

Universidad de Lima

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología



PROYECTO DE EVALUACIÓN DE POTENCIAL EN DOS ÁREAS DE UNA CORPORACIÓN MINERA.

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en Psicología

Anyela Lisset Pinto Hernández

Código 20080795

Lima – Perú

Febrero de 2019

**PROYECTO DE EVALUACIÓN DE POTENCIAL
EN DOS ÁREAS DE UNA CORPORACIÓN
MINERA.**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y TAREAS REALIZADAS	4
2.1 Etapa de preparación:	4
2.1.1 Información sobre empresa cliente:	4
2.1.2 Levantamiento de los perfiles de comparación:.....	4
2.1.3 Antecedentes de los participantes:	5
2.2 Etapa de evaluaciones:	5
2.2.1 Estructura del proceso	5
2.2.2 Test Psicométricos:	6
2.2.3 Entrevista por competencias	8
2.3 Informes Psicolaborales:	8
2.3.1 Presentaciones individuales:	8
2.3.2 Redacción del informe:	8
2.4 Etapa de Cierre:	9
2.4.1 Ranking de Potencial:	9
2.4.2 Presentación de resultados globales:.....	10
2.4.3 Matriz de Talento:.....	10
2.4.4 Retroalimentación:	11
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN.....	12

Conclusiones	14
Recomendaciones	15
Referencias.....	15

INTRODUCCIÓN

El presente reporte contiene el planeamiento y ejecución del proyecto de evaluación de potencial a cargo de una consultora de recursos humanos ubicada en el distrito de Surco para una de las principales compañías mineras del país. En primer lugar, la empresa identificó la necesidad de potenciar el capital humano como factor clave para asegurar los objetivos generales del negocio. Chirinos (2017) aseguró que: “La industria minera hoy requiere de profesionales con otras capacidades, requiere de personal que conozca cómo manejar las relaciones con las comunidades que forman parte del entorno de la mina” (párr.5). En segundo lugar, se propone evaluar dos áreas identificadas como claves para la organización cliente: (a) el área de operaciones y (b) de relaciones comunitarias. Se optó por evaluar a todos los profesionales de primera línea gerencial, debido a que, “Hoy en día, la demanda cambiante, las expectativas de los *stakeholders* y la importancia de potenciar la productividad y rentabilidad hacen que el manejo del talento humano deba guiarse de muchas más herramientas que antes.” (“La gestión del capital humano en la minería: ¿Cómo debería realizarse?”, 2018, párr.2). En ese sentido, el objetivo del presente proyecto es identificar quiénes tienen más oportunidades para desplegar su potencial laboral. Para aquello, este proyecto posee varias etapas que nos brindan como resultado la identificación clara, bajo sustento psicológico, de las habilidades y oportunidades de mejora de cada participante, así como resultados cuantitativos y cualitativos que le permite a la empresa conocer el talento humano de cada área evaluada y con ello tomar decisiones efectivas; tales como: el reconocer puestos claves e identificar sus posibles sucesores (Alles, 2009, p. 120); y la realización de coaching con el objetivo de que el colaborador identifique y analice mejor cada situación para dar soluciones claras (Cardozo, 2016, p.122).

CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Entre los años 2012 y 2014 dentro del contexto económico, la minería a nivel mundial estuvo en crisis, lo que repercutió en las exploraciones mineras del país. Este problema se extendió hasta el año siguiente en el cual los metales base continuaron sufriendo un descenso de precios por tonelada, principalmente en el caso del cobre, zinc y plomo; por dicho motivo, la empresa minera decidió hacer reajustes con el fin de recuperar su rentabilidad ("La tormenta que actualmente afronta el sector minero peruano", 2015). En la entrevista que realizó Saldarriaga a Miguel Cardoso, presidente de Alturas Minerals, este señala que: "Estas crisis son tan profundas que el mercado pierde interés y no observa lo que está pasando" (Saldarriaga, 2015, párr.6). Sin embargo, ante dicha situación, la 32° edición de la Convención Minera, que se realizó en la ciudad de Arequipa, dio como mensaje central la importancia de la inversión en el capital humano, donde Diana Rake, especialista en gestión del talento, afirmó la importancia de la búsqueda del personal con habilidades duras y blandas, con capacidad para trabajar en equipo, con buen manejo del estrés y un alto nivel de tolerancia ("Perumin: El liderazgo y un buen nivel de comunicación son valorados en un profesional", 2015). Con la información mencionada, se observa la necesidad de identificar el talento humano en el área de operaciones, con el fin de reducir costos e incrementar la extracción de mineral.

