

RESUMEN EJECUTIVO

# The vein to follow

GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN LA INDUSTRIA MINERA DE AMÉRICA LATINA  
2008-2009

---

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Business News  
Americas

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

 **Business News  
Americas**

# Presentación

En el transcurso del 2008, PricewaterhouseCoopers y Business News Americas realizaron un proyecto inédito: conocer cómo se están aplicando en la minería latinoamericana los distintos procesos que la administración moderna de los recursos humanos pone al servicio de las organizaciones. Para esto se enviaron cuestionarios a cientos de empresas mineras y proveedoras del sector cuyos resultados fueron tabulados y analizados para descubrir las principales tendencias en el manejo del capital humano.

La minería mundial vivió uno de sus ciclos más brillantes en los últimos años. Los precios de los metales alcanzaron niveles récord, la liquidez acumulada por las grandes firmas del sector desató una carrera de fusiones y adquisiciones y la lista de proyectos de ampliaciones y nuevas minas crecía mes a mes. El auge del sector fue de tal magnitud que se generaron grandes cuellos de botellas que frenaron parcialmente su crecimiento, desde la disponibilidad de equipos y repuestos a la escasez de profesionales.

El ciclo alcista terminó abruptamente en septiembre, como consecuencia de la crisis financiera que afecta al mundo. Los precios han caído y muchos proyectos han sido puestos en el congelador y se han comenzado a producir cierres de operaciones.

Dado este contexto, podría parecer un ejercicio gratuito el estudiar las prácticas de manejo del talento humano en la minería latinoamericana. Creemos, sin embargo, que no es así en absoluto. Se trata de un desafío estructural, de largo plazo, que resulta independiente de la coyuntura de precios y de la rentabilidad del negocio.

El perfil de la industria minera ha cambiado profundamente en los últimos diez años. Se ha convertido en una actividad altamente tecnificada y automatizada, con operaciones mucho más integradas en la cadena de valor de la que forma parte. Este nuevo perfil de la industria requiere un profesional distinto, con nuevas competencias y una nueva visión de la organización en la que se desempeña.

La demanda por este nuevo tipo de talento humano se da en un momento complejo. Por un lado, muchos profesionales del sector pasarán a retiro en los próximos años (decenas de miles, si a los latinoamericanos sumamos a australianos y canadienses). Por otro lado, las nuevas generaciones tienen una nueva visión respecto al desarrollo de sus aspiraciones individuales y encuentran poco atractiva a una industria ruda y con mala prensa como la minera. Los bajos números de graduados en carreras ligadas a la minería representan una de las muestras más claras de la forma en que las nuevas generaciones ven a la industria.

Con la información que proporciona este estudio en la mano, los responsables de la industria podrán compararse con sus pares, estarán en mejor posición para adecuarse a las nuevas condiciones del mercado profesional y podrán diseñar mejores estrategias de captación y retención del talento entre las nuevas generaciones.

Es para nosotros un motivo de orgullo y satisfacción entregar a la comunidad minera latinoamericana los resultados de este estudio que, estamos seguros, ayudará a mejorar la gestión del activo más valioso de las organizaciones: su gente.

**Rodrigo Bucarey**  
Socio  
PricewaterhouseCoopers

**Greg Barton**  
CEO  
Business News Americas

# The vein to follow

GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN LA INDUSTRIA MINERA DE AMÉRICA LATINA

## Contenido:

Introducción

7

Notas metodológicas

18

Principales Hallazgos

19

Estrategia

21

E1 - ¿Cuenta su organización con una estrategia de Capital Humano relacionada con la estrategia general de la organización?

E2 - ¿Se tiene planificado desarrollar una estrategia de Capital Humano?

E3- ¿El Comité Directivo ha participado del desarrollo de esta estrategia?

E4- ¿El Comité Directivo ha aprobado formalmente esta estrategia?

E5- ¿Cuánto tiempo abarca la planificación estratégica de RR.HH.?

E6- ¿Cuán importante considera los siguientes procesos principales para alcanzar los objetivos estratégicos de su organización?

E7- Coeficientes de correlación entre los 12 procesos en cuanto a su importancia para la organización

E8- Variación de los 12 procesos principales de RRHH según su importancia para la organización

E9- ¿Cuán eficiente es la ejecución de los siguientes procesos en su organización?

E10- Mapa de posicionamiento de procesos según importancia para la organización y eficiencia en su ejecución

E11- El responsable del área de Recursos Humanos, ¿participa en las reuniones del Comité de Dirección?

