



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Implementación de un sistema de seguimiento del RH de los outsourcing en la refinería de Zinc

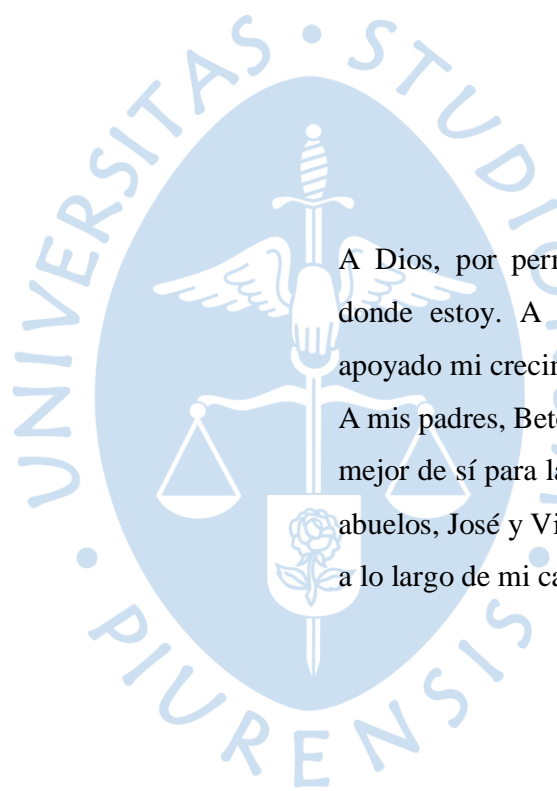
Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Diana Mirella Atoche Tello

Revisor(es):
Mgtr. Tania Alejandra Guimac Oblitas

Piura, noviembre de 2020





A Dios, por permitirme estar en el lugar en donde estoy. A mi familia, que siempre ha apoyado mi crecimiento personal y profesional. A mis padres, Beto y Nilda, quienes han dado lo mejor de sí para la crianza de sus hijas; y a mis abuelos, José y Vilma, quienes me han apoyado a lo largo de mi carrera



Resumen Analítico-Informativo

Implementación de un sistema de seguimiento del RH de los outsourcing en la refinería de Zinc

Diana Mirella Atoche Tello

Revisor (es): Mgtr. Tania Alejandra Guimac Oblitas

Trabajo de Suficiencia Profesional

Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, 2 de noviembre de 2020

Palabras claves: outsourcing o tercerización, matriz, control de personal, headcount, máscara, corporativo.

Introducción: El outsourcing o tercerización de servicios laborales es una estrategia de negocios común de las empresas mineras, que deciden no realizar directamente algunas actividades necesarias para alcanzar el producto final, optando por encargarlas a otras empresas o personas individuales, con quienes establece acuerdos de cooperación de muy diverso tipo.

Metodología: Se tomó como línea base la situación inicial del control del personal de las empresas terceras, observándose que la información recogida no era sistematizada, por eso se procedió descargar la data del sistema Rainbow, plataforma utilizada únicamente para el control de acceso del personal tercero; luego, se ingresa a una plantilla en Excel, este archivo alimenta a una matriz de personal y empresas terceras, información que sirve para llenar mensualmente un formato del corporativo llamado máscara. Luego se presenta en forma gráfica la información para la toma de decisiones de los ejecutivos.

Resultados: Se ha logrado sistematizar la información mediante un registro Excel del personal tercero, minimizando el tiempo de registro. Se estableció un sistema de control del ingreso de las personas a las instalaciones de la empresa y se han obtenido indicadores reales del personal tercero (headcount), información clave para la toma de decisiones gerencial y ahorro en costos.

Conclusiones: La matriz de seguimiento de empresas terceras y su personal ha ayudado a tener la información clara y clasificada para la realización de indicadores y toma de decisiones en menor tiempo. Se han logrado clasificar las empresas de acuerdo al cumplimiento laboral y de seguridad. Se muestra la mejora de uno de los procesos de gestión de empresas terceras en Nexa Cajamarquilla.

Fecha de elaboración del resumen: octubre de 2020

Analytical-Informative Summary

Implementación de un sistema de seguimiento del RH de los outsourcing en la refinería de Zinc

Diana Mirella Atoche Tello

Revisor (es): Mgtr. Tania Alejandra Guimac Oblitas

Trabajo de Suficiencia Profesional

Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, 2 de noviembre de 2020

Keywords: outsourcing or outsourcing, matrix, personnel control, headcount, mask, corporate

Introduction: Outsourcing is a common business strategy of mining companies, which decide not to directly carry out some useful activities to get the final product, opting to entrust them to other companies or individuals, with whom they establish different cooperation agreements.

Methodology: Initial situation of the outsourcing personnel control was taken as a baseline, that information was not systematized, so the data from the Rainbow system was downloaded; in a Excel sheet, this file feeds the outsourcing personnel matrix; this, information is used to fill out a corporate format called a mask on a monthly basis. The information for decision-making by executives is presented in graphic form.

Results: The outsourcing staff information was systematized in an Excel file, the registration time was minimized. A control system for the entry of people to the company was established and it was found real indicators of the outsourcing personnel (headcount), key information for decision-maker, meaning savings cost.

Conclusions: The outsourcing and personnel monitoring matrix has helped to have clear and classified information to carry out indicators and make decisions in less time. Outsourcing companies have been classified according to labor and safety compliance. The improvement of the outsourcing management processes in Nexa Cajamarquilla is shown.

Summary date: October 2020

Prefacio

Durante las últimas décadas el sector de minero ha tenido un gran impacto económico con respecto a la producción, exportación, tercerización entre otras variables. Los cambios tecnológicos y la globalización han sido también procesos que han impulsado la transformación, adaptación y permanencia de las organizaciones en el mercado, así como la necesidad de contar con instrumentos de producción flexibles como el outsourcing o tercerización de servicios laborales, una estrategia de negocios común de las empresas mineras, que deciden no realizar directamente algunas actividades necesarias para alcanzar el producto final, optando por encargarlas a otras empresas o personas individuales, con quienes establece acuerdos de cooperación de muy diverso tipo.

Basada en mi experiencia laboral como “Gestora de datos” del área de Relaciones Laborales, Sindicales y comunitarias; y enfrentado serios problemas de control de las empresas terceras y su respectivo personal foráneo, quienes normalmente acceden a las instalaciones de la empresa, se presenta este Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), enfocado en el tema de tercerización, una estrategia importante para la gestión empresarial que permite, bajo ciertos parámetros, su permanencia en el mercado y reducción de costos.

