



**INFOSET**

INFORMACIÓN Y SERVICIOS TECNOLÓGICOS

# GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN MINERÍA

Este curso proporciona conocimientos teóricos sobre la gestión de recursos humanos en el sector minero, considerando sus particularidades operativas y normativas. Los participantes aprenderán a administrar el talento humano, aplicar la legislación laboral vigente y fortalecer la cultura organizacional y las relaciones laborales en entornos mineros.

## CURSO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN MINERÍA



### CONTENIDO

#### 1. Marco General de la Gestión de RR. HH. en Minería

- 1.1. Particularidades del sector minero peruano
- 1.2. Rol estratégico de RR. HH. en operaciones mineras
- 1.3. Entidades fiscalizadoras: MINEM, SUNAFIL y OEFA

#### 2. Normativa Laboral Aplicable al Sector Minero

- 2.1. Régimen laboral minero y tipos de contrato
- 2.2. Jornada acumulativa, turnos rotativos (14x7, 20x10) y trabajo en campamento
- 2.3. Derechos, obligaciones y documentación laboral obligatoria

#### 3. Planificación, Reclutamiento y Selección de Personal

- 3.1. Perfiles de puestos mineros y competencias críticas
- 3.2. Reclutamiento, selección y evaluación médica ocupacional
- 3.3. Inducción general y específica, acreditación ante MINEM

#### 4. Capacitación, Desempeño y Desarrollo del Talento

- 4.1. Capacitación obligatoria en minería y SST (IPERC, PETAR)
- 4.2. Evaluación del desempeño y gestión de la productividad
- 4.3. Planes de carrera, desarrollo y retención del talento

#### 5. Seguridad, Salud Ocupacional y Bienestar

- 5.1. Sistema de Gestión de SST según Ley N.º 29783 y D.S. 024
- 5.2. Vigilancia médica, gestión de fatiga y trabajo en altura
- 5.3. Bienestar laboral, clima organizacional y convivencia en campamentos

#### 6. Relaciones Laborales, Remuneraciones y Fiscalización

- 6.1. Estructura de compensaciones, beneficios y planillas mineras
- 6.2. Relaciones laborales, negociación colectiva y desvinculación
- 6.3. Fiscalización laboral de SUNAFIL y gestión de contingencias

## 1. Marco General de la Gestión de Recursos Humanos en Minería

La **Gestión de Recursos Humanos en Minería** constituye un eje transversal dentro de la administración de las operaciones mineras, debido a que el capital humano es un factor determinante para la **seguridad, continuidad operativa, productividad y sostenibilidad del negocio minero**. A diferencia de otros sectores económicos, la minería se desarrolla en entornos de alto riesgo, ubicaciones remotas y condiciones laborales exigentes, lo que demanda un enfoque especializado y altamente estructurado en la gestión del personal.

En el contexto peruano, la gestión de RR. HH. en minería no se limita a funciones administrativas tradicionales, como la contratación o el pago de remuneraciones, sino que cumple un **rol estratégico** alineado con los objetivos operativos, legales y sociales de la empresa. El área de recursos humanos participa activamente en la planificación de la fuerza laboral, la definición de perfiles críticos, la gestión de competencias y la implementación de políticas orientadas a la prevención de riesgos laborales y al cumplimiento normativo.

Asimismo, la gestión de personas en minería debe responder a un **marco regulatorio complejo y altamente fiscalizado**, donde confluyen la legislación laboral general, la normativa específica del sector minero, los estándares de seguridad y salud en el trabajo y las exigencias ambientales. En este escenario, RR. HH. actúa como un área articuladora entre la alta dirección, las áreas operativas y los trabajadores, asegurando que las decisiones relacionadas con el personal se adopten de manera técnica, documentada y conforme a la normativa vigente.

Finalmente, una gestión eficiente de recursos humanos en minería contribuye de manera directa al **desempeño organizacional**, al fortalecimiento del clima laboral y a la sostenibilidad social de los proyectos mineros. La correcta administración del talento humano permite reducir la rotación, mejorar la productividad, prevenir conflictos laborales y fortalecer la reputación de la empresa frente a las comunidades, autoridades y demás partes interesadas.

## 1.1. Particularidades del sector minero peruano

El **sector minero peruano** presenta un conjunto de particularidades estructurales, operativas, sociales y normativas que lo diferencian de manera significativa de otros sectores productivos del país y que condicionan directamente la **gestión de los recursos humanos**. Comprender estas características es fundamental para diseñar políticas laborales, estrategias de reclutamiento y modelos de gestión del talento acordes con la realidad del entorno minero.

Desde el punto de vista económico, la minería constituye uno de los **principales pilares de la economía nacional**, con un peso relevante en el Producto Bruto Interno, en la generación de divisas por exportaciones y en la inversión privada. Este rol estratégico convierte a las operaciones mineras en proyectos de gran escala, con ciclos de vida largos y una alta exposición a factores externos como los precios internacionales de los minerales, lo que obliga a una **planificación de personal flexible y de largo plazo**.

Una de las principales particularidades del sector es su **ubicación geográfica**. Las operaciones mineras en el Perú se desarrollan mayoritariamente en zonas alejadas de los principales centros urbanos, muchas veces en regiones de difícil acceso, a gran altitud o en condiciones climáticas extremas. Esta realidad impacta directamente en la gestión de personas, ya que exige sistemas especiales de trabajo en campamentos, rotación de personal, provisión de servicios básicos, alimentación, alojamiento y programas de bienestar que no suelen existir en otros sectores productivos.

Asimismo, la minería peruana se caracteriza por una **alta intensidad de riesgos laborales**. La naturaleza de las actividades extractivas, el uso de maquinaria pesada, los trabajos en altura, la exposición a agentes físicos, químicos y ergonómicos, así como las condiciones geográficas, convierten a la seguridad y salud en el trabajo en un eje central de la gestión de recursos humanos. En este contexto, RR. HH. no solo administra personas, sino que participa activamente en la prevención de accidentes, la vigilancia médica y el cumplimiento de estándares de seguridad obligatorios.

Otra particularidad relevante es la **estructura de la fuerza laboral minera**, que combina personal propio, empresas contratistas y subcontratistas. Este modelo,

---

ampliamente utilizado en el sector, introduce un alto nivel de complejidad en la administración del personal, ya que requiere coordinación permanente entre diferentes empleadores, alineamiento de políticas de seguridad, control documental y cumplimiento uniforme de la normativa laboral y de seguridad, independientemente del régimen de contratación.

El sector minero peruano también opera bajo un **marco normativo altamente regulado y fiscalizado**. Las empresas están sujetas no solo a la legislación laboral general, sino también a normas específicas del sector minero, disposiciones en materia de seguridad y salud en el trabajo, y exigencias ambientales. Esta multiplicidad de normas obliga a que la gestión de recursos humanos sea técnica, documentada y preventiva, con especial énfasis en la trazabilidad de la información laboral y la preparación ante procesos de fiscalización.

Desde el punto de vista social, la minería en el Perú se desarrolla en un entorno donde las **relaciones con las comunidades locales** tienen una influencia directa en la estabilidad de las operaciones. La demanda de empleo local, la expectativa de beneficios sociales y la percepción del impacto ambiental generan presiones adicionales sobre la gestión de personas. En este contexto, RR. HH. cumple un rol clave en la gestión del empleo local, la convivencia intercultural, la prevención de conflictos sociales y el fortalecimiento de la denominada licencia social para operar.

Otra característica distintiva del sector es la **alta demanda de perfiles técnicos y especializados**, especialmente en áreas de operación, mantenimiento, geología, ingeniería y seguridad. La disponibilidad limitada de talento calificado en determinadas regiones del país obliga a las empresas a implementar estrategias de atracción, capacitación continua y retención del personal, así como a invertir en el desarrollo de competencias internas para asegurar la continuidad operativa.

Finalmente, el sector minero peruano convive con la presencia de **minería informal e ilegal**, fenómeno que genera distorsiones en el mercado laboral, competencia por mano de obra y riesgos sociales y de seguridad. Aunque esta actividad se encuentra fuera del marco formal, su existencia influye indirectamente en la gestión de recursos humanos de la minería formal, especialmente en regiones donde ambas actividades coexisten.

En conjunto, estas particularidades hacen que la **gestión de recursos humanos en minería** requiera un enfoque especializado, preventivo y estratégico, capaz de integrar aspectos operativos, legales, sociales y humanos, garantizando no solo el cumplimiento normativo, sino también la sostenibilidad y competitividad de las operaciones mineras en el Perú.

## 1.2. Rol estratégico de RR. HH. en operaciones mineras

El **rol estratégico de los Recursos Humanos (RR. HH.) en las operaciones mineras** va mucho más allá de la administración tradicional de personal. En este contexto, la gestión de RR. HH. se configura como una **función central para el logro de los objetivos empresariales**, la productividad sostenible, el bienestar de los trabajadores y la mitigación de riesgos, tanto laborales como sociales. Dada la complejidad técnica, normativa y social del sector minero, la gestión del talento humano se transforma en un componente clave de la estrategia corporativa.

En primer lugar, los RR. HH. son responsables de **alinear la planificación de la fuerza laboral con los objetivos productivos y operativos de la minería**. Esto implica anticipar las necesidades de personal en función de los ciclos de producción, los proyectos de expansión o los cambios tecnológicos, así como ajustar los perfiles de competencia requeridos. Dicha planificación permite evitar brechas de talento, reducir los costos asociados a la rotación de personal y fortalecer la capacidad operativa en momentos críticos.

Otro aspecto estratégico es el rol de RR. HH. en la **construcción y mantenimiento de la cultura organizacional**, especialmente en términos de seguridad y cumplimiento de estándares. La minería es una actividad de alto riesgo, por lo que generar una cultura sólida de prevención es esencial para la reducción de accidentes y enfermedades laborales. El departamento de RR. HH. diseña e implementa programas de formación continua, campañas de sensibilización, sistemas de incentivos por buen desempeño y mecanismos de seguimiento que promueven comportamientos seguros y responsables entre los trabajadores.

Asimismo, RR. HH. participa activamente en la **gestión de competencias y desarrollo profesional**. En un entorno donde la tecnología y los procesos cambian rápidamente, la capacitación constante se convierte en una herramienta estratégica para mantener la competitividad. Los profesionales de RR. HH. diseñan programas de formación específicos que no solo cumplen con las exigencias normativas en seguridad y salud en el trabajo, sino que también fortalecen habilidades técnicas y de liderazgo, contribuyendo al crecimiento interno de talento y a la retención de trabajadores valiosos.

La gestión del desempeño es otra función estratégica fundamental. RR. HH. implementa sistemas integrales de evaluación que permiten medir la productividad individual y colectiva, identificar oportunidades de mejora, reconocer el mérito y establecer rutas de desarrollo profesional. Estos sistemas, cuando están bien diseñados, no solo impulsan el rendimiento, sino que también fomentan la transparencia y la motivación del personal.

Además, el área de RR. HH. juega un papel clave en la **prevención y gestión de conflictos laborales**, especialmente en un sector marcado por la presencia de sindicatos, negociación colectiva y derechos laborales reconocidos. La capacidad para conducir diálogos constructivos con representantes de los trabajadores, anticipar tensiones laborales y gestionar procesos de negociación con criterios técnicos y de respeto mutuo contribuye a la estabilidad operativa y a la reducción de riesgos legales y reputacionales.

Los recursos humanos también cumplen un rol estratégico en la **gestión del cambio organizacional**. Las operaciones mineras están sujetas a innovaciones tecnológicas, automatización de procesos y cambios en los modelos productivos, lo que exige adaptar la fuerza laboral a nuevas formas de trabajo. RR. HH. lidera estos procesos, articulando estrategias de comunicación, capacitación y acompañamiento para facilitar la transición, reducir la resistencia al cambio y maximizar la adopción de nuevas prácticas.

Finalmente, el rol estratégico de RR. HH. en minería se extiende a la **gestión de la relación con comunidades y grupos de interés externos**, especialmente cuando las operaciones se encuentran en zonas con presencia de comunidades rurales o indígenas. RR. HH. colabora con otras áreas de la empresa para diseñar iniciativas de empleo local, capacitación, inclusión y desarrollo de capacidades, contribuyendo al fortalecimiento de la licencia social para operar.

En síntesis, el rol estratégico de RR. HH. en las operaciones mineras se fundamenta en la capacidad de integrar y sincronizar las necesidades humanas con los objetivos técnicos, productivos, culturales y sociales de la empresa, asegurando que el recurso humano no solo sea un factor de cumplimiento normativo, sino un **impulsor de competitividad, seguridad y sostenibilidad**.

### 1.3. Entidades fiscalizadoras: MINEM, SUNAFIL y OEFA

En el **sector minero peruano**, la gestión de recursos humanos y el cumplimiento de las normas laborales, técnicas y ambientales se desarrollan dentro de un marco regulatorio complejo en el que intervienen diversas entidades estatales con funciones de **supervisión, fiscalización y control**. Entre las más relevantes se encuentran el **Ministerio de Energía y Minas (MINEM)**, la **Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL)** y el **Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA)**. Estas instituciones, cada una en su ámbito, contribuyen a garantizar que la actividad minera se lleve a cabo de manera formal, segura, responsable y respetando los derechos de los trabajadores, así como las obligaciones ambientales y técnicas de las empresas.

