



UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Digitalización para mejorar la eficiencia de los procesos de desvinculación y administración de personal en la unidad Lagunas Norte – ex Minera Barrick Misquichilca S.A

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

Diana Carolina Jiménez Feria

**Revisor(es):
Mgtr. Fabiola Alcas Rojas**

Piura, abril de 2022



Dedicatoria

En primera instancia a Dios por haberme permitido avanzar este proyecto con empeño y perseverancia a pesar de las adversidades que se han presentado en el camino.

Asimismo; agradecer a mi familia, especialmente a mi madre que con amor incondicional y franqueza me ha motivado cuando he decaído por momentos, ha sido un gran soporte al sugerirme hacer las cosas de la mejor manera y a enfrentar los retos que se me presentan. A mis dos ex Jefes inmediatos, Armando y Freddy (QEPD), y a todo el equipo de recursos humanos de la unidad Lagunas Norte - ex Minera Barrick Misquichilca; por su confianza, soporte y motivación para llevar a cabo este proyecto durante mi tiempo de prácticas y por continuar con su puesta en marcha en los siguientes años con Minera Boroo Misquichilca SA.

Por último, agradecer a mi profesora revisora; por su apoyo, comprensión y guía durante el tiempo de elaboración de este trabajo.





Resumen

La digitalización e incorporación de tecnología específicamente en el área de Recursos Humanos ha ido escalando a pasos agigantados en los últimos años.

Así podemos ver, según Platas (2017), como ejemplo claro el cambio de enfoque y de optimización de los recursos en el subproceso de reclutamiento y selección. En menos de veinte años, hemos pasado de trabajar un reclutamiento 1.0 (contratación tradicional, a través de hardware como el fax y publicidad impresa) a un reclutamiento que hoy denominamos 4.0 (Las empresas atraen talento y contratan a través de la nube, de referencias externas y crowdsourcing, por medio de aplicaciones móviles y gamificación). (pp. 83-84).

Como se puede apreciar, ninguna empresa está ajena a la innovación tanto en sus procesos internos como en el producto o servicio que ofrecen ya que es pilar para su crecimiento y desarrollo en el mercado. Es por ello que; teniendo en cuenta estos postulados, este proyecto se basa en la digitalización y reservorio de documentos de desvinculación y administración de personal de la operación Lagunas Norte - ex Minera Barrick Misquichilca con el fin de maximizar la eficiencia y eficacia en la gestión de los mismos.

Su ejecución trae muchos beneficios; así, uno de ellos es tener acceso instantáneo de los mismos sea dentro o fuera del lugar de trabajo y hace que la gestión del talento humano sea más amigable. Se digitalizará documentos laborales y personales de los trabajadores activos; además, documentos de trabajadores desvinculados en el transcurso del año 2019. Para la implementación de este proyecto se tomaron en cuenta las ofertas que ofrecen las empresas que se dedican al negocio de digitalización y se hizo una comparativa con el trabajo de digitalización y escaneo realizado dentro del área en el transcurso del año 2019.



Tabla de contenido

Introducción	13
Capítulo 1 Aspectos generales	15
1.1 Descripción de la empresa.....	15
1.1.1 Ubicación	15
1.1.2 Misión y visión de la empresa.....	15
1.1.3 Organigrama	15
1.2 Descripción general de la experiencia profesional	16
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	19
1.2.2 Propósito del puesto.....	19
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe	20
1.2.4 Resultados concretos logrados	20
Capítulo 2 Fundamentación	21
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional	21
2.3 Proceso y análisis de datos.....	24
2.4 Análisis Costo – Beneficio.....	25
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de la experiencia	29
3.1 Aportes	29
3.2 Desarrollo de experiencias	30
Conclusiones	33
Recomendaciones	35
Lista de referencias	37
Apéndices.....	39
Apéndice 1. Descarga de base de datos mediante Oracle BI Discoverer	41
Apéndice 2. Construcción del buscador de documentos digitalizados (macro)	43
Apéndice 3. Modificación del consolidado de desvinculaciones	44

Apéndice 4. Creación de carpeta “files digitalizados 2019”	45
--	----



Lista de tablas

Tabla 1. Cronograma de actividades del proyecto	22
Tabla 2. Cotización de servicio de escaneo y digitalización.....	26
Tabla 3. Estudio de tiempos con y sin digitalización	27
Tabla 4. Estudio de tiempos sin proyecto implementado	29
Tabla 5. Estudios de tiempo con proyecto implementado.....	30





Lista de figuras

Figura 1. Organigrama del área de Recursos Humanos.....	16
Figura 2. Procesos y subprocesos en el área de RH.....	17
Figura 3. Proceso y análisis de digitalización	24





Introducción

En la actualidad, el mundo empresarial requiere de constantes innovaciones en sus procesos. Inclusive, en los productos que las empresas ofrecen debe de existir innovación ya que el consumidor es cada vez más exigente y por ende demandan productos o servicios más acorde a sus gustos y necesidades. Viéndolo en la parte interna de una organización, es importante estar en constante innovación y adaptarse a este mundo tan volátil que cada vez incorpora más la tecnología en su día a día.

En definitiva, los cambios actuales exigen más a las empresas adaptarse a la digitalización. Así lo advierte Platas (2017), quien introduce el término VUCA en este proceso de la siguiente forma:

Los cambios en pleno siglo XXI son constantes, y en el contexto VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) en que nos encontramos, la digitalización en todas las áreas de las organizaciones va tomando una dimensión transversal que no excluye a la gestión de personas. (pág. 81)

Cuando se habla de digitalización de procesos en las empresas, no solo se refiere en cuanto innovador sea el producto o servicio que esta ofrece, también nos referimos a hacer de manera más eficiente y eficaz las tareas y procesos de la empresa. La digitalización es un proceso de transformación digital y no escapa de ningún rubro.

Desde la perspectiva de Chiapello (2019, como se citó en Torrijos R. y otros, 2021, pág. 32), la práctica de digitalizar implica un cambio que transforma a la misma empresa ya que supone cimentar nuevos valores, creencias y costumbres que afectan no solo a los y las clientes, sino a sus profesionales también, pues «está claro que no se trata de un desafío que consiste únicamente en la implementación de la tecnología. Se trata de una nueva cultura, de un renovado compromiso del/la empleado/a mediante el cual debe desarrollar nuevas habilidades» (Slotnisky, 2016, como se citó en Torrijos R. y otros, 2021, pág. 32).

La digitalización e incorporación de tecnología específicamente en el área de Recursos Humanos ha ido escalando a pasos agigantados en los últimos años. Así se puede apreciar, según Platas (2017), como ejemplo claro el cambio de enfoque y de optimización de los recursos en el subproceso de reclutamiento y selección. En menos de veinte años, hemos pasado de trabajar un reclutamiento 1.0 (contratación tradicional, a través de hardware como el fax y publicidad impresa) a un reclutamiento que hoy denominamos 4.0 (Las empresas atraen talento y contratan a través de la nube, de referencias externas y crowdsourcing, por medio de aplicaciones móviles y gamificación). (pp. 83-84).

Ninguna empresa está ajena a la innovación tanto en sus procesos internos como en el producto o servicio que ofrecen ya que es pilar para su crecimiento y desarrollo en el mercado. Es por ello que; teniendo en cuenta estos postulados, este proyecto se basa en la digitalización y reservorio de documentos de desvinculación y administración de personal de la operación Lagunas Norte - ex Minera Barrick Misquichilca con el fin de maximizar la eficiencia y eficacia en la gestión de los mismos. Su ejecución trae muchos beneficios entre uno de ellos tener acceso instantáneo de los mismos sea dentro o fuera del lugar de trabajo y hace que la gestión del talento humano sea más amigable.

Se digitalizará documentos laborales y personales de los trabajadores activos; además, documentos de trabajadores desvinculados en el transcurso del año 2019. Para la implementación de este proyecto se tomaron en cuenta las ofertas que ofrecen las empresas que se dedican al negocio de digitalización y se hizo una comparativa con el trabajo de digitalización y escaneo realizado dentro del área en el transcurso del año 2019.