Asimismo, deseo expresar mi agradecimiento en primer lugar a Universidad de Piura, donde adquirí los conocimientos y desarrollé las competencias necesarias para desenvolverme adecuadamente en mi vida profesional; a la Mgtr. Tania Guimac Oblitas, por dedicar su tiempo en las asesorías brindadas; y a la empresa que me acogió y donde me desempeño actualmente.



Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos generales	3
1.1. Descripción de la empresa.....	3
1.1.1. Ubicación.....	4
1.1.2. Actividad	4
1.1.3. Misión y visión de la empresa	4
1.1.3.1. Misión.....	4
1.1.3.2. Visión.....	4
1.1.4. Organigrama	4
1.2. Descripción general de experiencia profesional	5
1.2.1. Actividad profesional desempeñada	5
1.2.2. Propósito del puesto	6
1.2.3. Producto o proceso que es objeto este informe.....	6
1.2.4. Resultados concretos logrados.....	6
Capítulo 2 Fundamentación	7
2.1. Teoría y práctica en el empeño profesional	7
2.1.1. Marco teórico	7
2.1.1.1. Proceso de cambio.....	7
2.1.1.2. Beneficios del outsourcing.....	7
2.1.1.3. Riesgos del outsourcing.....	8
2.2 Descripción de las acciones, metodológicas y procedimientos.....	8
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de la experiencia	11
3.1. Aportes	11
3.1.1. Objetivos.....	11
3.1.2. Sistematización de la información	11
3.1.3. Indicadores del área.....	14

3.2. Desarrollo de experiencias	15
Conclusiones	17
Recomendaciones.....	19
Referencias bibliográficas	21
Anexos.....	23
Anexo A. Organigrama de la empresa.....	20



Lista de tablas

Tabla 1. Turnos de empresas terceras.....	11
Tabla 2. Matriz de seguimiento empresas terceras	12
Tabla 3. Matriz de asistencia de Terceros	12
Tabla 4. Mascara de personal tercero	13





Lista de figuras

Figura 1. Nexa Resources Cajamarquilla	3
Figura 2. Organigrama de Nexa Resources	4
Figura 3. Flujograma de proceso de terceros.....	9
Figura 4. Nuevo flujograma de control de personal tercero	10
Figura 5. Empresas terceras contratadas.....	14
Figura 6. Análisis de personal tercero	14





Introducción

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) tiene como objetivo detallar el aporte en la experiencia profesional dentro las actividades y funciones ejercidas como “Gestora de datos” del área de Relaciones Laborales, Sindicales y Comunitarias.; sin embargo, este TSP se centra en la función de apoyar, plantear y aplicar mejoras en la gestión del recurso humano y se desarrolla en tres capítulos.

En el primer capítulo, llamado “Aspectos generales”, se compone en dos partes: la primera hace referencia a la descripción de manera general de la organización tomando en cuenta aspectos como: historia, ubicación, actividad, misión, visión y organigrama; la segunda parte describe la experiencia profesional conseguida al desempeñar el trabajo asignado dentro de la organización y las actividades realizadas dentro de la misma, tomando en cuenta las deficiencias y los resultados obtenidos para la mejora de la organización.

En el segundo capítulo, llamado “Fundamentación”, se da explicación al objeto del informe, tomando en cuenta la integración de la teoría y la práctica en el desempeño profesional, para luego describir las acciones, metodologías y procedimientos aplicados para solucionar la situación profesional objeto del informe.

En el tercer capítulo llamado aportes y desarrollo de experiencias, se describe de manera detallada la capacidad y criterio profesional para emplear la base teórica adquirida durante la etapa universitaria de pregrado, dando énfasis en los resultados obtenidos mediante los aportes brindados.

Finalmente se presentan conclusiones y recomendaciones logradas del trabajo realizado que se le brindan a la organización para la gestión de su mejora continua.



Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

La empresa *Nexa Resources* nace de la unión de *Milpo* con *Votarantim Metais* con el propósito de ampliar sus horizontes y buscar un crecimiento sostenible que mantenga intactos los atributos de sus empresas, como la responsabilidad socioambiental y el desarrollo de las localidades vinculadas a sus operaciones (Mining Press/Milpo, 2017).

Nexa es la combinación en inglés de *Next Future*, *Excellence*, *Extraction* y *Nexus*. El nombre hace referencia a una empresa minera que piensa, crea el mañana y contribuye a una sociedad más desarrollada, realizando la extracción de los minerales de forma responsable y eficiente (Mining Press/Milpo, 2017).

Según Benamericas (2019), la compañía minera dedicada a la exploración, producción y comercialización de zinc, cobre, plomo, oro y plata. El mineral procesado alcanza las 10,6Mt. Su unidad minera Cerro Lindo produce 156.000t/a de concentrados de zinc. A través de sus subsidiarias, la compañía opera el Complejo Minero Pasco, compuesto por las unidades mineras El Porvenir y Atacocha, que produce 63.000t/a de concentrados de zinc. Su unidad Chapi, ubicada en la región de Moquegua, suspendió sus operaciones en 2015. En Cajamarquilla, la compañía produce 310.000t/a de zinc refinado (ver Figura 1).



Figura 1. Nexa Resources Cajamarquilla

Fuente: IECOMIN (2020)

Nexa Resources empezó a cotizar en las bolsas de Nueva York y Toronto a fines de octubre del 2017, contribuyendo a la capitalización de la empresa y a viabilizar sus nuevas inversiones para impulsar su progresión (IIMP, 2019).

1.1.1. Ubicación. La refinería Nexa Resources Cajamarquilla tiene sus operaciones en San Juan de Lurigancho-Chosica, distrito que se ubica en la parte oriental de la provincia de Lima, camino a Huachipa (altura del kilómetro 9.5 de la carretera central) (Nexa, 2018).

1.1.2. Actividad. La refinería Nexa Resources Cajamarquilla se dedica a procesar, transformar y refinar el concentrado de zinc para obtener un producto final con el 99.995% de pureza. Teniendo como portafolio de subproductos el ácido sulfúrico, cadmio refinado, así como concentrado de plata y cemento de cobre (Nexa, 2018).

1.1.3. Misión y visión de la empresa

1.1.3.1. Misión. Ser reconocida globalmente, por las partes interesadas, como una empresa en crecimiento, confiable e inteligente, basada en Cobre-Zinc (Nexa, 2018).

1.1.3.2. Visión. Construir el mundo de nuestros sueños, una compañía para el futuro, impulsado por la alegría en las conquistas y realizaciones, convencidos que podemos hacer que Nexa sea cada vez mejor (Nexa, 2017).