**El Ministerio de Energía y Minas (MINEM) es la autoridad rector principal del sector minero** en el Perú. Su responsabilidad abarca la formulación de políticas, la regulación y la supervisión del desarrollo de las actividades extractivas, desde la exploración hasta la explotación de los recursos minerales. A través de dependencias como la Dirección General de Minería y otras unidades técnicas, el MINEM establece las normas técnicas que rigen las operaciones mineras, supervisa que las actividades se ajusten a la legislación vigente y coordina con otras instituciones del Estado para asegurar la sostenibilidad de los proyectos. En el contexto de recursos humanos, el MINEM define lineamientos y exigencias relacionados con la **seguridad en las faenas**, las condiciones de trabajo y los requisitos que las empresas deben cumplir para operar de manera formal en el país.

**La Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL)** es la entidad encargada de **promover, supervisar y verificar que los empleadores cumplan con las normas laborales** en todo el territorio nacional, incluyendo el sector minero. Adscrita al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, SUNAFIL tiene la autoridad para **realizar inspecciones laborales, verificar condiciones de trabajo, jornadas, descansos,**

**cumplimiento de obligaciones contractuales, remuneraciones, seguridad y salud en el trabajo**, así como para imponer sanciones administrativas a las empresas que infrinjan estas normas. Su función es clave para proteger los derechos de los trabajadores mineros y asegurar que las prácticas de contratación, registro, seguridad y compensaciones se ajusten a las disposiciones legales. En minería, donde las condiciones laborales y los riesgos son particularmente exigentes, SUNAFIL actúa como un mecanismo de control técnico que vela por el cumplimiento de las obligaciones laborales y la prevención de riesgos ocupacionales.

Por su parte, el **Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA)** es una entidad técnica especializada adscrita al Ministerio del Ambiente, con el mandato de garantizar que las actividades económicas se desarrollen en equilibrio con el derecho de las personas a un ambiente sano. El OEFA cumple funciones de **evaluación, supervisión, fiscalización y sanción en materia ambiental**, aplicables también al sector minero. Esto incluye verificar el cumplimiento de los compromisos ambientales asumidos por las empresas mineras en instrumentos como los Estudios o Declaraciones de Impacto Ambiental, los Programas de Adecuación y Manejo Ambiental y otros mecanismos de gestión ambiental. Como organismo rector del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental, el OEFA no solo fiscaliza directamente a las empresas, sino que también supervisa a otras entidades con funciones de fiscalización ambiental en distintos niveles, emitiendo normas y lineamientos para una aplicación uniforme de los estándares de protección ambiental. Su rol es fundamental para asegurar que las operaciones mineras no generen impactos ambientales no controlados y que se sancione a quienes incumplen las obligaciones ambientales.

Estas tres entidades operan de manera complementaria, cada una en su ámbito de competencia: el **MINEM** regula y supervisa el marco técnico y operativo del sector minero, **SUNAFIL** se enfoca en el cumplimiento de las normas laborales y de seguridad en el trabajo, y el **OEFA** fiscaliza el cumplimiento de las obligaciones ambientales. Su interacción y coordinación son esenciales para asegurar que las empresas mineras cumplan con los estándares legales más altos, brindando protección tanto a los trabajadores como al entorno natural y social en el que se desarrollan las actividades extractivas.

## 2. Normativa Laboral Aplicable al Sector Minero

La **normativa laboral aplicable al sector minero peruano** combina disposiciones generales del derecho laboral con reglas y excepciones específicas derivadas de la naturaleza de la actividad minera. Esta normativa tiene como objetivo regular las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores del sector, proteger los derechos laborales, establecer condiciones de trabajo seguras, definir tipos de contrato, jornadas especiales y beneficios particulares que responden a las exigencias operativas y de riesgo propias de la minería.

En el Perú, aunque las empresas mineras se rigen en principio por la **Legislación laboral general**, como la Ley de Productividad y Competitividad Laboral y su reglamento, existen normas **especiales y complementarias** que tienen impacto directo en la gestión de recursos humanos en minería. Esto se debe a que las labores mineras se desempeñan en condiciones extraordinarias de riesgo, geografía remota y con requerimientos técnicos elevados, por lo cual la normativa laboral se adapta para responder a estas peculiaridades.

Una característica normativa destacada es la **presencia de normas que reconocen derechos específicos para trabajadores mineros**, como es el caso de la figura del ingreso mínimo minero. Este ingreso tiene como finalidad asegurar que las remuneraciones del personal minero no sean inferiores a un porcentaje adicional sobre el salario mínimo legal, en atención a los riesgos y condiciones especiales de la actividad. Además, existen reglas que establecen beneficios adicionales relacionados con la seguridad social y la cobertura de riesgos laborales.

La **normativa laboral minera también contempla obligaciones adicionales para los empleadores**. Por ejemplo, en situaciones donde las operaciones están ubicadas en zonas alejadas de centros urbanos, las empresas están obligadas a facilitar servicios complementarios a sus trabajadores, como vivienda, servicios de asistencia social, recreación y atención médica, en la medida en que estas prestaciones no estén ya cubiertas por sistemas de seguridad social. Esta obligación responde a la necesidad de asegurar condiciones laborales y de vida aceptables en entornos remotos.

Un elemento de gran importancia dentro de la normativa laboral aplicable es el **seguro complementario de trabajo de riesgo**, obligatorio para actividades catalogadas como de alto riesgo, entre ellas la minería. Este seguro, que se suma a la cobertura de EsSalud, provee protección adicional al trabajador ante accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, incluyendo atención médica especializada, rehabilitación y, en caso de incapacidad o fallecimiento, beneficios complementarios.

La regulación de la **jornada de trabajo y modalidades especiales** también figura como un aspecto distintivo. Debido a la naturaleza continua y operativa de las actividades mineras, se permiten jornadas atípicas o acumulativas que difieren de las jornadas estándar de 8 horas diarias. Estas jornadas especiales, aunque sujetas a límites legales y condiciones mínimas de descanso, responden a la organización productiva de los turnos en minas, en los cuales períodos de trabajo prolongado son compensados con bloques de descanso específicos.

Adicionalmente, la normativa laboral minera incorpora **beneficios sociales y previsionales particulares**, como la participación en fondos complementarios de jubilación destinados a trabajadores de industrias de alto riesgo, entre ellas la minería, que reconoce la exigencia física y los factores de desgaste asociados a estas labores.

Todas estas disposiciones se articulan con otros componentes de la regulación laboral común: **contratos de trabajo formales, derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores, remuneraciones, descansos, gratificaciones, compensación por tiempo de servicios (CTS), vacaciones y condiciones de salud ocupacional**, integrando un sistema normativo que busca equilibrar las exigencias productivas del sector minero con la dignidad, seguridad y protección de los trabajadores.

En conjunto, este marco normativo exige a las empresas mineras y a sus gestores de recursos humanos mantener **procesos internos sólidos de cumplimiento legal, documentación actualizada y mecanismos de supervisión permanentes**, dado que la fiscalización del cumplimiento laboral y de seguridad es intensiva en el sector.

## 2.1. Régimen laboral minero y tipos de contrato

En el sector minero peruano, el **régimen laboral** no está regido por un régimen especial de contratación distinto al del resto de actividades del país, pero sí incorpora **elementos específicos y obligaciones peculiares** que responden a las características propias de la actividad minera y sus condiciones de trabajo. La minería se rige principalmente por la **Ley de Productividad y Competitividad Laboral (Decreto Legislativo N.º 728)** y su Texto Único Ordenado, que establecen las reglas generales sobre la relación laboral entre empleadores y trabajadores, incluyendo modalidades de contratos y condiciones de trabajo.

Desde el punto de vista legal, **no existe un sistema contractual exclusivo para trabajadores mineros**, de modo que los empleadores aplican los tipos de contrato reconocidos en la legislación laboral general. Entre las principales modalidades de contratación se encuentran el **contrato de trabajo por tiempo indeterminado** y los **contratos sujetos a modalidad o a plazo fijo**. Ambos tipos de contrato pueden ser utilizados en la actividad minera, siempre que se respete la legislación laboral vigente y las condiciones específicas del trabajo que se va a realizar.

El **contrato de trabajo por tiempo indeterminado** es la forma más común de relación laboral y se caracteriza por no tener una fecha de término preestablecida. Este tipo de contrato puede celebrarse de manera verbal o escrita, y una vez superado el período de prueba legal que generalmente es de tres meses el trabajador adquiere estabilidad laboral, lo que implica que solo puede ser desvinculado por causa justa o con el pago de una indemnización legal. Esta modalidad proporciona mayor protección al trabajador y suele aplicarse sobre todo cuando la función desempeñada es permanente dentro de la operación minera.

Por otro lado, los **contratos sujetos a modalidad** son aquellos que tienen una **duración determinada** y están vinculados a la naturaleza temporal, accidental o específica del servicio que se va a prestar. Estos contratos deben celebrarse por escrito y registrarse ante la autoridad laboral dentro de los plazos establecidos por la ley. En el contexto minero, esta modalidad puede emplearse para **proyectos especiales, actividades de corta duración o servicios temporales**, siempre que exista una justificación objetiva vinculada a la necesidad

---

de la empresa. En muchos casos, estos contratos se utilizan en labores de exploración, servicios auxiliares o actividades que no forman parte del ciclo productivo permanente.

Adicionalmente, dentro de los contratos sujetos a modalidad pueden incluirse **variantes como los contratos por obra o servicio determinado, intermitentes o por temporada**, que responden a necesidades específicas del mercado o de la propia operación. Por ejemplo, un contrato por obra puede ser adecuado para tareas de mantenimiento programado o proyectos de corto plazo, mientras que un contrato de temporada puede emplearse en actividades que dependen de ciclos estacionales de producción. En todos los casos, la **duración y condiciones del contrato deben estar debidamente justificadas y documentadas**, y no pueden ser utilizados para evadir derechos laborales fundamentales.

Es importante mencionar que, aunque no exista un régimen especial de contratación, **la actividad minera incorpora obligaciones adicionales para los empleadores**. Por ejemplo, en función de características geográficas y operativas, las empresas deben proporcionar facilidades de vivienda, transporte, servicios de asistencia médica y social para trabajadores desplazados a zonas alejadas, cuando estos servicios no estén cubiertos por la seguridad social. Asimismo, la minería es considerada una actividad de alto riesgo, lo que implica la contratación de un **seguro complementario de trabajo de riesgo** para proteger a los trabajadores ante accidentes o enfermedades profesionales.

En resumen, el régimen laboral aplicable en minería peruana para efectos de contratación se basa en las **modalidades generales reconocidas por la legislación laboral**, con especial atención a las condiciones operativas de la actividad extractiva. La correcta utilización de cada tipo de contrato, junto con el cumplimiento de las obligaciones adicionales en términos de seguridad, bienestar y protección social, es una **responsabilidad clave de la gestión de recursos humanos**, que debe garantizar tanto la formalidad de la relación laboral como la protección de los derechos de los trabajadores.

## 2.2. Jornada acumulativa, turnos rotativos (14x7, 20x10) y trabajo en campamento

La **organización del tiempo de trabajo** en la minería peruana presenta características particulares que responden a la naturaleza continua y exigente de las operaciones extractivas. A diferencia de la mayoría de actividades industriales o de servicios, en minería es habitual emplear **jornadas acumulativas y turnos rotativos**, así como modelos de trabajo en **campamentos**, debido a que las faenas están ubicadas frecuentemente en zonas remotas, alejadas de los centros urbanos, y requieren operación permanente de equipos y procesos.

La **jornada acumulativa** es un esquema en el cual las horas de trabajo se concentran en bloques prolongados, permitiendo que los trabajadores laboren más tiempo en determinados días y tengan períodos consecutivos libres luego. La finalidad de este tipo de organización es optimizar la **operatividad de la planta o mina**, reducir tiempos muertos y facilitar la logística de transporte y alojamiento de los trabajadores, que muchas veces deben desplazarse grandes distancias para llegar a la zona de trabajo. Este modelo, aunque atípico respecto a la jornada tradicional, está contemplado dentro del marco legal siempre que se respeten los límites máximos de horas, descansos obligatorios y condiciones mínimas de seguridad y salud.

Dentro de las jornadas acumulativas, los **turnos rotativos** son ampliamente utilizados en la minería peruana, siendo los más representativos los esquemas **14x7** y **20x10**. En el turno **14x7**, el trabajador labora catorce días seguidos y descansa siete días continuos. En el turno **20x10**, realiza veinte días de trabajo seguidos y tiene diez días de descanso. Estos esquemas permiten mantener las operaciones activas las 24 horas del día y los siete días de la semana, organizando a los equipos de trabajo en ciclos que equilibran exigencias productivas con períodos de recuperación fuera del centro de trabajo.

La elección de un esquema u otro depende de diversos factores, como la **distancia entre el lugar de residencia de los trabajadores y la mina**, la disponibilidad de infraestructura de alojamiento, las condiciones geográficas y climáticas, y la política interna de la empresa. Aunque estos turnos implican jornadas prolongadas, la normativa laboral exige que se garantice el descanso suficiente y que se cuente con mecanismos de control

---

de la fatiga laboral, reconociendo que la prolongación de las horas de trabajo puede aumentar los riesgos de accidentes y afectar la salud física y mental si no se gestiona adecuadamente.

**El trabajo en campamento** es otra característica intrínseca de muchas operaciones mineras en el Perú. Debido a que las minas suelen ubicarse en zonas de difícil acceso o alejadas de las ciudades, las empresas habilitan **campamentos o albergues** donde los trabajadores pueden **pernoctar, alimentarse y descansar** durante los períodos en que estén laborando en turno. Estos campamentos funcionan como espacios cerrados que proporcionan servicios básicos, tales como dormitorios, comedores, áreas recreativas y, en muchos casos, servicios de salud y atención médica primaria. La gestión de estos espacios es responsabilidad tanto de los departamentos de logística como de recursos humanos, que deben asegurar condiciones dignas, seguras y compatibles con las normas de higiene, seguridad y bienestar laboral.

