



EN LA UAP  
TÚ ERES PARTE  
DEL CAMBIO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

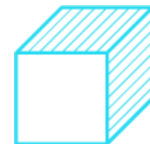
**“PROCESO DE MEJORA PARA LA ACREDITACIÓN DE  
CONDUCTORES DE LA MINERA LAS BAMBAS”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**PRESENTADA POR LA BACHILLER  
GARIBAY ROSAS MONICA CECILIA**

**ASESOR  
MG. ING. ROGELIO ALEXSANDER LOPEZ RODAS**

**AREQUIPA – PERÚ, DICIEMBRE 2021**



## **DEDICATORIA**

A mi familia, que día a día incentivó en mí el deseo de superación y por su apoyo emocional e incondicional para lograr mis objetivos. Especialmente para ti papá, Mauro Garibay.





## **AGRADECIMIENTO**

A mis docentes de la escuela de Ingeniería Industrial, por haberme brindado sus enseñanzas y experiencias.

A mis padres. que siempre fueron mi soporte.





## INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen varias empresas dedicadas al rubro de transporte de carga liviana y pesada para minería, como la empresa Transportes Hagemsa S.A.C.

El entorno competitivo actual exige que la empresa busque una mejora continua, que le permita asegurar su permanencia en el mercado y la calidad de su servicio.

Por la exigencia del mercado y la gran cantidad de clientes con las que labora, decidió crear área de acreditaciones en el año 2019, este estudio está abocado a realizar un diagnóstico de la situación actual del área de acreditaciones de la empresa, con la finalidad de aplicar un plan estratégico de Acreditación del personal para la minera las Bambas, que resulte en una mejora de la eficiencia para la acreditación del personal y la disminución de los costos del proceso.

Cada personal nuevo es una inversión, en donde surge la incertidumbre y si este culminara el proceso de acreditación.

Se buscará implementar un procedimiento para que los conductores sean acreditados en un menor tiempo, con la finalidad de evitar que abandonen el proceso; reduciendo así los costos y mejorando los indicadores de gestión. También se buscará la retención del personal acreditado, para no afectar en el desarrollo de las actividades diarias del servicio de transporte.





## RESUMEN

Actualmente, de manera cotidiana, trabajan con diversas mineras que solicitan su servicio de almacén y transportes de carga de Transportes Hagemsa S.A.C., uno de sus más grandes clientes es la minera las Bambas, donde existen lineamientos o manuales para la acreditación del personal pero estos no son claros o han sido cambiados por la introducción de nuevas tecnologías; en el presente estudio de investigación titulado "Proceso de Mejora para la Acreditación del personal de conductores para la minera las Bambas", se establecerá un procedimiento.

En nuestro país existen varias dependencias del estado como es el caso de la Superintendencia de Transporte Terrestre de personas, carga y mercancía (SUTRAN) donde las empresas de transportes se rigen a sus normativas y del MTC (Ministerio transporte y comunicaciones) que regulan y verifican el cumplimiento de la normatividad, del marco legal acerca del manejo de vehículos, tipos de licencias y récord de conductor.

En el factor humano es de gran importancia en el proceso de reclutamiento, selección, acreditación y contratación; la acreditación del personal busca tener mano de obra calificado para cumplir con las expectativas del cliente y asegurar el cumplimiento de las exigencias de la minera las Bambas.

La empresa es responsable no solo de proporcionar la información apropiada, sino de entrenar y capacitar a su personal para manejar de manera segura todos los productos que se encuentren dentro de la unidad.





## ABSTRACT

Currently, on a daily basis, they work with various mining companies that request their warehouse and cargo transportation services from Transports Hagemsa SAC, one of their largest clients is the Las Bambas mining company, where there are guidelines or manuals for the accreditation of personnel but these do not they are clear or have been changed by the introduction of new technologies; In the present research study entitled "Improvement Process for the Accreditation of the personnel of drivers for the mining company Las Bambas", a procedure will be established.

In our country there are several state agencies such as the Superintendency of Land Transportation of people, cargo and merchandise (SUTRAN) where transport companies are governed by their regulations and the MTC (Ministry of transport and communications) that regulate and verify compliance with regulations, the legal framework about the handling of vehicles, types of licenses and driver's record.

In the human factor, it is of great importance in the recruitment, selection, accreditation and hiring process; The accreditation of the personnel seeks to have qualified workforce to meet the client's expectations and ensure compliance with the requirements of the Las Bambas mining company.

The company is responsible not only for providing the appropriate information, but also for training and educating its personnel to safely handle all products within the unit.





## TABLA DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>II</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>III</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>V</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO.....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE IMÁGENES .....</b>	<b>XI</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>GENERALIDADES DE LA EMPRESA .....</b>	<b>1</b>
1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	1
1.2. PERFIL DE LA EMPRESA O ENTIDAD .....	2
1.3. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.....	3
1.3.1. Misión.....	3
1.3.2. Visión .....	3
1.3.3. Objetivo.....	4
1.4. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	4

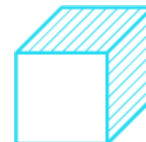




1.4.1.	Organigrama de la empresa.....	4
1.4.2.	Análisis de FODA.....	5
1.5.	DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE LA EMPRESA.....	7
1.5.1.	Análisis político .....	7
1.5.2.	Análisis económico .....	8
1.5.3.	Análisis social.....	9
1.5.4.	Análisis ambienta.....	11
<b>CAPÍTULO II</b>	.....	<b>14</b>
<b>REALIDAD PROBLEMATICA</b>	.....	<b>14</b>
2.1.	DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	14
2.2.	ANÁLISIS DEL PROBLEMA .....	17
2.3.	OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	19
2.3.1.	Objetivo Principal .....	19
2.3.2.	Objetivos Específicos.....	19
<b>CAPÍTULO III</b>	.....	<b>20</b>
<b>DESARROLLO DEL PROYECTO</b>	.....	<b>20</b>
3.1.	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO.....	20
3.1.1.	Antecedentes de la investigación.....	20







3.1.2.	Bases teóricas.....	22
3.1.3.	Bases Normativas .....	23
3.1.4.	Análisis del proceso de acreditación .....	23
3.1.5.	Diagrama causa- efecto .....	27
3.1.6.	Aplicar herramientas de mejora .....	30
3.1.7.	Aplicación de la mejora Kaizen .....	36
3.1.8.	Estandarizar el proceso de acreditación en un procedimiento .....	54
3.1.9.	Costos del proceso de acreditaciones .....	63
3.2.	Cronograma del Proyecto .....	64
3.3.	CONCLUSIONES.....	66
3.4.	RECOMENDACIONES .....	67
<b>CAPITULO IV</b> .....		<b>68</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....		<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....		<b>68</b>
<b>CAPÍTULO V</b> .....		<b>69</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b> .....		<b>69</b>





## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> Inducción del Personal Nuevo .....	39
<b>Gráfico 2</b> Instrucciones de Trabajo.....	40
<b>Gráfico 3</b> Acreditación de Conductores .....	41
<b>Gráfico 4</b> Causas de Renuncia.....	42
<b>Gráfico 5</b> Cambios dentro de la Empresa.....	43
<b>Gráfico 6</b> Regresarías a Laborar a la Empresa .....	44
<b>Gráfico 7</b> Motivos que lo harían regresar a la Empresa .....	45





## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Análisis FODA del Proceso de Acreditación de Conductores .....	6
<b>Tabla 2</b>	Tipos de Licencias, Años de Experiencia y Unidades .....	16
<b>Tabla 3</b>	Aplicación de Kaizen para la Gestión de Conductores.....	34
<b>Tabla 4</b>	Aplicación de Kaizen Para la Acreditación de Conductores .....	35
<b>Tabla 5</b>	Resultados de Encuesta de Personal Cesado .....	46
<b>Tabla 6</b>	Procedimientos de Acreditación .....	60
<b>Tabla 7</b>	Costos del Proceso de Acreditación de Conductores .....	63
<b>Tabla 8</b>	Cronograma de Actividades para la Elaboración del Proyecto .....	65





## ÍNDICE DE IMÁGENES

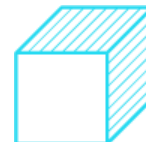
Imagen 1 Logo de la Empresa de Hagemsa .....	3
<b>Imagen 2</b> Organigrama Transportes Hagemsa S.A.C. ....	5
<b>Imagen 3</b> Valorización Anual Septiembre 2016 a Agosto 2017 .....	8
<b>Imagen 4</b> Política de Desarrollo Sostenible .....	10
<b>Imagen 5</b> Política Contratación del Personal de la Zona .....	11
<b>Imagen 6</b> Política del Sistema Integrado de Gestión .....	13
<b>Imagen 7</b> Validaciones por las Distintas Áreas de Bambas .....	17
<b>Imagen 8</b> Metodología Tradicional de la Acreditación del Personal.....	18
<b>Imagen 9</b> Capacitaciones Obligatorias Para la Acreditación de Conductores .....	25
<b>Imagen 10</b> Diagrama Ishikawa- Análisis del Problema .....	29
<b>Imagen 11</b> Proceso de Requerimiento de Conductores .....	31
<b>Imagen 12</b> Modelo de un Diagrama de Flujo de Acreditación de Conductores .....	36
<b>Imagen 13</b> Formato de Requerimiento de Personal .....	38
<b>Imagen 14</b> Evolución del Desempeño Laboral 1 de 1.....	52
<b>Imagen 15</b> Evolución del Desempeño Laboral 1 de 2.....	53
<b>Imagen 16</b> Evolución del Desempeño Laboral 1 de 1.....	54
<b>Imagen 17</b> Ingreso a la Plataforma Web Control .....	55





<b>Imagen 18</b>	Creación de Nuevo Funcionario.....	56
<b>Imagen 19</b>	Pases de Activación.....	56
<b>Imagen 20</b>	Documentación para Fotocheck.....	57
<b>Imagen 21</b>	Documentación para Licencia Interna.....	58
<b>Imagen 22</b>	PR-RRHH-013 Acreditación del Personal.....	59
<b>Imagen 23</b>	Proceso de Acreditación de Conductores.....	61





## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES DE LA EMPRESA

#### 1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Transportes Hagemsa S.A.C., nace como una empresa familiar, conformada por dos hermanos soñadores y visionarios, es una empresa arequipeña constituida el 01 de agosto del año 1998.

Sus primeros clientes en aquel período fueron Ferreyros, Praxair y Detroit, transportando principalmente carga pesada y liviana en general.

Con el transcurrir del tiempo y gracias a la calidad de atención a sus clientes, la empresa Transportes Hagemsa S.A.C., obtiene contratos con diversas empresas mineras como: Xstrata Tintaya, Southern Peru Copper Corporation y Sociedad Minera Cerro Verde; esta apertura de mercado le permitió a la empresa crecer, adquiriendo y renovando la flota de unidades para prestar servicios especializados en el sector minería.

En el 2009, la empresa obtiene el contrato con Xstrata para manejar la logística parcial del proyecto Las Bambas en Cuzco, transportando maquinaria, carga pesada y liviana en las rutas del sur del Perú.

En el 2010, incursiona en el ámbito internacional con el transporte de carga pesada y liviana para la empresa Xstrata en el país de Chile, lo que constituye un paso importante para la empresa al internacionalizar sus rutas.

En Julio del 2012, obtiene un contrato con Compañía Minera Ares para la ruta de Arequipa – Ares con el servicio de Camabajas para cargas mayores a 6





metros de alto. Posteriormente, en setiembre del mismo año obtiene un contrato con Ferreyros para equipos modulares de 8 ejes con un peso total de 85 TN, en la mina Souther Peru Cooper Corporation.

En el 2019, gana contrato directo con la minera las Bambas, transportando maquinaria, carga pesada y liviana.

En el 2020, sigue viajando a Chile con el servicio de transporte de carga pesada de tolvas a Antofagasta.

En la actualidad la empresa está dedicada al rubro de transporte terrestre de carga general, materiales peligrosos y carga sobredimensionada por carretera, donde sus principales clientes son las mineras Bambas, Antapaccay, Antamina, Cerro Verde, Quellaveco, Shougang, Hubday, Bayovar entre otras.

## **1.2. PERFIL DE LA EMPRESA O ENTIDAD**

Transportes Hagemsa S.A.C., brinda servicios que son diseñados acorde a las necesidades de los clientes y de acuerdo a estándares internacionales de calidad, seguridad y responsabilidad con el ambiente.

Cuenta con cinco sucursales en las ciudades de Arequipa, Lima, Moquegua, Cuzco y Espinar.

La sede principal está ubicada en la región de Arequipa en la Av. Perú Semi Rural Pachacutec C-32, lote 3 y 4, Cerro Colorado.

Sus turnos del personal son variables de trabajo, establecidos de acuerdo a la zona de destacamento:





- Minas, cuenta con roster variables que van desde el 14x7, 21x7 y 24x6.
- Oficinas, cuenta con roster de 6x1

**Imagen 1**

*Logo de la Empresa de Hagemsa*



Fuente: (Hagemsa, 2020)

### **1.3. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA**

#### **1.3.1. Misión**

Brindar un servicio de transporte de carga pesada y logística a nivel nacional satisfaciendo plenamente en tiempo y forma los requerimientos de los clientes garantizando un servicio que destaque por la seguridad, puntualidad y calidad, con respaldo de tecnología adecuada, personal calificado y competitivo, quienes cuentan con el apoyo para su formación ética y profesional; respetando el medio ambiente de las comunidades por donde opera.

#### **1.3.2. Visión**

Ser una empresa LIDER en el transporte de carga pesada, consolidarse en el mercado peruano y expandirse a nivel internacional como una empresa de calidad que brinda sus servicios con excelencia, eficiencia







y seguridad, acorde con el cambio de la tecnología y comprometidos con el medio ambiente, servicio al cliente y la formación integral de sus colaboradores.

### **1.3.3. Objetivo**

Ser una empresa que cumpla con lineamientos y las normativas vigentes para la satisfacción de los clientes.

Promover el mejoramiento continuo de procesos y la prevención de problemas, con la participación sus colaboradores.

Establecer relaciones tanto con los clientes como con los proveedores con el fin de mejorar la calidad en todos los aspectos.

