UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

"PROPUESTA DE UN PLAN DE COACHING EJECUTIVO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR EN EL ÁREA DE MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA BARRICK MISQUICHILCA PIERINA HUARAZ, 2014"

TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Autores:

Bach. GARCÍA BARROSO, Karina Marcela

Bach. SAMANEZ MARQUEZ, Lisett Alejandra

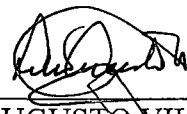
Asesora: LIC. ADM. GARCÍA FIGUEROA, María Elena

HUARAZ - PERÚ

2014

MODALIDAD PROGRAMA DE TITULACIÓN PROFESIONAL 2014

MIEMBROS DEL JURADO



Dr. LUIS AUGUSTO VILLANUEVA BENITES
PRESIDENTE

Mag. TELMO PABLO LOLI POMA
SECRETARIO

Lic. Adm. WILLIAM RENE DEXTRE MARTINEZ
VOCAL

DEDICATORIA

A mis Padres que dedicaron veintitrés años de su vida para enseñarme que la derrota no existe y que el secreto para lograr el éxito está en uno mismo.

Karina

A mis padres, gracias por darme la vida, quererme mucho, creer en mí, por su paciencia y porque siempre me apoyaron, por darme una carrera para mi futuro, todo esto se los debo a ellos.

A mis hermanos, por ese apoyo incondicional los quiero mucho.

A todos aquellos familiares, amigos y docentes que me brindaron su ayuda y apoyo durante todo este tiempo. Ustedes saben quiénes son.

Lisett

AGRADECIMIENTO

La presente Tesis ha sido terminada satisfactoriamente gracias al apoyo de numerosas personas y también de la empresa minera Barrick, quienes nos proporcionaron la información necesaria para llevar a cabo nuestra investigación.

En especial agradecemos:

Primeramente a Dios, a nuestra familia y demás seres queridos por estar siempre con nosotros, por su amor, confianza, apoyo y comprensión permanente en este camino.

A nuestros amigos y compañeros, con quienes compartimos muchos momentos de trabajo y amistad, por ser también un apoyo en la realización de nuestras metas.

A nuestros docentes, quienes no sólo nos dieron una formación académica, sino con su experiencia nos dieron lecciones para la vida, inspirándonos a una mejora continua.

A la Lic. Adm. María Elena García Figueroa, quien nos asesoró en el desarrollo de la tesis, brindándonos su apoyo profesional y personal, favoreciendo de esta manera a la culminación de la investigación.

A todas aquellas personas que con responsabilidad, generosidad, desinterés y afecto, formaron nuestras vidas.

Las Tesistas.

RESUMEN

La presente investigación titulada "Propuesta de un Plan de Coaching Ejecutivo para mejorar el Desempeño del Trabajador en el Área de Mantenimiento de la Empresa Barrick Misquichilca Pierina Huaraz – 2014", Se originó de un estudio exploratorio donde se identificó un bajo rendimiento de los trabajadores del área de mantenimiento, debido al proceso de cierre progresivo de la empresa. El coaching ejecutivo es una herramienta que ayuda a mejorar el rendimiento de los trabajadores, motivo por el cual mediante esta investigación se elaboró y validó una propuesta del plan de coaching ejecutivo. El tipo de estudio utilizado fue descriptivo-causal, el diseño de investigación fue no experimental y transeccional y se utilizó el método científico de la modelación teórica. Antes de elaborar la propuesta de plan de coaching se realizó un diagnóstico de las variables identificadas para lo cual se realizaron encuestas dirigidas a los trabajadores y entrevistas dirigidas al Gerente y Superintendente para complementar el diagnóstico. Posteriormente se elaboró la propuesta de plan de Coaching Ejecutivo el cual fue validado por 20 expertos, superando el 67% de calificación con un porcentaje de 89.43% el cual significa que la aplicación que la propuesta de plan de coaching ejecutivo es excelente para el mejorar el desempeño del trabajador del área de mantenimiento de la empresa.

Palabras claves: Plan de coaching, comunicación efectiva, compromiso, desarrollo de competencias, evaluación y condiciones económicas.

ABSTRACT

This research entitled "Proposed Plan Executive Coaching to improve performance of the worker in the Area Maintenance Company Barrick Pierina Misquichilca Huaraz - 2014" , It originated from an exploratory study in which a low yield of workers in the maintenance area, due to the process of gradual closure of the company was identified. Executive coaching is a tool that helps to improve the performance of workers, why through this research was developed and validated a proposed plan of executive coaching. The type of study used was descriptive and causal research design was non-experimental and transactional and scientific method of theoretical modeling was used. Before developing the proposed plan of coaching a diagnosis of the identified variables for which targeting workers and interviews directed to the Manager and Superintendent to supplement the diagnosis was made surveys were conducted. Subsequently, the proposed plan of Executive Coaching which was validated by 20 experts, surpassing the 67% rating with a percentage of 89.43% which means that the application that the proposed plan of executive coaching is excellent for improving it prepared the worker performance in the maintenance area of the company.

Keywords: Plan coaching, effective communication, commitment, skills development, evaluation and economic conditions.

CONTENIDO

MIEMBROS DEL JURADO ..... **ii**

RESUMEN **5**

ABSTRACT **6**

1. INTRODUCCIÓN **21**

2. HIPÓTESIS **26**

2.1 HIPÓTESIS GENERAL 26

2.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES 26

3. BASES TEÓRICAS **28**

3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN 28

3.2. DESARROLLO DE PLAN DE COACHING 31

3.3. COACHING EJECUTIVO 45

3.4. DESEMPEÑO LABORAL 58

4. MATERIALES Y MÉTODOS **66**

4.1. TIPO DE ESTUDIO 66

4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 66

4.3. POBLACIÓN O UNIVERSO 67

4.4. UNIDAD DE ANÁLISIS Y MUESTRA 67

4.5. INSTRUMENTOS DE RECOPILACIÓN DE DATOS 68

4.6. ANÁLISIS ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN 68

5. RESULTADOS 71

5.1. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE ESTUDIO 71

5.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE LOS JEFES DE MANTENIMIENTO 72

5.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE MANTENIMIENTO 94

5.4. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA 108

5.5. PROPUESTA DE UN PLAN DE COACHING EJECUTIVO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR EN EL ÁREA DE MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA BARRICK MISQUICHILCA PIERINA HUARAZ, 2014" 111

INTRODUCCIÓN 112

1.- OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE COACHING 113

a) Objetivo General 113

b) Objetivos Específicos 113

2.- CONTENIDO DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE COACHING 113

ETAPA I: Análisis de la situación actual del área de Mantenimiento 117

1. Diagnóstico situacional F.O.D.A. 118

2. Compromiso de los supervisores y superintendente del área del área Mantenimiento.....119

3. Compromiso de los gerentes del área de Mantenimiento.....119

4. Análisis de los servicios que prestan el área de Mantenimiento 119

5. Información necesaria para la creación del plan.....121

6. Identificación de las necesidades de entrenamiento Ejecutivo.....121

ETAPA II: Identificación del perfil de la línea de mando que Administran el área de Mantenimiento.....123

1. Diseño del perfil de la línea de mando 124

2. Cursos de capacitación dirigidos al personal Ejecutivo 124

3. Medición del alcance de objetivos de la línea de mando 126

ETAPA III: Diseño de estrategias para el desarrollo del plan de coaching ejecutivo 127

1. Estrategia de cursos a desarrollar.....128

ETAPA IV: Programa a desarrollar.....144

1. Generalidades.....145

2. Elementos Básicos a Considerar.....146

3. Metodología 146

4. Nivel De Operación del Programa.....147

5. Descripción Del Programa.....148

Etapa V: Evaluación y medición de la efectividad del programa de coaching ejecutivo 150

1. Medición De Los Objetivos Logrados 151

2. Monitoreo del Ambiente Laboral 154

3. Monitoreo De La Opinión Del Gerente Y Supervisores Acerca Del Programa 155

4. Evaluación del Desempeño del Personal Ejecutivo 155

ETAPA VI: Plan de Implementación del Programa De Coaching Ejecutivo .157

1. Objetivos 158

2. Acciones A Desarrollar 158

3. Cronograma de la Implementación Del Plan De Coaching Ejecutivo 161

ETAPA VII: Presupuesto del Programa a Implementar 162

5.6. RESULTADOS DE LA VALIDACION DE EXPERTOS 164

5.7. PRUEBA DE HIPÓTESIS 185

6. DISCUSIÓN 188

7. CONCLUSIONES 192

8. RECOMENDACIONES 195

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 197

1. ANEXOS 202

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de Variables 26

Tabla 2. Propósito de la evaluación del desempeño 62

Tabla 3. Población 67

Tabla 4. Técnicas, instrumentos y unidad de análisis 68

Tabla 5. **Prueba Rho de Spearman para ver la correlación de las variables** 107

Tabla 6. Promedio de calificación del instrumento de opinión, por indicador ... 165

Tabla 7. **Juicio de Expertos del Plan de Coaching Ejecutivo** 183

Tabla 8. **Prueba T Student calificación del instrumento de opinión** 186

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. **La empresa se ha preocupado que usted mejore y desarrolle habilidades en el área donde trabaja**..... 73

Figura 2. **La Empresa ha considerado en su presupuesto capacitación sobre Coaching para sus superintendentes, gerentes, directivos y trabajadores.**.. 73

Figura 3. **Las capacitaciones que se han dado sobre Coaching en los diferentes niveles han sido desarrolladas en los ambientes de la Empresa** 74

Figura 4. **Las capacitaciones que se han dado sobre coaching en los diferentes niveles han sido desarrolladas en otros ambientes fuera de la empresa** 74

Figura 5. **Cuando se presentan oportunidades de mejorar procesos en su área, da respuesta inmediata para no desaprovecharlas.** 75

Figura 6. **Cuando se presentan oportunidades de mejorar procesos en su área, da respuesta inmediata para no desaprovecharlas. Propone a menudo nuevas formas de trabajar, proyectos, ideas.** 75

Figura 7. Juega el papel de mediador cuando existen algunos inconvenientes en su área. 76

Figura 8. **Juega el papel de mediador cuando existen algunos inconvenientes en su área. Su sentido de humor es su arma principal para rebajar tensiones en su área de trabajo.**..... 76

Figura 9. **Se siente satisfecho consigo mismo por lo que ha logrado en el área donde trabaja**..... 77

Figura 10. **Se preocupa que sus colaboradores estén tan satisfechos como usted del trabajo que realizan en el área.** 77

Figura 11. **Solicita y ofrece apoyo a sus colaboradores cuando o considera necesario.** 78

Figura 12. **Al momento de tomar decisiones busca y analiza las alternativas más convenientes para solucionar los problemas de su área.** 78

Figura 13. **Se preocupa por fomentar entre sus colaboradores la armonía, compañerismo para lograr resultaos beneficios en el área.** 79

Figura 14. **Se preocupa por utilizar herramientas para mejorar las habilidades que necesitan sus colaboradores para realizar su trabajo.** 79

Figura 15. **Se preocupa en todo momento por desarrollar una actitud positiva dentro del área.** 80

Figura 16. **Tiene en claro las responsabilidades que involucra el puesto donde está y que de su conocimiento y experiencia depende que se puedan cristalizar los objetivos.** 80

Figura 17. **Se preocupa por desarrollar una interacción recíproca entre con sus colaboradores y entre sus colaboradores.** 81

Figura 18. **Se preocupa por que exista una comunicación efectiva en su área para que la retroalimentación sea inmediata y se superen los inconvenientes.** 81

Figura 19. **Realiza reuniones periódicas para informar a los trabajadores sobre los resultados de los planes del área.** 82

Figura 20. **Practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen las creencias individuales con las organizacionales** 82

Figura 21. **Practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen los valores de la empresa.** 83

Figura 22. **Practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen la misión de la empresa.** 83

Figura 23. **Practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen la visión de la empresa.** 84

Figura 24. **En general ¿Cómo califica el desempeño de los trabajadores del área de mantenimiento?** 84

Figura 25. **El conocimiento necesario de los trabajadores del área para desenvolverse en el puesto es:** 85

Figura 26. **La asistencia y puntualidad de los trabajadores del área es:** 85

Figura 27. **La presentación personal de los trabajadores del área es:** 86

Figura 28. **La presentación personal de los trabajadores del área es:** 86

Figura 29. **La capacidad de ejecución de los trabajadores del área es:** 87

Figura 30. **El desempeño de las tareas de los trabajadores del área es:**..... 87

Figura 31. **La cooperación entre los trabajadores en el área es:** 88

Figura 32. **La creatividad de los trabajadores del área en torno a las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, para tomar decisiones y acciones frente a cambios que se puedan presentar es:** 88

Figura 33. **La resolución de problemas e identificación de oportunidades con creatividad de los trabajadores en el área es:** 89

Figura 34 . **La responsabilidad de los trabajadores en cuanto al cumplimiento de las tareas y obligaciones en el tiempo establecido es:** 89

Figura 35 . **La iniciativa de los trabajadores del área es:** 90

Figura 36 . **La cantidad de trabajo asignada para cada trabajador en el área es:** 90

Figura 37 . **La calidad del trabajo que desarrollan los trabajadores del área es:** 91

Figura 38 . **La rapidez de soluciones que surgen en el área de parte de los trabajadores es:** 91

Figura 39. **El cumplimiento de los plazos en las tareas de los trabajadores en el área es:** 92

Figura 40. **El nivel de cumplimiento de los resultados, en el área de mantenimiento de acuerdo a los objetivos planteados de parte de los trabajadores es:** 92

Figura 41. **La ausencia de los accidentes en el área de parte de los trabajadores es:** 93

Figura 42. **La reducción de costo en base a las prácticas realizadas de parte de los trabajadores es:** 93

Figura 43. **El jefe se ha preocupada para que mejore y desarrolle habilidades** 94

Figura 44. **Cuando se presentan oportunidades de mejorar procesos en su área, su jefe da respuesta inmediata para no desaprovecharlas.** 95

Figura 45. **Su jefe propone a menudo nuevas formas de trabajar, proyectos, ideas.** 95

Figura 46. **Su jefe juega el papel de mediador cuando existen algunos inconvenientes en su área.** 96

Figura 47. **El sentido de humor de su jefe es su arma principal para rebajar tensiones en el área de trabajo.** 96

Figura 48. **Siente que su jefe está satisfecho consigo mismo por lo que ha logrado en el área de trabajo.** 97

Figura 49. **Su jefe se preocupa por que estén tan satisfechos como él del trabajo que realizan en el área.** 97

Figura 50. **Su jefe solicita y ofrece apoyo a los trabajadores cuando lo considera necesario.** 98

Figura 51 . **Al momento de tomar decisiones busca y analiza las alternativas más convenientes para solucionar los problemas de su área.** 99

Figura 52. **Su jefe se preocupa por fomentar entre sus colaboradores la armonía, compañerismo para lograr resultaos beneficios en el área.** 100

Figura 53. **Su jefe se preocupa por utilizar herramientas para mejorar las habilidades que necesitan sus colaboradores para realizar su trabajo.**..... 101

Figura 54. **Se preocupa por que exista una comunicación efectiva en su área para que la retroalimentación sea inmediata y se superen los inconvenientes.** 101

Figura 55. **Realiza reuniones periódicas para informar a los trabajadores sobre los resultados de los planes del área.** 102

Figura 56. **Su jefe se preocupa constantemente de que los colaboradores conozcan e internalicen las creencias individuales con las organizacionales.** 103

Figura 57. **Su jefe se preocupa constantemente de que los colaboradores conozcan e internalicen la misión de la empresa.**..... 104

Figura 58. **Su jefe se preocupa constantemente de que los colaboradores conozcan e internalicen la visión de la empresa.** 105

Figura 59. **Su jefe practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen la visión de la empresa..** 106

Figura 60. Calificación de expertos del instrumento de opinión 166

Figura 61. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto claridad 167

Figura 62. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto objetividad..... 168

Figura 63. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto actualidad 169

Figura 64. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto organización 170

Figura 65. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto suficiencia 171

Figura 66. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto intencionalidad 172

Figura 67. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto consistencia 173

Figura 68. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto coherencia 174

Figura 69. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto metodología 175

Figura 70. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto de objetivos 176

Figura 71. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto de contenido 177

Figura 72. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto de comunicación efectiva 178

Figura 73. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto de compromiso 179

Figura 74. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto de desarrollo de competencias 180

Figura 75. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto de evaluación y condiciones económicas 181

Figura 76.**Opinión de aplicabilidad de Prueba de Hipótesis** 187

ÍNDICE DE ANEXO

Anexo 1. Plan de cierre 202

Anexo 2. Relación de Personal del área de mantenimiento 230

Anexo 3. Matriz de Consistencia 234

ANEXO 4. Cuestionario N° 1 dirigido a los Jefes del área de Mantenimiento .. 235

ANEXO 5. Cuestionario N° 2 dirigido a los trabajadores del área de Mantenimiento 241

ANEXO 6. Guía de entrevista 245

ANEXO 7. Cuestionario: Opinión de Expertos. 248

ANEXO 8. Escala de fiabilidad Alpha de Cronbach cuestionario N° 01 254

ANEXO 9. Escala de fiabilidad Alpha de Cronbach cuestionario N° 02 258

ANEXO 10. Escala de fiabilidad Alpha de Cronbach del instrumento de opinión del experto 260

ANEXO 11. Relación de Expertos que Evaluaron la Propuesta 261

ANEXO 12. Base de Datos N°1 262

ANEXO 13. Base de Datos N°2 263

1. INTRODUCCIÓN

Toda empresa pasa por un proceso de ciclo de vida y la etapa de cierre es la etapa final, donde se encuentran muchos problemas organizacionales, los cuales se debe enfrentar y superar. Uno de ellos y muy importante es la gestión del talento humano que evidentemente en esta etapa, el trabajador muestra signos de bajo rendimiento en el desarrollo de sus actividades debido a la incertidumbre que afronta ya que su trabajo concluirá cuando la empresa cierre. Durante este proceso es indispensable que el líder trabaje conjuntamente con su equipo, con características cohesionadoras y creativas que puedan desarrollar un equipo unido en torno a los desafíos actuales y futuros que se puedan presentar durante este proceso. El coaching es un concepto moderno de liderazgo que se integra en la cultura empresarial de las más modernas y prósperas organizaciones por que habilita personas que ayuden a otras en el desarrollo de sus capacidades en el ámbito de las empresas, es una herramienta también para acompañar y preparar a los líderes del mañana mediante estrategias integradoras de todos los aspectos del individuo, para conducirlos hacia una excelencia organizacional. Es decir es la forma en que alguien ayuda a otras personas a que sea capaz de conseguir sus propios resultados basada en preguntar y escuchar activamente para reflexionar en equipo sobre el camino a recorrer en la mejora del desempeño, ya que; libera el potencial de la persona para mejorar su desempeño, ayuda a crear una cultura de mayor feedback, conocimiento de uno mismo y conseguir la confianza necesaria para delegar.

Por lo tanto, el coaching es el estilo o la herramienta de gestión esencial para optimizar el potencial y el rendimiento de las personas. Ordenar, exigir, instruir o persuadir. A través de las habilidades tales como conocimiento del puesto, puntualidad, el sentido de responsabilidad, liderazgo, rapidez de las soluciones a los problemas en base a la obtención de resultados. Para mejorar el rendimiento de cualquier persona o grupo de personas, hay que entrar en un proceso de cambios permanentes en la manera en que se piensa y se dirige la empresa.

La Empresa Barrick Misquichilca Pierina, se encuentra ubicada en el distrito de Jangas de la provincia de Huaraz, departamento de Ancash. Actualmente se encuentra en un proceso de cierre y una de todas las áreas afectadas, es el área de mantenimiento, que cuenta con 94 trabajadores que está conformado por el gerente, superintendente, supervisores y técnicos funcionales. El área es la encargada de dar mantenimiento y reparación de equipos livianos y pesados pertenecientes a la mina.

Actualmente se han identificado una serie de inconveniente dentro del área, haciendo uso de la observación directa y conversando con algunos trabajadores involucrados en el área se ha podido identificar lo siguiente:

- ✓ El área ha disminuido notablemente la entrega de equipos operativos, lo cual afecta a los trabajos programados por otras áreas, deduciendo que habido una disminución del desempeño de los trabajadores.
- ✓ Los trabajadores están pasando por una situación inestable y preocupante a causa del cierre de la empresa, y por lo tanto no muestran signos de compromiso con el área y se centran más en la búsqueda de trabajo, por el temor de que su contrato ya no será renovado o por su crecimiento

profesional, esto ha ocasionado desconcentración en el cumplimiento de los objetivos del área.

- ✓ Se puede observar que hay una disminución del liderazgo, cooperación, creatividad, responsabilidad, iniciativa en sus labores y rapidez en la solución de problemas en los trabajadores que tienen menos tiempo en el área.
- ✓ Estos problemas mencionados anteriormente conllevan a vivir día a día con una presión laboral que se retroalimenta a sí misma y se eleva la necesidad de aumentar la productividad continuamente porque todos los equipos involucrado han disminuido su rendimiento, pese a la exigencia de cumplir las metas.

Así mismo las actividades son poco coordinadas y la falta de cooperación es notable y no hay un compromiso con los demás.

Es por ello que la principal finalidad del esta investigación fue realizar una propuesta de Plan de Coaching Ejecutivo cuya aplicación permitió mejorar el desempeño de los trabajadores del área de mantenimiento de la empresa Minera Barrick Misquichilca Pierina mediante sus supervisores.

La falta de interés por motivar a su personal de parte de los jefes del área de mantenimiento, está ocasionando un inadecuado rendimiento en las labores diarias de los trabajadores.

De continuar con la problemática, la empresa no solo continuará con el bajo rendimiento de sus trabajadores, sino pasaría por una fuga de talentos, quedándose con los empleados más ineficientes y menos comprometidos con la empresa, esto llevaría a la incorporación de nuevos empleados cada corto tiempo, es decir se

presentaría una alta tasa de rotación del personal lo cual afectaría el desempeño adecuado de las operaciones de empresa.

Es de suma importancia tomar acciones correctivas y adoptar soluciones inmediatas para afrontar estos problemas, es por ello que la principal finalidad del esta investigación fue realizar una propuesta de Plan de Coaching Ejecutivo cuya aplicación permitió mejorar el desempeño de los trabajadores del área de mantenimiento de la empresa Minera Barrick Misquichilca Pierina mediante sus supervisores.

La importancia del estudio nace como consecuencia de las observaciones preliminares para elaborar un marco de referencia a fin de que los futuros gerentes, supervisores de la Empresa Barrick Misquichilca tengan una herramienta como es el plan de coaching a fin de diseñar estrategias inherentes al mismo desempeño laboral, elemento clave en esta organización.

El presente trabajo de investigación permitió conocer y sugerir mejoras, para lo cual se buscó responder el problema general:

¿De qué manera una propuesta de plan de coaching ejecutivo permitirá mejorar el desempeño de los trabajadores del área de mantenimiento de la Empresa Minera Barrick Misquichilca Pierina - Huaraz, 2014?

Con la presente investigación se buscó aportar a favor de la empresa minera Barrick Misquichilca Pierina – Huaraz, Ancash, que tuvo por finalidad mejorar el rendimiento de los trabajadores del área de mantenimiento, para ello se analizó y

brindó información acerca de los beneficios y ventajas de la propuesta de coaching ejecutivo.

Por lo mencionado, la presente investigación buscó los siguientes objetivos:

Objetivo General

Elaborar y validar una propuesta de plan de coaching ejecutivo para mejorar el desempeño del trabajador de área de mantenimiento de la Empresa Minera Barrick Misquichilca Pierina – Huaraz, 2014.

Objetivos Específicos

- ✓ Conocer las características del coaching ejecutivo en el área de mantenimiento de la Empresa Minera Barrick Misquichilca Pierina – Huaraz, 2014.
- ✓ Conocer las características del desempeño del trabajador del área de mantenimiento de la Empresa Minera Barrick Misquichilca Pierina – Huaraz, 2014.
- ✓ Conocer la relación que existe entre las características del coaching y las características del desempeño en el área de mantenimiento de la Empresa Minera Barrick Misquichilca Pierina – Huaraz, 2014.

2. HIPÓTESIS

2.1 HIPÓTESIS GENERAL

La propuesta de un Plan de Coaching Ejecutivo que contenga comunicación efectiva, compromiso, desarrollo de competencias, evaluación y condiciones económicas permitirá mejorar significativamente el desempeño del trabajador en el área de mantenimiento de la empresa Barrick Misquichilca Pierina - Huaraz, 2014.

2.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1. Operacionalización de Variables

Variable Independiente:

Variable	Descripción	Dimensiones	Indicadores
Independiente X (Coaching Ejecutivo)	Cualitativo	Condiciones Económicas	Presupuesto
			Infraestructura
		Desarrollo de competencias	Iniciativa Liderazgo Motivación
			Cooperación
			Decisión
			Trabajo en equipo Capacitaciones
		Evaluación	Actitud
			Conocimiento del puesto
			Relaciones Interpersonales
		Comunicación	Retroalimentación
			Cooperación
		Compromiso	Creencias
			Valores
			Identidad con la misión
			Identidad con la Visión

Variable dependiente:

Variable	Descripción	Dimensiones	Indicadores
Dependiente: Y (Desempeño Laboral)	Cualitativo	Habilidades	Conocimiento del puesto
			Puntualidad
			Asistencia
			Presentación personal
			Facilidad para aprender
			Capacidad de ejecución
		Comportamiento	Desempeño de la tarea
			Cooperación
			Creatividad
			Liderazgo
			Responsabilidad
			Iniciativa
		Metas y Resultados	Cantidad de trabajo
			Calidad de trabajo
			Rapidez de soluciones
			Cumplimiento de los plazos
			Sentido de resultados
			Ausencia de accidentes
			Reducción de costos

3. BASES TEÓRICAS

3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Marvin,Quintanilla y Jorge Ulloa (2007), realizaron la investigación titulada "Propuesta de una guía práctica para la aplicación del coaching como estrategia de liderazgo aplicado a las autoridades y jefes de unidades administrativas de la facultad multidisciplinaria oriental de la Universidad de el salvador, Centro América " Tesis para optar al grado de licenciados en administración de empresas. En dicha investigación se concluyó que:

- ✓ El Coaching integra a la institución bajo una cultura de liderazgo y desarrollo con el objetivo de elevar permanentemente los estándares para el éxito de la empresa a largo plazo.
- ✓ El Coaching desarrolla todo su potencial reconocer en cada miembro de la organización el factor que lo mueve, como el aprendizaje y el empeño, incrementar los conocimiento y habilidades de cada subordinado al que se le aplica el Coaching.
- ✓ El Coaching tiene como objetivo primordial desarrollar los talentos y habilidades de los subordinados siendo este aplicado generalmente por los gerentes y supervisores de las empresas, teniendo éstos características principal brindar apoyo y respeto.
- ✓ El mayor obstáculo que se presenta para la implementación del Coaching en la Facultad Multidisciplinaria Oriental, ha sido la resistencia al cambio, así como la falta de comunicación entre los jefes y subordinados,

pero una vez superados estos obstáculos trae como resultados el trabajo en equipo, y aumento de confianza.

Diana Uría (2011), "el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ándelas cía. Ltda. De la ciudad de Ambato, Ecuador", Tesis para optar el título de ingeniería..

De la investigación realizada se concluyó:

- ✓ Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Ándelas Cía. Ltda.
- ✓ El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohíbe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.
- ✓ Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su laboral por parte de los directivos.
- ✓ Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa so formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.

Jordán, Ricardo (2011), "La relación entre el sector industrial y el tamaño de empresa con las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional" Tesis de la PUCP, Lima.

- ✓ De acuerdo al autor, la gestión de la calidad total es un concepto que promueve la mejora en el desempeño operacional de las organizaciones,

a través del uso de las prácticas de la calidad total. Los pioneros de este concepto, como Crosby, Deming, o Juran, propusieron que estas prácticas podían ser aplicadas en todo tipo de empresas.

- ✓ Las investigaciones empíricas han encontrado que algunos factores, como la cultura nacional, el sector industrial, y el tamaño de la organización, afectan la relación entre el uso de las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional.
- ✓ En la presente investigación cuantitativa, realizada en siete ciudades del Perú, se analizaron las prácticas de compromiso gerencial, enfoque en el cliente, administración de la calidad del proveedor, entrenamiento al trabajador, otorgamiento de poder al trabajador, involucramiento del trabajador, uso y análisis de la información, y diseño del producto; encontrándose que tienen una relación significativa con el desempeño operacional. Además, se encontró que la relación entre el uso de estas prácticas y el desempeño varía entre las empresas productoras de servicios y las productoras de bienes; así como entre las empresas pequeñas, medianas, y grandes. Se encontró también que las prácticas de otorgamiento de poder al trabajador e involucramiento del trabajador presentaron la menor correlación con el desempeño operacional, a diferencia de lo que se ha encontrado en países culturalmente distintos al Perú.
- ✓ Esto sugiere que la cultura nacional podría ser uno de los factores relacionados con la efectividad del uso de estas prácticas. No se conocen publicaciones académicas que hayan analizado a la vez la relación del

sector industrial y el tamaño de la organización con la efectividad del uso de las prácticas de la calidad total, y en ello consiste la originalidad del presente estudio.

Barreto, Gisell y Gómez Liz (2009), "Los modelos contemporáneos de liderazgo y el desempeño de los trabajadores permanentes en la empresas constructoras del distrito de Huaraz" Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración. FAT UNASAM, Ancash.

- ✓ En esta investigación se concluye que no existe influencia de los modelos contemporáneos de liderazgo en el desempeño de los trabajadores permanentes de las empresas constructoras del distrito de Huaraz y que el nivel de desempeño es calificado como "Bueno", trabajando con una muestra de 48 gerentes y 123 trabajadores permanentes en el conjunto de empresas constructoras ubicadas en el distrito de Huaraz.

3.2. DESARROLLO DE PLAN DE COACHING

A.1. CÓMO IMPLEMENTAR EL COACHING EN LA ORGANIZACIÓN

A.1.1 Análisis de la Situación Actual

Monterrey (2012), menciona que:

> En el proceso de coaching siempre debemos establecer cuál es la situación de la cual se parte y para ello se debe diseñar una estructura de diagnóstico que nos permita saber el estado en

que se encuentra la organización y qué nos hace "intuir" la implementación de un sistema de coaching (p.10).

El objetivo de este tema es identificar las oportunidades y posibilidades, por medio del diagnóstico, para lograr alinear la visión estratégica de la empresa y las aspiraciones personales de cada candidato a coaching (p.10).

Estructura del diagnóstico en el Coaching, es la comprensión global del problema que deseamos transformar con la ayuda de la implantación del coaching en la empresa (Monterrey, 2012, p.10) .

La estructura del diagnóstico permite:

- ✓ Focalizar los esfuerzos para gestionar una solución.
- ✓ Saber lo que es importante realmente.
- ✓ Encontrar el "tronco" del problema.
- ✓ Conocer sus manifestaciones no gratas o síntomas.
- ✓ Esbozar las "raíces" o posibles causas.

Si, a partir de ello comenzar a buscar soluciones que ayuden a que el follaje quede libre de cualquier problema que lo haga lucir de forma esplendorosa (Monterrey, 2012, p.11).

A.1.2 Diseño de un Plan de Coaching

A.1.2.1 Análisis de Posibilidades

> El Coaching es un proceso que invita a los involucrados a revisar de forma continua dónde están sus acciones en cada momento y hacer, por convicción propia, los ajustes que les convengan. Pero siempre con un nivel de prioridad, pues tenemos que combinar sobre la base del tiempo la buena utilización de nuestros recursos materiales, humanos y económicos (Monterrey, 2012, p. 25).

A.1.2.2 Selección de estrategia

Monterrey (2012), menciona que:

> Ahora que hemos analizado nuestras posibilidades podemos comenzar a transformarlas en objetivos. Para luego generar una lluvia de ideas de estrategias para cada objetivo. Y se tiene que tener en cuenta la viabilidad de los factores:

- ✓ Tiempo
- ✓ Costo
- ✓ Infraestructura
- ✓ Logística
- ✓ Recursos humanos

Nos hace falta comenzar a precisar las metas, a fin de poder saber si éstas se han alcanzado (p.30-32).

A.1.2.3 Determinación de Metas

Monterrey (2012), menciona que:

Hay dos tipos de metas que muchas veces nos conviene distinguir:

- ✓ Las metas que sólo nos indican que vamos en la ruta adecuada, como cuando vas en una carretera y vas verificando los letreros que a veces te dicen cuánto falta para llegar.
- ✓ Las metas que son el destino o propósito principal de la estrategia (p. 34).

A.1.3 El encuadre de trabajo para el Coaching

Monterrey (2012), afirma que el éxito de un proceso de coaching depende de varios factores, pero uno de los fundamentales, es su encuadre inicial. El encuadre de un proceso de coaching es el equivalente a los cimientos de un edificio; la efectividad de la construcción que se hará depende del buen cálculo y la buena ejecución originales. El encuadre consiste en definir una relación de colaboración entre un coachee y un coach, en él se debe establecer de forma muy

clara la razón de este vínculo y las condiciones en las cuales se va a llevar a cabo (p.36).

Monterrey (2012), señala que el conjunto de normas que regirán esta nueva relación o código de ética, forman parte también de este encuadre, que en conjunto proporciona una relación de confianza y profesionalismo para trabajar en el valioso campo de nuestra subjetividad, de nuestro ser.

Las condiciones para el encuadre son:

✓ Una persona ha asumido que quiere saber algo de sí y que para ello buscará el apoyo de un coach.

✓ Es necesario confirmar que la persona elegida o adoptada como coach este de acuerdo en ocupar este lugar y preparado para ello (p.36).

A.1.3.1 Elementos del encuadre

Monterrey (2012), menciona que los elemenos del encuadre son:

✓ Encuentro y diagnóstico: ¿Que Necesito saber?, • ¿Me puedes ayudar?, Sí puedo y quiero, ¿Aceptas que te ayude?

✓ Definiciones y contrato: ¿Quién soy? ¿Quién eres? ¿Interés mutuo?, Estilo de trabajo, Cuándo y cuánto tiempo, Dónde, Costos y Normas.

- ✓ Desarrollo y ajustes: El plan de coaching, Las tareas en el proceso, Los ajustes de trabajo, Alternativas e innovaciones, Confidencialidad, Reportes y seguimientos.
- ✓ Conclusión: Indicadores, Retroalimentación Global, Autoevaluación (p.42).

A.1.3.2 Convergencia de necesidades (empresa-persona)

Según Monterrey (2012):

- ✓ De la empresa: Visión y misión empresarial, Manual de competencias propuesto, Evaluación 360 °, Inventarios de personalidad, Plan de vida y carrera, Formatos de seguimiento.
- ✓ De la persona: Visión y misión personales, Actitud de autoconocimiento, Pro actividad, Comunicación efectiva, Compromiso (P.45).

A.1.3.3 Establecimiento del código de ética del proceso de coaching

Monterrey (2012), afirma que la mejor forma de que un código ético sea vigente depende de que las personas que lo utilicen estén involucradas en su creación.

Si la empresa tuviera poca experiencia se podría: Tomar un código de ética de coaching, Revisar algún

otro ejemplo de código de ética, Código ético de la sociedad francesa de coaching.

Otra opción que tenemos es: Hacer una fusión de principios siguiendo esta metodología, Los ponemos en tarjetas con las cuales haremos una dinámica en la que, de forma proporcional, las repartimos entre tres equipos. Ellos tienen que:

- ✓ Primero, comprender el significado de este principio.
- ✓ Segundo, decidir si creen que aplicaría en nuestro caso.
- ✓ Tercero, en caso de que sí aplique, hacer una redacción que sea accesible a sus agentes de ventas (p.48).

A.1.3.4 Aceptación mutua de compromisos

Como he venido insistiendo, es necesario que de una u otra forma, el coach y el coachee tengan que llevar a cabo un acuerdo donde mutuamente se comprometen a cumplir con los acuerdos de los que hablaron durante el primer encuentro en que encontraron la viabilidad de su colaboración en un proceso de coaching (Monterrey, 2012, p.48).

A.1.4 Seguimiento y Evaluación del coaching

Durante el desarrollo de un proceso de coaching es necesario hacer uso de las herramientas que nos permitirán saber si éste ocurre de una forma adecuada y nos llevará a donde esperamos. El coach es el responsable de no perder de vista la brújula y el mapa" e invitar al coachee a utilizarlos de forma óptima y hacer de su uso un buen hábito.

Es importante saber que podemos hacer los ajustes que sean necesarios al ir avanzando, pero también es muy primordial haber realizado un diseño previo que nos oriente sobre lo que esperamos obtener del proceso. Al final del camino de un proceso de coaching, este grado de conciencia sobre lo que se ha venido ajustando y conquistando debe poder ser reseñado por el coachee, de forma tal que demuestre cómo ha capitalizado esta experiencia (Monterrey, 2012, p.48).

B.1. DISEÑO DEL PLAN DE COACHING

B.1.1 Análisis de la Situación Actual

El objetivo de esta etapa es recolectar información que refleje el funcionamiento actual de las empresas, así como identificar las necesidades de entrenamiento que existen en los niveles gerenciales (Leiva, Rivera, & Alabi, 2002, p.134).

Para lograr obtener dicha información se realizarán las siguientes actividades:

- ✓ Diagnóstico Situacional F.O.D.A, cuyo objetivo es conocer y analizar aquellos factores internos y externos que puedan ayudar a obtener una mejor percepción de la situación actual dentro del mercado.
- ✓ Compromiso de los gerentes y línea de mando, En este punto se reflejará la importancia del plan para los gerentes y línea de mando ya que serán ellos los encargados de ejecutarlo, por lo tanto son los más comprometidos.
- ✓ Análisis de los servicios que prestan, Permitirá establecer el tipo servicios que presta la empresa, así también conocer que tan eficiente es.
- ✓ Información necesaria para la elaboración del plan, Recopilación de datos generales.
- ✓ Identificación de las necesidades de entrenamiento gerencial, Con este punto se pretende conocer la necesidad que tienen los gerentes de un entrenamiento gerencial adecuado que les permita ser eficientes y hacer que otros también lo sean (Leiva, Rivera, & Alabi, 2002, p.135).

Debemos recordar que antes de iniciar la fase de diseño de un plan o proyecto de implementación de coaching, es necesario tener absolutamente claro cuál es el tipo de problema que deseamos resolver con el coaching. Esta claridad será el mejor vehículo de comunicación con los directivos, con los administradores del modelo, con los coaches y con los coachees (Leiva, Rivera, & Alabi, 2002, p.136).

B.1.2 Identificación del personal que dirige la organización

Comprende la identificación del personal gerencial que debe administrar la empresa.

Para poder establecer lo anterior será necesario realizar un diseño del perfil gerencial, realizar mecanismos de evaluación del desempeño del personal gerencial, cursos de capacitación dirigidos al personal gerencial, y hacer una medición de los objetivos alcanzados por parte de la gerencia (Leiva, Rivera, & Alabi, 2002, p.136).

B.1.3. Estrategias a implementar

Leiva, Rivera y Alabi, (2002), mencionan que se establecen las estrategias a seguir para el desarrollo del plan de Coaching y las cuales se deben enfocar en lo siguiente:

a) Cursos a desarrollar

b) Evaluaciones a participantes.

c) Estímulos por alcance de metas.

d) Evaluaciones del desempeño de los niveles gerenciales.

e) Facilitadores externos. (p.136)

B.1.4. Programa a Desarrollar

Según Leiva, Rivera y Alabi, (2002), contiene el programa a desarrollar del plan en general. (p.136)

B.1.5. Evaluación y Medición de la Efectividad del Programa a Desarrollar

Leiva, Rivera, y Alabi, (2002), mencionan que se realiza una evaluación y medición de la efectividad del programa de Coaching, para esto se realizarán la forma de cómo medir:

- ✓ Objetivos logrados
- ✓ Monitorear el ambiente laboral
- ✓ Monitorear la opinión de los gerentes
- ✓ Evaluar el desempeño del personal gerencial (p.137).

B.1.6. Plan de implementación del programa de coaching

Leiva, Rivera, y Alabi, (2002), mencionan que aun cuando las empresas desarrollen estrategias claras y programas de apoyos bien estructurados y planificados, esto no será suficiente, ya que pueden fallar los procesos de implementación. Por ello es necesario fijar objetivos bien claros para desarrollar acciones concretas que fomenten los cambios radicales en las empresas

tomando en cuenta políticas y estrategias mediante la optimización de los recursos disponibles dentro de la organización (p.194).

B.1.7. Presupuesto del programa a implementar

Leiva, Rivera, y Alabi, (2002), afirman que el presupuesto tiene que ser negociado como paquete después del paso del análisis situacional y de la identificación de las necesidades con la persona que desarrollará cada programa de entrenamiento o con la empresa consultora. Cabe mencionar que el monto total será una inversión anual (p.200).

B.2. SIETE PASOS PARA CONSTRUIR UN PLAN DE COACHING

Para Corson (2014), existen siete pasos :

1. Primero: Configurar el tono

Si usted está iniciando la relación, establecer que el coaching no es una señal de que la otra persona le falta algo de habilidad crítica o haciendo algo mal. De hecho, el coaching significa que se ve un potencial sin explotar en la otra persona y se invierten en el éxito de esa persona en el trabajo.

