

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE MAESTRÍA DE ESPECIALIZACIÓN

TÍTULO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN APROBADO:

**TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN QUE
SE DESEMPEÑAN LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA DE
RELACIONES COMUNITARIAS CHINALCO – PROVINCIA DE YAULI,
JUNÍN 2024**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN ESPECIALIZACION

**MENCION: RELACIONES COMUNITARIAS Y GESTIÓN DE
CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES**

Presentado por:

HENRY HUGO MALPICA CHIPANA

Asesor:

Dr. VÍCTOR HUGO DELGADO CÉSPEDES

Cajamarca, Perú

2025

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Henry Hugo Malpica Chipana
DNI: 41138916
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Sociales. Programa de Maestría en Especialización, Mención: Relaciones Comunitarias y Gestión de Conflictos Socioambientales
2. Asesor: Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes
3. Grado académico o título profesional
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor
3. Tipo de Investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
4. Título de Trabajo de Investigación:
Trabajo en equipo para mejorar el clima laboral en que se desempeñan los colaboradores de la Gerencia de Relaciones Comunitarias Chinalco – provincia de Yauli, Junín 2024.
5. Fecha de evaluación: **14/09/2024**
6. Software antiplagio: TURNITIN URKUND (OURIGINAL) (*)
7. Porcentaje de Informe de Similitud: **7%**
8. Código Documento: **3117:498597907**
9. Resultado de la Evaluación de Similitud:
 APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **22/09/2025**

Firma y/o Sello
Emisor Constancia



Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes
DNI: 26718120

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2025 by

HENRY HUGO MALPICA CHIPANA

Todos los derechos reservados



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
 LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
 ESCUELA DE POSGRADO
 CAJAMARCA - PERU
 PROGRAMA DE MAESTRIA EN ESPECIALIZACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Siendo las 10:00 horas, del día 11 de Septiembre de dos mil veinticinco, reunidos en el Aula 1Q-206 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **DR. ELFER GERMÁN MIRANDA VALDIVIA**, **DRA. GABRIELA JANETH ALIAGA ZAMORA**, **M. CS. MARÍA YOVANA SÁNCHEZ LLANOS**, y en calidad de Asesor el **DR. VÍCTOR HUGO DELGADO CÉSPEDES**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestrías y Doctorados de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se inició la Sustentación del TRABAJO DE INVESTIGACIÓN titulado: **"TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN QUE SE DESEMPEÑAN LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA DE RELACIONES COMUNITARIAS CHINALCO - PROVINCIA DE YAULI, JUNÍN 2024"**, presentada por el bachiller en Antropología **HENRY HUGO MALPICA CHIPANA**.

Realizada la exposición del TRABAJO DE INVESTIGACIÓN y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR con la calificación de 18 Dieciocho (EXCELENTE) el mencionado TRABAJO DE INVESTIGACIÓN; en tal virtud, el bachiller en Antropología, **HENRY HUGO MALPICA CHIPANA**, se encuentra apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN ESPECIALIZACIÓN**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de **CIENCIAS SOCIALES**, con mención en **RELACIONES COMUNITARIAS Y GESTIÓN DE CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES**.

Siendo las 11:30 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
 Dr. Victor Hugo Delgado Céspedes
 Asesor

.....
 Dr. Elfer Germán Miranda Valdivia
 Jurado Evaluador

.....
 Dra. Gabriela Janeth Aliaga Zamora
 Jurado Evaluador

.....
 M. Cs. María Yovana Sánchez Llanos
 Jurado Evaluador

DEDICATORIA

Dedico este logro, en primer lugar, a Dios, por brindarme la sabiduría, fortaleza y constancia necesarias para culminar esta etapa tan significativa de mi vida, a mis padres, cuyo amor incondicional y sacrificio han sido mi mayor fuente de inspiración, también por su paciencia, apoyo y comprensión durante las largas jornadas de estudio, y a toda mi familia, por estar siempre presentes con su aliento y respaldo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, a través de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Sociales. A la Plana de Docentes, por compartir experiencias profesionales y forjar en mi persona el manejo cognitivo, procedimental y actitudinal en el manejo estratégico de las relaciones comunitarias y la gestión de conflictos socioambientales. Al Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes, por su valioso apoyo como asesor y, por compartir generosamente su conocimiento y experiencia a lo largo de este proceso.