## **1.4. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **1.4.1. Organigrama de la empresa**

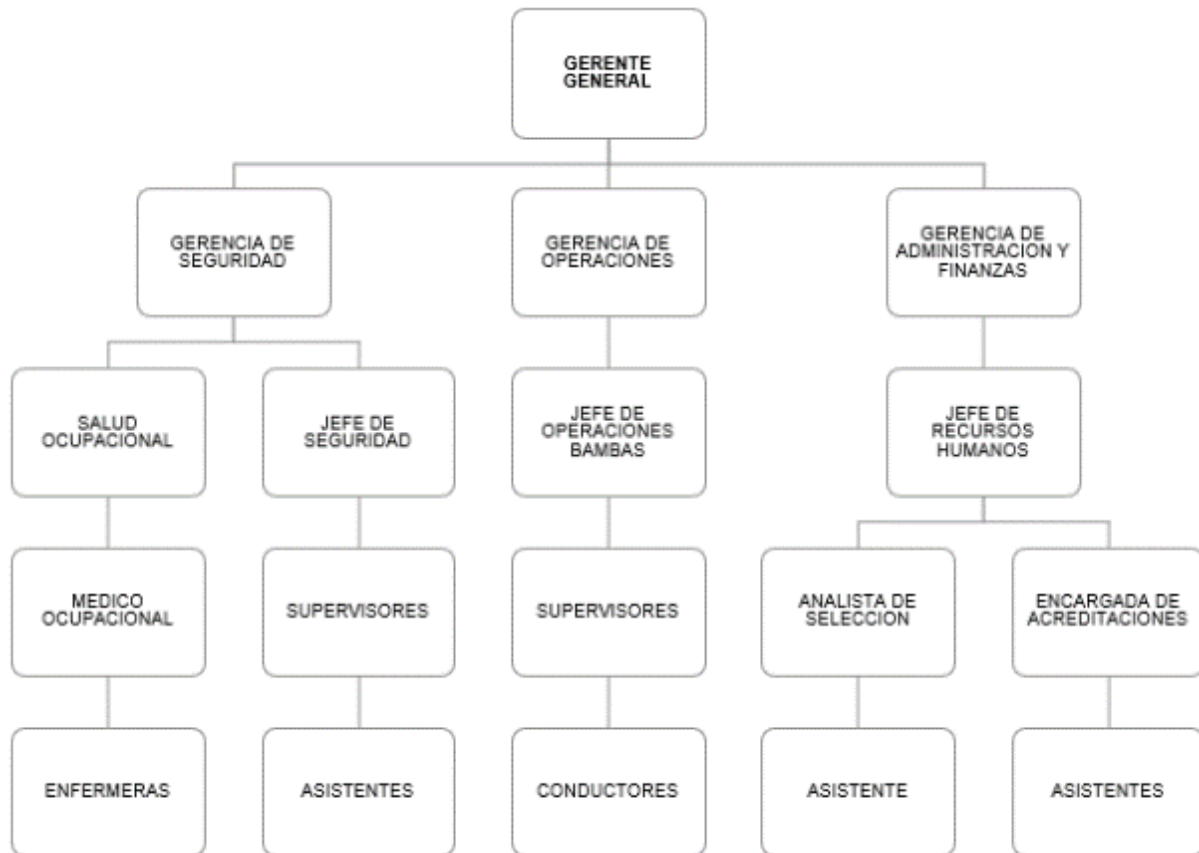
Se presenta el siguiente organigrama en la Imagen 1, donde se identifica las áreas que compromete la acreditación del personal y como estas influyen en el proceso de acreditación de conductores.





**Imagen 2**

*Organigrama Transportes Hagemsa S.A.C.*

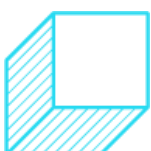


Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)

### 1.4.2. Análisis de FODA

El análisis FODA viene representado por la tabla 1 donde se aprecia las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la acreditación de los conductores para la minera las Bambas.

A continuación, se presenta el análisis FODA:





**Tabla 1**

*Análisis FODA del Proceso de Acreditación de Conductores*

<b>MATRIZ FODA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal calificado.</li> <li>2. Capacitación constante del personal.</li> <li>3. Se tiene políticas de: alcohol y drogas, desarrollo sostenible, contratación del personal de la zona y sistemas integrados de gestión.</li> <li>4. Servicio de traslado de carga dimensionada.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Salarios menores a los del mercado.</li> <li>2. Alta rotación del personal.</li> <li>3. Desorganización del área de operaciones.</li> <li>4. La retención del personal es nula.</li> <li>5. Procedimiento de acreditación obsoleto.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIA FO:</b>	<b>ESTRATEGIA DO:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potencial mercado en crecimiento.</li> <li>2. Incremento de la demanda de almacén y traslado de carga.</li> <li>3. Nueva página web control- Bambas.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- F1 F2; O1 O3 La empresa tiene personal calificado con licencia y fotocheck para cumplir con los servicios solicitados.</li> <li>- F1; O3 Optimizar el proceso de acreditación de conductores mediante la Web Control.</li> <li>- F3; O2: A optimización de los procesos que permitan incrementar la satisfacción de los clientes, reducir los incidentes tanto en seguridad y salud ocupacional, proteger el ambiente, prevenir la contaminación y promover el respeto de las comunidades.</li> <li>- F4; O2: Servicios especializados de carga dimensionada con personal capacitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- D1, D2, D3, D4; O1, O2: Implementación de la evaluación de desempeño para evaluar su rendimiento, el cual nos permitirá detectar errores y necesidades en la gestión del capital humano, estimular el potencial de los empleados, mejorar su productividad y fidelizar al personal.</li> <li>- D5; O3: Desarrollo de un procedimiento para la acreditación del personal.</li> </ul>
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIA FA:</b>	<b>ESTRATEGIA DA:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presencia de conflictos sociales por intereses personales de la comunidad (huelgas).</li> <li>2. Mejores propuestas salariales.</li> <li>3. Estado de emergencia por COVID-19</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- F1, F2, F4; A2: Desarrollo de una campaña para atraer nuevo personal y retener al conductor acreditado.</li> <li>- F2, A3: Realizar el servicio de transporte con todas las medidas de bioseguridad y equipos de protección adecuados. Pruebas COVID cada 7 días.</li> <li>- F3; A1: Mayor difusión de las políticas de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- D1, D2, D3, D4, D5; A1, A2, A3 Desarrollo de un plan estratégico para cumplir con los servicios a la minera las Bambas.</li> </ul>





Al realizar la elaboración del FODA observamos las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las oportunidades y las amenazas en su entorno.

Transportes Hagemsa tiene que superar las amenazas que presenta, como el caso del estado de emergencia COVID-19, mejorando en las medidas de bioseguridad del personal que labora en la empresa para disminuir los contagios y aprovechar las oportunidades para el crecimiento de la empresa.

Otra de las amenazas son las ofertas salariales que ofrecen las empresas de la competencia, se debe fidelizar al personal con incentivos para disminuir la fuga de talento humano y aprovechar las oportunidades del incremento de la demanda de almacén y traslado de carga.

## **1.5. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE LA EMPRESA**

### **1.5.1. Análisis político**

Cumplir las leyes y reglamentos vigentes, normas y regulaciones aplicables a nuestros servicios, así como cumplir con las exigencias del cliente especificados en su reglamento interno de trabajo (RIT) y contrato o servicio de trabajo, para el ingreso del personal a la unidad minera.





### 1.5.2. Análisis económico

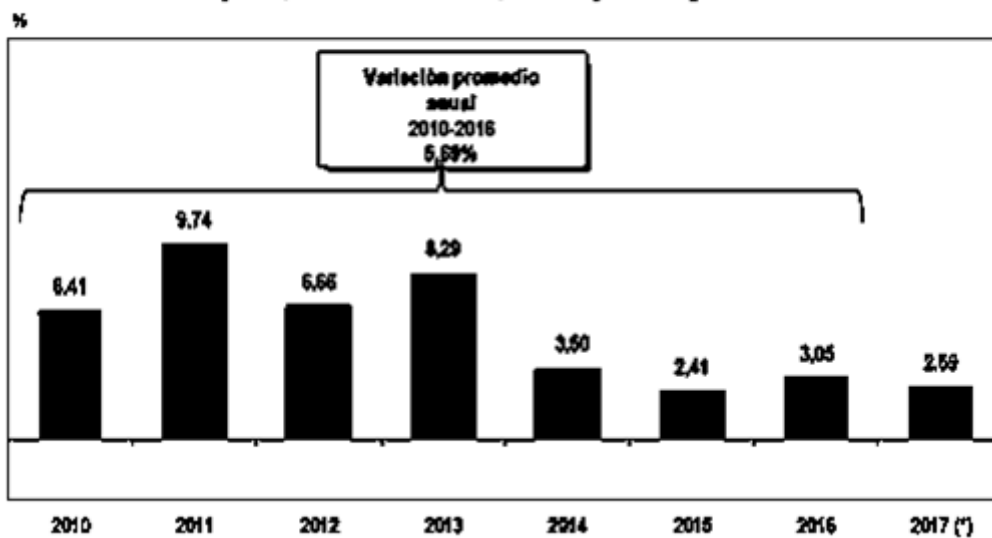
Promover el desarrollo profesional de los colaboradores tomando acciones para mejorar sus competencias.

En el mes de agosto 2017 el sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería creció en 1,6% tanto por la mayor actividad del subsector transporte (1,72%) como del almacenamiento y mensajería (1,47%); informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

**Imagen 3**

*Valorización Anual Septiembre 2016 a Agosto 2017*

**Variación anualizada del Valor Bruto de la Producción del Sector Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería: 2010-2017**



Fuente: (INEI, 2020)

En los últimos 12 meses, el sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería aumentó en 2,6%.





### **1.5.3. Análisis social**

Aplicar eficazmente nuestros estándares de calidad, seguridad y salud ocupacional, medio ambiente y respeto de las comunidades como parte integral del negocio, tanto en las labores diarias como en las decisiones técnicas y comerciales que permitan asegurar la mejora continua del desempeño del Sistema Integrado de Gestión.

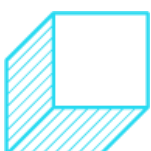
La gestión de desarrollo sostenible ésta directamente liderada por la Gerencia General de Transportes HAGEMSA, comprometiéndose a trabajar en términos de responsabilidad social brindando los recursos necesarios para el cumplimiento del mismo.

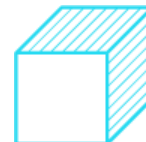
Promover el desarrollo integral del recurso humano local para el desenvolvimiento oportuno y eficiente en el área laboral.

Elevar el nivel de compromiso de los colaboradores locales con respecto a las políticas, los planes, los programas y proyectos, los objetivos y procesos, así como procedimientos de la empresa.

Fortalecer la capacidad, tanto individual como colectiva del personal local de la zona de influencia, aportando conocimientos, habilidades y actitudes, para el mejor desempeño laboral y el logro de los objetivos de la empresa.

Integrar al colaborador local mediante la inducción en la cultura organizacional, al sistema de valores de la entidad, familiarizarlo con el trabajo laboral empresarial, instruirlo acerca de la misión, visión,






objetivos, procesos y procedimientos de la empresa y crear sentido de pertenencia hacia la misma.

**Imagen 4**

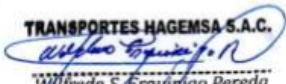
*Política de Desarrollo Sostenible*

	<p><b>POLÍTICA DE DESARROLLO SOSTENIBLE</b></p>	<p><b>PO-HSEC-010</b></p>
		<p><b>Versión: 02</b></p>
		<p><b>Página 1 de 1</b></p>

Transportes Hagemsa SAC, empresa privada dedicada al transporte terrestre de carga general, especial y materiales peligrosos, tiene como objetivo contribuir al desarrollo social, económico e institucional de las comunidades pertenecientes a las zonas de influencia, con el fin de mejorar la calidad de vida de todos nos comprometemos a:

1. Identificar las principales comunidades y grupos vulnerables pertenecientes a nuestra zona de influencia con el fin de conocer sus necesidades de mayor prioridad y formular adecuados programas de desarrollo sostenible.
2. Implementar, en colaboración con las partes interesadas de nuestras actividades, campañas de desarrollo sostenible para minimizar las necesidades de alta prioridad y facilitar el desarrollo de capacidades locales que permitan contribuir a la prosperidad sostenida de la comunidad.
3. Fortalecer y diversificar la economía local y regional, a través del uso de bienes y servicios locales.
4. Priorizar la contratación de mano de obra calificada y no calificada de la zona de influencia de nuestras operaciones.
5. Promover el respeto a la cultura, valores y costumbres de las diversas comunidades de la zona de influencia donde se desarrollan nuestras actividades.

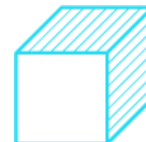
Fecha de aprobación: **20/11/2019**



**TRANSPORTES HAGEMSA S.A.C.**  
 Wilfredo S. Erquiaga Pereda  
 GERENTE GENERAL  
 R.U.C. 20371332210


Fuente: (Hagemsa, 2020)





**Imagen 5**


*Política Contratación del Personal de la Zona*

	<p><b>POLÍTICA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DE LA ZONA</b></p>	<p><b>PO-RRHH-002</b> <b>Versión: 02</b> <b>Página 1 de 1</b></p>
---	---	---

TRANSPORTES HAGEMSA S.A.C. reafirmando su compromiso con la responsabilidad social e inclusión de las comunidades que se encuentran dentro de su zona de influencia gestiona la contratación de su personal dando prioridad a la gente de la zona y de la región según las necesidades y perfiles de los cargos, por lo cual se determinan las siguientes directrices:

- ✓ En Primera instancia se dará la oportunidad de trabajo a las personas provenientes de los municipios de las zonas de influencia de nuestras actividades y de zonas cercanas.
- ✓ Si no hay personal de la región que cumpla con las exigencias del cargo, se dará oportunidad a las personas residentes en el Departamento de la zona de influencia de nuestras actividades.
- ✓ Si no hay disponibilidad de personal calificado en el momento del requerimiento en el Departamento, se convocará y dará la oportunidad al personal residente en los Departamentos cercanos a la zona de influencia de nuestras actividades.
- ✓ En última instancia se convocará y contratará personal calificado del resto del País.
- ✓ En todos los casos las contrataciones se realizaran dando prioridad que se cumpla con el perfil y las competencias del cargo en términos de experiencia y conocimientos, teniendo prioridad el ascenso de personal que labora actualmente con la empresa, luego aquellos que hayan laborado con la empresa y posteriormente el resto de postulantes.

**Fecha de aprobación:** 24/10/2019

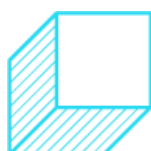


**TRANSPORTES HAGEMSA S.A.C.**  
Wilfredo S. Erquiaga Pereda  
GERENTE GENERAL  
R.U.C. 20371332210

Fuente: (Hagemsa, 2020)

**1.5.4. Análisis ambiental**

La optimización de los procesos que permitan incrementar la satisfacción de los clientes, reducir los incidentes tanto en seguridad y







salud ocupacional, proteger el ambiente, prevenir la contaminación y promover el respeto de las comunidades.


Por ello, asumimos la responsabilidad integral en asegurar que todos los miembros del equipo asignado al servicio cuenten con la sensibilización y competencias necesarias para actuar frente a cualquier incidente.