2. Segundo: Establecer las metas

Usted y la otra persona debe establecer las metas para la relación. A medida que el entrenador en la relación, usted tiene dos responsabilidades en el establecimiento de metas. Una es la de

identificar las metas que le gustaría ver a la otra persona a lograr. La otra responsabilidad es la de solicitar a la otra persona qué metas desean trabajar hacia. Sin su solicitud activa, puede terminar siendo el único establecimiento de los objetivos, que se mueve de nuevo a la / relación jefe empleado persona.

3. Tercero: Establecer responsabilidades

Los dos de ustedes deben decidir entonces cómo se puede ayudar a los demás a desarrollar. Como entrenador, usted tiene una responsabilidad adicional más allá de lo que usted está de acuerdo en esta parte del plan. También debe modelar los comportamientos deseados que desea ver, usted debe "caminar su charla." Si no modelar el comportamiento que usted quiere ayudar a desarrollar, a continuación, su credibilidad y su efectividad como entrenador se ven disminuidos.

4. Cuarto: Definir el proceso

Como mínimo, los dos de ustedes deben decidir cuándo, dónde y con qué frecuencia te encontrarás con el registro de entrada entre sí. Una advertencia: el coaching no es sobre la amistad. Puedes ser amable, pero el coaching se trata de mejorar el rendimiento en el trabajo. Como parte de la decisión de cómo vas a trabajar juntos, también debe decidir cómo va a abordar el conflicto (y no habrá conflicto).

5. Quinto: Reconozca lo que usted conseguirá

Usted probablemente va a aprender mucho de la relación de coaching. Asegúrese de que usted reconoce los beneficios que espera conseguir. Por ejemplo, ser capaz de llevar a cabo conversaciones "difíciles" (conversaciones que incluyen la crítica) es una habilidad invaluable. Si tiene la intención de desarrollar esa habilidad como parte de esta relación de coaching, señalar que va a utilizar esta oportunidad de practicar en un ambiente seguro

6. Sexto: Establecer puntos de referencia

El plan debe incluir "medidas de progreso" claras y un calendario de cuándo se cumplen esas medidas. Puntos de referencia proporcionan a los dos con marcadores para determinar qué tan bien van las cosas. Sin embargo, tenga en cuenta que no llegar a los puntos de referencia no es un signo de fracaso, sólo significa que puede ser necesario un ajuste de calendario o un curso de corrección

7. Séptimo Revisar la relación

Cuando se observa una corrección del rumbo o el logro de un punto de referencia importante, tomar el tiempo para evaluar si la relación de coaching debe continuar. Si decide interrumpir la relación formal de entrenamiento, asegúrese de interrogar tanto el trabajo que hicieron juntos y cómo la experiencia como entrenador jugó hacia fuera para cada uno de ustedes (p.1).

3.3. COACHING EJECUTIVO

C.1. Definición Coaching Ejecutivo

El coach, ayuda a los directivos a descubrir sus puntos fuertes para organizar un plan de acción con el que superar los posibles obstáculos en su liderazgo y aumentar su valor para la organización.

Por qué los empleados altamente motivados y son mejor desempeño son el subproducto de un liderazgo centrado, atento y de confianza.

Conocer el coaching significa conocer los procesos por los que un individuo instruye a otro para mejorar y hacer que fluyan hacia fuera sus mejores respuestas. Permite al directivo prepararse para afrontar la complejidad del mundo empresarial con unas garantías de éxito muy elevadas (Zeus & Shiffing, 2002, p.9).

El Coaching moderno y efectivo para ejecutivos tiene que ser estratégico y personalizado debe lograrse el equilibrio entre la organización y la persona fin de lograr la participación y motivación de la persona, es necesario ajustarlo en forma individualizada a las necesidades y aspiraciones de cada persona, si se pretende que genere resultados empresariales es necesario adaptarlo a la estrategia, visión y valores de la organización, la integración de factores de la empresa y del individuo es la clave para logar los resultados empresariales, el Coaching Ejecutivo tiene como fin alinear el desarrollo de cada ejecutivo con los retos de la empresa en

el contexto global de la organización, esto se logra mediante un proceso continuo de aprendizaje (Goldsmith, Lyons, & Freas, 2001, p. 21).

Arevalo (2013), afirma que es una herramienta de desarrollo de Ejecutivos, Gerentes y Supervisores que se lleva a cabo mediante un sistema de asesoramiento personal y profesional para el posterior impacto positivo en la organización. Dicho sistema proporciona información, conocimientos, habilidades, referencias, colaboración y asesoramiento personalizado para que cada directivo desarrolle y consolide habilidades gerenciales clave, relacionadas con:

- ✓ Visión, lograr que todos los empleados o colaboradores vean las cosas de la misma forma.
- ✓ Planeación y Eficiencia, manejo del tiempo, establecimiento de objetivos y evaluación.
- ✓ Resultados y Efectividad, capacidad de centrarse sobre lo importante y no sobre lo urgente.
- ✓ Delegación, organizar eficazmente a los colaboradores, llegando al empowerment.
- ✓ Aprendizaje, tanto los conocimientos (formación) como la mentalidad (desarrollo)
- ✓ Comunicación, influenciar positivamente a los demás, y crear una visión común.

- ✓ Equipo, potenciar el compromiso, integración y sinergia en el mundo actual.
- ✓ Integridad, entender y promover el valor del trabajo y honradez, personal y profesional (p.2).

C.2. Importancia del Coaching Ejecutivo

El objetivo primordial del Coaching Ejecutivo es siempre mejorar los resultados de la compañía, ellos se logra al incrementar las utilidades y reducir los costos, el trabajo del Coach para ejecutivos no es simplemente intuitivo y ni solo un proceso mecanizado, en todo momento debe ubicarse en las estrategias de negocio de la organización y justificarse con el aporte, de resultados de negocios reales, los mismos Coach, deben entender cómo opera la empresa y cuáles son las dificultades internas y externas que enfrentan, en forma casi inmediata el coaching para ejecutivo genera una mejora en el rendimiento laboral de los trabajadores y apoyarse en un plazo no mayor de 6 meses con una evaluación provisional (Goldsmith, Lyons, & Freas, p.2001).

C.3. Objetivos del Coaching Ejecutivo

Para Arevalo (2013), los obejtivos son :

1. Que el Directivo se desarrolle tanto profesional como personalmente para lograr un funcionamiento óptimo como líder o ejecutivo.

2. Que este desarrollo personalizado tenga un impacto a todos los niveles en la empresa (p.3).

C.4. Para Quien va dirigido el Coaching Ejecutivo

Arevalo (2013), afirma que el coaching está destinado principalmente a:

✓ Todas las personas con responsabilidad dentro de una empresa. Tanto los que ya tienes dicha responsabilidad, cuanto para aquellos de reciente promoción o contratación.

✓ Todas las personas consideradas "clave", no sólo desde el punto de vista objetivo, sino también desde el punto de vista subjetivo (p.3).

C.5. Por qué el coaching Ejecutivo es necesario y beneficioso:

Según Arevalo (2013):

a) Por la sensación de algunos ejecutivos de estar desbordados por los nuevos retos que han de asumir las empresas.
b) Por el poco tiempo que los ejecutivos tienen para ellos mismos debido a la necesidad de la operativa continua teniendo que reducir costos, aumentar la productividad y mejorar el servicio al cliente.
c) Por la presión con la que tienen que vivir día a día que se retroalimenta a sí misma.

d) Por el aislamiento que experimentan al no compartir sus problemáticas con los colaboradores, primero, porque una de sus tareas principales es protegerles del miedo, transmitir seguridad y motivarles; y segundo, porque nos cuesta mucho reconocer que hay cosas que nos sobrepasan, como determinados retos y responsabilidades.

e) Porque en las habilidades "blandas" y sociales muchas veces no suelen ser tan competentes como en las "duras", aunque a menudo éstas también tienen que "sufrir" un repaso.

f) Por la necesidad que tiene toda empresa de estar aumentando la productividad continuamente (p.3).

C.6. Ventajas del coaching Ejecutivo vs. Otro tipo de entrenamiento:

Arevalo (2013), menciona que:

a. La primera y más importante ventaja del coaching es su propia condición de "uno a uno":

- ✓ El ejecutivo no se siente puesto en evidencia, como puede ocurrir en los entrenamientos en grupo, y el miedo a que su imagen quede dañada al hablar de sus dudas, desaparece.
- ✓ Se desarrolla en un clima de absoluta confianza y confidencialidad. De esta manera todos los asuntos pueden ser abordados durante una sesión de coaching.
- ✓ Se sigue un proceso totalmente personalizado.

- ✓ No se descarta que algunas actividades del Coaching puedan ser efectuadas de manera Grupal.

b. Al tratarse de una persona externa, el coach o tutor ayuda a:

- ✓ Desarrollar una adecuada percepción de la realidad.
- ✓ Posicionarse desde una perspectiva más amplia y menos individual a la hora de abordar las distintas situaciones, lo que conduce a la búsqueda de soluciones desde otros puntos de vista antes no contemplados (pág.4).

C.7. Lo que ofrece el Coach Ejecutivo:

Según Arevalo (2013):

- ✓ Amplio y profundo conocimiento del mundo de la empresa.
- ✓ Capacidad de crear una relación de confianza, desde la credibilidad (que sólo se consigue con honestidad), asertividad, comprensión.
- ✓ Capacidad de análisis y de encontrar las relaciones efecto-causa que se dan en cualquier acción, así como de crear un plan de desarrollo personalizado y eficaz.
- ✓ Capacidad de encontrar, no las respuestas adecuadas, sino las preguntas adecuadas para las distintas situaciones que pueda plantearle su cliente.
- ✓ Capacidad para encontrar las oportunidades en las acciones pequeñas del día a día, y no en las grandes acciones empresariales. Capacidad para captar y tener en cuenta las

variables organizacionales que rigen la cultura en la que se encuentra la empresa, las cuales condicionan el contexto en el que puede desarrollar su actuación como Coach.

- ✓ Tiene que tener en cuenta las metas y valores personales de los ejecutivos sobre los que actúa, así como los suyos propios.
- ✓ Capacidad de mostrarse como un modelo de confianza, comunicación, motivación y dirección (p.4).

C.8. Etapas De Un Proceso De Coaching Ejecutivo:

Para Arevalo (2013), afirma que la selección de los directivos o personas "clave" en los cuales la empresa tiene interés para realizar un Coaching de desarrollo de la Excelencia Individual y Directiva, o personal ejecutivo cuy desempeño necesita ser optimizado. El interesado deberá estar siempre de acuerdo en realizar el proceso que le exigirá un pequeño trabajo adicional y unos ciertos compromisos con su mejora profesional. Primeras entrevistas y valoraciones: Realización de un Diagnóstico Directivo concreto, que detalle el punto de partida del individuo y sus características de personalidad y actitud. Para esto, se efectúa un grupo de test y cuestionarios que darán la pauta de un trabajo más efectivo por parte del Coach. Tal Diagnóstico es personal y confidencial, sólo para la persona que va a realizar el proceso de coaching. También se enfoca el Diagnóstico en definir las habilidades gerenciales (fortalezas y debilidades) del individuo (p.5).

Entrevista de devolución del Diagnóstico: Se hablará con el ejecutivo para explicarle lo que se ha observado, los rasgos de su personalidad y estilo de comunicación, y aquellos en los que se debería mejorar. El fin de esta entrevista es contrastar si él tiene esa misma percepción de su problemática, y si está de acuerdo con trabajar en esos puntos en concreto. En esta misma entrevista, ya se le dan las instrucciones para que elabore personalmente su Plan de Desarrollo Directivo (Arevalo,2013,p.5).

Envío al Coach de tal plan para dar al interesado feed-back del plan. Entrevista para fijar objetivos de desarrollo desde el Diagnóstico y Plan personal. Realización de un Contrato en el que el Coach se compromete a ayudarle a lograr esos objetivos, y el ejecutivo se compromete a trabajar para el mismo fin. Entrevistas de Desarrollo. A partir de aquí seguirán una serie de Entrevistas de una hora, con intervalo semanal o quincenal. En estas Entrevistas ya se trabajará a fondo sobre los objetivos, se irán desarrollando poco a poco, poniendo en práctica, revisando, y se irá confirmando si el Plan de acción es efectivo o no. De no ser así, se revisaría el Diagnóstico, y la forma de trabajar sobre los objetivos, buscando siempre la excelencia en el proceso de Coaching (Arevalo,2013,p.5).

C.9. Coaching Ejecutivo

Algunos autores sugieren que el Coaching ejecutivo se ha convertido en un sector empresarial de la noche a la mañana en realidad el

proceso ha sido mucho más gradual el coaching ejecutivo es un producto de los programas de desarrollo ejecutivo y fue definido por primera vez en 1985 para describir los cursos de desarrollo de liderazgo existen diversas razones que justifican el creciente reconocimiento de la necesidad de los beneficios derivados del Coaching Ejecutivo entre los que se incluyen los siguientes Aumento del Estrés y del fracaso ejecutivo, en la actualidad los líderes corporativos requieren técnicas interpersonales más complejas, los ejecutivos de hoy en día están sujetos a valoraciones más frecuentes de sus técnicas personales; muchos ejecutivos siguen utilizando un estilo de gestión autoritario de lo que propicie la falta de fidelidad y compromiso de los empleados entre otros (Zeus & Skiffington, 2002, p.10).

Existen varias definiciones de Coaching Ejecutivo cada una de ellas pone en relieve diferentes aspectos del proceso, Kilburg (1996) citado por Zeus & Shiffing (2002) facilita una definición muy práctica y ampliamente utilizada de lo que implica esta disciplina:

El Coaching Ejecutivo se define como una relación de ayuda entre un cliente investido de autoridad y responsabilidad empresarial en una organización y un consultor que usa una amplia variedad de técnicas y métodos de comportamiento para contribuir a aquel alcance un conjunto de objetivos mutuamente identificados para

mejorar su rendimiento. En consecuencia mejorará la eficacia de su organización en un acuerdo de coaching definido formalmente.

Existen diversas formas de Coaching Ejecutivo y cada Coach suele determinar su propia tipología dentro de los tipos de coaching ejecutivos se encuentra el coaching para las técnicas, coaching para rendimiento, coaching para el desarrollo y coaching para la agenda del ejecutivo (Zeus & Skiffington, 2002, p.10).

Coaching para las técnicas.- El proceso de coaching esta específicamente centrado en la tarea actual del ejecutivo. El coach ayuda al coachee a aprender técnicas, actitudes, y comportamientos específicos que mejorarán automáticamente su rendimiento en el trabajo (Zeus & Skiffington, 2002, p.10).

Coaching para el Rendimiento.- Consiste en el aprendizaje en el aprendizaje que mejora la eficacia del ejecutivo en su trabajo actual y se centra en el establecimiento y desarrollo de competencias ejecutivas en el cargo que ostenta.

El coaching para el desarrollo.- Se centra en la carrera profesional futura o un nuevo rol de liderazgo del ejecutivo he implica la valoración y clarificación de expectativas para el crecimiento futuro y el desarrollo de competencias. El coaching para la agenda del ejecutivo.- significa trabajar con ejecutivos en cualquier cuestión personal y/o profesional que deseen abordar. En el aspecto personal se podría traducir en establecer un equilibrio entre la vida laboral y

la vida privada, mientras que en el orden empresarial podría incluir el liderazgo de un cambio organizativo o el desarrollo de una planificación estratégica y una visión a largo plazo (Zeus & Shiffing, 2002, p.11).

C.10. Modelo de 6 Etapas para el Coaching Ejecutivo

Este Plan de Coaching ejecutivo proporciona un programa de trabajo para los coachees en el marco empresarial, y les proporciona una serie de directrices para el desempeño de su gestión desde la primera reunión con la dirección de la compañía hasta la sesión de retroalimentación final (Zeus & Shiffing, 2002, p. 13).

Paso 1: Reunión con la dirección, en general, cuando una organización asigna a un coach interno o contrata a un coach ejecutivo externo, sabe perfectamente a que individuo o individuos quiere destinar las sesiones de coaching.

Algunas directrices que debería tener encuentra el Coaching ejecutivo cuando se reúne con la dirección de la compañía son: establecer la función y el estatus del coaching en la organización, es decir, éxitos, fracasos y planes futuros para rehabilitar la imagen de esta disciplina, determinar la agenda y desafíos de la organización con el fin de situar al coachee en un contexto más amplio, establecer las competencias personales, técnicas y de liderazgo necesarias para el éxito del ejecutivo y determinar si la

organización posee los recursos necesarios para respaldar un programa de coaching (Zeus & Shiffing, 2002, pág. 13).

Paso 2: Reunión Inicial individual con el pupilo, la reunión individual con el coachee antes de las sesiones normales de coaching es esencial por varias razones, primero permite al coach establecer una relación de comunicación en una situación causal, no amenazante. Segundo, proporciona una información sobre la naturaleza del coaching, sus implicaciones y las funciones que deben desempeñar el tutor y el pupilo para disipar una buena parte de la ansiedad del ejecutivo a cerca del coaching. Tercero, el tutor puede establecer si el ejecutivo está de acuerdo con la dirección respecto de la necesidad de realizar una intervención de coaching y las áreas o cuestiones que debería abordar (Zeus & Shiffing, 2002, p. 13).

Paso 3: Primera Sesión de Coaching: La primera sesión formal de coaching suele implicar una cierta evaluación. Independientemente del tipo de evaluación de que se trate no es infrecuente que el ejecutivo muestre una cierta atención. La experiencia demuestra que el hecho de sentirse evaluado, cualquiera que sea su formato, puede provocar ansiedad y hostilidad en algunas personas (Zeus & Shiffing, 2002, p. 13).

Paso 4: Segunda Sesión de Coaching, este paso se divide en facilitar la retroalimentación, en la segunda sesión de coaching el

coach facilita la retroalimentación acerca de la evaluación, el contrato de coaching, clarifica las funciones del coach y del coachee, supeditando el éxito de la intervención al compromiso de este último. Entre las áreas que suelen incluirse en el contrato de coaching que firma el coach y coachee figuran el compromiso de los integrantes y objetivos generales, límites, procedimientos, duración y condiciones entre otros.

Paso 5: Sesiones semanales de Coaching, dependiendo del periodo acordado para asignación de Coaching se pueden dedicar distintas cantidades de tiempo a las siguientes cuestiones: identificación, examen y desafíos de creencias auto limitadoras: dichas creencias pueden tener una gran incidencia en el rendimiento actual de ejecutivo o afectar negativamente el resultado de coaching; examen de valores, visión y finalidad: La clarificación de los valores, la visión, la finalidad son fundamentales para establecer objetivos estratégicos y asequibles. Hasta cierto punto el tipo de coaching determinará el grado de énfasis y exploración en estas áreas; establecimiento de objetivos: el coach y el ejecutivo trabajan juntos para determinar lo que quieren conseguir mediante la alianza del coaching. Aunque los objetivos generales casi siempre se designan en las primeras etapas de la conversación de coaching, lo importante es que se han específicos, desafiantes, delimitados en el tiempo y evaluables (Zeus & Shiffing, 2002, p.14).

Paso 6: desarrollo de un plan de acción: Una vez alcanzado el consenso sobre los objetivos y estrategias, el coach y el coachee diseñan un plan de acción para hacerlo realidad (Zeus & Shiffing, 2002, p.15).

3.4. DESEMPEÑO LABORAL

D.1. Definición de desempeño

El nivel potencial de desempeño de un grupo depende en gran medida de los recursos de desempeño que sus integrantes aportan al grupo. Esto incluirá el conocimiento, las habilidades y destrezas y las características de personalidad de sus integrantes. Estos conocimientos y habilidades si establecen parámetros de lo que pueden hacer los miembros y de la eficacia de su desempeño en el grupo. Además, las destrezas interpersonales surgen constantemente como un factor importante para que los grupos de trabajo logren un desempeño alto. Estas destrezas incluyen el manejo y la solución de conflictos, la solución de problemas de colaboración y la comunicación (Robbins & Coulter, 2005, p.125).

El desempeño o la forma como se cumple con las responsabilidades en el trabajo, involucra de manera interrelacionada las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e influye en la manera como cada uno actúa en su contexto, afronta de manera efectiva sus retos cotidianos e inciden en la calidad global de la tarea puesto que las actitudes, valores, saberes

y desarrollan, cada persona puede proponer el mejoramiento de su desempeño y el logro de niveles cada vez más altos (Vélez, 2003, p.111).

El desempeño es la expresión concreta de los recursos puestos en juego por un individuo cuando lleva a cabo una actividad; esta ejecución no es realizada en el vació sino en un contexto especifico; esto es, la persona además de disponer de un bagaje de destrezas (habilidades y conocimientos) debe ser capaz de utilizarlas de acuerdo con las condiciones y demandas del medio. Como por ejemplo: saber enfrentar situaciones difíciles o nuevas, entender qué es apropiado hacer en un momento dado y obrar en consecuencia (López Arce, 2006, p. 95).

D.2. Factores de Afectan el Desempeño

El desempeño en el cargo es situacional, varia de persona en persona y depende de varios factores condicionantes que influyen poderosamente, el valor de las recompensas y la percepción de las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar, una perfecta relación de costos beneficios, a su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capaces de las personas y de su percepción del papel que desempeñara. De este modo el desempeño en el cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza (Chiavenato, 2009, p.75).

D.3. Punto Central de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño puede tener dos enfoques uno en el puesto que ocupa la persona y otro en las competencias que aporta el trabajador a la organización para contribuir al éxito de esta, surge entonces la pregunta ¿Qué es más importante, el desempeño en el puesto o la aportación de las competencias que requiera la organización? (Chiavenato, 2009, p.75).

D.4. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, dicho de otra manera su contribución total a la organización y en último término justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura tener retroalimentación sobre la manera que cumple sus actividades, los administradores deben de evaluar el desempeño individual para decidir qué acciones tomar. Cuando el desempeño es inferior a los estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva, cuando el desempeño es superior a los estipulado este debe ser alentado (Werther & Keith, 2008, p.48).

La evaluación de desempeño se entiende como un sistema formal estructurado que sirve para evaluar el desempeño de un empleado en el puesto. Se concentra en documentar que tan productivo es y cuales áreas del desempeño del empleado pueden mejorar. Una de las principales asignaciones de los gerentes es evaluar el desempeño del

empleado. Por otra parte, es cada vez más frecuente que se pida a los empleados que evalúen el desempeño de sus gerentes (Hellriegel, Jackson, & Scolum, 2009, p.59).

En ocasión de la evaluación anual o de cualquier otra frecuencia del desempeño, en nuestra metodología lo combinamos con la fijación de objetivos, es altamente recomendable incluir una instancia de evaluación de competencias; con tres miradas; la del propio individuo (autoevaluación), la del jefe y la del jefe del jefe. A la vez no debemos olvidar la relación de la evaluación de desempeño con el desarrollo de competencias; donde solo basta recordar que el objetivo de la evaluación de desempeño por competencias, así como el de la evaluación de 360 grados y el de 180 grados, es el desarrollo del individuo. La conexión de la evaluación de desempeño con los subsistemas de compensaciones se efectúa a través de la medición de objetivos, aunque conformen el mismo formulario (Alles, 2008 , p. 23).

La evaluación debe medir el desempeño para alcanzar metas y planes así como el desempeño como administrador. Nadie quiere una persona en un rol gerencial que parece hacerlo todo bien como gerente pero que no puede presentar un buen registro de obtención de utilidades, marketing, contraloría; o cualquiera que sea el área de responsabilidad. Tampoco debemos, estar satisfechos por tener en un "ejecutante" en una posición gerencial que no puede operar con

efectividad como gerente. Algunos ejecutantes estrellas pueden haber tenido éxito por casualidad y no a partir de una administración efectiva (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, p. 45).

La evaluación de desempeño no solo es una técnica de la administración de remuneración que permite, de acuerdo con las políticas establecidas servir de guía para otorgar incrementos de sueldos. Ha probado su utilidad en el mejoramiento de la actuación del empleado y del propio jefe en su relación con el subordinado. Esto se debe a que si existe participación de ambos, la comunicación mejorará haciendo evidentes tanto fallas como aciertos de ambas partes en muchos casos (Vadillo, 2005, p.26).

D.5. Propósito de la Evaluación del Desempeño Laboral

Expresan en el siguiente cuadro los propósitos de la evaluación de desempeño (Bohlander & Snell, "Administración de Recursos Humanos", 2008, p. 36).

Tabla 2. Propósito de la evaluación del desempeño

DE DESARROLLO	ADMINISTRATIVO
Proporcionar retroalimentación del desempeño	Documentar las decisiones de personal
Identificar las fortalezas o las debilidades individuales	Determinar los candidatos de promociones
Reconocer el desempeño individual	Determinar transferencias y asignaciones
Ayuda en la identificación de metas	Identificar el desempeño deficiente
Evaluar el logro de las metas	Decidir la retención o separación

Identificar las necesidades individuales de capacitación.	Decidir los despidos
Determinar las necesidades de capacitación de la organización	Validar los criterios de selección
Reforzar la estructura de autoridad	Cumplir con los requerimientos legales
Permitir a los empleados analizar las preocupaciones	Evaluar los programas y el progreso de la capacitación
Mejorar la comunicación	Planeación de personal
Proporcionar un foro para que los lideres ayuden	Tomar decisiones sobre recompensas y/o compensaciones

Fuente: Bohlander G.; Snell (2004), "Administración de Recursos Humanos", Edición, México, Cengage Learning Editores S.A.

Los propósitos de la evaluación de desempeño como sigue: En las organizaciones, la evaluación del desempeño cumple varios fines. La administración evalúa para tomar decisiones generales de recursos humanos. Las evaluaciones arrojan datos para tomar decisiones importantes como ascensos, transferencias y despidos. Identifican la necesidad de capacitación y desarrollo. Señalan las habilidades y facultades de los empleados que ya son inadecuados pero que pueden remediarse con programas de medida. Las evaluaciones de desempeño sirven como criterio para validar los programas de selección y desarrollo. Mediante evaluaciones se detectan los empleados recién contratados que tienen un mal desempeño. Del mismo modo, se determina la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo evaluando el desempeño de los empleados participantes. Las evaluaciones también cumplen el propósito de

retroalimentar a los empleados sobre cómo ve la organización su desempeño (Robbins S. , 2007, p.46).

D.6. Elementos de un Sistema de Evaluación del Desempeño

> Al respecto Werther & Keith (2008) señalan que los elementos de un sistema de evaluación, mencionan que el enfoque que resulte elegido debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamentos de capital humano, si las normas para la evaluación del desempeño del no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprevistos o subjetivos. Por norma general el departamento de recursos humanos desarrolla la evaluación del desempeño de todos los trabajadores en los diferentes departamentos, esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento, gracias a la uniformidad en el diseño y la prácticas es más fácil comparar resultados entre grupos similares de empleados. Aunque el departamento de capital humano puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables (p.50).

D.7. Mejoramiento del Desempeño

Para Werther & Keith (2008), el mejoramiento del desempeño es un proceso para lograr los resultados institucionales e individuales deseados. Los resultados se logran a través de un proceso que toma en consideración el contexto institucional, describe el desempeño deseado, identifica las brechas entre el desempeño actual y el deseado, identifica los análisis de causa, selecciona intervenciones para eliminar las brechas y mide cambios en el desempeño. El proceso del mejoramiento del desempeño, basado en el marco de referencia que se muestre en la Figura, ayuda a informarnos qué factores contribuyen al desempeño deseado y qué puede hacerse para fortalecerlos (p.50).

4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. TIPO DE ESTUDIO

El estudio fue de tipo Descriptivo – Causal, puesto que se pretende describir a través de un diagnóstico las características del Coaching Ejecutivo y el desempeño del trabajador de área de mantenimiento y con ello elaborar una propuesta de plan de Coaching que permitirá mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa Minera Barrick Misquichilca Pierina – Huaraz, 2014.

Método de Modelación

En la presente investigación se hizo uso del método científico de la modelación teórica, debido a que como resultados de un diagnóstico del coaching ejecutivo y el desempeño del trabajador se elaboró una propuesta de plan de coaching, basada en teorías, modelos donde se precisa los procedimientos para la elaboración de un plan de coaching. Además se hizo uso de los métodos inductivo y deductivo.

4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para alcanzar los objetivos planteados y analizar la certeza de la hipótesis formulada, el diseño de investigación fue no experimental, transeccional y Causal. No experimental, porque no se manipularon deliberadamente las variables de estudio, Transeccional, porque los datos se recopilaron en un tiempo único con la finalidad de describir las variables en estudio, causal porque a través de un cuestionario a los expertos se validó la propuesta formulada que permitirá mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa Minera Barrick Misquichilca Pierina – Huaraz, 2014.

4.3. POBLACIÓN O UNIVERSO

La población para realizar el diagnóstico estuvo compuesta por todo el personal del área de mantenimiento de la empresa Barrick Misquichilca Pierina:

Tabla 3. Población

CARGO	N°
Gerente	1
Superintendente	1
Supervisores	11
Programadores	2
Planificadores	3
Inspector	1
Analistas predictivos	2
TMF	73
TOTAL	**94**

4.4. UNIDAD DE ANÁLISIS Y MUESTRA

No hubo muestra por ser una población pequeña comprendida por 94 trabajadores.

4.5. INSTRUMENTOS DE RECOPILACIÓN DE DATOS

Para la presente investigación se aplicó las siguientes técnicas e instrumentos:

Tabla 4. Técnicas, instrumentos y unidad de análisis

Técnica	Instrumento	Unidad de análisis	Variable a Estudiar	Total
Entrevista	Guía de entrevista	Gerente Superintendente	Coaching Ejecutivo Desempeño Laboral	2
Encuesta	Cuestionario	Trabajadores del área de mantenimiento (Complementario)	Coaching Ejecutivo (Indicadores: comunicación, compromiso, desarrollo de competencias)	81
		Jefes del área de mantenimiento que tengan subordinados a su cargo (Servirá para hacer el análisis)	Desempeño Laboral Coaching ejecutivo	11
Análisis de Expertos	Guía de opinión de expertos	Expertos en Coaching	Propuesta	20

4.6. ANÁLISIS ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Análisis confiabilidad

Para la confiabilidad del instrumento se realizó el análisis de Alpha de Crobach, el instrumento se orienta hacia la consistencia interna de una prueba, usando la correlación promedio entre los ítems de una prueba midiendo la estandarización con una desviación estándar de uno; o en la covarianza promedio entre los ítems de una escala, si los ítems no estarían estandarizados.

Para la validación de expertos, se utilizó el coeficiente de validez V de Aiken ya que los datos son dicotomizados y con un solo grupo de jueces (expertos) permite saber si los

ítems tienen validez para realizar el instrumento. Este coeficiente obtiene valores entre 0 y 1, a más elevado el valor computado, el ítem tendrá mayor validez de contenido.

Análisis descriptivo

El análisis de los datos se realizó de acuerdo a las respuestas que se obtuvo de la encuesta, para categorizar, ordenar, analizar y representar, a la vez poder contestar las interrogantes planteadas, así como reducir los datos de forma comprensible e interpretarse para que puedan avaluarse y estudiarse.

Se utilizó la estadística descriptiva para identificar las características de las variables en estudio, registrando los datos en tablas y presentándolo en gráficos, calculando los parámetros estadísticos (medidas de centralización y de dispersión), que describen el conjunto estudiado, para poder identificar qué características serán incorporadas en la propuesta de coaching se utilizó los resultados obtenidos de las encuestas para realizar un análisis de relación de variables de interés y así evidenciar la existencia de una relación positiva y significativa entre el Coaching Ejecutivo y el desempeño laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de la Mina Pierina.

Análisis inferencial

Para la contratación de hipótesis se hizo mediante la prueba estadística del T student, utilizándolo para estimar si la prueba de hipótesis es cierta o no. Es aplicado cuando la población estudiada sigue una distribución normal pero el tamaño muestral es pequeño como para que el estadístico en el que está basada la inferencia esté normalmente distribuido.

Para la presente investigación de una muestra única permitirá comprobar si la media de una población distribuida normalmente tiene un valor especificado en la hipótesis.

Además para la verificar la relación de variables se aplicó el coeficiente de relación lineal de Rho spearman, este coeficiente de correlación oscila entre –1 y +1, el valor 0 que indica que no existe asociación lineal entre las dos variables en estudio, entre más se acerque a la unidad este relación es una buena correlación.

5. RESULTADOS

5.1. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE ESTUDIO

5.1.1 CUESTIONARIO: COACHING EJECUTIVO/DESEMPEÑO LABORAL A LOS JEFES DEL AREA DE MANTENIMIENTO

En el anexo N° 08 se muestran los resultados estadísticos correspondientes a cada área del Coaching Ejecutivo para jefes de mantenimiento. Todas las características de la escala poseen coeficientes aceptables de consistencia interna, en vista de que los coeficientes alfa de Cronbach se acercan al 0,70. Por lo que se puede concluir que el poder discriminatorio de los ítems en cada una de dichas características es admisible, y por consiguiente le otorga a la escala un alto nivel de confiabilidad.

Asimismo, se aprecia que el coeficiente alfa de Cronbach para el total de la Escala es de 0,667, que confirma a nivel global el poder discriminatorio de los 40 ítems. Por lo tanto, en virtud de los resultados, se puede afirmar que el cuestionario del Coaching ejecutivo para jefes del área de mantenimiento presenta características bastante adecuadas para su aplicabilidad a la población.

5.1.2. CUESTIONARIO: COACHING EJECUTIVO A LOS TRABAJADORES DEL AREA DE MANTENIMIENTO

Como se aprecia en anexo N° 09 la Encuesta sobre Coaching ejecutivo a trabajadores del área de mantenimiento de la minera Barrick presenta un nivel de consistencia interna ($\alpha = 0,715$) aceptable, por lo que se puede afirmar que dicho instrumento reúne las características adecuadas para su aplicación a los trabajadores de la población en estudio.

5.1.3. CUESTIONARIO: OPINION DE EXPERTOS PARA VALIDAR LA PROPUESTA DEL PLAN DE COACHING

Como se aprecia en anexo N° 10, el instrumento de opinión de expertos (α = 0,983) aceptable, por lo que se puede afirmar que dicho instrumento reúne las características adecuadas para su aplicación en el estudio.

5.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE LOS JEFES DE MANTENIMIENTO

Se analizaron las características del cuestionario de Coaching Ejecutivo y Desempeño Laboral, agrupando los ítem de cada pregunta por grupos, para determinar la escala de evaluación que dieron los jefes del área de mantenimiento con respecto a mejoras en el desarrollo de condiciones económicas, desarrollo de competencias, evaluación, comunicación, compromiso, desempeño laboral, desarrollo de habilidades, metas y resultados, en una escala de nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. Esta evaluación comprendió a 13 jefes del área de mantenimiento que evaluaron a sus trabajadores, cada jefe de personal tiene a su cargo un promedio de 6 a 7 empleados, para cada uno de ellos se sacó en promedio una calificación, la cual se muestra en las siguientes gráficas.

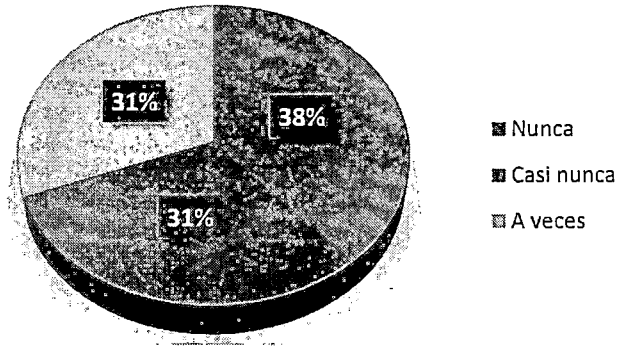


Figura 1. **La empresa se ha preocupado que usted mejore y desarrolle habilidades en el área donde trabaja**

Con respecto a la figura 1, si la empresa se ha preocupado por el mejoramiento y desarrollo de habilidades en el área donde trabajo, el 36,2% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que casi nunca la empresa se preocupó por este aspecto, el 30,8% indico que a veces y el 23,1% menciono que nunca lo hace, tal como lo indica el gráfico.

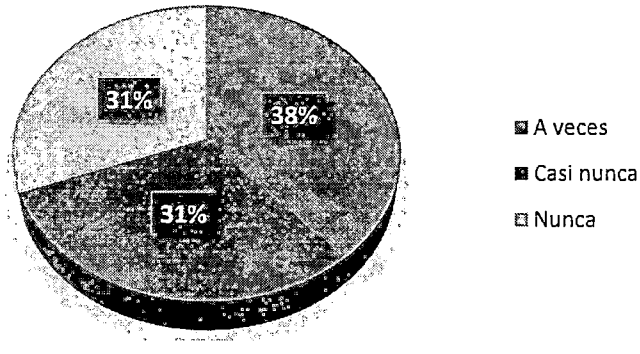


Figura 2. **La Empresa ha considerado en su presupuesto capacitación sobre Coaching para sus superintendentes, gerentes, directivos y trabajadores.**

Con respecto a la figura 2, que si la empresa ha considerado en su presupuesto capacitación sobre Coaching para sus superintendentes, gerentes, directivos y trabajadores, al promediar estos resultados el 38% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que a veces la empresa se preocupó por este aspecto, el 31% indico que casi nunca y el otro 31%% menciono que nunca lo hace, tal como lo indica el grafico.

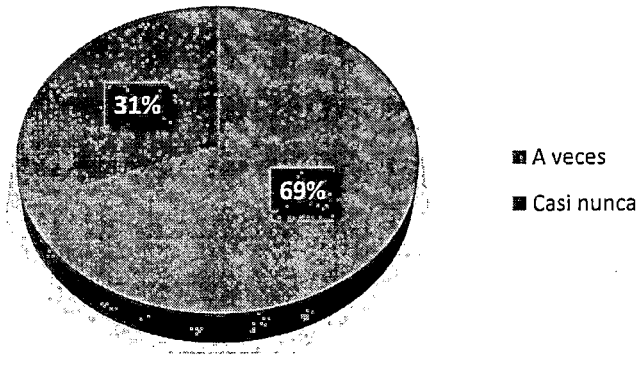


Figura 3. **Las capacitaciones que se han dado sobre Coaching en los diferentes niveles han sido desarrolladas en los ambientes de la Empresa**

Con respecto a la figura 3, que si las capacitaciones que se han dado sobre Coaching en los diferentes niveles han sido desarrolladas en los ambientes de la empresa, al promediar estos resultados el 69% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que a veces la empresa se preocupó por este aspecto y el 31% indico que casi nunca, tal como lo indica el grafico.

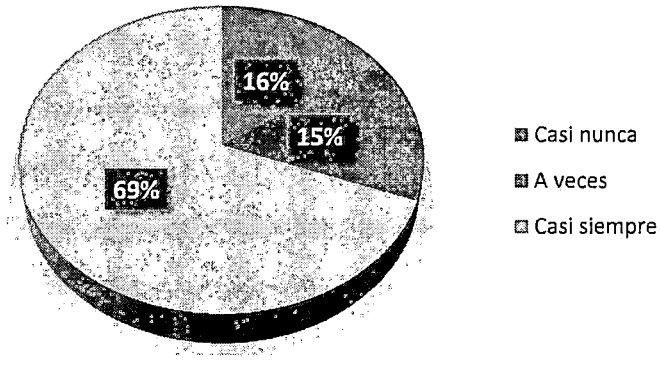


Figura 4. **Las capacitaciones que se han dado sobre coaching en los diferentes niveles han sido desarrolladas en otros ambientes fuera de la empresa**

Con respecto a la figura 4, que si las capacitaciones que se han dado sobre coaching en los diferentes niveles han sido desarrolladas en otros ambientes fuera de la empresa, al promediar estos resultados el 69% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que casi siempre, el 16% indico que casi nunca y el 15% menciono a veces, tal como lo indica el grafico.

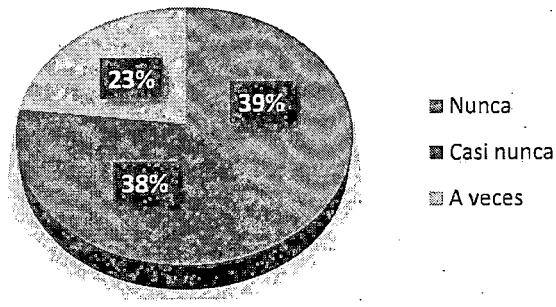


Figura 5. **Cuando se presentan oportunidades de mejorar procesos en su área, da respuesta inmediata para no desaprovecharlas.**

Con respecto a la figura 5, cuándo se presentan oportunidades de mejorar procesos en su área, da respuesta inmediata para no desaprovecharlas, al promediar estos resultados el 39% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que nunca se preocupó por este aspecto, el 38% indico que casi nunca y el 23% menciono que a veces, tal como lo indica el grafico.