1.1.4. Organigrama. En el organigrama de la organización de la empresa se detalla en el anexo A. Un esquema de las gerencias de Nexa Resources se muestra en la figura 2.

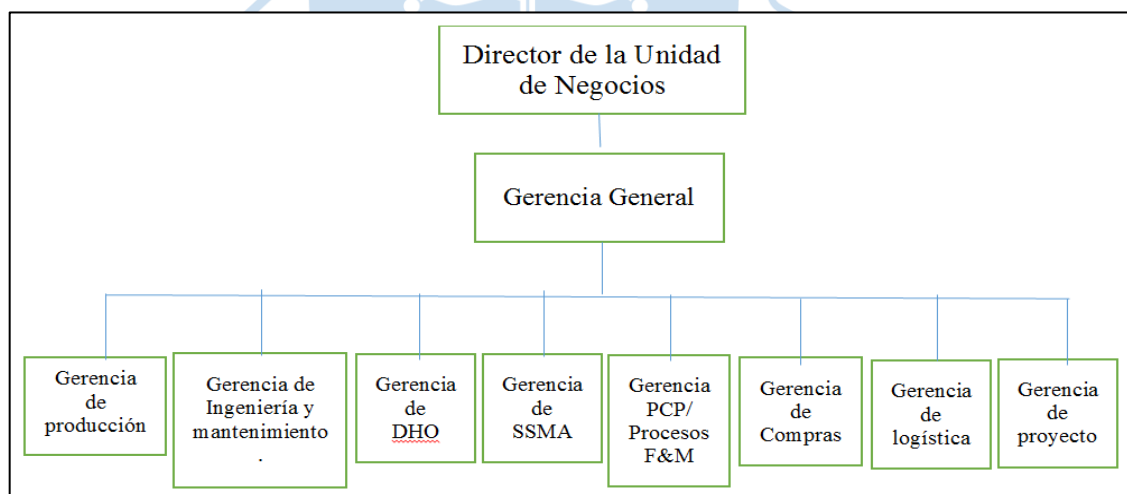


Figura 2. Gerencias de Nexa Resources

Fuente: La empresa

1.2. Descripción general de experiencia profesional

Se trabajó en la Gestión de terceros, involucrando a la gerencia de Desarrollo Humano Organizacional, para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

1.2.1. Actividad profesional desempeñada. El cargo de “Gestora de datos” pertenece al área de Relaciones Laborales, Sindicales y comunitarias. Su función es apoyar, plantear y aplicar mejoras en la gestión del recurso humano.

Para llegar las metas y objetivos para el año 2020 se plantearon las siguientes funciones:

- Controlar el tareo del personal tanto administrativo como operativo, apoyando en la presentación de contratos y convenios de prácticas.
- Generar y hacer seguimiento de los indicadores del área para luego consolidarlo y elaborar el Boletín Gerencial semanal de Desarrollo Humano Organizacional.
- Gestión en el control documentario de procesos judiciales, gubernamentales, comunitarios, sindicales, entre otros.
- Seguimiento y soporte a las empresas terceras, esto implica un control de la asistencia y cumplimiento legal por parte de ellas.
- Redacción de documentos: Cartas CTS, Declaraciones Juradas, Constancias trabajo, certificados de trabajo, circulares, oficios, memorándums y demás tipos de documentos de acuerdo a los requerimientos o solicitudes.
- Participación en las capacitaciones con temas relacionadas con la Administración de Personal apoyando a los trabajadores a resolver sus dudas. ●

1.2.2. Propósito del puesto. Apoyar en las tareas asignadas y gestiones de la empresa, además de contribuir con la aportación de nuevas ideas y proyectos con el fin de lograr una mejor cultura organizacional, teniendo como base la “Manera Nexa” que tiene como pilares la inteligencia para pensar diferente, el entusiasmo para buscar nuevos puntos de vista y el coraje para nuevas propuestas, para poder trabajar en sinergia y obtener beneficios en todas las áreas en el corto, mediano y largo plazo.

1.2.3. Producto o proceso que es objeto este informe. Hoy en día el mundo crece aceleradamente y las organizaciones tienen que adaptarse rápidamente a la globalización y al cambio; por otro lado, los mercados se vuelven más competitivos, aparecen nuevos productos y servicios. Satisfacer estas nuevas demandas se torna difícil para las diversas organizaciones, es por ello que la tercerización, conocida como *outsourcing*, es una gran oportunidad para mantenerse en el mercado. Actualmente, los *outsourcing* son cada vez más utilizados como un instrumento de gestión, que permite a las organizaciones afrontar los procesos de transformación a corto, mediano y largo plazo.

En cuanto al alcance, este trabajo abrirá nuevos caminos para el seguimiento y control del personal tercerizado por la empresa y servirá de base para estudios e investigaciones que presenten situaciones similares a las aquí planteadas, sirviendo como marco referencial.

1.2.4. Resultados concretos logrados. Mejora en el manejo del recurso humano del *outsourcing* como una metodología de la gestión de empresas de diferente rubro o sectores que utiliza la fábrica.

- Mayor rapidez en los procesos de la organización, mejorando la gestión de terceros y permitiendo obtener procesos más eficientes, reduciendo tiempos por ser una tarea mecánica.
- Mayor control del personal tercero.
- Mejorar el clima laboral entre terceros y empresa.

Capítulo 2

Fundamentación

2.1. Teoría y práctica en el empeño profesional

2.1.1. Marco teórico. En el mercado, una de las razones principales para la contratación de un servicio externo es lograr una ventaja competitiva, por esto las empresas que lo desarrollan tienen una oportunidad de crear valor a los clientes mediante una estrategia de negocio y se basa en la rentabilidad, productividad y competencia. Hidalgo, López y Granda (2013, p.15)

Krishnamurthy, Meyer y Scott (2011, p.6) definen el término *outsourcing* como una práctica comercial destinada a tratar la producción y la entrega de un producto o servicio como un conjunto de piezas modulares que luego pueden subcontratarse. Así, Mieghem (1999) citado por Espino (2003, p.85), considera a la subcontratación como la adquisición de un ítem (producto, componente, servicio) que la empresa es capaz de desarrollar, mientras que el *outsourcing* como la adquisición del ítem cuando la empresa no es capaz de producirlo internamente.

Schneider (2004, p.37) describe al *outsourcing* como una herramienta de gestión destinada al logro de la eficiencia operativa canalizando las actividades de una empresa hacia el logro de los objetivos estratégicos de otra; además, estima que en el mundo, el *outsourcing* crece aproximadamente 30% anual, y lo que en un inicio solo se aplicaba para sistemas de información, logística y al transporte; ahora se extiende a la propia producción, las ventas, el marketing y el área financiera, como parte del proceso de cambio para lograr competitividad.