**Imagen 6**


*Política del Sistema Integrado de Gestión*

	<b>POLÍTICA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>	<b>PO-SIG-001</b> Versión: 03 Página 1 de 1
---	--	---

**TRANSPORTES HAGEMSA S.A.C.**, empresa privada dedicada al transporte nacional e internacional por carretera de mercancías en general, cargas especiales, materiales peligrosos e insumos químicos y bienes fiscalizados; tiene como principal objetivo conducir sus operaciones brindando servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes, procurando prevenir lesiones en los trabajadores, protegiendo el medio ambiente y respetando a las comunidades. Con este fin nos comprometemos a:

- ✓ Desarrollar la mejora continua del Sistema Integrado de Gestión mediante la optimización de los procesos que nos permitan incrementar la satisfacción de nuestros clientes, reducir los incidentes en seguridad y salud ocupacional, accidentes viales y prevenir la contaminación ambiental y promover el respeto de las comunidades.
- ✓ Cumplir con las leyes, reglamentos, normas y regulaciones vigentes aplicables a nuestros servicios u otros requisitos que nuestra organización suscriba en temas de calidad, seguridad y salud ocupacional, seguridad vial, medio ambiente y respeto a las comunidades, así como cumplir con los requisitos exigidos por los clientes y otras partes interesadas pertinentes.
- ✓ Aplicar las medidas preventivas y correctivas que permitan garantizar la seguridad y salud de todos los miembros de la organización y usuarios de vía relacionados a nuestras operaciones; identificando peligros, evaluando y controlando los riesgos de nuestras actividades, evitando la ocurrencia de accidentes personales y viales con consecuencias fatales o de gravedad y enfermedades relacionados al trabajo.
- ✓ Tomar acciones que permitan prevenir, mitigar y/o controlar la contaminación ambiental producto de nuestras actividades y servicios, mediante la identificación de aspectos ambientales, evaluación y control de los impactos ambientales que de estas se generen.
- ✓ Garantizar que los trabajadores y sus representantes son consultados y participan activamente en todos los elementos del sistema integrado de gestión de calidad, seguridad y salud ocupacional, seguridad vial, medio ambiente y respeto de las comunidades.
- ✓ Asegurar la toma de conciencia en materia de calidad, seguridad y salud ocupacional, seguridad vial, medio ambiente y respeto de las comunidades mediante la sensibilización y capacitación permanente de todos nuestros trabajadores, promoviendo el desarrollo profesional, mejorando sus competencias y motivando a nuestro recurso humano.
- ✓ Respetar la cultura, valores y costumbres de las diversas comunidades en donde se realizan nuestras operaciones.

Fecha de aprobación: 06/03/2019

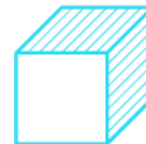


**TRANSPORTES HAGEMSA**  
 Wilfredo Esquivel Pineda  
 Gerente General  
 RUC: 7611142714

Copia electrónica: Una vez impresas son consideradas como no controladas y pueden estar obsoletas Consulte [intranet.hagemsa.org](http://intranet.hagemsa.org); para la revisar el documento Actualizado  
 Confidencial Transportes Hagemsa S.A.C. Todos los derechos reservados

Fuente: (Hagemsa, 2020)





## CAPÍTULO II

### REALIDAD PROBLEMATICA

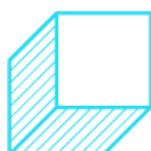
#### 2.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La empresa Transportes Hagemsa S.A.C., brinda servicios de transporte y almacenamiento de carga pesada y liviana a diversas compañías mineras como las Bambas; tiene la responsabilidad de entregar la mercadería en óptimas condiciones y en el tiempo solicitado por el cliente.

Es por ello que en el año 2019 fue creada el área de acreditaciones con el objetivo de acreditar a todos los conductores, para cumplir con las exigencias establecidas en el reglamento interno del cliente.

La acreditación de la minera las Bambas tuvo diversos cambios por la situación actual que atraviesa la población mundial (pandemia COVID-19), se implementó una nueva página “Web Control”, para optimizar el proceso, pero como es nuevo, aun no es claro el procedimiento; ocasionando retraso y que los postulantes no concluyan el proceso.

A su vez la alta demanda de mano de obra calificada en el mercado de transportes, ocasiona que en la empresa tengan fuga de talento y que el personal acreditado renuncie. Se implementará un procedimiento para evaluar su rendimiento y nos permita detectar errores, necesidades en la gestión del capital humano, estimular el potencial de los empleados, mejorar su productividad y fidelizar al personal.



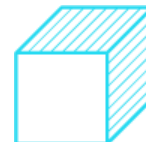


El área de operaciones es el encargado de programar al personal para los servicios solicitado por el cliente en este caso las Bambas; por la alta rotación del personal, muchas veces no se cumple con el rouster o el servicio, ocasionando pérdidas económicas, incomodidad y deserción del personal acreditado.

Los requisitos para la acreditación de conductores de la minera las Bambas son:

- a. 3 años de experiencia certificada para el puesto que postula.
- b. Licencia de conducir con 3 años de antigüedad en la categoría.
- c. Antecedentes penales y policiales.
- d. Evaluación psicológica.
- e. Referencias Laborales.
- f. Record del MTC.





**Tabla 2**

*Tipos de Licencias, Años de Experiencia y Unidades*

TIPO VEHICULO / LICENCIA	LIVIANO		TRANSPORTE DE CARGA	
	Licencia MTC	Experiencia	Licencia MTC	Experiencia
<b>CAMIONETA</b>	A-II-B	2 años		
<b>TRANSPORTE DE CARGA DE LA CATEGORIA N2 (FURGONES, PANELES, ETC)</b>			A-II-b o A-III-b o A-III-c	3 años
<b>TRANSPORTE DE CARGA DE LA CATEGORIA N3 Y O4 (REMOLCADORES)</b>			A-III-b o A-III-c	3 años

Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)

Como se observa en la Tabla 2 se especifica el tipo de unidad, la licencia y los años de experiencia certificada para el puesto al que postula, ya sea para supervisor escolta, conductor de camión o semitrailer.

El personal que no concluye el proceso de acreditación es principalmente por los siguientes motivos:

- a. Rechazado por el dueño de contrato.
- b. No apto en Examen Médico.
- c. Desaprobado en los cursos obligatorios.

Las Bambas tiene un proceso de acreditación del personal, donde los postulantes pasarán por varias evaluaciones en las distintas áreas, como se





observa en la Imagen 6, quienes al final del proceso darán su validación o aprobación para el ingreso del personal a la minera las Bambas.

### **Imagen 7**

*Validaciones por las Distintas Áreas de Bambas*



Fuente: (Hagemsa, 2020)

## **2.2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA**

Proceso de mejora para la acreditación de conductores de la minera las Bambas.

En la Imagen 7, observamos el tiempo que nos demora el proceso de acreditación de un conductor para las mineras las Bambas. Cabe resaltar que estos tiempos son variables ya que hay personal que desaprueba el curso de manejo defensivo en GITOCA y la reevaluación por cada intento se da de la siguiente manera:

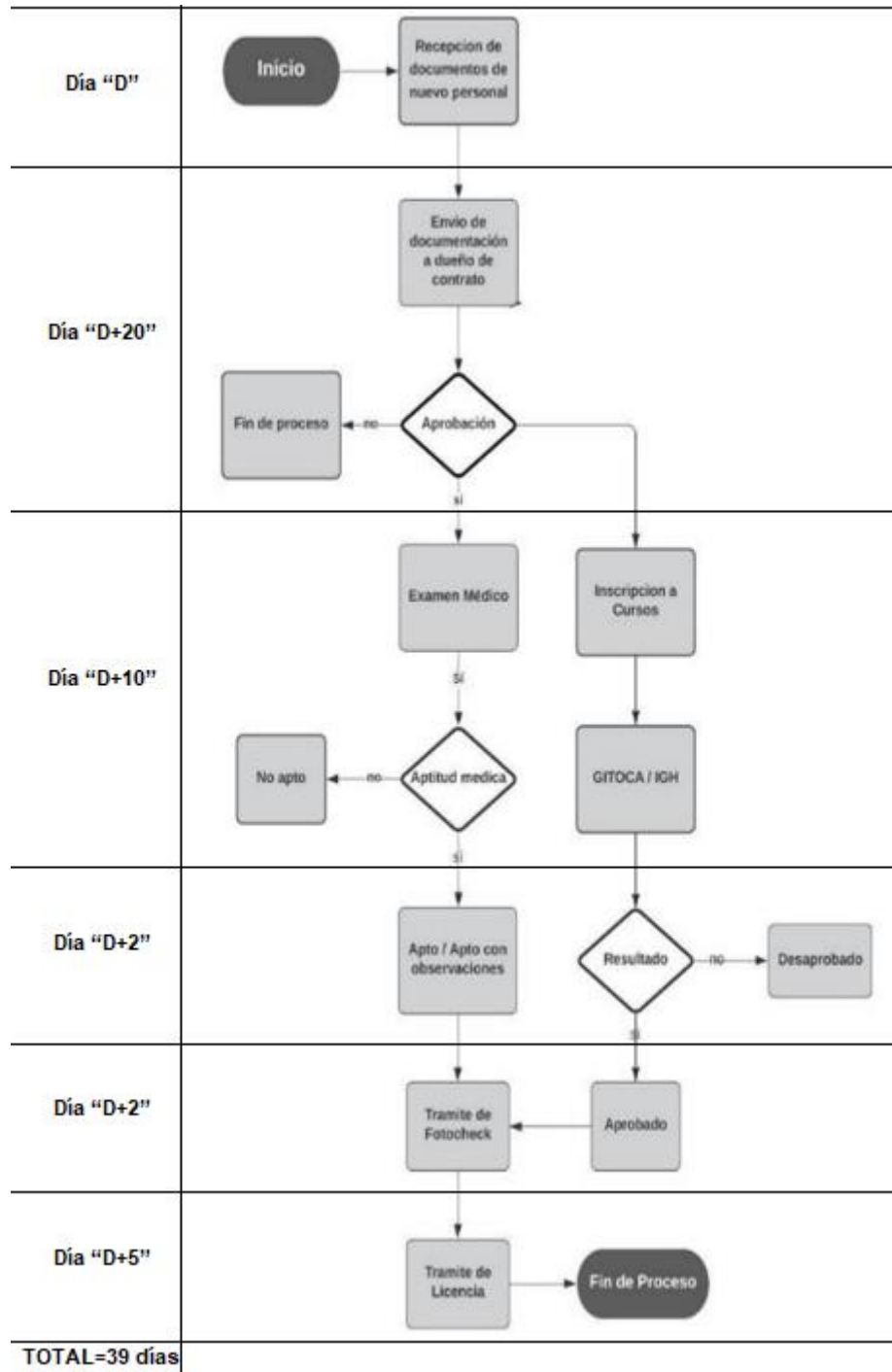
- 1ra vez espera de 7 días
- 2da vez espera de 15 días
- 3ra vez espera de 30 día





**Imagen 8**

*Metodología Tradicional de la Acreditación del Personal*



Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)





Los tiempos que se requiere para que un conductor se encuentre habilitado con fotocheck y licencia interna es de 39 días o más, ¿Cómo podemos mejorar la acreditación de conductores para la minera las Bambas?

## **2.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **2.3.1. Objetivo principal**

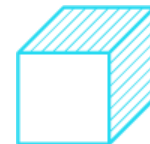
Proceso de mejora para la acreditación de conductores de la minera las Bambas.

### **2.3.2. Objetivos específicos**

- Análisis del proceso de acreditaciones.
- Aplicar herramientas de mejora para la acreditación del personal.
- Estandarizar el proceso de acreditación en un procedimiento.







## CAPÍTULO III

### DESARROLLO DEL PROYECTO

#### 3.1. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO

##### 3.1.1. Antecedentes de la investigación

La evolución legislativa durante la vida republicana se inicia con la ley dictada en el año 1900 y que entró en vigencia en 1901, pero tiene como hito central la ley minera de 1950, que marca la pauta que rige hasta la actualidad, de la regulación de las actividades mineras, la institucionalidad minera y la concesión y sus atributos.

Las leyes mineras de 1970 y 1971 marcaron la pauta de empresas mineras del Estado, dentro de las que cabe recordar Centromin Perú, Minero Perú, Hierro Perú, Minero Perú Comercial (MINPECO) entre otras. Por el contrario, el Decreto Legislativo 708, de 1991, que modifica significativamente el Decreto Legislativo 109, dictado al inicio del gobierno del presidente Belaúnde, marca el inicio del boom minero y del desarrollo de yacimientos de la importancia de Yanacocha, Antamina, Pierina, entre muchos otros.

En esta evolución legislativa, las normas ambientales directamente referidas a la actividad minera, recién se empiezan a desarrollar, cuando en 1989, mediante una comisión multisectorial de la PCM (Presidencia del Consejo de ministros), se aprueba el informe que obliga a Southern Perú a adoptar recomendaciones ambientales. Antes de ello, existían algunas normas que de manera indirecta se podían aplicar a estas





actividades, como las ya derogadas Ley General de Aguas y Código Sanitario, ambas de 1969.

Entre los años 2012 y 2016 se adoptaron un conjunto de decisiones, expresadas en normas legales, acciones e iniciativas cuyo objetivo fundamental fue enfrentar el fenómeno de la minería ilegal, a través de su interdicción y a su vez e incluso con mayor énfasis brindar asistencia técnica y procedimientos ágiles y simplificados para formalizar a los operadores mineros que calificaran para tal fin.

Es por ello que para el ingreso a cualquier minera se solicita documentación con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los distintos requisitos internos, legales de la normativa nacional y garantizar la seguridad en las instalaciones.

La Unidad Minera Las Bambas se ubica entre los distritos de Challhuahuacho, Tambobamba y Coyllurqui, provincia de Cotabambas, y el distrito de Progreso, provincia de Grau, en la Región Apurímac, a una altitud que varía entre los 3.800 y 4.600 m.s.n.m., a aproximadamente 75 km al suroeste de la ciudad de Cusco.

La operación de la mina inició en noviembre de 2015.

Este año, el 22 de febrero del 2021 la minera las Bambas puso a desarrollo el web control, la puso a disposición de sus contratistas.

Con la implementación de esta página se busca optimizar los procesos de acreditación, ya que se tenía muchas demoras en el desarrollo del trámite de licencias y fotocheck





### 3.1.2. Bases teóricas

En la acreditación de los conductores se busca que los indicadores de la acreditación de los conductores sean mayores y en menor tiempo.

#### Proceso de mejora continua

Existen diversas conceptualizaciones entorno al proceso de mejora continua, es una estrategia para mejorar la calidad, revisar y analizar los procesos que se usan dentro de la empresa, minimizando el margen de error y de perdidas.

La mejor forma de evidenciar la mejora continua es a través de los indicadores de gestión nos permiten demostrar la eficiencia en el proceso con el logro de metas y mejoramiento, pero también nos permite medir los incumplimientos y el desempeño deficiente de los procesos.

El japonés Masaaki Imai, creador del sistema de mejora continua Kaizen nos dice que un cambio constante hacia lo mejor, una mejora continua. Se trata de nunca estar satisfecho es buscar la mejora diaria.

Los indicadores que se implementaron en el proceso de acreditación de conductores son:

- Cumplimiento del perfil: Nos permite saber la cantidad de conductores que cumplen con el perfil de las Bombas.
- Aptitud médica: Nos permite saber cuántos conductores pasaron examen médico y cuantos están aptos.





- Evaluación de conductores: Nos permite medir cuantos ingresaron en el mes y cuentan con fotocheck y licencia.

### 3.1.3. Bases normativas

Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y su modificatoria Ley 30222.

Norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad – Requisito 7.2. Competencia.

Norma ISO 14001:2015 Sistema de Gestión Ambiental – Requisito 7.2. Competencia.

Norma ISO 45001:2018 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – Requisito 7.2. Competencia.

Norma ISO 39001:2013 Sistema de Gestión de Seguridad Vial – Requisito 7.2. Competencia.

D.S. N° 033-2001-MTC Reglamento Nacional de Tránsito.

D.S. 036-2009-MTC, que modifica el Reglamento Nacional de Licencias de Conducir (D.S. N° 040-2008-MTC).

### 3.1.4. Análisis del proceso de acreditación

La acreditación de conductores para la minera las Bambas en la empresa Transportes Hagemsa se desarrolla de la siguiente manera:





Reclutamiento y Selección del personal: El personal que cumple con los años de experiencia y las exigencias requeridas por las Bambas, pasa por una evolución de manejo y prueba psico laboral realizada en la empresa.