Capítulo 1 Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Minera Barrick Misquichilca S.A. (Barrick [MBM], s.f.) es una compañía minera de origen canadiense, específicamente de Toronto, dedicada al desarrollo de actividades de exploración y explotación minera en diferentes partes del mundo. Al año 2018 contaba con operaciones en 17 minas y tenía presencia en 12 países.

1.1.1 Ubicación

Inició sus operaciones con la mina Pierina en el año 1998, ubicada entre los 3800 a 4200 metros sobre el nivel del mar en la región de Ancash. En agosto del 2013 se anunció el fin de actividades productivas en el tajo de esta operación, dándose inicio a las acciones de cierre de este componente de acuerdo al plan de cierre de Mina Pierina. (MBM, 2022)

La operación Lagunas Norte inició el 2005, ubicada en la región La Libertad, a una altura de entre 3.700 y 4.200 metros sobre el nivel del mar. Su construcción demandó una inversión de 340 millones de dólares. Sin embargo; en junio del 2021, esta fue traspasada al 100% a Boroo Pte. Ltd. y a la fecha Barrick Gold Corporation cuenta con una sola unidad Minera en Perú. (MBM, 2022)

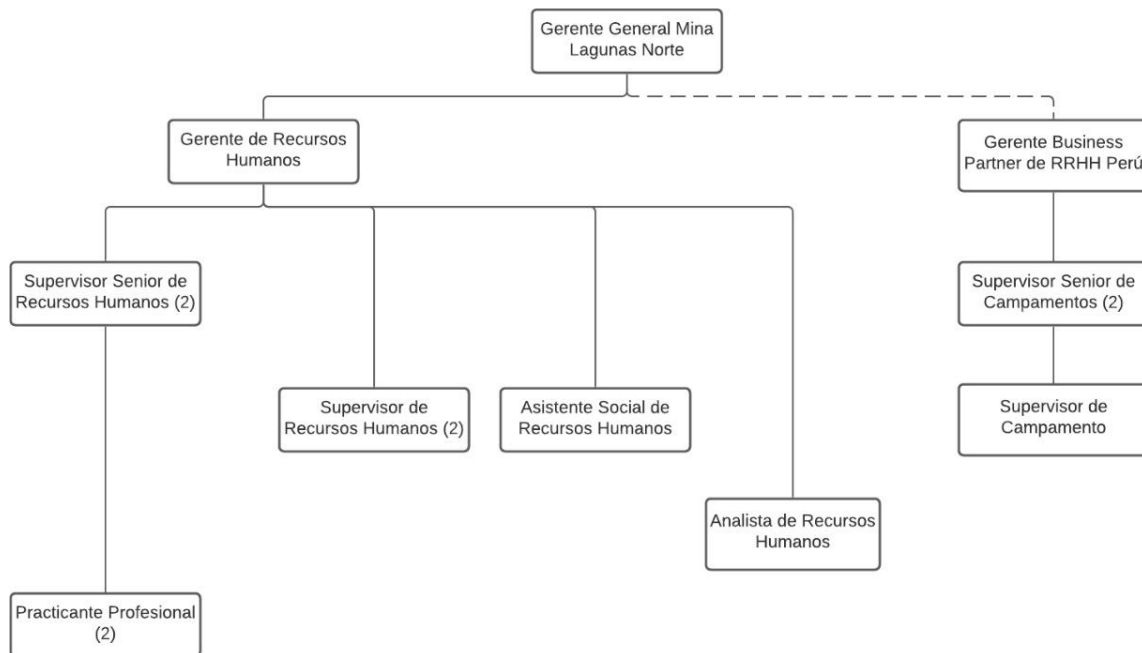
1.1.2 Misión y visión de la empresa

La misión es “ser la empresa de minería de oro más valiosa del mundo al encontrar, desarrollar y poseer los mejores activos, con las mejores personas, para ofrecer retorno sostenible para nuestros dueños y socios.” (MBM, 2022).

Su visión es “la generación de riqueza y bienestar a través de la minería responsable para los dueños, nuestra gente, y los países y comunidades con los que nos asociamos”. (Barrick Gold Corporation [MBM], s.f.)

1.1.3 Organigrama

En enero del 2019, el área de recursos humanos de la unidad Lagunas Norte de ex Minera Barrick Misquichilca S.A (ahora Minera Boroo Misquichilca S.A.) estaba conformado por las siguientes posiciones:

Figura 1*Organigrama del área de Recursos Humanos**Nota.* Elaboración propia

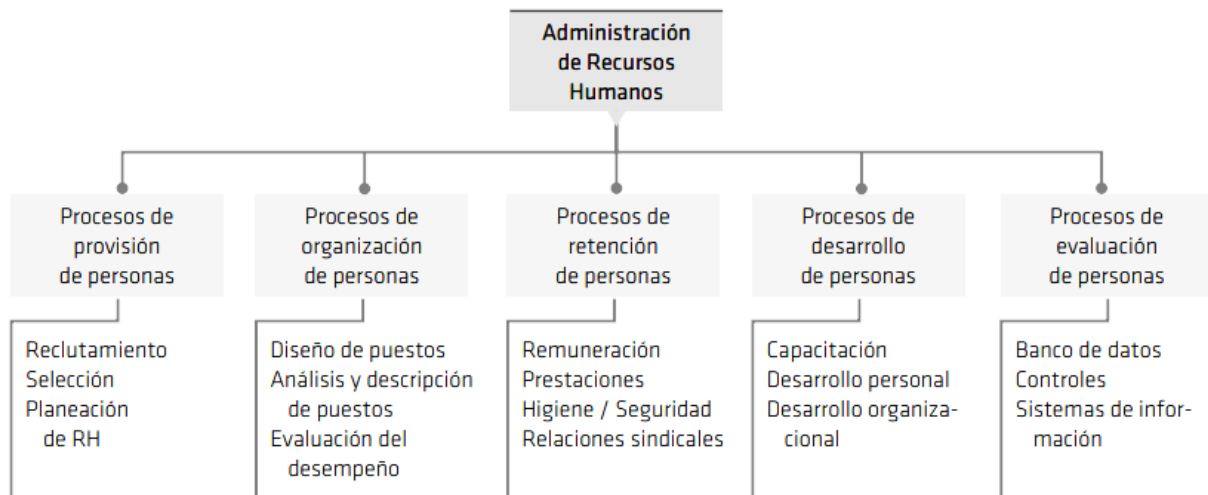
1.2 Descripción general de la experiencia profesional

Chiavenato (2009) afirma que “la administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos; como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (pág. 9).

Así, los procesos básicos en la gestión de personas se pueden resumir en cinco subsistemas “integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas.” (Chiavenato, 2011, pág. 100). Estos se interrelacionan y son interdependientes por lo cual cualquier cambio en uno de ellos ejerce una influencia en los demás:

Figura 2

Procesos y subprocesos en el área de RH



Nota. Tomado de *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (pág. 103), por Chiavenato I, 2011. McGRAW-HILL.

El autor también postula lo siguiente respecto al carácter situacional del área de recursos humanos:

El área de RH es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga acerca del ser humano y su naturaleza, y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles. A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de la organización. A ello se debe el carácter situacional del área de RH, que no se compone por técnicas rígidas e inmutables, sino por técnicas muy flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico.

Un esquema exitoso del área de RH de una organización en una época determinada puede no tener éxito en otra organización, o en la misma, pero en otra época, debido a que las cosas cambian, las necesidades se modifican y el área de RH debe tener en consideración el cambio constante en las organizaciones y sus ambientes (Chiavenato, 2011, pág. 96).

Considerando ello, el área de Recursos Humanos de la unidad Lagunas Norte – ex Minera Barrick se enfocaba en los siguientes sub procesos:

Reclutamiento y selección: este equipo se encontraba en oficinas Lima y se encargaba exclusivamente del reclutamiento y selección de personal tanto para la unidad Lagunas Norte ubicada en La Libertad como para la unidad Pierina ubicada en Huaraz. Una vez que los procesos concluían, el equipo de Lima coordinaba directamente con la unidad minera respectiva para realizar el proceso de incorporación e inducción del personal ingresante.