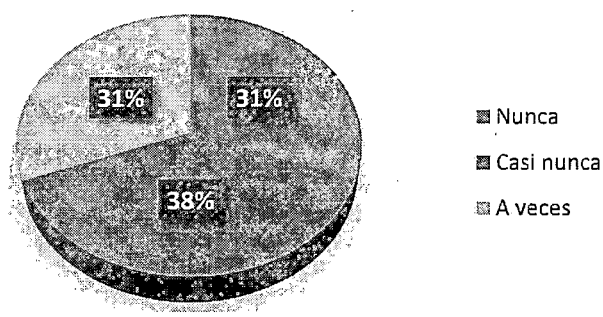


Figura 6. **Cuando se presentan oportunidades de mejorar procesos en su área, da respuesta inmediata para no desaprovecharlas. Propone a menudo nuevas formas de trabajar, proyectos, ideas.**

Con respecto a la figura 6, cuándo se propone a menudo nuevas formas de trabajar, proyectos, ideas, al promediar estos resultados el 38% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que casi nunca se preocupó por este aspecto, el 31% indico que nunca y el otro 31% menciono que a veces, tal como lo indica el grafico .

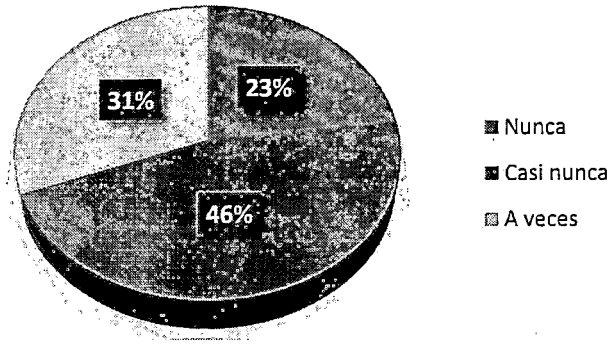


Figura 7. Juega el papel de mediador cuando existen algunos inconvenientes en su área.

Con respecto a la figura 7, que juega el papel de mediador cuando existen algunos inconvenientes en su área, ideas, al promediar estos resultados el 46% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que casi nunca se preocupó por este aspecto, el 31% indico que nunca y el otro 23% menciono que a veces, tal como lo indica el grafico.

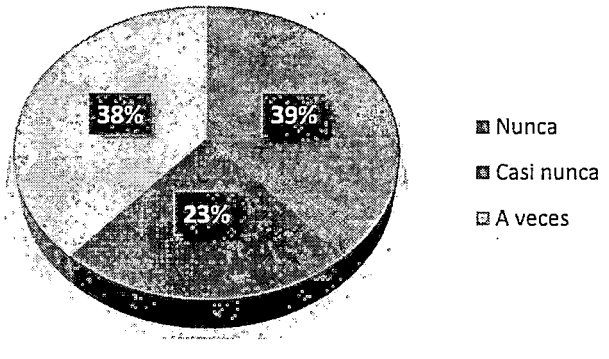


Figura 8. **Juega el papel de mediador cuando existen algunos inconvenientes en su área. Su sentido de humor es su arma principal para rebajar tensiones en su área de trabajo.**

Con respecto a la figura 8, su sentido de humor es su arma principal para rebajar tensiones en su área de trabajo., ideas, al promediar estos resultados el 39% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que nunca se preocupó por este aspecto, el 38% indico que a veces y el otro 23% menciono que casi nunca, tal como lo indica el grafico.

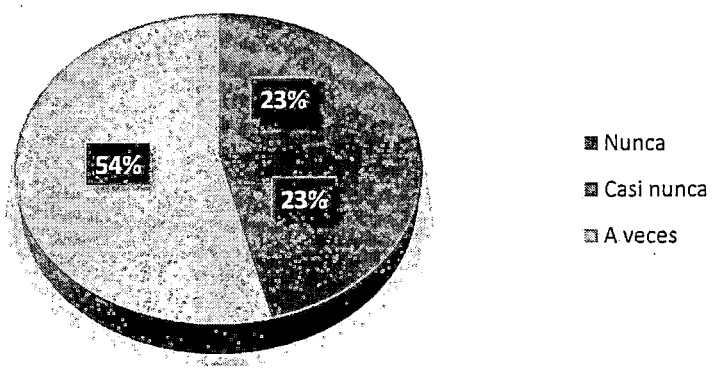


Figura 9. **Se siente satisfecho consigo mismo por lo que ha logrado en el área donde trabaja.**

Con respecto a la figura 9, que si se siente satisfecho consigo mismo por lo que ha logrado en el área donde trabaja, ideas, al promediar estos resultados el 54% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que a veces se sintió satisfecho por este aspecto, el 23% indico que casi nunca y nunca respectivamente, tal como lo indica el grafico.

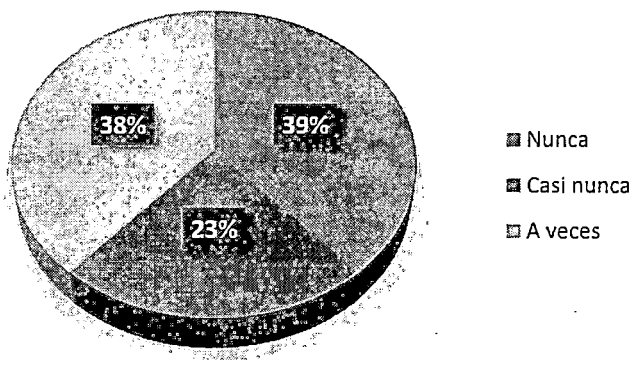


Figura 10. **Se preocupa que sus colaboradores estén tan satisfechos como usted del trabajo que realizan en el área.**

Con respecto a la figura 10, que si se preocupa que sus colaboradores estén tan satisfechos como usted del trabajo que realizan en el área, ideas, al promediar estos resultados el 39% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que nunca se preocupó por este aspecto, el 38% indico que a veces y el otro 23% menciono que casi nunca, tal como lo indica el grafico.

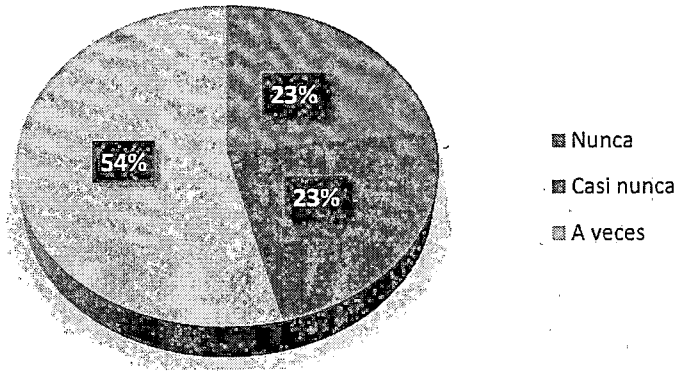


Figura 11. **Solicita y ofrece apoyo a sus colaboradores cuando o considera necesario.**

Con respecto a la figura 11, que si solicita y ofrece apoyo a sus colaboradores cuando o considera necesario, al promediar estos resultados el 54% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que a veces se preocupó por este aspecto, el 23% indico que casi nunca o nunca respectivamente, tal como lo indica el grafico.

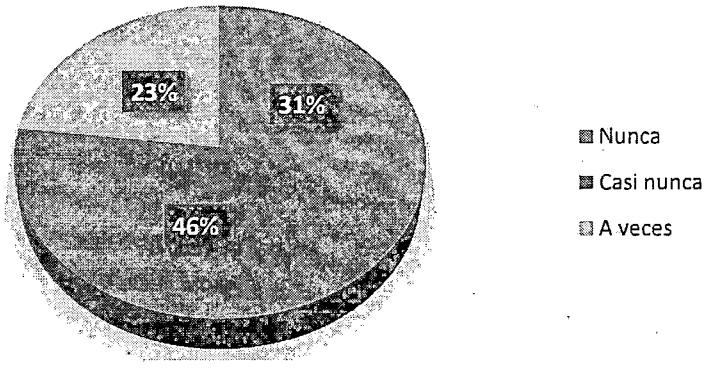


Figura 12. **Al momento de tomar decisiones busca y analiza las alternativas más convenientes para solucionar los problemas de su área.**

Con respecto a la figura 12, al momento de tomar decisiones busca y analiza las alternativas más convenientes para solucionar los problemas de su área, al promediar estos resultados el 46% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que casi nunca se preocupó por este aspecto, el 31% indico que nunca y el 23% a veces, tal como lo indica el grafico.

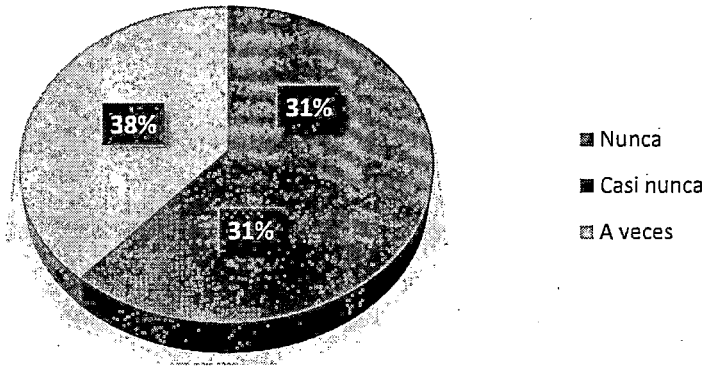


Figura 13. **Se preocupa por fomentar entre sus colaboradores la armonía, compañerismo para lograr resultaos beneficios en el área.**

Con respecto a la figura 13, que si se preocupa por fomentar entre sus colaboradores la armonía, compañerismo para lograr resultaos beneficios en el área, al promediar estos resultados el 38% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que a veces se preocupó por este aspecto, el 31% indico que casi nunca y nunca respectivamente, tal como lo indica el grafico

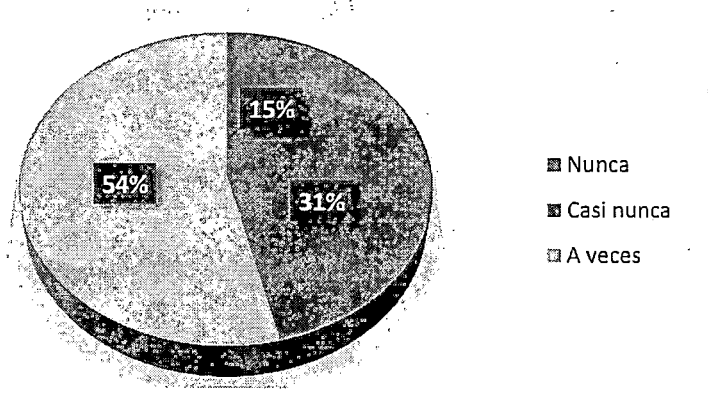


Figura 14. **Se preocupa por utilizar herramientas para mejorar las habilidades que necesitan sus colaboradores para realizar su trabajo.**

Con respecto a la figura 14, si se preocupa por utilizar herramientas para mejorar las habilidades que necesitan sus colaboradores para realizar su trabajo, al promediar estos resultados el 54% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que a veces se preocupó por este aspecto, el 31% indico que casi nunca y el 15% nunca, tal como lo indica el grafico.

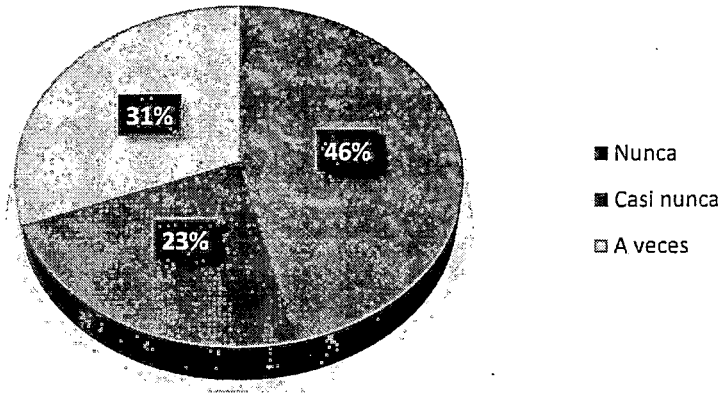


Figura 15. **Se preocupa en todo momento por desarrollar una actitud positiva dentro del área.**

Con respecto a la figura 15, si se preocupa en todo momento por desarrollar una actitud positiva dentro del área, al promediar estos resultados el 46% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que nunca se preocupó por este aspecto, el 31% indico que a veces y el 23% casi nunca.

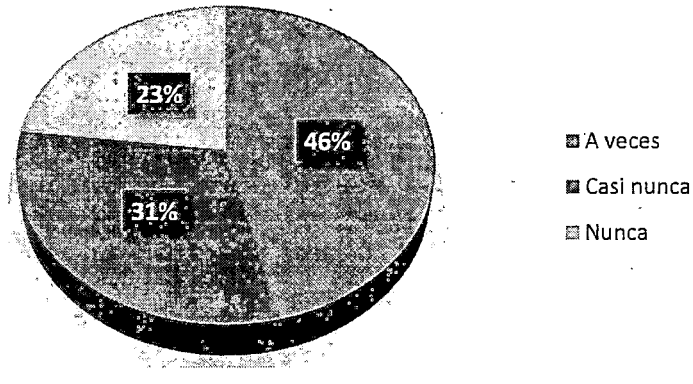


Figura 16. **Tiene en claro las responsabilidades que involucra el puesto donde está y que de su conocimiento y experiencia depende que se puedan cristalizar los objetivos.**

Con respecto a la figura 16, que si tiene en claro las responsabilidades que involucra el puesto donde está y que de su conocimiento y experiencia depende que se puedan cristalizar los objetivos, al promediar estos resultados el 46% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que a veces se preocupó por este aspecto, el 31% indico que casi nunca y el 23% nunca, tal como lo indica el grafico.

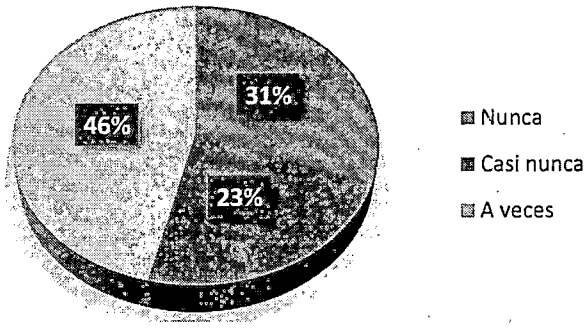


Figura 17. **Se preocupa por desarrollar una interacción recíproca entre con sus colaboradores y entre sus colaboradores.**

Con respecto a la figura 17, que si se preocupa por desarrollar una interacción recíproca entre con sus colaboradores y entre sus colaboradores, al promediar estos resultados el 46% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que a veces se preocupó por este aspecto, el 31% indico que nunca y el 23% casi nunca, tal como lo indica el grafico.

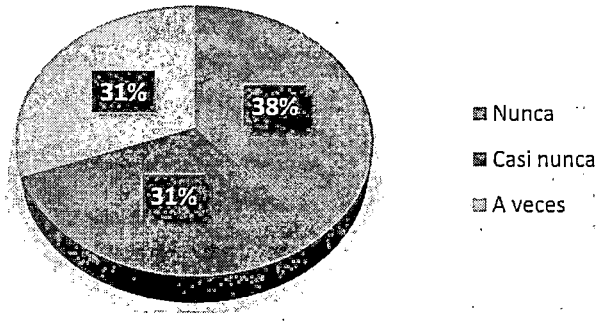


Figura 18. **Se preocupa por que exista una comunicación efectiva en su área para que la retroalimentación sea inmediata y se superen los inconvenientes.**

Con respecto a la figura 18, que si se preocupa por que exista una comunicación efectiva en su área para que la retroalimentación sea inmediata y se superen los inconvenientes, al promediar estos resultados el 38% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que nunca se preocupó por este aspecto, el 31% indico que casi nunca y a veces respectivamente, tal como lo indica el grafico.

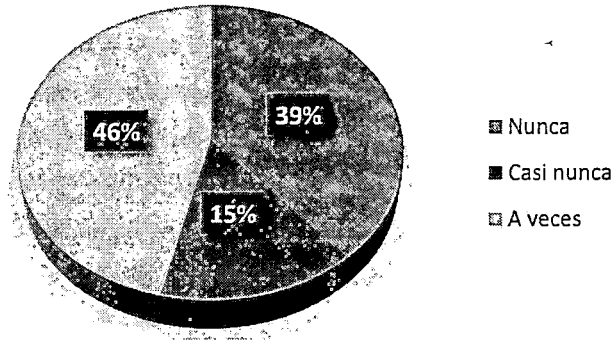


Figura 19. **Realiza reuniones periódicas para informar a los trabajadores sobre los resultados de los planes del área.**

Con respecto a la figura 19, que si se realiza reuniones periódicas para informar a los trabajadores sobre los resultados de los planes del área, al promediar estos resultados el 46% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que a veces se preocupó por este aspecto, el 39% indico que nunca y el 15% casi nunca, tal como lo indica el grafico.

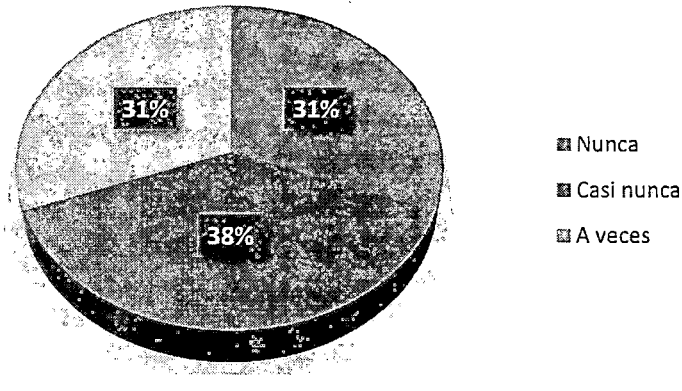


Figura 20. **Practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen las creencias individuales con las organizacionales**

Con respecto a la figura 20, que si practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen las creencias individuales con las organizacionales, al promediar estos resultados el 38% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que casi nunca se preocupó por este aspecto, el 31% indico que nunca y a veces respectivamente, tal como lo indica el grafico.

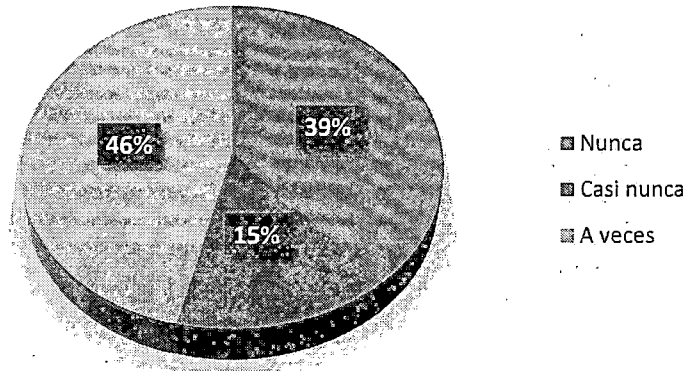


Figura 21. **Practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen los valores de la empresa.**

Con respecto a la figura 21, que si practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen los valores de la empresa, al promediar estos resultados el 46% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que a veces se preocupó por este aspecto, el 39% indico que nunca y el 15% casi nunca, tal como lo indica el grafico.

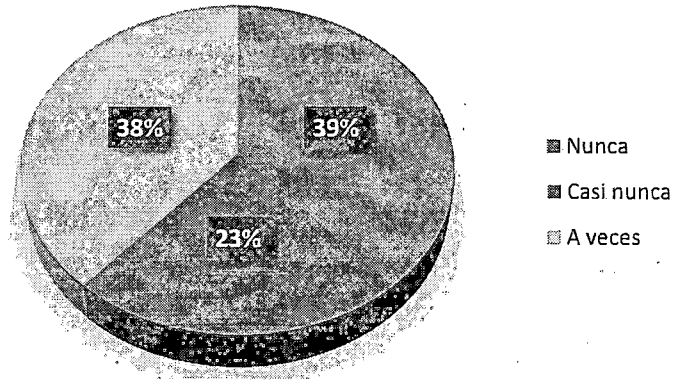


Figura 22. **Practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen la misión de la empresa.**

Con respecto a la figura 22, que si practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen la misión de la empresa, al promediar estos resultados el 39% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que nunca se preocupó por este aspecto, el 38% indico que a veces y el 23% casi nunca, tal como lo indica el grafico.

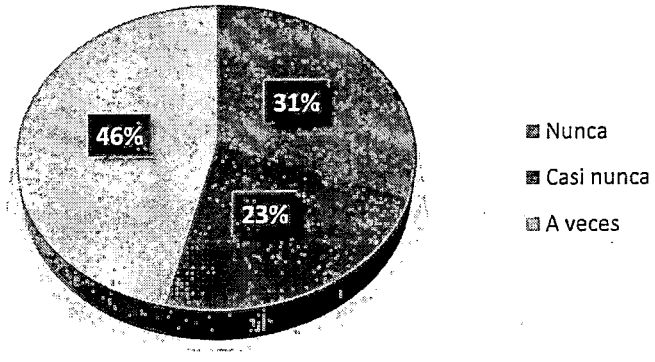


Figura 23. **Practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen la visión de la empresa.**

Con respecto a la figura 23, a que si practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen la visión de la empresa, al promediar estos resultados el 46% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que a veces se preocupó por este aspecto, el 31% indico que nunca y el 23% casi nunca, tal como lo indica el grafico.

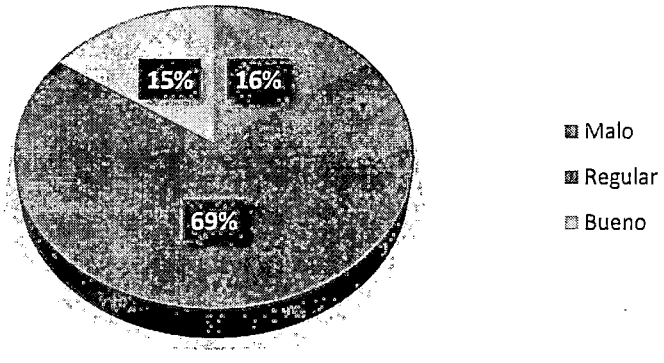


Figura 24. **En general ¿Cómo califica el desempeño de los trabajadores del área de mantenimiento?**

Con respecto a la figura 24, ¿Cómo califica el desempeño de los trabajadores del área de mantenimiento?, al promediar estos resultados el 69% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que regular, el 16% indico que mala y el 15% regular, tal como lo indica el grafico

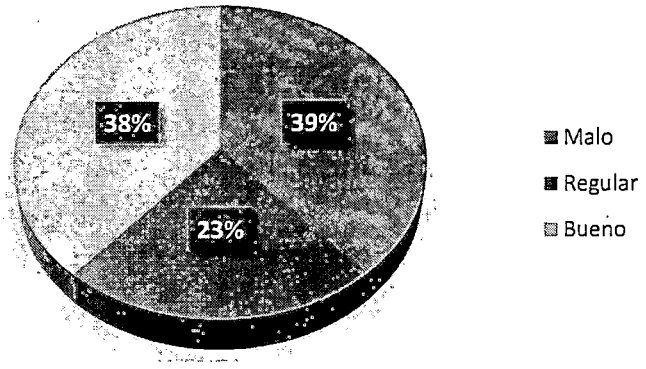


Figura 25. **El conocimiento necesario de los trabajadores del área para desenvolverse en el puesto es:**

Con respecto a la figura 25, al conocimiento necesario de los trabajadores del área para desenvolverse en el puesto, al promediar estos resultados el 39% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que mala, el 38% indico que buena y el 23% regular, tal como lo indica el grafico.

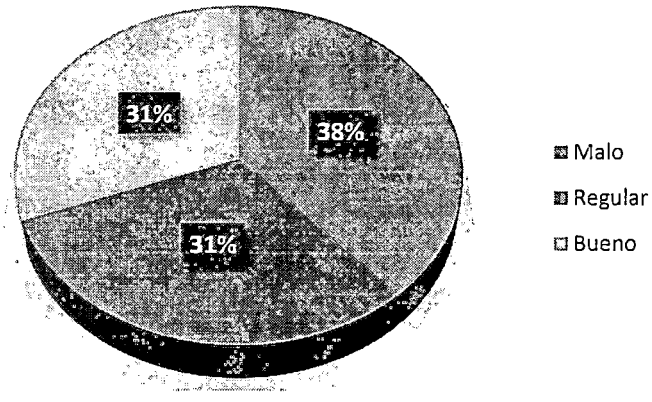


Figura 26. **La asistencia y puntualidad de los trabajadores del área es:**

Con respecto a la figura 26, a la asistencia y puntualidad de los trabajadores del área, al promediar estos resultados el 38% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que mala, el 31% indico que buena y regular respectivamente, tal como lo indica el grafico.

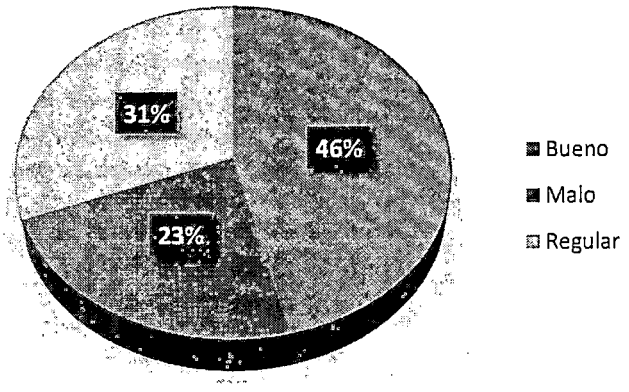


Figura 27. **La presentación personal de los trabajadores del área es:**

Con respecto a la figura 27, a la presentación personal de los trabajadores del área, al promediar estos resultados el 46% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que buena, el 31% indico que regular y el 23% mala, tal como lo indica el grafico..

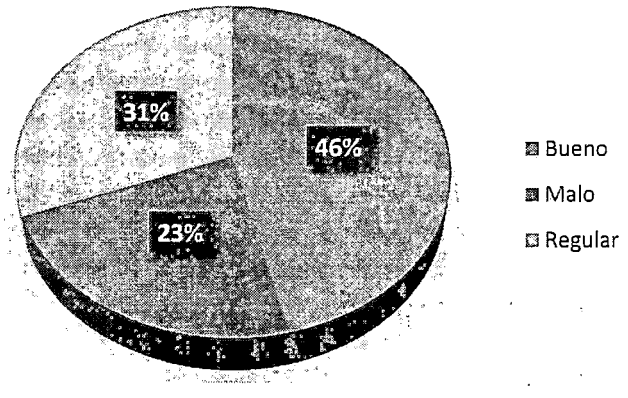


Figura 28. **La presentación personal de los trabajadores del área es:**

Con respecto a la figura 28, a la facilidad para aprender de los trabajadores del área, al promediar estos resultados el 46% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que buena, el 31% indico que regular y el 23% mala, tal como lo indica el grafico.

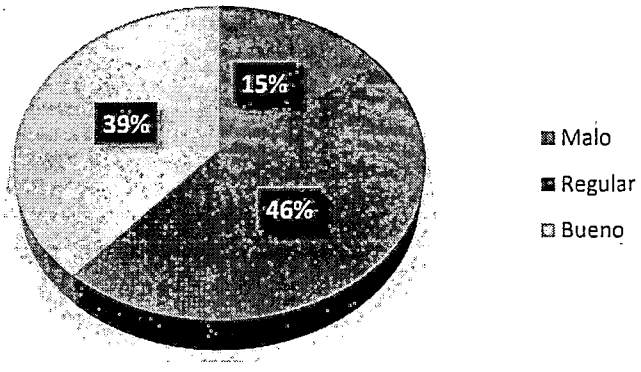


Figura 29. **La capacidad de ejecución de los trabajadores del área es:**

Con respecto a la figura 29, a la capacidad de ejecución de los trabajadores del área, al promediar estos resultados el 46% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que regular, el 39% indico que buena y el 15% mala, tal como lo indica el grafico.

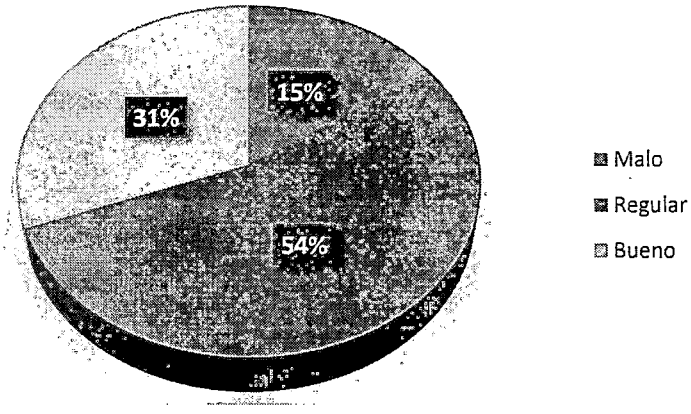


Figura 30. **El desempeño de las tareas de los trabajadores del área es:**

Con respecto a la figura 30, a el desempeño de las tareas de los trabajadores del área, al promediar estos resultados el 54% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que regular, el 31% indico que buena y el 15% mala, tal como lo indica el grafico.

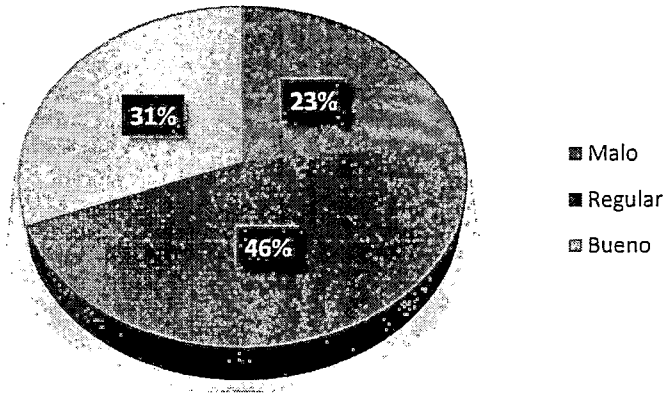


Figura 31. **La cooperación entre los trabajadores en el área es:**

Con respecto a la figura 31, cooperación entre los trabajadores en el área, al promediar estos resultados el 46% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que regular, el 31% indico que buena y el 23% mala, tal como lo indica el grafico.

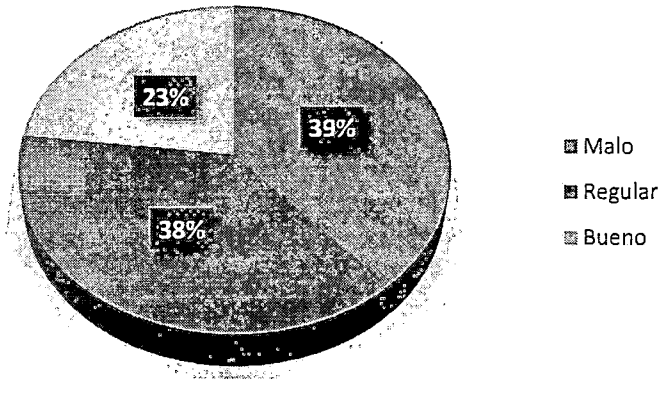


Figura 32. **La creatividad de los trabajadores del área en torno a las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, para tomar decisiones y acciones frente a cambios que se puedan presentar es:**

Con respecto a la figura 32, a la creatividad de los trabajadores del área en torno a las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, para tomar decisiones y acciones frente a cambios que se puedan presentar, al promediar estos resultados el 39% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que mala, el 38% indico que regular y el 23% buena, tal como lo indica el grafico.

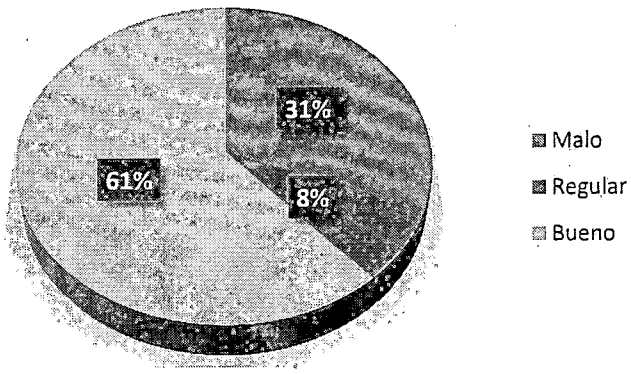


Figura 33. **La resolución de problemas e identificación de oportunidades con creatividad de los trabajadores en el área es:**

Con respecto a la figura 33, a la resolución de problemas e identificación de oportunidades con creatividad de los trabajadores en el área, al promediar estos resultados el 61% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que buena, el 31% indico que mala y el 8% regular, tal como lo indica el grafico.

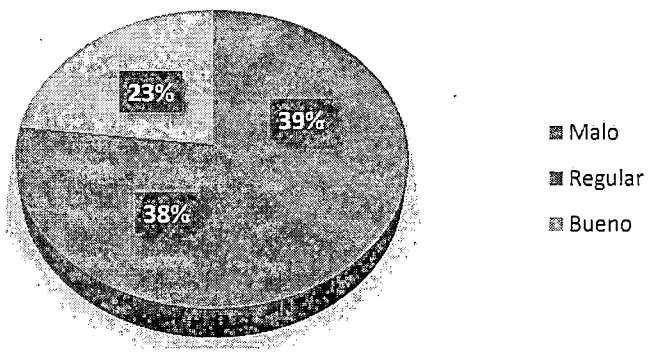


Figura 34 . **La responsabilidad de los trabajadores en cuanto al cumplimiento de las tareas y obligaciones en el tiempo establecido es:**

Con respecto a la figura 34, responsabilidad de los trabajadores en cuanto al cumplimiento de las tareas y obligaciones en el tiempo establecido, al promediar estos resultados el 39% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que mala, el 38% indico que regular y el 23% buena, tal como lo indica el grafico.

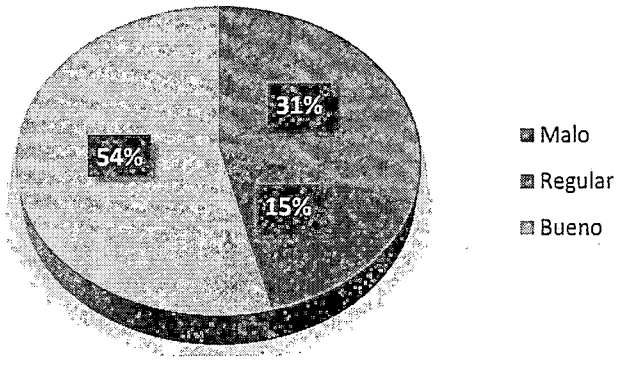


Figura 35 . **La iniciativa de los trabajadores del área es:**

Con respecto a la figura 35, la iniciativa de los trabajadores del área, al promediar estos resultados el 54% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que buena, el 31% indico que mala y el 15% regular, tal como lo indica el grafico.

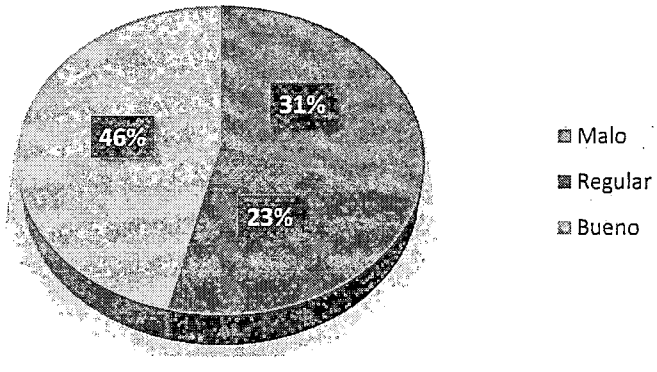


Figura 36 . **La cantidad de trabajo asignada para cada trabajador en el área es:**

Con respecto a la figura 36, a la cantidad de trabajo asignada para cada trabajador en el área, al promediar estos resultados el 46% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que buena, el 31% indico que mala y el 23% regular, tal como lo indica el grafico.

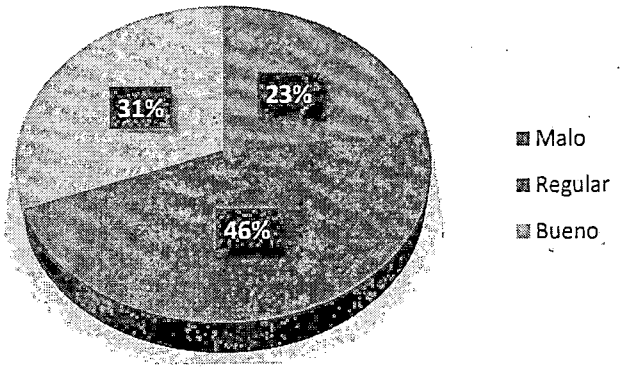


Figura 37 . **La calidad del trabajo que desarrollan los trabajadores del área es:**

Con respecto a la figura 37, calidad del trabajo que desarrollan los trabajadores del área, al promediar estos resultados el 46% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que regular, el 31% indico que mala y el 23% regular, tal como lo indica el grafico.

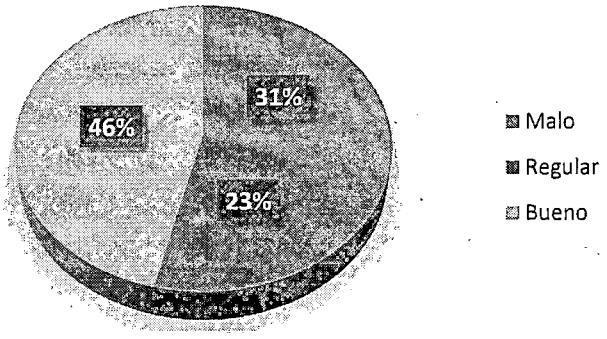


Figura 38 . **La rapidez de soluciones que surgen en el área de parte de los trabajadores es:**

Con respecto a la figura 38, a la rapidez de soluciones que surgen en el área de parte de los trabajadores, al promediar estos resultados el 46% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que buena, el 31% indico que mala y el 23% regular, tal como lo indica el grafico

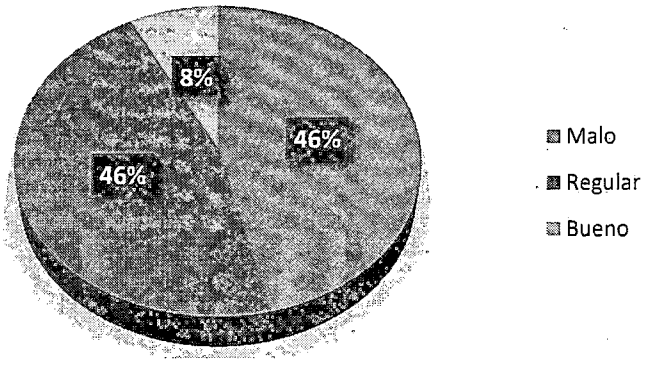


Figura 39. **El cumplimiento de los plazos en las tareas de los trabajadores en el área es:**

Con respecto a la figura 39, al cumplimiento de los plazos en las tareas de los trabajadores en el área, al promediar estos resultados el 46% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que regular, el 46% indico que mala y el 8% regular, tal como lo indica el grafico.

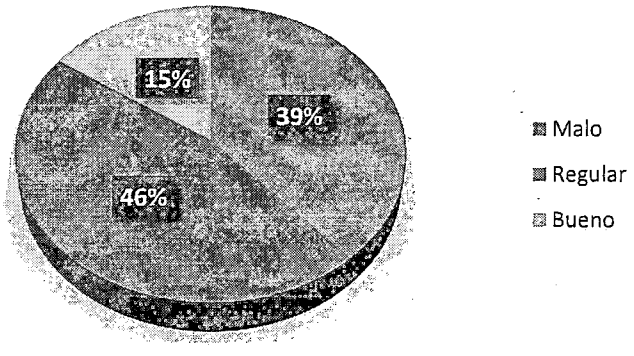


Figura 40. **El nivel de cumplimiento de los resultados, en el área de mantenimiento de acuerdo a los objetivos planteados de parte de los trabajadores es:**

Con respecto a la figura 40, al nivel de cumplimiento de los resultados, en el área de mantenimiento de acuerdo a los objetivos planteados de parte de los trabajadores, al promediar estos resultados el 46% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que regular, el 39% indico que mala y el 15% regular, tal como lo indica el grafico

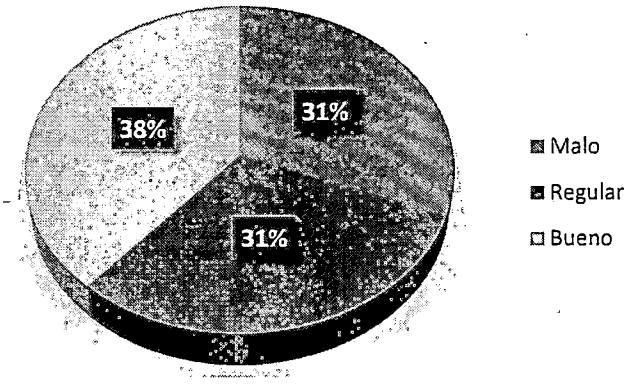


Figura 41. **La ausencia de los accidentes en el área de parte de los trabajadores es:**

Con respecto a la figura 41, a la ausencia de los accidentes en el área de parte de los trabajadores, al promediar estos resultados el 38% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que buena, el 31% indico que mala y regular respectivamente, tal como lo indica el grafico.