2.1.1.1. Proceso de cambio. Según Castiñeira (2018), cuando se habla del *outsourcing* como herramienta de gestión del cambio se trata de los procesos que intervienen en un negocio a un tercero mediante un contrato de prestación de servicios. Normalmente, el objetivo va unido a la reducción de costes y recursos por parte de la empresa contratante, con el objetivo de mejorar su eficacia

2.1.1.2. Beneficios del outsourcing. Hidalgo y otros (2013, p.46), indican que los beneficios más resaltantes respecto al *outsourcing* son:

- Reducción de Costes: esto debido a que una de las razones individual tácticas para la utilización del *outsourcing* está centrada en reducir y controlar los costos operativos.
- Centrarse en las competencias claves: la empresa que externaliza algunos de sus procesos puede centrar sus esfuerzos en potenciar sus competencias clave, permitiéndole incrementar su rentabilidad.

- Disponibilidad de fondos de capital: el outsourcing reduce la necesidad de dirigir capital adicional a proyectos que no tienen que ver con sus objetivos estratégicos. Pudiendo ser este asignado a otras áreas críticas que lo requieran.
- Aceleración de la obtención de beneficios a través de la reingeniería aplicada al proceso delegado, se pueden obtener beneficios a corto plazo.
- Incremento en la calidad de los productos y servicios debido a que la empresa contratada es especialista en su campo, esta dispone de capacidades necesarias y estrategias de calidad para la satisfacción de las necesidades de sus clientes.
- Distribución de riesgos debido a que el entorno de las organizaciones está en constante cambio, muchas veces estas no pueden mantener el ritmo debido a que requieren de inversiones adicionales el outsourcing permite compartir este riesgo.

2.1.1.3. Riesgos del outsourcing. Hidalgo y otros (2013, p.50), indican que los riesgos asociados al realizar el outsourcing son los siguientes:

- Pérdida de control: cuando el outsourcing no es administrado adecuadamente podría ocasionar que no se controlen correctamente los recursos humanos asignados al proceso.
- Pérdida de la capacidad de innovar en ocasiones, cuando es requerido el factor innovación en el proceso delegado, las capacidades del personal asignado no son las adecuadas para la tarea.
- Pérdida de la confianza en la organización esto debido a que se crea un ambiente de inseguridad en los trabajadores de la empresa contratante respecto a la estabilidad laboral.
- Costes de transacción. Antes de contratar a un proveedor se debe realizar un análisis coste – beneficio teniendo en cuenta todos los costes.

2.2 Descripción de las acciones, metodológicas y procedimientos

Cuando ingresé a trabajar en la refinería Nexa Resources Cajamarquilla se me asignaron las actividades relativas a la administración de personal: nóminas, tareas y tareos; pero, como gestora de datos, también he contribuido con nuevas ideas, la principal está relacionada con la organización de las empresas terceras que no eran controladas.

Inicialmente el control del personal de las empresas terceras era mínimo, el proceso se podía resumir en muy pocos pasos, tal como se aprecia en la figura 1.

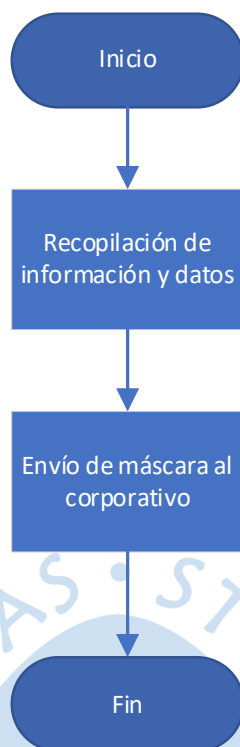


Figura 3. Flujograma de proceso de terceros

Fuente: La empresa

Se recogía la información, pero no se organizaba ni procesaba. Cuando se enviaba el “Resumen mensual” al corporativo Nexa, en un formato denominado máscara, se daban valores estimados; dado el desorden del área no se podía sustentar la información presentada adecuadamente.

Ante la falta de control, se propuso un plan piloto que consistió en generar bases de datos en Excel con información que se cruzaba y daba como resultado una máscara real.

Como resultado de la implementación del piloto, se logró incorporar los procesos mínimos necesarios que permitieron entregar al corporativo una máscara con información precisa y oportuna para la toma de decisiones. El nuevo flujograma se muestra en la figura 2.

