: 1. verdadera 2. Falsa 3. No muy cierta Algunos grandes hombres son ridiculizados. Yo he sido ridiculizado. Yo soy un hombre</p>	<p>()</p>
<p>48. Tres hombres forman una sociedad y acuerdan dividir las ganancias por igual. "X" invierte \$4500, "Y" invierte \$3500 y "Z" invierte \$2000. Si las ganancias son de \$1500 ¿Cuánto menos recibe "X" de lo que debería haber recibido, si las ganancias hubieran sido proporcionales a los que invirtió cada uno?</p>	<p>()</p>
<p>49. Cuatro de las siguientes 5 partes pueden colocarse juntas de tal manera que formen un triángulo ¿Cuáles cuatro son?</p>	<p>()</p>
<p style="text-align: center;">  </p>	<p>()</p>
<p>50. Al imprimir un artículo de 30000 palabras, el impresor decide usar dos tamaños de tipos, usando el tipo más grande, página contiene 1200 palabras. Usando el tipo chico, una página contiene 1500 palabras. El artículo deberá repartirse en 22 hojas de una revista. ¿Cuántas páginas deberán usarse para el tipo chico?</p>	<p>()</p>

ANEXO 21. INDUCCIÓN


Puesto a ocupar: _____			
BIENVENIDO			
<p>Expresamos una cordial bienvenida a quien consideramos un importante miembro para nuestra empresa.</p> <p>Es para nosotros una gran satisfacción contar con un nuevo talento quien acertadamente nos brindará toda su voluntad para desempeñar las funciones del puesto a ocupar y estamos seguros cubrirá todas las expectativas, obteniendo óptimos resultados.</p>			
RESEÑA DE NEW HORUS SAC			
<p>Somos una empresa constituida de acuerdo a las leyes peruana y fundada bajo el liderazgo de Ingenieros Mineros con más de 20 años de experiencia. Contamos con Registro de Empresa Contratista Minera para la ejecución de trabajos especializados. Nuestro personal profesional y obrero está capacitado y comprometido con el cumplimiento de nuestras metas y objetivos para la satisfacción de nuestros clientes.</p>			
VISION			
<p>Llegar a ser Líder en la Industria Minera como una empresa que trabaja con seguridad, calidad respetando el medio ambiente.</p>			
MISION			
<ul style="list-style-type: none"> * Hacer que nuestros procesos sean eficaces y eficientes. * Ser seguros y comprometidos en la protección de la salud de nuestros colaboradores. * Ejecutar nuestras actividades de la forma más eficiente, mediante un continuo proceso de reducción de costos, generando valor para nuestros accionistas, trabajadores y clientes. 			
POLITICA DE SEGURIDAD DE NEW HORUS			
<p>Fomentar en sus trabajadores una cultura preventiva en materia de seguridad y salud ocupacional, cumpliendo los requerimientos legales y otros requisitos aplicables a la seguridad y salud ocupacional.</p> <p>Efectuar esfuerzos permanentes para la identificar los riesgos asociados a su actividad, estableciendo sistemas de análisis y tomar medidas de control inmediato.</p> <p>Llevar a cabo programas de sensibilización y capacitación sobre seguridad y salud ocupacional, promoviendo toma de conciencia, mejorando su calidad de vida y la de su familia.</p> <p>Implementar un sistema de gestión y métodos de responsabilidad de seguridad y salud ocupacional para minimizar los riesgos relevantes.</p> <p>Proporcionar un ambiente de trabajo que garantice la integridad física, emocional, biológica, ergonómica de sus trabajadores.</p> <p>Ejecutar programas de evaluación periódica de los objetivos y metas trazados en la seguridad y salud ocupacional, en nuestra representada</p>			
CONDICIONES DE TRABAJO			
<p>Sistema de Trabajo: 28 días laborables y 14 días de descanso</p>			
BENEIFICIOS			
.- Planilla		.- Traslado en bus de Trujillo- Unidad Minera (Pers. Obrero)	
.- SCTR		.- Gratificacion	
.- Alimentacion gratiuta		.- Cts	
.- Campamentos		.-Utilidades	
.- Seguro Social		.- Traslado en vuelo- Unidad Minera (Empleados)	

ANEXO 22. INSTRUCTIVO PARA LA ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES


	
Instructivo para la entrevista de eventos conductuales	
Nombre del puesto	Fecha:
Nombre del candidato	
1. Competencias a evaluar	
(nombre de competencias y sus respectivas definiciones)	
2. Estructura de la entrevista	
2.1. Introducción	
Tiempo recomendado: 5 minutos	
a) Crear un ambiente agradable para lograr reducir la tensión del aspirante. Se sugiere preguntar temas como: situación del país, deportes, culturas, turismo, etc.	
b) Expresar los objetivos de la entrevista	
Estos pueden ser:	
Saber acerca de sus comportamientos frente a determinadas circunstancias con el objetivo de determinar el nivel de desempeño.	
Obtener información sobre sus experiencias laborales para deducir si las características están acorde con las requeridas por el puesto.	
Conocer habilidades, conocimientos y destrezas que aplica al ejercer actividades relacionadas con el puesto.	
2.2. Recorrido profesional	
Tiempo recomendado: 5 minutos	
Solicite a la persona a manera de síntesis explique cada uno de los puestos que ha desempeñado en el pasado.	
2.3. Descripción de sus funciones actuales	
Tiempo recomendado: 5 minutos	
Pídale al candidato que comente las funciones que realiza en el actual puesto de trabajo.	

2.4. Exploración de situaciones de trabajo		
Tiempo recomendado: 5 minutos		
Se sugiere realizar preguntas de acuerdo a las competencias requeridas para desempeñar las actividades del puesto. Se recomienda que para cada competencia se deba realizar cuatro preguntas como mínimo y deben ir de lo general a lo específico para obtener respuestas claras.		
2.5. Evaluación		
Las respuestas obtenidas se califican según la siguiente escala:		
1=no existe manifestación alguna de esta competencia		
2= cierta manifestación de esta competencia		
3=notable manifestación de esta competencia		
Cálculos para cada competencia		
Total de respuestas= número total de respuestas		
Puntuación máxima = opción máxima (3) por el número total de respuestas		
Sumatoria obtenida = sumatoria de las puntuaciones de cada respuesta		
Porcentaje = (Puntuación obtenida/Puntuación máxima) *100		
Exploraciones de situaciones de trabajo		
Fecha		
Nombre del puesto		
Entrevistador		
Apellidos y nombres del entrevistado		
Competencias	N°	Preguntas
Competencias	N°	Preguntas
Competencias	N°	Preguntas
Elaboró:		Fecha:
Revisó:		Fecha:
Aprobó:		Fecha:

ANEXO 23. EVALUACIÓN DE ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES

			
EVALUACIÓN DE ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES			
Escala para calificar la manifestación de una competencia en las respuestas:			
1: no existe manifestación alguna de competencia			
2: cierta manifestación de esta competencia			
3: notable manifestación de esta competencia			
Competencia	N°	Respuestas	Puntuación obtenida
Total:			
Puntuación máxima			
Puntuación obtenida			
Porcentaje			
Competencia	N°	Respuestas	Puntuación obtenida
Total:			
Puntuación máxima			
Puntuación obtenida			
Porcentaje			


ANEXO 24. COMPARACIÓN DEL NIVEL OBTENIDO CON EL REQUERIDO

			
Comparación del nivel obtenido con requerido			
INTRODUCCIÓN			
Se compara el total del nivel obtenido de cada persona evaluada con el requerido para el puesto, entonces el individuo con mejor desempeño es quien haya obtenido el mayor nivel que supere al requerido.			
APLICACIÓN			
Departamento/Sección:			
Nombre del puesto:			
Nombre de la persona evaluada:			
Competencia	N° requerido	N° obtenido	Desviación
Total:			
Competencia	N° requerido	N° obtenido	Desviación
Total:			
Nombre de la persona evaluada:			
Competencia	N° requerido	N° obtenido	Desviación
Total:			
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

ANEXO 25. LISTA DE EMPLEADOS CON MEJOR DESEMPEÑO

				
Lista de empleados con mejor desempeño				
Departamento	Empleados	Nivel		Desviación
		Requerido	Obtenido	
Elaboró:			Fecha:	
Revisó:			Fecha:	
Aprobó:			Fecha:	

ANEXO 26. INFORME DE DESEMPEÑO

		
INFORME DE DESEMPEÑO		
Fecha:		
De:		
Para:		
Asunto:		
Detalle (se pide especificar claramente el proceso de evaluación tanto estos sean positivos o negativos)		
Conclusiones y recomendaciones		
Elaboró:	Fecha:	
Revisó:	Fecha:	
Aprobó:	Fecha:	