Administración de personal y remuneraciones: presidido por uno de los supervisores senior, este sub proceso se enfocaba en la eficiente gestión del personal tanto operativo como administrativo o de staff. Su coordinación directa era con un supervisor encargado de planillas, quién trabajaba desde oficinas Lima.

Evaluación de desempeño: Se ejecutaba el “Talent Mine”, una evaluación enfocada en temas de seguridad. Esta se suministraba de manera trimestral, un “Talent Submit” (calibración a fin de año en donde se evalúa cada caso) y una retroalimentación al personal evaluado.

Capacitación y formación: Se encargaba el otro supervisor senior de recursos humanos y se enfoca en el cumplimiento estricto del Decreto Supremo N° 023-2017-EM, el cual se basa en la seguridad y salud ocupacional en minería.

Bienestar social: presidido por la asistencia social, se encargaba de brindar un soporte al personal resolviendo sus dudas y consultas sobre sus necesidades asegurando un buen clima laboral.

Desvinculación de personal: ligado a administración de personal. Implicaba ejecutar el proceso de liquidación y cese de personal en la unidad minera correspondiente.

Seguridad y salud en el trabajo: articulaban esfuerzos con otra área de la empresa denominada “Prevención de Riesgos”.

Después de un exhausto proceso de reclutamiento y selección; en el año 2019 la autora fue elegida para formar parte del “Programa de Becarios” que lanzaba la empresa todos los años para sus operaciones tanto en Lagunas Norte como en Pierina; además de oficinas corporativas que se ubicaban en Lima.

En esta oportunidad; realizó labores bajo la posición de practicante profesional en el área de recursos humanos en donde, en ese entonces al 2019, era la unidad Lagunas Norte ubicada en la provincia de Santiago de Chuco, región La Libertad.

Dentro del año de prácticas profesionales se le asignaron 2 jefes. Ambos ostentaban el cargo de supervisor senior de recursos humanos, pero tenían enfoques distintos: uno se encargaba de la administración de personal y otro de las relaciones laborales y desvinculaciones respectivamente.

La experiencia en general fue muy buena y productiva no sólo en el ámbito profesional sino también personal. Se tuvo la oportunidad de conocer de primera mano el funcionamiento del área de recursos humanos en un sector tan importante para el desarrollo del Perú; además, la calidad del equipo de trabajo y la constante retroalimentación de sus jefes inmediatos enriqueció su primera experiencia en el sector.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

En el primer semestre del 2019 a la autora de este TI se le asignó el rol de apoyar en el proceso de administración de personal; en el cual sus funciones principales involucraban ejecutar el proceso de incorporación y habilitación de personal ingresante, organización de documentos del área, contrataciones, renovaciones de personal, manejo y reclasificación de costos, elaboración de reportes diversos del área, atención a consultas de personal, entre otras actividades vinculadas al sub proceso de administración de personal. Estas actividades soportaban el trabajo que realizaba la persona que tenía el cargo de analista de recursos humanos.

En el segundo semestre fue un soporte en el proceso de desvinculación de personal, en donde se le encargó realizar todas las coordinaciones que implicaba retirar al personal: desde armar la documentación hasta realizar su entrega a los trabajadores cesantes. Este rol también estaba ligado con su participación en la planificación y ejecución de un programa de retiro 2019; el cual, debido a la escasez y agotamiento de mineral e inicio del proceso de cierre de mina, consistía en la eliminación de puestos de trabajo y por consiguiente la desvinculación de personal de la unidad minera.

1.2.2 Propósito del puesto

Se podría decir que la ejecución del programa de retiro fue la etapa más desafiante de la experiencia de la autora en el programa de becarios, ya que involucraba coordinaciones y entrega de documentos a personal cesante. Muchos de ellos tenían buen tiempo laborando en la unidad por lo cual comunicarles sobre su cese de labores era una tarea muy complicada porque involucraba muchos sentimientos encontrados.

Esta experiencia en general reforzó no sólo conocimientos técnicos sino también desarrolló en ella habilidades blandas teniendo como base el propósito de su puesto en ese entonces: tratando con humanidad a los trabajadores.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe

El programa de retiro fue muy operativo y por su naturaleza involucraba mucha documentación importante.

De ahí y de realizar un análisis exhaustivo de oportunidades de mejora de los sub procesos del área surgió la idea de realizar un proyecto de digitalización de documentos de administración de personal y desvinculaciones. Este proyecto tenía como fin implementar la digitalización de documentos para los archivos históricos y asimismo ser eficientes con la búsqueda de documentos solicitados por la empresa y por entidades auditoras y/o regulatorias cuando estas realicen futuros requerimientos de documentación del personal cesante o activo.

1.2.4 Resultados concretos logrados

La ejecución de este proyecto de digitalización brindó beneficios tanto al área de recursos humanos como para la empresa mediante:

- La reducción de tiempo de respuesta sobre solicitudes de envío de documentos por parte de la autoridad de trabajo: En el caso de que sea una auditoría o entidad del estado como SUNAFIL o el Ministerio de Trabajo los que soliciten la documentación, es necesario dar una respuesta en el menor tiempo preciso. Si no se llega a presentar los documentos solicitados a tiempo, puede caerle a la empresa una multa, el cual el monto dependerá del tipo y cantidad de documento a presentar (gravedad del caso).
- Mayor alcance y mejor control de la documentación de personal: los miembros del área de recursos humanos tienen acceso inmediato a toda la documentación necesaria para procesos internos.
- Mayor orden de documentación y resolución de problemas de localización de documentos.
- Disponibilidad de espacio para uso del área: una vez digitalizados los documentos y files de personal, se pueden archivar y enviar a almacén. El espacio físico donde se encontraban, se puede realizar para uso del área.

Capítulo 2 Fundamentación

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

Poza (2020) explica la digitalización de la dirección de recursos humanos de la siguiente forma:

El área de RRHH es un pilar fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que las personas son las que determinan o hacen existir a las organizaciones. La cuarta revolución industrial exige un cambio de mentalidad y como consecuencia de ello la DRH ha sufrido un notable proceso de transformación hacia la e-HRM en los últimos años. La irrupción de las TIC ha modificado los procesos, sistemas y organización de los RRHH mediante nuevas plataformas digitales, apps y maneras de proveer servicios de RRHH. (pág. 174)

Las necesidades que tiene un área de recursos humanos respecto al manejo de su documentación son principalmente las siguientes:

Exceso de documentación suelta.

Dificultad en la búsqueda de documentos.

Espacio limitado para otras actividades y/o procesos del área.

En la actualidad, muchas son las empresas que están apostando por la digitalización de sus documentos; pues, ello les ayudará a mejorar su gestión en cuanto a disponibilidad de documentación importante para sus propios procesos y para soporte de la organización.

Después de llevar a cabo todo el proceso de entrega de documentación y coordinación de desvinculación de personal en el “programa de retiro”; se identificó que, al ser un área que maneja mucho formateo y documentación, es necesario que exista un soporte tecnológico que agilice los procesos y se dé una gestión eficiente de documentos.

Después de identificar este proceso de mejora, se planteó la digitalización de documentos de personal y junto a ello que objetivos específicos se perseguían con su implementación:

- Consolidar información necesaria para diferentes procesos de recursos humanos: para el caso de procesos de administración de personal eran necesarios los documentos del file de los trabajadores activos. En el caso del proceso de desvinculación, era importante tener un consolidado ordenado y un historial de documentos digitalizados.

- Acceso inmediato a información personal y laboral de los trabajadores: acceso dentro y fuera de la oficina, al alcance de todo el personal del área. Así, aumentaba el alcance de la información en cualquier momento y lugar.
- Disminuir los tiempos de búsqueda de documentación cuando esta sea requerida: evitar retrasos en el envío de la información que requiera entidades como SUNAFIL, Ministerio de trabajo, entre otras.
- Brindar una herramienta para la búsqueda de documentos del personal; además que permita obtener información personal de los trabajadores de manera rápida y sencilla.