Los equipos excepcionales no se forman solo con talento, sino con confianza,
comunicación y compromiso mutuo.

- *Patrick Lencioni* -

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
CAPITULO I	1
ESTRATEGIA TEÓRICA METODOLÓGICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Consideraciones teóricas	1
<i>1.1.1. Información básica del ámbito de estudio</i>	1
A. <i>Información del ámbito de estudio</i>	1
<i>1.1.2. Información geográfica del ámbito de estudio</i>	31
<i>1.1.3. Demarcación política – Administrativa del ámbito de estudio</i>	34
1.2. Análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal del ámbito de estudio	35
<i>1.2.1. Reseña histórica del ámbito (regional y local) de estudio</i>	35
<i>1.2.2. Identificación de las principales características del ámbito (regional y local) de estudio</i>	36
1.3. Justificación	42
<i>1.3.1. Justificación teórica</i>	42
<i>1.3.2. Justificación práctica</i>	43
1.2. Consideraciones metodológicas	43
<i>1.2.1. Objetivos</i>	43
A. <i>Objetivo general</i>	43
B. <i>Objetivos específicos</i>	43
<i>1.2.2. Tipo y diseño del diagnóstico</i>	44
1.2.2.1. <i>Tipo</i>	44
1.2.2.2. <i>Diseño</i>	45
<i>1.2.3. Técnicas e instrumentos de recojo de información</i>	45
1.2.3.1. <i>Técnicas de recojo de información</i>	45
1.2.3.2. <i>Instrumentos de recojo de información</i>	46
<i>1.2.4. Validación de los instrumentos de recojo de información</i>	47
CAPITULO II	48
REALIDAD PROBLEMÁTICA DEL ÁMBITO DE ESTUDIO	48
2.1 Identificación de los principales problemas del ámbito de intervención, por dimensiones	48

2.2	Priorización de los problemas, por dimensiones	59
2.3	Identificación y formulación del problema central	59
2.4	Aspectos teóricos y metodológicos del problema	61
	2.4.1. <i>Antecedentes sustantivos del problema</i>	61
	2.4.2. <i>Base teórica</i>	65
	2.4.3. <i>Marco conceptual</i>	68
	2.4.4. <i>Definición de términos básicos</i>	71
	CAPÍTULO III	73
	PROPUESTA DE LA INTERVENCIÓN	73
3.1.	TÍTULO DE LA PROPUESTA	73
3.2.	FASE I: CONSIDERACIONES BÁSICAS DE LA PROPUESTA	73
	3.2.1. <i>Fundamentación teórica de la propuesta</i>	73
	3.1.2. <i>Fundamentación metodológica de la propuesta</i>	77
	3.1.3. <i>Relevancia y pertinencia social de la propuesta</i>	82
	3.1.4. <i>Población objetivo</i>	87
	3.1.5. <i>Análisis de actores</i>	91
3.3.	FASE II: CONSIDERACIONES CENTRALES DE LA PROPUESTA	95
	3.3.1. <i>Formulación de los objetivos y metas</i>	95
	3.3.2. <i>Construcción de indicadores</i>	97
	3.3.3. <i>Medios de verificación</i>	98
	3.3.4. <i>Los supuestos</i>	98
	3.3.5. <i>Acciones y actividades de la Propuesta</i>	100
	3.3.6. <i>Estrategias implementadas por la propuesta</i>	101
	3.3.7. <i>Análisis de recursos</i>	101
	3.3.8. <i>Presupuesto</i>	103
	3.3.9. <i>Cronograma de actividades</i>	104
	3.3.10. <i>Consideraciones éticas</i>	107
	CONCLUSIONES	108
	SUGERENCIAS	110
	REFERENCIAS	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ámbito de estudio	2
Tabla 2: Población censada urbana y rural y tasa de crecimiento promedio anual, 2007 y 2017	4
Tabla 3: Población censada y tasa de crecimiento promedio anual, según provincia, 2007 y 2017	7
Tabla 4: Población censada urbana y rural, según provincia, 2007 y 2017	8
Tabla 5: Población censada urbana y rural, según provincia, 2017	10
Tabla 6: Población censada urbana y rural, según provincia, 2017	14
Tabla 7: Población censada de 15 y más años de edad, por nivel educativo alcanzado, según provincia, 2017.....	17
Tabla 8: Coordenadas en el sistema UTM del área de estudio.....	33
Tabla 9: Matriz PESTEL para la identificación de los problemas	50
Tabla 10: Matriz PESTEL de priorización de problemas	59
Tabla 11: Árbol de Problemas, efectos y causas	60
Tabla 12: Árbol de Alternativas y soluciones	60
Tabla 13: Matriz de identificación de ideas y soluciones.....	80
Tabla 14: Matriz de análisis de actores	92
Tabla 15: Construcción de indicadores	97
Tabla 16: Supuestos.....	99
Tabla 17: Presupuesto para implementación de la propuesta.....	103
Tabla 18: Cronograma de actividades de la propuesta.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa del departamento de Junín	3
Figura 2: Mapa de la provincia de Yauli	26
Figura 3: Ubicación geográfica de la Unidad Minera Toromocho	32
Figura 4: Método de las 5W+H.....	77