La organización de jornadas acumulativas y el uso de campamentos genera retos adicionales para la gestión de recursos humanos y la seguridad industrial, ya que **el equilibrio entre producción, bienestar y salud** debe ser monitoreado de manera constante. El departamento de RR. HH. debe implementar estrategias para **evaluar y mitigar la fatiga**, promover estilos de vida saludables durante los períodos de trabajo y descanso, coordinar programas de transporte seguro hacia y desde las instalaciones, y asegurar que los campamentos cuenten con condiciones adecuadas de higiene, alimentación, alojamiento y servicios básicos.

Además, la implementación de estos esquemas implica una **planificación administrativa cuidadosa**, incluyendo la programación de turnos, el registro de horas trabajadas, el pago de beneficios y compensaciones correspondientes, así como la atención a expectativas familiares y sociales de los trabajadores. Por ejemplo, algunos empleados pueden preferir ciertos esquemas de turno por motivos personales o familiares, lo cual demanda flexibilidad y diálogo por parte de la empresa para equilibrar las necesidades operativas con la satisfacción y retención del personal.

En resumen, las **jornadas acumulativas y los turnos rotativos (14x7, 20x10)**, junto con el **trabajo en campamento**, son mecanismos organizativos propios de la minería

---

peruana que permiten responder a las exigencias de una actividad productiva continua y técnicamente demandante. Su correcta implementación, dentro del marco legal y con un enfoque en la seguridad, la salud ocupacional y el bienestar de los trabajadores, es un componente esencial de la gestión de recursos humanos en este sector.

## 2.3. Derechos, obligaciones y documentación laboral obligatoria

En el contexto del sector minero peruano, la relación entre empleadores y trabajadores se rige por un conjunto de **derechos y obligaciones** establecidos en la legislación laboral vigente, así como por la necesidad de mantener **documentación laboral completa y actualizada**. Esto no solo garantiza el cumplimiento de las normas, sino que también protege a las partes involucradas y permite una gestión transparente, formal y responsable de los recursos humanos.

En primer lugar, los trabajadores mineros gozan de **derechos laborales fundamentales** que forman parte del marco general del derecho laboral peruano y que se aplican de manera plena en la minería. Entre estos derechos se encuentran la percepción de una **remuneración justa y equitativa**, el pago de beneficios sociales como las **gratificaciones, la compensación por tiempo de servicios (CTS) y las vacaciones anuales remuneradas**, así como la garantía de condiciones de trabajo seguras y saludables. Estos derechos buscan asegurar que la actividad laboral se desarrolle con dignidad y que los trabajadores y sus familias cuenten con protección económica y social frente a situaciones de enfermedad, accidentes, jubilación o desempleo.

Además, los trabajadores tienen el derecho a **participar en la negociación colectiva** a través de organizaciones sindicales reconocidas, a asociarse y afiliarse libremente a sindicatos, y a ser representados en la defensa de sus intereses laborales. Esto es especialmente relevante en minería, donde las negociaciones colectivas suelen ser habituales debido a la complejidad de las condiciones de trabajo y la necesidad de discutir beneficios y condiciones propias del sector.

Paralelamente, los empleadores mineros tienen **obligaciones claras y específicas**. Entre ellas está el deber de **respetar los derechos laborales de sus trabajadores**, pagar oportunamente las remuneraciones y beneficios sociales, garantizar un ambiente de trabajo

seguro conforme a los estándares de seguridad y salud en el trabajo, otorgar los períodos de descanso y vacaciones correspondientes, y cumplir con la normativa sobre jornada laboral y compensaciones. La empresa también está obligada a registrar los contratos laborales, afiliar a los trabajadores a los sistemas de seguridad social y cumplir con las obligaciones tributarias y sociales relacionadas con la planilla.

Adicionalmente, los empleadores deben adoptar medidas específicas para proteger a los trabajadores frente a los riesgos propios de la actividad minera. Esto incluye asegurar la **implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo**, realizar evaluaciones médicas ocupacionales periódicas, proporcionar equipos de protección personal adecuados, y promover programas de capacitación continua en seguridad laboral. Estas obligaciones no son solo una buena práctica empresarial, sino un requisito legal que busca reducir la accidentabilidad y preservar la salud física y mental de los trabajadores.

En cuanto a la **documentación laboral obligatoria**, las empresas mineras deben mantener una serie de documentos que acrediten la formalidad y el cumplimiento de la relación laboral. Entre los documentos esenciales se encuentran los **contratos de trabajo**, que deben reflejar claramente la modalidad de contratación, la duración, las funciones del trabajador y las condiciones laborales pactadas; los **registros de jornada de trabajo**, que permiten verificar el cumplimiento de los horarios y la aplicación de jornadas acumulativas o turnos rotativos; y los **comprobantes de pago de remuneraciones y beneficios sociales**, que constituyen prueba del cumplimiento de las obligaciones económicas hacia el trabajador.

También es obligatorio contar con **fichas de seguridad social y registros de afiliación a Essalud**, la documentación relacionada con el **seguro complementario de trabajo de riesgo**, y los **informes y constancias de evaluación médica ocupacional**. Todos estos documentos deben conservarse de manera ordenada y accesible, ya que pueden ser requeridos durante procesos de fiscalización laboral o auditorías internas.

La gestión documental en recursos humanos no se limita a la contratación y remuneración, sino que también abarca documentos relacionados con **capacitación, evaluaciones de desempeño, certificaciones de seguridad, permisos, licencias, y comunicaciones oficiales entre empleador y trabajador**. Mantener esta documentación

---

actualizada, clasificada y respaldada es un principio fundamental de una gestión de recursos humanos eficaz y es un requisito indispensable para responder ante inspecciones de entidades fiscalizadoras como SUNAFIL.

En conjunto, los **derechos y obligaciones** de empleadores y trabajadores, junto con la **obligación de mantener documentación laboral completa**, constituyen la base de una relación laboral formal, transparente y ajustada a la ley en la minería peruana. Su cumplimiento eficaz no solo protege a los trabajadores, sino que también fortalece la gestión interna de las empresas mineras, contribuye a la sostenibilidad operativa y minimiza riesgos legales y laborales.

### 3. Planificación, Reclutamiento y Selección de Personal

**La planificación, el reclutamiento y la selección de personal** constituyen una fase crítica dentro de la gestión de recursos humanos en el sector minero, dado que determinan la capacidad de la empresa para contar con el talento adecuado en cantidad, calidad y en el momento oportuno. Estos procesos no solo responden a necesidades operativas inmediatas, sino que forman parte de una estrategia integral que vincula la **proyección de la fuerza laboral** con los objetivos productivos, de seguridad, de desarrollo organizacional y de cumplimiento normativo. Una gestión eficaz en esta etapa fortalece la capacidad de la empresa para enfrentar retos asociados a la complejidad técnica, la competitividad del sector y las exigencias de un entorno laboral especializado.

La **planificación de personal** comienza con la identificación de las necesidades de talento humano en función de los planes operativos y de producción de la mina. Este proceso implica analizar la demanda de personal por áreas, perfiles, niveles de experiencia y competencias técnicas requeridas, así como proyectar la fuerza laboral necesaria para cubrir turnos, períodos de mantenimiento, inauguraciones de nuevas áreas productivas y eventualidades propias de un proyecto minero. La planificación también considera aspectos demográficos y socioeconómicos, como la disponibilidad de trabajadores calificados en la región, tasas de rotación histórica y tendencias del mercado laboral local y nacional. Este diagnóstico permite a la gestión de recursos humanos establecer proyecciones realistas y diseñar estrategias adecuadas para atraer y retener al personal requerido.

Una vez que la **planificación** ha establecido las necesidades de talento, se procede al **reclutamiento**, que es el conjunto de actividades orientadas a atraer candidatos potenciales para cubrir las vacantes disponibles. En minería, las estrategias de reclutamiento son diversas y pueden incluir anuncios en portales de empleo especializados, alianzas con instituciones educativas (como universidades e institutos técnicos), ferias de empleo, redes profesionales y programas de relación con la comunidad local. Dada la alta demanda de perfiles técnicos en el sector, es frecuente que las empresas mineras implementen programas de reclutamiento continuo y relaciones estratégicas con centros de formación técnico-profesional para asegurar un flujo constante de candidatos calificados.

---

El reclutamiento en minería también debe responder a obligaciones de **inclusión y equidad**, promoviendo la participación de grupos tradicionalmente subrepresentados, como mujeres en áreas técnicas, así como priorizando la contratación de mano de obra local cuando las competencias lo permitan, lo cual contribuye a fortalecer la relación con las comunidades y la licencia social para operar.

El siguiente paso es la **selección de personal**, que consiste en evaluar y escoger a los candidatos más idóneos para ocupar los puestos definidos en la planificación. Este proceso abarca varias etapas, incluyendo la revisión de currículos, entrevistas individuales o por competencias, pruebas técnicas específicas para evaluar habilidades prácticas, y evaluaciones psicométricas que permiten valorar aspectos de personalidad, comportamiento y aptitudes. En el sector minero, la selección suele complementarse con **evaluaciones médicas ocupacionales** previas a la contratación para asegurar que los candidatos cumplen con las condiciones de salud requeridas para desempeñar funciones en entornos exigentes, como altura, exposición a ruido o trabajo en turnos prolongados.

Una selección efectiva no solo determina la capacidad técnica del candidato, sino también su **adecuación cultural y conductual** a los valores de seguridad, trabajo en equipo y responsabilidad que demanda la operación minera. Las decisiones de contratación se basan en criterios objetivos y documentados que buscan minimizar los riesgos de incompatibilidades posteriores, reducir la rotación de personal y optimizar la productividad.

Adicionalmente, las empresas mineras modernas suelen implementar sistemas tecnológicos y herramientas de gestión del talento que facilitan la administración de procesos de reclutamiento y selección, incluyendo plataformas de seguimiento de candidatos, bases de datos de talentos y métricas de desempeño de los procesos mismos. Estas herramientas permiten identificar tendencias, estimar tiempos de cobertura de vacantes, calcular el retorno de inversión en reclutamiento y ajustar las estrategias conforme a resultados cuantificables.

Finalmente, es importante destacar que la **planificación, el reclutamiento y la selección** no son procesos aislados, sino que se integran con etapas posteriores de inducción, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional, constituyendo un ciclo continuo que fortalece la estrategia de talento de la organización. En minería, donde

---

---

la seguridad, la especialización técnica y la continuidad operativa son prioridades, estos procesos se diseñan con un enfoque preventivo, estratégico y alineado con la sostenibilidad de los proyectos.

### 3.1. Perfiles de puestos mineros y competencias críticas

Dentro de la gestión de recursos humanos en minería, la **definición de perfiles de puestos** y la identificación de **competencias críticas** constituyen una base fundamental para asegurar que cada cargo sea ocupado por personal idóneo, que no solo posea los conocimientos técnicos requeridos, sino también las habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse de forma segura, eficiente y alineada con los objetivos de la organización. Este proceso es un elemento clave de la planificación del talento y tiene impacto directo en la productividad, la seguridad laboral y la retención de personal.

Un perfil de puesto minero es un documento técnico que describe de forma detallada las responsabilidades, funciones, condiciones de trabajo, requisitos y expectativas asociadas a un cargo específico dentro de la operación minera. Los perfiles no solo especifican los aspectos técnicos del trabajo, sino también las competencias conductuales y organizacionales consideradas críticas para el éxito en el puesto. La elaboración de estos perfiles debe responder a las necesidades reales de la operación, a la normativa de seguridad vigente y a las buenas prácticas de gestión de talento humano.

En la minería existen múltiples perfiles de puestos que pueden agruparse en grandes categorías como: **operativos, técnicos, profesionales y de supervisión/gerenciales**. Los puestos operativos incluyen roles como operadores de equipos de perforación, cargadores, volquetes, palistas y personal de mantenimiento básico. Estos puestos requieren competencias técnicas específicas relacionadas con el manejo de maquinaria, lectura de planos básicos, ejecución de procedimientos operativos, y un enfoque permanente en la seguridad y el cumplimiento de protocolos.

Los perfiles de carácter **técnico** y **profesional**, por su parte, abarcan funciones como técnicos en mantenimiento, topografía, geología, control de procesos, gestión de energía y otros campos especializados que demandan formación técnica o universitaria. Estos profesionales no solo deben dominar competencias técnicas avanzadas, sino también

---

habilidades para el análisis de datos, solución de problemas, toma de decisiones y trabajo en equipo en contextos de alta exigencia operativa.

En niveles de **supervisión y gerenciales**, los perfiles de puesto consideran competencias de liderazgo, gestión de equipos, planificación y coordinación de operaciones complejas. Estos roles tienen además la responsabilidad de asegurar que los estándares de seguridad, salud ocupacional y cumplimiento legal se mantengan en todas las áreas bajo su supervisión.

Las **competencias críticas** son aquellas habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos que son esenciales para el desempeño eficaz de cualquier puesto en minería. Entre las competencias técnicas se encuentra el dominio de procedimientos de operación de equipos pesados, manejo de software especializado, interpretación de lecturas técnicas y conocimientos sólidos en seguridad minera. Estas competencias aseguran que el trabajador pueda ejecutar sus tareas conforme a estándares de calidad y sin poner en riesgo su integridad o la de sus compañeros.

Además de las competencias técnicas, las empresas mineras consideran **competencias blandas o transversales** como fundamentales para garantizar la integración del trabajador en la cultura organizacional y en las dinámicas de equipo. Entre estas destacan la capacidad de comunicación efectiva, trabajo colaborativo, adaptabilidad a condiciones cambiantes, gestión de estrés, pensamiento crítico y liderazgo cuando corresponde. En ambientes mineros, donde la interacción entre equipos y áreas es constante, estas competencias son esenciales para mantener un clima laboral positivo y una operación eficiente.