Por otro lado, desde el contexto social, los conflictos entre las comunidades y las compañías mineras dieron lugar a especulaciones sobre el futuro de este sector, lo que llevó a la empresa cliente a desarrollar una visión más panorámica y moderna que incluya el factor humano. En consecuencia, se procuró enfatizar relaciones de confianza entre la empresa y los pobladores de las comunidades aledañas a sus unidades mineras, a fin de evitar futuras discrepancias con la población que obstruyan el crecimiento de la unidad y el desarrollo de la comunidad. Bajo

esta coyuntura, se identifica la necesidad de conocer el potencial humano de los líderes encargados de establecer vínculos con las comunidades.

Según Pico (2016): “Se entiende como talento humano una combinación de varios aspectos, características o cualidades de una persona, que implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad)” (p. 98). Es por ello que se da inicio a la evaluación de potencial de la primera línea gerencial de las áreas de operaciones y relaciones comunitarias; quienes, al ser líderes, brindan ejemplo y confianza. Asimismo, se considera el potencial como el conjunto de cualidades y talentos, habilidades desarrolladas y conocimientos, que se pueden aprovechar en el ámbito laboral. (Álvarez-Aros y Bernal-Torres, 2017, p. 70).

El presente proyecto fue liderado por la consultora, cuyo propósito es brindar al cliente la atención personalizada en función de sus necesidades. Es con este interés por la gestión del talento humano, que la empresa cliente recibe apreciaciones positivas, así como cambios conductuales y actitudinales por parte de los colaboradores que son partícipes del proyecto de evaluación de potencial. Tal como señaló Aguilar (2016):” La gestión del talento humano aparece, entonces, como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias, a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento.” (p. 9).

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y TAREAS REALIZADAS

A continuación, se describen las cuatro principales etapas del proyecto ejecutado en las dos áreas. Las actividades y tareas realizadas se encontraron a cargo de una supervisora del equipo, una analista y coordinadora de gestión del proyecto (Anyela Pinto), dos practicantes profesionales, una responsable de calidad y un responsable de entrevistas.

2.1 Etapa de preparación: Se recopiló la mayor cantidad de información de la empresa cliente y se tuvo el primer contacto con los candidatos de ambas áreas.

2.1.1 Información sobre empresa cliente: Se realizaron visitas a la empresa minera con el fin de conocer sobre su cultura, necesidades puntuales y expectativas. Posteriormente se concretaron dos reuniones: La primera, con el vicepresidente del área de operaciones y la segunda, con el director del área de relaciones comunitarias. Ambos concordaron que las habilidades sociales son el valor agregado que cada colaborador debe tener, ya que la minera está sumamente avocada en alcanzar la mayor aceptación de las comunidades.

2.1.2 Levantamiento de los perfiles de comparación: En este proceso se generan los perfiles de las posiciones clave a través de un programa particular, mediante un cuestionario que explora las características de puestos determinados, completada por los principales líderes de las áreas de operaciones y relaciones comunitarias. Consecutivamente, estos cuestionarios se ingresaron al sistema, el cual arroja los indicadores de cada perfil de comparación, en función a la información proporcionada por el cliente. Cabe nombrar que, para elevar la

precisión, se procedió a realizar una reunión con el cliente para explicar las observaciones y sugerencias que la consultora había detectado, a fin de evaluar algunos ajustes. Por ejemplo, se determinó levantar perfiles con prioridad en el servicio a personas en ambas áreas.