También se realizó un cronograma para llevar a cabo el proyecto, el cual se detalla a continuación:

Tabla 1

Cronograma de actividades del proyecto

Actividad/Mes	May	Jun	Jul	Ag	Set	Oct	Nov	Dic
Investigación de proyectos similares (Benchmarking)	X							
Cotización del servicio de digitalización	X							
Control y orden de documentos en archivadora "Data Room"	X	X	X					
Diseño de la estructura de carpetas digitales y consolidado en Excel (buscador)			X					
Creación de base de datos			X					
Digitalización de documentos y carga			X	X	X	X	X	X
Seguimiento de Resultados y avance							X	X
Control de documentación							X	X
Seguimiento								X

Nota. Elaboración propia.

2.2 Implementación del proyecto

La digitalización, es decir el trabajo operativo, se inició en julio 2019 con files de personal activo.

Para conocer el avance de su implementación se asignaron los siguientes indicadores:

- Grado de satisfacción de los usuarios (equipo de recursos humanos) con la gestión de los procesos del área mediante encuestas trimestrales.
- Ahorros conseguidos: consumibles, papelería, impresoras, desplazamiento y traslado de la documentación.
- Tiempo medio de presentación de documentos a las entidades.
- Según el tiempo de búsqueda de documentos y respuesta a requerimientos internos y a auditoras.

Respecto a los recursos utilizados, estos fueron los siguientes:

A. Fuentes de investigación:

- Papers e investigaciones acerca de la minería en Perú.
- Búsqueda online sobre proyectos similares en otras empresas.
- Días de coordinación e investigación con apoyo de compañeros de recursos humanos.

Se tomó en consideración el proyecto de digitalización realizado en el site de Pierina hace dos años como base para realizar el presente proyecto.

B. Herramientas y procesos íntegramente digitales:

- Correo electrónico y escáner.
 - Uso de la firma digital para mandos medios y mandos altos en formatos de requerimiento de personal, formatos de control de ausencias de personal, entre otros.
 - Uso de la plataforma Turecibo.com que ya abastece los recibos de los trabajadores desde el 2017.
 - Uso de sistemas de RRHH para recojo de información de personal: Oracle BI Discoverer, Nexus HR.
 - Uso de la carpeta compartida de recursos humanos para el almacenamiento de los documentos digitalizados.
 - Herramientas del paquete MS Office para la elaboración del sistema buscador de files de personal activo y consolidado de desvinculaciones: macros.
- ### C. Cotizaciones de servicio de digitalización externa:

- Se solicitó una cotización a dos empresas: Encuadernación Fournier SAC e Imaging Perú SAC.

- El costo promedio por digitalizar una hoja es de S/.0.145.

D. Files del personal:

- Orden y archivo de documentos sueltos en cada file.
- Orden y archivo de documentos de desvinculación.
- Se solicitó folders azules para la organización de los files que se encontraban en folders manila.

E. Herramientas de trabajo:

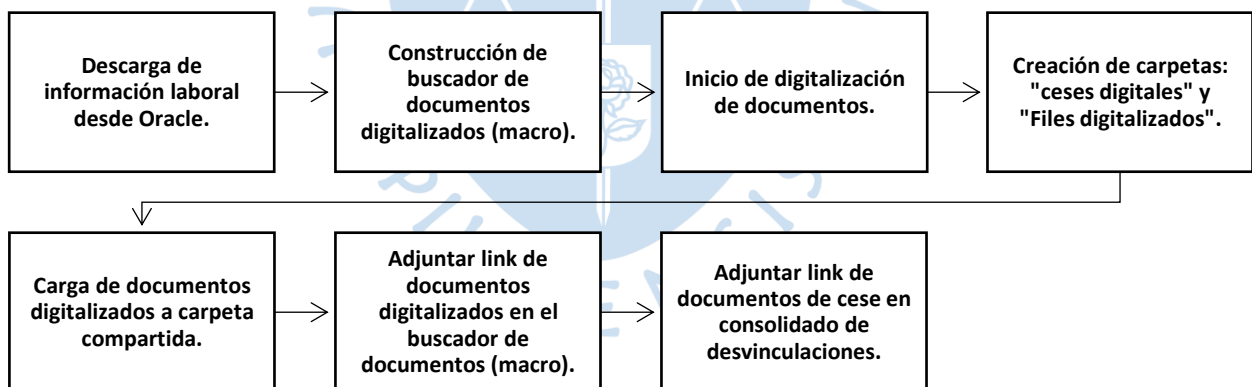
- Perforador
- Engrapador
- Files azules

2.3 Proceso y análisis de datos

Se planteó un esquema de procesamiento de datos del personal y una estructuración de los mismos:

Figura 3

Proceso y análisis de digitalización



Nota. Elaboración propia.

1) Inicialmente, se descargó una base de datos del Sistema Oracle BI Discoverer con la siguiente información: nombre completo de trabajador, DNI, código Oracle, celular, correo electrónico personal, puesto, nivel, área, supervisor directo, correo corporativo, tipo de contrato, fecha de ingreso y fecha de término (ver apéndice 01).

2) Luego, se construyó una macro en Excel para agregar los datos de la fuerza laboral descargados desde Oracle BI Discoverer y columnas dirijan a la carpeta donde se encuentran los documentos digitalizados. (ver apéndice 02).

3) Finalmente, se cargaron los documentos digitalizados en la carpeta compartida de recursos humanos:

- Para el caso de desvinculaciones, se consideró agregar una subcarpeta llamada “Ceses digitales” dentro de la carpeta “DESVINCULACIÓN”. El enlace de cada documento se agregó en el consolidado de desvinculaciones para un acceso directo (ver apéndice 03).

- Para el caso de los files de personal activo, se consideró crear una nueva carpeta llamada “Files digitalizados 2019” dentro de la carpeta compartida. (ver apéndice 04).

Se analizó el impacto ambiental y económico que se daría con la implementación del proyecto y se llegó a concluir lo siguiente:

Impacto ambiental: una reducción de papelería e impresión en el corto y largo plazo. Reducción de papel para los procesos de administración de personal (formatos de control de ausencias, amonestaciones, entre otros).

Impacto económico: reducción de files físicos de personal, disponibilidad de espacio uso del área. Realizando la digitalización los mismos miembros del área, se da un ahorro de costos de entre S/. 5,000 a S/. 12,000. En el caso de requerimiento de documentos para demandas, es necesario tener la información de manera rápida. Este mayor alcance de los documentos tendrá también un impacto económico porque se podrá responder de manera rápida y eficiente a los procesos de demandas y ante requerimientos de entidades auditoras.

2.4 Análisis Costo – Beneficio

Se solicitaron cotizaciones a empresas de digitalización de documentos:

- Encuadernación Fournier SAC: S/. 0.090 costo por hoja.
- Imaging Perú SAC: S/. 0.20 costo por hoja.

Tabla 2*Cotización de servicio de escaneo y digitalización*

Empresa	Tipo de documento			Costo total	Plazo de ejecución (días)
	Boletas	Files de personal	Documentos de cese		
Encuadernación Fournier SAC	S/. 1,624.4	S/. 2,970.0	S/. 895.7	S/. 5,490.1	60
Imaging Perú SAC	S/. 3,609.8	S/. 6,600.0	S/. 1,990.4	S/. 12,200.2	10

Nota. Elaboración propia.

Para el caso de las boletas; Minera Barrick utiliza la plataforma *turecibo.com*, la cual alberga boletas desde el 2016 y se firman de manera digital.

En el caso de auditorías suele solicitarse boletas de los 5 últimos años, por ello solo es necesario la digitalización de boletas de dos años: 2014 y 2015 ya que los años posteriores a estos ya están cargadas en la plataforma anteriormente mencionada.