Cuando el personal es aprobado, se procede al armado y envío del expediente para la evaluación y validación por el dueño de contrato.

El expediente contiene:

- Currículo vitae documentado con certificados y capacitaciones correspondientes al puesto al que postula.
- Prueba de Manejo.
- Prueba psico laboral.
- Record de Conductor.
- Certificado de Manejo de Materiales Peligrosos.
- Referencias Laborales.

Dueño de contrato: Responsable de la administración del contrato u orden de servicio, es quien aprueba o rechaza a los postulantes según el perfil del cargo al que postula.

Examen médico pre ocupacional: Se realiza cuando se obtiene la aprobación del dueño de contrato.





El examen médico solo se realiza en clínicas homologadas y autorizadas por la minera las Bambas.

Coordinar capacitaciones: Son las capacitaciones o cursos obligatorias para que el trabajador obtenga el fotocheck y la licencia.

En la Imagen 8 podemos observar los cursos obligatorios, para la obtención de cada certificación.

### **Imagen 9**

#### *Capacitaciones Obligatorias Para la Acreditación de Conductores*



Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)

Validación de documentación por las diferentes áreas de la minera las Bambas:

- a. Validación por el Dueño de Contrato: Cuando es aprobado nos firma las fichas de:
  - Aprobación del dueño de contrato.
  - Manejo defensivo.





- b. Área médica: Con los resultados enviados por las clínicas autorizadas, área médica procede a registrarlo en el sistema, siempre y cuando el trabajador resulte APTO en el examen médico.
- c. Validación por capacitaciones: El personal tiene que tener notas aprobatorias en cada capacitación obligatorias, para que estas sean inscritas en el sistema con una validez de un año.

La documentación a presentar para la validación tiene que estar firmada tanto por el trabajador y el encargado de seguridad de la empresa:

- Anexo 4.
- Anexo 5.
- Constancia de alcohol y drogas.
- Constancia de aptitudes de trabajo.
- Constancia de finalización.

Validación por mi acceso las Bambas: En la cual se envía el expediente con:

- Ficha de aprobación del dueño de contrato firmada.
- Antecedentes penales y policiales.
- DNI (Documento Nacional de Identidad)
- SCTR (Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo) de pensión y salud.





Obtención de Fotocheck: Cuando se obtiene todas las validaciones la oficina de Identificaciones procede a la verificación y la emisión del fotocheck.

Obtención de licencia interna: Se tramita cuando se tiene el fotocheck, y notas aprobatorias en manejo defensivo teórico y práctico.

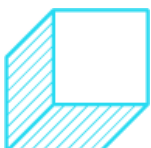
Se prepara un expediente con la siguiente documentación para el trámite de licencia:

- Ficha de Manejo Defensivo firmada por el dueño de contrato.
- Hoja de Ruta firmada por los conductores que lo llevaron a dicho reconociendo y la firma por el responsable de seguridad de la empresa.
- Certificados con la experiencia mínima de 3 años en el puesto.
- Licencias AIIB, AIIC y A4, según el vehículo a conducir.
- Foto del fotocheck de las Bambas.
- Récord de conductor, si tiene papeleta se debe adjuntar el curso de sensibilización o cambios de aptitud.
- Certificado de Transporte de materiales peligrosos.

Una vez verificada la documentación nos emiten la licencia interna Bambas y esta es recogida por el conductor acreditado.

### **3.1.5. Diagrama causa - efecto**

Se realizará un diagrama de Ishikawa que nos permite establecer las causas y efectos. Representado gráficamente en la Imagen 9, bajo los

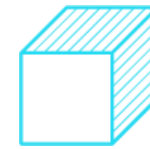






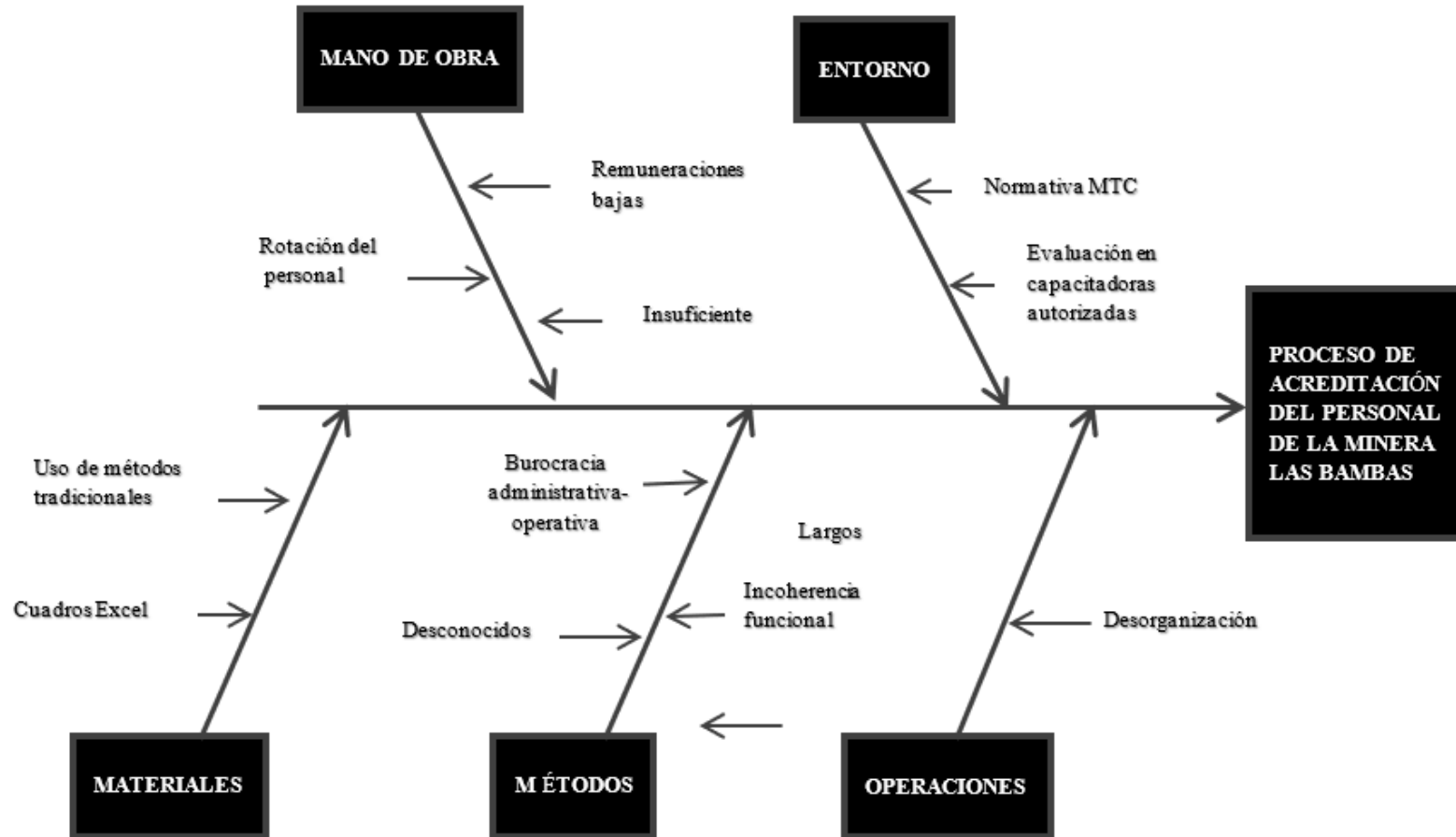
siguientes enfoques: procesos, mano de obra, entorno, materiales, métodos y operaciones, en cada uno se detallan los sub problemas que esos involucran e impactan en los resultados de la acreditación de conductores para la minera las Bambas





**Imagen 10**

Diagrama Ishikawa- Análisis del Problema



Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)





Luego de haber realizado el análisis de causa- efecto podemos concluir:

Mano de Obra: El personal no es suficiente para realizar el servicio, bajas remuneraciones, alta rotación del personal.

Entorno: Las empresas de transporte se rigen bajo las normativas del Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC).

Las evaluaciones del personal se dan por capacitadoras autorizadas.

Materiales: Para el seguimiento y control de la documentación este se lleva a través de hojas de Excel.

Métodos: Sus trámites son burocráticos e incoherentes funcionalmente, no se tiene un procedimiento establecido.

Operaciones: Desorganización al no tener conductores acreditados, no cumplen con el roster del personal y el servicio.

### **3.1.6. Aplicar herramientas de mejora<sup>1</sup>**

La acreditación del personal al ser un procedimiento largo y con muchos vacíos en las validaciones como la aprobación del dueño del contrato, hace que el personal lo abandone sin haber comenzado.

Este proceso se desenvuelve en un conjunto de procesos interconectados con otras áreas y lo que sucede en uno afecta a otros.

---

<sup>1</sup> Se refiere para la acreditación del personal.

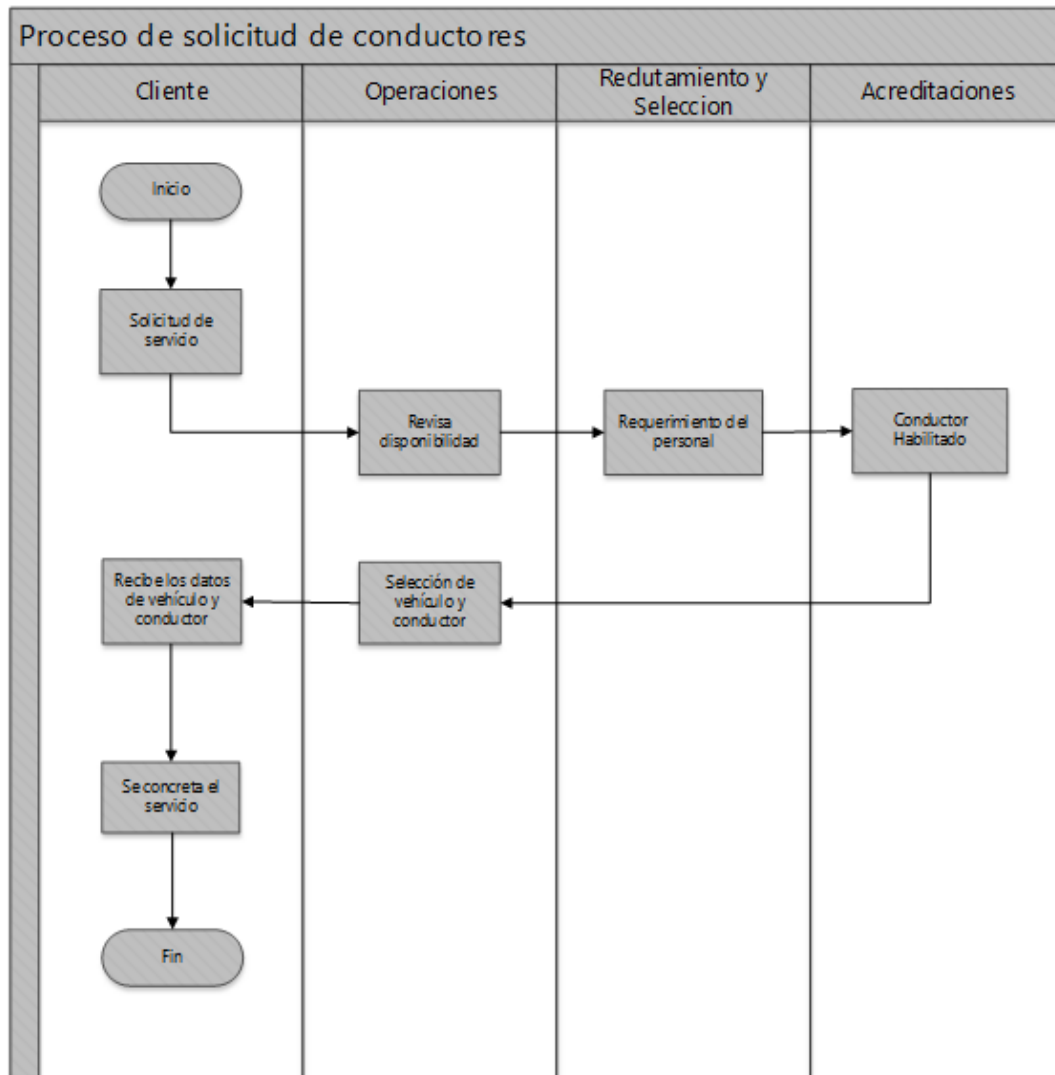




Esto se refleja en el resultado final del servicio, ya que no puede ser concluido por personal no acreditado por la minera las Bambas.

**Imagen 11**

*Proceso de Requerimiento de Conductores*



Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)

En la Imagen 10 se detalla cómo se inicia el proceso con una solicitud del servicio por el cliente, luego el área de operaciones revisa la disponibilidad del conductor y vehículo. Sino se cuenta con personal





acreditado disponible para el cumplimiento del servicio, se procede a realizar un requerimiento a recursos humanos.

El área de reclutamiento y selección realiza la publicación y selección del personal. Luego se realiza la acreditación del conductor, donde los datos son enviados a operaciones.

Finalmente con la información recabada por el área de operaciones se escoge un vehículo y conductor para concretar el servicio, los datos son enviados al cliente y el servicio se realiza.

Como vemos en el proceso la solicitud de conductores acreditados no cuenta con un sistema o un procedimiento que facilite la disponibilidad, el tiempo de espera de respuesta se prolonga, ya que las áreas trabajan de manera aislada.

Con la metodología Kaizen se buscará optimizar el proceso e implicar a todos los trabajadores de la empresa, desde los directivos. Se buscará un cambio de actitud en el trabajador y también en la empresa.

Kaizen es una estrategia empresarial que se basa en la filosofía de la mejora continua hasta la calidad total, la cual nos dicta que no debe haber un día sin realizar mejoras en los procesos, basadas en acciones concretas y simples. Con la aplicación de este método, nuestro objetivo es entregar un servicio de calidad al cliente.

Como se muestra en Tabla 3, con la propuesta de mejora Kaizen cada vez que se solicite el ingreso de un personal, este será realizado por un formato de requerimiento; que nos permitirá llevar el control de los

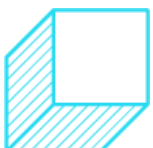




ingresos y la documentación del nuevo personal será ingresada a un compartido, el cual facilitará el acceso a los datos.

Para el personal que forma parte de la empresa, podrán ser evaluados para un aumento salarial, a través del programa de evaluación de desempeño.

En el caso de la no renovación de contrato se efectuará una encuesta de salida para detectar las falencias en la empresa y como pueden ser mejoradas.





**Tabla 3**

*Aplicación de Kaizen para la Gestión de Conductores*

GESTIÓN TRADICIONAL DE LA ACREDITACIÓN DEL PERSONAL	PROPUESTA DE MEJORA KAIZEN POR PROCESO
Selección recibe el requerimiento del personal de forma verbal, la versión anterior quedo obsoleto.	Cada vez que soliciten el ingreso de personal debe ser a través de un formato de requerimiento actualizado.
Reclutamiento y Selección se encarga de seleccionar conductores que cumplen con el perfil, una vez seleccionado envía documentación al área de acreditaciones.	Usar un compartido o una página que permita intercambiar información entre ambas áreas.
Cuando el personal cumple con la acreditación y funciones por un determinado tiempo, se gestiona la renovación de contrato.	Se evaluará el cumplimiento, desempeño, puntualidad del personal; el cual pasará por un programa de evaluación de desempeño e incentivos.
Cuando el personal se retira de la empresa, hace su hoja de recorrido.	Cada vez que el personal se retire de la empresa, se implantará una encuesta de salida que ayudara a identificar el motivo de su retiro.

Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)

En la tabla 4, se detalla la propuesta de mejora para la Acreditación de Conductores.

Al contratar nuevos conductores, sus datos serán ingresados a la web control implementada por Bambas y se implementara un procedimiento que nos ayude a disminuir los tiempos de acreditación.





La documentación de exámenes médicos, brevete y licencia serán cargados al sistema, teniendo la posibilidad de actualizarlos cuando estos caduquen.

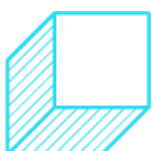
**Tabla 4**

*Aplicación de Kaizen Para la Acreditación de Conductores*

GESTIÓN TRADICIONAL DE LA ACREDITACIÓN DEL PERSONAL	PROPUESTA DE MEJORA KAIZEN POR PROCESO
1. Acreditaciones envía la documentación al dueño de contrato para su validación.	Usar una plataforma web que permita visualizar la documentación del personal y dar su aprobación.
2. Acreditaciones programa los exámenes médicos, las capacitaciones o charlas de seguridad y lo detalla en un cuadro Excel de seguimiento.	Usar una plataforma web permite llevar el control de las capacitaciones, exámenes médicos, dentro de los registros se podrá detallar fecha de caducidad y adjuntar la documentación.
3. Acreditaciones envío de documentación a mi acceso las Bambas para la emisión de fotocheck y a Gitoca para la emisión de licencia interna.	Usar la plataforma web para validar la documentación y emitir el fotocheck y licencia.

Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)

Luego de haber aplicado el análisis Ishikawa y proponer una mejora Kaizen; se muestra en la Imagen 11 como se llevará el proceso de mejora con un compartido y la página web control, donde la información será ingresada y podrá ser visualizada por las diferentes áreas de la empresa.

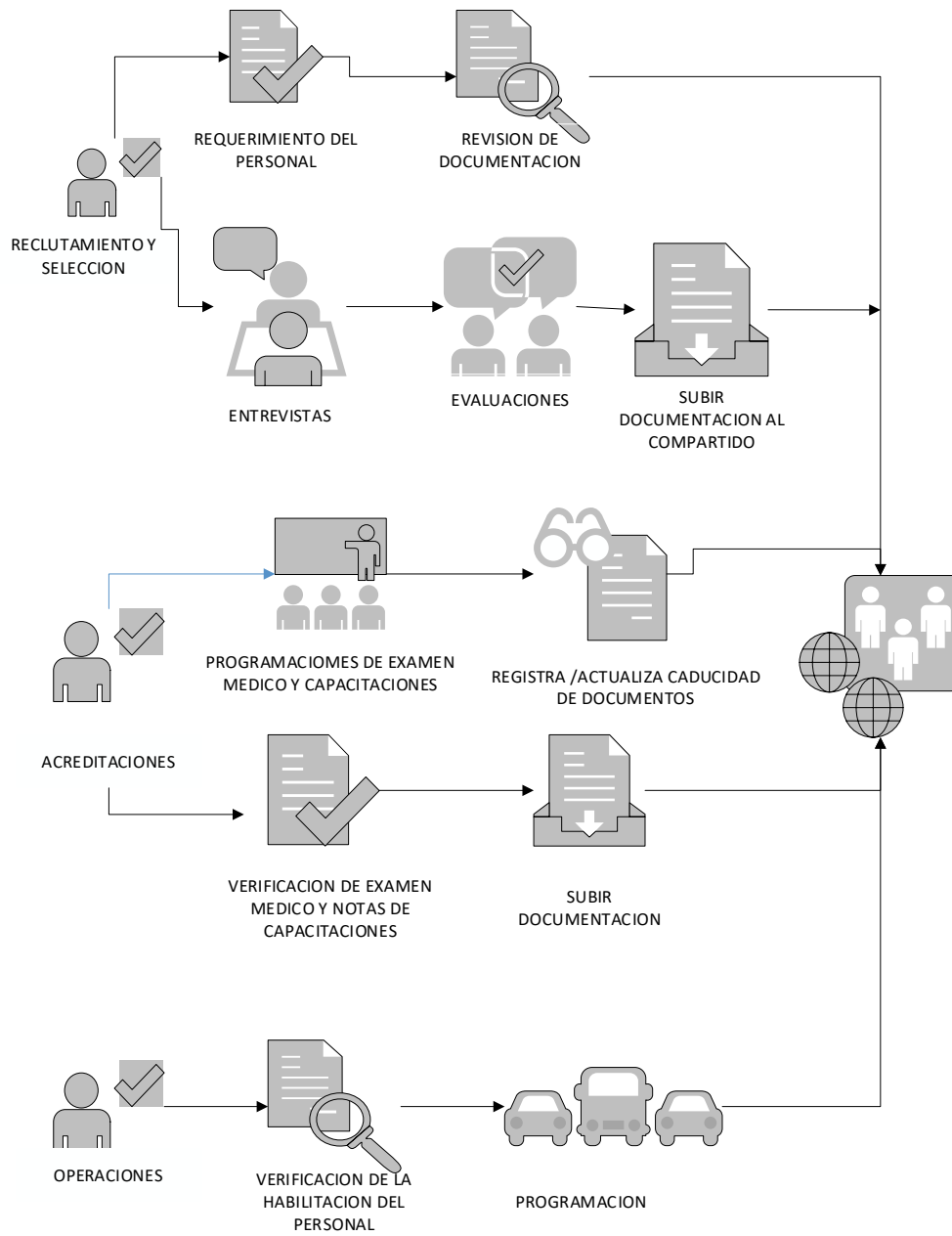






**Imagen 12**

*Modelo de un Diagrama de Flujo de Acreditación de Conductores*



Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)

### 3.1.7. Aplicación de la mejora Kaizen

Implementación del formato de requerimiento del personal:






Se realizó la modificación de la versión anterior ya que esta había quedado obsoleta, donde cada área podrá realizar un requerimiento y este será aprobado por el Gerente General o Gerente de Administración y Finanzas.





**Imagen 13**

*Formato de Requerimiento de Personal*

		<b>REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>			FT-RRHH-001				
					Versión: 04				
				Página 1 de 1					
<b>Usuario solicitante</b>			<b>Fecha emisión</b>		<b>Fecha recepción</b>				
Área									
Sede/Cuenta									
<b>I. Información del área solicitante</b>									
<b>Condición del Puesto</b>		<b>Motivo vacante</b>		<b>Tipo de Convocatoria</b>					
Nuevo		Reemplazo		Externa					
Traslado de área		Crecimiento		Interna					
Existente				Ambas					
<b>Grupo Ocupacional</b>			<b>Reporte directo</b>						
Gerencia		Supervisión/ Inspección		Técnicos calificados					
Jefatura		Asistencia Administrativa		Soporte Operativo					
Coordinación		Operación		Otro					
<b>II. En caso de reemplazo</b>									
<b>Nombres y Apellidos</b>			<b>Puesto</b>	<b>Fecha salida</b>	<b>Motivo</b>				
<b>III. En caso de crecimiento</b>									
Justificación:									
<b>IV. Datos del puesto a cubrir</b>									
<b>Puesto</b>		<b>Cantidad</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Nivel educativo</b>	<b>Carrera</b>				
<b>Conocimientos técnicos</b>			<b>Competencias y habilidades</b>		<b>Conocimientos Complementarios</b>				
					<b>Sistema</b>	Word	Excel	SAP	Otro
					Básico				
					Intermedio				
					Avanzado				
					No requiere				
<b>V. En caso de promoción (*)</b>									
<b>DNI</b>		<b>Puesto actual</b>	<b>Nombres y Apellidos</b>		<b>F. Ingreso</b>	<b>Jefe inmediato</b>			
<b>VI. Condiciones de Contratación</b>									
<b>Tiempo de contratación</b>			<b>Remuneración</b>						
03 meses			9 meses						
06 meses			12 meses						
Otro:			Remuneración aprobada						
<b>VII. Equipamiento (características)</b>									
Mobiliario									
Equipo de cómputo									
Equipo de comunicación									
<b>VIII. Autorización de contratación</b>									
<b>Solicitante</b>		<b>Aprobación</b>		<b>Aprobación (**)</b>	<b>Recepción</b>				
Cargo		Gerente de Admin. y Finanzas		Gerente General	Jefe de RRHH				
Nombre									
Fecha									
Firma									

Nota:

(\*) En caso de promociones, el requerimiento debe ser entregado la última semana del mes.

(\*\*) En caso de puestos nuevos, el requerimiento debe ser aprobado por la Gerencia General.

Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)

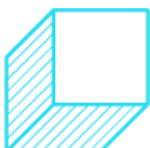




Imagen 12, con este formato se espera trabajar de forma más ordenada y no esperar que el cliente solicite un servicio, para recién realizar la acreditación del conductor

Encuesta de Salida del Personal:

Está se implementó para detectar los problemas de la rotación del personal.

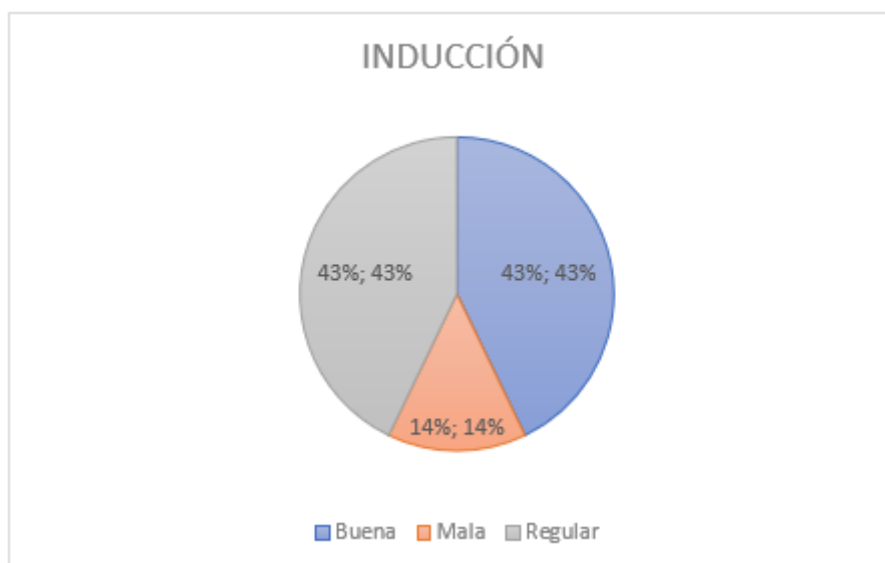
La encuesta fue realizada a 29 conductores que se retiraron en los meses de febrero y marzo en esta encuesta también se puso dos preguntas sobre la acreditación de los conductores para mejorar el proceso.

Los resultados de la encuesta fue la siguiente:

¿Cómo fue su Inducción al ingresar a la empresa?

**Gráfico 1**

*Inducción del Personal Nuevo*



Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)



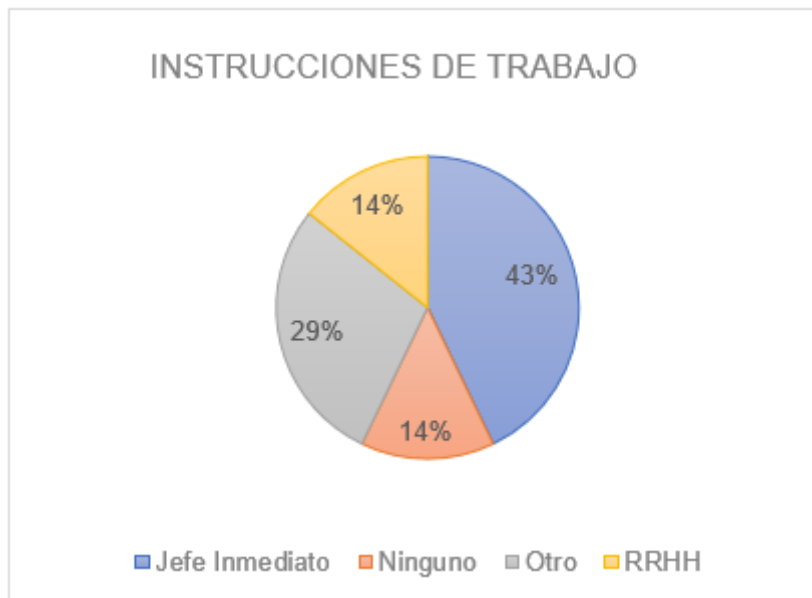


Todo personal que ingresa a laboral a una empresa debe recibir una inducción general, estas son dictadas por las distintas áreas de la empresa para ayudar a integrarse al nuevo personal.

El resultado, la gran mayoría respondió que esta fue regular.

¿Quién le dio instrucciones de trabajo?

**Gráfico 2**  
*Instrucciones de Trabajo*



Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)

El personal en esta pregunta respondió que las instrucciones de trabajo fueron recibidas por su jefe inmediato.

¿Usted está acreditado para la minera las Bambas?





**Gráfico 3**  
*Acreditación de Conductores*



Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)

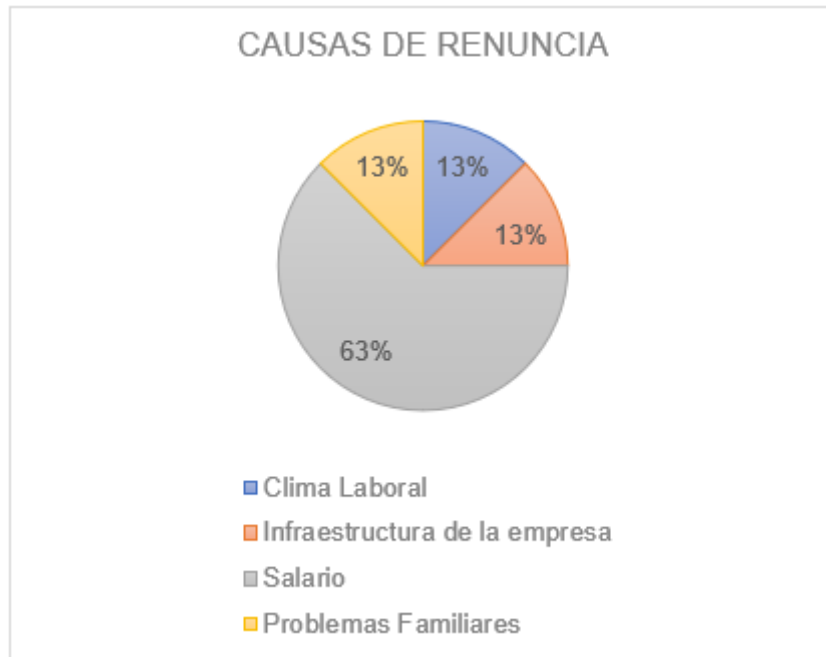
El 63% respondió que si se encontraba acreditado para la minera las Bambas el 38% no se encontraba acreditados por diversos y realizaba transporte Lima- Arequipa.

¿Cuál fue la causa de su renuncia?