Un componente particularmente relevante es la competencia en **seguridad y salud en el trabajo**, que se manifiesta en el conocimiento y aplicación permanente de protocolos de seguridad, identificación de riesgos, participación en simulacros y adherencia a prácticas preventivas. Esta competencia es indispensable en todas las áreas y niveles, dado que la minería es una actividad con alto potencial de riesgo si no se cumplen estrictamente los procedimientos establecidos.

La identificación de competencias críticas no solo guía el diseño de perfiles de puestos, sino que también sirve como base para los **procesos de reclutamiento**,

---

---

**selección, capacitación y evaluación del desempeño.** Por medio de estas competencias, las áreas de recursos humanos pueden medir de manera objetiva qué tan preparados están los candidatos o colaboradores actuales para asumir responsabilidades específicas, así como identificar brechas de habilidades que deben ser atendidas mediante programas de desarrollo.

Finalmente, la actualización periódica de los perfiles de puesto y las competencias críticas es una práctica indispensable, ya que la industria minera está en constante evolución tecnológica, normativa y organizacional. Esto obliga a que los responsables de recursos humanos revisen y ajusten estos instrumentos con regularidad, garantizando que respondan a los cambios operativos, a las nuevas exigencias de seguridad y a los avances en conocimiento y tecnología dentro del sector.

### **3.2. Reclutamiento, selección y evaluación médica ocupacional**

**El reclutamiento, la selección y la evaluación médica ocupacional** constituyen procesos clave dentro de la gestión de recursos humanos en la minería, dado que aseguran no solo que los puestos se cubran con personal competente, sino también que los trabajadores cumplan con las condiciones de salud necesarias para desempeñarse de manera segura en un ambiente con riesgos físicos, tecnológicos y ambientales particulares. Estos procesos son complementarios entre sí y requieren de una planificación estratégica, criterios técnicos claros y mecanismos de evaluación rigurosos.

**El reclutamiento** es la etapa inicial en la cual la organización busca atraer candidatos potenciales que cumplan con los requisitos establecidos en los perfiles de puesto. En minería, las estrategias de reclutamiento suelen ser variadas e integrales, incorporando fuentes internas y externas. Entre las fuentes externas se encuentran plataformas de empleo especializadas, ferias laborales, acuerdos con instituciones educativas técnicas y universitarias, y la utilización de redes profesionales. Las fuentes internas incluyen la movilidad de colaboradores dentro de la empresa, programas de recomendación y la identificación de talento de alto potencial para cubrir vacantes futuras. La minería, por su complejidad técnica y operativa, demanda candidatos con niveles específicos de capacitación y certificaciones, por lo que es común que el reclutamiento se realice de manera anticipada y continua para contar con una reserva de talento disponible.

---

El objetivo del **proceso de selección** es identificar, de entre los candidatos reclutados, aquellos que poseen las **competencias técnicas y conductuales** necesarias para desempeñar las funciones del puesto con eficiencia y seguridad. Este proceso se compone de varias etapas: revisión de currículos, pruebas técnicas, entrevistas por competencias, evaluación psicométrica y, en algunos casos, simulaciones prácticas. Las pruebas técnicas permiten validar el nivel de conocimiento en áreas específicas, como operación de maquinaria, lectura de planos o aplicación de normas de seguridad. Las entrevistas por competencias, por su parte, están orientadas a evaluar aspectos conductuales como la capacidad de trabajo en equipo, adaptación al cambio, comunicación efectiva y actitud hacia la seguridad, aspectos fundamentales en un entorno laboral de alto riesgo como lo es la minería.

Un elemento que distingue la selección en minería es la **evaluación médica ocupacional**, la cual se realiza antes de la contratación definitiva y también de manera periódica durante la relación laboral. Esta evaluación tiene como objetivo determinar si el trabajador posee las **condiciones de salud física y mental adecuadas** para desempeñar sus funciones sin comprometer su bienestar ni el de sus compañeros. Dado que la minería puede implicar exposición a ambientes de alta altitud, ruido, vibración, polvo, condiciones climáticas extremas y esfuerzos físicos intensos, la evaluación médica ocupacional se convierte en un requisito indispensable y obligatorio según la normativa de seguridad y salud en el trabajo.

La evaluación médica ocupacional comprende una serie de exámenes clínicos, pruebas funcionales y, en algunos casos, exámenes complementarios según el puesto de trabajo. Entre los aspectos que se valoran se encuentran el estado cardiovascular, respiratorio, musculoesquelético, neurológico y metabólico del candidato, así como su capacidad para tolerar esfuerzos físicos prolongados. Esta evaluación también busca identificar factores de riesgo individuales, tales como enfermedades crónicas no controladas, que puedan limitar el desempeño seguro de las actividades mineras. Si el candidato no cumple con los estándares de salud requeridos para un puesto específico, la empresa debe determinar si existe otro puesto compatible con sus condiciones o, en su defecto, no continuar con la contratación.

La **evaluación médica periódica** no termina con la selección, sino que se realiza de forma continua según la exposición a riesgos o la antigüedad en el puesto, lo cual permite identificar de manera temprana cualquier alteración en la salud del trabajador relacionada con su actividad laboral. Este seguimiento es parte integral de un sistema formal de seguridad y salud en el trabajo y contribuye a la prevención de enfermedades profesionales y accidentes, así como a la promoción de estilos de vida saludables entre los colaboradores.

En conjunto, los procesos de **reclutamiento, selección y evaluación médica ocupacional** forman un bloque articulado que permite a las empresas mineras incorporar al personal adecuado, garantizar su capacidad de trabajo en ambientes exigentes y proteger su salud y bienestar. Una gestión eficaz de estos procesos no solo contribuye a un mejor desempeño operativo, sino que también fortalece la cultura de seguridad, reduce índices de accidentabilidad y promueve una fuerza laboral comprometida y saludable, aspectos esenciales en el contexto productivo y social de la minería.

### **3.3. Inducción general y específica, acreditación ante MINEM**

La **inducción general y específica** constituye una etapa esencial dentro del proceso de incorporación de personal en el sector minero, ya que permite que los trabajadores, desde su ingreso a la empresa, comprendan no solo las funciones que deben desarrollar, sino también las **normas de seguridad, procedimientos operativos, cultura organizacional y obligaciones legales** que rigen en la industria. Esta fase forma parte integral de la gestión de recursos humanos y de los sistemas de seguridad y salud en el trabajo, públicos y privados, y su correcta implementación influye directamente en la prevención de accidentes, la productividad y el cumplimiento normativo.

La **inducción general** tiene como propósito brindar a todos los trabajadores sean operativos, técnicos o administrativos una visión clara y estructurada de los **principios, políticas y valores de la empresa**, así como de las obligaciones legales básicas. En ella se informa sobre la estructura organizacional, los canales de comunicación interna, los derechos y deberes del trabajador, y las políticas de seguridad y conducta. Este nivel introductorio es crucial para generar un sentido de pertenencia, promover el compromiso con las metas institucionales y garantizar que cada colaborador entienda el marco ético y normativo que rige la operación minera.

La **inducción específica** se centra en la formación técnica y operativa que el trabajador debe recibir antes de iniciar funciones en el área a la que ha sido asignado. Este tipo de capacitación es obligatoria y está orientada a proporcionar conocimientos detallados sobre los **procedimientos de trabajo seguro**, el uso de equipos y herramientas, protocolos de emergencia, identificación de peligros y riesgos específicos del puesto, y los estándares de seguridad y salud en el trabajo aplicables a su función. La inducción específica está diseñada para reducir la probabilidad de incidentes y accidentes, preparando a los trabajadores para enfrentar los riesgos propios de su entorno laboral.

En el contexto minero peruano, la inducción no solo responde a necesidades internas de la empresa, sino que se encuentra **vinculada a requisitos legales y de acreditación ante el Ministerio de Energía y Minas (MINEM)**. El MINEM, como entidad reguladora del sector, exige que las empresas mineras acrediten la capacitación recibida por su personal en función de normas técnicas y de seguridad establecidas. Esta acreditación se realiza mediante la presentación de constancias o certificados que demuestran que los trabajadores han completado satisfactoriamente la formación requerida conforme a las exigencias legales y técnicas del sector.

La acreditación ante el MINEM incluye tanto la formación general en seguridad y gestión minera, como la capacitación específica por puesto, y es especialmente relevante en actividades de alto riesgo o en funciones que demandan habilidades técnicas especializadas. El objetivo de este proceso es asegurar que todo trabajador cuente con la **competencia comprobada y documentada** para ejecutar sus funciones de manera segura, eficaz y en conformidad con las mejores prácticas del sector.

La documentación de la inducción tanto general como específica debe ser rigurosa, clara y estar disponible para ser presentada ante auditorías internas o inspecciones por parte de organismos fiscalizadores. Los registros típicos incluyen listas de asistencia, contenidos de capacitación, evidencia de evaluaciones o exámenes de aprendizaje, y certificados emitidos por instructores calificados. Estos documentos son fundamentales para demostrar el cumplimiento de los compromisos formativos ante instancias regulatorias y fortalecer la trazabilidad de los procesos de gestión humana.

---

Además de cumplir con los requisitos legales, una **inducción bien estructurada** tiene beneficios organizativos importantes: contribuye a reducir la curva de aprendizaje de los nuevos empleados, disminuye incidentes relacionados con la falta de conocimiento de procedimientos, mejora la comunicación interna y refuerza las prácticas de seguridad y calidad. Todo ello genera un impacto positivo en la eficiencia operativa y en la cohesión de los equipos de trabajo.

En síntesis, la inducción general y específica es un proceso formativo estratégico que integra aspectos organizacionales, técnicos y legales. La **acreditación ante el MINEM** garantiza que tanto la empresa como sus trabajadores operan dentro del marco de exigencias establecidas para la minería peruana, promoviendo condiciones de trabajo más seguras, responsables y alineadas con las mejores prácticas de la industria.

## 4. Capacitación, Desempeño y Desarrollo del Talento

**La capacidad de una empresa minera para ser competitiva, segura y sustentable** depende en gran medida del nivel de preparación, desempeño y crecimiento de su recurso humano. Por ello, los procesos de capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo del talento se constituyen en pilares estratégicos de la gestión de recursos humanos, integrando objetivos operativos, de seguridad, productividad y bienestar organizacional. En minería, donde la tecnología, los procedimientos y los riesgos se transforman constantemente, estas actividades se diseñan con un enfoque continuo y actualizado, adaptado tanto a las exigencias del mercado como a las necesidades específicas de cada puesto de trabajo.

La **capacitación** en el sector minero tiene una dimensión operativa y otra normativa. Desde la perspectiva operativa, busca dotar a los trabajadores de los conocimientos técnicos y prácticos necesarios para ejecutar sus funciones con eficiencia y seguridad. Esto incluye formación en operación de maquinaria pesada, mantenimiento preventivo, gestión de procesos, utilización de tecnología avanzada, interpretación de planos y protocolos específicos según el tipo de explotación (cielo abierto o subterránea). Paralelamente, desde la perspectiva normativa, la capacitación incorpora aspectos de seguridad y salud en el trabajo, tales como la aplicación de los procesos de identificación de peligros, evaluación de riesgos y control (IPERC), la respuesta ante emergencias, uso de equipos de protección personal, y el cumplimiento de condiciones legales vigentes. Este enfoque integrado contribuye a disminuir la ocurrencia de incidentes, mejorar la calidad de los procesos y promover una cultura de prevención.

Un componente obligatorio dentro de la capacitación en minería es la formación relacionada con la **Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)**. Dado que esta industria está catalogada dentro de las actividades de alto riesgo, la ley exige que las empresas desarrollen programas de capacitación permanente, evaluando tanto la competencia técnica como el compromiso con prácticas seguras. Los trabajadores deben demostrar no solo conocimiento teórico, sino también habilidades prácticas para aplicar los protocolos establecidos, lo que a menudo se comprueba mediante evaluaciones, simulacros y pruebas de desempeño en escenarios controlados.

---

La **evaluación del desempeño** es otro proceso fundamental que permite medir el grado en que los trabajadores cumplen con los objetivos individuales y colectivos, así como con los estándares de seguridad, productividad y comportamiento organizacional. Este proceso se basa en criterios previamente definidos, alineados con los perfiles de puesto y las competencias consideradas críticas para cada función. La evaluación del desempeño no solo mide resultados, sino que también identifica fortalezas y áreas de mejora, lo cual es información clave para la toma de decisiones relacionadas con incentivos, promociones, necesidades de formación adicional, rotación interna u otros movimientos estratégicos de personal.

La evaluación eficaz del desempeño en minería no se limita a aspectos técnicos, sino que valora igualmente competencias blandas como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la capacidad de adaptación, la resolución de problemas y la adherencia a normas de seguridad. Esto se logra mediante procesos estructurados que combinan observaciones en el puesto de trabajo, medición de indicadores, retroalimentación directa entre supervisores y colaboradores, y revisiones periódicas que aseguran la transparencia y objetividad del proceso.

Por su parte, el **desarrollo del talento** se orienta a promover el crecimiento profesional de los trabajadores, fortaleciendo la capacidad interna de la organización para cubrir posiciones clave con personal preparado desde dentro. El desarrollo del talento implica diseñar rutas de carrera claras, programas de mentoría, proyectos de rotación laboral que amplíen la experiencia, y planes de formación avanzada que permitan a los colaboradores adquirir nuevas competencias y ampliar su campo de acción dentro de la empresa. Este enfoque no solo contribuye a la satisfacción y motivación del trabajador, sino que también permite a la empresa asegurar una **base de talento competente y sostenible** a largo plazo.