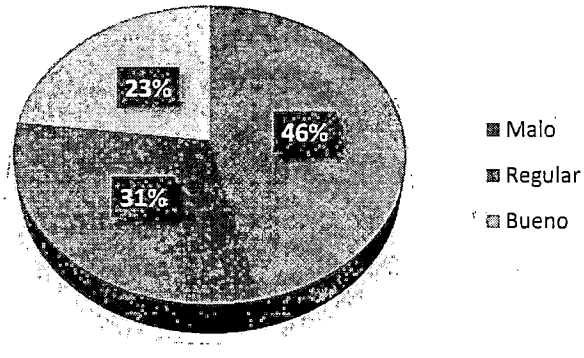


Figura 42. **La reducción de costo en base a las prácticas realizadas de parte de los trabajadores es:**

Con respecto a la figura 42, La reducción de costo en base a las prácticas realizadas de parte de los trabajadores, al promediar estos resultados el 46% de los superiores del área de mantenimiento mencionaron que mala, el 31% indico que regular y el 23% buena, tal como lo indica el grafico.

5.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE MANTENIMIENTO

Se analizaron las características del cuestionario de coaching, agrupando los ítems de cada pregunta por grupos, para determinar la escala de evaluación que dieron los trabajadores del área de mantenimiento con respecto a mejoras en el desarrollo de competencias, comunicación y compromiso. Estos fueron los siguientes resultados.

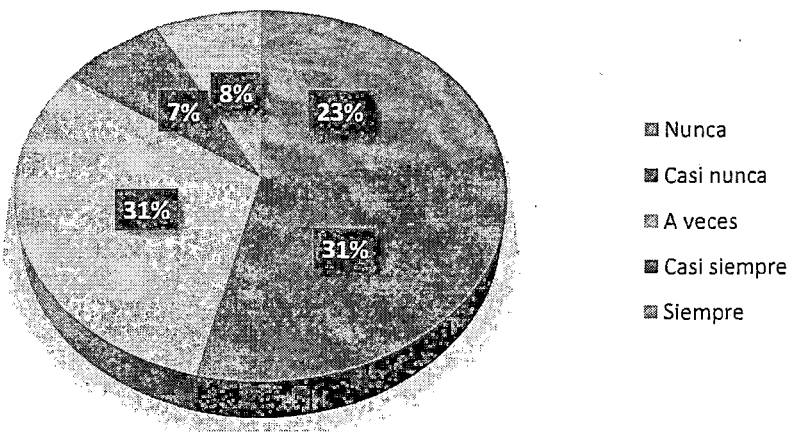


Figura 43. **El jefe se ha preocupada para que mejore y desarrolle habilidades**

Con respecto a la figura 43, a la pregunta, si su jefe se preocupa para que usted mejore y desarrolle habilidades en el área que trabaja, el 31% de los trabajadores del área de mantenimiento mencionaron que casi nunca y a veces se preocupa por este aspecto respectivamente, el 23% indico que nunca y el 8% menciono que siempre, tal como lo indica el grafico.

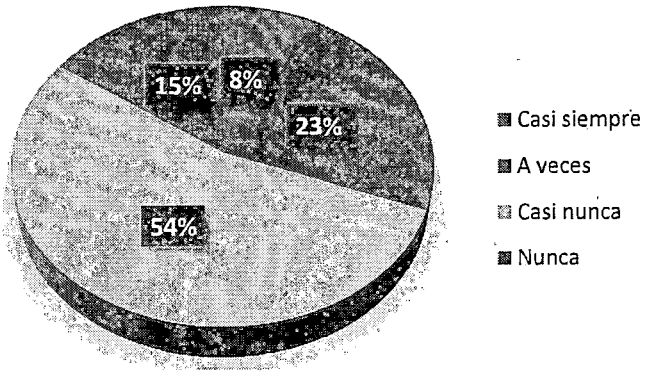


Figura 44. **Cuando se presentan oportunidades de mejorar procesos en su área, su jefe da respuesta inmediata para no desaprovecharlas.**

Con respecto a la figura 44, Sobre si, cuando se presentan oportunidades de mejorar procesos en su área, su jefe da respuesta inmediata para no desaprovecharlas; al promediar estos resultados el 54% de los trabajadores del área de mantenimiento mencionaron que casi nunca su jefe se preocupa por este aspecto, el 23% indico que a veces y el 15% menciono que nunca lo hace, tal como lo indica el grafico.

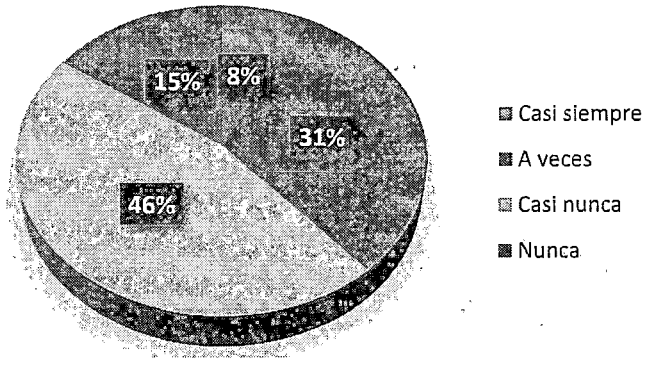


Figura 45. **Su jefe propone a menudo nuevas formas de trabajar, proyectos, ideas.**

Con respecto a la figura 45, Sobre si su jefe propone a menudo nuevas formas de trabajar, proyectos; al promediar estos resultados el 46% de los trabajadores del área de mantenimiento mencionaron que casi nunca su jefe se preocupa por este aspecto, el 31% indico que a veces y el 15% menciono que nunca lo hace, tal como lo indica el grafico.

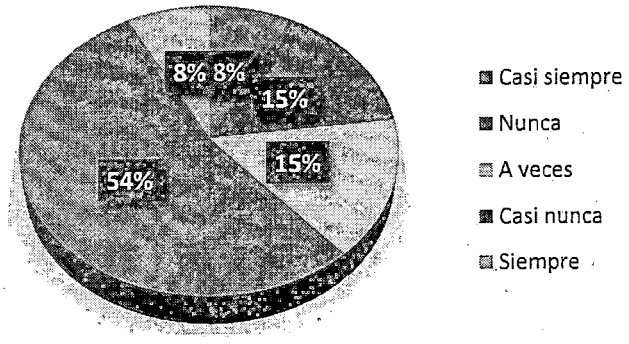


Figura 46. **Su jefe juega el papel de mediador cuando existen algunos inconvenientes en su área.**

Con respecto a la figura 46, Sobre si su jefe juega el papel de mediador cuando existen algunos inconvenientes en su área; al promediar estos resultados el 54% de los trabajadores del área de mantenimiento mencionaron que casi nunca su jefe se preocupa por este aspecto, el 15% indico que a veces y nunca lo hace respectivamente, tal como lo indica el grafico.

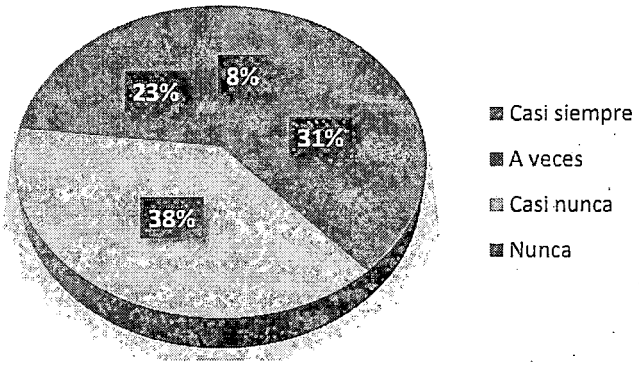


Figura 47. **El sentido de humor de su jefe es su arma principal para rebajar tensiones en el área de trabajo.**

Con respecto a la figura 47, sobre si el sentido de humor de su jefe es su arma principal para rebajar tensiones en el área de trabajo; al promediar estos resultados el 38% de los trabajadores del área de mantenimiento mencionaron que casi nunca su jefe se preocupa por este aspecto, el 31% indico que a veces y el 23% menciono que nunca lo hace, tal como lo indica el grafico.

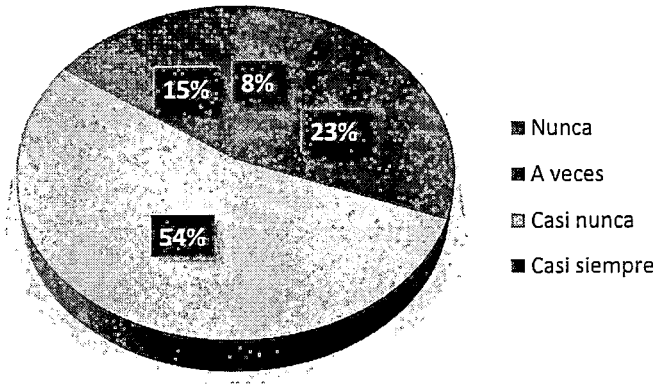


Figura 48. **Siente que su jefe está satisfecho consigo mismo por lo que ha logrado en el área de trabajo.**

Con respecto a la figura 48, sobre si siente que su jefe está satisfecho consigo mismo por lo que ha logrado en el área de trabajo; al promediar estos resultados el 54% de los trabajadores del área de mantenimiento mencionaron que casi nunca su jefe se preocupa por este aspecto, el 23% indico que a veces y el 15% menciono que casi siempre lo hace, tal como lo indica el grafico.

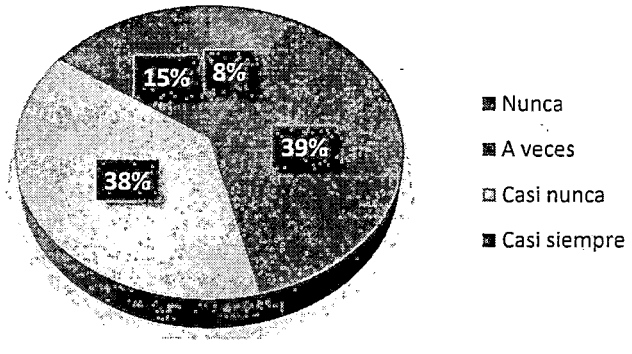


Figura 49. **Su jefe se preocupa por que estén tan satisfechos como él del trabajo que realizan en el área.**

Con respecto a la figura 49, sobre si su jefe se preocupa por que estén tan satisfechos como él del trabajo que realizan en el área; al promediar estos resultados el 39% de los trabajadores del área de mantenimiento mencionaron que a veces su jefe se preocupa por este aspecto, el 38% indico que casi nunca y el 15% menciono que casi siempre lo hace, tal como lo indica el grafico .

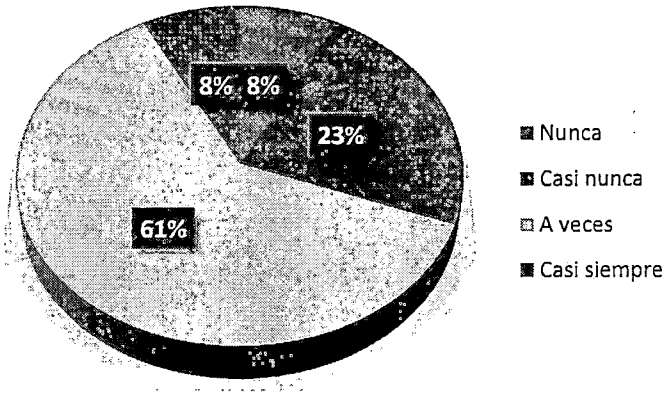


Figura 50. **Su jefe solicita y ofrece apoyo a los trabajadores cuando lo considera necesario.**

Con respecto a la figura 50, sobre si su jefe solicita y ofrece apoyo a los trabajadores cuando lo considera necesario; al promediar estos resultados el 61% de los trabajadores del área de mantenimiento mencionaron que a veces su jefe se preocupa por este aspecto, el 23% indico que casi nunca y el 8% menciono que casi siempre lo hace, tal como lo indica el grafico.

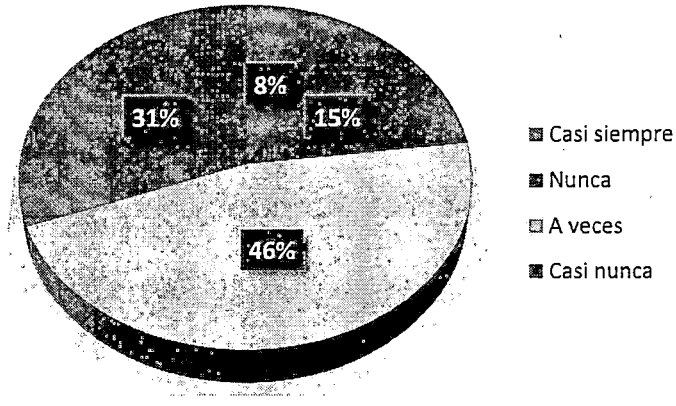


Figura 51 . **Al momento de tomar decisiones busca y analiza las alternativas más convenientes para solucionar los problemas de su área.**

Con respecto a la figura 51, sobre si al momento de tomar decisiones busca y analiza las alternativas más convenientes para solucionar los problemas de su área; al promediar estos resultados el 46% de los trabajadores del área de mantenimiento mencionaron que a veces su jefe se preocupa por este aspecto, el 31% indico que casi nunca y el 15% menciono que nunca lo hace, tal como lo indica el grafico.

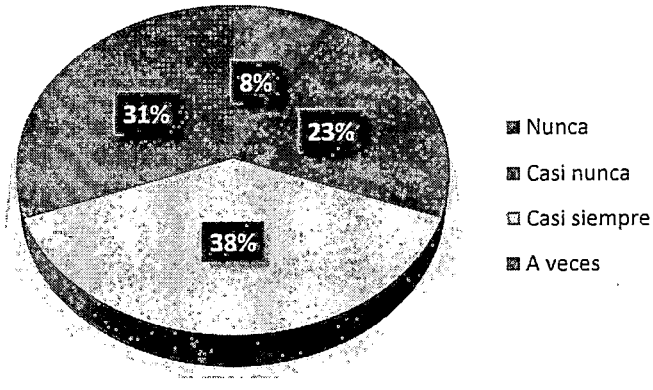


Figura 52. **Su jefe se preocupa por fomentar entre sus colaboradores la armonía, compañerismo para lograr resultaos beneficios en el área.**

Con respecto a la figura 52, sobre si su jefe se preocupa por fomentar entre sus colaboradores la armonía, compañerismo para lograr resultaos beneficios en el área; al promediar estos resultados el 38% de los trabajadores del área de mantenimiento mencionaron que casi siempre su jefe se preocupa por este aspecto, el 31% indico que a veces y el 23% menciono que casi nunca lo hace, tal como lo indica el grafico.

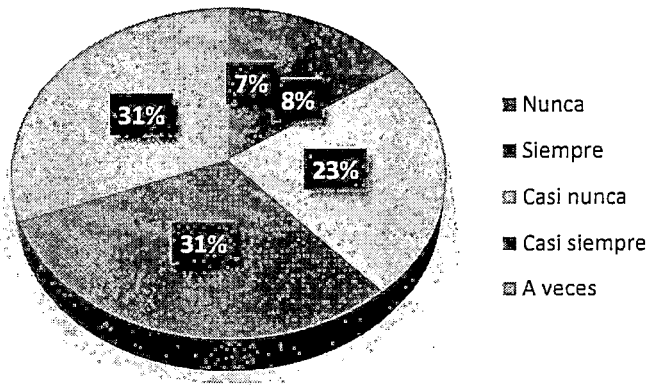


Figura 53. **Su jefe se preocupa por utilizar herramientas para mejorar las habilidades que necesitan sus colaboradores para realizar su trabajo.**

Con respecto a la figura 53, sobre si su jefe se preocupa por utilizar herramientas para mejorar las habilidades que necesitan sus colaboradores para realizar su trabajo.; al promediar estos resultados el 31% de los trabajadores del área de mantenimiento mencionaron que casi siempre su jefe se preocupa por este aspecto, el 31% indico que a veces y el 23% menciono que casi nunca lo hace, tal como lo indica el grafico.

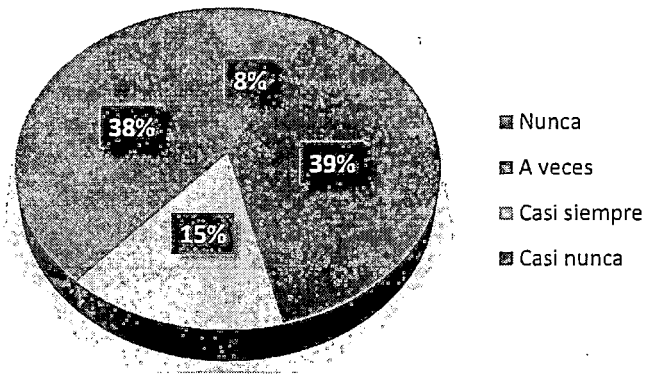


Figura 54. **Se preocupa por que exista una comunicación efectiva en su área para que la retroalimentación sea inmediata y se superen los inconvenientes.**

Con respecto a la figura 54, sobre si su jefe se preocupa por que exista una comunicación efectiva en su área para que la retroalimentación sea inmediata y se superen los inconvenientes; al promediar estos resultados el 39% de los trabajadores del área de mantenimiento mencionaron que a veces su jefe se

preocupa por este aspecto, el 38% indico que casi nunca y el 15% menciono que casi siempre lo hace, tal como lo indica el grafico.

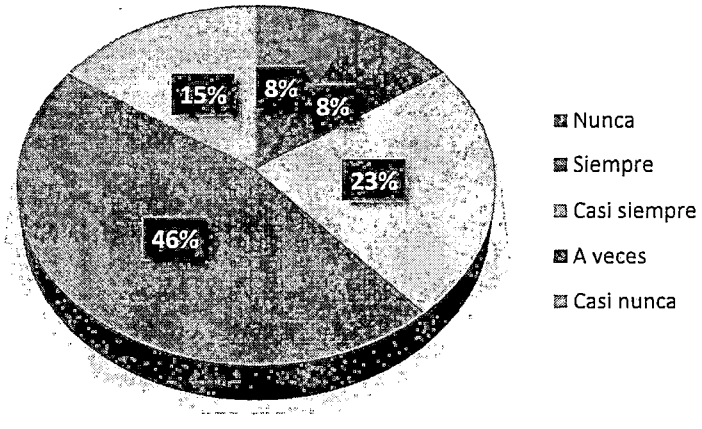


Figura 55. **Realiza reuniones periódicas para informar a los trabajadores sobre los resultados de los planes del área.**

Con respecto a la figura 55, sobre si su jefe realiza reuniones periódicas para informar a los trabajadores sobre los resultados de los planes del área; al promediar estos resultados el 46% de los trabajadores del área de mantenimiento mencionaron que a veces su jefe se preocupa por este aspecto, el 23% indico que casi siempre y el 15% menciono que casi nunca lo hace, tal como lo indica el grafico

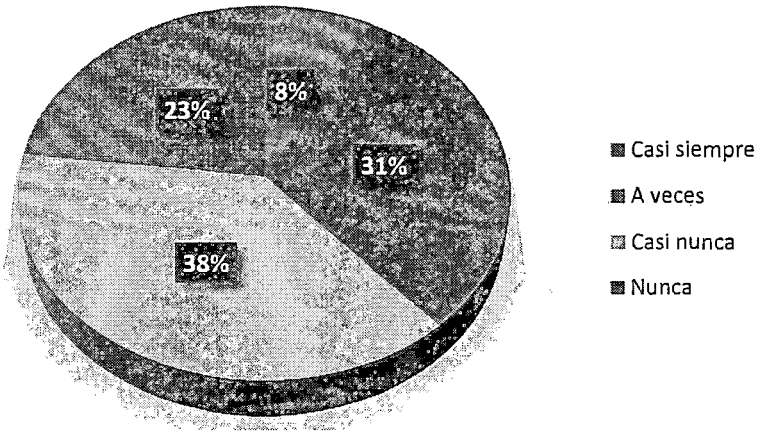


Figura 56. **Su jefe se preocupa constantemente de que los colaboradores conozcan e internalicen las creencias individuales con las organizacionales.**

Con respecto a la figura 56, sobre si su jefe se preocupa constantemente de que los colaboradores conozcan e internalicen las creencias individuales con las organizacionales; al promediar estos resultados el 38% de los trabajadores del área de mantenimiento mencionaron que casi nunca su jefe se preocupa por este aspecto, el 31% indico que a veces y el 23% menciono que nunca lo hace, tal como lo indica el grafico

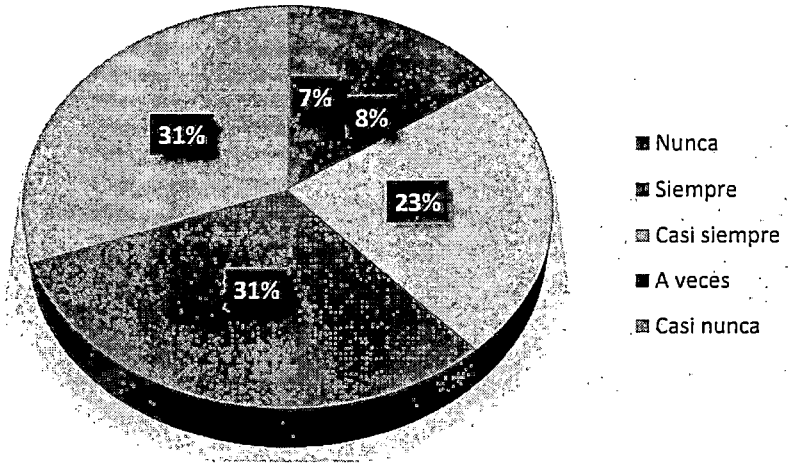


Figura 57. **Su jefe se preocupa constantemente de que los colaboradores conozcan e internalicen la misión de la empresa.**

Con respecto a la figura 57, sobre si su jefe se preocupa constantemente de que los colaboradores conozcan e internalicen los valores de la empresa; al promediar estos resultados el 31% de los trabajadores del área de mantenimiento mencionaron que casi nunca su jefe se preocupa por este aspecto, el 31% indico que a veces y el 23% menciono que casi siempre, tal como lo indica el grafico.

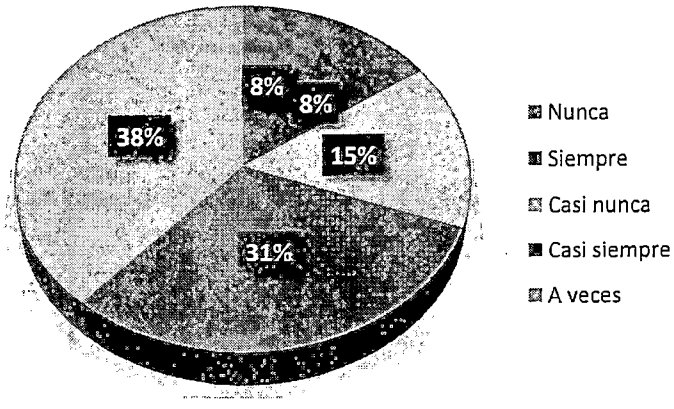


Figura 58. **Su jefe se preocupa constantemente de que los colaboradores conozcan e internalicen la visión de la empresa.**

Con respecto a la figura 58, sobre si su jefe se preocupa constantemente de que los colaboradores conozcan e internalicen la visión de la empresa; al promediar estos resultados el 38% de los trabajadores del área de mantenimiento mencionaron que a veces su jefe se preocupa por este aspecto, el 31% indico que casi siempre y el 15% menciono que casi nunca, tal como lo indica el grafico.

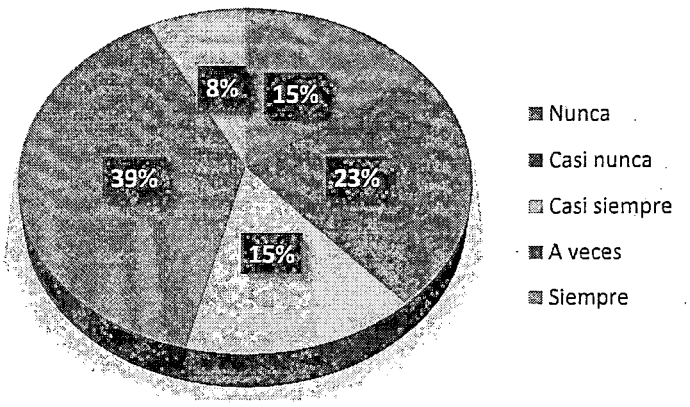


Figura 59. **Su jefe practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen la visión de la empresa..**

Con respecto a la figura 59, sobre si su jefe se preocupa constantemente de que los colaboradores conozcan e internalicen la visión de la empresa; al promediar estos resultados el 39% de los trabajadores del área de mantenimiento mencionaron que a veces su jefe se preocupa por este aspecto, el 23% indico que casi nunca y el 15% menciono que casi siempre, tal como lo indica el grafico.

5.3.1. Correlación entre el Coaching Ejecutivo y el Desempeño Laboral

Para el análisis de relación entre la variable dependiente (desempeño laboral) y la variable independiente (Coaching ejecutivo) se utilizó en coeficiente de correlación no paramétrica **Rho de spearman**. No paramétrica porque no se preocupa por el tipo de distribución, sino que trabaja con una simple ordenación y recuento a los valores de las variables. Asimismo el Rho de spearman determina si hay relación lineal entre ambas variables a nivel ordinal y que esta relación sea estadísticamente significativa.

Tabla 5. **Prueba Rho de Spearman para ver la correlación de las variables**

Correlaciones

			Desempeño laboral
Rho de Spearman	Coaching ejecutivo	Coeficiente de correlación	.882**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	13

**. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

De la tabla 5, se puede observar que hay una muy buena relación lineal entre ambas variables, ya que muestra un Rho de spearman de r = 0,882 cercana a la unidad, lo que indica una buena relación, además el nivel de significancia es p =

0,00 es menor a 0,05, por lo tanto se puede afirmar que existe relación entre la Variable Coaching ejecutivo y el desempeño laboral.

5.4. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

La entrevista fue aplicada al Gerente y Superintendente del área de mantenimiento y se obtuvo los siguientes resultados:

COACHING EJECUTIVO

- El nivel académico de los entrevistados que actualmente laboran en el área de mantenimiento es universitario con cursos en manejo del personal y Gestión Gerencia. Con una experiencia laboral en el área de mantenimiento de 16 años, lo cual les permite tener una mejor realización de sus funciones.
- Los entrevistados, conocen la teoría del Coaching a nivel general, pero no conocen de su aplicación, ya que actualmente no se está aplicando un modelo de supervisión basado en la teoría de Coaching.
- Los entrevistados mencionaron que el tipo de sanciones que había frente a los trabajadores es muy flexible, lo cual no se vienen cumpliendo.
- Dentro de los aspectos que les gustaría mejorar de las jefaturas del área es la motivación, la productividad y el desempeño laboral, no obstante los entrevistados coinciden que los últimos aspectos mejorarían se logra motivar al personal.
- La capacitación constante y entrenamiento permanente de los líderes se considera hoy en día, como una estrategia importante para lograr el desarrollo óptimo de las

habilidades del líder, como la comunicación efectiva, trabajo en equipo, compromiso, motivación, cooperación, etc.

- Anteriormente se desarrollaban actividades donde todos los trabajadores del área interactuaban entre sí, como reuniones, paseos, almuerzos, actividades recreacionales, reuniones sociales, los cuales servían para escuchar algunas inquietudes y proponer soluciones , y actualmente ya no se dan, pero es muy urgente encontrar un mecanismo donde se pueda hablar con el trabajador y escuchar sus inquietudes.
- Los entrevistados opinan que si estarían dispuestos a aplicar un Plan de Coaching Ejecutivo conjuntamente con los supervisores lo cual les ayudaría a mejorar la enseñanza y los resultados en el área.

DESEMPEÑO LABORAL

- Todo el personal tiene definido sus trabajos a realizar, pero habido despidos en el personal que algunos de los trabajadores han tenido que tener labores extras, pero por la falta de tiempo no se ha identificado y reconocido aquellas personas.
- Los cambios económicos, sociales, políticos que se están dando en la empresa por un proceso de cierre del proyecto afecta directamente en el desarrollo de todos los trabajadores, lo cual los obligaría a llevar charlas o cursos donde se pueda reforzar la importancia de logros de los objetivos pese al estado actual de la empresa.
- El rendimiento de los trabajadores ha disminuido y lo cual se refleja en los índices de disponibilidad de equipos, en los cierres de órdenes de trabajos pendientes, presentados por los supervisores. Dándose también una deficiencia en la falta de comunicación, respuesta a conflictos, aspectos motivacionales, dualidad de mando.

- Los entrevistados coinciden en que un sistema de supervisión mejorado por parte los supervisores se logra mejorar el desempeño y la productividad de los trabajadores.

5.5. PROPUESTA DE UN PLAN DE COACHING EJECUTIVO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR EN EL ÁREA DE MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA BARRICK MISQUICHILCA PIERINA HUARAZ, 2014"

INTRODUCCIÓN

El propósito fundamental es elaborar la propuesta de un plan de Coaching ejecutivo para mejorar el desempeño del trabajador en el área de Mantenimiento de la Empresa Barrick Misquichilca Pierina Huaraz, 2014"

El presente plan contiene los objetivos que se buscan alcanzar a través del diseño del plan lo cual se justifica ante la necesidad de un Coaching Ejecutivo que ayude a al Gerente, Superintendente y Supervisores a mejorar el Desempeño Laboral de los trabajadores del área de Mantenimiento, que ha disminuido por un proceso de cierre de la mina.

Se plantea la importancia que la propuesta del plan de Coaching Ejecutivo para mejorar el desempeño de sus los trabajadores a pesar de los cambios que están experimentando.

Se presenta el análisis de las expectativas del gerente, superintendente y supervisores que actualmente dirigen el área de mantenimiento, así también los objetivos que persiguen el plan, a la vez se describen las estrategias, programas y procedimientos a seguir y finalmente se presentan los recursos para el desarrollo del plan y los pasos para su implementación.

1.- OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE COACHING

a) Objetivo General

"Realizar una propuesta de plan de Coaching Ejecutivo para mejorar el desempeño del trabajador de área de mantenimiento de la Empresa Minera Barrick Misquichilca Pierina – Huaraz, 2014"

b) Objetivos Específicos

- Dar un aporte que permita al gerente, superintendente y supervisores reconocer la importancia de trabajar en equipo en situaciones de declive de la empresa.
- Dar un aporte que permita al gerente, superintendente y supervisores reconocer la necesidad de actualizar su proceso de liderazgo para obtener una mayor eficiencia y competitividad en el entorno.
- Proporcionar una nueva técnica administrativa que ayude al gerente, superintendente y supervisores a un mejor desempeño de sus actividades.
- Exponer los beneficios que tendrá el área de Mantenimiento al implementar la propuesta del plan de Coaching Empresarial para lograr un desempeño eficiente de los trabajadores.

2.- CONTENIDO DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE COACHING

La propuesta del plan de Coaching Ejecutivo para mejorar el desempeño del trabajador de área de Mantenimiento de la Empresa Minera Barrick Misquichilca Pierina – Huaraz, 2014" está compuesto de cinco etapas:

A. **Etapa I:** Contiene un análisis de la situación actual del área de mantenimiento de la empresa Barrick Misquichilca Pierina, el objetivo de esta etapa es recolectar información que refleje el funcionamiento actual del área, así como identificar las necesidades de entrenamiento que existen en los niveles de supervisión.

Para lograr obtener dicha información se realizarán las siguientes actividades:

1. Diagnóstico Situacional F.O.D.A, cuyo objetivo es conocer y analizar aquellos factores internos y externos que puedan ayudar a obtener una mejor percepción de la situación actual en el área de mantenimiento.
2. Compromiso de los supervisores. Por ser ellos quienes serán beneficiados con dicho plan, debe tomarse en cuenta su opinión en cuanto a la elaboración de este plan, es importante que ellos también estén comprometidos a seguirlo.
3. Compromiso del Gerente del área. En este punto se reflejará la importancia del plan para el Gerente ya que será el encargado de ejecutarlo.
4. Análisis de los servicios que prestan. Permitirá establecer el tipo y la eficiencia de los servicios que presta el área.
5. Información necesaria para la elaboración del plan. Recopilación de datos generales
6. Identificación de las necesidades de entrenamiento Ejecutivo. Con este punto se pretende conocer la necesidad que tienen los supervisores de un entrenamiento ejecutivo adecuado que les permita ser eficientes y hacer que su personal a cargo también lo sean.

B. **Etapa II:** Comprende la identificación de la línea de mando que debería administrar el área de mantenimiento. Para poder establecer lo mencionado será necesario realizar un diseño del perfil de los ejecutivos, realizar mecanismos de evaluación del desempeño, cursos de capacitación, y hacer una medición de los objetivos alcanzados por cada uno de ellos.

C. **Etapa III:** Se establecen las estrategias a seguir para el desarrollo del plan de Coaching Ejecutivo.

Las estrategias diseñadas son las siguientes:

- Cursos a desarrollar; se realizarán cursos de capacitación dirigidos a toda la línea de mando del área de mantenimiento, con el objeto de que conozcan nuevas técnicas y tendencias administrativas, como son:
  - Coaching para profesionales
  - Liderazgo y motivación
  - Métodos de comunicación para lograr en lenguaje efectivo.
  - Inteligencia Emocional

D. **Etapa IV:** Contiene el programa a desarrollar del plan en general.

E. **Etapa V:** se realizará una evaluación y medición de la efectividad del Plan de Coaching Ejecutivo, para esto se realizarán la forma de cómo medir:

- Objetivos logrados.
- Monitorear el ambiente laboral.
- Monitorear la opinión de los Supervisores.
- Evaluar el desempeño del personal Técnico.

F. **Etapa VI:** Plan de implementación del programa de coaching ejecutivo

G. **Etapa VII:** Para finalizar se elaborará el presupuesto, de la propuesta del plan de Coaching Ejecutivo, que servirá al área como estimado de cuanto invertir en la implementación de dicho plan.

ETAPA I:

Análisis de la situación actual del área de Mantenimiento

1. **Diagnóstico situacional F.O.D.A.**

Factores Internos	Factores Externos
FORTALEZAS ➢ Misión, visión y objetivos definidos. ➢ Estructura Organizacional definida. ➢ Plan de Seguridad definido. ➢ Recurso humano profesional. ➢ Alto Presupuesto Definido. ➢ Buen ambiente laboral entre los supervisores. ➢ Pro actividad de Gestión por el Gerente.	**OPORTUNIDADES** ➢ Extensión del proyecto minero. ➢ Financiamiento para proyectos de mejora. ➢ Necesidad e importancia del área frente a la mina.
DEBILIDADES ➢ Personal sin capacitación. ➢ Equipamientos viejos. ➢ No se hace un seguimiento de las inspecciones en campo. ➢ No se entregan los equipos a tiempo. ➢ Falta de personal. ➢ Demora en la solicitud y reposición de pedidos de repuesto. ➢ No se cumple el mantenimiento preventivo (ausencia de planeación) ➢ No hay calidad de servicio en los equipos. ➢ Actualización de datos del personal desactualizada. ➢ Misión, visión y objetivos no es conocida. ➢ El trabajador no se identifica con su jefe directo. ➢ Trabajadores desmotivados y descontentos.	**AMENAZAS** ➢ La mina en Proceso de Cierre. ➢ Fuga de Talentos. ➢ Despidos progresivos del personal. ➢ Reducción de utilidades. ➢ Fusión de áreas.

2. **Compromiso de los supervisores y superintendente del área del área Mantenimiento**

Actualmente no se demuestra el compromiso por parte de los supervisores y superintendente es por ello que al inicio, durante y después del programa de Coaching Ejecutivo se tiene que obtener y concientizar el compromiso de cada uno de ellos para poder realizar los planes de acción del programa.

3. **Compromiso de los gerentes del área de Mantenimiento**

En cuanto al compromiso del gerente está interesado y bastante comprometido por llevar programa acabo dentro del área, ya que como gerente tiene que reflejar su trabajo en resultados y él es quien es el más importante y determinante para garantizar el éxito del plan, debido a que será el uno de los primeros en beneficiarse, ya que aprenderá nuevas formas de hacer las cosas y de influir en su personal en lo que respecta al seguimiento de cada uno de los pasos del plan, de manera que esto facilite el desarrollo eficaz de la etapa de ejecución.

4. **Análisis de los servicios que prestan el área de Mantenimiento**

El área de mantenimiento es una actividad que tiene no solamente un impacto directo sobre la capacidad productiva de un proyecto, sino que es un elemento clave para alcanzar unas condiciones de seguridad y de protección medioambiental acordes con las políticas de desarrollo sostenibles de la empresa. Es por tanto y desde todo punto de vista, una actividad que adquiere un papel preponderante en la viabilidad de la Empresa Barrick Misquichilca Pierina Huaraz.

La tendencia creciente de la capacidad de la maquinaria hace que ésta represente un

elevado costo de capital por su adquisición a la vez que aumenta la responsabilidad de cada unidad en la obtención de la producción. Por ello, es importante que el área de mantenimiento entregue una disponibilidad mecánica de los equipos y una utilización que se reflejaría en una buena gestión conjunta de un trabajo en equipo. Y para aumentar el índice de disponibilidad se estima por la siguiente formula:

$$D.M. = \frac{\text{Horas posibles de trabajo - Horas de parada por reparación}}{\text{Horas posibles de trabajo}}$$

Según Herrera Herbert, (2009) "Introduccióón al Mantenimiento Minero". Un buen índice de disponibilidad se logra mediante los siguientes aspectos:

• Una selección adecuada de los equipos para obtener la producción programada.

• Un buen entrenamiento y motivación del personal.

• Una disponibilidad de talleres adecuados.

• Un buen programa de mantenimiento preventivo.

• Un gran apoyo y respaldo de un buen almacén y de la logística correspondiente.

• Una razonable cooperación entre los departamentos de operación y mantenimiento.

• Un sistema de comunicaciones efectivo.

• El apoyo del centro de documentación y recopilación de datos (computadoras, etc).

La función que cumple el área dentro de la Empresa Barrick Misquichilca Pierina Huaraz es importante para la continuidad del proyecto minero, y es por ello de se debe de priorizar y enfatizar en las debilidades ya mencionadas anteriormente que se vienen teniendo, para que lograr y cumplir con los trabajos a tiempo.

5. Información necesaria para la creación del plan

Para la elaboración del plan, se hizo necesario informarnos y conocer lo siguientes elementos:

a. Conocimiento de la situación actual de la Empresa Barrick Misquichilca Pierina Huaraz.
b. Conocimiento sobre los servicios que presta el área de mantenimiento de la Empresa Barrick Misquichilca Pierina Huaraz.
c. Niveles gerenciales existentes.
d. Nivel de existencia de Coaching.
e. Actividades de entrenamiento y capacitación a gerentes.
f. Mecanismos de evaluación para gerentes.
g. Administración de personal.
h. Gestión gerencial.

6. Identificación de las necesidades de entrenamiento Ejecutivo

Para la realización de la propuesta del plan, es importante identificar las necesidades que existe en el gerente, superintendente y supervisores, de recibir un entrenamiento de línea de Mando (Coaching Ejecutivo).

La investigación realizada permitió identificar esas necesidades, que son las siguientes:

a. Falta de coordinación de actividades.
b. Falta de comunicación entre gerente y colaboradores.
c. Insatisfacción de necesidades personales.
d. Conflictos.
e. Falta de incentivos.

f. Excesiva carga laboral.

g. Pocas capacitaciones.

ETAPA II:

Identificación del perfil de la línea de mando que Administran el área de Mantenimiento

1. Diseño del perfil de la línea de mando

1.1 Perfil Ejecutivo del área de mantenimiento Mina

Cada líder deberá llevar una administración con visión, con capacidad de planear, ejecutar y preparar las acciones necesarias para el cumplimiento de metas, debe poseer experiencia y capacidad de análisis para la toma de decisiones, coordinar y supervisar acciones, ser líder, proactivo, que genere un cambio positivo, capaz de adaptarse a los cambios del ambiente y que cumpla con las políticas de la empresa.

Debido a la naturaleza de la Empresa Barrick Misquichilca Pierina Huaraz, y a su estructura organizativa, así como los objetivos que persigue, el tipo de administración que mejor se aplica es la administración por objetivos ya que sin duda puede ser una de las técnicas que mejor resultado puede ofrecer.

La actividad ejecutiva de cualquier tipo de organización, consiste en la aplicación conjunta de varios aspectos relacionados con las distintas áreas. La investigación de operaciones ha creado un conjunto de herramientas para lidiar con problemas relacionados con el comportamiento administrativo.

En la función de la Administración por objetivos, los líderes se dedican a organizar para facilitar relaciones interpersonales y toma de decisiones así como también el lograr una mejor coordinación de actividades y su control.

2. Cursos de capacitación dirigidos al personal Ejecutivo

Dentro de los cursos de capacitación, que se dirigirán al personal Ejecutivo de la empresa, se mencionan los siguientes temas de importancia en el acontecer empresarial actual:

a) Técnicas modernas de administración:

a. Kaizen.

b. Counseling.

c. Benchmarking.

d. Reingeniería.

e. Empowerment.

b) Coaching para Profesionales:

a. Coaching cognoscitivo profesional.

b. Coaching confianza y responsabilidad gerencial.

c. El arte del coaching en los negocios: Cómo estimular el desempeño.

d. Coaching y capital intelectual.

c) Liderazgo y motivación:

a. Liderazgo: el valor de aprender a conducir personas.

b. Liderazgo como cualidad personal.

c. La motivación como influencia en el ámbito laboral.

d. La motivación: satisfacción laboral.

d) Método de comunicación para lograr un lenguaje efectivo:

a. La comunicación en la empresa.

b. La comunicación corporativa.

e) Inteligencia Emocional:

a. Conocer las propias emociones.

b. Manejar las emociones.

c. Motivarse así mismo.

d. Reconocer las emociones de los demás.

e. Establecer relaciones.