2.1.3 Antecedentes de los participantes: Se realizó la recolección de las hojas de vida de los candidatos para enriquecer la entrevista. Luego de ello, se procedió a realizar llamadas telefónicas a los participantes para coordinar las citaciones. A continuación, se agendaron a los participantes a través del programa Asana, un programa web de administración de proyectos, que permite mantener una comunicación en tiempo real con todo el equipo de trabajo. Para hacer formal el proceso, se procedió al envío de un correo electrónico de confirmación de la evaluación.

2.2 Etapa de evaluaciones: Consistió en la ejecución de las pruebas psicométricas.

2.2.1 Estructura del proceso: Se dio inicio a partir del recibimiento del participante por parte del consultor asignado. Se procedió a conducirlo a la sala de evaluación, donde fue explicado el objetivo principal del proceso y la duración del mismo. Posteriormente, se detalló la secuencia y etapas de la evaluación, siendo estas: (a) la prueba de medición de perfil del puesto, (b) una entrevista laboral a cargo de un socio principal de la consultora y, finalmente (c) una batería de test psicológicos. El consultor se mantuvo atento al avance del participante para responder a cualquier duda presentada, así como atender algunos requerimientos relacionados adicionales. Finalmente, se procedió a despedir al evaluado y finalizar el proceso de evaluación.

2.2.2 Test Psicométricos: Los test psicométricos empleados fueron debidamente validados para la población latinoamericana, por lo que se encuentran plenamente facultados para su uso en el ámbito organizacional. La batería de pruebas conforma un «constructo», por lo que, además de su nivel de certeza, permiten establecer indicadores de consistencia complementarios, estas son descritas a continuación: (a) Cuestionario del perfil del puesto: Es una herramienta que permite evaluar a una persona con respecto a las cualidades que se requieren para desempeñarse satisfactoriamente en una posición laboral específica. Por lo tanto, determina el porcentaje de compatibilidad entre las características del evaluado y las demandas del puesto de comparación, sobre la base de tres áreas: estilos de pensamiento, rasgos de comportamiento e intereses ocupacionales. Posteriormente, brinda un nivel de encaje general con el puesto, indicador valioso para poder levantar el ranking de potencial. (b) Escala de inteligencia de Weschler para adultos–WAIS III (David Weschler): Se emplearon seis subtest: información, comprensión, semejanzas, aritmética, vocabulario y figuras incompletas. En estos, se procuró medir el nivel de información general de la persona, el uso apropiado del sentido común, el manejo de su memoria mecánica y el nivel de riqueza conceptual y bagaje léxico. Además, permite observar el nivel de concentración ante una situación de estrés. (c) Test de Inteligencia emocional–ICE de Baron (Reuven Bar-On): Prueba que permite conocer la capacidad de la persona de gestionar sus emociones de manera adecuada, nivel de tolerancia al estrés y la forma en que reacciona ante situaciones

imprevistas, el manejo de sus relaciones interpersonales y los niveles de asertividad, flexibilidad, optimismo, empatía, control de impulsos, independencia y entre otros factores. (d) Paradigmas–Creencias irracionales (Albert Ellis): Test que permite identificar los sistemas de creencias, que contribuyen, de forma inconsciente a que la persona se vea sesgada por ciertos pensamientos. La prueba mantiene una clasificación de diez tipos de paradigmas, los cuales se presentan en diferente medida en la mayoría de las personas. (e) Inventario de Discernimiento Personal – DISC (William Marston): Prueba que describe el estilo de comportamiento natural de la persona en diversos aspectos como: el nivel de dominancia, referente a la forma en la que una persona responde y se enfrenta a situaciones difíciles y de qué manera tiene a resolver los problemas; influencia, es decir cómo una persona es capaz de persuadir y convencer a otros a actuar de acuerdo a su punto de vista; estabilidad o la manera en la que una persona responde al ritmo de su ambiente y complacencia, referente a cómo las personas responden ante las reglas y procedimientos. (f) Preferencias Personales–MBTI (Myer Briggs): Evaluación que brinda información sobre las preferencias del evaluado frente a cuatro características básicas: la obtención de la energía, la obtención de la información, la forma de tomar decisiones y los espacios preferidos para trabajar. (g) Estilos de Liderazgo–Test de liderazgo situacional (Hersey y Blanchard): Test que permite determinar el estilo de liderazgo predominante y el impacto que puede tener el evaluado en su gestión,