E12- Nivel de participación del área de RRHH en la definición de la estrategia de negocios en la organización

## Organización

28

O1- ¿Está definida formalmente el área de Recursos Humanos dentro de su organización?

O2- ¿En qué nivel, dentro de la estructura jerárquica, se encuentra el responsable del área de Recursos Humanos?

O3- ¿Cuántas personas trabajan actualmente en el área de Recursos Humanos?

O4- ¿Qué porcentaje de tiempo ocupan en la ejecución de las siguientes actividades?

O5- ¿Quién es el responsable de la ejecución de los siguientes procesos de Recursos Humanos?

O6- Perfil del responsable del área de Recursos Humanos

## Procesos

35

P1- ¿Cuáles de los siguientes procesos de RRHH han sido rediseñados en los últimos dos años o serán rediseñados en el corto plazo?

P2- Mapa de posicionamiento de procesos según importancia para la organización y % que ha sido rediseñado

P3- Efecto del rediseño del proceso en relación a la calidad de su ejecución

P4- Principales factores que utiliza su empresa para atraer y retener empleados

P5- ¿Cuáles de los siguientes aspectos se revisan durante las evaluaciones de desempeño?

P6- ¿Cuál es la utilización que da su organización a la evaluación del desempeño?

P7- ¿Cuáles de las siguientes modalidades de capacitación se utilizan en su organización?

P8- ¿Cuáles de los siguientes sistemas remunerativos aplica su organización?

P9- ¿Qué instrumento utiliza su organización para medir la competitividad de sus salarios?

P10- ¿Existe en su organización un sistema estructurado de remuneración variable?

P11- Variables que afectan la remuneración variable

T10- ¿Cuáles de las siguientes actividades de RRHH están incluidas en la Intranet o Groupware de su organización?

T11- ¿Cómo calificaría el grado de desarrollo tecnológico del área de Recursos Humanos en comparación al resto de la organización?

## Tecnología

49

T1- ¿Cuáles de los procesos detallados a continuación cuentan con el apoyo de un sistema informático de RRHH?

T2- Mapa de posicionamiento de procesos según importancia para la organización y % que cuenta con sistema informático

T3- Mapa de posicionamiento de procesos según eficiencia en su ejecución y % que cuenta con sistema informático

T4- Tipo de Sistema e Integración

T5- ¿Tiene planificado implementar un nuevo sistema informático de Recursos Humanos?

T6- ¿Para cuándo se tiene pensado implementar un sistema nuevo o actualizar la versión del sistema actual?

T7- ¿Tiene su organización una página web accesible al público?

T8- ¿Cuáles de las siguientes actividades de RRHH están incluidas en la página web de su organización?

T9- ¿Tiene su organización una Intranet (sólo uso interno) o Groupware (Lotus Notes, MS Exchange, etc.)?

## Tendencias

57

Tn1- ¿Cuál es el nivel de importancia de las siguientes tendencias para su organización?

Tn2- ¿Cuál es el grado de implementación de las siguientes tendencias en su organización?

Tn3- Mapa de posicionamiento de tendencias según importancia para la organización y % que al menos ha planificado su implementación

## Indicadores de desempeño

63

I1- Impacto financiero

I2- Productividad y valor agregado

I3- Compromiso y comportamiento

I4- Estructura y funciones

## Conclusiones

67

## Hallazgos seleccionados por país y tipo de empresa

70

# Gestión de Capital Humano en la Industria minera de América Latina

## ¿ESTÁ LA MINERÍA POTENCIANDO VENTAJAS COMPETITIVAS?

**L**a minería ha constituido un pilar de desarrollo económico para varios países latinoamericanos y su exitosa adaptación al entorno competitivo nos da luces a seguir. Apelando a una dirección y estrategias claras, la minería en América Latina se ha convertido en los últimos veinte años en un ejemplo de competitividad que ha sabido atraer capitales, penetrar mercados de vanguardia y desarrollarse en los más diversos ámbitos: financiero, tecnológico, infraestructura y, desde luego, en el laboral.

La minería es una industria altamente dependiente del esfuerzo en la faena y del ingenio integral de sus equipos; por tanto, ha debido enfatizar el desarrollo de la gestión del capital humano para lograr sus propósitos.

Este estudio revela que la minería efectivamente ha tomado conciencia de lo fundamental que significa implantar buenas prácticas de desarrollo organizacional. No obstante, el haber tomado conciencia sobre esto no significa que necesariamente la industria haya resuelto los desafíos que plantea el desarrollo en la gestión del capital humano.