Ahorros/beneficios previstos

A. Costo de hora hombre ahorrados cuando se busca el file físico: depende de las horas que se tome desde la llegada de un requerimiento de documentos hasta su envío vía correo electrónico.

Ejemplo:

Tabla 3*Estudio de tiempos con y sin digitalización*

Criterio a considerar	Monto o tiempo
Horas totales trabajadas en el mes (en un sistema atípico 4x3)	192 horas
Sueldo mensual (de la persona que buscará los documentos, en este caso, un practicante)	S/. 1,800
Costo por hora hombre (sueldo/horas trabajadas en el mes)	S/. 9.375
Horas de búsqueda de documentos físicos sea en file o en documentación suelta	3 horas
Horas de búsqueda de file digital	3 minutos
Horas ahorradas	2h 57 minutos
Costo hombre ahorrado	S/. 27.65625

Nota. Elaboración propia.

Este costo es por la búsqueda de un grupo de documentos de un solo trabajador. En el caso de que sea una búsqueda de documentos de varios trabajadores se requerirá mayor tiempo para la búsqueda; y, por lo tanto, el costo de hora hombre dedicada será mayor.

En el caso de que sea una Auditoría o entidad del estado como SUNAFIL o el Ministerio de Trabajo los que soliciten la documentación, es necesario dar una respuesta en el menor tiempo preciso. Si no se llega a presentar los documentos solicitados a tiempo, puede caerle a la empresa una multa, el cual el monto dependerá del tipo y cantidad de documento a presentar (gravedad del caso).

B. Mayor alcance y mejor control de los documentos: cualquier miembro del área de Recursos Humanos tiene acceso inmediato a toda la documentación necesaria para procesos internos.

C. Menor tiempo de respuesta: eliminación de desplazamientos, se reducen de igual forma el tiempo de consultas para el caso de auditorías y procesos de demandas.

D. Mayor orden de documentación y resolución de problemas de localización de documentos.

E. Disponibilidad de espacio para uso del área: una vez digitalizados los documentos y files de personal, se pueden archivar y enviar a almacén. El espacio físico donde se encontraban, se puede realizar para uso del área



Capítulo 3 Aportes y desarrollo de la experiencia

3.1 Aportes

El desarrollo profesional y basado en valores impartido por la Universidad de Piura le ha brindado a la autora los conocimientos necesarios para poder ejecutar y llevar a cabo un proyecto como este ya que ha manejado herramientas de ofimática y además ha puesto en práctica conocimientos de algunos cursos de gestión humana. Sin mencionar que, gracias a la calidad de profesores que ha tenido a lo largo de su carrera universitaria y a las relaciones interpersonales y habilidades blandas que pudo desarrollar en diversas actividades en la Universidad ha podido adaptarse fácilmente a este sector y, sobre todo, ha construido relaciones profesionales y de amistad que hasta la fecha perduran.

El proyecto se implementó según el cronograma propuesto y a diciembre del 2019 se obtuvieron los siguientes resultados y avances:

- Reducción de tiempo de respuesta:

El tiempo de respuesta ante requerimiento de documentos disminuyó aproximadamente un 50%. Anteriormente un requerimiento de documentación se solicitaba un día en la mañana, y se respondía con los documentos al día siguiente en la tarde. Ahora, se responde el mismo día en el que se requirió tal documentación.

Para complementar este resultado, se realizó un estudio de tiempos previo a la ejecución del proyecto y después de haberlo implementado. Para este estudio, se tomó el tiempo que se demora desde camino al “Data Room” (espacio de archivo de documentos del área) hasta encontrar el archivo solicitado en el file del personal.

Los resultados antes de implementar el actual proyecto fueron los siguientes:

Tabla 4

Estudio de tiempos sin proyecto implementado

Objetivo: Encontrar los contratos del trabajador XYZ	Tiempo dedicado
Llego correo de requerimiento de documentos	10 segundos
Tiempo camino a la data room	15 segundos
Tiempo para buscar el file del trabajador	60 segundos
Tiempo para encontrar el documento	120 segundos
Tiempo de escaneo y envío de documentos (cantidad: 4 contratos)	420 segundos
Tiempo de guardado de documentos a file	90 segundos

Tiempo de revisión y guardado de documento enviado	180 segundos
Tiempo de envío de documento solicitado	120 segundos
Tiempo total	20 Minutos

Nota. Elaboración propia.

Según este estudio de tiempos, 20 Minutos es el tiempo aproximado suponiendo de que se encuentren todos los documentos en el file. Si no fuera el caso, se tendría que solicitar el documento al archivo central (proveedor) ubicado en Lima. Así; estarían requiriendo mayor tiempo de búsqueda, lo cual tardaría horas y hasta días en enviar el documento solicitado.

Después de implementar la digitalización de los documentos, el tiempo utilizado sería el siguiente:

Tabla 5

Estudios de tiempo con proyecto implementado

Objetivo: Encontrar los contratos del trabajador XYZ	Tiempo dedicado
Llego correo de requerimiento de documentos	10 segundos
Búsqueda de file de personal y documento en archivo compartido	60 segundos
Tiempo de envío de documento solicitado	120 segundos
Tiempo total	3 a 4 minutos*

Nota. Elaboración propia. *Tiempo total estimado.

- Reducción de papelería en la data de Recursos Humanos: orden y limpieza.
- Espacio disponible para disposición del área de Recursos Humanos: Con la eliminación de documentos antiguos e innecesarios, se dispone de un espacio libre en el data room para el uso del área.

3.2 Desarrollo de experiencias

La implementación del proyecto “Digitalización para el eficiente desarrollo de los procesos de desvinculación y administración de personal en la unidad Lagunas Norte – ex Minera Barrick Misquichilca S.A” hará de la gestión de recursos humanos más práctica y efectiva, teniendo al alcance la documentación del personal y disminuyendo tiempos de espera de los requerimientos de la empresa y entidades auditoras y regulatorias.

Desde su planificación tuvo el soporte y la acogida de todos los miembros del área de recursos humanos en ese entonces en el 2019.

Se invirtió en tiempo cada día para el escaneo de los documentos de personal y se aprendió a ser más estructurada con la documentación que manejaba el área, ya que esta por su naturaleza es confidencial y debe de estar protegida en el lugar donde se encuentre.

A la actualidad, este proyecto ha sido de un gran soporte para la gestión de recursos humanos de la unidad minera, ex Minera Barrick y actualmente Minera Boroo Misquichilca. De forma que, en plena pandemia covid-19 el equipo actual de recursos humanos ha podido acceder de manera rápida y en cualquier momento a los documentos sin necesidad de ir a buscarlos físicamente en la operación minera.

Esta satisfacción expresada por su equipo en ese entonces, y el equipo actual de Minera Boroo es gratificante y hace sentir a la autora que valió la pena cada minuto invertido en el proyecto. Además, de la satisfacción de haber contribuido con la mejora de procesos de la empresa.





Conclusiones

El ingreso de nuevas tecnologías de la información en la sociedad y en diferentes sectores está transformando la forma de hacer las cosas, y en consecuencia facilita y transforma la ejecución de actividades en una empresa. La gestión de personas no es ajena a esta transformación; esto se ve reflejado en el uso del correo electrónico, de los canales directos de comunicación de la empresa con los trabajadores, de las videoconferencias, de nuevas formas de organización como actualmente el teletrabajo (el cual ha cobrado mucha más fuerza en plena pandemia covid-19) y el establecimiento de procesos más rápidos. Aun así; el camino a la digitalización e introducción de nuevas tecnologías en las empresas, sobre todo al momento de gestionar personas, es amplio y queda mucho por recorrer. En este aspecto, se requiere facilitar culturas de cambio y generar actitudes positivas en todos los niveles hacia la digitalización.

En la transformación digital, los colaboradores y colaboradoras en la empresa deben convertirse en agentes protagonistas del cambio. Esta adopción de actitud requiere de un compromiso con la empresa y una rápida adaptación a los cambios y situaciones que se presenten. Esta adaptación debe ir de la mano con la formación de los profesionales, capacitándolos para afrontar este reto tecnológico.