3. Medición del alcance de objetivos de la línea de mando

Es muy importante definir quién se encargará de medir el alcance de los objetivos que se persiguen con el plan y con el programa de entrenamiento, en este caso no pueden ser los involucrados los que se encarguen, debido a que son ellos los que se someterán al programa, por lo tanto se recomienda conveniente sean evaluados por otras personas.

Es necesario que las mediciones se realicen al finalizar cada programa de entrenamiento, para garantizar el alcance de objetivos y metas establecidos en el plan y el programa.

ETAPA III:

Diseño de estrategias para el desarrollo del plan de coaching ejecutivo

El desarrollo de las estrategias se describe a continuación:

1. Estrategia de cursos a desarrollar

Esta estrategia consiste en desarrollar los cursos de capacitación con temas de mucho interés en el ámbito laboral actual, se considera imprescindible, como parte del entrenamiento para la línea de Mando (Coaching Ejecutivo) que los gerentes permanezcan en constante aprendizaje y pueden aplicar técnicas actuales para el desarrollo de sus funciones.

A continuación se define los programas de los cursos a desarrollar:

1.1. Programa del curso de entrenamiento sobre técnicas modernas de administración

a) Objetivos del Programa:

- Aplicar herramientas avanzadas de administración de personal, que garanticen la obtención de resultados y la selección oportuna de problemas de desempeño.
- Involucrar al gerente, superintendentes y supervisores, en un programa de educación continua, para mejorar el desempeño de sus funciones.
- Descubrir nuevas formas de hacer las cosas para el gerente, superintendentes y supervisores.
- Desarrollar la visión el gerente, superintendentes y supervisores.y descubrir las leyes del éxito que ayudan a lograr los objetivos.

b) Contenido del programa:

b.1. Kaizen: Cambio para mejorar

- Definiciones de Kaizen.
- Antecedentes.
- La práctica del Kaizen.
- El reto del Kaizen.
- Las 5 S's del Kaizen.

b.2. Empowerment: ¿Cómo delegar el poder y autoridad a otros?

- Definiciones de Empowerment.
- Premisas de Empowerment.
- Síntomas de las empresas Tradicionales.
- Consecuencias negativas de los síntomas de las Empresas Tradicionales.
- Características de las empresas que han experimentado el Empowerment.
- Resultados positivos del Empowerment en las personas.
- ¿Cómo integrar a la gente hacia el Empowerment?

b.3. Benchmarking: Proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes.

- Definición de Benchmarking

- Categoría de Benchmarking : Benchmarking interno, Benchmarking competitivo, Benchmarking generic.
- Las cinco etapas para un Benchmarking.
- Fase de planeación de Benchmarking.

b.4. Reingeniería: ¿Qué significa Reingeniería?

- Definiciones de reingeniería
- El posicionamiento y la reingeniería
- Reingeniería aplicada a los recursos humanos

b.5. Counseling:

- Resolver problemas.
- Promover cambios.
- Mejorar la calidad de vida.

c) Modalidad del curso: Se realizan 6 seminarios de 8 horas cada uno, en donde se expondrán los temas antes mencionados.

d) Coordinación: Los eventos serán coordinados por el departamento de Recursos humanos.

e) Dirigidos: El programa estará dirigido a gerente, superintendente y supervisores del área de mantenimiento.

f) **Instructor o facilitador:** Los instructores o facilitadores serán elegidos a conveniencia de la empresa, se requiere contar con personas con experiencia en dichos temas.

g) **política del programa:**

- Cada participante recibirá un diploma de participación, luego de haber aprobado las evaluaciones de cada seminario.
- Cada participante debe tener una asistencia del 100% en todos los cursos.
- Los participantes se someterán a evaluaciones después de cada semanario.
- Es responsabilidad de los participantes retroalimentar los conocimientos adquiridos.

1.2. Programa del curso de entrenamiento sobre Coaching para profesionales

a) Objetivos del programa

- Introducir a los gerentes en el conocimiento de este nuevo arte denominado coaching.
- Proveer a los gerentes una nueva herramienta de dirección del personal, que les garantice la eficiencia en el desempeño de su gente.
- Desarrollar el intelecto y las habilidades propias de cada gerente, a través del conocimiento de esta nueva técnica.

- Motivar a los gerentes al cambio de cultura empresarial que se genera actualmente.

b) Contenido del programa

b.1. Coaching Cognoscitivo Profesional

- Definición de Coaching.
- Aplicación de Coaching.
- El perfil de Coach Eficaz.
- El proceso metodológico de Coaching.
- Elementos claves de una sesión de Coaching exitosa.
- El Coaching corporal en la organización.

b.2. Coaching, confianza y responsabilidad del Jefe

- Concepto de Coaching.
- Ejemplo de empresas que han aplicado Coaching.
- Responsabilidad del gerente con sus empleados.
- Las metas del coaching efectivo.
- El coaching para el desarrollo de un liderazgo global de rendimiento empresarial.

b.3. El arte del Coaching en los negocios: ¿Cómo estimular el desempeño?

- Las nuevas herramientas.
- Herramientas básicas.
- El proceso.
- Los quiebres.
- El Coaching empresarial fomenta el desempeño eficaz..
- El coaching para la integración de equipos competitivos, cooperativos y de alto rendimiento.
- El arte del coaching asegura el éxito de la evolución empresarial

b.4. Coaching y capital intelectual

- Las sesiones de coaching personalizado.
- Coaching grupal.

c) **Modalidad:** Se realizará cuatro conferencias de ocho horas c/u, en donde se desarrollan los temas antes mencionados.

d) **Facilitadores:** Los instructores o facilitadores serán elegidos por la empresa.

e) **Dirigido a:** Gerente, Superintendente y supervisores del área de mantenimiento.

f) **Política Del Programa:**

- Cada participante recibirá un certificado, luego de haber aprobado las evaluaciones de cada seminario.

- Cada participante debe tener una asistencia del 100% en todos los cursos.

1.3. Curso de Entrenamiento sobre Liderazgo y Motivación

a) Objetivos del programa:

- Crear líderes capaces de dirigir y administrar correctamente.
- Convertir a los gerentes en verdaderos líderes.
- Descubrir aquellos aspectos motivacionales, para generar un. ambiente de trabajo agradable para todos.
- Lograr eficiencia en la labor que desempeñan los gerentes.

b) Contenido del programa:

b.1. Liderazgo: El valor de aprender a conducir personas

- Definición de liderazgo.
- Como desarrollar a las personas.
- Como retroalimentar el desempeño – comunicación.
- Formación e integración de equipos.

b.2. Liderazgo: Como cualidad personal del Líder

- El liderazgo como función dentro de la empresa.
- El poder del liderazgo.
- Características de un líder.
- El líder carismático.

b.3. Motivación: Su influencia en el ámbito laboral

- Análisis de las teorías de la motivación.
- Teorías homeostáticas.
- Teorías de la motivación por emociones.
- Teoría de incentivos.
- Teorías de las expectativas.

b.4. Motivación: Satisfacción Laboral

- La teoría motivacional de Maslow.
- La motivación en el trabajo.
- Satisfacción.
- La Satisfacción en el trabajo

c) **Modalidad:** Se desarrollarán cuatro seminarios taller, en donde se realizarán dinámicas para promover la participación.

d) **Coordinación:** Los eventos serán coordinados con el departamento de Recursos Humanos.

e) **Dirigidos A:** Gerente, Superintendente y supervisores del área de mantenimiento

f) **Instructor y Facilitador:** Los instructores o facilitadores serán elegidos por la empresa.

g) **Política Del Programa:**

- Cada participante recibirá un certificado de participación, luego de haber asistido a la capacitación.
- Cada participante debe tener una asistencia del 100% en todos los cursos.

1.4. Programa del curso de método de comunicación para lograr un lenguaje efectivo:

a) **Objetivos del programa:**

- Implementar nuevas formas de comunicación entre el gerente, superintendente y supervisores, para evitar conflictos laborales.
- Proporcionar al gerente, superintendente y supervisores, herramientas de comunicación que pueden ayudarle en el desarrollo del trabajo en equipo.
- Recordar al gerente, superintendente y supervisores sobre la importancia de mantener una comunicación abierta con sus empleados.
- Convertir al gerente, superintendente y supervisores en personas capaces de mantener un lenguaje efectivo con su gente.

b) Contenido del Programa:

b.1. La ontología del lenguaje: Como recurso para la Comunicación

- Apertura del Aprendizaje.
- El lenguaje como coordinador de acciones.
- Definición de metas.
- Desarrollo de la autoestima.
- Inventario personal.
- Efectividad personal.
- Conductas de la gente efectiva.
- Pro actividad Lenguaje efectivo.
- Tipos de conversaciones.

b.2. La comunicación en la empresa

- Funciones de la comunicación dentro de las organizaciones.
- Comunicación Formal.
- Comunicación informal.
- Tipos de comunicación.
- Límites de la comunicación formal.
- Interrelación estructura – comunicación.

- Barreras de la comunicación.
- Dimensiones de la comunicación.

b.3. La Comunicación Corporativa

- Fundamentos de la Comunicación.
- Tipos de Comunicación.
- Formas de Comunicación.
- Principios de la Comunicación Corporativa.
- La Comunicación Eficiente.
- La Comunicación Interna.
- Tipos de Comunicación Interna.
- Formas de Comunicación Interna.
- La Comunicación Externa.
- Tipos de Imagen.
- Las tecnologías de la comunicación.

c) **Modalidad:** Se realizarán tres conferencias de seis horas c/u, en donde se desarrollaran los temas antes mencionados.

d) **Coordinación:** Los eventos serán coordinados por el departamento de Recursos humanos

e) **Dirigidos A:** Gerente, superintendente y supervisores del área de mantenimiento,

que tengan el deseo de aprender y estar actualizados.

f) **Instructor o Facilitador:** Los instructores o facilitadores serán elegidos a conveniencia de la empresa, se recomienda contratar personas con experiencia en dichos temas.

g) **Políticas del programa:**

- Cada participante recibirá un diploma de participación, luego de haber aprobado las evaluaciones de cada conferencia.
- Cada participante debe tener una asistencia del 100% en todos los cursos.
- Los participantes se someterán a evaluaciones después de cada conferencia.
- Es responsabilidad de los participantes transmitir y aplicar los conocimientos adquiridos, con su personal a cargo.

1.5. Programa del curso de Inteligencia Emocional

La Inteligencia Emocional es aquella aptitud del ser humano que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará más posibilidades de desarrollo personal.

a) **Objetivos Del Programa:**

- Que los participantes logren reconocer la importancia de cultivar su inteligencia emocional y desarrollar habilidades que le permitan utilizarla.
- Que los participantes controlen los impulsos emocionales negativos y canalizarlos hacia emociones positivas, a comprender los sentimientos de los demás resolver conflictos en diferentes situaciones.

b) Contenido del Programa:

- ¿Qué es la Inteligencia Emocional?
- Origen de la Inteligencia Emocional: El Modelo de Inteligencia Emocional de Mayer - Salovey – Caruso, El Concepto de Inteligencia Emocional del Dr. Reuven Bar On.
- La Inteligencia y la Inteligencia Emocional.
- información curso Inteligencia Emocional.
- El cerebro emocional.
- Componentes de la Inteligencia Emocional.
- Programa de Entrenamiento: Autoconocimiento emocional, Autocontrol Emocional, Automotivación, Reconocimiento de emociones ajenas, Relaciones Interpersonales, Otras competencias.
- Las expresiones emocionales y la interacción social.
- Aprendiendo a usar la Inteligencia Emocional.
- La Inteligencia Emocional en el trabajo: ¿Cómo influyen las emociones en el trabajo?, El otro lado de la eficiencia, Cómo la Inteligencia Emocional puede ayudar a enfrentar nuestras responsabilidades, Las diez causas principales del fracaso en el liderazgo.
- Inteligencia Emocional en la Salud: Aplicar la inteligencia emocional a los cuidados médicos, Autodeterminación en lugar de indefensión

- La Inteligencia Emocional y la pareja: El matrimonio, El enamoramiento, los amantes y el amor, El compañerismo en el matrimonio, o Características difíciles de tolerar en la pareja, La separación y el divorcio, o Métodos de solución y negociación de conflictos en la pareja.

- La inteligencia emocional en la infancia: Las emociones en la infancia (cómo se desarrollan), La inteligencia emocional en el contexto familiar, Comunicación efectiva en la familia, Inteligencia Emocional: sinónimo de madurez.

- La alegría y el buen humor.

c) **Modalidad:** Se realizarán trece conferencias de 3 horas c/u, en donde se desarrollaran los temas antes mencionados.

d) **Coordinación: Los eventos serán coordinados por el departamento de Recursos humanos**

e) **Instructor o Facilitador:** Los instructores o facilitadores serán elegidos a conveniencia de la empresa, se recomienda contratar personas con experiencia en dichos temas.

f) Políticas del Programa:

- Cada participante recibirá un diploma de participación, luego de haber aprobado las evaluaciones de cada conferencia.

- Cada participante debe tener una asistencia del 100% en todos los cursos.

- Los participantes se someterán a evaluaciones después de cada conferencia.
- Es responsabilidad de los participantes transmitir y aplicar los conocimientos adquiridos, con su personal a cargo.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR

PROGRAMA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
ENTRENAMIENTO SOBRE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN									
CAPACITACIÓN SOBRE TÉCNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACIÓN									
CAPACITACIÓN SOBRE INTELIGENCIA EMOCIONAL									
ENTRENAMIENTO SOBRE COACHING PARA PROFESIONALES.									
CAPACITACIÓN SOBRE METODO DE COMUNICACIÓN PARA LOGRAR UN LENGUAJE EFECTIVO									

ETAPA IV: Programa a desarrollar

Programa de Coaching Ejecutivo

1. Generalidades

El programa de Coaching Ejecutivo está basado en que le los líderes del área de mantenimiento deben de saber manejar los problemas que se vienen aconteciendo dentro del proceso del cierre de la mina, el cual está evidenciando un cambio dinámico e impredecible, el cual se debe aplicar técnicas modernas de administración para poder dar su porte a su personal al logro de sus objetivos.

Nuestro programa se basa en un enfoque sistemático, vinculando los niveles claves que son el Gerente, Superintendente y supervisores e internalizando hábitos que llevaran al área de mantenimiento hacia un re-encuadre de valores, procesos y herramientas de dirección y adaptación que mejoran sustancialmente las posibilidades de alcanzar los resultados deseados y en forma sostenida en su esencia, el programa se concentra en un cambio paradigmático, desde dentro hacia afuera, incorporando la planificación estratégica, reestructuraciones e integrando los elementos críticos y dimensiones de la empresa y del área de mantenimiento. Se funda en un cambio personal, que significa ampliar los recursos de los líderes y las personas que laboran en conjunto, de modo que el carácter se convierte en el pilar de la competencia y la responsabilidad personal como sostén del desempeño organizacional. En otras palabras, se concentra en las personas como centro de los procesos y los sistemas.

2. Elementos Básicos a Considerar

El programa de Coaching Ejecutivo comienza a dar frutos en la medida que se llevan a cabo algunas actividades claves para el proceso de cambio:

- Clarificar y alinear la visión, misión, valores y medio ambiente del área con principios de efectividad personal y organizacional.
- Integrar estrategias efectivas para anticipar cambios o reducción del personal.
- Comprometer a las personas como un sistema, es decir, entendiendo que los trabajadores son mente y corazón, de modo que puedan desarrollarse en forma efectiva los cambios de paradigmas y exista un clima abierto a la comprensión y al compromiso con la visión, la misión, valores y estrategias centrales.
- Involucrar a todos los Trabajadores en procesos de diseño e implementación de cambios de estructura, sistemas y procesos operacionales en toda el área.
- Desarrollar fuertemente el carácter y competencia a través del área para construir una cultura de comportamientos efectivos.

3. Metodología

Se utilizarán tres elementos claves integrados y coordinados, para desarrollar el proceso al interior del área.

a) Análisis de la situación actual del área: Consiste en un diagnóstico situacional, consultoría de diseño organizacional, procesos de implementación y mediciones de efectividad; facilitación de resolución de problemas y oportunidades.

b) Seminarios, Conferencias y talleres: Primeramente se involucran los niveles

ejecutivos y luego todos los niveles de la organización, con programas interactivos, basados en modelos de aprendizaje dinámico y generativo, con apoyo audiovisual aplicando las últimas técnicas que aprovechan el conocimiento de los participantes.

c) Procesos y herramientas de implementación: Para reforzar y apoyar comportamientos y una cultura más efectiva, tales como manuales audiovisuales, textos y boletines, que se orientan al cómo realizar el cambio.

4. Nivel De Operación del Programa

El Programa se orienta a trabajar sobre cuatro niveles claves y críticos para desarrollar el cambio:

a) Nivel Ejecutivo: La efectividad aumenta a medida que existe mayor trabajo en equipo. Los equipos aprenden e implementan principios, valores y creencias que plasman en nuevos procesos de interdependencia y se concentran en la búsqueda de agregación de valor al desempeño y rendimiento organizacional.

Para ello es preciso otorgar facultades que estimulen a las personas a entregar lo mejor de sí para lograr la visión, misión y estrategias.

b) Nivel de Relaciones Interpersonales: Tanto la calidad como la naturaleza de las relaciones interpersonales ejercen una poderosa influencia sobre las relaciones profesionales dentro y fuera de la empresa. Para ello es necesario desarrollar confianza entre el personal pero previamente trabajando los factores de autoconfianza, de modo que ellos mismos comiencen a tomar la responsabilidad del cambio impulsados por su propia autoconfianza y autoestima

c) Nivel de las Personas: Los empleados focalizan su vida con base en su propia

visión, misión, valores, carácter y competencia, armonizando su quehacer profesional con su vida privada, particularmente en cuanto a sus roles y responsabilidades para la organización.

d) Nivel Organizacional: La línea de mando y los trabajadores revisan y hasta pueden redefinir la visión, misión y valores de la organización. Consistentemente pueden recrear o ajustar estrategias y competencias prioritarias, de modo que finalmente la empresa vaya alineándose en forma integrada en su estructura y sistemas. Esto genera una reingeniería automática con mayor probabilidad de éxito.

5. Descripción Del Programa

Se propone un programa de desarrollo estratégico cuyo objetivo es generar condiciones óptimas para implementar procesos de cambio en el área. Para ello el programa específicamente consiste en un conjunto de actividades de preparación de gerentes y supervisores para desarrollar un proceso de transferencia de conocimiento hacia futuros y potenciales directivos de la organización.

Basado en un enfoque sistemático, considera todas las variables críticas y relevantes para el futuro de corto, mediano y largo plazo. Se localiza en los procesos de comunicación y enseñanza-aprendizaje a través de metodologías interactivas, audiovisuales, aplicando modelos de aprendizaje dinámico y generativo, así como programas de entrenamiento. A través del proceso los participantes aprenderán:

a) Transferencia efectiva de conocimientos para lograr con ello propagar los intereses y objetivos esenciales del área, en forma oportuna, eficaz y desde el primer momento en que las actividades se inician.

b) Formas de autoconocimiento personal e interpersonal, que les permite

reconocer sus propias fortalezas y debilidades, así como las nuevas oportunidades que se crean personalmente y para el área.

c) Orientación a resultados, basados en un enfoque internalizado a la consecución de resultados que optimiza la toma de decisiones y hace más fluido el proceso de verificación de feedback sin costos emocionales por malas relaciones interpersonales.

d) Mayor productividad inmediata derivada del mejoramiento de las comunicaciones que se inicia desde el principio de las actividades.

e) Mejoramiento del clima laboral, derivado del efecto cascada que se propone en la realización del programa.

f) Mayor organización por la mayor interacción inmediata entre unidades.

g) Rápida orientación al trabajo efectivamente de equipos fundamentado en los nuevos conceptos aprendidos.

Etapa V: Evaluación y medición de la efectividad del programa de coaching ejecutivo

1. Medición De Los Objetivos Logrados

Es importante tener presente que cada tema del programa merece una evaluación, y no hay restricción alguna para aquello que es susceptible de ser evaluado. Puede existir una evaluación del análisis contextual elaborado, de la relevancia de los propósitos, de los propósitos y objetivos, de la relación costo-beneficio del programa, de hasta qué punto cumple el programa sus objetivos, del proceso a través del cual logró esto, de la capacidad del personal, de la relación entre materiales y objetivos, y así sucesivamente. Finalmente lo que se espera que de cómo resultado la evaluación es saber si este marco una diferencia positiva en la línea de mando.

A continuación se presentan los niveles y esquemas de cómo se evaluar la efectividad del programa de Coaching Ejecutivo a implementar.

A. Niveles de evaluación del programa de Coaching ejecutivo

NIVELES	**MEDIDAS**	**METODOS A UTILIZAR**
Reacción	Actitudes y sentimientos	Encuestas, hojas de comentarios,
Reconocimiento	Técnicas y contenidos de los programas	Pruebas, discusiones
Actitudes	Cambios en el comportamiento individual y grupal.	Cuestionarios y la observación.
Intereses	Satisfacción de objetivos personales.	Cuestionario y entrevista de salida.
Aprendizaje	Aplicación de contenidos	Test, cuestionarios, observación.

B. ESQUEMAS DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE COACHING EJECUTIVO

NOMBRE DEL AREA/EMPRESA

HOJA DE EVALUACIÓN Nº 1

Nombre del Evento: _____

Fecha:

_____

INDICACIÓN: Marque con una "X" puntaje de valoración que otorga Ud. A los siguientes criterios.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
1. Organización general del evento										
2. Contenido del tema										
3. Satisfacción de objetivos personales.										
4. Tienen aplicabilidad los temas planteados.										
5. El instructor estaba bien preparado.										
6. Se plantearon todos los objetivos del programa.										
7. Ayudas audiovisuales utilizadas por el instructor.										
8. Material proporcionado										
9. Disposición del instructor a contestar preguntas										

COMENTARIO ADICIONAL:

_____

_____

_____

_____

HOJA DE EVALUACIÓN Nº 2

Nombre del Evento: _____

Fecha: _____

INDICACIÓN: Marque con una "X" su opinión acerca de los siguientes criterios.

CRITERIOS DE EVALUACION	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Organización general del evento					
Contenido del tema					
Satisfacción de objetivos personales.					
Tiene aplicabilidad los temas planteados.					
El instructor estaba bien preparado.					
Se plantearon todos los objetivos del programa					
Ayudas audiovisuales utilizadas por el instructor.					
Material relevante					
Disposición del instructor a contestar preguntas					

2. Monitoreo del Ambiente Laboral

La implementación del plan debe ser supervisada y controlada a fin de verificar la efectividad de la ejecución del plan, para esto se necesitan métodos de supervisión que muestren de forma objetiva el desarrollo de todo el comportamiento, entendiéndose las relaciones interpersonales, actitudes y motivaciones que cada trabajador muestra en el desarrollo de sus labores.

El ambiente laboral es una factor que mide los resultados preliminares de la efectividad lograda, el beneficio que se busca al monitorear es encontrar o detectar falencias o debilidades que conducen a las causas de los problemas internos, así como también las evaluaciones y revisiones de políticas existentes, con el objeto de conocer si es necesario reforzar algunos aspectos, con esto el area también pueden identificar a las personas abiertas al cambio, la disposición que estas tienen a mejorar su trabajo y el aporte que cada una realiza en su área de trabajo, su capacidad de trabajar en equipo para el cumplimiento de las metas, sus influencias positivas o negativas que transmiten a sus compañeros.

Esto hace que el evaluador o la persona que monitorea, amoneste o corrija las situaciones que ponen en peligro la buena armonía y el desarrollo sustancial y correcto de las actividades, de tal forma que se asignan tareas a los Trabajadores en forma individual y colectiva con el fin de conocer la calidad y cantidad de trabajo que pueden desarrollar con nuevas formas de "ser" y de "hacer" en beneficio de la empresa.

3. Monitoreo De La Opinión Del Gerente Y Supervisores Acerca Del Programa

Con la implementación de esta propuesta plan de Coaching Ejecutivo, los gerentes deben efectuar un rol determinante para sacar conclusiones acerca de lo asertivo del plan, para esto la Gerencia General de la mina, en base a los resultados obtenidos de las evaluaciones, debe reunirse con la línea de mando del área de mantenimiento para conocer la satisfacción o desacuerdo, con el desarrollo del plan y el programa, con esto se busca que los ejecutivos se autoevalúen también, antes de ser examinados por la Gerencia General, luego de esto se debe resaltar y estimular las metas alcanzadas, corregir los fallos encontrados, por lo tanto cada uno de los gerentes debe ser capaz de reconocer los cambios logrados en forma positiva, posteriormente la Gerencia evaluará la gestión para poder así cambiar, fortalecer, y palicarlo en otras áreas de la mina.

De la misma manera se pueden utilizar herramientas para la evaluación del programa, esto consiste en que los ejecutivos sean capaces de evaluar los cambios dentro de su propio personal, y de su mismo comportamiento, con el objeto de indagar en sus subordinados la satisfacción por su trabajo, y se perciba un cambio positivo y actitudinal de sus jefes.

4. Evaluación del Desempeño del Personal Ejecutivo

Será necesario realizar evaluaciones al personal Ejecutivo, luego de que estos se sometan al programa de Coaching Ejecutivo, con el propósito de conocer la aplicabilidad de conocimientos que ellos apliquen en el desempeño de sus labores dentro del área.

Esto permitirá reconocer la efectividad del programa, y el alcance de objetivos propuestos. Dentro de los métodos que se pueden utilizar para evaluar el desempeño de

los gerentes están:

a) Entrevistas (estructuradas) abiertas y de salida.

b) Cuestionarios auto administrados: de conocimientos y psicológicos.

c) Test de conocimientos adquiridos.

d) Técnica de la Observación.

e) Clínicas.

f) Discusiones, grupos focales.

g) Solución de casos práctico.

ETAPA VI: Plan de Implementación del Programa De Coaching Ejecutivo

1. Objetivos

1.1. Objetivo General: Lograr la operatividad del programa

1.2. Objetivos Específicos

- Hacer conciencia en los ejecutivos sobre la importancia del plan de Coaching Ejecutivo.
- Mejorar la eficiencia del plan, administrando efectivamente los recursos.

2. Acciones A Desarrollar

a) Presentación del plan a pernal Ejecutivo:

Se dará a conocer el contenido del programa a los Ejecutivos sobre la aplicación del Coaching, para que hagan uso de las ventajas y beneficios de la ejecución del plan, y conozcan a la vez las oportunidades de desarrollo de su implementación adecuada.

b) Revisión del plan por los Ejecutivos:

Ellos tendrán a su vez la oportunidad de revisar el contenido del programa en forma detallada, para que evalúen según su conveniencia la temática planteada y puedan así llevar a cabo la aprobación o desaprobación de dicho programa.

c) Aprobación para la puesta en marcha:

De obtener una respuesta positiva sobre el programa, por parte del Gerente; se procederá con la propuesta para su ejecución y desarrollo, de tal forma que se coordinen las actividades previstas.

d) Difusión del programa:

Se comunicarán a sus trabajadores sobre la realización y organización del dicho programa.

e) Capacitación:

Se brindará capacitación al personal Ejecutivo en base al contenido del desarrollo del programa logrando de esta manera que ellos utilicen de una manera óptima los recursos que poseen en beneficio de la empresa, creando conciencia en ellos de la necesidad de aplicar nuevas técnicas administrativas, para conseguir los objetivos propuestos.

f) Recursos a utilizar:

- ✓ HUMANOS: Estará conformado por todo el personal que realiza labores ejecutivas en el área, y por el experto que impartirá las capacitaciones a los gerentes.
- ✓ MATERIALES: Textos y manuales, que contengan información completa sobre el área, servicios, políticas, metas, técnicas modernas de administración, Coaching, y todo el contenido necesario para impartir las capacitaciones.
- ✓ TECNOLÓGICOS: Medios audiovisuales, como películas o videos sonoros, diapositivas, documentales, grabaciones, que puedan ser utilizados como apoyo práctico de análisis, discusión y perfeccionamientos en cada capacitación.

g) Ejecución del programa:

El responsable del desarrollo del programa será el capacitador delegado, quien impartirá las conferencias y seminarios programados, cada participante pueden generar el efecto multiplicador para sus respectivos departamentos.

El desarrollo del programa deberá ser revisado en forma periódica para evaluar su efectividad, de no ser efectivo se tomarán las medidas correctivas que sean necesarias.

h) Políticas a implementar para la puesta en marcha:

- Brindar educación al personal Ejecutivo para que pueda aprender nuevas formas de hacer y de ser, para que contribuya de esta forma a la efectividad del programa.
- Mantener un compromiso de alta gerencia entre todo el personal de la empresa para cumplir todos los objetivos propuestos por la empresa, utilizando todos los recursos disponibles.

i) Estrategias:

- Motivar al personal participante a conocer nuevas técnicas de administración por medio de revistas, charlas, exposiciones, etc.
- Incentivar al personal sobre saliente por medio de diplomas de reconocimiento, placas, medallas, bonos, siempre y cuando demuestren capacidad en la asimilación y desarrollo práctico de contenidos.
- Impulsar el desarrollo del personal Ejecutivo para que demuestren sus habilidades y destrezas que contribuyan a su superación personal y a la de la empresa.

j) Seguimiento:

- En el caso de un resultado positivo y satisfactorio, será la gerencia general, los que decidan si continuar con el proceso de capacitar más al personal y contribuir con el desarrollo intelectual de la empresa, caso contrario, serán ellos mismos quienes decidan y determinen la evaluación y revisión para poder establecer cuáles fueron las fallas que impidieron la consecución de objetivos propuestos.

3. Cronograma de la Implementación Del Plan De Coaching Ejecutivo

ACTIVIDADES	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
1. Presentación del Plan al área			X									
2. Revisión del Plan			X	X	X							
3. Aprobación del Plan			X	X								
4. Cotización de Recursos a utilizar				X								
5. Presentación de la cotización				X								
6. Revisión de cotización				X	X							
7. Aprobación del presupuesto					X							
8. Adquisición de Recursos a utilizar					X	X						
9. Puesta en práctica del Plan									X	X		

ETAPA VII: Presupuesto del Programa a Implementar

PRESUPUESTO		
Descripción		
Recursos Humanos		**S/. 35,000.00**
Facilitadores que impartirán seminario (22 seminarios al año)	S/. 35,000.00	
Recursos Tecnológicos a utilizar		**S/. 4,500.00**
Medios Audiovisuales:		
Cañón proyector	S/. 2,000.00	
Computadora Laptop	S/. 2,500.00	
Recursos Materiales		**S/. 5,120.00**
Papelería a utilizar	S/. 200.00	
Material de capacitaciones a impartir	S/. 500.00	
Alimentación y refrigerio	S/. 4,420.00	
Alquiler de Locales		**S/. 8,500.00**
Ambientes del Eccame	S/. 8,500.00	
Total		**S/. 53,120.00**

NOTA: El presupuesto tiene que ser negociado como paquete después del paso del análisis situacional y de la identificación de las necesidades con la persona que desarrollará cada programa de entrenamiento. Cabe mencionar que el monto total será una inversión anual.

5.6. RESULTADOS DE LA VALIDACION DE EXPERTOS

A) ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS

Antes de la evaluación de la hipótesis, se analizó descriptivamente cada uno de los indicadores que contiene este instrumento, para verificar si se encuentra óptima para su aplicación. Se promedió los resultados de calificación de los expertos el cual estuvo considerado una la escala de evaluación para el instrumento que fue de la siguiente manera, promediando una evaluación que va del 0,0 al 100,0% de calificación por parte de los expertos. Si el instrumento se encontraba pésima obtendría un promedio de calificación de 0,0 a 15,0%, muy mala de 16,0 al 32,0%, mala del 33,0 al 49,0%, buena del 50 al 66,0%, muy buena del 67, 0 al 83,0% y excelente de 84,0 al 100,0%.

Tabla 6. Promedio de calificación del instrumento de opinión, por indicador

INDICADORES	Promedio
CLARIDAD	90,00
OBJETIVIDAD	90,00
ACTUALIDAD	90,00
ORGANIZACIÓN	90,00
SUFICIENCIA	90,00
INTENCIONALIDAD	89,00
CONSISTENCIA	87,50
COHERENCIA	90,00
METODOLOGÍA	90,00
OBJETIVOS	90,00
CONTENIDO	87,00
COMUNICACIÓN EFECTIVA	89,00
COMPROMISO	89,00
DESARROLLO COMPETENCIAS	90,00
EVALUACIÓN Y CONDICIONES ECONÓMICAS	90,00
TOTAL	**89,43**

De la tabla 6, teniendo como resultado un 89.43%, definiendo así como EXCELENTE la propuesta de plan de coaching.

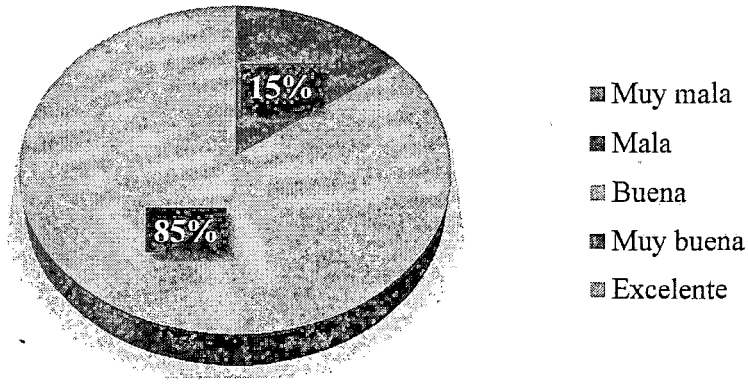


Figura 60. Calificación de expertos del instrumento de opinión

Interpretación:

De la Figura 60, se aprecia que el 85,0% de los expertos clasificaron como excelente la propuesta de un plan de coaching para los trabajadores del área de mantenimiento de la Minera Barrick- Pierina, con un promedio calificatorio de 89,43% (Cuadro 07 Anexos), y el 15,0% de los mismos mencionaron que es muy buena la elaboración de un plan de coaching en la mencionada empresa.

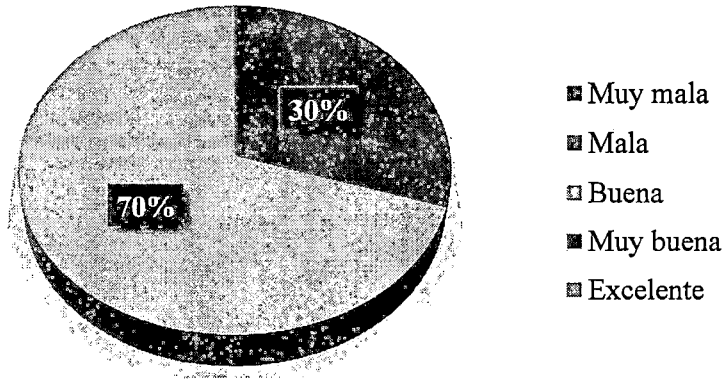


Figura 61. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto claridad

Interpretación:

De la Figura 61, se aprecia que el 70,0% de los expertos clasificaron como excelente en el aspecto de claridad en la propuesta de un plan de coaching para los trabajadores del área de mantenimiento de la Minera Barrick- Pierina, con un promedio calificatorio de 90,0% (Cuadro 07 Anexos), y el 30,0% de los mismos mencionaron que es muy buena la parte de la claridad en la elaboración de un plan de coaching en la mencionada empresa.

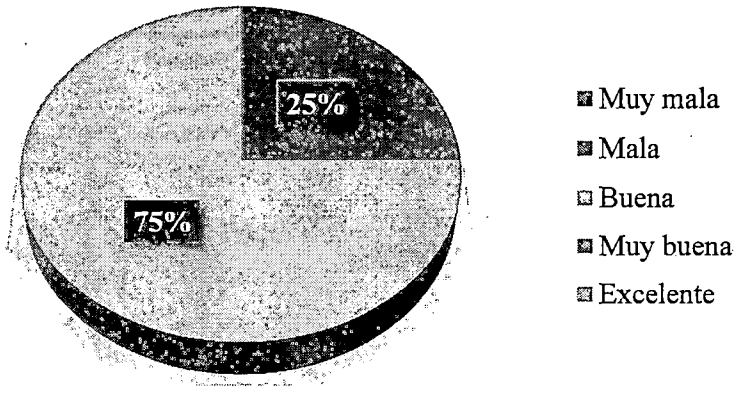


Figura 62. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto objetividad

Interpretación:

De la Figura 62, se aprecia que el 75,0% de los expertos clasificaron como excelente en el aspecto de objetividad en la propuesta de un plan de coaching para los trabajadores del área de mantenimiento de la Minera Barrick- Pierina, con un promedio calificatorio de 90,0% (Cuadro 07 Anexos), y el 25,0% de los mismos mencionaron que es muy buena la parte de objetividad en la elaboración de un plan de coaching en la mencionada empresa.

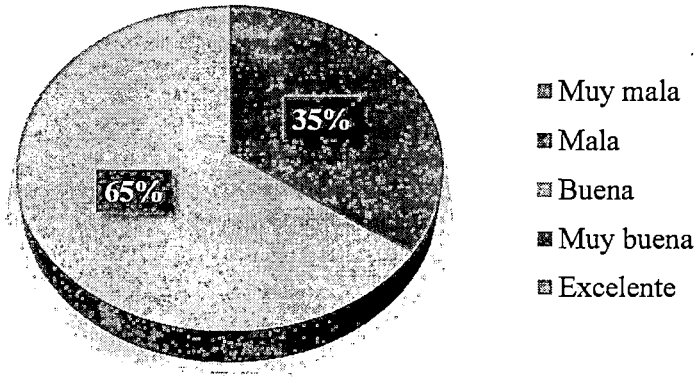


Figura 63. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto actualidad

Interpretación:

De la Figura 63, se aprecia que el 65,0% de los expertos clasificaron como excelente en el aspecto de actualidad en la propuesta de un plan de coaching para los trabajadores del área de mantenimiento de la Minera Barrick- Pierina, con un promedio calificatorio de 90,0% (Cuadro 07 Anexos), y el 35,0% de los mismos mencionaron que es muy buena la parte de actualidad en la elaboración de un plan de coaching en la mencionada empresa.

Figura 64. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto organización

Interpretación:

De la Figura 64, se aprecia que el 80,0% de los expertos clasificaron como excelente en el aspecto de organización en la propuesta de un plan de coaching para los trabajadores del área de mantenimiento de la Minera Barrick- Pierina, con un promedio calificatorio de 90,0% (Cuadro 07 Anexos), y el 35,0% de los mismos mencionaron que es muy buena la parte de actualidad en la elaboración de un plan de coaching en la mencionada empresa.

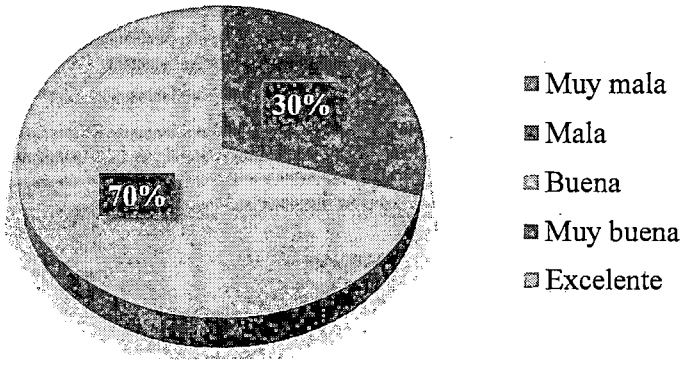


Figura 65. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto suficiencia

Interpretación:

De la Figura 65, se aprecia que el 70,0% de los expertos clasificaron como excelente en el aspecto de suficiencia en la propuesta de un plan de coaching para los trabajadores del área de mantenimiento de la Minera Barrick- Pierina, con un promedio calificatorio de 90,0% (Cuadro 07 Anexos), y el 30,0% de los mismos mencionaron que es muy buena la parte de suficiencia en la elaboración de un plan de coaching en la mencionada empresa.

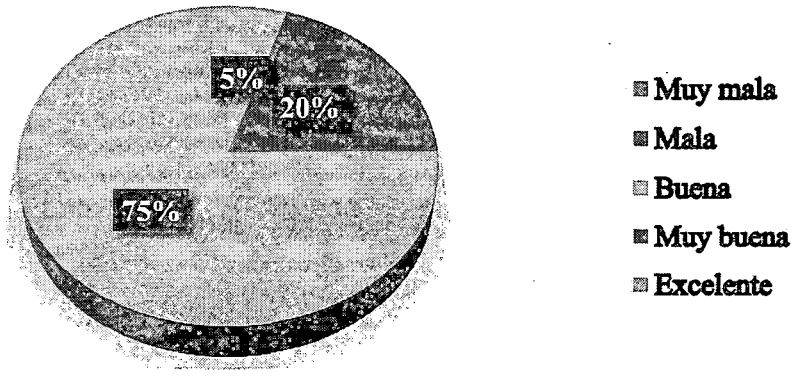


Figura 66. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto intencionalidad

Interpretación:

De la Figura 66, se aprecia que el 75,0% de los expertos clasificaron como excelente en el aspecto de intencionalidad en la propuesta de un plan de coaching para los trabajadores del área de mantenimiento de la Minera Barrick- Pierina, con un promedio calificatorio de 89,0% (Cuadro 07 Anexos), el 20,0% de los mismos mencionaron que es muy buena la parte de intencionalidad en la elaboración de un plan de coaching en la mencionada empresa y el 5,0% como buena.