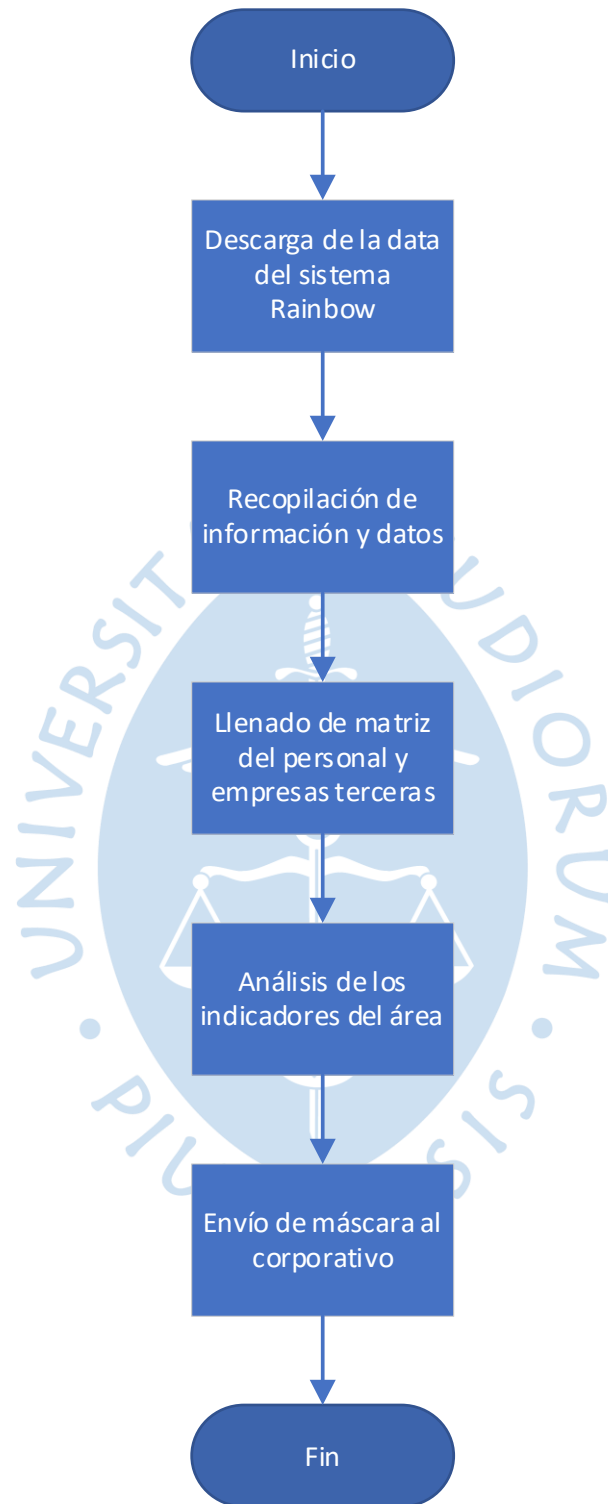


Figura 4. Nuevo flujograma de control de personal tercero

Fuente: Elaboración propia (2020)

Capítulo 3

Aportes y desarrollo de la experiencia

3.1. Aportes

En el presente trabajo se identificó que el principal problema del área de Relaciones Laborales, Sindicales y comunitarias fue la falta de seguimiento hacia empresas terceras y el escaso control de ingreso de su personal a las instalaciones de la refinería Nexa Resources Cajamarquilla; ante ello, se implementó un sistema de optimización del proceso de seguimiento del personal y empresas terceras, empezando por su clasificación según el tipo de servicio y contratado. Se generó una matriz de seguimiento de registro para las empresas y su personal, buscando la agilización y sistematización de este proceso para ser reportado al corporativo Nexa; asimismo se añadió un semáforo laboral y de seguridad con el fin de verificar el nivel de riesgo por empresa.

3.1.1. Objetivos. Para atender la problemática y realizar un cambio en función de las necesidades de la organización, que permitiera tener la información clara y real sobre el trabajo de las empresas terceras, se formularon los siguientes objetivos:

- Sistematizar la información mediante un registro del personal tercero.
- Obtener indicadores reales del personal tercero (headcount).
- Sistematizar el proceso de llenado de la matriz presentada al corporativo.
- Reducir tiempos al registrar la información requerida.
- Establecer un control del ingreso de las personas a las instalaciones de la empresa cumpliendo con la normativa legal.
- Obtener información clave para la toma de decisiones gerencial y ahorro en costos.

3.1.2. Sistematización de la información. Para sistematizar la información se implementó una matriz de registro de personal y empresas terceras en Excel según los turnos detallados en la tabla 1.

Tabla 1. Turnos de empresas terceras

Turno A	6:30am a 15:30pm
Turno B	15:30pm a 23:30pm
Turno C	23:30pm a 6:30am

Fuente La empresa

Para empezar, se descargó la información del sistema Rainbow, plataforma utilizada únicamente para el control de acceso del personal tercero, obteniendo la data que será trabajada

en la matriz de seguimiento de empresas terceras. Este archivo recopila información sobre la empresa y la asistencia de su personal.

Las empresas son clasificadas por el tipo de contrato, por su naturaleza y dominio. Según el tipo de contrato, pueden ser por contrato o órdenes de compras (spot), o trabajo puntual. Por su naturaleza, permanente o eventual. Según el dominio, estas pueden ser interno o externo, se clasifican por la naturaleza: permanente si duran más de tres meses o eventuales. En la misma matriz se incorporó un semáforo para verificar el riesgo por empresa a nivel de seguridad y laboral, para un seguimiento a detalle.

También, se lleva un registro del número de personal que ingresó mensualmente (ver Tabla 2), su condición laboral y el grado de seguridad que ofrece la empresa, esta información de vital importancia para controlar el headcount por empresa, este dato es de vital importancia porque la empresa tiene la proyección contratar 1250 empresas mensuales, por encima de ese número, no resulta rentable, por el contrario, ocasiona pérdidas. Esta información se prepara mensualmente, y se envía cada segundo día hábil del mes al corporativo de Nexa.

Tabla 2. Matriz de seguimiento empresas terceras

RUC	Razón Social	Clasificación actual 2020			Previsto			Real		H	M	Laboral	Seguridad
		Tipo	Naturaleza	Dominio	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Ago-20					
20127614220	SOINSA	CONTRATO	Permanente	Interno	40	44	44	35					
20546051456	DELMARCON	SPOT	Permanente	Interno	16	16	15	5					
20414766308	SODEXO PER	CONTRATO	Permanente	Interno	51	47	45	31					
20516820765	SEGURIDAD	SPOT	Eventual	Interno	66	67	65	35					
20548674418	INTECSA IND	SPOT	Permanente	Interno	35	48	50	37					

Fuente Elaboración propia (2020)

El registro del personal de la tabla 2, es el consolidado de la tabla 3, donde se controla la asistencia del personal, así como el género, tipo de contrato, naturaleza, así como el nivel de seguridad y laboral.

Tabla 3. Matriz de asistencia de Terceros

ASISTENCIA PERSONAL TERCERO												
Empresa Tercero	DNI	Empleado	Género	Tipo	Naturaleza	Dominio	1-Ago	2-Ago	3-Ago	4-Ago	5-Ago	6-Ago
PROSEGURIDAD	47113935	ARTEAGA VERA MARCO ANTONIO	Masculino	Contrato	Permanente	Interno						
GRAY TO GREEN	41719094	LUIS JHONNY QUISPE PALOMINO	Masculino	SPOT	Permanente	Interno						
XERTEK PERU	71741236	ROYDER GARCIA TUANAMA	Masculino	SPOT	Eventual	Interno						
SURVEYORS	42266023	LUIS JHONNY QUISPE PALOMINO	Masculino	SPOT	Eventual	Externo						

Fuente Elaboración propia (2020)

Finalmente, la información recopilada es consolidada en un formato llamado máscara, que se presenta al corporativo Nexa de manera mensual (ver Tabla 4).