Si bien la gestión del capital humano es ampliamente valorada en el ámbito empresarial, las inversiones en el área están aún orientadas a resolver procesos de recursos humanos de menor sofisticación. Es más, aún son pocas las empresas que realmente la integran como un plan maestro y deliberado para obtener una ventaja competitiva.

¿Por qué en una industria en la que se planifican proyectos a varios años plazo aún no se planifica la estrategia de capital humano en un horizonte de tiempo costo-efectivo? Podría haber aquí una incongruencia que está impactando en la retención de talentos.

Estas interrogantes invitan a considerar que la gestión del capital humano va más allá de la función del área de recursos humanos, al abarcar la estrategia de personal y las prácticas necesarias para optimizar el desempeño. Es misión de los responsables del área capturar su máximo valor y validarla frente a los líderes de negocios de la organización.

A continuación, le brindamos los resultados de la encuesta desarrollada por PricewaterhouseCoopers (PwC) y Business News Americas (BNamericas) en la primera mitad del 2008 así como el análisis realizado por el equipo de PwC con el objeto de ubicar la realidad de las prácticas de desarrollo de capital humano en la minería latinoamericana y establecer los benchmarks que la rigen.

# Estrategia de la gestión de capital humano

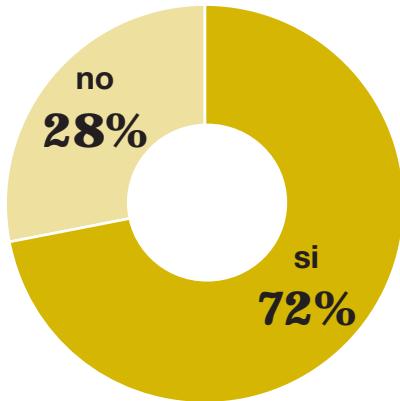
De acuerdo a los resultados de la encuesta, la gestión de recursos humanos la cultura de la empresa se están valorando como factores competitivos, pero aún falta mucho camino por recorrer. La sola señal de que sean valorados no es garantía para asegurar una respuesta significativa y costo-efectiva a las necesidades del entorno.

Las principales conclusiones del estudio apuntan a que la planificación estratégica de recursos humanos a largo plazo es todavía una asignatura pendiente para un número importante de empresas del sector y que todavía está desligada en un gran número de casos de la definición de estrategia de negocios de la organización.

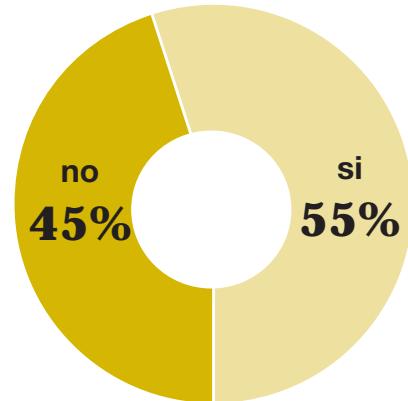
Las preferencias de las empresas se centran, en procesos de impacto inmediato.

Existe además un divorcio entre la eficiencia en la ejecución de los procesos y la relevancia de los mismos.

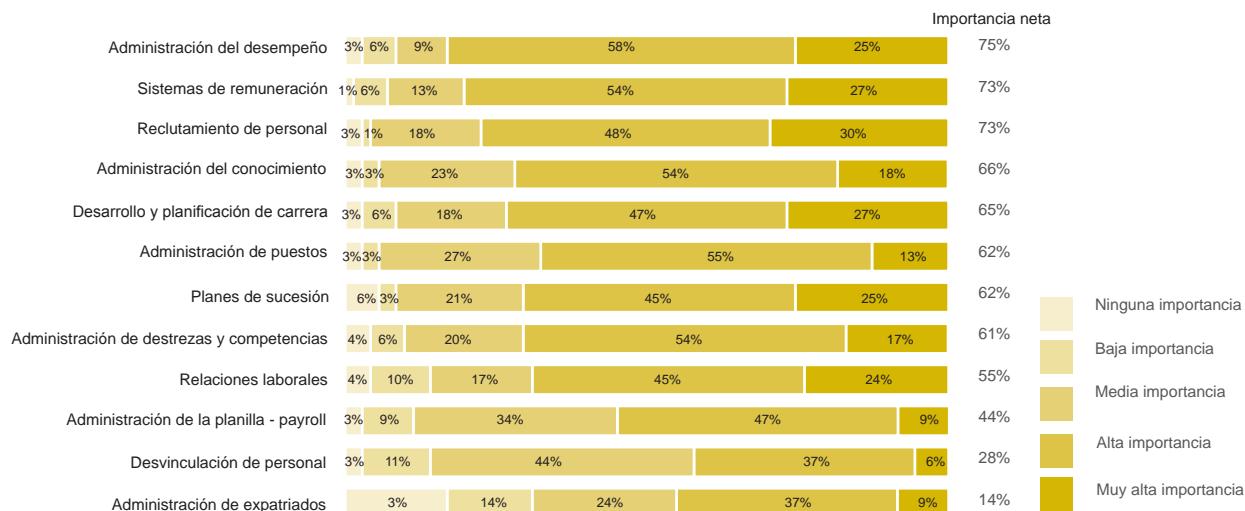
**E1** ¿Cuenta su organización con una estrategia de Capital Humano (visión, objetivos, metas, etc.) estrechamente relacionada con la estrategia general de la organización?