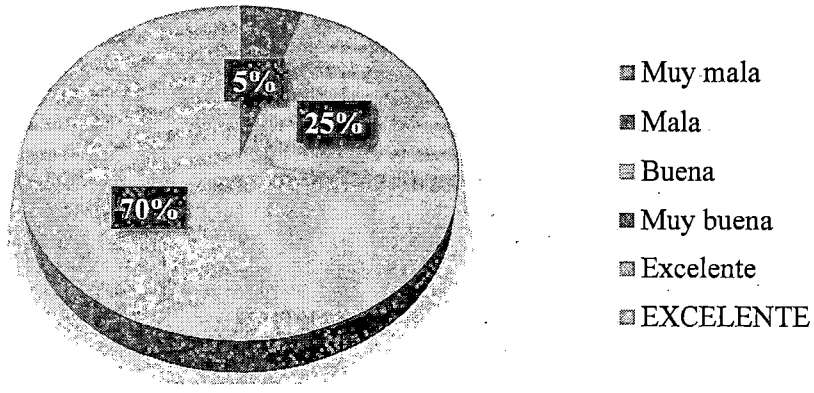


Figura 67. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto consistencia

Interpretación:

De la Figura 67, se aprecia que el 70,0% de los expertos clasificaron como excelente en el aspecto de consistencia en la propuesta de un plan de coaching para los trabajadores del área de mantenimiento de la Minera Barrick- Pierina, con un promedio calificatorio de 87,5% (Cuadro 07 Anexos), el 25,0% de los mismos mencionaron que es muy buena la parte de consistencia en la elaboración de un plan de coaching en la mencionada empresa y el 5,0% como buena.

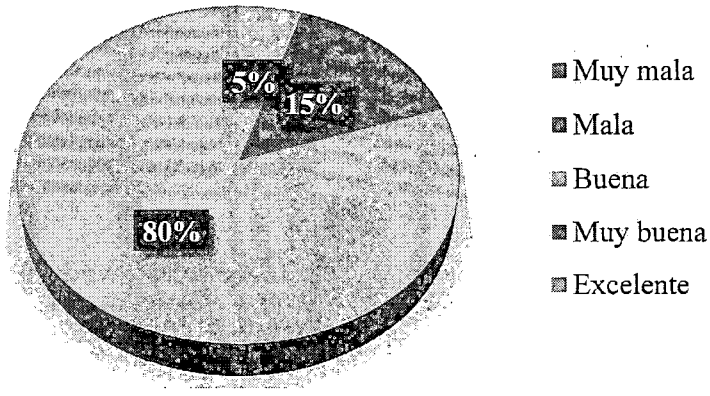


Figura 68. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto coherencia

Interpretación:

De la Figura 68, se aprecia que el 80,0% de los expertos clasificaron como excelente en el aspecto de coherencia en la propuesta de un plan de coaching para los trabajadores del área de mantenimiento de la Minera Barrick- Pierina, con un promedio calificatorio de 90,0% (Cuadro 07 Anexos), el 15,0% de los mismos mencionaron que es muy buena la parte de coherencia en la elaboración de un plan de coaching en la mencionada empresa y el 5,0% como buena.

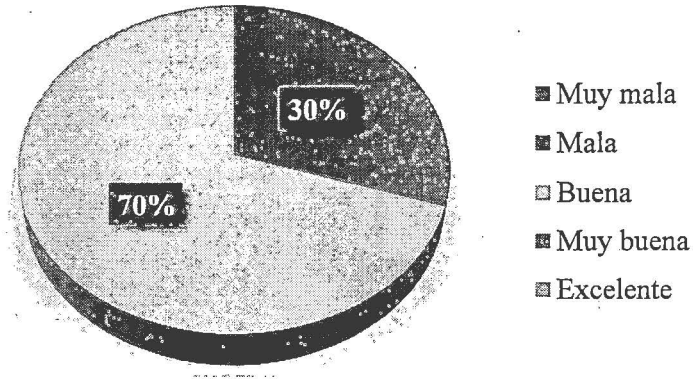


Figura 69. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto metodología

Interpretación:

De la Figura 69, se aprecia que el 70,0% de los expertos clasificaron como excelente en el aspecto de la metodología en la propuesta de un plan de coaching para los trabajadores del área de mantenimiento de la Minera Barrick- Pierina, con un promedio calificatorio de 90,0% (Cuadro 07 Anexos), y el 30,0% de los mismos mencionaron que es muy buena la parte de la metodología en la elaboración de un plan de coaching en la mencionada empresa.

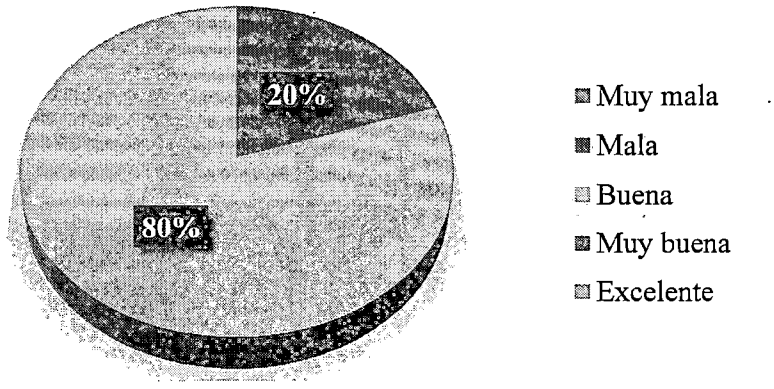


Figura 70. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto de objetivos

Interpretación:

De la Figura 70, se aprecia que el 80,0% de los expertos clasificaron como excelente en el aspecto de objetivos en la propuesta de un plan de coaching para los trabajadores del área de mantenimiento de la Minera Barrick- Pierina, con un promedio calificatorio de 90,0% (Cuadro 07 Anexos), y el 20,0% de los mismos mencionaron que es muy buena la parte de objetivos en la elaboración de un plan de coaching en la mencionada empresa.

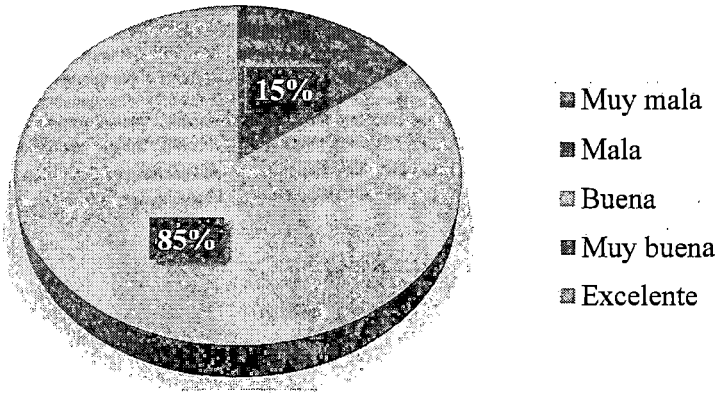


Figura 71. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto de contenido

Interpretación:

De la Figura 71, se aprecia que el 85,0% de los expertos clasificaron como excelente en el aspecto del contenido en la propuesta de un plan de coaching para los trabajadores del área de mantenimiento de la Minera Barrick- Pierina, con un promedio calificatorio de 87,0% (Cuadro 07 Anexos), y el 30,0% de los mismos mencionaron que es muy buena la parte del contenido en la elaboración de un plan de coaching en la mencionada empresa.

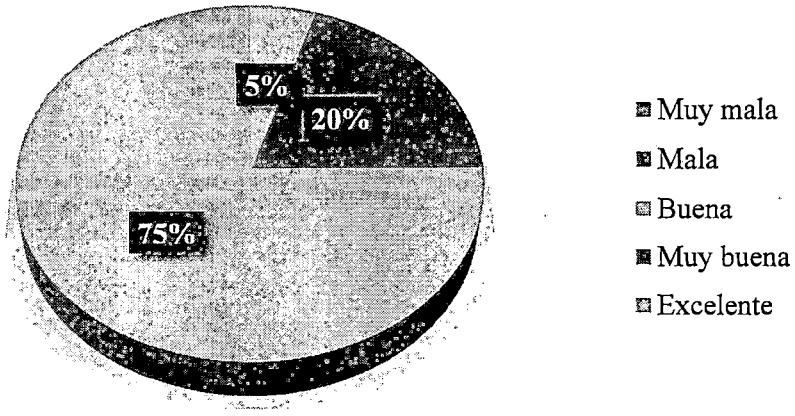


Figura 72. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto de comunicación efectiva

Interpretación:

De la Figura 72, se aprecia que el 75,0% de los expertos clasificaron como excelente en el aspecto de comunicación efectiva en la propuesta de un plan de coaching para los trabajadores del área de mantenimiento de la Minera Barrick- Pierina, con un promedio calificatorio de 89,0% (Cuadro 07 Anexos), el 30,0% de los mismos mencionaron que es muy buena la parte de comunicación afectiva en la elaboración de un plan de coaching en la mencionada empresa y el 5,0% que es buena.

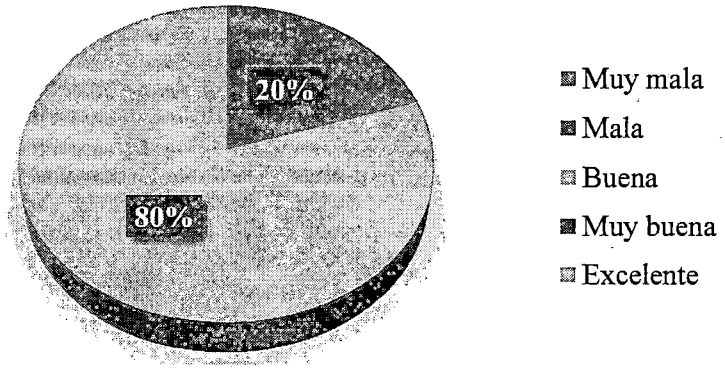


Figura 73. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto de compromiso

Interpretación:

De la Figura 73, se aprecia que el 80,0% de los expertos clasificaron como excelente en el aspecto de compromiso en la propuesta de un plan de coaching para los trabajadores del área de mantenimiento de la Minera Barrick- Pierina, con un promedio calificatorio de 89,0% (Cuadro 07 Anexos), y el 20,0% de los mismos mencionaron que es muy buena la parte de compromiso en la elaboración de un plan de coaching en la mencionada empresa.

Figura 74. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto de desarrollo de competencias

Interpretación:

De la Figura 74, se aprecia que el 75,0% de los expertos clasificaron como excelente en el aspecto de desarrollo de competencias en la propuesta de un plan de coaching para los trabajadores del área de mantenimiento de la Minera Barrick-Pierina, con un promedio calificatorio de 90,0% (Cuadro 07 Anexos), y el 25,0% de los mismos mencionaron que es muy buena la parte de desarrollo de competencias en la elaboración de un plan de coaching en la mencionada empresa.

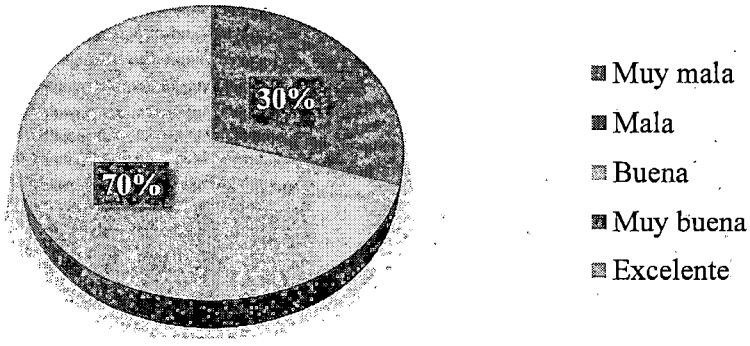


Figura 75. Calificación de expertos del instrumento de opinión, aspecto de evaluación y condiciones económicas

Interpretación:

De la Figura 75, se aprecia que el 70,0% de los expertos clasificaron como excelente en el aspecto de evaluación y condiciones económicas en la propuesta de un plan de coaching para los trabajadores del área de mantenimiento de la Minera Barrick- Pierina, con un promedio calificatorio de 90,0% (Cuadro 07 Anexos), y el 30,0% de los mismos mencionaron que es muy buena la parte de evaluación y condiciones económicas de competencias en la elaboración de un plan de Coaching en la mencionada empresa.

B) Validación de expertos V de Aiken

Para la validez de la prueba de expertos se utilizó el estadístico v de aiken, que permite un método lógico de validez de opinión de expertos sobre el instrumento de evaluación, este coeficiente es una técnica para cuantificar de validez el contenido o relevancia del ítem respecto al dominio de los 20 jueces empleados para el presente estudio, cuya magnitud va desde 0,00 hasta 1,00, el valor de 1 es la mayor magnitud posible que indica un perfecto acuerdo entre los jueces.

Tabla 7. **Juicio de Expertos del Plan de Coaching Ejecutivo**

	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10	item 11	item 12	item 13	item 14	item 15
Experto 1	87	100	83	90	91	89	86	85	90	93	88	88	86	90	92
Experto 2	90	100	100	90	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Experto 3	97	100	98	100	98	86	69	93	99	84	86	85	88	83	90
Experto 4	88	91	92	100	88	90	84	83	80	85	86	71	86	90	86
Experto 5	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Experto 6	83	67	81	98	70	79	83	86	90	98	84	90	99	87	83
Experto 7	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
Experto 8	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Experto 9	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Experto 10	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Experto 11	81	69	67	67	67	65	55	56	68	68	83	66	68	67	80
Experto 12	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Experto 13	97	90	86	92	82	89	90	86	81	99	86	68	85	91	96
Experto 14	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Experto 15	83	83	83	83	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
Experto 16	83	89	82	86	96	85	82	96	86	97	85	100	97	98	82
Experto 17	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
Experto 18	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Experto 19	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Experto 20	90	90	95	97	67	83	89	92	75	71	90	87	77	75	74
Prom	89,15	89,15	88,55	90,35	87,35	87,7	86,3	88,25	87,85	89,15	88,8	87,15	88,7	88,45	88,55
V Aiken	0,90	0,90	0,89	0,91	0,88	0,89	0,87	0,89	0,89	0,90	0,90	0,88	0,90	0,89	0,89
p	0,000	0,000	0,001	0,000	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,000	0,000	0,001	0,000	0,001	0,001

Según el análisis realizado en la tabla N° 7, del Juicio de expertos de la introducción del cuestionario y de los datos (ítems de 1 al 15) a partir de las aportaciones cuantitativas de los expertos. Los resultados de la fase cuantitativa muestran valores promedios adecuados todos ellos por encima de ≥ 86 y valores de la V de Aiken muy adecuados ≥ .80. Los resultados indican que los expertos aportan las mismas sugerencias la cual se mantiene dentro de valores óptimos y permite garantizar la objetividad cuantificación del contenido.

5.7. PRUEBA DE HIPÓTESIS

El análisis estadístico de los datos de investigación se realizó con todas las variables de investigación consideradas del instrumento de opinión de expertos para validar una Propuesta Plan de Coaching Ejecutivo. El Test de la T de Student para una muestra permite comprobar si es posible aceptar que la media de la población es un valor determinado, que en este estudio 67,0%. Se toma una muestra de 20 expertos y el Test permite evaluar si es razonable mantener la Hipótesis nula de que la media es tal valor.

HIPÓTESIS GENERAL

La propuesta de un Plan de Coaching Ejecutivo que contenga comunicación efectiva, compromiso, desarrollo de competencias, evaluación y condiciones económicas permitirá mejorar significativamente el desempeño del trabajador en el área de mantenimiento de la empresa Barrick Misquichilca Pierina - Huaraz, 2014.

- **Hipótesis Estadística:**

Ho: La propuesta de un Plan de Coaching Ejecutivo no supera el 67,0% de calificación para desarrollar la propuesta de un Plan de Coaching Ejecutivo que mejorar significativamente el desempeño del trabajador en el área de mantenimiento de la empresa Barrick Misquichilca Pierina - Huaraz, 2014.

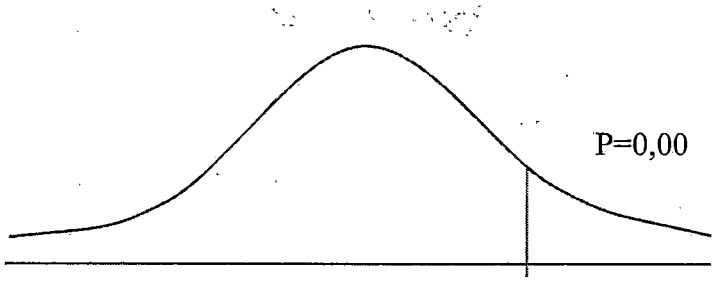
Ha: La propuesta de un Plan de Coaching Ejecutivo supera el 67,0% de calificación para desarrollar la propuesta de un Plan de Coaching

Ejecutivo que mejorar significativamente el desempeño del trabajador en el área de mantenimiento de la empresa Barrick Misquichilca Pierina - Huaraz, 2014.

Tabla 8. **Prueba T Student calificación del instrumento de opinión**

Prueba de muestra única

	Valor de prueba = 67,0%					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
					Inferior	Superior
PROMEDIO	10,07	19	0,00	21,3	16,87	25,73



T= 10.07

Prom=67,0%

Se observa que el valor del nivel crítico del estadístico **T student** cuenta con un valor sig. = 0,00 < 0,05, por tanto, nos permite decir que el instrumento de opinión de los expertos supera el 67,0% de calificación, que significa aceptable según criterio de los tesistas considerado de una escala de 0% a 100%, por lo tanto se puede desarrollar la propuesta de un Plan de Coaching Ejecutivo que permita

mejorar significativamente el desempeño del trabajador en el área de mantenimiento de la empresa Barrick Misquichilca Pierina - Huaraz, 2014.

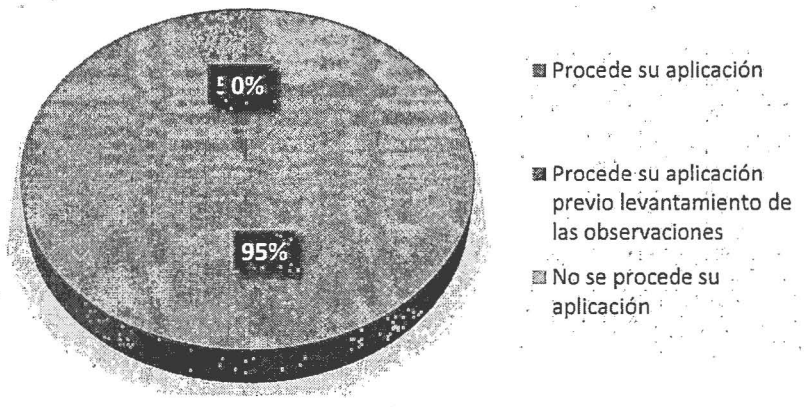


Figura 76.**Opinión de aplicabilidad de Prueba de Hipótesis**

El 95% de los expertos también opinaron sobre su aplicabilidad, lo cual ellos indican que si es aplicable el instrumento de Plan de Coaching Ejecutivos a los trabajadores del área de mantenimiento de la minera Barrick Pierina.

6. DISCUSIÓN

El propósito central de esta investigación se centró en elaborar y validar una Propuesta de Plan de Coaching Ejecutivo para Mejorar El Desempeño del Trabajador en el área de Mantenimiento de la Empresa Barrick Misquichilca Pierina Huaraz, 2014. De manera general, con las bases a los resultados obtenidos, podríamos afirmar que el objetivo de la investigación ha sido cubierto.

Respecto a la relación de variables de interés, los resultados del coeficiente de correlación no paramétrica **rho de spearman**, evidencian que si existe una relación positiva y significativa entre el Coaching Ejecutivo y el desempeño laboral de los trabajadores del área de mantenimiento de la Mina Pierina. Lo que lleva aceptar la Hipótesis General de la investigación " Una Propuesta de Plan de Coaching Ejecutivo que contenga comunicación efectiva, compromiso, desarrollo de competencias, evaluación y condiciones económicas permitirá mejorar significativamente el desempeño del trabajador en el área de mantenimiento de la empresa Barrick Misquichilca Pierina-Huaraz 2014"

El resultado es consecuente con los autores e investigaciones donde se demuestra la relación entre las variables, mencionando que el coaching ejecutivo ayuda a los directivos a descubrir sus puntos fuertes para organizar un plan de acción con el que superar los posibles obstáculos en su liderazgo y aumentar su valor para la organización, porque los empleados altamente motivados y con mejor desempeño son el subproducto de un liderazgo

centrado, atento y de confianza (Zeus & Shiffing, 2002). Así mismo Goldsmith, Lyons, & Freas (2001), afirma que el coaching para ejecutivos genera mejoras en el rendimiento laboral de los trabajadores.

Arévalo (2013) indica que el Coaching Ejecutivo es necesario y beneficioso por la necesidad que tiene toda empresa de estar aumentando la productividad continuamente.

Además se menciona que cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva, cuando el desempeño es superior a los estipulado este debe ser alentado (Werther & Keith, 2008). Una de las principales asignaciones de los gerentes es evaluar el desempeño del empleado (Hellriegel, Jackson, & Scolum, 2009), en tal sentido corroboramos la relación entre las variables de investigación.

Referente a nuestra variable independiente se afirma que no existe un proceso de Coaching solido en el área de mantenimiento que ayude al trabajador identificarse con el área, ya que los trabajadores afirman que la empresa casi nunca o nunca se ha preocupado por le mejorar y desarrollar habilidades en el área de trabajo, así lo indicó un 31% y 38% de los encuestados respectivamente. Así mismo de la entrevista se afirma que los supervisores no están reconociendo las labores de los trabajadores.

Referente a nuestra variable dependiente se afirma que los trabajadores del área de mantenimiento no tienen un buen desempeño laboral, ya que el 69% de los superiores respondió que es regular el desempeño de sus trabajadores y

un desempeño malo el 16%. Esto se refleja debido a que los subalternos mencionan que los jefes no se han preocupado por mejorar y desarrollar sus habilidades, ya que el 62% indicaron que a veces lo realizan o casi nunca. Así mismo los entrevistados mencionaron que el rendimiento de los trabajadores ha disminuido teniendo una deficiencia en la comunicación, respuesta a conflictos y aspectos motivacionales. Y Chiavenato (2009) nos menciona que el desempeño depende de factores condicionantes como la percepción de las recompensas y esfuerzo individual que depende de las habilidades, capacidades y percepción del trabajador.

Entonces se evidenció la necesidad de crear un Plan de Coaching que aumente el desempeño laboral de los trabajadores, además que los entrevistados si estarían dispuestos a aplicar un Plan de Coaching Ejecutivo conjuntamente con los supervisores por que los ayudaría a mejorar la enseñanza y los resultados en el área ya que identifican que el desarrollo óptimo de las habilidades del líder es la comunicación efectiva, trabajo en equipo, compromiso, motivación, cooperación.

Con el resultado de las dos variables en estudio se realizó un Plan de coaching teniendo en cuenta cada una de las características de nuestra hipótesis general, las cuales fueron evaluadas en las encuestas evidenciando que la Comunicación efectiva, Compromiso, Desarrollo de competencias, Evaluación, Condiciones económicas son deficientes dentro del área y es necesario repotenciar y retroalimentar las características mencionadas en los supervisores ya que son ellos los líderes que tienen a su cargo un grupo. Así

mismo los entrevistados les gustaría mejorar el desempeño laboral, y lo lograrían si se logran motivar al personal mejorando el sistema de supervisión que se tiene actualmente.

Entonces a través de la siguiente investigación se afirma que el plan de coaching presentado es EXCELENTE para aumentar el desempeño del trabajador por medio de sus líderes, ya que el instrumento de opinión de experto con la T STUDENT tuvo una calificación promedio de 89.43% el cual se encuentra en una escala de 84,0% al 100,0% y la Prueba **V de Aiken** muestrando valores promedios adecuados todos ellos por encima de $\geq$ 86 y valores de la V de Aiken muy adecuados $\geq$ .80. Indicando así que los expertos aportan las mismas sugerencias la cual se mantiene dentro de valores óptimos y permite garantizar la objetividad cuantificación del contenido. El diseño se realizó según Leiva, Rivera, & Alabi, (2002) por ser el más completo, también se tomó en cuenta el desarrollo del plan de acuerdo a todo nuestro marco teórico y enfocándonos en la Comunicación efectiva, Compromiso, Desarrollo de competencias, Evaluación, Condiciones económicas según el estado actual de la minera.

Finalmente se debe señalar que este estudio es un aporte muy relevante para el área de mantenimiento de la empresa Minera Barrick Misquichilca, y un aporte para el inicio de más investigaciones en empresas que se encuentren en una etapa de cierre.

7. CONCLUSIONES

- ✓ La investigación cumplió el propósito de elaborar y validar una propuesta de plan de coaching para mejorar el desempeño del trabajador del área de mantenimiento de la Empresa Minera Barrick Misquichilca Pierina – Huaraz. Obteniendo un calificación de Excelente en el plan Propuesto, donde los expertos evaluaron la claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología, objetivos, contenido, comunicación efectiva, compromiso, desarrollo de competencias, evaluación y condiciones económicas. Además que los entrevistados y encuestados están de acuerdo en que es necesario que se aplique una propuesta de plan de coaching ejecutivo para mejorar el desempeño de los trabajadores.

- ✓ Se identificó que las características del coaching ejecutivo en el área de mantenimiento de la Empresa Minera Barrick Misquichilca Pierina – Huaraz, 2014, es deficiente y por ende repercute en el desempeño laboral de los trabajadores. Por qué el jefe no se preocupa en que el trabajador desarrolle sus habilidades, competencias, comunicación efectiva y un compromiso frente a ellos. Y del mismo modo la empresa, no se está preocupando por el mejoramiento y desarrollo de habilidades, competencias, evaluaciones y que no se está invirtiendo en un programa de capacitación para los jefes del área de mantenimiento.

- ✓ Se identificó que las características del desempeño del trabajador del área de mantenimiento de la Empresa Minera Barrick Misquichilca Pierina – Huaraz, 2014, son deficiente, ya que el 61,5% de los superiores respondió que es regular el desempeño de sus trabajadores y un desempeño malo el 38,46%. Y 69,23% de mencionaron que las metas y resultados de sus trabajadores es regular y el 30,77% indico que es Malo. Así mismo los entrevistados mencionaron que el rendimiento de los trabajadores ha disminuido teniendo una deficiencia en la comunicación, respuesta a conflictos y aspectos motivacionales.

- ✓ Los resultados de la prueba del coeficiente de correlación no paramétrica rho de spearman, evidencian que si existe una relación positiva y significativa entre las características del coaching y las características del desempeño en el área de mantenimiento de la Empresa Minera Barrick Misquichilca Pierina – Huaraz, 2014. Lo que lleva aceptar la Hipótesis General de la investigación " Una Propuesta de Plan de Coaching Ejecutivo que contenga comunicación efectiva, compromiso, desarrollo de competencias, evaluación y condiciones económicas permitirá mejorar significativamente el desempeño del trabajador en el área de mantenimiento de la empresa Barrick Misquichilca Pierina-Huaraz 2014". Un aspecto importante a mencionar de la entrevista es que anteriormente de desarrollaban actividades donde todos los trabajadores del área interactuaban entre sí, como reuniones, paseos, almuerzos, actividades

recreacionales, reuniones sociales, los cuales servían para escuchar algunas inquietudes y proponer soluciones , y actualmente ya no se dan.

Y que los cambios económicos, sociales, políticos que se están dando en la empresa por un proceso de cierre del proyecto afectan directamente en el desarrollo de todos los trabajadores.

8. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda que el área de mantenimiento de la Empresa Minera Barrick Misquichilca Pierina – Huaraz, 2014, desarrolle la Propuesta de Plan de Coaching Ejecutivo realizada en esta investigación. Y tome con mayor énfasis en la comunicación efectiva, compromiso, desarrollo de competencias, evaluación y condiciones económicas que permite mejorar significativamente el desempeño del trabajador.

- ✓ Se recomienda que los jefes se involucren activamente en los programas de capacitación y entrenamiento a desarrollar, ya sea dentro de su empresa o en cualquier otro organismo.

- ✓ Se considera necesario que la empresa preste atención a los aspectos motivacionales en el trabajo ya que muchas veces son factores determinantes en el desarrollo óptimo de actividades.

- ✓ Evaluar constantemente el desempeño del gerente, superintendente y trabajadores en indicadores mensuales, para garantizar el buen desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos trazados por cada uno de ellos.

- ✓ Se recomienda a los jefes que evalúan el desempeño laboral de un trabajador tener estándares claros, no permitir los perjuicios personales, establecer políticas de compensación, vincular al trabajador en su puesto y evaluarlo en condiciones de corto, mediano y largo plazo

- ✓ Se recomienda a los jefes de mantenimiento que identifiquen la definición de funciones en el área de Ingeniería de Mantenimiento y supervisión de Taller.

- ✓ Se recomienda replicar este estudio en otras instituciones privadas y públicas, que permitan realizar análisis más profundos relacionados a ambas variables. Además creemos necesario realizar estudios con propuestas de mejora que apoyen a estas instituciones de una manera más significativa.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adam, Everett, & J, e. R. (1991). *Administración de la producción y las operaciones: conceptos, modelos y conceptos.* Mexico: editorial Prentice-hall 1991.

Alles, M. (2008). *"Desarrollo del Talento Humano basado en competencias"*, . Granito.

Arevalo, M. (octubre de 2013). *Martin Arevalo*. Recuperado el 20 de Julio de 2014, de www.martinarevalo.com/coachejecutivo.php

Barreto, Gisell y Gómez Liz (2009), "Los modelos contemporáneos de liderazgo y el desempeño de los trabajadores permanentes en la empresas constructoras del distrito de Huaraz" Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración. FAT UNASAM, Ancash.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Bogotá: Pearson.

Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *"Administración de Recursos Humanos"*. México: Cengage Learning Editores S.A.

Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos.* Mexico: Cengage Learning Editores S.A.

Bolton, R., & Drew, J. (1991). *A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customers: The Employees View.* Journal of Marketing.

Cantera, J. (2004). *Coaching Mitos y Realidades.* Pretice-Hall.

Chase Aquilano, J. (2001). *Administración de producción y operaciones* . Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (1986). *"Introducción a la teoría General de la Administración"*. Bogota: Mc Graw Hill.

Corson, J. (2014). 7 steps to building a coaching plan. *Learning Tree Management Insight.*

Crosby, P. (1998). *La Calidad no Cuesta: El Arte de Cerciorarse de la Calidad.* Mexico: Continetal S.A.

De Censo, D. A., & P, B. S. (2001). *Administración de recursos humanos.* Mexico: editorial Limusa 2001.

Diana Uría (2011), "el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ándelas cía. Ltda. De la ciudad de Ambato, Ecuador", Tesis para optar el título de ingeniería.

Duncan W, J. (2000). *Las ideas y la practica de la administración: los principales desafíos en la era moderna.* Mexico: editorial Castillo hermanos 2000.

Elias, A. (2012). *crecenegocios*. http://www.crecenegocios.com/la-planeacion/

García, C., García, H., & Castillo, K. (2006). "Propuesta De Un Modelo De Coaching Empresarial Para Lograr Un Desempeño Eficiente En Los Empleados De Salas De Venta De Los Grandes Supermercados De La Zona Metropolitana De San Salvador" . San Salvador.

Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (2001). *Coaching.* Mexico: Person Educación.

HELLRIEGEL, D., JACKSON, S., & SCOLUM, J. (2009.). *"Administración".* México: Cengage Learning Editores S.A.

Jordán, Ricardo (2011), "La relación entre el sector industrial y el tamaño de empresa con las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional" Tesis de la PUCP, Lima.

Kilburg, R. (1996). *Coaching Ejecutivo* . new York: Stwart Jin.

Koontz, H. (1987). *Administración una Perspectiva Global* (Decima edición ed.). Editorial Mc Graw Hill.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *"Administration".* México: Mc Graw Interamericana Editores S.A.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Mercadotécnia* (6° ed.). Prentice Hall.

Leiva, M., Rivera, M., & Alabi, W. (2002). Diseño de un Plan de Coaching Gerencial para lograr la Eficiencia en la Comercialización de los servicios que prestan las Cooperativas de ahorro y Credito en el Departamento de Santa Ana. San Salvador.

López Arce, A. (2006). *"El Circulo en la Educación Superior".* Publicaciones Cruz.

Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional* (Undécima ed.). México: McGraw-Hill.

Marvin,Quintanilla y Jorge Ulloa (2007), realizaron la investigación titulada "Propuesta de una guía práctica para la aplicación del coaching como estrategia de liderazgo aplicado a las autoridades y jefes de unidades administrativas de la facultad multidisciplinaria oriental de la Universidad de el salvador, Centro América " Tesis para optar al grado de licenciados en administración de empresas.

Monterrey, U. T. (2012). *Cómo implementar el coaching en la organización.* Mexico: D.R.©.

Perez, G. (2002). *Metodologia de la investigacion educacional.* La Habana: Pueblo y Educacion .

Perry, Z. (2002). *Guia completa de Coaching.* España: McGraw Hill 2002.

Reyes Ponce, A. (1971). *Administración de Empresas. Teoría y Práctica, primera parte.* . Edit.Limusa-Willey.

Robbins, & Coulter. (2005). *"Administración".* México: Ediciones Pearson Educación.

Robbins, S. (2007). *"Comportamiento Organizacional".* México: Pearson Prentice Hall.

Russell L, A. (1988). *Un concepto de planeación de empresa* . Limusa. 1 ed.

Slocum, J., & Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Doceava ed.). México: Cengage learning.

Subia, D. L. (2012). *Proceso Administrativo.* Peru: Imprenta Unión de la Universidad Peruana Unión.

Vadillo, S. (2005). *Administración de Remuneraciones.* México: Limusa S.A.

Vélez, M. (2003). *"Manual de evaluación de Desempeño".* Bogotá-Colombia: Ministerio de Educación.

Werther, W., & Keith, D. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital de las Empresas.* México: Mc Graw Hill.

Whitmore, J. (2009). *Coaching.*

Zeus, P., & Shiffing, S. (2002). *Guia Completa de Coaching en el Trabajo* . McGRAW Hill 2002.

1. ANEXOS

Anexo 1. Plan de cierre

PLAN DE CIERRE
MINA PIERINA

ÁNCASH, PERÚ

Volumen I

Preparado para:
MINERA BARRICK MISQUICHILCA S.A.
Av. Víctor Andrés Belaunde 171, 2° Piso,
San Isidro, Lima 27, Perú
Telf.: (51-1) 612-4100

Preparado por:
VECTOR PERÚ S.A.C.
Jorge Vanderghen 234
Miraflores, Lima 18, Perú
Telf.: (51-1) 441-2300

J99.82.01.55

Agosto, 2006

TABLA DE CONTENIDO

1.0 INTRODUCCIÓN 1
1.1 Ubicación política 1
1.2 Concesiones mineras 1
1.3 Comunidades involucradas 2
1.4 Marco legal 2
2.0 DESCRIPCIÓN DE LA MINA 2
2.1 Historia de la mina 2
2.2 Componentes incluidos en el plan 4
2.2.1 Mina 4
2.2.2 Pila de lixiviación 4
2.2.3 Botadero de desmonte 4
2.2.4 Instalaciones del manejo de agua 5
2.2.5 Planta de beneficio 5
2.2.6 Instalaciones auxiliares 5
2.2.7 Áreas de materiales de préstamo 6
2.2.8 Áreas menores a rehabilitar 6
3.0 DESCRIPCIÓN DEL AMBIENTE 6
3.1 Ubicación geográfica e hidrológica 6
3.2 Descripción físico-biológica 7
3.2.1 Clima 7
3.2.2 Calidad del aire 7
3.2.3 Suelo 8
3.2.4 Recursos hídricos 8
3.2.5 Calidad del agua 8
3.2.6 Zonas de vida 9
3.2.7 Flora terrestre 9
3.2.8 Fauna 9
3.3 Contexto socio-económico 10
4.0 PROGRAMA DE CONSULTAS 10
5.0 ACTIVIDADES DEL CIERRE 12
5.1 Objetivos y criterio del cierre 12
5.2 Cierre progresivo 12
5.2.1 Mina 13
5.2.2 Pila de lixiviación 14
5.2.3 Botadero de desmonte 15
5.2.4 Infraestructura 16
5.2.5 Manejo de agua 18
5.3 Cierre final 18
5.3.1 Mina 19
5.3.2 Botadero de desmonte 19
5.3.3 Pila de lixiviación 19
5.3.4 Infraestructura 20
5.3.4.1 Canteras 20
5.3.5 Aspectos sociales 20
5.3.5.1 Empleo 20
5.3.5.2 Infraestructura para el suministro de agua a las comunidades 20

6.0 PLAN DE MANTENIMIENTO Y MONITOREO 21
6.1 Mantenimiento 21
6.1.1 Físico 21
6.1.2 Geoquímico 22
6.1.3 Hidrológico 22
6.1.4 Biológico 23
6.2 Plan de monitoreo 23
6.2.1 Físico 23
6.2.2 Geoquímico 24
6.2.3 Hidrológico 24
6.2.4 Biológico 25
6.2.5 Social 25
7.0 CRONOGRAMA, PRESUPUESTO Y GARANTIAS 26
7.1 Cronograma físico 26
7.1.1 Cronograma para la rehabilitación progresiva 26
7.1.2 Cronograma para la rehabilitación final 26
7.1.3 Cronograma para el mantenimiento, monitoreo y vigilancia post cierre 27
7.2 Presupuesto y cronograma financiero 28
7.2.1 Presupuesto para la rehabilitación progresiva 29
7.2.2 Presupuesto para la rehabilitación final 29
7.2.3 Presupuesto para el mantenimiento, monitoreo y vigilancia post cierre 29
7.3 Garantías financieras 30

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 Concesiones mineras que conforman la UEA Pierina 1
Tabla 1.2 Concesión de beneficio Pierina 2
Tabla 2.1 Estadísticas de producción históricas 3
Tabla 3.1 Poblaciones que conforman el área de influencia directa 10
Tabla 4.1 Talleres de plan de cierre en las comunidades 11
Tabla 5.1 Cronograma de ejecución - hitos del cierre progresivo (2006-2012) 13
Tabla 5.2 Estabilización geoquímica - tratamiento de agua 14
Tabla 5.3 Rehabilitación del botadero de desmonte 16
Tabla 5.4 Estabilización hidrológica – construcción de sistema de manejo de aguas 18
Tabla 5.5 Cronograma de ejecución del cierre final (2013-2018) 19
Tabla 5.6 Revegetación de pila de lixiviación 20
Tabla 5.7 Demolición, salvamento y disposición de instalaciones de procesamiento ... 17
Tabla 5.8 Demolición de infraestructuras auxiliares 17
Tabla 5.9 Requerimiento de mano de obra no calificada 20
Tabla 7.1 Cronograma para la rehabilitación progresiva 26
Tabla 7.2 Cronograma para la rehabilitación final 27
Tabla 7.3 Cronograma para el mantenimiento, monitoreo y vigilancia postcierre 28

1.0 INTRODUCCIÓN

El presente Plan de Cierre corresponde a la mina Pierina de propiedad de la compañía minera Minera Barrick Misquichilca S.A. (MBM) y ha sido elaborado por Vector Perú S.A.C. (Vector).

1.1 Ubicación política

La mina Pierina se encuentra en el lado oriental de la Cordillera Negra en el centro norte del Perú. Se ubica a unos 10 km al noroeste de la ciudad de Huaraz, capital del departamento de Áncash. La mina se ubica en la jurisdicción del distrito de Jangas, provincia de Huaraz, departamento de Áncash, a una altura que fluctúa entre los 3800 y los 4200 msnm (ver Plano 1.1-1).

1.2 Concesiones mineras

MBM cuenta con las 8 concesiones mineras que conforman la Unidad Económica Administrativa (UEA) Pierina y una concesión de beneficio. El área cubierta por las mismas se presenta en la siguiente tabla:

TABLA 1.1
CONCESIONES MINERAS QUE CONFORMAN LA UEA PIERINA

Nombre	Área (Ha)	Ficha de inscripción	Fecha de inscripción a favor de MBM
IRENE 1-500	500	295034	17/05/1996
LUDMIR 1-1000	1,000	296301	06/03/1997
PAT 1-300	300	296281	06/03/1997
PIERI 100	100	295333	06/03/1997
SAN JUAN 1-800	800	296292	06/03/1997
MOISES 1-1000	1,000	297236	13/10/1997
TARICA	700	296319	06/03/1997
PIERINA	1,000	299101	12/09/1993

TABLA 1.2
CONCESIÓN DE BENEFICIO PIERINA

Concesión de beneficio	Área (ha)	Resolución que otorga el título	Fecha de la resolución
Misquichilca	1,350	RD 259-98-EM/DGM RD 109-2003-MEM-DGM/PDM	17/09/1998 19/08/2003
Total	6,750		

1.3 Comunidades involucradas

Hay un total de 11 poblaciones identificadas como grupos de interés que incluyen: 4 comunidades campesinas (San Isidro, Cuncashca, Shecta, Ramón Castilla); 2 centros poblados menores (Huanja y Mataquita); y 5 caseríos (Atupa, Chaquecyaco, Mareniyoc, Tinyash, Antahurán).