La implementación del proyecto “Digitalización para el eficiente desarrollo de los procesos de desvinculación y administración de personal en la unidad Lagunas Norte – ex Minera Barrick Misquichilca S.A” hará de la gestión de recursos humanos más práctica y efectiva de las próximas generaciones del área, teniendo al alcance la documentación del personal y disminuyendo tiempos de espera de los requerimientos de la empresa y entidades auditoras y regulatorias.

El proyecto de digitalización tiene una aceptación al 100% entre los usuarios / miembros del área de recursos humanos. Su implementación constante permitirá manejar de manera eficiente los procesos del área.



Recomendaciones

El presente proyecto abarca tanto al área de recursos humanos como a los nuevos integrantes de la organización; pues si se considera digitalizar los files del personal activo, desde la inducción se debe pedir a los nuevos trabajadores el envío de sus documentos personales de manera digital y hacer un seguimiento correcto a esto para evitar pérdida de tiempo escaneando esos documentos físicos.

A diciembre 2019 se ha digitalizado solo el pack de desvinculación, el cual contiene lo siguiente: certificado de trabajo, carta de liberación CTS, hoja informativa de seguro de latencia, hoja informativa de seguro vida ley, formato de decisión sobre acciones, formato de depósito de utilidades y formato de retiro de pertenencias. Por lo cual, se sugiere realizar una digitalización más completa: todo el file del personal cesado o identificar que documentos se requerirán a futuro en caso de demandas ya que por el corto tiempo no se llegó a concluir al 100% el escaneo.

Se sugiere que el formato de control de ausencias, uno de los formatos utilizados en la administración de personal, sea firmado digitalmente y sea enviado vía correo electrónico. Así se evita el uso de papel y que el trabajador lo presente físicamente. Además, teniéndolo de manera virtual se puede agregar fácilmente al file digital del trabajador.

El presente proyecto debería de implementarse de manera organizacional; es decir, a nivel de empresa en todas las áreas sean operativas o de soporte. Iniciando con la implementación de este proceso, se creará una cultura de transformación digital y los procesos soportaran la mejora de la eficiencia y eficacia.



Lista de referencias

- Barrick Gold Corporation. (s. f.). Presencia: Perú. De Barrick Gold Corporation Sitio web. Consultado el 10 de Enero del 2022. <https://www.barrick.com/Spanish/presencia/peru/default.aspx>
- Barrick Gold Corporation. (s. f.). Acerca de. De Barrick Gold Corporation Sitio web. Consultado el 10 de Enero del 2022. <https://www.linkedin.com/company/barrick-gold-corporation/about/>
- Chiavenato I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. México, D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. (9na. ed.).
- Chiavenato I. (2009). Gestión del talento humano. México, D. F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. (3era ed.)
- Platas V. (2017). Digitalización de la gestión de personas. Oikonomics: Revista de economía, empresa y sociedad, 8, 81-83. 9/12/2021, De Dialnet Base de datos.
- Poza J. (2020). DIGITALIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, E-HRM Y EL CASO DE IETEM. Revista de Dirección y Administración de Empresas - Enpresen Zuzendaritza eta Administrazio Aldizkaria, 27, 174. 8/12/2021, De Dialnet Base de datos.
- Torrijos, R.; Rosado, M.; Lacasa, P. (2020). Las prácticas de digitalización implementadas en las empresas desde los departamentos de Recursos Humanos: Análisis crítico del discurso. Revista Prisma Social, 32, 519.

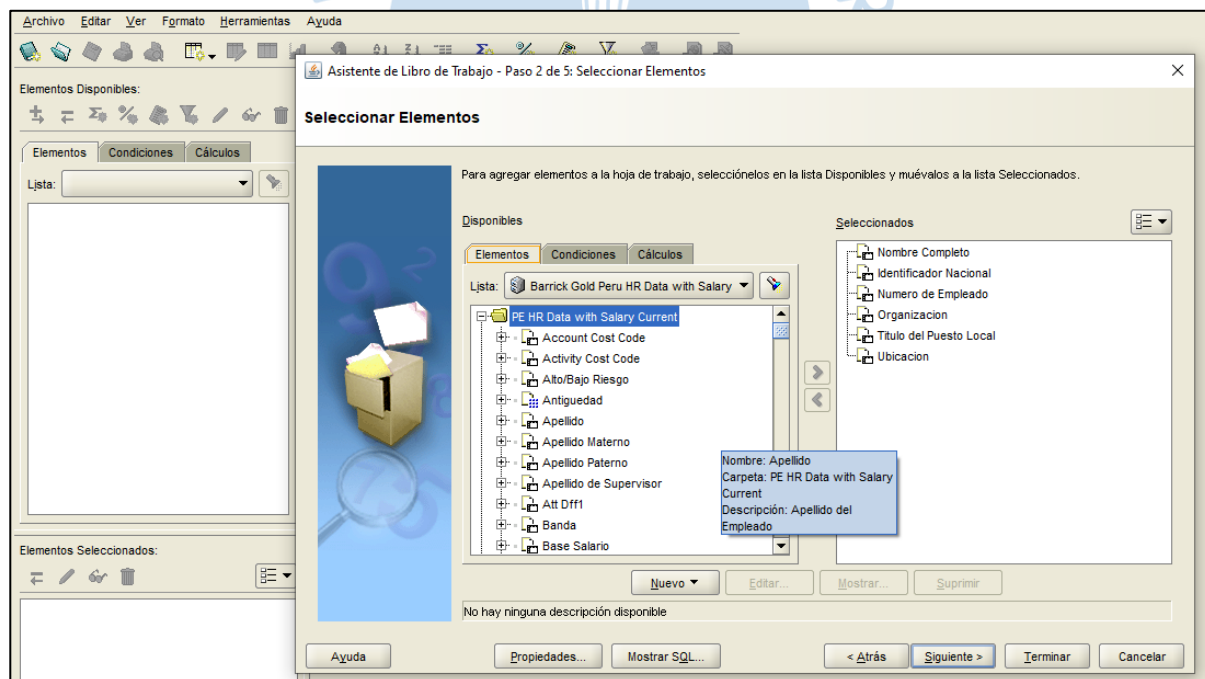
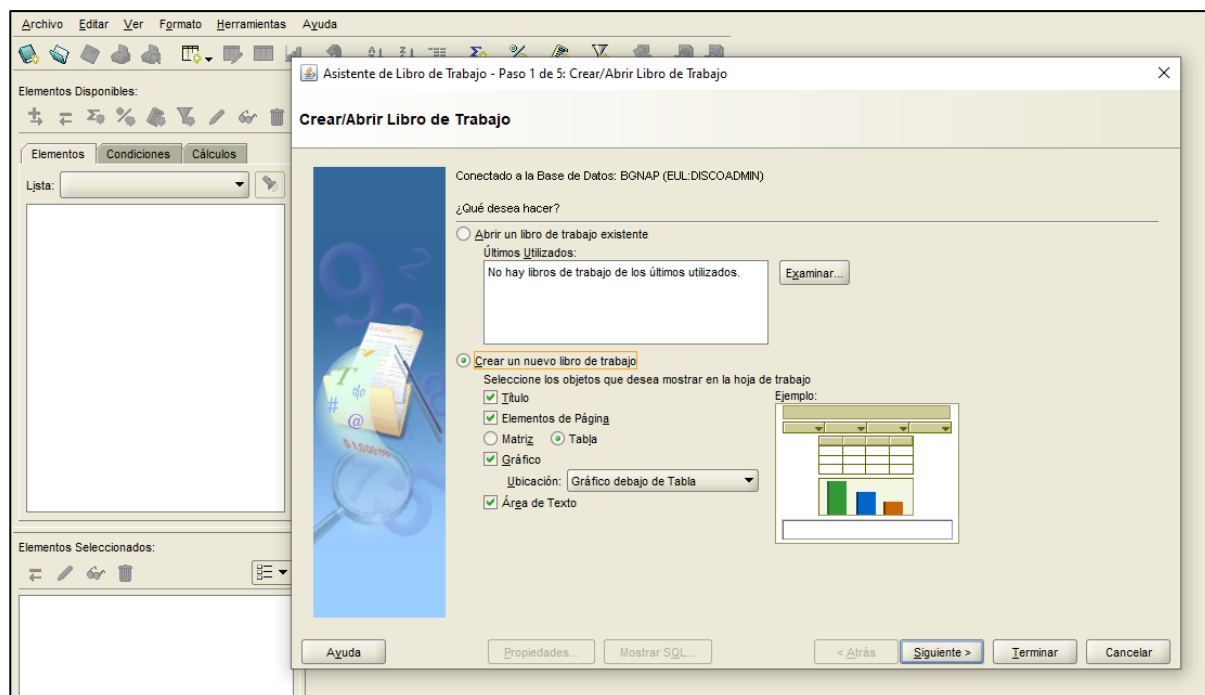