así como las posibilidades de adecuarse a otros estilos, según las circunstancias.

2.2.3 Entrevista por competencias: Las entrevistas fueron realizadas por los socios principales de la consultora, tuvieron como base el modelo por competencias, tal y como lo señala Grados (2017): “La entrevista por competencias tiene el propósito fundamental de evaluar el conjunto de capacidades que posee una persona para finalmente determinar si es competente en su desempeño” (p.161). Respecto a ello, las competencias se encontraron estrechamente relacionadas con la estructura, estrategia y cultura de la empresa y lo que esto implica en las características personales ligadas al puesto (Alles, 2015). Por tanto, se evaluaron competencias en función a cada área y puesto de comparación. Así, se elaboró un formato con cinco competencias básicas como: comunicación efectiva, liderazgo e influencia, creatividad, adaptabilidad, relaciones interpersonales.

2.3 Informes Psicolaborales: Para poder realizar los respectivos informes, previamente se realizó la corrección de los cuestionarios a través de programas y plataformas instalados en las computadoras de la consultora.

2.3.1 Presentaciones individuales: Se procedió a emplear diapositivas (Power Point), con un diseño predeterminado por la consultora, donde se mostraron los resultados cuantitativos del evaluado, haciendo uso de escalas, gráficos y tablas, los cuales; también fueron utilizados para brindar retroalimentación (feedbacks) individuales.

2.3.2 Redacción del informe: Se realizó un documento en formato Word, donde se plasmó el análisis integral de los resultados por cada

participante; asimismo, el informe contuvo una sección de análisis cualitativo, el cual contempló una interpretación de los resultados en función a las siguientes áreas: (a) rasgos de personalidad (relaciones interpersonales, solución de problemas y adaptabilidad) y (b) conclusiones del informe (de las áreas cognitiva, emocional y general); se redactó un párrafo por cada contenido. Luego de ello, toda esta información se envió al responsable de calidad, quien tuvo como asignación principal revisar a detalle los resultados y la redacción, siendo este el último filtro para luego ser almacenado en una carpeta asignada al proyecto dentro del servidor global, para su futura entrega final al cliente.

2.4 Etapa de Cierre: Una vez concluidas las evaluaciones individuales, se procede a realizar la integración de la información obtenida por los grupos evaluados:

2.4.1 Ranking de Potencial: A través de la herramienta de Office, Access, se creó un sistema personalizado que permitió procesar información cuantitativa de cada participante, en relación a los datos obtenidos en los siguientes indicadores: Cuestionario del perfil del puesto, coeficiente emocional (obtenido mediante el Test de Inteligencia Emocional), paradigmas (Test de Creencias Irracionales) y la capacidad de abstracción de la persona (Subtest de semejanzas, figuras incompletas y comprensión; pertenecientes a la Escala de Wechsler). A continuación, el sistema realizó una ponderación que arrojó el puntaje de potencial del candidato, bajo la siguiente escala: De 300 a 499 indica Potencial Bajo, de 500 a 699, Potencial Medio y, de 700 y 900, Potencial Alto. Este indicador es de suma importancia para la toma de

decisiones relacionadas a la gestión del Talento Humano, ya que “Es importante conocer el potencial del empleado para mantener su eficiencia, seguridad y satisfacción en las nuevas situaciones que se le presenten”. (Pereda, 2014, p.369).