Un elemento estratégico del desarrollo del talento es la identificación temprana de **potenciales líderes** que puedan asumir roles de mayor responsabilidad en el futuro. Para ello, las empresas mineras implementan evaluaciones de potencial, programas de liderazgo y planes de sucesión que contribuyen a mitigar los riesgos asociados a la rotación de personal en posiciones críticas, garantizando continuidad operativa y estabilidad organizacional.

---

La articulación de estos procesos: capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo del talento contribuye a crear una **cultura de aprendizaje continuo**, donde los trabajadores se sienten valorados, motivados y preparados para afrontar los desafíos propios de la industria. Asimismo, al integrar estos procesos con los objetivos estratégicos de la organización, la minería no solo mejora su productividad, sino que también fortalece su reputación como empleador responsable y comprometido con la seguridad, la calidad y la excelencia operativa.

#### 4.1. Capacitación obligatoria en minería y SST (IPERC, PETAR)

La **capacitación obligatoria en el sector minero peruano** es un componente esencial de la gestión de recursos humanos y de los sistemas de **Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)**. Debido a que la actividad minera se desarrolla en ambientes con riesgos laborales significativos como exposición a maquinaria pesada, condiciones geográficas extremas, trabajo en altura y turnos prolongados el Estado y las buenas prácticas empresariales exigen que todos los trabajadores reciban formación estructurada, periódica y documentada que les permita desempeñar sus funciones con seguridad, eficiencia y responsabilidad.

La capacitación en minería cumple una doble función: por un lado, garantiza que los trabajadores conozcan los **procedimientos operativos seguros, normativas aplicables y prácticas preventivas**, y por otro, contribuye a formar una **cultura de seguridad sólida**, donde cada colaborador asume un papel activo en la identificación y control de riesgos. Esto se traduce en una reducción de accidentes, una mayor productividad y un entorno de trabajo más seguro y colaborativo.

Uno de los pilares de la capacitación en SST es la aplicación de metodologías reconocidas como **IPERC (Identificación de Peligros, Evaluación de Riesgos y Controles)**. IPERC es un proceso sistemático que permite identificar los peligros asociados a las actividades laborales, evaluar los riesgos que estos generan y definir medidas de control eficaces que reduzcan o eliminen las posibilidades de ocurrencia de incidentes. La capacitación orientada a IPERC tiene como objetivo que los trabajadores no solo conozcan la teoría, sino que sean capaces de **aplicar estos conceptos en su entorno de trabajo**,

---

detectando condiciones inseguras, proponiendo controles y adoptando decisiones preventivas en tiempo real.

De forma complementaria, el **PETAR (Programa de Eliminación de Peligros y Talleres de Análisis de Riesgos)** es otro instrumento clave dentro de la capacitación en SST. A través del PETAR se realizan talleres participativos donde los trabajadores, junto con sus supervisores, analizan situaciones de riesgo específicas de su puesto de trabajo, identifican causas y efectos, y desarrollan soluciones prácticas para eliminar o mitigar los peligros. Este enfoque participativo no solo fortalece las competencias técnicas del trabajador, sino también su **capacidad crítica y su sentido de responsabilidad frente a la seguridad colectiva**.

La legislación laboral peruana y las normas de SST establecen que la capacitación en seguridad y salud debe ser **obligatoria, recurrente y documentada**. Esto implica que la empresa debe planificar programas de formación que incluyan inducciones iniciales, actualizaciones periódicas y entrenamientos especiales cuando se incorporen nuevas tareas, cambios tecnológicos o se identifiquen nuevos riesgos. La formación debe ser impartida por personal calificado y adaptada al nivel de comprensión de los trabajadores, utilizando métodos didácticos efectivos que combinen teoría y práctica.

Los contenidos de la capacitación obligatoria en minería y SST incluyen, entre otros temas, el conocimiento de la legislación aplicable, los procedimientos de emergencia y evacuación, el uso correcto de equipos de protección personal, primeros auxilios, manejo seguro de maquinaria y herramientas, control de sustancias peligrosas y protocolos específicos según la naturaleza del puesto. De igual modo, se enfatiza la importancia de comportamientos seguros, comunicación de riesgos, trabajo en equipo y respeto por las normas internas de la empresa.

La **documentación de la capacitación** es un aspecto crítico tanto para la gestión interna como para el cumplimiento ante entidades fiscalizadoras. La empresa debe mantener registros detallados de cada sesión de formación: temarios, listas de asistencia, evaluaciones de aprendizaje y certificaciones otorgadas. Estos documentos prueban que los trabajadores han recibido la formación requerida y son instrumentos indispensables en caso

---

de auditorías o inspecciones por parte de organismos como SUNAFIL o el propio Ministerio de Energía y Minas.

En conclusión, la capacitación obligatoria en minería y SST, sustentada en metodologías como **IPERC** y **PETAR**, es un proceso estratégico que protege la integridad física y mental de los trabajadores, reduce la probabilidad de accidentes, mejora el desempeño operativo y fortalece la cultura organizacional. Su implementación eficaz requiere planificación, recursos, compromiso institucional y un enfoque centrado en la mejora continua, aspectos que son fundamentales para la sostenibilidad y competitividad en la industria minera.

## 4.2. Evaluación del desempeño y gestión de la productividad

La **evaluación del desempeño** y la **gestión de la productividad** son procesos interrelacionados que constituyen herramientas esenciales dentro de la gestión de recursos humanos en el sector minero. Su propósito es medir de forma objetiva la contribución de los trabajadores al logro de los objetivos operativos, detectar oportunidades de mejora, fortalecer la competitividad de la empresa y garantizar el cumplimiento de los estándares de seguridad, calidad y eficiencia que demanda esta industria.

La **evaluación del desempeño** es un proceso sistemático y periódico mediante el cual se analiza el **cumplimiento de resultados y comportamientos esperados** de los colaboradores, en función de criterios previamente establecidos. Estos criterios se derivan de los **perfiles de puesto y competencias críticas**, e incluyen tanto indicadores cuantitativos, como metas de producción, utilización eficiente de recursos o cumplimiento de plazos como indicadores cualitativos tales como el trabajo en equipo, la adherencia a las normas de seguridad, la proactividad y la capacidad de resolución de problemas. En minería, un enfoque equilibrado entre ambos tipos de indicadores es fundamental, dado que operaciones eficientes pero inseguras pueden resultar en accidentes graves y costos elevados.

Un proceso de evaluación del desempeño bien estructurado inicia con la **comunicación clara de expectativas**, objetivos y criterios de evaluación hacia los colaboradores. Esto asegura que cada trabajador conozca no solo lo que se espera de él,

---

sino también cómo será medido. La evaluación suele realizarse en ciclos definidos (mensual, semestral o anual), y puede involucrar múltiples fuentes de información, incluyendo autoevaluaciones, evaluaciones de supervisores directos y, en algunos casos, retroalimentación de pares o subordinados. Este enfoque múltiple permite obtener una visión más completa del desempeño individual y colectivo.

Los resultados de la evaluación del desempeño sirven como **insumo para la toma de decisiones estratégicas** en recursos humanos. Por ejemplo, permiten identificar brechas de competencias que deben ser atendidas mediante programas de capacitación, reconocer a los colaboradores con alto rendimiento para oportunidades de desarrollo o promoción, y establecer planes de mejora individualizados cuando el desempeño no cumple con los estándares esperados. Asimismo, la evaluación facilita la identificación de patrones o tendencias que puedan afectar la productividad general, permitiendo a la empresa anticipar soluciones y ajustar sus estrategias de gestión.

La **gestión de la productividad** en minería no se limita únicamente al rendimiento individual, sino que involucra la **coordinación eficiente de los recursos materiales, tecnológicos y humanos** para maximizar los resultados operativos con los menores riesgos y costos posibles. Esta gestión se fundamenta en el monitoreo continuo de indicadores clave como toneles extraídos, tiempos de inactividad, eficiencia de máquinas, retrabajos, tiempos de ciclo y cumplimiento de programas de mantenimiento. La productividad se convierte en un reflejo del desempeño colectivo, donde confluyen decisiones técnicas, prácticas seguras y comportamientos organizacionales.

Un aspecto clave de la gestión de la productividad es su **vinculación con la seguridad y la salud ocupacional**. En la minería, una operación altamente productiva pero que ignorara los protocolos de seguridad sería insostenible. Por ello, los sistemas modernos de gestión integran indicadores de seguridad como tasa de incidentes o cumplimiento de prácticas seguras dentro de los parámetros generales de productividad. De esta manera, la empresa no solo busca mayores niveles de producción, sino también resultados que sean **sostenibles y seguros** para las personas y el entorno.

Adicionalmente, la gestión de la productividad está soportada en herramientas tecnológicas como sistemas de monitoreo en tiempo real, tableros de control de indicadores,

plataformas de análisis de datos y software especializado que permiten identificar oportunidades de mejora, facilitar la toma de decisiones y optimizar procesos. Estos instrumentos aportan información objetiva y actualizada que retroalimenta el proceso de evaluación del desempeño, cerrando un ciclo de mejora continua.

Finalmente, la retroalimentación o feedback es un componente esencial de ambos procesos. A través de reuniones de evaluación, informes de desempeño y espacios de diálogo entre supervisores y colaboradores, se fortalece la comunicación, se alinean expectativas y se establecen compromisos concretos para el siguiente ciclo. Esta práctica no solo contribuye a una mejor comprensión de los objetivos individuales y colectivos, sino que también promueve una cultura organizacional orientada al aprendizaje, la responsabilidad y la mejora constante.

En resumen, la **evaluación del desempeño y la gestión de la productividad** son procesos integrales que permiten medir, analizar y mejorar continuamente la contribución del capital humano a los resultados de la empresa minera. Su adecuada implementación fortalece la eficiencia operativa, garantiza el cumplimiento de estándares de seguridad y salud, y contribuye al desarrollo profesional de los colaboradores, aspectos esenciales para la competitividad y sostenibilidad del sector.

#### 4.3. Planes de carrera, desarrollo y retención del talento

La gestión estratégica del **talento humano** en la minería no se limita únicamente a cubrir vacantes o administrar procesos operativos, sino que también comprende la formulación de **planes de carrera**, el fomento del **desarrollo profesional** y la implementación de políticas orientadas a la **retención del talento**. Estos elementos son esenciales para construir una fuerza laboral comprometida, competente y alineada con los objetivos de la organización, especialmente en un sector tan exigente como el minero, donde la rotación de personal puede generar costos elevados, pérdida de conocimiento institucional y riesgos operativos.

Los **planes de carrera** son rutas previstas para el crecimiento profesional de los colaboradores dentro de la organización. Estos planes establecen trayectorias claras y estructuradas que permiten a los trabajadores comprender qué competencias, experiencias

y resultados se requieren para avanzar hacia posiciones de mayor responsabilidad. En minería, estas rutas suelen articularse en niveles de operación, supervisión y gestión, permitiendo que, por ejemplo, un operador con alto desempeño y competencias ascendentes pueda acceder a roles de liderazgo de turno, jefaturas de área o funciones técnicas especializadas.

El diseño de planes de carrera se basa en los **perfiles de puesto y competencias críticas**, vinculando cada etapa de la trayectoria laboral con la adquisición de conocimientos, habilidades y comportamientos específicos. Los trabajadores que participan en estos planes no solo perciben una oportunidad de crecimiento, sino que también comprenden claramente los criterios de evaluación y desarrollo que les permitirán avanzar, lo cual contribuye a la motivación y a la fidelización del personal.

El **desarrollo del talento** se refiere a las acciones que permiten fortalecer las competencias, habilidades y capacidades de los trabajadores, tanto en el nivel técnico como en el conductual. Este proceso se implementa a través de programas de formación continua, cursos especializados, mentoría, rotación por funciones, participación en proyectos retadores y experiencias formativas estructuradas. En la minería, el desarrollo del talento es particularmente relevante debido a la constante evolución de tecnologías, sistemas de gestión y prácticas operativas. Los trabajadores capacitados en nuevas herramientas o metodologías pueden contribuir a mejorar la productividad, la seguridad y la innovación en los procesos mineros.

Uno de los factores clave del desarrollo es la **identificación de potencial de liderazgo**, que permite contar con un grupo de profesionales preparados para asumir funciones de mayor responsabilidad en el futuro. Esta identificación no solo se basa en el desempeño actual, sino también en atributos como la capacidad de comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo y alineación con los valores organizacionales. Las empresas mineras que invierten en el desarrollo de líderes internos reducen la necesidad de buscar talento clave fuera de la organización, lo que contribuye a una mayor estabilidad y cohesión interna.

La **retención del talento** es otra pieza fundamental del proceso, y su importancia radica en minimizar la pérdida de recursos humanos valiosos que poseen experiencia,

---

conocimiento del negocio y habilidades especializadas difíciles de reemplazar. Para lograr una retención efectiva, las organizaciones mineras implementan una combinación de políticas y prácticas que incluyen planes de compensación competitivos, beneficios adicionales, reconocimiento formal, oportunidades de desarrollo profesional, flexibilidad en las condiciones laborales y un ambiente de trabajo positivo.

Además, la retención de talento incluye iniciativas orientadas a fortalecer la **satisfacción y compromiso del trabajador**, tales como programas de bienestar integral, apoyo a la conciliación entre vida personal y laboral, y mecanismos de escucha activa que permitan a los colaboradores expresar sus inquietudes y sugerencias. Un enfoque centrado en las necesidades del trabajador no solo contribuye a reducir la rotación, sino también a generar vínculos más sólidos entre los empleados y la organización.