Tabla 4. Máscara de personal tercero

	AÇÃO NOVA (Essencial e Permanente & Não Essencial ou Eventual)											Forecast 2020 Terceros		
	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20		
HC - 3ro Essencial e Permanente	1632	1615	1317	827	887	948	994	1250	1250	1250	1250	1250		
Ustulação + Autoclave	183	180	169	120	130	182	172	163	163	163	163	163		
Operação	62	65	59	49	73	85	76	85	85	85	85	85		
Manutenção	121	115	110	71	57	97	96	78	78	78	78	78		
Lixiviação + Purificação	248	275	231	161	161	147	140	118	118	118	118	118		
Operação	122	115	119	90	87	59	55	46	46	46	46	46		
Manutenção	126	160	112	71	74	88	85	72	72	72	72	72		
Eletrólise	322	312	274	94	198	159	163	169	169	169	169	169		
Operação	198	198	164	71	127	40	45	54	54	54	54	54		
Manutenção	124	114	110	23	71	119	118	115	115	115	115	115		
Fundição	180	200	170	96	99	92	89	72	72	72	72	72		
Operação	58	82	56	23	70	0	0	0	0	0	0	0		
Manutenção	122	118	114	73	29	92	89	72	72	72	72	72		
Apoio/Outros	699	648	473	356	299	368	430	728	728	728	728	728		
Operação	0	0	0	0	0	250	255	266	266	266	266	266		
Manutenção	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Apoio/Outros	699	648	473	356	299	118	175	462	462	462	462	462		
HC - 3ro Essencial e Permanente (INTERNO)	1567	1553	1266	810	863	948	968	1188	1188	1188	1188	1188		
Ustulação + Autoclave	183	180	169	120	130	182	172	163	163	163	163	163		
Operação	62	65	59	49	73	85	76	85	85	85	85	85		
Manutenção	121	115	110	71	57	97	96	78	78	78	78	78		
Lixiviação + Purificação	248	275	231	161	161	147	140	118	118	118	118	118		
Operação	122	115	119	90	87	59	55	46	46	46	46	46		
Manutenção	126	160	112	71	74	88	85	72	72	72	72	72		
Eletrólise	322	312	274	94	198	159	163	169	169	169	169	169		
Operação	198	198	164	71	127	40	45	54	54	54	54	54		
Manutenção	124	114	110	23	71	119	118	115	115	115	115	115		
Fundição	180	200	170	96	99	92	89	72	72	72	72	72		
Operação	58	82	56	23	70	0	0	0	0	0	0	0		
Manutenção	122	118	114	73	29	92	89	72	72	72	72	72		
Apoio/Outros	634	586	422	339	275	368	404	666	666	666	666	666		
Operação						250	255	266	266	266	266	266		
Manutenção														
Apoio/Outros	634	586	422	339	275	118	149	400	400	400	400	400		
HC - 3ro Essencial e Permanente (EXTERNO)	65	62	51	17	24	0	26	62	62	62	62	62		
Ustulação + Autoclave	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Operação														
Manutenção														
Lixiviação + Purificação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Operação														
Manutenção														
Eletrólise	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Operação														
Manutenção														
Fundição	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Operação														
Manutenção														
Apoio/Outros	65	62	51	17	24	0	26	62	62	62	62	62		
Operação														
Manutenção														
Apoio/Outros	65	62	51	17	24	0	26	62	62	62	62	62		
HC - 3ro Não Essencial ou Eventual	507	498	404	127	113	119	151	145	160	172	185	200		
Interno	504	493	400	127	113	85	98	95	100	105	110	120		
Externo	3	5	4	0	0	34	53	50	60	67	75	80		
	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20		
HC - 3ro Essencial e Permanente (INTERNO)	1626	1553	1266	810	863	948	968	1188	1188	1188	1188	1188		
Homens	1497	1412	1166	724	769	863	864							
Mulheres	129	141	100	86	94	85	104							
HC - 3ro Essencial e Permanente (EXTERNO)	65	62	51	17	24	0	26	62	62	62	62	62		
Homens	62	59	48	17	22	0	26							
Mulheres	3	3	3	0	2	0	0							
HC - 3ro Não Essencial ou Eventual	507	498	404	127	113	119	151	145	160	172	185	200		
Homens	463	458	365	121	104	112	143							
Mulheres	44	40	39	6	9	7	8							

Fuente: La empresa

3.1.3. Indicadores del área. Al finalizar el mes se presenta al corporativo Nexa la evolución de las empresas terceras en un gráfico en Excel (ver Figura 2) y la evolución del headcount según el formato establecido por el corporativo Nexa (ver Figura 3).