2.4.2 Presentación de resultados globales: Se expuso en una presentación de formato Power Point. Se colocaron los nombres de todos los participantes y sus puntajes según el cuestionario, siendo el principal el cuestionario del perfil del puesto, donde se considera un buen encaje en la posición actual, una correlación de un 80% a más. Respecto a la inteligencia emocional, se presentó una escala del 1 al 10, donde puntuaciones 1 a 3 corresponden aun nivel bajo, de 3 a 6 es un nivel medio y de 7 a 10 se considerada una inteligencia emocional alta, la misma escala se aplica en el caso de paradigmas y capacidad de abstracción. Luego se plasman las puntuaciones del potencial y finalmente el mapa de talento.

2.4.3 Matriz de Talento: Se utilizó la Matriz de Talento o ‘Nine box’, que evalúa qué nivel de Talento posee una persona. El Talento se encuentra definido por (a) el potencial (obtenido a partir del Ranking de Potencial), situado en el eje vertical y, (b) el desempeño (indicador obtenido a partir de la información proporcionada por la empresa cliente) ubicado en eje horizontal, ambos se miden en una escala de tres niveles (bajo, moderado, alto). Cada uno de los nueve cuadrantes posee su propio significado. Así, se considera como personas *High Potential* (Alto Potencial) aquellos ubicados en alto potencial y alto desempeño, estas poseen habilidades de liderazgo y capacidad de

asumir mayores responsabilidades. Luego, se encuentra el talento en desarrollo, que viene a ser un potencial alto junto a un desempeño medio, se espera que, al tener nuevos retos, pueda demostrar habilidades innovadoras. Además, se halla el futuro talento con un potencial medio y un desarrollo alto, que, al continuar siendo motivado, logrará un buen liderazgo. Asimismo, se tienen los cuadrantes inferiores: Los efectivos, quienes muestran un potencial bajo y desempeño medio, logran cumplir con lo que se necesita sin sobresalir. Por otro lado, respecto al, cuadrante de potencial medio y desempeño bajo se debe buscar elevar su motivación y compromiso. Finalmente, los colaboradores ubicados en un potencial y desempeño bajo, se debe evaluar su permanencia (Pérez, 2014). Por último, cabe resaltar la ventaja de establecer un grupo de alto potencial, con la intención de capacitarlos para formar líderes ejemplares, invirtiendo en su desarrollo personalizado, para el futuro manejo de nuevos proyectos creativos (Yarnall y Lucy, 2015, p. 9).

2.4.4 Retroalimentación: Es el proceso que se realizó quince días después de la evaluación de cada candidato, según cronograma, en el cual se brindaron los resultados obtenidos al candidato evaluado a modo de presentación, con el propósito de identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora, para así impulsar el desarrollo profesional, ser capaces de crear relaciones de alta confianza y lograr un desempeño enfocado en la mejora continua. (“El valor de la retroalimentación”, 2015, párr. 2)

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

Se presentan los resultados obtenidos tras la ejecución del proyecto.

En relación al área de operaciones, de un total de 18 gerentes, se identificaron a 2 talentos estratégicos, pues demostraron altos niveles de desempeño, aptitudes de liderazgo y más de un 80% de encaje con su posición actual. En contraposición, uno de los gerentes obtuvo un nivel de potencial bajo ubicado en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz de talento, lo que significa una escasa contribución en sus funciones laborales, por lo que se debe reevaluar su continuidad en la posición actual. Por otro lado, el 83% de los participantes cuenta con un potencial medio, siendo colaboradores clave que, bajo el seguimiento en su desarrollo personal y profesional por parte del área de gestión del talento, puede incrementar sus capacidades. Asimismo, en lo que respecta al área de relaciones comunitarias, en la matriz de talento de un total de 19 gerentes, solo 4 de ellos se ubicaron en el cuadrante superior medio, referente al talento en aumento, puesto que poseen un potencial alto y desempeño medio. No obstante, 5 de los gerentes demostraron desempeño medio y potencial bajo; es decir, si bien se trata de profesionales que cuentan con sólidas habilidades duras, sería favorable aumentar sus habilidades blandas y competencias en función a la posición. Sumado a ello, existen 2 gerentes con un bajo desempeño y potencial, lo que impacta directamente en la relación con las comunidades, perdiendo la confianza en los trabajos realizados por la empresa. Cabe nombrar que, el 57% de los gerentes poseen un potencial medio; respecto a ello, la empresa cliente valida dicho dato contrastándolo con ciertas demoras en acuerdos con la comunidad en algunas unidades mineras.