En la minería, donde las condiciones de trabajo pueden implicar turnos prolongados, trabajo en campamentos o desplazamientos, la retención también depende de la capacidad de la empresa para promover un ambiente seguro, inclusivo y respetuoso. La implementación de estrategias que reconozcan las particularidades del sector, como esquemas de incentivos por permanencia, opciones de desarrollo para trabajadores de zonas locales o programas específicos para grupos con baja representación contribuye a consolidar una fuerza laboral estable, motivada y eficiente.

En resumen, los **planes de carrera, el desarrollo y la retención del talento** son componentes interdependientes de una gestión estratégica de recursos humanos orientada al crecimiento sostenible de la organización. Su adecuada implementación no solo mejora la competitividad de la empresa minera, sino que también fortalece la satisfacción de los trabajadores, promueve la seguridad y contribuye al logro de resultados operativos sobresalientes en un entorno desafiante y en constante transformación.

## 5. Seguridad, Salud Ocupacional y Bienestar

La gestión de **Seguridad, Salud Ocupacional (SST) y Bienestar** en el sector minero peruano constituye un pilar esencial de la gestión de recursos humanos y de la operación en general, debido a la naturaleza de alto riesgo de las actividades extractivas y a las condiciones ambientales particulares en las que se desarrolla la minería. Este componente no solo busca cumplir con los requisitos legales, sino también promover un ambiente de trabajo seguro, saludable y humano, que se traduzca en la protección de la vida y la integridad física y mental de los trabajadores, así como en la mejora de la productividad y competitividad empresarial.

La **seguridad en el trabajo** en minería se basa en la implementación de sistemas de gestión estructurados que identifican peligros, evalúan riesgos y establecen controles efectivos para mitigar o eliminar las amenazas que pueden causar accidentes o incidentes laborales. Se trata de un enfoque preventivo y proactivo, orientado a prevenir situaciones que puedan generar daños a las personas, equipos o instalaciones. La seguridad no es únicamente la adopción de equipos de protección personal, sino también la promoción de comportamientos seguros, la estandarización de procedimientos operativos, la supervisión constante y la capacitación continua de todo el personal.

La **salud ocupacional**, por su parte, se centra en identificar, prevenir y controlar los factores de riesgo que puedan afectar la **salud física y mental** de los trabajadores. Esto incluye riesgos físicos como ruido, vibraciones, exposición a polvo y condiciones térmicas extremas; riesgos químicos asociados a la manipulación de sustancias peligrosas; riesgos biológicos; y riesgos ergonómicos derivados de esfuerzos físicos repetitivos. El enfoque de la salud ocupacional es integral, abarcando desde la vigilancia médica periódica hasta la promoción de estilos de vida saludables y el apoyo a la recuperación médica cuando corresponde.

Un elemento fundamental en la gestión de SST es el cumplimiento de los **sistemas y protocolos establecidos por la legislación vigente**, que en el caso del Perú obliga a las empresas a implementar programas de seguridad y salud que se encuentren formalizados, documentados y registrados ante las autoridades correspondientes. Estos programas deben

---

ser actualizados periódicamente y sometidos a una evaluación continua para garantizar su eficacia frente a los cambios operativos o la aparición de nuevos riesgos.

Para hacer efectivo este enfoque, se utilizan metodologías como **IPERC (Identificación de Peligros, Evaluación de Riesgos y Controles)**, que permiten analizar cada tarea o proceso para detectar posibles peligros, estimar el nivel de riesgo asociado y definir mecanismos de control. Otra herramienta utilizada es el **PETAR (Programa de Eliminación de Peligros y Análisis de Riesgos)**, que consiste en talleres participativos donde los trabajadores y supervisores revisan situaciones laborales específicas con el fin de identificar mejoras y fortalecer la participación activa de la fuerza laboral en la seguridad.

**El bienestar laboral** es otro componente clave de esta dimensión de la gestión de personas. Va más allá de la ausencia de riesgos y contempla aspectos relacionados con la calidad de vida en el trabajo, la satisfacción laboral, la convivencia armónica, el apoyo emocional y social, y la provisión de condiciones que permitan un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. En minería, especialmente cuando se trabaja en **campamentos o zonas remotas**, las acciones de bienestar adquieren gran relevancia, ya que influyen en la motivación del trabajador, la cohesión del equipo y la percepción positiva de la empresa como lugar de trabajo.

La gestión del bienestar puede incluir programas de apoyo psicológico, actividades recreativas, espacios para la comunicación abierta, servicios de atención médica integral, alimentación adecuada, infraestructura de calidad en zonas de alojamiento, políticas de respeto y diversidad, y mecanismos de atención a quejas y sugerencias. Estas iniciativas buscan reducir el estrés laboral, mejorar el clima organizacional y fortalecer la **satisfacción y compromiso de los colaboradores**.

Otro aspecto importante dentro de este ámbito es la **vigilancia médica ocupacional**, que involucra exámenes médicos periódicos de ingreso, periódicos y de retorno al trabajo. Estas evaluaciones permiten monitorear la salud de los trabajadores a lo largo del tiempo, identificar cambios o afectaciones relacionadas con la exposición a riesgos laborales, y adoptar medidas preventivas o correctivas que contribuyan a la protección de la salud.

---

En síntesis, el área de **Seguridad, Salud Ocupacional y Bienestar** no solo cumple con una función de cumplimiento normativo en la minería, sino que representa una inversión

estratégica en la sostenibilidad de las operaciones, el fortalecimiento de la cultura preventiva, la protección del recurso humano y la creación de condiciones laborales que favorezcan tanto la productividad como la calidad de vida de los trabajadores. Una gestión eficaz en esta dimensión se traduce en menores índices de accidentes, mayor satisfacción laboral, mejores indicadores de salud y una fuerza de trabajo más comprometida y resiliente, aspectos indispensables para la competitividad y reputación de las empresas mineras en el largo plazo.

## 5.1. Sistema de Gestión de SST según Ley N.<sup>º</sup> 29783 y D.S. 024

El **Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)** es un conjunto de **procesos, políticas y prácticas organizadas** orientadas a identificar, evaluar y controlar los peligros y riesgos laborales para proteger la integridad física y mental de los trabajadores. En el Perú, este sistema está regulado por la [Ley N.<sup>º</sup> 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo](#), y su reglamento aprobado por el [Decreto Supremo N.<sup>º</sup> 024-2016-EM](#), que establece los requisitos mínimos que deben cumplir todas las empresas, incluyendo las del sector minero, para garantizar ambientes de trabajo seguros y saludables.

La **Ley N.<sup>º</sup> 29783** reconoce que toda actividad productiva, especialmente aquellas de alto riesgo como la minería, debe contar con un enfoque preventivo que reduzca la probabilidad de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales. En este sentido, obliga a los empleadores a asumir la responsabilidad principal de implementar un sistema de gestión que no solo cumpla con la normativa, sino que esté integrado a la cultura organizacional y a los procesos operativos de la empresa.

El **Sistema de Gestión de SST** requiere que las organizaciones establezcan una **política de seguridad y salud en el trabajo**, formalizada por la alta dirección, donde se expresen compromisos claros con la eliminación de peligros, la reducción de riesgos, el cumplimiento normativo y la mejora continua. Esta política es la base sobre la cual se estructura todo el sistema y sirve como guía para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la protección de la vida y la salud de los trabajadores.

El reglamento del sistema, detallado en el **D.S. 024**, establece que la gestión debe estar organizada en varios elementos interrelacionados, entre los que destacan:

- **Identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles (IPERC):** este proceso consiste en identificar todos los posibles peligros asociados a las actividades laborales, evaluar los riesgos que estos generan y establecer medidas de control eficaces que reduzcan o eliminen esos riesgos. El enfoque IPERC es dinámico y debe aplicarse de manera continua, acompañando los cambios en los procesos, la introducción de nuevas tecnologías o la modificación de los métodos de trabajo.
- **Programación de actividades de SST:** a partir de la evaluación de riesgos, la empresa debe planificar acciones específicas, establecer prioridades, asignar recursos y definir plazos y responsables para implementar mejoras o controles. Esta programación formal permite asegurar que las acciones no quedan solo como intenciones, sino que se ejecutan y monitorean con resultados medibles.
- **Definición de roles y responsabilidades:** la Ley y su reglamento exigen que tanto la alta dirección, los mandos intermedios como los trabajadores conozcan y asuman sus responsabilidades en materia de SST. La dirección es responsable de liderar e impulsar el sistema; los supervisores, de asegurar su aplicación en el nivel operativo, y los trabajadores, de participar activamente informando peligros y cumpliendo con los controles definidos.
- **Capacitación y sensibilización:** uno de los componentes más importantes es garantizar que todos los trabajadores reciban formación adecuada y continua en temas de seguridad y salud, de manera que comprendan los riesgos a los que están expuestos y las medidas que deben seguir para minimizar la probabilidad de incidentes. Esta capacitación debe ser periódica y ajustarse a los cambios de proceso o a la incorporación de nuevas tecnologías.
- **Investigación de incidentes y accidentes:** la normativa obliga a que cualquier evento no deseado que causa o podría causar daño sea investigado de manera sistemática para identificar sus causas fundamentales y evitar que se repita. Esto implica registrar, analizar y derivar acciones correctivas y preventivas que alimenten la mejora continua del sistema.
- **Medición y seguimiento de indicadores:** el sistema de SST debe contar con indicadores de desempeño que permitan monitorear qué tan efectivos son los controles implementados. Estos indicadores pueden incluir tasas de accidentabilidad,

días perdidos por lesiones, cumplimiento de programas de capacitación, entre otros, y se utilizan para tomar decisiones basadas en evidencia.

- **Mejora continua:** uno de los principios rectores del sistema es que no se trata de implementar acciones únicas, sino de establecer un ciclo constante de planificación, ejecución, verificación y ajuste de las medidas de SST para responder de manera proactiva a los cambios internos y externos.

En el sector minero, la implementación de un sistema de gestión de SST conforme a la **Ley N.º 29783 y el D.S. 024** es especialmente crítico, dado que las operaciones involucran maquinaria pesada, ambientes subterráneos o de altura, turnos prolongados y condiciones ambientales exigentes. Por ello, las empresas mineras deben integrar el sistema de SST de forma transversal a todas sus operaciones, vinculando la seguridad con la planificación operativa, la gestión de recursos humanos y los objetivos estratégicos de la organización.

En resumen, el Sistema de Gestión de SST exige un enfoque estructurado, participativo y basado en la mejora continua, que permita no solo cumplir con las obligaciones legales, sino también crear condiciones laborales que protejan la vida y la salud de los trabajadores, reduzcan los riesgos y promuevan una cultura organizacional orientada a la prevención y al bienestar colectivo.

## 5.2. Vigilancia médica, gestión de fatiga y trabajo en altura

**La vigilancia médica, la gestión de la fatiga y el trabajo en altura** son tres componentes esenciales dentro de la gestión de **Seguridad y Salud Ocupacional (SST)** en el sector minero peruano. Dada la complejidad de las operaciones, los riesgos particulares del entorno y las exigencias físicas y psicológicas del trabajo, estos aspectos requieren atención especializada, medidas preventivas robustas y mecanismos de control que aseguren el bienestar integral de los trabajadores.

**La vigilancia médica ocupacional** constituye un proceso sistemático de **evaluación, seguimiento y control del estado de salud de los trabajadores** a lo largo de toda su relación laboral. Su objetivo principal es identificar de manera temprana efectos adversos a la salud derivados de la exposición a riesgos laborales, detectar alteraciones que puedan evolucionar hacia enfermedades profesionales y promover acciones preventivas o

correctivas oportunas. La vigilancia médica incluye exámenes de ingreso, exámenes periódicos, exámenes por retorno al trabajo luego de una ausencia prolongada y exámenes de retiro. Estos chequeos permiten evaluar parámetros de salud relevantes según el puesto de trabajo, como función respiratoria, auditiva, cardiovascular y musculoesquelética, así como identificar factores de riesgo individuales que requieran intervenciones específicas.

Los resultados de la vigilancia médica son una herramienta clave para la **gestión de riesgos en minería**, ya que permiten a las empresas anticipar problemas de salud relacionados con condiciones de trabajo exigentes, como exposición a polvo, ruido, vibraciones, cargas físicas intensas o condiciones ambientales extremas. Además, estos resultados deben ser manejados con **confidencialidad y respeto por la privacidad del trabajador**, garantizando al mismo tiempo que las condiciones laborales se ajusten para promover la salud y prevenir enfermedades.

Un aspecto particular de la minería es la necesidad de gestionar adecuadamente la **fatiga laboral**. La fatiga se presenta como un estado de agotamiento físico y/o mental que reduce la capacidad de atención, el tiempo de reacción y la toma de decisiones, incrementando la probabilidad de errores y accidentes. Factores como los **turnos prolongados, jornadas acumulativas, rotación 14x7 o 20x10, condiciones ambientales adversas y la lejanía de los centros de descanso** pueden contribuir significativamente a la fatiga si no se manejan con políticas y prácticas preventivas efectivas.

La **gestión de la fatiga** implica una combinación de estrategias que incluyan la **planificación adecuada de las jornadas laborales**, asegurando tiempos suficientes de descanso entre turnos, la implementación de pausas activas durante las jornadas, la promoción de hábitos de sueño saludables, así como la capacitación de trabajadores y supervisores para identificar señales de fatiga temprana. La gestión eficaz de la fatiga no solo preserva la salud y seguridad del trabajador, sino que también mejora la productividad y reduce la probabilidad de eventos incidentales asociados a la disminución de capacidades cognitivas y psicomotoras.