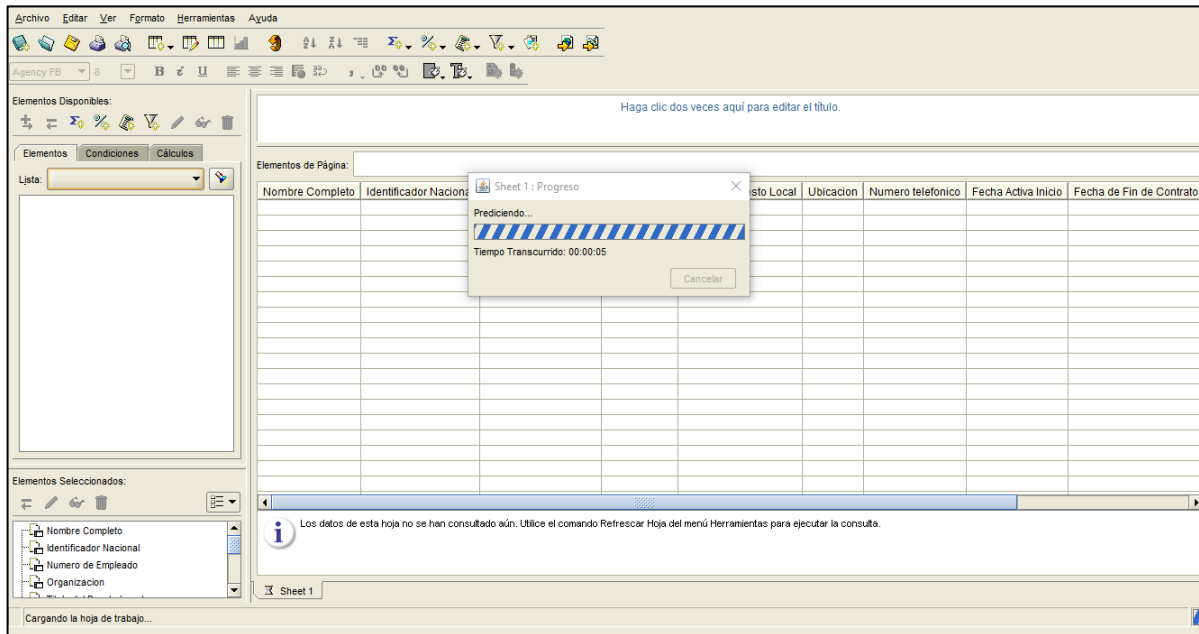
Apéndices





Apéndice 1. Descarga de base de datos mediante Oracle BI Discoverer





Workbook 1 - Oracle BI Discoverer - Internet Explorer

Haga clic dos veces aquí para editar el título.

Elementos de Página:

Nombre Completo	Identificador Nacional	Numero de Empleado	Organizacion	Título del Puesto Local	Ubicacion	Numero telefonico	Fecha
Chavez Chacon, Mr. Luis Miguel	42402551	301715	PE LN Water Treatment Management	Water Management Operator III	HR - PE Lagunas Norte	5144205248	01-JUL-2
Chavez Chacon, Mr. Luis Miguel	42402551	301715	PE LN Water Treatment Management	Water Management Operator III	HR - PE Lagunas Norte	5144205248	30-JUN-2
Chavez Chacon, Mr. Luis Miguel	42402551	301715	PE LN Water Treatment Management	Water Management Operator III	HR - PE Lagunas Norte	5144205248	30-JUN-2
Chavez Chacon, Mr. Luis Miguel	42402551	301715	PE LN Water Treatment Management	Water Management Operator III	HR - PE Lagunas Norte	5144205248	30-JUN-2
Chavez Chacon, Mr. Luis Miguel	42402551	301715	PE LN Water Treatment Management	Water Management Operator III	HR - PE Lagunas Norte	5144205248	30-JUN-2
Chavez Chacon, Mr. Luis Miguel	42402551	301715	PE LN Water Treatment Management	Water Management Operator III	HR - PE Lagunas Norte	5144205248	01-JUL-2
Chavez Chacon, Mr. Luis Miguel	42402551	301715	PE LN Water Treatment Management	Water Management Operator III	HR - PE Lagunas Norte	51968350655	30-JUN-2
Chavez Chacon, Mr. Luis Miguel	42402551	301715	PE LN Water Treatment Management	Water Management Operator III	HR - PE Lagunas Norte	51968350655	30-JUN-2
Chavez Chacon, Mr. Luis Miguel	42402551	301715	PE LN Water Treatment Management	Water Management Operator III	HR - PE Lagunas Norte	51968350655	30-JUN-2
Chavez Chacon, Mr. Luis Miguel	42402551	301715	PE LN Water Treatment Management	Water Management Operator III	HR - PE Lagunas Norte	51968350655	30-JUN-2
Chavez Chacon, Mr. Luis Miguel	42402551	301715	PE LN Water Treatment Management	Water Management Operator III	HR - PE Lagunas Norte	51968350655	30-JUN-2
Chavez Chacon, Mr. Luis Miguel	42402551	301715	PE LN Water Treatment Management	Water Management Operator III	HR - PE Lagunas Norte	51968350655	01-ENE-2
Chavez Chacon, Mr. Luis Miguel	42402551	301715	PE LN Water Treatment Management	Water Management Operator III	HR - PE Lagunas Norte	51968350655	30-JUN-2
Carbajal Malqui, Mr. Ronald	41162440	301713	PE LN Maintenance Superintendence	Maintenance Multifunctional Ted	HR - PE Lagunas Norte	+5113602485	01-SEP-2
Carbajal Malqui, Mr. Ronald	41162440	301713	PE LN Maintenance Superintendence	Maintenance Multifunctional Ted	HR - PE Lagunas Norte	+5113602485	30-JUN-2
Carbajal Malqui, Mr. Ronald	41162440	301713	PE LN Maintenance Superintendence	Maintenance Multifunctional Ted	HR - PE Lagunas Norte	+5113602485	30-JUN-2
Carbajal Malqui, Mr. Ronald	41162440	301713	PE LN Maintenance Superintendence	Maintenance Multifunctional Ted	HR - PE Lagunas Norte	+5113602485	01-MAR-2
Carbajal Malqui, Mr. Ronald	41162440	301713	PE LN Maintenance Superintendence	Maintenance Multifunctional Ted	HR - PE Lagunas Norte	+5113602485	01-MAR-2
Carbajal Malqui, Mr. Ronald	41162440	301713	PE LN Maintenance Superintendence	Maintenance Multifunctional Ted	HR - PE Lagunas Norte	+51994873128	01-SEP-2
Carbajal Malqui, Mr. Ronald	41162440	301713	PE LN Maintenance Superintendence	Maintenance Multifunctional Ted	HR - PE Lagunas Norte	+51994873128	30-JUN-2
Carbajal Malqui, Mr. Ronald	41162440	301713	PE LN Maintenance Superintendence	Maintenance Multifunctional Ted	HR - PE Lagunas Norte	+51994873128	30-JUN-2