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CAF: Corporación Andina de Fomento

CIRA: Certificado de Inexistencia de Riesgos Arqueológicos

CHINALCO: Aluminum Corporation of China Limited

ECA: Estándares de Calidad Ambiental

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática

MEIA: Modificación del Estudio de Impacto Ambiental

OEFA: Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental

OSINERGMIN: Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería

SEIA: Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental

SENACE: Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles

SIDA: Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida

UIT: Unidad Impositiva Tributaria

VIH: Virus de Inmunodeficiencia Humana

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación diagnostica el clima laboral y el trabajo en equipo en la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Chinalco (Yauli, Junín) con el fin de proponer mejoras para el año 2024. En el contexto actual, los trabajadores de la Gerencia de Relaciones Comunitarias enfrentan desafíos respecto a la cohesión interna, la comunicación efectiva y la motivación colectiva, factores que inciden directamente en su nivel de satisfacción y productividad. Se identificó un deficiente clima laboral en los colaboradores que obstaculiza una adecuada gestión de las relaciones con las comunidades y cumplir con los objetivos organizacionales. Utilizando el modelo PESTEL adaptado al contexto organizacional, se precisan diversas problemáticas; en el aspecto político, destaca la débil articulación entre áreas y la escasa participación del personal en decisiones, lo que afecta la transparencia y genera desmotivación; en lo económico, se presentan restricciones presupuestarias que impiden programas de capacitación e integración, lo que aumenta el estrés por metas inmediatas. En el ámbito social, se observan deficiencias en la comunicación interna, inequidad en responsabilidades y débiles espacios de integración, factores que disminuyen la motivación y el sentido de pertenencia; en lo que respecta a la dimensión tecnológica, se reporta un uso insuficiente de herramientas digitales para la coordinación y comunicación efectiva; sin embargo, se hace necesario indicar que, a pesar que el aspecto ecológico no incide directamente en el clima laboral, se resalta la relevancia de una cultura organizacional con prácticas sostenibles que refuercen la identidad corporativa. En cuanto al aspecto de mecanismos de control, se evidencian fallas en la aplicación de normas internas sobre gestión de talento, seguridad y derechos laborales, lo cual impacta la confianza del personal; ante este diagnóstico, se propone una intervención integral que incluya formación en trabajo en equipo y resolución de conflictos, espacios de diálogo e integración, uso de plataformas digitales para mejorar la comunicación y fortalecimiento del marco normativo para fomentar