El **trabajo en altura** es otra condición frecuente en la minería, especialmente en labores de construcción, mantenimiento de estructuras elevadas, plataformas de perforación o accesos de mina. Esta condición implica riesgos significativos debido a la posibilidad de

caídas desde alturas considerables, golpes por objetos que caen y esfuerzos físicos asociados a maniobras en superficies verticales o inclinadas. Por ello, las empresas mineras están obligadas a establecer medidas preventivas específicas que aseguren la protección de los trabajadores que desarrollan actividades en altura, enmarcadas tanto en la normativa general de SST como en los procedimientos internos de cada operación.

La gestión del trabajo en altura incluye la **identificación de los riesgos específicos**, la provisión de **equipos de protección personal adecuados y certificados**, la implementación de **sistemas de anclaje y líneas de vida**, y la **capacitación especializada** para todos los trabajadores expuestos a este tipo de labores. Asimismo, se deben realizar inspecciones periódicas de los equipos y estructuras, y promover una cultura de seguridad donde se priorice el cumplimiento de los procedimientos antes que la rapidez o la ejecución sin las debidas medidas preventivas.

Es fundamental que todas estas acciones vigilancia médica, gestión de la fatiga y control del trabajo en altura formen parte de un **sistema integrado de SST**, alineado con las exigencias normativas y con los objetivos estratégicos de la empresa. Este enfoque integrado permite no solo mitigar los riesgos evidentes, sino también fortalecer la cultura de seguridad, promover conductas preventivas y consolidar un entorno laboral donde la salud y la dignidad del trabajador sean elementos centrales de la operación minera.

En conclusión, la vigilancia médica, la gestión de la fatiga y las prácticas seguras para el trabajo en altura son componentes inseparables de una gestión de recursos humanos eficaz en minería. Su correcta implementación salva vidas, reduce enfermedades y accidentes, mejora la calidad de vida de los trabajadores y contribuye al éxito sostenido de las operaciones mineras.

### **5.3. Bienestar laboral, clima organizacional y convivencia en campamentos**

**El bienestar laboral, el clima organizacional y la convivencia en campamentos** constituyen dimensiones clave dentro de la gestión de recursos humanos en el sector minero peruano. Estas áreas no solo influyen en la satisfacción y motivación de los trabajadores, sino que también se relacionan directamente con la **seguridad, la**

---

**productividad, la retención de talento y la sostenibilidad social** de las operaciones mineras. Dada la particularidad de que muchas faenas se desarrollan en zonas remotas o de difícil acceso, estas dimensiones adquieren un carácter estratégico que va más allá de las condiciones formales de empleo.

**El bienestar laboral** hace referencia al conjunto de condiciones y experiencias que permiten al trabajador desarrollar sus funciones con un nivel adecuado de salud física, mental y emocional. Esto incluye aspectos como la **seguridad en el puesto de trabajo, la satisfacción con las condiciones laborales, el acceso a servicios de salud y apoyo psicológico, la alimentación adecuada, el equilibrio entre trabajo y descanso, y el reconocimiento del esfuerzo individual y colectivo**. Una política integral de bienestar busca atender tanto las necesidades básicas de los trabajadores como sus expectativas emocionales y sociales, promoviendo estilos de vida saludables y un ambiente que favorezca la calidad de vida en general.

**El clima organizacional** es la percepción compartida que tienen los trabajadores sobre las prácticas, valores y relaciones internas dentro de la empresa. Un clima organizacional positivo se caracteriza por relaciones basadas en el respeto, la comunicación abierta, la confianza mutua, el reconocimiento por logros y esfuerzos, y una cultura de participación y solución conjunta de problemas. En minería, donde los equipos de trabajo operan bajo condiciones exigentes y en entornos aislados, un clima organizacional saludable contribuye a reducir el estrés, facilita la comunicación efectiva y fortalece el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la organización.

**La convivencia en campamentos** es otro factor distintivo de la experiencia laboral en minería. Debido a que muchas operaciones se encuentran alejadas de los centros urbanos, los trabajadores suelen residir temporalmente en campamentos durante sus turnos de trabajo. Estos espacios cumplen una función esencial al proporcionar alojamiento, alimentación, áreas de descanso, servicios básicos y un ambiente comunitario mientras dura el periodo laboral activo. La convivencia en campamentos influye profundamente en la percepción de bienestar y en la dinámica social entre los trabajadores, por lo que su adecuada gestión es una prioridad para los departamentos de recursos humanos.

---

Una convivencia saludable en campamentos depende de **condiciones dignas de alojamiento, servicios de calidad y espacios adecuados para el descanso y la recreación**. Además, se requiere la existencia de normas claras de convivencia que favorezcan el respeto, la colaboración y la resolución de conflictos de manera pacífica. Actividades recreativas, espacios de socialización, áreas deportivas o culturales y servicios de apoyo emocional contribuyen a crear un ambiente más humano y equilibrado, reduciendo la sensación de aislamiento y fortaleciendo los vínculos entre los miembros del equipo.

La interacción entre bienestar, clima organizacional y convivencia en campamentos tiene un impacto directo en la **seguridad y en la productividad**. Los trabajadores que se sienten apoyados, respetados y valorados tienden a adoptar comportamientos más seguros, a cumplir con los procedimientos establecidos y a participar activamente en iniciativas de mejora continua. Asimismo, un entorno social saludable favorece la cohesión del equipo, la colaboración entre diferentes áreas y la resolución constructiva de problemas, lo que contribuye a la eficiencia operativa y a la reducción de conflictos internos.

La gestión efectiva de estas dimensiones requiere del diseño e implementación de **políticas y programas integrales**, tales como: servicios de apoyo psicológico, programas de salud y bienestar físico, actividades de formación no solo técnica sino también conductual, espacios de escucha activa para atender inquietudes y propuestas de los trabajadores, reconocimiento de logros y contribuciones, así como mecanismos para resolver conflictos de manera transparente y respetuosa.

Adicionalmente, es importante considerar las **características socioculturales de los trabajadores**, especialmente cuando las operaciones incluyen personal proveniente de diferentes regiones o contextos socioeconómicos. La inclusión de prácticas que respeten la diversidad cultural y fomenten la integración es un elemento que fortalece tanto el clima organizacional como la convivencia en campamentos, favoreciendo relaciones laborales más armoniosas y colaborativas.

En síntesis, el bienestar laboral, el clima organizacional y la convivencia en campamentos son componentes esenciales de una **gestión humana integral y estratégica**. Su adecuada atención no solo contribuye a la satisfacción y estabilidad de los trabajadores, sino que también potencia la seguridad, la productividad, la cohesión de los

---

equipos y la sostenibilidad general de las operaciones mineras. Una empresa que invierte en estos aspectos crea condiciones para que sus trabajadores se desarrollen profesional y personalmente, generando beneficios tanto a nivel individual como organizacional.

## 6. Relaciones Laborales, Remuneraciones y Fiscalización

Dentro de la **gestión de recursos humanos en minería**, las **relaciones laborales**, las **remuneraciones** y los procesos de **fiscalización** forman un bloque interdependiente que tiene implicancias directas en la estabilidad organizacional, el cumplimiento legal, la satisfacción de los trabajadores y la competitividad de la empresa. Estos tres elementos no pueden ser tratados de forma aislada, ya que la manera en que se estructuran las relaciones laborales influye en los esquemas de pago y beneficios, y ambos aspectos son objeto de atención y supervisión por parte de entidades fiscalizadoras del Estado.

Las **relaciones laborales** en el sector minero se caracterizan por la interacción constante entre empleadores y trabajadores, en muchos casos mediados por organizaciones sindicales o comités de trabajo. Esta interacción se desarrolla en un marco de negociación que busca equilibrar los intereses de ambas partes, definir condiciones de empleo claras, establecer mecanismos de diálogo y resolver conflictos de manera oportuna. En minería, donde las condiciones de trabajo pueden ser exigentes y la presencia de sindicatos es frecuente, resulta fundamental contar con procesos de comunicación transparente, espacios para la negociación colectiva y canales efectivos para abordar discrepancias antes de que se conviertan en conflictos mayores.

La **negociación colectiva** es un instrumento normado por la legislación laboral peruana que permite a los trabajadores, a través de sus representantes, discutir y acordar términos de empleo con el empleador. Esto puede incluir la revisión de salarios, beneficios sociales, jornadas de trabajo, condiciones de seguridad y otros aspectos relevantes para la vida laboral. Un proceso de negociación colectivo bien gestionado promueve relaciones laborales más armónicas, reduce la probabilidad de huelgas o paralizaciones y fortalece la confianza entre las partes.

Las **remuneraciones** en minería reflejan no solo el pago de salarios, sino también un conjunto de beneficios asociados a la naturaleza especial de la actividad. En este sector, los paquetes remunerativos suelen considerar elementos como **remuneración básica competitiva**, bonificaciones por productividad o por turnos especiales, beneficios por trabajo en zonas remotas o en altura, pagos por horas extras y otros incentivos que buscan compensar condiciones exigentes de trabajo. Adicionalmente, los trabajadores mineros

---

tienen derecho a beneficios sociales establecidos por ley como la **Compensación por Tiempo de Servicios (CTS)**, gratificaciones, vacaciones remuneradas y aportes a la seguridad social, que forman parte del marco de protección al trabajador.

La estructura de remuneraciones y beneficios establece **incentivos para la retención de talento**, reconoce la especialización y experiencia, y es una herramienta estratégica para mantener la competitividad de la empresa frente a otras industrias y sectores. Una correcta estructura remunerativa considera la equidad interna asegurando que puestos con responsabilidades similares tengan compensaciones comparables y la equidad externa garantizando que los sueldos sean competitivos respecto al mercado laboral de minería y otros sectores afines.

El tercer componente de este bloque es la **fiscalización**, entendida como el proceso mediante el cual entidades del Estado verifican el cumplimiento de las normas laborales, de seguridad y salud, y de remuneraciones. En el Perú, esta función recae principalmente en la **Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL)**, cuyo rol es supervisar que las empresas cumplan con la legislación vigente en materia laboral. Esto implica revisar contratos, registros de jornada, pagos, seguridad y salud ocupacional, entre otros aspectos. Los mecanismos de fiscalización incluyen inspecciones presenciales, requerimientos de documentación y la emisión de órdenes o sanciones en caso de incumplimiento.

La fiscalización no solo protege los derechos de los trabajadores, sino que también establece un **piso mínimo de formalidad y cumplimiento** para las empresas. Para la gestión de recursos humanos, contar con procesos y documentación actualizada, como contratos de trabajo, planillas, comprobantes de pago y registros de seguridad es esencial para responder a eventuales auditorías o inspecciones. Un sistema de gestión documental sólido no solo evita sanciones, sino que también evidencia el compromiso de la empresa con el cumplimiento legal y las mejores prácticas laborales.

La interrelación entre **relaciones laborales, remuneraciones y fiscalización** exige una gestión proactiva por parte de los responsables de recursos humanos. Esto implica diseñar políticas claras de diálogo social, estructurar sistemas de pago que reconozcan tanto las exigencias del mercado como las condiciones específicas de la minería, y mantener una

---

cultura organizacional que valore el cumplimiento normativo como un componente de la reputación y sostenibilidad del negocio.

En síntesis, estas tres dimensiones son fundamentales para construir un ambiente de trabajo estable, justo y productivo. Un manejo estratégico de las relaciones laborales fortalece la colaboración entre trabajadores y empleadores, una política remunerativa competitiva promueve la retención y motivación de talento, y una buena respuesta a los procesos de fiscalización garantiza la formalidad, reduce riesgos legales y contribuye a la sostenibilidad de las operaciones mineras en el largo plazo.

## 6.1. Estructura de compensaciones, beneficios y planillas mineras

La **estructura de compensaciones, beneficios y planillas** en el sector minero peruano constituye un elemento estratégico dentro de la gestión de recursos humanos, ya que no solo refleja el reconocimiento del valor del trabajo realizado, sino que también influye en la **retención de talento, la competitividad interna y externa, la motivación de los colaboradores y el cumplimiento de los compromisos legales y sociales**. Esta estructura abarca desde los **componentes básicos de las remuneraciones** hasta los beneficios adicionales que buscan compensar las exigencias y riesgos inherentes a la actividad minera.

La **compensación básica** en minería está integrada por el salario o remuneración principal pactada entre empleador y trabajador, de acuerdo con la **categoría profesional, el nivel de responsabilidad, las competencias requeridas y el mercado laboral sectorial**. Dada la naturaleza especializada y los riesgos asociados a la industria minera, los salarios suelen situarse en niveles superiores al promedio de otras industrias, con el objetivo de atraer y retener personal calificado. Esta remuneración básica constituye la base sobre la cual se calculan las demás compensaciones y beneficios laborales.

Además de la remuneración básica, la **estructura de compensaciones mineras** incorpora **componentes variables o incentivos** que se relacionan con el desempeño individual o colectivo, la productividad, el cumplimiento de metas y la adherencia a estándares de seguridad y eficiencia operativa. Estos pagos variables pueden incluir bonificaciones por productividad, incentivos por cumplimiento de objetivos de seguridad,

---

---

compensaciones por turnos especiales (como turnos rotativos 14x7 o 20x10), y beneficios adicionales por trabajo en condiciones geográficas exigentes o en altura. Estos mecanismos no solo reconocen resultados, sino que también promueven conductas alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

**Los beneficios laborales adicionales** forman parte integral de la estructura de compensaciones y buscan ofrecer **seguridad social y bienestar integral** a los trabajadores y sus familias. Entre estos beneficios se encuentran las **gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad**, la **Compensación por Tiempo de Servicios (CTS)**, las **vacaciones remuneradas**, los **aportes a sistemas de pensiones (públicos o privados)**, la **aseguración mediante Essalud** y la cobertura del **Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR)**, obligatorio para actividades catalogadas como de alto riesgo, entre las cuales se encuentra la minería. Este seguro complementario proporciona atención médica, rehabilitación y cobertura ante accidentes de trabajo o enfermedades profesionales que no están bajo la cobertura básica.