1.4 Marco legal

El cierre de minas en el Perú está normado por la Ley N° 28090 (Ley), su Reglamento aprobado por el Decreto Supremo N° 033-2005-EM (Reglamento). La Ley y el Reglamento establecen las obligaciones y procedimientos que los titulares mineros deben cumplir en lo referido a la elaboración, presentación e implementación del plan de cierre y la constitución de las garantías ambientales. Asimismo, dicha ley determina la competencia del Ministerio de Energía y Minas (MINEM) en la evaluación, aprobación, fiscalización y control de los planes de cierre de minas.

2.0 DESCRIPCIÓN DE LA MINA

2.1 Historia de la mina

El estudio de factibilidad para el proyecto Pierina fue iniciado en 1996. El Estudio de Impacto Ambiental (EIA) fue preparado por la empresa consultora peruana Klohn Crippen-SVS S.A. (KC-SVS) y aprobado en 1997 por el MINEM.

La construcción de las instalaciones de la mina se inició en setiembre de 1997 y culminaron en noviembre del 1998.

La operación de la mina se inició en noviembre de 1998. Consiste en un tajo abierto, explotado utilizando el método de voladura convencional. La roca de desmonte es llevada por camiones hacia un botadero. El oro es recuperado a través de un método tradicional en una pila de lixiviación con cianuro de sodio. Las instalaciones auxiliares necesarias para la operación de la mina incluyen oficinas y edificios de administración, laboratorios, almacenes, talleres de mantenimiento, instalaciones para emergencias, distribución de energía eléctrica, abastecimiento de agua, caminos, tanques de almacenamiento para combustibles y reactivos, instalaciones de tratamiento de agua, estructuras de drenaje y áreas de almacenamiento de explosivos.

Las estadísticas de producción de mineral y desmonte hasta finales del año 2005 se presentan en la siguiente tabla:

TABLA 2.1
ESTADÍSTICAS DE PRODUCCIÓN HISTÓRICAS

Año	Mineral (m^3)	Desmonte (m^3)	Total (m^3)
1998	568,992	356,876	925,868
1999	8,379,849	6,325,012	14,704,861
2000	8,221,810	10,658,072	18,879,882
2001	9,117,048	9,836,328	18,953,376
2002	8,988,479	9,318,297	18,306,776
2003	9,123,522	12,076,033	21,199,555
2004	6,463,197	12,676,158	19,139,355
2005	6,254,139	16,762,031	23,016,170
TOTAL	**57,117,037**	**78,008,807**	**135,125,844**

El final de la extracción del mineral está proyectado para el año 2009, mientras que el término de la lixiviación secundaria y recuperación de oro se programa para el fin del año 2012.

2.2 *Componentes incluidos en el plan*

Los componentes incluidos en el plan de cierre incluyen las instalaciones de mina superficial, las instalaciones de procesamiento del mineral y manejo de residuos y las instalaciones auxiliares, así como las canteras para material de préstamo, caminos de acceso y en general todas las componentes que forman parte de la operación minera.

2.2.1 Mina

Pierina cuenta con un solo tajo abierto, considerado una zona central denominada el Pit Centro, y con otras zonas secundarias. Al norte se encuentran las zonas Piruro y el Pit Satelital, y al sur la zona denominada Cuerpo Sur (Ver Plano 2.1-1).

2.2.2 Pila de lixiviación

La pila de lixiviación se ubica al oeste de la planta de procesos y sobre la quebrada Pacchac, a una altitud que varía entre los 3980 y los 4180 msnm. La pila de lixiviación se ha construido como un relleno de valle sobre un revestimiento compuesto de geomembrana con un sistema de colección de la solución enriquecida, un sistema de captación de fugas y un sistema de subdrenaje debajo del revestimiento.

La configuración final de la pila de lixiviación cubrirá un área total de aproximadamente 129 ha y tendrá una profundidad final máxima de aproximadamente 280 m.

2.2.3 Botadero de desmonte

Se ubica en la quebrada Pacchac, en un sector llamado Ruri de la subcuenca denominada Quinquishinca, entre el tajo abierto y la pila de lixiviación, a una elevación promedio de 4145 msnm.

El área final del botadero es de aproximadamente 169 ha. La producción total de desmonte será de 256 millones de toneladas, con un volumen total de 128,000,000 m^3.

2.2.4 Instalaciones del manejo de agua

Las instalaciones de manejo de agua de los procesos de producción están ligadas al circuito y operaciones de lixiviación.

El sistema de manejo de aguas pluviales al término de la explotación del tajo estará constituido por canales de derivación y canales de drenaje de instalaciones.

Los canales de derivación cortan los flujos de las cumbres de las quebradas Pacchac y Pucaurán que bajan hacia las instalaciones de la pila de lixiviación, el botadero y el tajo. Las obras mayores de desvío de aguas se concentran en la cuenca Pacchac, puesto que las áreas de escorrentía sobre el tajo son mucho menores.

2.2.5 Planta de beneficio

Las instalaciones de procesamiento de lixiviación en pila comprenden las operaciones de chancado, lixiviación y manejo de la solución, una planta de recuperación de oro y una instalación de tratamiento de la solución pobre.

2.2.6 Instalaciones auxiliares

Las instalaciones auxiliares incluyen:

- Oficinas;
- Laboratorios;
- Almacenes;
- Talleres de mantenimiento;
- Transmisión y distribución de energía;
- Caminos;
- Cercado;

- Instalaciones de salud;
- Abastecimiento de agua;
- Tratamiento de aguas servidas;
- Equipo de monitoreo;
- Estructuras de control de drenaje;
- Instalaciones de almacenaje de combustible, aceites y sustancias químicas; y
- Polvorín.

2.2.7 Áreas de materiales de préstamo

Las áreas de material de préstamo consideradas en la mina Pierina son:

- Las canteras 1, 2, Canteras Chontarangra Este y Oeste de material de roca;
- 22 acopios de suelo orgánico; y
- 06 canteras de material fino (material limo-arcilloso).

2.2.8 Áreas menores a rehabilitar

Existen 74 áreas menores a rehabilitar en el cierre de mina. Estas son áreas de menor volumen que han sido impactadas por las actividades de la mina, que aún no han sido rehabilitadas o cuya rehabilitación ha sido incompleta.

3.0 DESCRIPCIÓN DEL AMBIENTE

3.1 Ubicación geográfica e hidrológica

Geográficamente la mina Pierina se encuentra entre las coordenadas siguientes (PSAD 56):

- 8,948,700 N a 8,956,500 N; y
- 211,300 E a 218,000 E.

Hay 3 microcuencas en el área de influencia de la mina: la quebrada Llacash, la quebrada Pucauran y la quebrada Pacchac. Estas son tributarias del río Santa que drena sus aguas hacia el océano Pacífico.

3.2 *Descripción físico-biológica*

La mina Pierina se localiza en la Cordillera Andina Occidental del Perú, que se divide en tres zonas muy bien definidas: la Cordillera Blanca, el valle del río Santa y la Cordillera Negra, que van paralelamente en dirección noroeste a sudeste. La Cordillera Negra situada al oeste del río Santa, donde se ubica la mina, es llamada así por la ausencia de nevados y glaciares. Es una cadena de montañas con picos que alcanzan los 5000 msnm.

3.2.1 Clima

El lugar donde se ubica la mina Pierina experimenta un clima estacional con inviernos muy secos y veranos relativamente lluviosos. Las temperaturas máximas y mínimas fluctúan entre 14.9 y -11.7 °C. El promedio anual de lluvias en la Cordillera Negra varía entre 550 mm y 600 mm por año y se produce principalmente de octubre a marzo. La dirección predominante para los vientos ligeros (menos de 3 m/s) se da desde el sur. Los vientos más fuertes muestran una predominante dirección norte.

3.2.2 Calidad del aire

Antes de la puesta en marcha de la mina y durante su operación, se han realizado monitoreos periódicos en la zona de impacto y de los componentes de las instalaciones generadoras de emisiones gaseosas (retorta, horno de fundición y laboratorio). Las mediciones incluyeron concentraciones de PM_{10}, TSP, plomo y arsénico en el ambiente, y NOx, SO_2, CO, arsénico, plomo y mercurio en las emisores de gases. Los resultados, tanto de PM_{10} como de TSP, indican que los niveles de partículas en la zona de la mina son aproximadamente 2 veces más bajos que los niveles registrados en las ciudades de Jangas y Huaraz. Ninguno de los valores registrados de plomo o arsénico han excedidos los límites establecidos. Las mediciones de emisiones también se encuentran por debajo de los límites máximos permisibles.

3.2.3 Suelo

Los principales tipos de suelo dentro del área del proyecto Pierina son: Pierina, Pierina-Colca, Colca-Pierina y Cuncashca. Tienen una fertilidad baja, no son adecuados para el cultivo y son susceptibles de erosión. En las cercanías de la mina se encuentra la unidad de suelo Eslabón que tiene fertilidad baja a media y podría servir para la rehabilitación.

3.2.4 Recursos hídricos

El aporte de descarga de las 3 microcuencas que drenan desde el área de Pierina al río Santa es muy bajo, en relación con el caudal de este último. Los cursos de agua que discurren por la zona son efímeros debido a tres factores: la pequeña extensión de la cuenca, la baja precipitación y las derivaciones de agua con fines agrícolas.

Las características morfológicas del sitio no favorecen la infiltración de la precipitación a los sistemas de aguas subterráneas. En el área de la mina, las aguas subterráneas regionales fluyen a través del basamento de roca desde el suroeste y afloran en manantiales o directamente en el cauce de las quebradas que discurren hacia el río Santa.

3.2.5 Calidad del agua

MBM ha implementado un plan de monitoreo de calidad del agua desde el inicio de sus operaciones en la mina Pierina. Los puntos de monitoreo están referidos a las distintas zonas de la mina, sobre el río Santa y en las principales quebradas que descargan desde la zona de la mina. Los resultados indican que se cumple con los estándares especificados por el MINEM para efluentes.

Desde los comienzos de la operación se ha monitoreado la calidad del agua del río Santa. Se ha notado que este ha sufrido cambios en la calidad de sus aguas, que no están asociados a las actividades de la mina. En las estaciones de muestreo ubicadas aguas arriba del área de influencia de la mina se han registrado los siguientes incrementos: pH de 7 a 7.3, y sólidos suspendidos de 39 a 120 mg/L. El

río sigue presentando niveles elevados de coliformes totales y coliformes fecales, que exceden los parámetros de la Ley de Aguas. Las concentraciones de nitratos han disminuido significativamente, a pesar de que se encuentran aún por encima de los parámetros establecidos.

El monitoreo de las descargas de la mina ha documentado que las concentraciones de cianuro, arsénico, cadmio, zinc, cobre, cromo, mercurio, níquel, plomo y selenio permanecen por debajo de los límites permisibles.

3.2.6 Zonas de vida

Las actividades de la operación minera se han desarrollado principalmente en dos zonas de vida: bosque húmedo montano tropical (bh-MT) y páramo muy húmedo subalpino tropical (pmh-SaT). La zona del tajo y el lado este del botadero se encuentran en la primera zona de vida. La parte oeste del botadero y toda la pila de lixiviación se encuentran ubicadas en la segunda. El límite noreste de la operación minera se superpone con una parte de la zona de vida estepa montano tropical (e-MT).

3.2.7 Flora terrestre

Dentro de la zona de la mina se encontraron aproximadamente 285 especies de flora terrestre y 20 especies de flora acuática. Los detalles de las especies involucradas pueden revisarse en los EIAs ya desarrollados. En la sección 6.2.4 correspondiente al monitoreo biológico se detallan algunas de las especies de flora que deben ser monitoreadas para evaluar los impactos de las actividades de cierre.

3.2.8 Fauna

Dentro de la zona de la mina se encontraron aproximadamente 80 especies de fauna terrestre (16 mamíferos, 56 aves, 2 reptiles y 2 anfibios). Los detalles de las especies involucradas pueden revisarse en los EIAs ya desarrollados. Es importante considerar las especies registradas en la zona de la mina que se encuentren comprendidas en la lista del D.S. N° 034-2004-AG, como es el caso del

ratón *Thomasomys praetor* (VU), considerada en estado de conservación vulnerable. Estas deben de ser monitoreadas para evaluar los impactos de las actividades de cierre.

3.3 Contexto socio-económico

El área de influencia directa de Pierina comprende 11 localidades, que se listan en la siguiente tabla:

TABLA 3.1
POBLACIONES QUE CONFORMAN EL ÁREA DE INFLUENCIA DIRECTA

Tipo de asentamiento	Nombre
Caserío	Atupa
Comunidad campesina	San Isidro de Pacollón
Caserío	Antaurán
Caserío	Tinyash
Caserío	Mareniyoc
Centro poblado menor	Mataquita
Comunidad campesina	Ramón Castilla
Comunidad campesina	Miguel Grau de Shecta
Centro poblado menor	Huanja
Comunidad campesina	Andrés Avelino Cáceres de Cuncashca
Caserío	Chaquequiyaco

Antaurán, Ramón Castilla, Tinyash y Miguel Grau de Shecta pertenecen al distrito de Independencia y las demás localidades al de Jangas. Ambos distritos pertenecen a la provincia de Huaraz.

El área de influencia indirecta comprende: 2 distritos, 1 provincia y 1 región. Estos son, respectivamente: Jangas e Independencia, Huaraz y Áncash.

4.0 PROGRAMA DE CONSULTAS

Las 11 poblaciones identificadas como grupos de interés (ver tabla anterior) han participado en el programa de consultas.

Las consultas se realizaron para comunicar a los miembros de las comunidades los objetivos y actividades del plan de cierre, y para invitarlos a exponer sus comentarios, dudas, preocupaciones e intereses. A tal efecto se llevó a cabo una serie de reuniones para presentar los detalles del plan de cierre. La siguiente tabla presenta los detalles de los talleres:

TABLA 4.1
TALLERES DE PLAN DE CIERRE EN LAS COMUNIDADES

Fecha	Hora	Comunidad	Lugar	Asistentes N° de personas
Martes, 20 de Junio 2006	4:00 p.m.	Mataquita	Colegio de Mataquita	36
Miércoles, 21 de Junio 2006	4:00 p.m.	Atupa	Local Social	45
Jueves, 22 de junio 2006	4:00 p.m.	San Isidro de Paccollon	Colegio de Mataquita	42
Viernes, 23de Junio 2006	12:00m	Cuncashca	Local Social	49
Domingo, 25 de Junio 2006	9:00 a.m.	Antahuran	Local Social	63
Domingo, 25 de Junio 2006	12:00 m	Mareniyoc	C. E. de Mareniyoc	66
Martes, 27 de Junio 2006	4:00 p.m.	Ramón Castilla	CEI de Mareniyoc	39
Miércoles, 28 de Junio 2006	4:00 p.m.	Huanja	Local Municipal	75
Jueves, 29 de Junio 2006	4:00 p.m.	Shecta	Local Social	27
Domingo, 2 de Julio 2006	9:00 a.m.	Chaquecyaco	Iglesia	26
Lunes, 3 de Junio 2006	4:00 p.m.	Tinyash	En cancha de reuniones	49

Los miembros de las comunidades han sido informados sobre el plan de cierre, sus alcances e implicancias, y han expresado su satisfacción con respecto al nivel de información brindada.

Durante el proceso de consultas, se presentaron algunas dudas sobre los aspectos laborales, dado que algunos miembros de las comunidades aledañas tienen relaciones laborales con la empresa MBM - Pierina.

Asimismo, en la reunión se informó que el cierre de Pierina se efectuará cumpliendo todas las normas legales y aspectos técnicos de ingeniería de manera

que se mantenga un adecuado control ambiental de cada parámetro (aire, agua y suelo).

Finalmente, se procedió a invitar a representantes de las comunidades aledañas para que participen del seguimiento del plan de cierre.

5.0 ACTIVIDADES DEL CIERRE

5.1 Objetivos y criterio del cierre

El propósito del plan de cierre es delinear una estrategia para desactivar efectivamente a la mina Pierina y restaurar las áreas afectadas por la actividad minera una vez que cese la operación. La definición de los objetivos del plan de cierre ha considerado:

- Proteger la salud y seguridad públicas;
- Acondicionar los cursos de agua lo mejor posible de modo que se satisfaga los objetivos de calidad del agua en el largo plazo;
- Permitir el uso beneficioso de la mayor parte del área donde se desarrolló la actividad minera, ya sea en su estado original o como una alternativa aceptable;
- Revegetar la tierra, donde sea posible, hasta lograr que alcance una condición auto-sostenida, utilizando especies apropiadas de plantas;
- Reducir o prevenir la degradación ambiental, mediante el control de la estabilidad física y geoquímica;
- Eliminar los impactos adversos que pudieran haberse generado en la calidad del aire y evitar los que pudieran desarrollarse sobre la calidad del aire en el futuro;
- Minimizar la necesidad de efectuar el cuidado y mantenimiento activos del sitio en el largo plazo; y
- Cumplir los requerimientos legales peruanos, los compromisos asumidos y las normas internacionales aplicables.

5.2 Cierre progresivo

MBM interpreta las leyes y normas sobre el cierre progresivo como la actividad de explotar los recursos metálicos (Au, Ag, etc.) en el tajo con todos sus procesos

de recuperación, que para la operación de Pierina cubre el periodo entre los años 1998 y 2012. Es necesario precisar que por la tecnología de recuperación de los recursos metálicos, hay dos fases importantes de recuperación: la recuperación primaria que durará desde 1998 hasta el 2009, y la recuperación secundaria entre los años 2010 y 2012. Estos procesos se refieren a la lixiviación del mineral colocado sobre la pila de lixiviación, que seguirá operando aún finalizada la operación en el tajo abierto. Durante el cierre progresivo se cerrarán el tajo, el botadero de desmonte y las instalaciones auxiliares relacionadas con ellos.

La siguiente tabla presenta las actividades más representativas del cierre progresivo:

TABLA 5.1
CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN - HITOS DEL CIERRE PROGRESIVO (2006-2012)

HITOS	INICIO	FINAL
Cese de acarreo de mineral del tajo		1Q-2009
Cese de lixiviación primaria		3Q-2009
Término de rehabilitación botadero de desmonte	2Q-2007	3Q-2010
Demolición edificio plataforma administrativa	2Q-2011	2Q-2011
Relleno del tajo	3Q-2006	1Q-2009

5.2.1 Mina

El tajo abierto cubrirá un área de aproximadamente 165 ha con taludes finales de las paredes que varían entre 30° y 45°. Se ha contemplado en el diseño rellenar el fondo del tajo con desmonte de roca para incrementar la estabilidad a largo plazo. La superficie final del relleno será cubierta con 3 m de material de óxidos argílicos, 0.3 m de arcilla de baja permeabilidad compactada y 0.3 m de suelo orgánico para permitir el crecimiento de pasto natural sobre la instalación.

La configuración final del tajo incluirá una rampa de acceso principal que separe las porciones superior e inferior del tajo abierto, lo cual permitirá la derivación de la escorrentía proveniente de las paredes superiores del tajo.

Luego del minado y del relleno del tajo, se espera que los niveles de agua subterránea se recuperen e inunden una zona del relleno. Una pantalla drenante será colocada en el lado norte del relleno para conducir el drenaje del agua subterránea y minimizar la filtración a través de las paredes superiores expuestas del tajo.

El agua recogida del tajo fluirá por gravedad hacia una poza de sedimentación revestida que será usada para la adición de cal para neutralizar el pH de la escorrentía del tajo y permitir el asentamiento de los metales precipitados. Una instalación del tratamiento de aguas drenaje ácido de roca (DAR) está considerada para un tratamiento adicional tanto para las aguas provenientes del dren como para la escorrentía en la pared del tajo, si es necesario. La siguiente tabla resume el sistema de tratamiento propuesto:

TABLA 5.2
ESTABILIZACIÓN GEOQUÍMICA - TRATAMIENTO DE AGUA

Hitos	Año
Tratamiento de agua DAR / LM durante años 1 a 4 (4 años)	2009- 2012
Mantenimiento de poza de sedimentación y canal / Rampa 3940 DAR/LM del tajo	2009- 2012

Se construirá una cerca de seguridad alejada del borde del tajo a una distancia segura.

No se tienen previstas actividades de rebajamiento de taludes.

5.2.2 Pila de lixiviación

No habrá cierre progresivo de la pila de lixiviación.

5.2.3 Botadero de desmonte

El botadero de desmonte tendrá una superficie final de aproximadamente 1,600,000 m^2 y un espesor promedio cercano a 82 m.

El cierre del botadero de desmonte consiste en:

- Capas compactadas de material argílico oxidado para reducir la infiltración de la precipitación y el flujo de oxígeno a través de estos materiales potenciales generadores de acidez (PGA);
- Encapsulamiento de los materiales PGA mediante la intercalación con materiales no generadores de acidez;
- Una cobertura final que consistirá en una primera capa de 300 mm de material fino (limo-arcilloso), y una capa final de 300 mm de suelo orgánico.
- Taludes exteriores promedio de 2.5H:1.0V para proporcionar una estabilidad física adecuada de corto y largo plazo, reducir los volúmenes de reconformación en el cierre y proporcionar taludes adecuados para la construcción de la cubierta;
- Desde el inicio de la construcción, el botadero cuenta con un sistema de drenes en la base del mismo que colecta los flujos de aguas subterráneas poco profundas y la posible infiltración que ocurra a través del desmonte. Estas aguas colectadas se conducen a la poza de sedimentación y se cuenta con un sistema que permite derivarlas a una planta si la calidad del agua requiere tratamiento;
- Los canales de derivación existentes se usarán en el control de escorrentía a largo plazo durante y después de la construcción de la cubierta; y
- La poza de sedimentación se usará durante y después de la construcción de la cubierta para el control de sedimentos en la escorrentía proveniente de la superficie del botadero.

La escorrentía superficial de áreas alrededor del botadero es capturada y derivada por canales perimetrales. El agua que se infiltra a través del botadero o fluye fuera de la superficie del botadero será reunida y muestreada en la base del botadero.

Las escorrentías del flanco sur del botadero descargarán hacia la poza de sedimentación de la quebrada Pacchac, mientras que las escorrentías del flanco este descargarán hacia la quebrada Ruri. En el punto de descarga se ha previsto el punto de monitoreo de efluentes DAR.

La siguiente tabla resume las actividades de reperfilamiento y cobertura del botadero:

TABLA 5.3
REHABILITACIÓN DEL BOTADERO DE DESMONTE

ACTIVIDADES	AÑO DE EJECUCIÓN
Destape de suelo orgánico en el botadero cota 4150 (rehabilitación antigua)	2007-2010
Destape de suelo orgánico en el yacimiento N° 1	2007-2010
Excavación y transporte de arcilla del yacimiento No.1	2007-2010
Excavación y transporte de arcilla del acopio en el mismo botadero de desmonte	2007-2010
Extendido de la arcilla en todo los taludes del botadero	2007-2010
Compactación de la cobertura de arcilla	2007-2010

El botadero será revegetado con especies nativas que a la fecha se están desarrollando satisfactoriamente en otras áreas de la mina y que están generando una buena cobertura sobre el terreno (control de erosión).

5.2.4 Infraestructura

La siguiente tabla lista las instalaciones de procesamiento a ser demolidas durante el cierre progresivo:

TABLA 5.4
DEMOLICIÓN, SALVAMENTO Y DISPOSICIÓN DE INSTALACIONES DE PROCESAMIENTO

Actividades	Año de ejecución
Edificio de mantenimiento triturador giratorio secundario	2009
Sistema de colección de polvo en la trituradora	2009
Triturador giratorio primario	2009
Triturador giratorio secundario	2009
Faja transportadora del triturador al ore bin	2009
Ore bin - silo de mineral	2009

La siguiente tabla lista las instalaciones auxiliares a ser demolidas durante el cierre progresivo:

TABLA 5.5
DEMOLICIÓN DE INFRAESTRUCTURAS AUXILIARES

Actividades	Año de ejecución
Demolición del edificio administrativo	2011
Demolición del edificio ingeniería	2011
Demolición del edificio logística y contabilidad	2011
Demolición del edificio operaciones mina	2011
Demolición del edificio tópico / estación de bomberos	2011
Demolición del edificio de almacén y mantenimiento	2011
Edificio del almacén de logística	2011
Taller de vehículo liviano	2011
Tanques de agregar cal	2009
Edificio de polvorín	2012
Almacén de muestras de exploración	2010

5.2.5 Manejo de agua

El sistema de manejo de aguas pluviales al término de la explotación del tajo estará constituido por canales de derivación y canales de drenaje de instalaciones incluyendo los siguientes componentes:

- Instalaciones del manejo de agua para procesos de producción;
- Instalaciones auxiliares de manejo de aguas; y
- Sistema de derivación y manejo de aguas pluviales.

La tabla siguiente muestra las actividades consideradas para asegurar la estabilización hidrológica en la fase de cierre progresivo:

TABLA 5.6
ESTABILIZACIÓN HIDROLÓGICA – CONSTRUCCIÓN DE SISTEMA DE MANEJO DE AGUAS

Hitos	Final
Construcción del sistema de manejo de aguas escorrentías superficiales en el tajo	2012
Tubería de captación efluentes y descarga y canal revestido de las pozas de sedimentación a planta DAR	2012
Reconformación de taludes para pozas de sedimentación en el tajo	2008
Construcción y mantenimiento a los acceso de pozas dentro del tajo	2008
Revestimiento de las pozas de sedimentación en el tajo	2008
Construcción del camino al ST-G5 en el tajo	2008

Todas las estructuras artificiales para el manejo de las aguas superficiales en la propiedad han sido diseñadas para soportar máximos eventos meteorológicos de una recurrencia de 100 años.

5.3 Cierre final

El cierre final se entiende como la conclusión definitiva de la actividad de recuperación de los recursos metálicos y el término definitivo de la actividad productiva que genera ingresos económicos a la operación. El cierre definitivo de Pierina se producirá entre los años 2013 y 2018.

La siguiente tabla presenta las actividades más importantes a realizarse durante el periodo de cierre final:

TABLA 5.7
CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL CIERRE FINAL (2013-2018)

ÍTEM	HITOS	INICIO	FINAL
	Enjuague y escurrimiento de la pila de lixiviación	1Q-2013	4Q-2017
	Rehabilitación de la pila de lixiviación	1Q-2018	4Q-2018
	Demolición de la planta de procesos	2Q-2018	2Q-2018

5.3.1 Mina

La mina habrá sido cerrada durante la etapa de cierre progresivo.

5.3.2 Botadero de desmonte

El botadero habrá sido cerrado durante la etapa de cierre progresivo.

5.3.3 Pila de lixiviación

El cierre de la pila de lixiviación consistirá en:

- La construcción de 14 banquetas, con taludes externos de inclinación promedio de 2.5H:1.0V, para proporcionar estabilidad física adecuada de corto y largo plazos;
- Cubiertas móviles existentes de geomembrana ("cubierta de lluvia") para reducir la infiltración hacia la pila de lixiviación, que se usarán durante el cierre hasta que se instalen cubiertas permanentes de rehabilitación;
- Pozos verticales existentes para disminuir el inventario de solución de lixiviación para recirculación, y conducción a la planta de tratamiento de solución; y
- Canales perimetrales de derivación existentes para el control de escorrentía en el largo plazo durante y después de la construcción de la cubierta.

La siguiente tabla lista las actividades de revegetación que serán realizadas:

TABLA 5.8
REVEGETACIÓN DE PILA DE LIXIVIACIÓN

Actividades	Año de ejecución
Excavación y carguío de suelo orgánico (equipo de construcción)	2018
Transporte de suelo orgánico	2018
Colocación del suelo orgánico	2018
Revegetación de la pila de lixiviación	2018

5.3.4 Infraestructura

La mayoría de la infraestructura habrá sido cerrada durante la etapa de cierre progresivo.

5.3.4.1 Canteras

La rehabilitación final de las canteras incluye el reperfilado de los taludes, revegetación y drenaje superficial.

5.3.5 Aspectos sociales

5.3.5.1 Empleo

En la siguiente tabla se muestra el requerimiento de mano de obra no calificada durante el cierre, que provendrá de la población local:

TABLA 5.9
REQUERIMIENTO DE MANO DE OBRA NO CALIFICADA

	Cierre progresivo 2006-2012 (número de personas)	Cierre final 2013–2018 (número de personas)	Postcierre 2019-2049 (número de personas)
Meses de sequía	150	180	11
Meses de lluvia	20	50	6
Total	170	230	17

5.3.5.2 Infraestructura para el suministro de agua a las comunidades

El abastecimiento de agua para riego en las comunidades de Tinyash, Atupa, Antauran, Mareniyoc, Mataquita y Luicho proviene mayormente de los drenajes

superficiales y subdrenajes actuales de las diferentes instalaciones de la mina. Para las actividades de cierre final de la mina, estas fuentes de agua solamente estarán natural y parcialmente disponibles.

Una contribución de Pierina, en coordinación con las comunidades, ha sido mejorar el suministro de agua potable, a través de su programa social de salud, administrado por la Oficina de Relaciones Comunitarias. Esto no impide que las comunidades sigan utilizando la infraestructura existente para el suministro de agua potable a futuro.

6.0 PLAN DE MANTENIMIENTO Y MONITOREO

6.1 Mantenimiento

El proceso de mantenimiento post cierre implica un trabajo pormenorizado para mantener las instalaciones cerradas, e introducir posibles mejoras a obtenerse y ejecutarlas de la manera más estable posible.

6.1.1 Físico

La necesidad de realizar este mantenimiento se identificará a través de inspecciones periódicas, cuando se presenten desviaciones detectadas visualmente o mediante el proceso de monitoreo geotécnico regular.

Las actividades consideradas para el cuidado incluyen:

- Mantenimiento y/o reemplazo de la malla de seguridad utilizada para prevenir el acceso al tajo abierto; esta será reubicada en caso de la expansión del perímetro del tajo causada por la inestabilidad del talud en algún sector;
- Mantenimiento anual de posibles inestabilidades detectadas en los taludes de la pila de lixiviación y del botadero de desmonte, y se restituirá la cobertura vegetal que pudiese haber sido erosionada o dañada. Este mantenimiento se hará extensivo a todas las instalaciones con taludes estabilizados y revegetados; y

- En el caso de daños a infraestructura causados por terremotos, precipitaciones u otros eventos extremos, se dispondrán las acciones inmediatas de control.

6.1.2 Geoquímico

Las actividades consideradas para el mantenimiento geoquímico incluyen:

- Inspección y reparación periódica de las coberturas impermeables colocadas sobre las instalaciones para minimizar la afluencia de oxígeno y agua a estas instalaciones;
- Mantenimiento rutinario de las instalaciones del tratamiento de agua incluyendo las pozas de sedimentación:
  - Reparación y reemplazo del equipamiento según se requiera;
  - Reparación de los revestimientos de la poza y de las estructuras según se requiera; y
  - Retiro y disposición periódica de los residuos del tratamiento de agua y sedimentación de sólidos.
- Inspección, limpieza y reparación periódicas de las estructuras de derivación alrededor de las instalaciones; y
- Mantenimiento de los pozos de monitoreo incluyendo el reemplazo si fuera requerido.

6.1.3 Hidrológico

Las actividades de mantenimiento hidrológico requeridas serán las siguientes:

- Inspección, limpieza, y reparación periódica de las estructuras de derivación alrededor de las instalaciones, así como de las estructuras de recolección y evacuación de los flujos pluviales precipitados sobre las instalaciones, y también de las salidas de subdrenajes;
- Mantenimiento de los dispositivos de medición y monitoreo de flujos, incluyendo el reemplazo, si fuera requerido;
- Programa de mantenimiento de los equipos eléctricos, mecánicos o neumáticos usados en el sistema;
- Conservación de los accesos de mantenimiento; y

Los materiales retirados por la limpieza serán dispuestos según las directivas de manejo de desmontes; si fueran reunidos en sitios de almacenamiento temporal deberá prevenirse que no sean descargados en los drenajes o que las escorrentías los arrastren a ellos.

En situaciones de emergencia las inspecciones de mantenimiento se harán más frecuentes y las mediciones de desempeño del mantenimiento serán más exigentes en el tiempo de respuesta desde la notificación de la falla o bloqueo hasta la superación de la situación inconveniente.

6.1.4 Biológico

El mantenimiento biológico de las actividades de revegetación consiste en evaluar el éxito en la implementación de las medidas de cierre contempladas para estas actividades. Este mantenimiento será dentro de las áreas identificadas dentro de la propiedad de la mina Pierina y sería mayormente en los pajonales y matorrales de esta propiedad con tareas de sembrado por semillas y el mantenimiento de estructuras de drenaje y captación de aguas de escorrentía superficial y manejo de la erosión de ser necesario.

6.2 Plan de monitoreo

Las actividades de monitoreo documentarán el progreso del cierre. Esto incluirá el monitoreo periódico de las condiciones ambientales como una continuación del programa de control realizado durante las operaciones de mina. Los objetivos primarios del programa del monitoreo de cierre son demostrar la conformidad con los requisitos y objetivos regulativos, para comprobar que las medidas del cierre se han aplicado exitosamente, y proporcionar la información necesaria para el diseño, manejo y optimización del programa del cierre.

6.2.1 Físico

Todas las actividades para el monitoreo de la estabilidad física realizadas como parte del post cierre tendrán una frecuencia anual bajo la responsabilidad del Jefe del Programa de Medio Ambiente de MBM y/o el asesor geotécnico, quien

reportará con la misma frecuencia al Gerente de Plan de Cierre, en los siguientes años de cierre de las operaciones.

El informe contendrá todo lo relacionado con la estabilidad física de las instalaciones. El consultor realizará visitas de inspección extraordinarias luego de cada evento sísmico significativo que ocurra y comprenda el área de estudio.

6.2.2 Geoquímico

El monitoreo de la estabilidad geoquímica será realizado llevando a cabo un monitoreo periódico de los puntos de descarga efluente y de los pozos de monitoreo de agua subterránea gradiente abajo. El monitoreo de la descarga efluente incluirá el monitoreo tanto de la química del agua que sale de las instalaciones con potencial DAR (botadero de desmonte, pila de lixiviación, y tajo abierto) como la química de agua tratada y descargada hacia áreas aguas abajo. Se prevé que este muestreo inicialmente sea efectuado en intervalos relativamente frecuentes, con la frecuencia de monitoreo disminuyendo hasta que se estabilice la descarga química del agua descargada. El monitoreo de agua subterránea será conducido con regular pero menor frecuencia (debido a que los movimientos del agua subterránea son más lentos) para asegurar que las filtraciones desde las instalaciones no impacten las áreas aguas abajo.

6.2.3 Hidrológico

Los planes de monitoreo de agua fueron establecidos en el estudio de impacto ambiental (EIA). Fueron definidos planes de monitoreo de calidad del agua de efluentes, planes de monitoreo de calidad del agua en cuerpos receptores y monitoreo de plantas de tratamiento de agua.

El monitoreo de aguas superficiales consiste en la toma de muestras de agua en 4 categorías de muestreo que incluyen pozas, quebradas, el río Santa y puntos de descarga. Aparte de las muestras que se toman en los diferentes puntos, también se miden parámetros fisicoquímicos *in situ* con equipos portátiles. Estos parámetros incluyen pH, conductividad, presión barométrica, temperatura de

agua y oxígeno disuelto. El procedimiento de monitoreo también incluye la medición de caudales, ya sea manualmente o con correntómetros.

6.2.4 Biológico

El monitoreo biológico será realizado con el objetivo de verificar el grado de cumplimiento de las metas propuestas en el proceso de revegetación en la superficie de la pila, el tajo, las canteras, los botaderos y otras instalaciones.

El monitoreo será realizado por especialistas en el tema. Se verificarán el grado de crecimiento de las plantas, la cobertura de las áreas y el análisis de áreas identificando la naturaleza del problema (pastoreo de animales no controlados, erosión, falta de riego, etc.). La frecuencia de monitoreo será trimestral, por espacio de dos años. No obstante, en la primera estación húmeda se realizará un monitoreo más frecuente y, particularmente, luego de eventos climáticos extremos.

6.2.5 Social

Se pretende fortalecer el monitoreo social aprovechando las capacidades de la población local, con la intención de que sus miembros puedan apoyar en los monitoreos y mantenimientos postcierre del presente plan.

Por un lado, se llevará el registro de determinados sucesos: se hará el seguimiento de nuevas enfermedades, de cambios de hábitos de vida, de la presencia de otros grupos.

Por otro lado, con la participación de la población local, se realizará la observación social.

Igualmente, se involucrará a los pobladores en la observación y detección de posibles incidentes o accidentes.

7.0 CRONOGRAMA, PRESUPUESTO Y GARANTIAS

7.1 Cronograma físico

7.1.1 Cronograma para la rehabilitación progresiva

El cronograma de las actividades correspondientes a la rehabilitación progresiva de la mina tiene inicio en el año 2000 y culminará en el año 2012. Las actividades que forman parte de este cierre progresivo, así como el año en que se ejecutará cada una de ellas, se muestran en la siguiente tabla:

TABLA 7.1
CRONOGRAMA PARA LA REHABILITACIÓN PROGRESIVA

Descripción	Inicio	Final
Cierre progresivo 2000-2012	**2000**	**2012**
Diseño de plan de cierre / permisos / ingeniería	2000	2012
Otros demoliciones en el proyecto	2009	2012
Demolición y rehabilitación de infraestructura fuera de proyecto	2009	2012
Cierre y reclamación de botadero de desmonte	2007	2012
Otras reclamaciones y reperfilaciones de superficies	2002	2012
Construcción de sistema de tratamiento de agua	2008	2012
Tratamiento de agua	2009	2012
Monitoreo / reportes a autoridades	2007	2012
Seguridad y mantenimiento	2009	2012
Propiedad / administración de reclamos / adquisiciones / disposiciones	2009	2012
Administrativo y general	2005	2012

7.1.2 Cronograma para la rehabilitación final

El cronograma de las actividades correspondientes a la rehabilitación final de la mina tiene inicio en el año 2013 y culminará en el año 2018. Las actividades que forman parte de este cierre progresivo, así como el año en que se ejecutará cada una de ellas, se muestran en la siguiente tabla:

TABLA 7.2
CRONOGRAMA PARA LA REHABILITACIÓN FINAL

Descripción	Inicio	Final
Cierre final 2013 – 2018	**2013**	**2018**
Diseño de plan de cierre / permisos / ingeniería	2013	2018
Demolición de facilidades de proceso	2016	2018
Otros demoliciones en el proyecto	2013	2018
Demolición y rehabilitación de infraestructura fuera de proyecto	2018	2018
Cierre y reclamación de pila de lixiviación	2013	2018
Otras reclamaciones y reperfilaciones de superficies	2013	2018
Construcción de sistema de tratamiento de agua	2017	2018
Tratamiento de agua	2013	2018
Monitoreo / reportes a autoridades	2013	2018
Seguridad y mantenimiento	2013	2018
Propiedad / administración de reclamos / adquisiciones / disposiciones	2013	2018
Administrativo y general	2013	2018

7.1.3 Cronograma para el mantenimiento, monitoreo y vigilancia post cierre

El periodo de post cierre de la mina tendrá como inicio al año 2019 y culminará en el año 2049. Las actividades que forman parte de este cierre final, así como el tiempo de duración de cada una de ellas, se muestran en la tabla siguiente:

TABLA 7.3
CRONOGRAMA PARA EL MANTENIMIENTO, MONITOREO Y VIGILANCIA POSTCIERRE

Descripción	Inicio	Final
Post - cierre 2019 – 2049	**2019**	**2049**
Diseño de plan de cierre / permisos / ingeniería	2019	2049
Demolición de facilidades de proceso	2049	2049
Otras reclamaciones y reperfilaciones de superficies	2049	2049
Tratamiento de agua	2019	2049
Monitoreo / reportes a autoridades	2019	2049
Seguridad y mantenimiento	2019	2049
Propiedad / administración de reclamos / adquisiciones / disposiciones	2019	2049
Administrativo y general	2019	2049

7.2 Presupuesto y cronograma financiero

El presupuesto para el Cierre de Mina de la mina Pierina ha sido elaborado en base a las normas y leyes peruanas vigentes.

El presente presupuesto está elaborado con las mejores prácticas y conocimientos hoy en día. Las actividades listadas y descritas están elaboradas en base al escenario progresivo y final de la vida de la mina y las condiciones físicas, geoquímicas, hidrológicas y sociales que se presentan en las tres fases del plan de cierre mina.

Los costos y rendimientos de los recursos empleados para ejecutar las actividades directas e indirectas del plan de cierre mina están basados en costos reales actuales en día durante la operación y servicios brindados por terceros en mina y sus rendimientos también se basan en rendimientos históricos de actividades y proyectos realizados en la operación de la mina Pierina.

Para la estimación del costo de la fase post cierre es importante señalar que nuestros estudios geoquímicos estáticos y cinéticos no han revelado una plena tendencia de tratamiento de agua a largo plazo. Por este motivo hemos asumido una posición conservadora según la cual el tratamiento de los efluentes podría durar aproximadamente 30 años. Esto no limita a que MBM en un futuro

actualice sus pronósticos de costos para la fase de post cierre por haber mejorado la tecnología de mitigación de posible DAR / LM en la fase de cierre progresivo y alternativas de tratamiento de efluentes pasivos exitosos en el tiempo.