Sheet 1

Nota. Elaboración propia

Apéndice 2. Construcción del buscador de documentos digitalizados (macro)

PROTOTIPO DE LA MACRO



PERSONAL ACTIVO

DATA DE PERSONAL

FINALIZAR

DATA RRHH

<u>DATOS PERSONALES</u>	<u>DATOS LABORALES:</u>	<u>DOCUMENTOS:</u>
DNI:	Puesto:	Documentos de incorporación
Apellido Paterno:	Organización:	
Apellido Materno:	Supervisor:	Contratos
Nombre completo:	Correo corporativo:	Formatos / evaluaciones
Código:	<u>Contratos</u>	Otros documentos
Teléfono celular:	Tipo de contrato:	
Correo:	Última fecha de inicio:	
Dirección:	Fecha de término:	
	Estado:	

Macro de RRHH - buscador de files - Excel

Diana Carolina

FECHA DE INGRESO	FECHA DE TERMINO	ESTADO	DOCUMENTO DE CESA	OTROS DOCUMENTOS
13-May-13		Activo		
1-Jul-03		Activo		
13-Ene-09		Activo		
15-Ene-18		Activo		
14-Mar-05		Activo		
22-Feb-05		Activo		
13-Oct-14		Activo		
3-Nov-14		Activo		
25-Ago-14		Activo		
24-Feb-11		Activo		
4-Sep-17	31-Ago-20	Activo		
1-Jun-19	31-Dic-19	Activo		
27-Feb-06		Activo		
30-Ene-08		Activo		
23-Ene-17		Activo		
1-Jun-19		Activo		
4-Feb-08		Activo		
19-Oct-15		Activo		
28-Mar-16		Activo		

BARRICK - LAGUNAS NORTE



"CADA PERSONA QUE REGRESO A CASA SANA
SE VA CON TODOS LOS DIAS"

PERSONAL BARRICK

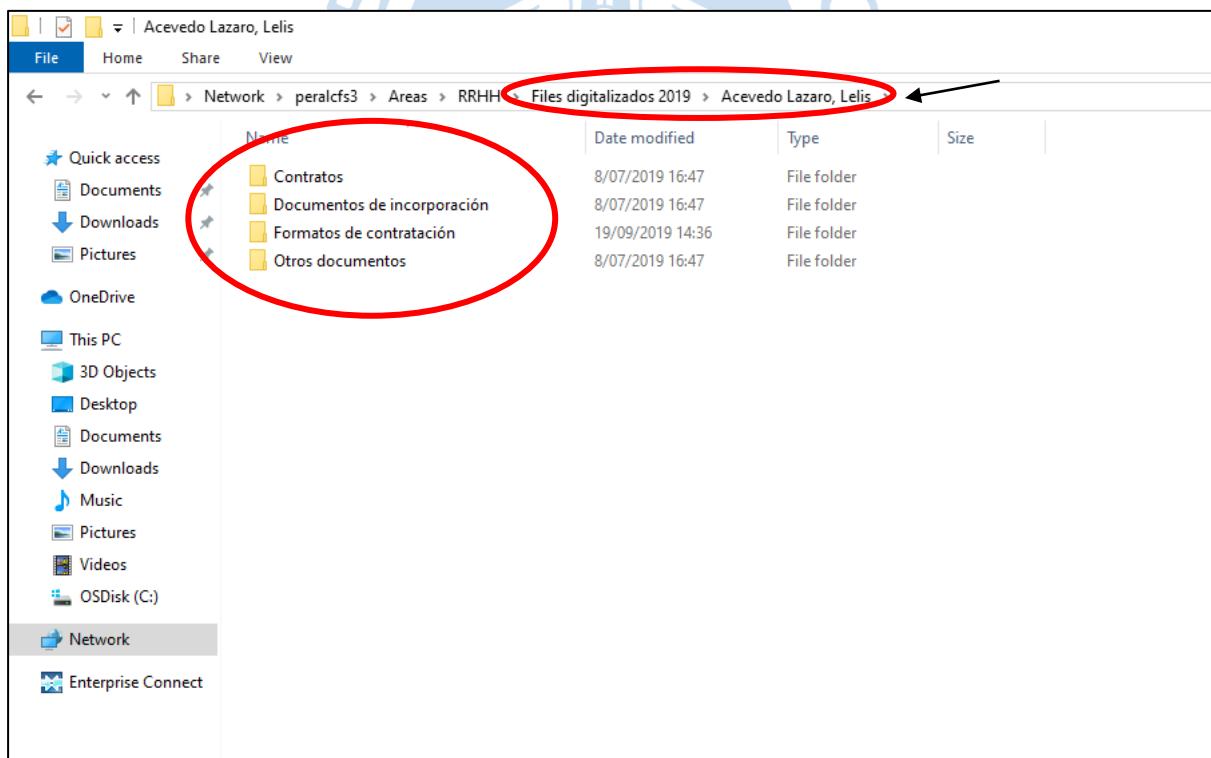
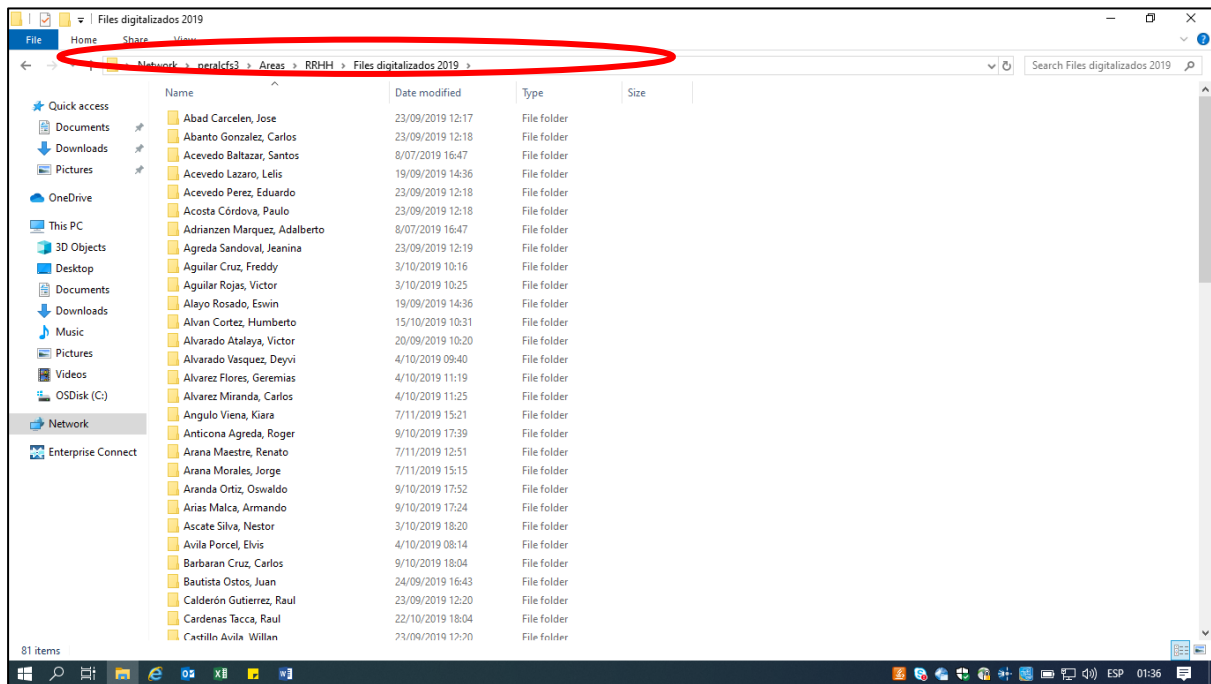
BASE DE DATOS

FINALIZAR

Nota. Elaboración propia.

Apéndice 3. Modificación del consolidado de desvinculaciones

Apéndice 4. Creación de carpeta “files digitalizados 2019”



Nota. Elaboración propia