**Gráfico 4**  
*Causas de Renuncia*



Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)

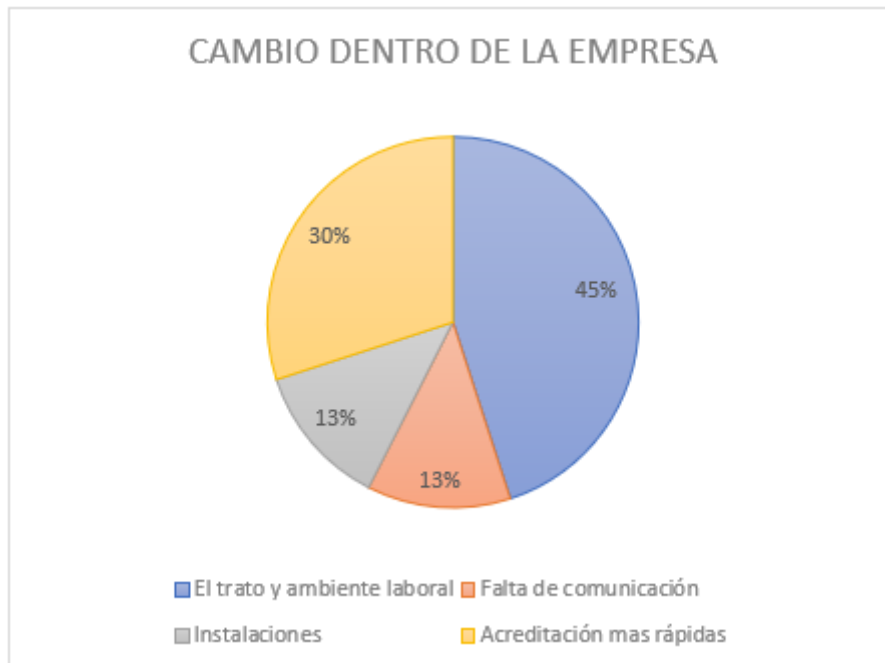
En esta pregunta el 63% respondió que su retiro de la empresa era por el salario.

¿Qué cambiaría dentro de la empresa, incluyendo las acreditaciones?





**Gráfico 5**  
*Cambios dentro de la Empresa*



Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)

Un 30% respondió que las acreditaciones deben ser más rápidas ya que demoran más de un mes poder estar acreditado.

¿Regresarías a laborar a la empresa?

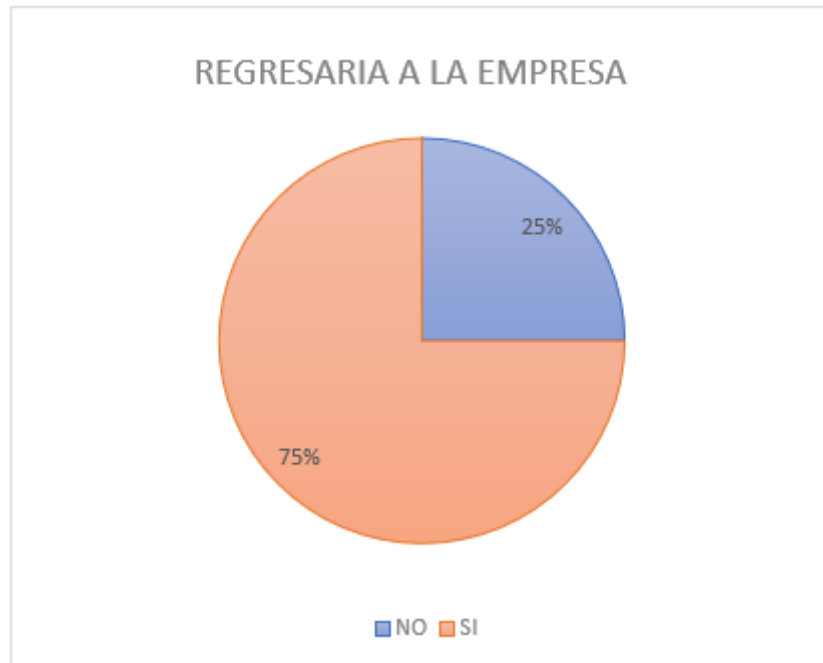






**Gráfico 6**

*Regresarías a Laborar a la Empresa*



Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)

Un 75% respondió que regresaría a la empresa debemos aprovechar esta oportunidad.

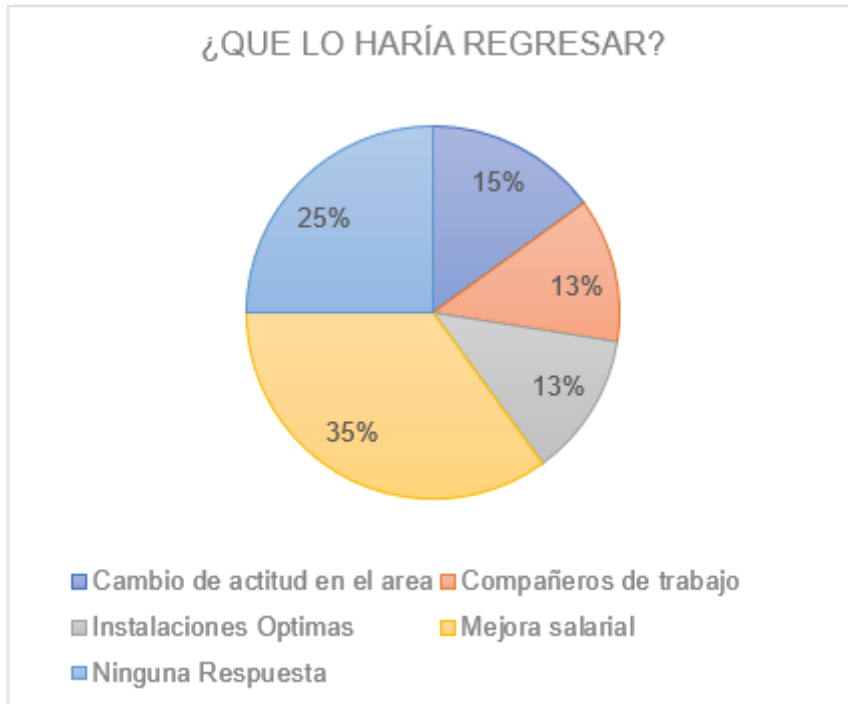
¿Que lo haría regresar a la empresa?





**Gráfico 7**

*Motivos que lo harían regresar a la Empresa*



Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)

Un 35% respondió que lo haría regresar una mejora salarial y un 25% no dio ninguna respuesta





**Tabla 5**  
*Resultados de Encuesta de Personal Cesado*

DATOS DEÑ CESADO			1	2	3	4	5	6	7
ITEM	CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES	Inducción	Instrucciones de trabajo	Acreditación	Causas de Renuncia	Cambio dentro de la empresa	Regresaría a laborar	Que lo haría regresar
1	Conductor de Semitrailer	Mamani Turpo Edgard	Excelente	SI	SI	Descuentos en su sueldo	Rapidez en el proceso de acreditación	SI	Compañeros de trabajo
2	Conductor de Semitrailer	Mamani Calcina Adolfo	Buena	SI	SI	Motivos Familiares	Mayor rapidez en el proceso de acreditación	SI	La empresa
3	Conductor de Semitrailer	Melo Roldan Jesús	Buena	SI	SI	Salario	Ambiente laboral	SI	Compañeros de trabajo
4	Conductor de Semitrailer	Carlos Gutiérrez	Buena	NO	SI	Maltrato laboral de mi jefe directo	El trato y ambiente laboral	SI	Cambio de actitud en el área
5	Conductor de Semitrailer	Medina Delgado Ronald Jesús	Buena	SI	NO	Salario	Mayor orden en los procesos como el de acreditación	SI	El regreso a la ciudad de Arequipa
6	Conductor de Semitrailer	Sáenz Berrocal Hipólito	Regular	SI	SI	Por los horarios de trabajo	Ningún cambio	NO	Ninguna Respuesta
7	Supervisor Escolta	Blas Acurio Jimmy Joel	Regular	NO	NO	Clima Laboral Sofocante	El trato y ambiente laboral	NO	Ninguna Respuesta
8	Supervisor Escolta	Medrano Villalobos Freddy	Buena	SI	SI	Maltrato laboral de mi jefe directo	El trato y ambiente laboral	SI	Cambio de actitud en el área
9	Supervisor Escolta	Sánchez Villamar Daniel Edilberto	Regular	NO	NO	Maltrato laboral de mi jefe directo	Mayor rapidez en la acreditación	SI	Mejora salarial
10	Conductor de Semitrailer	Portal Ríos Paul Demetrio	Regular	SI	SI	Maltrato laboral de mi jefe directo	El trato y ambiente laboral	SI	Cambio de actitud en el área
11	Conductor de Semitrailer	Bedoya Delgado David	Buena	SI	SI	Maltrato laboral de mi jefe directo	El trato y ambiente laboral	SI	Mejora salarial
12	Supervisor Escolta	Sotelo Cárdenas José	Mala	SI	NO	Infraestructura de la empresa	Instalaciones	SI	Instalaciones Optimas
13	Supervisor Escolta	Vilca Gonzales Michael	Buena	SI	SI	Maltrato laboral de mi jefe directo	El trato y ambiente laboral	NO	Ninguna Respuesta
14	Conductor de Semitrailer	Lopez Vise Jorge Daniel	Excelente	SI	SI	Problemas Familiares	Ningún cambio	SI	Compañeros de trabajo





15	Conductor de Semitrailer	Huanacco Yucra Edwin	Buena	SI	SI	Salario	Salario	SI	Mejora salarial
16	Conductor de Semitrailer	Apaza Coaquira Aldo	Buena	SI	SI	Salario	Salario	SI	Mejora salarial
17	Conductor de Semitrailer	Carmona Fernández Luis	Buena	SI	SI	Personal	Salario	SI	Mejora salarial
18	Conductor de Semitrailer	Nomberto Noblecilla Carlos	Buena	SI	SI	Problemas Personales	Clima laboral	SI	Mejorar condiciones
19	Conductor de Semitrailer	Taya Huallpa Walter	Buena	SI	SI	Me ofrecieron una mejor oferta laboral	Salario	SI	A futuro un mejor sueldo
20	Conductor de Semitrailer	Alejo Peñaloza Jhonatan	Buena	SI	SI	Personal	Salario	SI	Mejores condiciones
21	Conductor de Semitrailer	Roque Roque Berly	Mala	NO	SI	Ambiente de Trabajo	Clima laboral	Quizás	
22	Conductor de Semitrailer	Quispe Chura Manuel	Buena	SI	SI	Problemas económicos y de salud	Salario	SI	Solucionar mis problemas
23	Conductor de Semitrailer	Di Laura Castro Charlie	Buena	SI	NO	Problemas de salud me dio COVID	Clima laboral	SI	Mejorar salario
24	Conductor camión	Beltrán Medina José Junior	Buena	SI	SI	Salario	Salario	SI	Aumento Salarial
25	Conductor camión	Godoy Tejada Andrés	Buena	NO	SI	Problemas compañeros de trabajo/ Cambio de empleo	Ambiente laboral	NO	
26	Conductor de Semitrailer	Lario Aguilar Sergio	Buena	SI	SI	Cambio de empleo	Salario	SI	
27	Supervisor Escolta	Ligarda Paredes Antonio	Buena	SI	SI	Problemas con Diana Inga	Ambiente laboral	SI	Un mejor puesto y salario
28	Supervisor Escolta	Ibárcena Víctor	Buena	SI	NO	El ambiente de trabajo es inadecuado, se come delante de los baños sucios	Salario	SI	Un mejor puesto y salario
29	Supervisor Escolta	Rivas Valdivia Joan	Regular	SI	SI	Problemas Familiares	Clima laboral	SI	Un mejor puesto y salario
30									

Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)





En la Tabla 5 de la encuesta que se realizó a los conductores que se retiraron de la empresa el motivo más frecuente fueron por salario, mejorando este indicador muchos de ellos regresarían a laborar a la empresa.

Es por ello que se implementó un programa de evaluación de desempeño, es un proceso que nos sirve para estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace a la empresa.

### **Implementación del formato de evaluación de desempeño:**

Consta de tres partes fundamentales para poder evaluar de manera concisa y objetiva al trabajador, de esta manera se puede medir por puntajes y tener un panorama más resaltante de los resultados. Las tres partes fundamentales son:

La evaluación de funciones principales estará acompañada del MOF (Manual de Operaciones y Funciones) de cada trabajador, así se podrá valorizar las funciones destacadas y las menos desarrolladas. Estará tabulado a base de los siguientes criterios:

- 1 = Inaceptable, el rendimiento no alcanza los estándares establecidos en la empresa.
- 2 = Debe Mejorar, no cumple con los requisitos mencionados, el nivel de desempeño es bajo.





- 3 = Rendimiento Solido, cumple con todos los requerimientos y experiencia laboral necesaria.
- 4 = Loable, supera el rendimiento necesario que propone la empresa.
- 5 = Ejemplar, cumple las competencias mencionadas y tiene orientación profesional en la empresa.

### **Evaluación de competencias**

La evaluación de competencias se desdobra en cinco criterios fundamentales:

- Competencias Hagemsa
- Orientación al logro: Consiste en dirigir todos los actos hacia una meta deseada, actuando de manera eficaz, veloz y de urgencia ante decisiones importantes.
- Trabajo en equipo: La superación personal y de otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes.

### **Competencias específicas del puesto de trabajo**

- Orientación al Cliente: Sabe vincular su trabajo respecto a las necesidades del cliente, posee criterio comercial y operativo.
- Comunicación Afectiva: Mantiene su nivel de comunicación fluido para su entorno y ambiente laboral.
- Tolerancia a la Presión: No se intimida ante la presión ejercida por la operación, así como los cumplimientos de tiempo que son exigidos, mantiene el temple y la confianza necesaria.





### **Competencias de seguridad**

- Orientación a la Prevención de Riesgos: Se ve predispuesto y cumple las disposiciones en materia de SST, usar sus EPPs, prácticas de las políticas de seguridad establecidas.
- Actitud frente a Emergencias: Ante emergencias surgidas surge serenidad y rapidez; con respecto a su actuación colabora con el plan de contingencias.
- Reporte de Accidentes e Incidentes: El trabajador reporta inmediatamente los incidentes ocurridos en el área de trabajo
- Competencias de responsabilidad frente a la empresa
- Preservación de los bienes de la empresa: tiene cuidado con las herramientas y equipos que la empresa brinda.

### **Competencias técnico operacionales**

- Responsabilidad y compromiso: Es responsable y diligente ante sus funciones, respeta las normas establecidas y muestra un involucramiento voluntario.
- Capacidad de información: Desprende la capacidad para detectar fallas mecánicas, y es minucioso al momento de realizar su trabajo.

Mantenimiento preventivo y correctivo: Realizar revisión preliminar de las unidades.

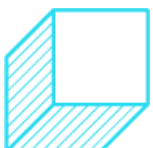
Con el formato de evaluación de desempeño se busca disminuir la rotación del personal, ofreciendo mejores salarios y promoviendo al





personal para un crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa.

En la Imagen 13 podemos observar el modelo de evaluación de desempeño.