un ambiente laboral más colaborativo y satisfactorio. El trabajo identifica hallazgos importantes como la apertura en la comunicación y la confianza mutua como pilares clave para el ambiente laboral saludable, el reconocimiento al esfuerzo individual y grupal incrementó la motivación y el orgullo de pertenecer a Chinalco, el fomento de la integración entre colaboradores provenientes de diversas áreas y perfiles ha fortalecido el sentido de camaradería y apoyo mutuo, la promoción de actividades colaborativas, como momentos de confraternidad, talleres y eventos deportivos, promueven la integración y reducen tensiones. Para posicionar estos principales hallazgos, se hace necesario el desarrollo de talleres de habilidades blandas (comunicación, resolución de conflictos, liderazgo colaborativo); propiciar encuentros periódicos de integración y celebraciones internas para fortalecer la identidad de equipo, la promoción de canales de feedback transparentes y mecanismos de reconocimiento formal e informal; capacitación continua en temas de clima organizacional - trabajo en equipo y, el desarrollo de actividades de responsabilidad social que involucren a toda la gerencia en contacto directo con las comunidades. En este sentido se concluye que, el fortalecimiento del trabajo en equipo es una estrategia eficaz para la mejora del clima laboral, porque optimiza la gestión interna y el relacionamiento externo de la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Chinalco. Por lo tanto, es importante invertir en el desarrollo humano y en la integración organizacional como base para la sostenibilidad y éxito de los proyectos mineros en contextos sociales sensibles.

Palabras clave: Clima laboral, trabajo en equipo, comunicación interna, gestión organizacional, capacitación.

ABSTRACT

The research work diagnoses the work environment and teamwork in Chinalco's Community Relations Department (Yauli, Junín) with the aim of proposing improvements for 2024. In the current context, the employees of the Community Relations Management Department face challenges with respect to internal cohesion, effective communication and collective motivation, factors that directly affect their level of satisfaction and productivity. A poor working environment was identified among employees, which hinders the proper management of community relations and the fulfillment of organizational objectives. Using the PESTEL model adapted to the organizational context, various problems are identified; in the political aspect, there is weak articulation between areas and little participation of personnel in decisions, which affects transparency and generates demotivation; in the economic aspect, there are budgetary restrictions that impede training and integration programs, which increases stress due to immediate goals. In the social area, there are deficiencies in internal communication, inequity in responsibilities and weak integration spaces, factors that reduce motivation and sense of belonging; regarding the technological dimension, insufficient use of digital tools for coordination and effective communication is reported; however, it is necessary to indicate that, although the ecological aspect does not directly affect the work environment, the relevance of an organizational culture with sustainable practices that reinforce the corporate identity is highlighted. In terms of control mechanisms, there is evidence of failures in the application of internal rules on talent management, safety and labor rights, which impacts the confidence of staff; in view of this diagnosis, a comprehensive intervention is proposed that includes training in teamwork and conflict resolution, spaces for dialogue and integration, use of digital platforms to improve communication and strengthening of the regulatory framework to promote a more collaborative and satisfactory work environment. The work identifies important findings

such as openness in communication and mutual trust as key pillars for a healthy work environment, recognition of individual and group effort increased motivation and pride in belonging to Chinalco, the promotion of integration among employees from different areas and profiles has strengthened the sense of camaraderie and mutual support, the promotion of collaborative activities, such as moments of fellowship, workshops and sporting events, promote integration and reduce tensions. To position these main findings, it is necessary to develop soft skills workshops (communication, conflict resolution, collaborative leadership); promote periodic integration meetings and internal celebrations to strengthen team identity, the promotion of transparent feedback channels and formal and informal recognition mechanisms; continuous training on organizational climate and teamwork; and the development of social responsibility activities that involve all management in direct contact with the communities. In this sense, it is concluded that strengthening teamwork is an effective strategy for improving the work environment, because it optimizes the internal management and external relations of Chinalco's Community Relations Management. Therefore, it is important to invest in human development and organizational integration as a basis for the sustainability and success of mining projects in sensitive social contexts.