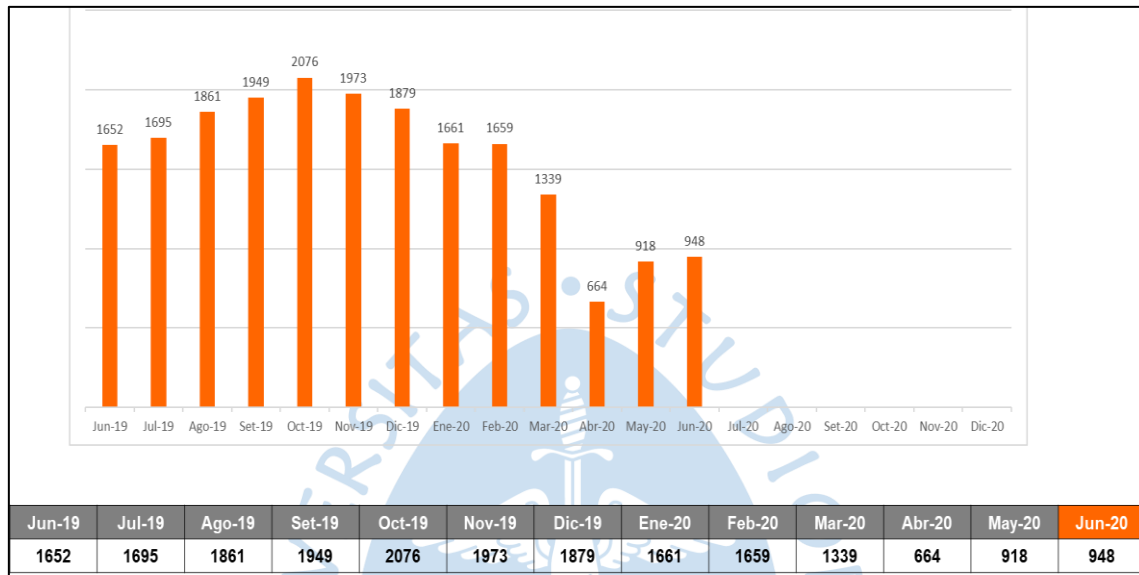


Figura 5. Empresas terceras contratadas

Fuente: La empresa

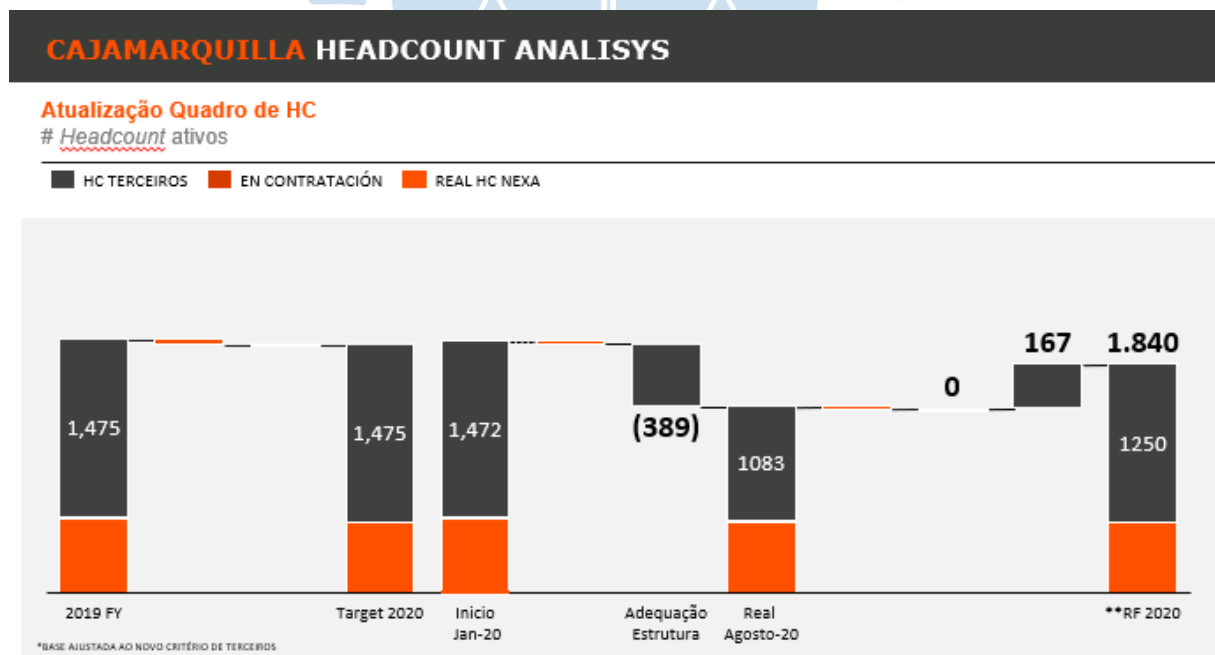


Figura 6. Análisis de personal tercero

Fuente: La empresa.

3.2. Desarrollo de experiencias

Realizar estos cambios representó un gran reto; primero se hizo la propuesta a la gerencia a quienes se les propuso realizar una prueba piloto con la matriz que permita un seguimiento de las empresas terceras y su personal en tiempo real, debido a que no existía un control y la información estaba desordenada y no consolidada, con baja disponibilidad al momento de la toma de decisiones.

Aprobada la propuesta por la gerencia y el área de relaciones laborales, se logró demostrar que, aunque se invirtieron muchas horas en recopilar y sistematizar la información, fue posible disminuir el tiempo en 3 horas para mantener el control de las empresas terceras cuando antes se demoraba un total de 6 horas.

También, se logró un mayor desarrollo de trabajo en equipo de forma transversal de área de relaciones laborales y servicios generales las dos áreas involucradas en todo el proceso y compartir responsabilidad al momento de asumir el proceso de modernización y optimización de los procesos, además de brindar soluciones específicas en beneficio de la organización. Se encontraron indicadores de gestión que han permitido una mejor lectura del trabajo del personal tercero, haciendo que los tiempos disminuyan y recopilando la información clave para la toma de decisiones.

Esta experiencia ha permitido ver un problema como una oportunidad de mejora permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera de pregrado sobre todo tomando el proceso de planeación dentro de una empresa. Para posteriormente sistematizar en una herramienta de control y sirva de input para generar ahorros y eficiencia.



Conclusiones

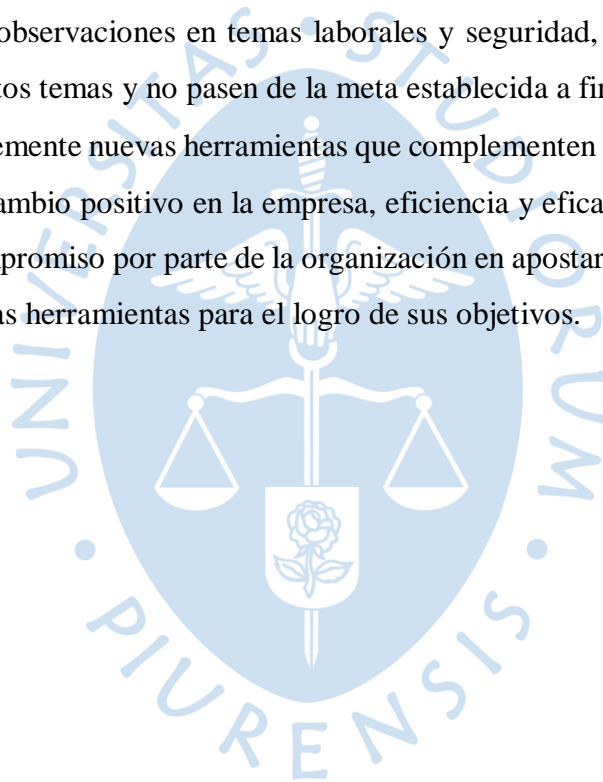
- La correcta gestión de procesos y el cumplimiento del reporte de terceros son de vital importancia y trae consigo cambios favorables como la disminución de horas para la recopilación de información en la organización y realizar un seguimiento a detalle.
- Tener una matriz de seguimiento facilita tener la información clara, disponible y clasificada para la realización de indicadores y toma de decisiones.
- Implementar una matriz que consolide toda la información de empresas terceras, que permita reducir los tiempos incurridos en reportar la información al corporativo.
- Utilizando la matriz se puede clasificar las empresas de acuerdo al cumplimiento laboral y de seguridad disminuyendo en un 50% el tiempo de lectura y recopilación de información.





Recomendaciones

- En todas las organizaciones es importante revisar todos y cada uno de los procesos desde el más complejo al más sencillo para poder detectar problemas a tiempo y dar una solución oportuna e inmediata.
- Se plantea añadir el tipo de turno de 8 horas tipo 1 o 2 o sea de 7 -3pm, 3 a 11pm en la matriz de control de asistencia del personal tercero.
- Realizar un constante seguimiento diario alimentando la matriz diseñada por parte del área de Relaciones Laborales.
- Elaboración de indicadores de empresas como el estatus de las empresas que se encuentran con observaciones en temas laborales y seguridad, para una mejor toma de decisiones en estos temas y no pasen de la meta establecida a fin de año.
- Buscar constantemente nuevas herramientas que complementen la matriz de seguimiento.
- Para lograr un cambio positivo en la empresa, eficiencia y eficacia en las actividades, es necesario el compromiso por parte de la organización en apostar por una mejora continua generando nuevas herramientas para el logro de sus objetivos.