**E2** ¿Se tiene planificado desarrollar una estrategia de Capital Humano?



**E6** ¿Cuán importante considera los siguientes procesos para alcanzar los objetivos estratégicos de su organización?



\* Importancia Neta = (% Muy Alta + % Alta) – (% Ninguna + % Baja)

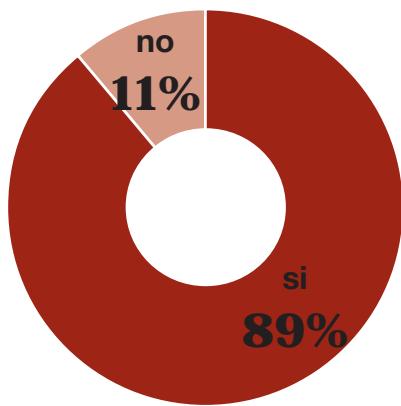
# Organización

**E**l área de recursos humanos ha ganado un espacio formal en la organización y que concentra parte de sus esfuerzos en acciones de desarrollo propio y a asuntos estratégicos, aunque todavía dedica buena parte de su tiempo a tareas operativo-administrativas.

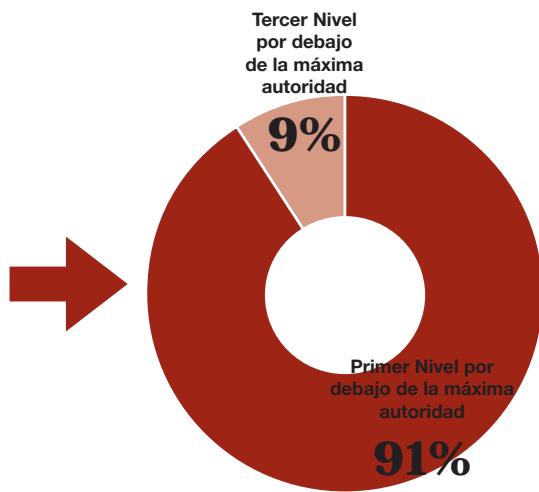
El área ha centralizado los procesos de recursos humanos, pero externaliza algunos de ellos. En este aspecto, no está totalmente claro, sin embargo, qué conviene externalizar y qué no. Los doce procesos principales estudiados han sido externalizados por alguna de las organizaciones que participaron en la encuesta.

Respecto a las características del responsable del equipo de recursos humanos, llama la atención su concentración en el tramo etario de 30-39 años y 50-59 años. En promedio, lleva once años en la organización, y en su mayoría tienen formación en administración y un porcentaje importante poseen diplomados o maestrías.

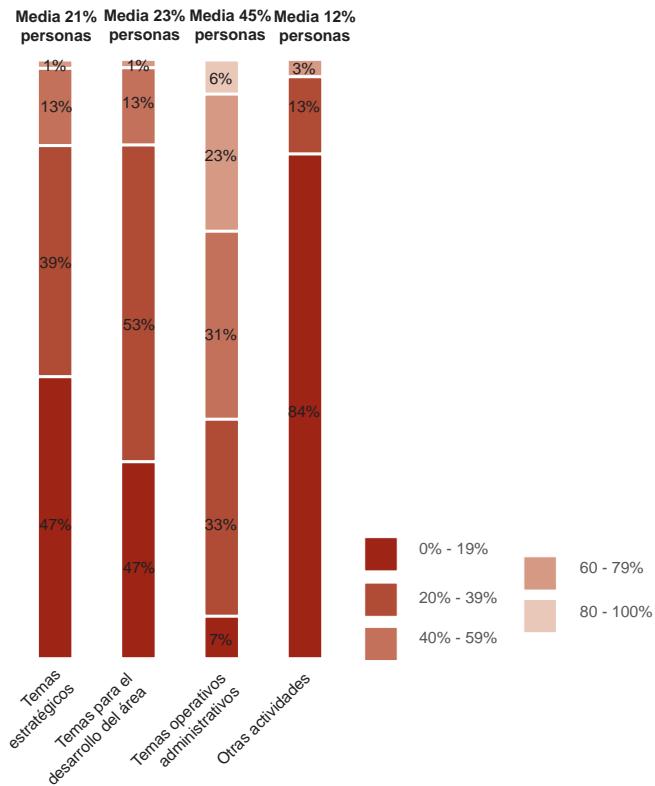
**01** ¿Está definida formalmente el área de Recursos Humanos dentro de su organización?