Keywords: Work environment, teamwork, internal communication, organizational management, training.

CAPITULO I

ESTRATEGIA TEÓRICA METODOLÓGICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. Consideraciones teóricas

1.1.1. Información básica del ámbito de estudio

A. Información del ámbito de estudio

El diagnóstico situacional se lleva a cabo en el distrito de Morococha y la provincia de Yauli, ubicados en el departamento de Junín, y tiene como objetivo fundamental recopilar, sistematizar y analizar de manera exhaustiva información relevante que permita comprender en profundidad la dinámica y características del territorio, este análisis aborda múltiples dimensiones social, económica, ambiental, institucional y cultural, con el fin de construir una visión integral de la realidad local; a partir de esta mirada holística, se busca identificar no solo las problemáticas estructurales y emergentes que afectan a la población, sino también las potencialidades, oportunidades de desarrollo y capacidades instaladas que pueden ser aprovechadas estratégicamente; el diagnóstico considera tanto fuentes cuantitativas como cualitativas, así como la participación activa de actores locales, autoridades, líderes comunitarios, organizaciones sociales, población en general, cuyo conocimiento del territorio enriquece el análisis y garantiza su pertinencia contextual; este proceso no solo proporciona insumos técnicos para la formulación de planes y políticas públicas más eficaces, sino que también fortalece la toma de decisiones informadas, promueve la articulación institucional y fomenta una visión compartida del desarrollo; en este sentido, los resultados obtenidos se convierten en herramientas clave para orientar la elaboración de propuestas de intervención que sean viables, sostenibles, equitativas y culturalmente adecuadas, con el propósito de contribuir al desarrollo integral de Morococha y Yauli, mejorar las condiciones de vida de sus habitantes y fortalecer su resiliencia frente a los retos actuales y futuros.

Tabla 1*Ámbito de estudio*

Distrito	Provincia	Departamento
Morococha	Yauli	Junín

a) Departamento de Junín

El departamento de Junín se encuentra estratégicamente ubicado en el corazón de los Andes peruanos, formando parte de la región central del país, con una extensión territorial de 44,329 km², lo que equivale aproximadamente al 3.4 % del territorio nacional, esta ubicación le otorga un papel geopolítico y económico relevante, al articular zonas de la sierra y la selva que funcionan como ejes de conectividad entre la costa central y la Amazonía peruana; el territorio de Junín se caracteriza por una notable heterogeneidad geográfica y climática, al estar compuesto por dos grandes regiones naturales: la sierra, que ocupa 20,821 km² (47 % del territorio departamental), y la ceja de selva y selva alta, que abarca 23,508 km² (53 %), esta diversidad territorial genera una gran variedad de ecosistemas, paisajes y dinámicas socioeconómicas; en la región andina del departamento se encuentran importantes formaciones geográficas como el valle del Mantaro, uno de los más extensos y fértiles del país, así como el valle del Canipaco, la imponente cordillera del Huaytapallana, la meseta del Bombón, las lagunas altoandinas de Paca y Marcapomacocha, y el lago Junín o Chinchaycocha, el segundo más grande del Perú, de gran valor ecológico por su biodiversidad endémica, estas zonas conforman espacios vitales para la producción agrícola, ganadera y de recursos hídricos, y desempeñan un papel clave en el equilibrio ambiental de la región; por otro lado, la región de ceja de selva y selva, que se extiende hacia el este del departamento, comprende áreas de transición ecológica con alta biodiversidad y tierras fértiles, donde se ubican los valles del Chanchamayo, Ene, Perené y Tambo; estas zonas no solo son reconocidas por su riqueza natural, sino también por su potencial agroindustrial, siendo centros de producción cafetalera, frutícola y forestal de importancia nacional e internacional; la altitud en