La gestión de las **planillas mineras** implica la administración de todos los componentes remunerativos, beneficios sociales y deducciones legales que aplican a cada trabajador. Esta planilla no solo incluye los pagos mensuales, sino también los registros de horas trabajadas, las horas extras, las asignaciones por turnos, bonificaciones, aportes sociales y cualquier otro concepto que deba ser considerado conforme a la legislación laboral vigente. La correcta administración de la planilla es esencial para garantizar el **cumplimiento de obligaciones tributarias y sociales**, así como para evitar sanciones por parte de autoridades fiscalizadoras.

Dentro de la gestión de planillas y compensaciones, la empresa debe asegurar **transparencia, equidad y consistencia** en la aplicación de las políticas remunerativas. Esto implica establecer criterios claros para la determinación de salarios, homologar prácticas entre trabajadores con funciones equivalentes y mantener una comunicación efectiva sobre cómo se calculan los distintos conceptos remunerativos. La transparencia en estos procesos fortalece la confianza de los trabajadores en la organización y reduce posibles conflictos laborales.

---

Es importante destacar que la estructura remunerativa también debe ser **competitiva en el mercado**, lo que lleva a muchas empresas mineras a realizar estudios de **benchmarking salarial** y análisis comparativos con otras compañías del sector. Esto les permite ajustar sus niveles de compensación para atraer talento especializado, reducir la rotación de personal crítico y mantener una posición atractiva dentro del mercado laboral.

Asimismo, la configuración de compensaciones y beneficios debe ser flexible para responder a **cambios económicos, regulatorios o de mercado**, como variaciones en el costo de vida, modificaciones normativas o demandas de las organizaciones sindicales. En este sentido, los responsables de recursos humanos juegan un papel fundamental al diseñar estructuras que equilibren las necesidades de los trabajadores con la sostenibilidad financiera de la empresa.

En resumen, la **estructura de compensaciones, beneficios y planillas mineras** es un componente integral de la gestión humana que influye en múltiples dimensiones, desde la atracción y retención de talento hasta el cumplimiento legal y la motivación de los colaboradores. Su adecuada planificación y administración contribuyen a la estabilidad laboral, al fortalecimiento de la cultura organizacional y a la sostenibilidad general de las operaciones mineras, aspectos clave para el éxito en este sector de alta exigencia técnica, operativa y social.

## 6.2. Relaciones laborales, negociación colectiva y desvinculación

Las **relaciones laborales** en el sector minero peruano constituyen un componente fundamental de la gestión de recursos humanos, ya que determinan la calidad de la interacción entre empleadores y trabajadores, y afectan directamente la productividad, la estabilidad operativa y el clima organizacional. Estas relaciones se desarrollan en un marco jurídico que protege los derechos de los trabajadores y regula las obligaciones de los empleadores, con especial atención a los mecanismos de **negociación colectiva** y los procedimientos de **desvinculación laboral**.

Las relaciones laborales comprenden el conjunto de vínculos, normas, prácticas y comportamientos que se establecen entre la empresa y sus trabajadores, tanto a nivel individual como colectivo. En minería, estas relaciones suelen ser complejas debido a la

---

presencia de sindicatos, condiciones de trabajo exigentes, esquemas de turnos rotativos y la necesidad de conciliar los intereses productivos con los derechos y expectativas de los colaboradores. La gestión eficaz de estas relaciones requiere comunicación fluida, espacios de diálogo permanente y la capacidad de anticipar y resolver conflictos antes de que escalen.

La **negociación colectiva** es uno de los mecanismos más relevantes dentro de las relaciones laborales. Se trata de un proceso formal mediante el cual los representantes de los trabajadores, generalmente sindicatos, negocian con el empleador condiciones laborales como salarios, beneficios, jornadas de trabajo, seguridad y salud ocupacional, entre otros aspectos. La negociación colectiva tiene como objetivo alcanzar **acuerdos justos y equilibrados** que reflejen tanto las necesidades de los trabajadores como las capacidades operativas y financieras de la empresa. Este proceso fortalece la participación de los trabajadores en la determinación de sus condiciones laborales y promueve la estabilidad y la cooperación dentro del centro de trabajo.

En el marco de la negociación colectiva, es común que se celebren **convenios o acuerdos colectivos** que establecen compromisos de cumplimiento obligatorio para ambas partes durante un periodo determinado. Estos acuerdos pueden incluir cláusulas específicas sobre salarios, bonificaciones, beneficios adicionales, políticas de capacitación y desarrollo, así como condiciones de seguridad y salud en el trabajo. La negociación colectiva contribuye a generar un entorno laboral más transparente y equitativo, y reduce la probabilidad de conflictos laborales mayores, como huelgas o paralizaciones no coordinadas.

Otro aspecto crítico de las relaciones laborales es la **desvinculación laboral**, que puede producirse por diversas causas como retiros voluntarios, terminación de contrato, jubilación, o despido. La desvinculación, en especial cuando es por iniciativa del empleador, debe realizarse siempre en estricto cumplimiento de la legislación laboral vigente, respetando los derechos de los trabajadores y garantizando procesos transparentes, justos y documentados. En el caso de despidos, la normativa exige que exista una **causa justificada** o que se otorgue la indemnización correspondiente cuando aplique, así como el respeto a los procedimientos formales de comunicación y notificación.

---

La desvinculación implica también la **liquidación de beneficios sociales**, que incluye conceptos como remuneraciones pendientes, compensación por tiempo de servicios (CTS), vacaciones no gozadas, gratificaciones proporcionales y otros beneficios que correspondan según la normativa y los acuerdos establecidos. La correcta gestión de estos procesos es esencial para evitar conflictos posteriores, sanciones por incumplimiento legal y deterioro del clima organizacional.

La empresa minera tiene la responsabilidad de **documentar adecuadamente** todas las etapas de las relaciones laborales, desde la contratación y negociación colectiva hasta los procesos de desvinculación. Esta documentación no solo respalda la formalidad de los procedimientos, sino que también es fundamental en caso de fiscalización por parte de entidades competentes, como SUNAFIL, y para la defensa institucional ante posibles reclamos laborales.

En síntesis, las **relaciones laborales, la negociación colectiva y la desvinculación** representan tres dimensiones interrelacionadas que configuran el vínculo entre empleadores y trabajadores en minería. Su gestión adecuada, basada en el respeto mutuo, el cumplimiento normativo, la comunicación efectiva y la transparencia, contribuye a consolidar un ambiente de trabajo estable, productivo y orientado al desarrollo sostenible tanto de las personas como de la organización.

### 6.3. Fiscalización laboral de SUNAFIL y gestión de contingencias

La **fiscalización laboral** es un proceso mediante el cual el Estado, a través de las autoridades competentes, verifica que las empresas cumplan con la **normativa laboral, de seguridad y salud en el trabajo y de condiciones de empleo** establecida en la legislación peruana. En el ámbito laboral, la entidad encargada de esta función es la **Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL)**, cuyo rol es esencial para garantizar que los derechos de los trabajadores sean respetados y que los empleadores cumplan con sus obligaciones, promoviendo relaciones laborales formalizadas, justas y seguras.

La **SUNAFIL** actúa como ente supervisor y fiscalizador, desarrollando inspecciones programadas y no programadas en los centros de trabajo, entre ellos las operaciones mineras. Estas visitas de fiscalización tienen como objetivo verificar aspectos como la

---

**formalización de la relación laboral**, el cumplimiento de contratos y planillas, el pago de remuneraciones y beneficios sociales, el registro y control de jornada laboral, la implementación de sistemas de seguridad y salud en el trabajo, y el cumplimiento de las obligaciones en materia de capacitación, entre otros requisitos. La presencia de SUNAFIL en el sector minero refleja la importancia de asegurar el respeto a las normas laborales en un contexto de condiciones de trabajo exigentes y riesgos elevados.

Durante una inspección laboral, los fiscalizadores pueden solicitar **documentación clave**, como contratos de trabajo, planillas, comprobantes de pago, registros de capacitación en SST, evaluaciones médicas ocupacionales, protocolos de seguridad implementados, registros de horas, y evidencias de cumplimiento de información obligatoria para los trabajadores. Esta revisión documental es complementada con entrevistas, recorridos por las áreas operativas y observaciones directas que permiten corroborar el estado real de cumplimiento en el centro de trabajo. La fiscalización no solo se concentra en aspectos formales, sino también en evaluar si se están adoptando medidas preventivas eficaces para proteger la integridad física y mental de los colaboradores.

Cuando se detectan **incumplimientos o irregularidades**, SUNAFIL tiene la facultad de emitir **actas de observación y medidas correctivas**, y, en casos graves, imponer **sanciones administrativas** que pueden incluir multas u obligaciones de mejorar las condiciones laborales dentro de plazos definidos. La finalidad de estas acciones no es sancionar de forma punitiva, sino promover el cumplimiento voluntario de la normativa y la mejora continua de las prácticas laborales y de seguridad. Para la gestión de recursos humanos en minería, esto implica mantener procesos internos robustos, una documentación organizada y actualizada, y una cultura de cumplimiento permanente que facilite una respuesta oportuna y transparente ante cualquier intervención fiscalizadora.

Un elemento complementario a la fiscalización es la **gestión de contingencias laborales**, que se refiere a la capacidad de la empresa para **prevenir, enfrentar y resolver situaciones inesperadas o adversas** que puedan surgir en el ámbito laboral. Estas contingencias pueden deberse a denuncias de trabajadores, accidentes de trabajo, hallazgos de incumplimiento durante una fiscalización, conflictos colectivos, juicios laborales o cualquier otra eventualidad que requiera atención inmediata y manejo técnico adecuado.

---

---

La gestión de contingencias implica establecer **protocolos internos claros** para la identificación temprana de posibles problemas, la designación de responsables para coordinar la respuesta, la consolidación de información relevante y la comunicación interna efectiva. Una gestión eficiente de contingencias también incluye mantener una **relación proactiva con asesores legales y especialistas en seguridad y derechos laborales**, así como con las mismas autoridades fiscalizadoras, buscando siempre resolver las situaciones de conformidad con la normativa y de manera que se minimicen los impactos operativos y reputacionales para la organización.

Para preparar a la empresa frente a posibles procesos de fiscalización o contingencias, es fundamental contar con un **sistema de gestión documental sólido**, que contemple la organización, actualización y acceso rápido a contratos laborales, planillas, comprobantes de pago, registros de capacitación, reportes de salud ocupacional, políticas internas, manuales de procedimientos y evidencias de prácticas de seguridad. Esta documentación no solo respalda la gestión diaria de recursos humanos, sino que también constituye la principal evidencia ante SUNAFIL u otros organismos en caso de requerimientos o auditorías.

Una cultura organizacional orientada al cumplimiento normativo, la **transparencia y la mejora continua** reduce la probabilidad de contingencias y fortalece la confianza entre los trabajadores, los empleadores y las autoridades. Asimismo, una respuesta ágil y bien estructurada frente a cualquier eventualidad refleja madurez institucional y compromiso con las mejores prácticas laborales.

En síntesis, la **fiscalización laboral de SUNAFIL y la gestión de contingencias** son componentes inseparables de una gestión de recursos humanos eficaz y responsable en el sector minero. Su adecuada integración fortalece el cumplimiento de la normativa, protege los derechos de los trabajadores, mejora las prácticas internas y contribuye a la sostenibilidad operativa y social de las empresas mineras.

---

Este curso ha sido desarrollado por **INFOSET** con el objetivo de proporcionar a los trabajadores, técnicos y profesionales del sector minero en el Perú las competencias necesarias para gestionar de manera eficiente los recursos humanos, respetando la normativa laboral, promoviendo la seguridad, la salud ocupacional y el bienestar en campamentos, y fortaleciendo la productividad y el talento en operaciones mineras.

Creemos firmemente que la gestión estratégica de recursos humanos no es solo un aspecto administrativo, sino una necesidad urgente y estratégica para quienes desean mantenerse competitivos, seguros y efectivos en la nueva realidad de la minería nacional.

Este curso acerca conceptos clave de **RR. HH.** al día a día del trabajador y del gestor: desde el entendimiento de perfiles y competencias críticas, planificación y reclutamiento, hasta la implementación de sistemas de seguridad y salud, gestión de la fatiga, bienestar laboral y cumplimiento de obligaciones legales. Todo explicado en un lenguaje claro y aplicable, evitando tecnicismos innecesarios y centrado en la práctica real de las operaciones mineras.

Es fundamental que los participantes apliquen lo aprendido en sus funciones cotidianas, promoviendo una cultura laboral más **eficiente, segura y humana**. Una operación minera organizada y responsable requiere no solo infraestructura y tecnología, sino personas capacitadas, comprometidas y alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

La difusión de este contenido está permitida siempre que se mantenga el reconocimiento a **INFOSET** como entidad autora. Compartir este conocimiento es parte de nuestra misión: democratizar el acceso a la capacitación especializada, especialmente en regiones donde aún existen brechas de formación y recursos.

Agradecemos a cada participante por su interés, tiempo y motivación para mejorar sus competencias en gestión de recursos humanos. Con cada profesional que fortalece sus habilidades, la minería peruana avanza hacia un futuro más **moderno, inclusivo y sostenible**, donde la seguridad, el talento y el bienestar de las personas son prioridad.

## Administración de INFOSET