**02** ¿En qué nivel, dentro de la estructura jerárquica, se encuentra el responsable del área de Recursos Humanos?



**04** ¿Qué porcentaje de tiempo ocupan en la ejecución de las siguientes actividades?



# Procesos

Las empresas encuestadas señalan haber rediseñado en los últimos dos años los doce procesos de recursos humanos analizados. La renovación se centra en aquellos procesos que no requieren de un esfuerzo continuo de creatividad y análisis. Los procesos recién renovados o en planes de serlo son, en su mayoría, procesos centralizados en el área. Son de corte operativo, que arrojan resultados sistemáticos e inmediatos y cuya gestión es menos dependiente de otras áreas.

En ese sentido, la **administración del desempeño** se ha convertido de alta valoración en la industria pero todavía presenta una baja eficiencia en su implementación.

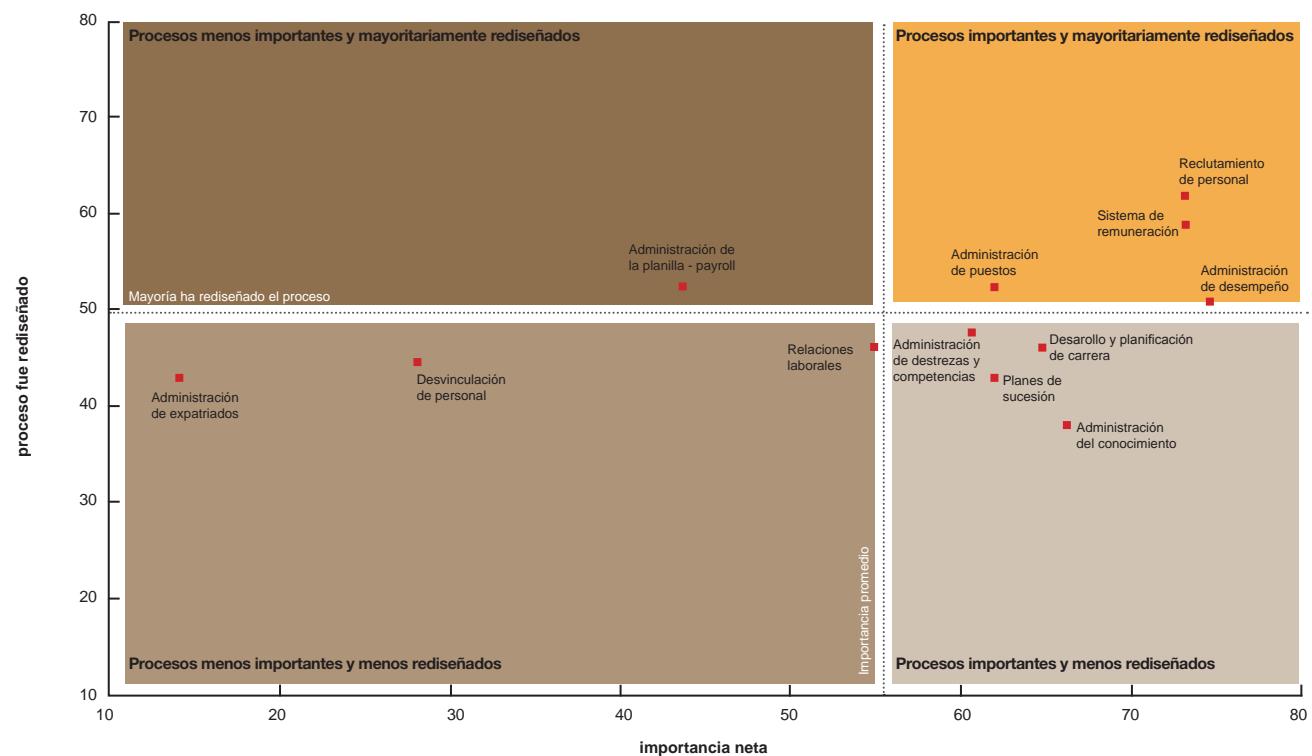
En lo que se refiere a **capacitación**, el estudio muestra una importante tendencia hacia la externalización del proceso.