**Imagen 14**

*Evolución del Desempeño Laboral 1 de 1*

	<p><b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL</b></p>	<p>FT-RRHH-015 Versión: 02 Página: 1 de 1</p>
<p><b>Datos del Evaluado:</b></p> <p><b>APELLIDOS Y NOMBRES :</b> <u>NUÑEZ ORTIZ GRETHEL</u></p> <p><b>PUESTO :</b> <u>ASISTENTE DE OPERACIONES</u></p> <p><b>ÁREA :</b> <u>OPERACIONES</u></p> <p><b>FECHA :</b> <u>17/02/2021</u> <b>LIDER DE DESEMPEÑO:</b> <u>GABRIELA CALIPUY</u></p>		
<p><b>Definiciones de calificación de responsabilidades</b></p>		
<p><b>1. Inaceptable</b> El rendimiento no alcanza para cumplir requerimientos laborales y es inaceptable. Las responsabilidades principales y/u objetivos no se logran o los resultados no se cumplen con los estándares y los horarios establecidos. Este nivel de rendimiento requiere medidas inmediatas y específicas para asegurar una mejora significativa de un período razonable.</p> <p><b>2. Debe mejorar</b> El rendimiento no cumple plenamente con requerimientos importantes del trabajo y debe mejorar. Las responsabilidades principales y/u objetivos no se logran o los resultados ocasionalmente no cumplen con los estándares y los horarios establecidos. De deben desarrollar e iniciar planes de mejora. Es probable que este nivel de rendimiento se deba a una asignación de trabajo nueva en la que se requiere un mayor desarrollo para que el individuo logre ser completamente competente.</p> <p><b>3. Rendimiento sólido</b> El rendimiento cumple con todos los requerimientos importantes previstos para un individuo con la educación y la capacitación y la experiencia laboral necesarias. Se logran objetivos y/o responsabilidades principales establecidos este nivel de rendimiento representa a un trabajador completamente competente y constante.</p> <p><b>4. Laable</b> El rendimiento con frecuencia supera los requerimientos importantes del trabajo. Los objetivos y/o responsabilidades principales se logran con frecuencia antes de la fecha prevista y superando los estándares establecidos este nivel de rendimiento resulta evidente para los directores de rendimiento y compañeros de trabajo más cercanos.</p> <p><b>5. Ejemplar</b> El rendimiento supera todos los requerimientos importantes del trabajo y el individuo constantemente produce resultados superiores. Los objetivos y/o responsabilidades principales se logran de forma regular antes de la fecha prevista y superando los estándares establecidos. Este nivel de rendimiento representa una contribución superior y se destaca en un amplio espectro (Es decir: líder de desempeño, colegas, subordinados directos, clientes, etc.)</p>		
<p><b>1.-Principales Funciones:</b> Son las actividades fundamentales que son continuasen el trabajo del empleado y que generalmente no cambian sustancialmente año a año. Las responsabilidades principales representan los resultados finales clave para los que el puesto de trabajo fue diseñado. Estas responsabilidades son la esencia del puesto de trabajo y dan una idea amplia de por qué existen.</p> <p><b>Evalue las funciones principales del empleado *Acompañado del MOF del cargo a evaluar</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;"> <p><b>Cumple con los puntos detallados en el MOF del cargo de Asistente de Operaciones.</b></p> </div> <p><b>Comentarios del empleado</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;"> <p><b>Me gusta crecer y poder desenvolverme en mi trabajo, tengo mucho por aprender pero desde ya todas las actividades y conociendo adquiridos son para crecer profesionalmente en la empresa.</b></p> </div> <p><b>Comentarios del líder de desempeño</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;"> <p><b>Grethel tiene un rendimiento sólido, cumple las funciones designadas en el MOF, es constante en la responsabilidad que compete el área de operaciones, tiene un desenvolvimiento sólido con la operación, conductores y su equipo de trabajo.</b></p> </div>		
		<p><b>Puntaje Obtenido</b></p> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 5px 10px; font-size: 1.2em; font-weight: bold;">5</div>

Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)





### Imagen 15

#### Evolución del Desempeño Laboral 1 de 2

#### 2.-Evaluación de las competencias requeridas para la posición: \*Calificación del 1 al 5 (Guía hoja 1)

Competencias	Descripción	Puntaje
Competencias Hogares	<b>Orientación a Resultados:</b> consiste en dirigir todos los actos de una empresa hacia la meta deseada, actuando de forma eficaz, veloz y con urgencia ante decisiones importantes y que son necesarias para satisfacer las peticiones del cliente, superar los estándares propios y, finalmente, ser mejor que los competidores.	4
	<b>Trabajo en Equipo:</b> supone la disposición personal y la colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades, resolviendo dificultades que se presentan y contribuyendo a la mejora.	3
Competencias específicas del puesto de trabajo	<b>Orientación al Cliente:</b> Sabe vincular su trabajo respecto a las necesidades de los clientes, posee criterio comercial y operativo, se preocupa por el impacto de su trabajo respecto de la parte comercial de la empresa.	3
	<b>Comunicación Efectiva:</b> Mantiene un nivel de comunicación fluido y directo para con su entorno de trabajo, comunica las situaciones relevantes que afectan a la empresa, difunde las disposiciones emitidas por la empresa.	4
	<b>Tolerancia a la Presión:</b> No se intimida ante la presión ejercida por la operación, así como los tiempos de cumplimiento que le son exigidos, mantiene el temple y la confianza en situaciones apremiantes.	4
Competencias de seguridad	<b>Orientación a la Prevención de Riesgos:</b> Se ve predispuesto y cumple las disposiciones en materia de SST, usa sus EPPs, práctica las políticas de seguridad establecidas, tiene comportamientos prudentes, no infringe normas.	3
	<b>Actitud Frente a Emergencias:</b> Ante las emergencias surgidas muestra serenidad y rapidez respecto de su actuación, colabora con la ejecución del plan de contingencias establecida, muestra temple.	3
	<b>Reporte de Accidentes e Incidentes:</b> el trabajador reporta inmediatamente los incidentes ocurridos en su área de trabajo o de los cuales haya sido testigo, participa activamente en la investigación de accidentes e incidentes.	5
Competencias de responsabilidad frente a la empresa	<b>Preservación de los bienes de la Empresa:</b> Tiene cuidado con las herramientas y equipos que se le asigna para realizar sus funciones	4
Competencias Técnicas operacionales	<b>Responsabilidad y Compromiso:</b> Es responsable y diligente para con sus funciones, respeta las normas establecidas y muestra un involucramiento voluntario con las actividades que exige y desarrolla la empresa.	4
	<b>Capacidad de Observación:</b> Desprende capacidad para detectar fallas mecánicas y es minucioso al momento de realizar su trabajo (Solo conductores)	
	<b>Mantenimiento Preventivo y correctivo:</b> Realiza la revisión preliminar de las unidades (solo conductores)	
	<b>Suma</b>	<b>42</b>
	<b>Puntaje Obtenido</b>	<b>3.8</b>

#### 3.-Plan de desarrollo personal \*Llenada por el evaluado

Favor de considerar las oportunidades de desarrollo que le permite ser más efectivo en su rol actual (desarrollo en el corto, mediano y plazo) o facilitar oportunidades de carrera futura (desarrollo futuro)

- Corto Plazo: Aprender más sobre la gestión de Operaciones de todas las cuentas para tener un mayor dominio del área.
- Mediano Plazo: Poder tener un crecimiento profesional en el área de Operaciones a cargo de Supervisora de Operaciones de una cuenta en general.
- Largo Plazo: Poder ascender y llegar a consolidar el cargo de Administradora de Cuenta.

#### Necesidades de Capacitación

- Control documentario de guías
- Capacitación de Liderazgo de Personal

Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)





### Imagen 16

#### Evolución del Desempeño Laboral 1 de 1

Comentarios finales \*Llenada por el evaluado y el líder de desempeño

Evaluado

- Esta evaluación de desempeño ayudara a poder mejorar en varias competencias y poder tener un adecuado desenvolvimiento laboral ya que tengo la meta de realizar una línea de carrera en HAGEMSA.

Líder de desempeño

- Considero que Grethel es un buen elemento en formación para el área de Operaciones, reflejando su esfuerzo y las ganas de sobresalir para tener un crecimiento laboral en la organización.

1 Firma del empleado

2 Firma del Líder de desempeño

Arequipa, .... de ..... 2021

3 FIRMA DEL VALIDADOR

Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)

### 3.1.8. Estandarizar el proceso de acreditación en un procedimiento

Cuando se realizó la encuesta también se pudo observar las demoras en el proceso de acreditación, donde muchos de los conductores se quejaban que este tenía una demora mayor a un mes.

Se propuso un procedimiento de acreditaciones para conductores, ya que esta tenía deficiencias que con el tiempo se han ido mejorando con la aplicación de nuevas tecnologías, que ayudan a que el proceso sea más óptimo.





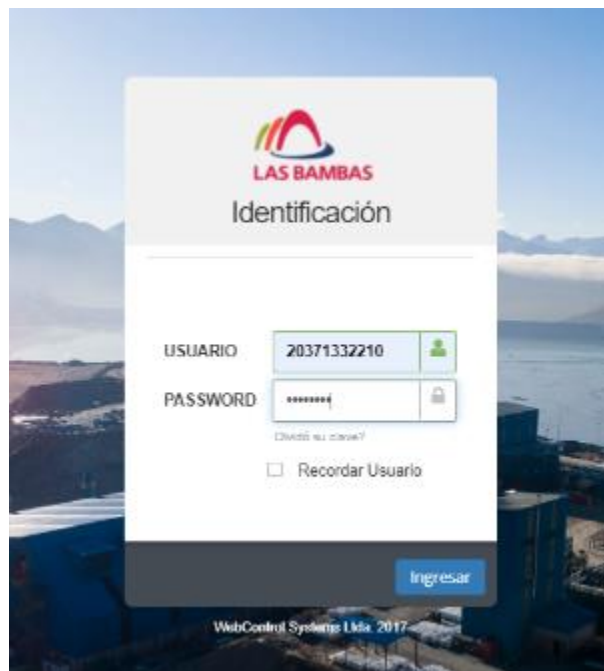
La implementación del web control nos ayudará a optimizar el proceso, se desarrollará un procedimiento de acreditaciones.

El proceso con el web control es de la siguiente manera:

- a. Ingreso a la plataforma: este tiene un usuario y una contraseña para que cada contratista pueda ingresar a la plataforma.

**Imagen 17**

*Ingreso a la Plataforma Web Control*



Fuente: (Hagemsa, 2020)

- b. Inscripción del funcionario: Cuando se tenga un personal nuevo podremos crearlo y verificar que este no tenga vinculación con otra empresa.





**Imagen 18**  
Creación de Nuevo Funcionario

**Crear Funcionario**

Todos los campos son \*Obligatorio

Categoría de Persona

\* EMPRESA:

\* NOMBRE:

\* APELLIDOS:

FECHA NACIMIENTO:

CEDULA:

\* SEXO:

ESTADO CIVIL:

SECTOR DE FORMACIÓN:

ESTADO:

NACIONALIDAD:

TIPO DE TRABAJO:

TIPO DE TRABAJADOR:

COMPLEJO DE NACIMIENTO:

\* EMAIL ALTERNATIVO:

CONTACTO DE EMERGENCIA

NOMBRE CONTACTO:

TELÉFONO CONTACTO:

DIRECCIÓN CONTACTO:

PRESTIGIO:

Fuente: (Hagemsa, 2020)

- c. Activación del funcionario a través de los pases: estos son de trabajo o conducción, ambos son aprobados por el dueño de contrato.

**Imagen 19**  
Pases de Activación

**Listado de Pases** Crear Pase

Se listan pases que cuentan con personal y/o vehículos

Mostrar  registros

Nº PASO	TIPO PASO	DIVISION	SUBCONTRATISTA	INICIO	TERMINO	SISTEMA	ESTADO	ESTIM	DUPLICAR	ELIMINAR
4249	PASE TRABAJO	BAHAK	TRANSPORTES Y COMERCIO S.R.L.	19-05-2021	21-12-2021	LIC BAH/BAK	Autorizado	Ver		Eliminar
4126	PASE TRABAJO	BAHAK	TRANSPORTES Y COMERCIO S.R.L.	19-05-2021	21-12-2021	LIC BAH/BAK	Autorizado	Ver		Eliminar
4287	PASE CONDUCTOR	BAHAK	TRANSPORTES Y COMERCIO S.R.L.	19-05-2021	21-12-2021	LIC BAH/BAK	Autorizado	Ver		Eliminar
4283	PASE TRABAJO	BAHAK	TRANSPORTES Y COMERCIO S.R.L.	17-05-2021	21-12-2021	LIC BAH/BAK	Autorizado	Ver		Eliminar
4280	PASE TRABAJO	BAHAK	TRANSPORTES Y COMERCIO S.R.L.	15-05-2021	21-12-2021	LIC BAH/BAK	Autorizado	Ver		Eliminar
4191	PASE TRABAJO	BAHAK	TRANSPORTES Y COMERCIO S.R.L.	15-05-2021	21-12-2021	LIC BAH/BAK	Autorizado	Ver		Eliminar
4166	PASE CONDUCTOR	BAHAK	TRANSPORTES Y COMERCIO S.R.L.	15-05-2021	21-12-2021	LIC BAH/BAK	Autorizado	Ver		Eliminar
4130	PASE CONDUCTOR	BAHAK	TRANSPORTES Y COMERCIO S.R.L.	15-05-2021	21-12-2021	LIC BAH/BAK	Autorizado	Ver		Eliminar
4127	PASE TRABAJO	BAHAK	TRANSPORTES Y COMERCIO S.R.L.	14-05-2021	21-12-2021	LIC BAH/BAK	Autorizado	Ver		Eliminar
4263	PASE TRABAJO	BAHAK	TRANSPORTES Y COMERCIO S.R.L.	13-05-2021	21-12-2021	LIC BAH/BAK	Autorizado	Ver		Eliminar

Filtros:

Mostrando 1 a 10 de 10 registros

Fuente: (Hagemsa, 2020)





- d. Obteniendo la aprobación se puede colgar la siguiente documentación en el funcionario para ser validado y acreditado en el sistema para su fotocheck y licencia interna:

**Imagen 20**

*Documentación para Fotocheck*

Tipo	Documento	Estado	Archivo	Subir	Fecha
	<u>ANEXOS</u>	Aprobado			
	<u>ANTECEDENTES PRIVALES</u>	Aprobado			
	<u>ANTECEDENTES POLICIALES</u>	Aprobado			
	<u>DOCUMENTO DE IDENTIDAD</u>	Aprobado			
	<u>EXAMEN MEDICO</u>				VENCE EXAMEN MEDICO 13-08-2021
	<u>FOTOGRAFIA</u>	Aprobado			
	<u>INDUCCION GENERAL</u>				FECHA VENCE INDUCCION 12-02-2042
	<u>MATERIALES PELIGROSOS</u>				VENCE MATERIALES PELIGROSOS 15-09-2021
	<u>SCTR PENSIÓN</u>	Aprobado			VENCIMIENTO DE SCTR 31-05-2021
	<u>SCTR SALUD</u>	Aprobado			VENCIMIENTO DE SCTR 31-05-2021
	<u>SEGURO VIDA LEY</u>	Aprobado			VENCE SEGURO VIDA LEY 31-05-2021
	<u>SURIDA A MINA</u>				R VENCIMIENTO
	<u>TAREAS SEGURAS</u>				VENCE TAREAS SEGURAS 15-09-2021

= Obligatorio 
 = Opcional 
 = Comun 
 = No Comun 
 = Comun CME 
 = No Comun NCE

Desacreditar
Guardar Cambios

Fuente: (Hagemsa, 2020)

- e. Documentación para la licencia:





**Imagen 21**

*Documentación para Licencia Interna*

Divisiones

BAMBAS									
Tipo	Documento	Estado	Archivo	Subir	Fechas	Calificación	Copiar Arch.		
	CERT. DE MATERIALES PELIGROSOS NIVEL III	Aprobado			F. VENCIMIENTO 06-01-2022				
	CURRICULUM VITAE DOCUMENTADO	Aprobado							
	EVAL. MANEJO DEFENSIVO TEORICO	Aprobado			F. VENCIMIENTO 08-04-2022 F. EVALUACION 03-04-2021	10.00			
	EVAL. MANEJO PRACTICO-PORTA CONTENEDOR	Aprobado			F. VENCIMIENTO 14-11-2020	17.00			
	HOJA DE RUTA	Aprobado							
	LICENCIA ESPECIAL	Aprobado			FECHA VENCIMIENTO 01-09-2021				
	LICENCIA MTC	Aprobado			YENCE LICENCIA CONDUCIR 17-07-2022				
	RECORD DEL CONDUCTOR MTC	Aprobado							

Desacreditar
Guardar Cambios

LA PERSONA PODRA SER AUTORIZADA EN ESTA DIVISION

Fuente: (Hagemsa, 2020)

En la Imagen 19 se puede observar el nuevo procedimiento para la acreditación del personal, este será de apoyo para tramitar o ejecutar en un proceso de acreditación de conductores.