Además, se identificó que, en ambas áreas, la mayoría de empleados ostentaron un encaje con el perfil de su puesto actual entre el 80% y 85% en lo que respecta al área de estilo de pensamiento, favorable para el cumplimiento de sus funciones haciendo uso de sus recursos cognitivos; respecto a los rasgos de comportamiento, se observan ciertas brechas en los

indicadores de nivel de energía e independencia, encontrándose por debajo de lo esperado, siendo necesario mejorar dichos aspectos ya que, para cumplir satisfactoriamente con posiciones gerenciales, es conveniente que los líderes logren realizar diversas actividades en simultáneo y tomen decisiones claves sin necesidad de consultar continuamente a sus superiores o pares.

Se puede afirmar que se logró cubrir las necesidades del cliente, tales como el identificar a los colaboradores más talentosos, así como el potencial de cada uno, con el fin de tener un mapeo de la calidad de trabajadores líderes de área, según la unidad minera. Por consiguiente, el realizar el proyecto de manera personalizada y minuciosa de cada colaborador y validación constante del cliente, brindó garantía y confianza en el proceso. Cabe destacar que al ser áreas claves para la empresa minera, requirieron ser atendidas dentro de un periodo de 2 meses.

El presente proyecto, concluyó con gran satisfacción, tanto por parte de la consultora así como por la empresa minera cliente, quien decidió aplicar el mismo proyecto de evaluación de potencial con todas sus demás áreas, empezando por los gerentes de primera línea y luego considerando a los colaboradores de segunda línea, ya que resultó de gran utilidad el conocer a detalle información clave de cada uno de sus empleados, lo que permitió no solo beneficiar a la empresa sino al colaborador, ayudándolo a identificar sus oportunidades de mejora. Posteriormente a este proyecto se presentó y aplicó la misma metodología en empresas de rubro distinto, siendo muy bien aceptado. Más allá de los beneficios obtenidos, tanto para la empresa como a la consultora, es importante precisar el aporte que representa este proyecto para la Psicología Organizacional, ya que sienta precedentes para iniciar procesos de identificación, medición y desarrollo de la gestión del talento humano, así como para fomentar una mayor orientación de las empresas hacia potenciar el mismo, considerándolo como un factor principal para el cumplimiento de sus objetivos de negocio.

CONCLUSIONES

En base a lo desarrollado, se presentan las siguientes conclusiones:

- El proyecto de Evaluación de Potencial identifica con precisión al talento estratégico de cada área explorada, además de mostrar el encaje del trabajador con la posición futura inmediata, según su línea de carrera.
- El conjunto de herramientas psicológicas y programas que se utilizan son confiables y brindan garantía de los resultados.
- La evaluación es sumamente enriquecedora, pues le permite al candidato adquirir un conocimiento práctico para desarrollar sus áreas de mejora y como consecuencia generar un impacto positivo en su desempeño.
- El tipo de evaluación y análisis realizado facilita la toma de decisiones para el área de Recursos Humanos, a corto, mediano y largo plazo, ubicando estratégicamente a los colaboradores en función a sus habilidades y competencias.
- Mediante la metodología utilizada, se brinda una imagen global y real de cada colaborador, con el fin de realizar actividades de enriquecimiento personal que beneficia a la empresa.
- La implementación del proyecto expuesto ayuda a retener al talento con potencial y empoderar al talento en proceso.

RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan recomendaciones consideradas pertinentes:

- Se recomienda que las evaluaciones se lleven a cabo en horas de la mañana, tanto con la intención de contar con el tiempo necesario para completar la evaluación, como para asegurar la idoneidad de condiciones requeridas para responder a las pruebas, tales como la atención y concentración de los evaluados.
- Se recomienda que los colaboradores reciban una charla de sensibilización previa al proceso además del comunicado vía correo electrónico por parte del área de recursos humanos de la empresa, con el fin de disminuir la incertidumbre del participante y aumentar su compromiso con el proceso.
- Se recomienda ejecutar programas de capacitación y desarrollo posteriores al proceso, tales como planes de sucesión y coaching a nivel gerencial.
- Se recomienda al área de Recursos Humanos realizar Planes de Desarrollo Individual (PDI), los cuales tienen como objetivo un trabajo individual acucioso respecto a las oportunidades de mejora identificadas por el colaborador, mediante el diseño de una serie de actividades y tareas.
- Se recomienda que las retroalimentaciones (feedbacks) sean realizadas a la semana siguiente a su evaluación, de modo que los participantes puedan identificar las herramientas y etapas del proceso de evaluación con mayor claridad, facilitando así su comprensión.

REFERENCIAS

- Aguilar Joyas, J. C. (2016). Retos y rol estratégico en la gestión del talento humano. *Mercados y Negocios*, 15(29), 4-20. Recuperado de <http://revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/5260>
- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3.^a ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2009). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez-Aros, E. L., y Bernal-Torres, C. A. (2017). Modelo de innovación abierta: Énfasis en el potencial humano. *Información Tecnológica*, 28(1), 65-76. doi:10.4067/S0718-07642017000100007
- Chirinos, L. (02 de febrero 2017). Un problema clave en la minería: la escasez de talento. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/02/02/un-problema-clave-en-la-mineria-la-escasez-de-talento/>
- Díaz, G. (2016). El Gerente Coaching en la Gerencia. *Revista Scientific*, 1(2), 110-130. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.7.110-130>
- El valor de la retroalimentación. (28 de abril de 2015). *Reforma*. Recuperado de <https://search-proquest-com>
- Grados, Á. y Sánchez Fernández, E. (2017). Entrevista en las organizaciones. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- La gestión del capital humano en la minería: ¿cómo debe realizarse? (17 de agosto 2018). Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/08/la-gestion-del-capital-humano-en-la-mineria-como-debe-realizarse/>
- La tormenta que actualmente afronta el sector minero peruano. (22 de febrero de 2015). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe>

- Pereda, M. S. (2014). *Bases de psicología del trabajo para gestión de recursos humanos*. Madrid: Síntesis
- Pérez, O. (02 de diciembre de 2014). Matriz de Administración de Talento Humano de las 9 Cajas [Mensaje en un blog]. *Peoplenext*. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/matriz-de-administacion-de-talento-humano-de-las-9-cajas>
- Perumin: “El liderazgo y un buen nivel de comunicación son valorados en un profesional” (15 de septiembre de 2015). *Seguridad Minera*. Recuperado de <http://www.revistaseguridadminera.com/actividades-seguridad/perumin-el-liderazgo-y-un-buen-nivel-de-comunicacion-son-valorados-en-un-profesional/>
- Pico, L. M. (2016). La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. *INNOVA Research Journal*, 1(11). 97-104. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es>
- Saldarriaga, J. (03 de mayo de 2015) Cardozo: "Esta es la crisis minera más profunda de todas". *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe>
- Yarnall, J. y Lucy, D. (2015). *Is the nine box grid all about being in the top right?* [versión PDF]. Recuperado de <https://www.roffeypark.com>