El **desarrollo y planificación** de carrera es un proceso no muy bien valorado dentro de las organizaciones encuestadas.

Hay preocupación por la **administración del conocimiento**, pero todavía el área de recursos humanos no se hace cargo plenamente del proceso.

Los **planes de sucesión**, por su parte, son medianamente valorados y, aunque están dentro de los procesos peor ejecutados, no han sido objeto de rediseño.

**P2** ¿Cuáles de los siguientes procesos de RRHH han sido rediseñados en los últimos dos años o serán rediseñados en el corto plazo?



Importancia Neta = (% Muy Alta + % Alta) - (% Ninguna + % Baja)

La **desvinculación de personal** no es considerado un proceso importante para alcanzar objetivos estratégicos.

La **administración de puestos**, por su lado, es un proceso medianamente valorado y, como no está siendo bien ejecutado, ha sido objeto de renovación.

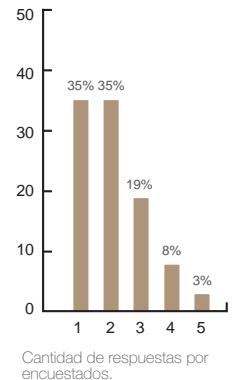
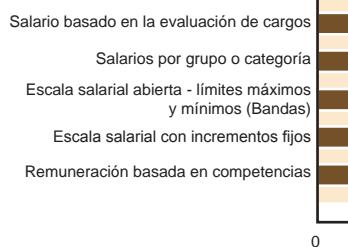
La **administración de destrezas y competencias** no es un proceso realmente valorado por la industria pero está comenzando a captar el interés del área de recursos humanos.

La imagen y prestigio de la empresa y la remuneración son las principales herramientas que utilizan las organizaciones encuestadas para el **reclutamiento**.

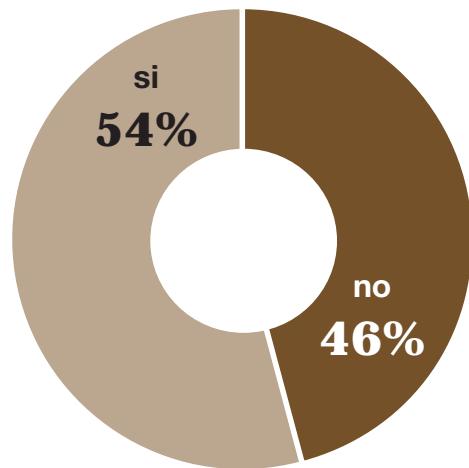
Los procesos vinculados a los **sistemas de remuneraciones** no satisfacen las expectativas de ejecución ni de resultados entre las empresas encuestadas, una mayoría de las cuales han rediseñado el proceso y le han dado apoyo de sistemas informáticos.

La **administración de expatriados** es uno de los procesos menos valorados y que cuentan con menos apoyo entre las organizaciones encuestadas.