En el presente presupuesto asumimos que aproximadamente en 30 años en la fase de post cierre se habrá acreditado la estabilidad física y geoquímica, procediéndose a ejecutar la etapa final del cierre que sería la remoción de todas las infraestructuras del post cierre y la rehabilitación de las áreas ocupadas y de esta manera recibir el certificado de cierre por parte de la autoridad competente.

Los montos considerados en el presupuesto incluyen todas las actividades previstas para el cumplimiento de las actividades previstas en el presente plan.

7.2.1 Presupuesto para la rehabilitación progresiva

El presupuesto estimado para la rehabilitación progresiva es de US$ 50'103,043 (sin incluir el IGV), tal como se puede ver en el Anexo 7.2.1 - Presupuesto para la rehabilitación progresiva.

7.2.2 Presupuesto para la rehabilitación final

El presupuesto estimado para la rehabilitación final es de US$ 40'797,128 (sin incluir el IGV), tal como se puede ver en Anexo 7.2.2 - Presupuesto para la rehabilitación final.

El presupuesto incluye una contingencia del 5% del costo directo.

7.2.3 Presupuesto para el mantenimiento, monitoreo y vigilancia post cierre

El presupuesto estimado para el fase post cierre es de US$ 29'286,416 (sin incluir el IGV), tal como se puede ver en el Anexo 7.2.3 Presupuesto para el mantenimiento, monitoreo y vigilancia post cierre.

El presupuesto incluye una contingencia del 5% del costo directo.

7.3 Garantías financieras

De acuerdo con lo dispuesto por la Ley que regula el cierre de Mina, Ley N° 28090, y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 033-2005-EM, se constituirá una fianza otorgada por la casa matriz. Esta sería incondicionada, de ejecución inmediata y sin beneficio de excusión, otorgada a favor de la autoridad competente tal y como lo establecen las normas legales mencionadas.

EQUIPO DE PROFESIONALES QUE HAN PARTICIPADO EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE CIERRE

Los siguientes profesionales se encuentran habilitados en el Registro de Entidades autorizadas a elaborar Planes de Cierre de Minas por Vector Perú S.A.C., de acuerdo con la Resolución Directoral N° 291-2006-MEM/AAM del 26 de Julio del 2006 y cumpliendo lo establecido en la Ley 28090 y el Decreto Supremo N° 0039-2005-EM.

Nombre	Especialidad	Profesión	Colegiatura	Firma
Carlos Huamán E.	Costos Geotecnista	Ingeniero Civil	CIP 40834	
Carlos Iparraguirre O.	Manejo de Aguas	Ingeniero Civil	CIP 51899	
Ricardo Joya R.	Tratamiento de Efluentes	Ingeniero Sanitario	CIP 43857	
Víctor Norberto B.	Temas Sociales	Sociólogo	CSP 0053	
Denys Parra M.	Diseño coberturas Geotecnista	Ingeniero Civil	CIP 42347	
Juan Turriate M.	Químico	Ing. Químico	CIP 19122	
Carlos Vargas R.	Biólogo	Biólogo	CBP 2600	

DECLARACIÓN JURADA DE LOS PROFESIONALES

Señor
Julio Bonelli Arenas
Director General de Asuntos Ambientales Mineros

El que suscribe, identificado con DNI N° 07358688, domiciliado en Diego de Agüero #257 – Monterrico, Surco, personal profesional de la empresa Vector Perú S.A.C., manifiesta no ser titular, socio, asesor, fiscalizador o personal de la empresa Minera Barrick Misquichilca S.A., para la cual se ha elaborado el Plan de Cierre de Minas correspondiente a la Mina Pierina, ni mantener vínculo alguno con dicha entidad.

Lima, 14 de agosto de 2006

Carlos Huamán Egoavil
DNI No. 07358688

DECLARACIÓN JURADA DE LOS PROFESIONALES

Señor
Julio Bonelli Arenas
Director General de Asuntos Ambientales Mineros

El que suscribe, identificado con DNI N° 09653172, domiciliado en Calle El Rancho #249 - 202 - Urb La Ensenada - La Molina, personal profesional de la empresa Vector Perú S.A.C., manifiesta no ser titular, socio, asesor, fiscalizador o personal de la empresa Minera Barrick Misquichilca S.A., para la cual se ha elaborado el Plan de Cierre de Minas correspondiente a la Mina Pierina, ni mantener vínculo alguno con dicha entidad.

Lima, 14 de agosto de 2006

Carlos Manuel Iparraguirre Ortiz
DNI No. 09653172

DECLARACIÓN JURADA DE LOS PROFESIONALES

Señor
Julio Bonelli Arenas
Director General de Asuntos Ambientales Mineros

El que suscribe, identificado con DNI N° 08377021, domiciliado en Calle Viña Picasso Mz N, Lote 30, Surco, personal profesional de la empresa Vector Perú S.A.C., manifiesta no ser titular, socio, asesor, fiscalizador o personal de la empresa Minera Barrick Misquichilca S.A., para la cual se ha elaborado el Plan de Cierre de Minas correspondiente a la Mina Pierina, ni mantener vínculo alguno con dicha entidad.

Lima, 14 de agosto de 2006

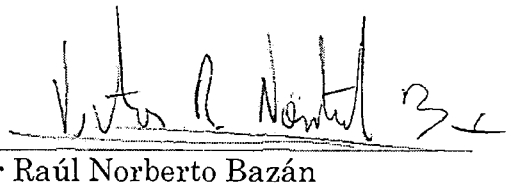
Leonardo Ricardo Joya Rodríguez
DNI No. 08377021

DECLARACIÓN JURADA DE LOS PROFESIONALES

Señor
Julio Bonelli Arenas
Director General de Asuntos Ambientales Mineros

El que suscribe, identificado con DNI N° 08223868, domiciliado en Víctor Bazul # 139, Santa Catalina, personal profesional de la empresa Vector Perú S.A.C., manifiesta no ser titular, socio, asesor, fiscalizador o personal de la empresa Minera Barrick Misquichilca S.A., para la cual se ha elaborado el Plan de Cierre de Minas correspondiente a la Mina Pierina, ni mantener vínculo alguno con dicha entidad.

Lima, 14 de agosto de 2006



Víctor Raúl Norberto Bazán
DNI No. 08223868

DECLARACIÓN JURADA DE LOS PROFESIONALES

Señor
Julio Bonelli Arenas
Director General de Asuntos Ambientales Mineros

El que suscribe, identificado con DNI N° 08051678, domiciliado en Av. Guardia Civil # 618 Dpto.402 - San Borja, personal profesional de la empresa Vector Perú S.A.C., manifiesta no ser titular, socio, asesor, fiscalizador o personal de la empresa Minera Barrick Misquichilca S.A., para la cual se ha elaborado el Plan de Cierre de Minas correspondiente a la Mina Pierina, ni mantener vínculo alguno con dicha entidad.

Lima, 14 de agosto de 2006

Denys Parra Murrugarra
DNI No. 08051678

DECLARACIÓN JURADA DE LOS PROFESIONALES

Señor
Julio Bonelli Arenas
Director General de Asuntos Ambientales Mineros

El que suscribe, identificado con DNI N° 21287574, domiciliado en Las Perdices # 157, Santa Anita, personal profesional de la empresa Vector Perú S.A.C., manifiesta no ser titular, socio, asesor, fiscalizador o personal de la empresa Minera Barrick Misquichilca S.A., para la cual se ha elaborado el Plan de Cierre de Minas correspondiente a la Mina Pierina, ni mantener vínculo alguno con dicha entidad.

Lima, 14 de agosto de 2006

Juan Ángel Turriate Manrique
DNI No. 21287574

DECLARACIÓN JURADA DE LOS PROFESIONALES

Señor
Julio Bonelli Arenas
Director General de Asuntos Ambientales Mineros

El que suscribe, identificado con DNI N° 07965274, domiciliado en Urb. Palomino Block B-3 #22 - Cercado de Lima, personal profesional de la empresa Vector Perú S.A.C., manifiesta no ser titular, socio, asesor, fiscalizador o personal de la empresa Minera Barrick Misquichilca S.A., para la cual se ha elaborado el Plan de Cierre de Minas correspondiente a la Mina Pierina, ni mantener vínculo alguno con dicha entidad.

Lima, 14 de agosto de 2006

Carlos Vargas Rodríguez
DNI No. 07965274

STAFF DE CONSULTORES DE VECTOR PERÚ S.A.C.

Los siguientes profesionales integran el staff de consultores que han participado en la elaboración del presente plan de cierre.

Nombre	Firma
Ing. Mark Smith	
Ing. Scott Elfen	
Ing. Ann Pacey	
Ing. Anthony Sanford	
Ing. Manlio Santillán	
Ing. Natalia Delgado	
Ing. Daniel Titto	
Lic. Eduardo Bryce – Antropólogo	
Ing. Ronald Ordaya	

Ing. Thomas Furst
Gerente de Servicios Ambientales
Vector Perú S.A.C.

Ing. Alex Sánchez Pereira
Coordinador de Proyectos
Vector Perú S.A.C.

Anexo 2. Relación de Personal del área de mantenimiento

Fuente: Registro de personal del área de mantenimiento MBM

Pierina año 2014.

N°	Nombre Completo	Función
1	Valer Rojas, Sr. Carlos Alberto	Gerente
2	Loayza Cusihuallpa, Mr. Luis Alberto	Superintendente
3	Fernandini Chang, Sr. Rodolfo	Supervisor
4	Jaimes Zubieta, Sr. Nibardo Bernardo	Supervisor
5	Gastañaga Zanabria, Mr. Sandro Americo	Supervisor
6	Luperdi Lopez Reyna, Sr. José Carlos Leopoldo	Supervisor
7	Moreno Chacon, Sr. Jean Saul	Supervisor
8	Pecho Ancasi, Sr. Luis Enrique	Supervisor
9	Rodriguez Arias, Mr. Jose Luis	Supervisor
10	Silva Delgadillo, Sr. Americo	Supervisor
11	Vargas Garcia, Sr. Carlos Steeve	Supervisor
12	Villanueva Rojas, Sr. Armando Walter	Supervisor
13	Villarreal Fernandez, Mr. Mardonio Alfredo	Supervisor
14	Apaza Torres, Mr. Agustin	Programador
15	Palomino Villanueva, Mr. Ruben Amador	Programador
16	Arana Saldaña, Mr. Rafael Ernesto	Planificador
17	Araujo Serna, Mr. Adrian	Planificador
18	Flores Montoro, Sr. Raul Angel	Planificador
19	Mamani Sillo, Mr. Marcelino	Inspector
20	Espinoza Guzman, Sr. Alfredo	Analista Predictivo
21	Valverde Arellano, Sr. Alfredo Daniel	Analista Predictivo
22	Toque Pacoricona, Sr. Augustin	Almacenero
23	Gómez Vásquez, Sr. Rafael Martín	AFEX
24	Portocarrero Huerta, Sr. Carlos Antonio	Livianos
25	Chuco Geronimo, Sr. Toninho Alonso	Instrumentista
26	Espinoza Bances, Sr. Frank Carlos	Instrumentista
27	Huerto Minaya, Sr. Luis Alejandro	Instrumentista
28	Pizarro Mora, Sr. Luis Manuel	Instrumentista

N°	Nombre Completo	Función
29	Trejo Mallqui, Sr. Cristian Ivan	Instrumentista
30	Vereau Jácobo, Sr. Alex Rubén	Instrumentista
31	Durán Lazo, Sr. Carlos Mauricio	Gruero
32	Layme Hinojosa, Mr. Fermin	Gruero
33	Romero Ramos, Sr. Juan Ricardo	Gruero
34	Huaman Aguilar, Sr. Godoy Matos	Llantero
35	Milla Huaman, Sr. Julio Claudio	Llantero
36	Obregón Urbano, Sr. Alín Celestino	Llantero
37	Soto Cereceda, Mr. Feliciano	Llantero
38	Acuña Egusquiza, Sr. Juvenal	Soldador
39	Anticona Aguirre, Sr. Javier Luis	Soldador
40	Asques Paripanca, Sr. Sabino	Soldador
41	Castillo Mejía, Sr. Zenobio Alfredo	Soldador
42	Cerna Bayona, Sr. Ginn Carlos	Soldador
43	Cisneros Sandoval, Sr. Jorge Luis	Soldador
44	Delgado Huamaliano, Sr. Claver Hugo	Soldador
45	Mamani Ortega, Mr. Nicasio	Soldador
46	Revilla Revilla, Mr. Antonio Fabio	Soldador
47	Rojas Briones, Sr. Luis Hussein	Soldador
48	Romero Lucero, Sr. Roberto Martin	Soldador
49	Suarez Gamarra, Sr. Teobaldo Hector	Soldador
50	Zarzosa Rimac, Sr. Mauro Niker	Soldador
51	Aguilar Bernales, Mr. Hugo Cesar	Electricista
52	Barrenechea Flores, Sr. Nils	Electricista
53	Beltrán Miñán, Sr. Walter Raúl	Electricista
54	Champi Tapara, Mr. Miguel Lucio	Electricista
55	Choquehuanca Vargas, Sr. Pedro Juan	Electricista
56	Cochon Esquicha, Mr. Hector Asis	Electricista
57	Cornejo Bustamante, Mr. Gonzalo Sandro	Electricista
58	Hilario Amaro, Mr. Mario Alexis	Electricista
59	Holguin Yupanqui, Mr. Pablo	Electricista
60	Isidro Henostroza, Sr. Richerth Alberto	Electricista
61	Mory Ortiz, Sr. Fausto Rene	Electricista
62	Quispe De La Cruz, Sr. Jimmy Eduardo	Electricista
63	Rituay Aguilar, Sr. Henry Blaise	Electricista
64	Vilca Broncano, Sr. Jhon Ricardo	Electricista

N°	Nombre Completo	Función
65	Villanueva Del Castillo, Sr. Braulio Amador	Electricista
66	Miguel Eugenio Mendoza	Electricista
67	Alva Silva, Sr. Oscar Máximo	Mecánico
68	Alvarado Tarazona, Sr. Miguel Angel	Mecánico
69	Baca De La Barra, Sr. Alfredo Felipe	Mecánico
70	Cahuana Mamani, Mr. Arnaldo Meliton	Mecánico
71	Castillo Oscuvilca, Sr. Rodolfo	Mecánico
72	Castro Prudencio, Sr. John Ronalt	Mecánico
73	Chávez Castro, Sr. Edwin Víctor	Mecánico
74	Chirapo Mamani, Sr. Evaristo	Mecánico
75	Cuti Saico, Mr. Edgar	Mecánico
76	Gamboa Medrano, Sr. Walter Alfredo	Mecánico
77	Guillen Herrera, Sr. Jose Domingo	Mecánico
78	Jove Peralta, Sr. Sabino Adolfo	Mecánico
79	Medina Benavente, Mr. Lesmes Martin	Mecánico
80	Mendoza Rimac, Sr. Ever Bladimir	Mecánico
81	Meza Salgado, Sr. Luis Antonio	Mecánico
82	Nieva Aguilar, Sr. Luis	Mecánico
83	Reymundo Garcia, Mr. Oswaldo	Mecánico
84	Rios Medrano, Mr. Gilberto Berna	Mecánico
85	Roque Sanchez, Sr. Andres	Mecánico
86	Sotelo Urbano, Sr. Fredy Amado	Mecánico
87	Ticona Ticona, Mr. Pedro	Mecánico
88	Ureta Chavez, Sr. Genrry	Mecánico
89	Vergara Bueno, Sr. Rodolfo Richard	Mecánico
90	Villafana Chávez, Sr. Celso Daniel	Mecánico
91	Vizarres Vendizu, Sr. Edgar Ener	Mecánico
92	Vizcardo Colana, Mr. Julio Ernesto	Mecánico
93	Alamo Egusquiza, Mr. Cesar Eduardo	TX
94	Gonzales Santisteban, Mr. Julio	TX
Total de personas que laboran en el Área		**94**

ANEXO 4. Cuestionario N° 1 dirigido a los Jefes del área de Mantenimiento

UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS JEFES DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA MINERA BARRICK MISQUICHILCA PIERINA HUARAZ 2014

"PROPUESTA DE UN PLAN DE COACHING EJECUTIVO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR EN EL ÁREA DE MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA BARRICK MISQUICHILCA PIERINA HUARAZ, 2014"

OBJETIVO: Recabar información relacionada a las características del coaching ejecutivo y el desempeño de los trabajadores en el área de mantenimiento de la Empresa Minera Barrick Misquisihilca Pierina Huaraz, 2014

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada interrogante y responda a la pregunta marcando con una (X) la respuesta que considere conveniente. Esta encuesta durará aproximadamente 10 minutos.

I. DATOS DE ESTUDIO

Coaching Ejecutivo

1. La empresa Minera Barrick Misquichilca Pierina se ha preocupado que usted mejore y desarrolle habilidades en el área donde trabaja:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

2. Qué tanto pone en práctica las siguientes afirmaciones sobre el coaching ejecutivo:

CONDICIONES ECONÓMICAS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
2.1. La Empresa ha considerado en su presupuesto capacitación sobre coaching para sus superintendentes, gerentes, directivos y					

trabajadores.					
2.2. Las capacitaciones que se han dado sobre coaching en los diferentes niveles han sido desarrolladas en los ambientes de la Empresa					
2.3. Las capacitaciones que se han dado sobre coaching en los diferentes niveles han sido desarrolladas en otros ambientes fuera de la empresa.					
DESARROLLO DE COMPETENCIAS	**Nunca**	**Casi nunca**	**A veces**	**Casi siempre**	**Siempre**
2.4. Cuando se presentan oportunidades de mejorar procesos en su área, da respuesta inmediata para no desaprovecharlas.					
2.5. Propone a menudo nuevas formas de trabajar, proyectos, ideas.					
2.6. Juega el papel de mediador cuando existen algunos inconvenientes en su área.					
2.7. Su sentido de humor es su arma principal para rebajar tensiones en su área de trabajo.					
2.8. Se siente satisfecho consigo mismo por lo que ha logrado en el área donde trabaja.					
2.9. Se preocupa que sus colaboradores estén tan satisfechos como usted del trabajo que realizan en el área.					
2.10. Solicita y ofrece apoyo a sus colaboradores cuando o considera necesario.					
2.11. Al momento de tomar decisiones busca y analiza las alternativas más convenientes para solucionar los problemas de su área.					
2.12. Se preocupa por fomentar entre sus colaboradores la armonía, compañerismo para lograr resultaos beneficios en el área.					
2.13. Se preocupa por utilizar herramientas para mejorar las habilidades que necesitan sus colaboradores para realizar su trabajo.					
EVALUACIÓN	**Nunca**	**Casi nunca**	**A veces**	**Casi siempre**	**Siempre**
2.14. Se preocupa en todo momento por desarrollar una actitud positiva dentro del área.					
2.15. Tiene en claro las responsabilidades que involucra el puesto donde está y que de su conocimiento y experiencia depende que se puedan cristalizar los objetivos.					

2.16. Se preocupa por desarrollar una interacción recíproca entre con sus colaboradores y entre sus colaboradores.					
COMUNICACIÓN	**Nunca**	**Casi nunca**	**A veces**	**Casi siempre**	**Siempre**
2.17. Se preocupa por que exista una comunicación efectiva en su área para que la retroalimentación sea inmediata y se superen los inconvenientes..					
2.18. Realiza reuniones periódicas para informar a los trabajadores sobre los resultados de los planes del área.					
COMPROMISO	**Nunca**	**Casi nunca**	**A veces**	**Casi siempre**	**Siempre**
2.19. Practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen las creencias individuales con las organizacionales.					
2.20. Practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen los valores de la empresa.					
2.21. Practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen la misión de la empresa.					
2.22. Practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen la visión de la empresa.					

Desempeño del trabajador

3. En general ¿Cómo califica el desempeño de los trabajadores del área de mantenimiento?

Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

4. ¿Cómo califica el desempeño de los trabajadores del área de mantenimiento en cuanto a los siguientes factores?

HABILIDADES	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
4.1. El conocimiento necesario de los trabajadores del área para desenvolverse en el puesto es:					
4.2. La asistencia y puntualidad de los trabajadores del área es:					
4.3. La presentación personal de los trabajadores del áreas es:					
4.4. La facilidad para aprender de los trabajadores del área es:					
4.5. La capacidad de ejecución de los trabajadores del área es:					

COMPORTAMIENTO	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
4.6. El desempeño de las tareas de los trabajadores del área es:					
4.7. La cooperación entre los trabajadores en el área es:					
4.8. La creatividad de los trabajadores del área en torno a las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, para tomar decisiones y acciones frente a cambios que se puedan presentar es:					
4.9. La resolución de problemas e identificación de oportunidades con creatividad de los trabajadores en el área es:					
4.10. La responsabilidad de los trabajadores en cuanto al cumplimiento de las tareas y obligaciones en el tiempo establecido es:					
4.11. La iniciativa de los trabajadores del área es:					
METAS Y RESULTADOS	**Malo**	**Regular**	**Bueno**	**Muy bueno**	**Excelente**
4.12. La cantidad de trabajo asignada para cada trabajador en el área es:					
4.13. La calidad del trabajos que desarrollan los trabajadores del área es:					
4.14. La rapidez de soluciones que surgen en el área de parte de los trabajadores es:					
4.15. El cumplimiento de los plazos en las tareas de los trabajadores en el área es:					
4.16. El nivel de cumplimiento de los resultados, en el área de mantenimiento de acuerdo a los objetivos planteados de parte de los trabajadores es:					
4.17. La ausencia de los accidentes en el área de parte de los trabajadores es:					
4.18. La reducción de costo en base a las practicas realizadas de parte de los trabajadores es:					

II. DATOS GENERALES

5. **Género:**
   a. Masculino
   b. Femenino
6. **Edad:**_____
7. **Grado de instrucción:**
   a. Sin instrucción
   b. Nivel primario
   c. Nivel secundario

d. Nivel superior técnico
e. Nivel superior universitario

8. **¿Cuánto tiempo viene trabajando en la empresa minera Barrick Misquichilca Pierina?**_____
9. **¿Cuál es el cargo que desempeña minera Barrick Misquichilca Pierina?**_____
10. **¿Cuál es su especialidad o profesión?** _____

¡LA ENCUESTA HA CONCLUIDO GRACIAS POR SU TIEMPO!

N°de Encuesta:	
Nombres y Apellidos del Encuestador:	
Fecha:	

ANEXO 5. Cuestionario N° 2 dirigido a los trabajadores del área de Mantenimiento

UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA MINERA BARRICK MISQUICHILCA PIERINA HUARAZ 2014

"PROPUESTA DE UN PLAN DE COACHING EJECUTIVO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR EN EL ÁREA DE MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA BARRICK MISQUICHILCA PIERINA HUARAZ, 2014"

OBJETIVO: Recabar información relacionada a las características del coaching ejecutivo de los jefes del área de mantenimiento de la Empresa Minera Barrick Misquichilca Pierina Huaraz, 2014

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada interrogante y responda a la pregunta marcando con una (X) la respuesta que considere conveniente. Esta encuesta durará aproximadamente 5 minutos.

I. DATOS DE ESTUDIO
Coaching Ejecutivo

1. Su jefe se preocupa para que usted mejore y desarrolle habilidades en el área donde trabaja:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

2. ¿Cuál es su opinión con respecto a las siguientes afirmaciones?

DESARROLLO DE COMPETENCIAS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
2.1. Cuando se presentan oportunidades de mejorar procesos en su área, su jefe da respuesta inmediata para no desaprovecharlas.					
2.2. Su jefe propone a menudo nuevas formas de trabajar, proyectos, ideas.					
2.3. Su jefe juega el papel de mediador cuando existen algunos inconvenientes en su área.					

2.4. El sentido de humor de su jefe es su arma principal para rebajar tensiones en el área de trabajo.					
2.5. Siente que su jefe está satisfecho consigo mismo por lo que ha logrado en el área de trabajo.					
2.6. Su jefe se preocupa por que estén tan satisfechos como él del trabajo que realizan en el área.					
2.7. Su jefe solicita y ofrece apoyo a los trabajadores cuando lo considera necesario.					
2.8. Al momento de tomar decisiones busca y analiza las alternativas más convenientes para solucionar los problemas de su área.					
2.9. Su jefe se preocupa por fomentar entre sus colaboradores la armonía, compañerismo para lograr resultaos beneficios en el área.					
2.10. Su jefe se preocupa por utilizar herramientas para mejorar las habilidades que necesitan sus colaboradores para realizar su trabajo.					
COMUNICACIÓN	**Nunca**	**Casi nunca**	**A veces**	**Casi siempre**	**Siempre**
2.11. Se preocupa por que exista una comunicación efectiva en su área para que la retroalimentación sea inmediata y se superen los inconvenientes..					
2.12. Realiza reuniones periódicas para informar a los trabajadores sobre los resultados de los planes del área.					
COMPROMISO	**Nunca**	**Casi nunca**	**A veces**	**Casi siempre**	**Siempre**
2.13. Su jefe ppractica y se preocupa constantemente de que los colaboradores conozcan e internalicen las creencias individuales con las organizacionales.					
2.14. Su jefe practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen los valores de la empresa.					
2.15. Su jefe practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen la misión de la empresa.					
2.16. Su jefe practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen la visión de la empresa.					

I. DATOS GENERALES

3. **Género:**
   c. Masculino
   d. Femenino
4. **Edad:**_____
5. **Grado de instrucción:**
   f. Sin instrucción
   g. Nivel primario
   h. Nivel secundario
   i. Nivel superior técnico
   j. Nivel superior universitario
6. **¿Cuánto tiempo viene trabajando en la empresa minera Barrick Misquichilca Pierina?**_____
7. **¿Cuál es el cargo que desempeña minera Barrick Misquichilca Pierina?**_____
8. **¿Cuál es su especialidad o profesión?** _____

¡LA ENCUESTA HA CONCLUIDO GRACIAS POR SU TIEMPO!

N°de Encuesta:	
Nombres y Apellidos del Encuestador:	
Fecha:	

ANEXO 6. Guía de entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE Y SUPERINTENDENTE DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA MINERA BARRICK MISQUICHILCA PIERINA HUARAZ 2014

"PROPUESTA DE UN PLAN DE COACHING EJECUTIVO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR EN EL ÁREA DE MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA BARRICK MISQUICHILCA PIERINA HUARAZ, 2014"

OBJETIVO: Recabar información relacionada a las características del coaching ejecutivo y el desempeño de los trabajadores en el área de mantenimiento de la Empresa Minera Barrick Misquichilca Pierina Huaraz, 2014

DURACIÓN: 40 minutos

INSTRUCCIONES: Estimado Sr. Gerente/Superintendente, se le pide que, tenga la amabilidad de responder las siguientes interrogantes con mucha sinceridad. La presente entrevista revertirá en mejorar su área.

PREGUNTAS SOBRE EL COACHING EJECUTIVO Y DESEMPEÑO

1. ¿Qué formación profesional posee y qué experiencias laborales y profesionales ha tenido hasta la actualidad?
2. ¿Cuánto tiempo se ha desempeñado en la gerencia o puestos similares?
3. ¿Tiene usted conocimiento de lo que es la teoría del Coaching?
4. ¿Ha formado parte de un proceso de coaching en la empresa? ¿En qué consistió?
5. ¿Cuáles son las características que usted considera cumplir como líder?
6. ¿Define claramente objetivos de desempeño asignando responsabilidades personales correspondientes, asegura que se cumplan las metas del área?
7. ¿Qué importancia asigna a la comunicación y la interacción con sus colaboradores? ¿Lo está aplicando frecuentemente?
8. ¿Siempre sugiere alternativas específicas a los colaboradores motivándolos para compartir ideas?
9. ¿Qué metodología emplea para tomar las decisiones, define el problema antes de proponer alternativas, y genera alternativas antes de seleccionar una de ellas. Reúne mucha información antes de tomar una decisión?
10. ¿Cuáles son los aspectos que le gustaría mejorar de su área de trabajo?
11. ¿Cómo motiva Ud. a que los colaboradores del área se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal?

12. ¿Qué tipo de actividades realiza usted con los colaboradores de su área de trabajo?
13. ¿Cómo evalúa su entorno y está atento a los cambios que pudieran producirse?
14. ¿Cuáles son los aspectos que le gustaría mejorar de su área de trabajo?
15. ¿Conoce y aplica los mecanismos necesarios para motivar a su personal?
16. ¿Cuál de los siguientes beneficios obtiene usted con la utilización de su sistema actual de supervisión?
17. ¿Cuál es su opinión en cuanto al desempeño de sus colaboradores?
18. ¿Considera de que el plan de cierre de la empresa ha sido un detonante para que los trabajadores disminuyan su desempeño?
19. ¿Cómo cree que se puede solucionar ello?
20. ¿Considera que la práctica del coaching ejecutivo puede ayudar a mejorar el rendimiento de los colaboradores?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y SU TIEMPO!

Nombres y Apellidos del Entrevistador:	
Fecha:	

ANEXO 7. Cuestionario: Opinión de Expertos.

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres	Cargo e institución donde labora	Nombre del estudio

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	Pésima	Muy Mala	Mala	Buena	Muy buena	Excelente	SUB
		00-15%	16-32%	33-49%	50-66%	67-83%	84-100%	TOTAL
1. CLARIDAD	La propuesta del plan de coaching está diseñada coherentemente para que se mejore el desempeño de los trabajadores.							
2. OBJETIVIDAD	La propuesta del plan de coaching está estructurada y fundamentada con objetividad para mejorar el desempeño de los trabajadores.							
3. ACTUALIDAD	Las herramientas contempladas en el plan de coaching están de acurde con la actualidad para mejorar el desempeño de los trabajadores.							
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente en la propuesta del plan de coaching que permita mejorar el desempeño de los trabajadores.							

5. SUFICIENCIA	La propuesta del plan de coaching comprende los aspectos delimitados en el diagnostico en cantidad y claridad que conlleven a mejorar el desempeño de los trabajadores.							
6. INTENCIONALIDAD	La propuesta del plan de coaching es adecuada para valorar la influencia de la V.I. en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto, es decir propuesta de plan de coaching y desempeño de los trabajadores.							
7. CONSISTENCIA	La propuesta del plan de coaching refleja fundamentos teóricos consistentes que contribuyan a mejorar el desempeño de los trabajadores.							
8. COHERENCIA	Los elementos contemplados en la propuesta del plan de coaching guardan coherencia para mejorar el desempeño de los trabajadores.							
9. METODOLOGIA	Las estrategias delimitadas en a propuesta del plan de coaching responden al diagnóstico que permita mejorar el desempeño de los trabajadores.							
10.OBJETIVOS	Los objetivos de la propuesta la propuesta del plan de coaching contribuyen a mejorar el desempeño del personal.							

11.CONTENIDO	El contenido de la propuesta del plan de coaching contribuye a mejorar el desempeño del personal.							
12.COMUNICACIÓN EFECTIVA	La propuesta del plan de coaching permitirá desarrollar la comunicación efectiva que mejore el desempeño del personal.							
13.COMPROMISO	La propuesta del plan de coaching permitirá mejorar el compromiso y por ende mejorar el desempeño de los trabajadores.							
14.DESARROLLO DE COMPETENCIAS	La propuesta del plan de coaching permitirá el desarrollo de competencias y por ende el desempeño de los trabajadores.							
15.EVALUACION Y CONDICIONES ECONOMICAS	La propuesta del plan de coaching permitirá la evaluación y mejora de las condiciones económicas y por ende mejora del desempeño laboral.							
PROMEDIO								

Procede su aplicación

OPINION DE APLICABILIDAD: **Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan**

No procede su aplicación

/ /			
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono

Instrucciones:

El espacio en blanco colocar una X de acuerdo al porcentaje que se está valorando, la escala de valor viene desde Deficiente, Regular, Bueno, Muy Bueno y Excelente; coloque de acuerdo al criterio del experto evalué cada ítem.

Gracias por su colaboración

OBSERVACIONES

1. _

2. _

3. _

FECHA: / /

Firma de experto

ANEXO 8. Escala de fiabilidad Alpha de Cronbach cuestionario N° 01

	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La empresa Minera Barrick Misquishilca Pierina se ha preocupado que usted mejore y desarrolle habilidades en el área donde trabaja:	0,693	0,807
La Empresa ha considerado en su presupuesto capacitación sobre coaching para sus superintendentes, gerentes, directivos y trabajadores.	0,955	0,793
Las capacitaciones que se han dado sobre coaching en los diferentes niveles han sido desarrolladas en los ambientes de la Empresa	0,262	0,825
Las capacitaciones que se han dado sobre coaching en los diferentes niveles han sido desarrolladas en otros ambientes fuera de la empresa	0,669	0,814
Cuando se presentan oportunidades de mejorar procesos en su área, da respuesta inmediata para no desaprovecharlas.	0	0,828
Propone a menudo nuevas formas de trabajar, proyectos, ideas	0	0,828
Juega el papel de mediador cuando existen algunos inconvenientes en su área.	0,693	0,807
Su sentido de humor es su arma principal para rebajar tensiones en su área de trabajo.	0,966	0,789
Se siente satisfecho consigo mismo por lo que ha logrado en el área donde trabaja	0,628	0,81
Se preocupa que sus colaboradores estén tan satisfechos como usted del trabajo que realizan en el área.	0,669	0,814
Solicita y ofrece apoyo a sus colaboradores cuando o considera necesario	-0,38	0,841
Al momento de tomar decisiones busca y analiza las alternativas más convenientes para solucionar los problemas de su área	-0,38	0,841
Se preocupa por fomentar entre sus colaboradores la armonía, compañerismo para lograr resultaos beneficios en el área.	-0,38	0,841

Se preocupa por utilizar herramientas para mejorar las habilidades que necesitan sus colaboradores para realizar su trabajo	0	0,828
Se preocupa en todo momento por desarrollar una actitud positiva dentro del área	-0,38	0,841
Tiene en claro las responsabilidades que involucra el puesto donde está y que de su conocimiento y experiencia depende que se puedan cristalizar los objetivos.	-0,38	0,841
Se preocupa por desarrollar una interacción recíproca entre con sus colaboradores y entre sus colaboradores.	-0,735	0,85
Se preocupa por que exista una comunicación efectiva en su área para que la retroalimentación sea inmediata y se superen los inconvenientes.	-0,735	0,85
Realiza reuniones periódicas para informar a los trabajadores sobre los resultados de los planes del área.	0	0,828
Practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen las creencias individuales con las organizacionales	0,262	0,825
Practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen los valores de la empresa.	0	0,828
Práctica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen la misión de la empresa.	0	0,828
Practica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen la visión de la empresa	0	0,828
En general ¿Cómo califica el desempeño de los trabajadores del área de mantenimiento?	0,693	0,807
El conocimiento necesario de los trabajadores del área para desenvolverse en el puesto es:	0,971	0,804
La asistencia y puntualidad de los trabajadores del área es:	0	0,828

La presentación personal de los trabajadores del áreas es:	0	0,828
La facilidad para aprender de los trabajadores del área es	0	0,828
La capacidad de ejecución de los trabajadores del área es	0,971	0,804
El desempeño de las tareas de los trabajadores del área es:	0,971	0,804
La cooperación entre los trabajadores en el área es:	0,669	0,814
La creatividad de los trabajadores del área en torno a las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, para tomar decisiones y acciones frente a cambios que se puedan presentar es:	0	0,828
La resolución de problemas e identificación de oportunidades con creatividad de los trabajadores en el área es:	-0,735	0,85
La responsabilidad de los trabajadores en cuanto al cumplimiento de las tareas y obligaciones en el tiempo establecido es:	0,262	0,825
La iniciativa de los trabajadores del área es:	0,971	0,804
La cantidad de trabajo asignada para cada trabajador en el área es:	0,971	0,804
La calidad del trabajos que desarrollan los trabajadores del área es:	0,971	0,804
La rapidez de soluciones que surgen en el área de parte de los trabajadores es:	0,669	0,814
El cumplimiento de los plazos en las tareas de los trabajadores en el área es:	0	0,828
El nivel de cumplimiento de los resultados, en el área de mantenimiento de acuerdo a los objetivos planteados de parte de los trabajadores es:	0	0,828
La ausencia de los accidentes en el área de parte de los trabajadores es:	-0,38	0,841
La reducción de costo en base a las practicas realizadas de parte de los trabajadores es:	0	0,828

ANEXO 9. Escala de fiabilidad Alpha de Cronbach cuestionario N° 02

	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Su jefe se preocupa para que usted mejore y desarrolle habilidades en el área donde trabaja:	0,622	0,967
Cuando se presentan oportunidades de mejorar procesos en su área, su jefe da respuesta inmediata para no desaprovecharlas.	0,761	0,966
Su jefe propone a menudo nuevas formas de trabajar, proyectos, ideas.	0,661	0,967
Su jefe juega el papel de mediador cuando existen algunos inconvenientes en su área.	0,721	0,966
El sentido de humor de su jefe es su arma principal para rebajar tensiones en el área de trabajo	0,797	0,965
Siente que su jefe está satisfecho consigo mismo por lo que ha logrado en el área de trabajo.	0,798	0,965
Su jefe se preocupa por que estén tan satisfechos como él del trabajo que realizan en el área.	0,902	0,964
Su jefe solicita y ofrece apoyo a los trabajadores cuando lo considera necesario.	0,796	0,965

Al momento de tomar decisiones busca y analiza las alternativas más convenientes para solucionar los problemas de su área.	0,876	0,964
Su jefe se preocupa por fomentar entre sus colaboradores la armonía, compañerismo para lograr resultaos beneficios en el área.	0,866	0,964
Su jefe se preocupa por utilizar herramientas para mejorar las habilidades que necesitan sus colaboradores para realizar su trabajo.	0,785	0,965
Se preocupa por que exista una comunicación efectiva en su área para que la retroalimentación sea inmediata y se superen los inconvenientes.	0,895	0,964
Realiza reuniones periódicas para informar a los trabajadores sobre los resultados de los planes del área.	0,712	0,966
Su jefe se preocupa constantemente de que los colaboradores conozcan e internalicen las creencias individuales con las organizacionales.	0,828	0,965
Su jefe se preocupa constantemente de que los colaboradores conozcan e internalicen los valores de la empresa	0,88	0,964
Su jefe se preocupa constantemente de que los colaboradores conozcan e internalicen la misión de la empresa	0,788	0,965
Su jefe se preocupa constantemente de que los colaboradores conozcan e internalicen la visión de la empresa	0,781	0,965
Su jefe práctica y se preocupa constantemente de que sus colaboradores conozcan e internalicen la visión de la empresa.	0,555	0,968

ANEXO 10. Escala de fiabilidad Alpha de Cronbach del instrumento de opinión del experto

	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
CLARIDAD	,838	,983
OBJETIVIDAD	,843	,983
ACTUALIDAD	,898	,982
ORGANIZACION	,798	,983
SUFICIENCIA	,856	,982
INTENCIONALIDAD	,973	,981
CONSISTENCIA	,854	,983
COHERENCIA	,931	,981
METODOLOGIA	,921	,981
OBJETIVOS	,848	,982
CONTENIDO	,893	,982
COMUNICACIÓN EFECTIVA	,802	,983
COMPROMISO	,903	,982
DESARROLLO COMPENTENCIAS	,931	,981
EVLAUACION Y CONDCIONES ECONOMICAS	,874	,982

ANEXO 11. Relación de Expertos que Evaluaron la Propuesta

LISTA DE EXPERTOS		
EMPRESA	GERENTE GENERAL	TELEFONO
T&C Tecnología y Construcción EIRL	Walter Soto Espinoza	723707
Municipalidad de Bolognesi	Luis Carpio	948984110
Swisscontact – Fundación Suiza para el Desarrollo	Daniel Ascencio Angulo	976687688
Universidad Cesar Vallejo – Filial Huaraz	Waldir Rafael Torres	971186648
Empresa Minera Santa Luisa	Oscar Morales	956121217
Banco de Crédito del Perú	Cotrina Alcalde William - Jefe de operaciones	950522985
Banco de Crédito de Perú – oficina Huaraz	Edgard Narro	989190122
Carlo T. Camusso EIRL	Juan Carlos Cabanillas	6375140
Distribuidora Cunza S.A.	Fernando Cunza Arana	986723495
Banco de Crédito de Perú – oficinà Raimondi	Vladimir López Zorrilla	948575694
SENATI - Filial Huaraz	Sandra Yliana Gonzáles Sánchez	976279266
DIGEST NAT S.A.C	Villon Cadillo Edding	983924661
Grupo Moreno Automotriz	Fredy More Neglia	948008199
OSINERGMING	Sixto Zegarra Uceda / Jefe Regional	976279266
Fundación FORD PERU / ONG	Wong Meoño Lola	980072037
Word Vision Perú / ALT NORTE	Guillermo Salcedo Canelo	950522985
Word Vision Perú/ ALT SUR	Maiker Villanueva Huansha	944222988
Jurado Nacional de Elecciones / Administrador - Bolognesi	Armando Marcial Canchari Ordoñez	043 - 421970
Consorcio Cosapi-Translei/Gerente	Carlos Pajuelo Cubillas	975562551
Minera Barrick-Pierina/Gerente de RRHH	Cristhopher Niquen	989056303

ANEXO 12. Base de Datos N°1

ANEXO 13. Base de Datos N°2