Referencias bibliográficas

- Bnamericas. (2019). *Nexa Resources Perú S.A.A.* Obtenido de <https://www.bnamericas.com/es/perfil-empresa/nexa-resources-peru-saa>
- Castiñeira, J. (29 de mayo de 2018). *RRHH Digital*. Obtenido de El outsourcing como herramienta de la gestión del cambio: <http://www.rrhhdigital.com/editorial/131011/El-outsourcing-como-herramienta-de-gestion-del-cambio>.
- Espino, T. (2003). El outsourcing y su influencia en los objetivos de la estrategia de operaciones. Una aplicación empírica. 3(1-2) pp. 83-99. Universidad del País Vasco/Euskal Henrriko. Unibertsitatea, Viscaya, España.
- Hidalgo, L. y. (2013). *El outsourcing factor clave de competitividad*. Madrid: Avanza Externalización de Servicios S.A.
- IECOMIN. (2020). *Revista especializada en Minería, energía e hidrocarburos*,. Obtenido de Cajamarquilla: Nexa presupuesta US\$95 millones para nuevos depósitos y planta de sulfato de cobre: <http://ecomingrupo.com/2020/07/15/cajamarquilla-nexa-presupuesta-us95-millones-para-nuevos-depositos-y-planta-de-sulfato-de-cobre/>
- IIMP. (2019). *Instituto de Ingenieros de Minas del Perú*. Obtenido de Nexa Resources expondrá sus principales retos y desafíos empresariales en minería: <https://iimp.org.pe/promocion-minera/nexa-resources-expondra-sobre-sus-principales-retos-y-desafios-empresariales-en-mineria>.
- Krishnamurthy, M., Meyer, R. & Scott, H. (2011). Outsourcing and the rise of India in the global market. (Material instructivo). South Asia Institute in the college of liberals arts the university of Texas at Austin.
- Mining Press/Milpo. (3 de noviembre de 2017). *Empresas destacadas*. Obtenido de <http://miningpress.com/312067/nace-nexa-resources-por-fusion-de-votorantim-milpo>
- Nexa. (2017). *Nexa: valores y creencias*. Obtenido de <https://www.nexaresources.com/es/beliefs-and-values>
- Schneider, Ben. (2004). Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

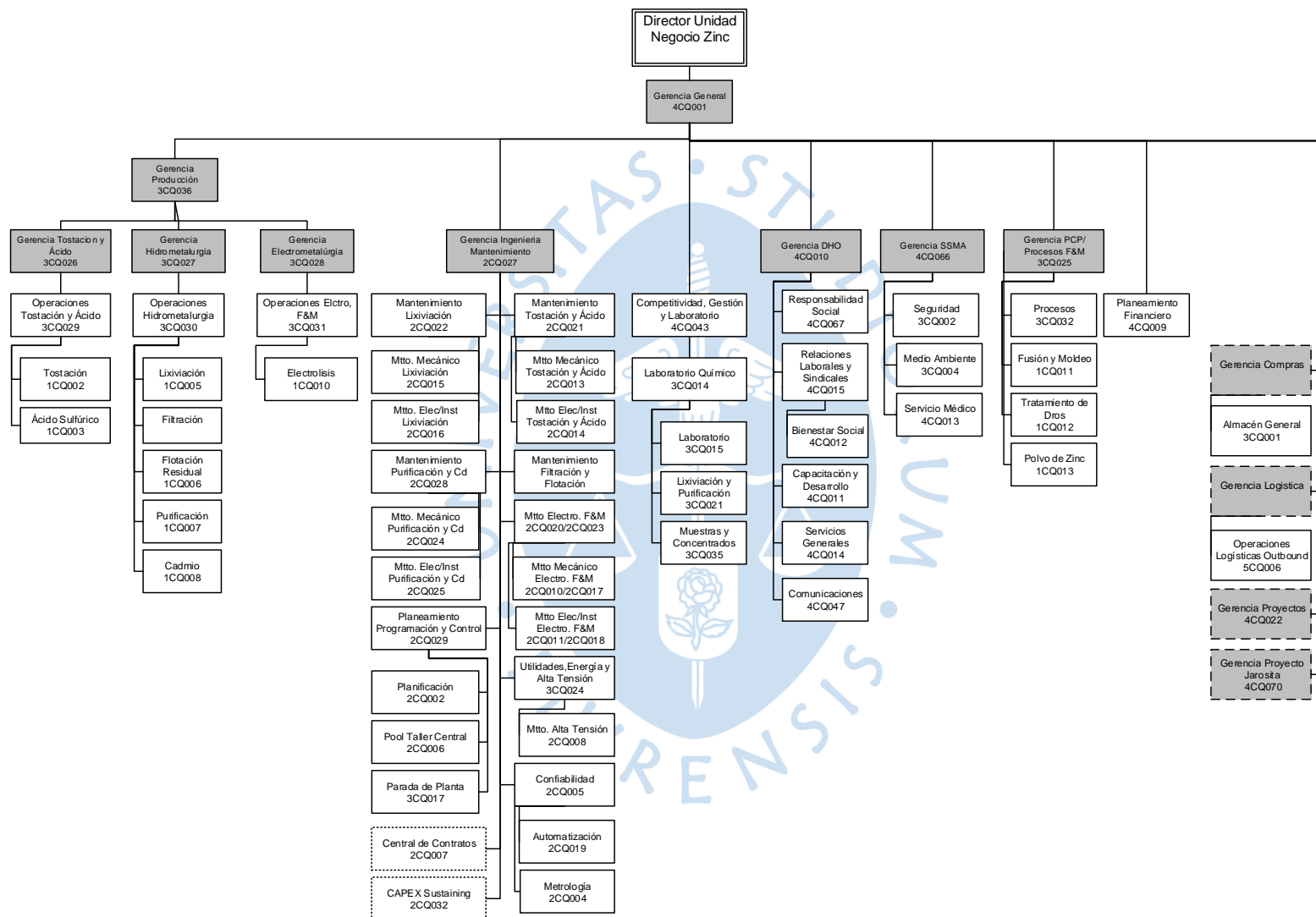


Anexos





Anexo A. Organigrama de la empresa



Fuente: La empresa