**P8** ¿Cuáles de los siguientes sistemas remunerativos aplica su organización? (Respuesta múltiple)



**P10** ¿Existe en su organización un sistema estructurado de remuneración variable?



# Capital humano y tecnología

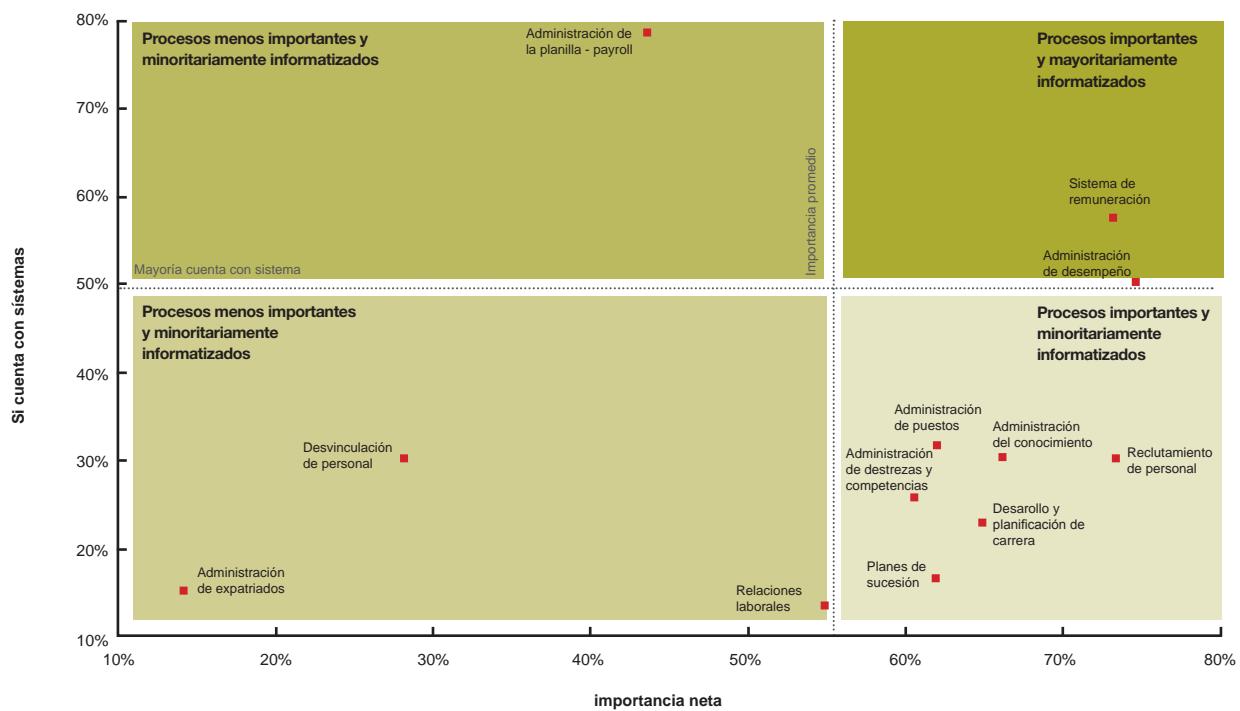
**E**l área de recursos humanos de las organizaciones dice no contar con el apoyo de un sistema informático de recursos humanos con el estándar que se despliega en el resto de la organización. De acuerdo con la encuesta, las tecnologías de la información logran su mayor aporte en los procesos netamente operativos del área de recursos humanos.

La administración de planilla es el proceso más tecnologizado, seguido por el sistema de remuneraciones, y es considerado como el segundo mejor ejecutado.

Las áreas de recursos humanos de las organizaciones encuestadas optan preferentemente por el desarrollo interno del software usado en los distintos procesos.

La mayor parte de las empresas encuestadas dice tener entre sus planes implementar nuevos sistemas informáticos de recursos humanos.

**T2** Mapa de posicionamiento de procesos según importancia para la organización y % que cuenta con sistema informático

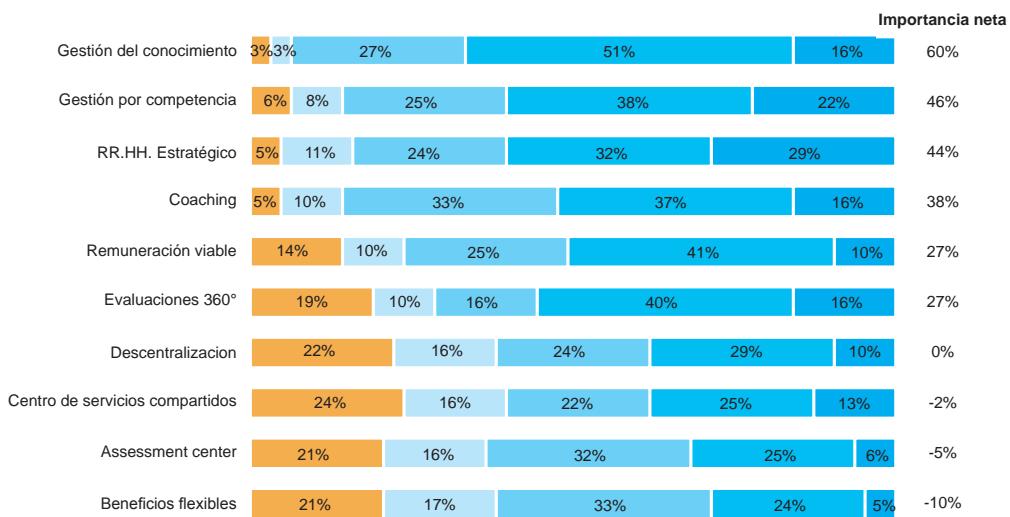


# Tendencias en la gestión de capital humano

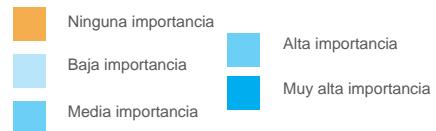
**L**os siguientes enfoques y prácticas en el área de recursos humanos son los que marcan tendencia en la minería latinoamericana:

- 1.** Enfoque en recursos humanos estratégico
- 2.** Gestión por competencias
- 3.** Gestión del conocimiento
- 4.** Remuneración variable
- 5.** Coaching
- 6.** Evaluación 360 grados
- 7.** Beneficios flexibles

**Tn1** ¿Cuál es el nivel de importancia de las siguientes tendencias para su organización?



\* Importancia Neta = (% Muy Alta + % Alta) – (% Ninguna + % Baja)



# Indicadores de desempeño

**E**n la industria minera hay una orientación a contrastar el desempeño contra costos o gastos, por encima de la medición de los aportes o beneficios que la gestión de recursos humanos aporta a la organización.

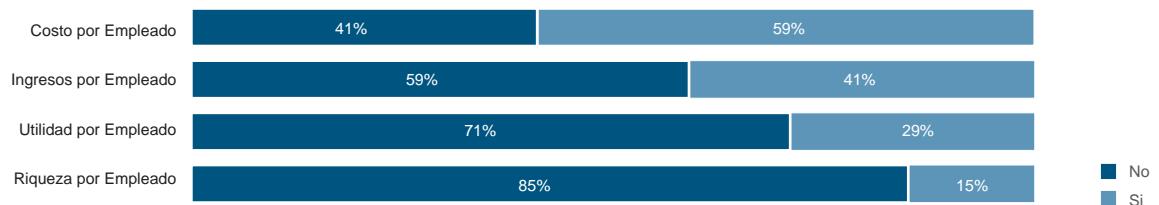
Los indicadores de impacto financiero son los menos utilizados.

Los indicadores de productividad y valor agregado son, por el contrario, los más utilizados.

Dentro de la medición de parámetros relacionados con compromiso y comportamiento, los más utilizados son los que encierran acciones de capacitación en relación al tiempo y recursos invertidos.

Los indicadores relacionados con estructura y funciones son los menos recurrentes en la industria.

**I1** IMPACTO FINANCIERO / ¿Se mide actualmente este indicador en su organización?



# Highlights por país y rubro

**A**lgunas características según distribución geográfica y de tipo de empresa de la muestra:

- 1.** Las empresas con sede en Chile sobresalen entre las que dan a los procesos de recursos humanos mayor importancia para alcanzar objetivos estratégicos dentro de la organización.
- 2.** El nivel de participación del área de RRHH en la definición de la estrategia de negocios, Chile marca una rotunda diferencia a su favor.
- 3.** Las empresas de Perú y Chile son las más abiertas a externalizar procesos.
- 4.** Las empresas mexicanas aparecen como las más reacias a compartir procesos con otros departamentos.
- 5.** Las empresas de Chile, Perú y Brasil son las que otorgan una mayor valoración a la gestión por competencias.

## The vein to follow

Si está interesado en adquirir este estudio contáctenos para que sea atendido por un ejecutivo.

Teléfono: +56 2 941 0300

*reports@BNamericas.com*

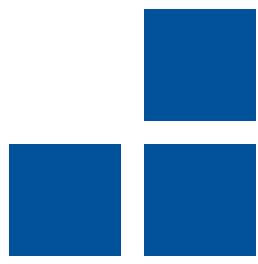
Alejandro Levy - Product Manager

Teléfono: +56 2 941 0388

Fax: +56 2 232 9376

USA Voice/Fax: +1 305 513 5782

*alevy@BNamericas.com*



# Business News Americas

BNamericas [es la fuente de información de negocios online líder de América Latina](#). Producimos y entregamos noticias diarias regionales, en español e inglés, sobre 12 sectores industriales.

Con más de [12 años](#) de experiencia y 160 empleados en toda la región, contamos con un equipo de periodistas que posee una amplia red de contactos y fuentes de información que se traduce en [un servicio indispensable para su compañía](#).

[www.BNAmericas.com](http://www.BNAmericas.com)

Santiago Headquarters:  
San Patricio #2944, Las Condes, Santiago,  
Chile  
Tel: +56 (2) 941-0300  
Fax: +56 (2) 232-9376 Voice/fax: +1 (305)  
513-5782 USA