**Imagen 22**

*PR-RRHH-013 Acreditación del Personal*



**Descripción del procedimiento**

En la Tabla 6 se detalla el procedimiento a seguir desde el requerimiento del personal y los procesos para la acreditación de los trabajadores.

Para que este se de en los tiempos requeridos y con las mejoras ya analizadas en los anteriores puntos.





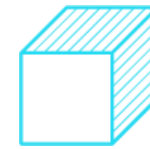


**Tabla 6**  
*Procedimientos de Acreditación*

N°	ETAPA	DESCRIPCIÓN
1	Recepción de estándares de acreditación del cliente externo	<p><b>Acreditaciones:</b> recepción los requerimientos de cada cliente externo que deben cumplir los trabajadores en cuanto a los estándares, perfil, competencia, conocimiento y otro adicional que consideren.</p> <p><b>Nota:</b> Todas las necesidades de acreditación de personal son centralizadas en el Área de Acreditaciones.</p>
2	Preparación de documentación	<p><b>Acreditaciones:</b> Prepara la documentación y formatos solicitados por los clientes externos para el cumplimiento de los estándares. En caso que el trabajador no cuente con la documentación que sustente el cumplimiento de los estándares del cliente externo, se toman 2 acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se solicita al trabajador el envío de la documentación para su levantamiento.</li> <li>2. Gestionar y programar de acuerdo al estándar</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen médico en clínicas autorizadas.</li> <li>- Cursos y Capacitaciones solicitadas.</li> <li>- Examen de Manejo defensivo.</li> </ul> <p><b>Nota:</b> toda la documentación y formatos del proceso de acreditación, son archivados por el área de acreditaciones.</p>
3	Envío de documentación	<p><b>Acreditaciones:</b> Al finalizar la recolección documentación y formatos lo envía al cliente externo</p>
4	Aprobación de documentación	<p><b>Cliente Externo:</b> Revisa la documentación enviada y si estos cumplen sus estándares solicitados procede a dar la respuesta aprobatoria para el ingreso del personal.</p> <p><b>Nota:</b> En caso exista alguna observación, se envía al Área de Acreditaciones para su levantamiento correspondiente.</p>
5	Ingreso de personal nuevo	<p><b>Acreditaciones:</b> En caso de ser personal nuevo, se envía un correo a RRHH para el ingreso del nuevo personal y se solicita la documentación SCTR y alta T- registro.</p>
6	Reconocimiento de Ruta	<p><b>Acreditaciones:</b> Coordina con las Áreas de Operaciones y Seguridad para el traslado del personal a su puesto de trabajo y realizar la capacitación en ruta según aplique.</p> <p><b>Seguridad:</b> En caso de clientes externos de rubro minero, realiza la programación del trabajador para el Anexo 5 Inducción y Orientación Básica.</p>
7	Acreditación del Trabajador	<p><b>Acreditaciones:</b> Para finalizar el proceso, realiza el trámite del fotocheck y licencia interna con el cliente externo a partir de la documentación validada. El fotocheck y licencia es entregado al trabajador para su acreditación.</p>

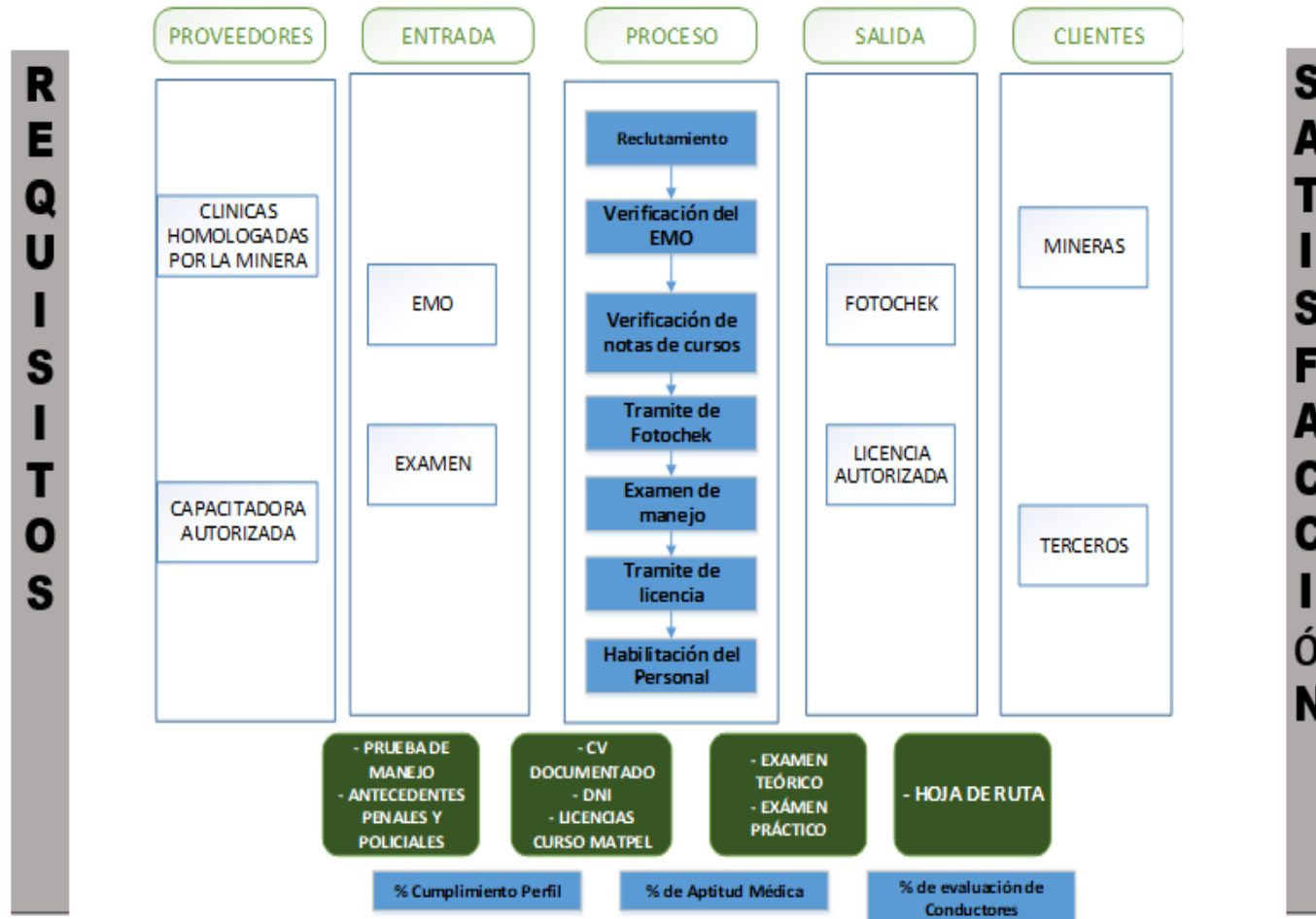
Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)





**Imagen 23**

Proceso de Acreditación de Conductores



Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)





Frederick Taylor desarrolló el concepto de gestión científica. basándose en el análisis de los métodos de trabajo existentes a través de la observación y la medición.

Frank y Lillian Gilbreth, desarrollaron el concepto de estudios de tiempo y movimiento, que requería la medición de cada movimiento realizado por un trabajador en el curso de su trabajo.

Como se observa en la Imagen 21, todo el proceso de acreditaciones tiene un indicador que nos permitirá identificar las deficiencias y poder desarrollar una mejora.

El objetivo de la empresa es la satisfacción del cliente y esto incluye a todas las áreas de la empresa.

Se debe de tener en claro que no solo es cumplir con el servicio, sino que el servicio debe ser lo que el cliente esperaba o superar sus expectativas.

Acreditación de Conductores:

Es un proceso donde los conductores son evaluados y así se asegura la empresa que el personal va realizar el servicio cumpla diversos requisitos especificados en su Reglamento Interno de Trabajo (RIT), para la obtención de sus credenciales que en este caso son fotocheck y licencia interna.

Estos documentos acreditan la condición de la persona y su facultad para desempeñar determinada actividad o cargo, en el caso de los conductores si son supervisores escoltas, conductores de camión o semitrailer.





### 3.1.9. Costos del proceso de acreditaciones

Los costos que se observan en la Tabla 7 son por cada personal que se acredita y estos pueden variar cuando desaprueban, ya que se debe de programar por una segunda vez.

Cuando un personal acreditado se retira de la empresa ocasiona pérdidas, porque los diversos procesos tienen costos y la empresa se invirtió en su proceso de acreditación como conductor. Y mensualmente se acredita un promedio de 10 conductores donde el costo es de 8302,9.

**Tabla 7**

*Costos del Proceso de Acreditación de Conductores*

<b>ACREDITACIÓN DE CONDUCTORES BAMBAS</b>	
<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>PRECIO</b>
Examen médico	S/ 365.00
Inducción	S/ 41.53
Tareas seguras	S/ 19.92
Materiales peligrosos	S/ 13.56
Fatiga y somnolencia	S/ 18.28
Manejo defensivo teórico	S/ 78.30
Manejo defensivo práctico	S/ 113.70
Transporte de materiales peligrosos	S/ 180.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 830.29</b>

Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)





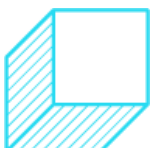
Lo que se busca con el proceso de mejora de la acreditación de conductores de la minera las Bambas, es que el personal no desista del proceso y el personal que se encuentra laborando no se retire por los motivos que hemos identificado como:

- Demora en el proceso.
- Mejores salarios.
- Desorganización.

Con las mejoras implantadas en cada proceso, se espera que cada una de las áreas se interconecten, para que el servicio dado en Transportes Hagemsa sea el esperado por el cliente, cumpliendo con los tiempos y la calidad de su servicio.

### **3.2. CRONOGRAMA DEL PROYECTO**

El tiempo que con llevo la ejecución de las actividades para la realización del siguiente proyecto:





**Tabla 8**

*Cronograma de Actividades para la Elaboración del Proyecto*

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DÍAS																																
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
1	Actualización del Formato de Requerimiento de Personal	Jefe de Recursos Humanos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																					
2	Elaboración del Procedimiento de Acreditaciones	Encarga de Acreditaciones	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																	
3	Verificación y aprobación del procedimiento de acreditaciones	Coordinador de Sistemas Integrados	■	■																															
4	Elaboración de la Encuesta de Salida	Analista de Selección	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																	
5	Aplicación de la encuesta	Analista de Selección	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Elaboración del Programa de Evaluación de Desempeño	Jefe de Recursos Humanos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7	Verificación y aprobación de la evaluación de desempeño	Coordinador de Sistemas Integrados	■	■																															
8	Evaluar con indicadores la implementación de los procedimientos	Jefe de Recursos Humanos	■	■																															

Fuente propia: (Garibay Rosas, 2020)





### 3.3. CONCLUSIONES

- La implementación de un procedimiento, optimizara la acreditación de los conductores.
- La implementación del web control y el compartido, simplificará los procesos y evitará el envío de correos con documentación, ya que permitirá compartir dinámicamente entre las áreas interesadas.
- El web control permita monitorear los vencimientos de cursos, licencia interna, examen médico, SCTR y vida ley, esto nos permite dar una alerta para que las operaciones no se vean afectadas.
- La implementación del programa de evaluación de desempeño permitirá fidelizar al personal.
- Las encuestas de salida ayudaron a detectar, el principal motivo del retiro del personal de la empresa.





### 3.4. RECOMENDACIONES

- Se recomienda establecer un programa de Incentivos y metas para que el personal acreditado se fidelicé con la empresa.
- Se recomienda tener una alerta de los vencimientos mensuales en una matriz.
- Se recomienda una revisión trimestral del personal acreditado a fin de actualizar con los nuevos cambios en el web control.
- Se recomienda hacer una campaña de renovación de licencias MTC ya que estas por las prórrogas emitas, muchos de los conductores hasta el momento no renuevan licencias.
- Concientizar y motivar a los conductores de la importancia del uso de los procedimientos y registros propuestos en el presente plan de mejora, porque de ellos se espera cumplir con las metas y lograr obtener resultados satisfactorios.







## CAPITULO IV

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

#### BIBLIOGRAFÍA

Garibay Rosas, M. (2020). Trabajo de Suficiencia Profesional de la EPII - Para obtener el título de Ingeniero Industrial. *TSP - UAP*. Arequipa, Perú: Electrónico&Digital.

Hagemsa. (2020). *Empresa de tranportes de carga*. Obtenido de [www.hagemsa.com](http://www.hagemsa.com):  
<http://www.hagemsa.com/>

INEI. (2020). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/>:  
<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/prueba-11103/>

#### OTRAS REFERENCIAS DE USO

<https://www.gob.pe/mtc>

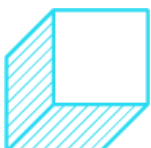
<https://www.gob.pe/sutran>

<http://www.gitoca.com/>

<http://www.lasbambas.com/mi-acceso-las-bambas>

<https://www.hagemsa.com/>

<https://miacceso.lasbambas.com/Login.aspx>





## CAPÍTULO V

### GLOSARIO DE TÉRMINOS

**FODA:** DOFA o DAFO son un acrónimo de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, e identifican una matriz de análisis que permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra una empresa, organización, institución o persona, a fin de desarrollar con éxito un determinado proyecto.

**PROCESO:** es un conjunto o encadenamiento de fenómenos, asociados al ser humano o a la naturaleza, que se desarrollan en un periodo de tiempo finito o infinito y cuyas fases sucesivas suelen conducir hacia un fin específico.

**ACREDITACIÓN:** Es el proceso y el resultado de acreditar. Este verbo puede referirse a aquello que es merecedor de crédito o consideración, o a la acción de documentar de manera fehaciente que alguien tiene el derecho de realizar una determinada tarea o de permanecer en un cierto lugar.

**NORMATIVIDAD:** Conjunto de leyes o reglamentos que rigen conductas y procedimientos según los criterios y lineamientos de una institución u organización privada o estatal.