Junín varía ampliamente, oscilando entre los 360 y los 5,000 metros sobre el nivel del mar, lo que da lugar a una amplia variedad de pisos ecológicos y microclimas, esta diversidad altitudinal permite el desarrollo de una agricultura diferenciada y multiestratégica, este relieve accidentado está conformado por la presencia de las cordilleras Central y Occidental de los Andes, que estructuran el paisaje en grandes formaciones montañosas, valles profundos y mesetas elevadas, y que además constituyen la fuente de importantes sistemas hidrográficos como los ríos Mantaro, Tambo, Ene y Perené, esenciales para el abastecimiento de agua, generación de energía hidroeléctrica, irrigación y consumo humano. En términos poblacionales y económicos, el valle del Mantaro se consolida como el núcleo más dinámico de la región, esta área no solo concentra más del 50 % de la población total del departamento, sino que también constituye un polo agrícola y comercial estratégico, en este valle se localizan cuatro de las nueve provincias de Junín, que destacan por su conectividad, densidad poblacional y capacidad productiva (Banco Central de Reserva del Perú, s.f.).

Figura 1

Mapa del departamento de Junín



Nota. Estado Peruano (2024).

➤ **Población departamento de Junín**

De acuerdo con los resultados del Censo Nacional realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017), el departamento de Junín registró un total de 1,246,038

habitantes, de esta cifra, 884,928 personas residen en centros poblados urbanos, lo que equivale al 71.0 % de la población total, evidenciando una alta concentración demográfica en zonas urbanizadas del territorio, por otro lado, 361,110 habitantes se encuentran distribuidos en centros poblados rurales, representando el 29.0 % restante, esta distribución pone en relieve un claro proceso de urbanización, aunque aún se mantiene una proporción significativa de población asentada en áreas rurales, muchas de las cuales se caracterizan por su acceso limitado a servicios básicos, infraestructura adecuada y oportunidades económicas diversificadas; la predominancia urbana está asociada a factores como la concentración de servicios públicos, centros educativos, establecimientos de salud, mercados laborales y nodos de transporte, particularmente en ciudades como Huancayo, la capital regional, y otras urbes intermedias como Tarma, La Oroya y Jauja. Sin embargo, la población rural desempeña un papel esencial en la dinámica económica del departamento, especialmente en actividades agrícolas, ganaderas y forestales, que constituyen la base de subsistencia y sostenibilidad de amplios sectores sociales, esta dualidad urbano rural refleja no solo una diferencia geográfica, sino también profundas brechas en términos de desarrollo humano, acceso a oportunidades, y calidad de vida, lo que plantea retos urgentes para las políticas públicas en materia de inclusión social, equidad territorial y desarrollo sostenible.

Tabla 2

Población censada urbana y rural y tasa de crecimiento promedio anual, 2007 y 2017

Año	Total	Población		Variación intercensal 2007-2017		Tasa de crecimiento promedio anual	
		Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
2007	1 225 474	752 337	473 137				
2017	1 246 038	884 928	361 110	132 591	- 112 027	1,6	-2,7

Nota. INEI (2017).

Entre los años 2007 y 2017, el departamento de Junín experimentó una transformación significativa en la distribución de su población, reflejo de los procesos de urbanización y migración interna que caracterizan a muchas regiones del país; en ese periodo, la población censada en los centros urbanos se incrementó en 132,591 personas, lo que representa una tasa de crecimiento promedio anual del 1.6 %, este crecimiento sostenido responde principalmente al aumento de la migración desde zonas rurales hacia las ciudades, motivado por la búsqueda de mejores oportunidades laborales, acceso a servicios básicos, educación y salud, así como por el desarrollo de infraestructuras en áreas urbanas. En contraste, la población censada en centros poblados rurales disminuyó en 112,027 personas durante la misma década, lo que equivale a una tasa de crecimiento promedio anual negativa del -2.7 %, esta reducción refleja una tendencia de despoblamiento progresivo de las áreas rurales, impulsada por factores estructurales como la limitada disponibilidad de servicios, la escasa inversión pública, el deterioro de las condiciones económicas del campo y la falta de oportunidades para los jóvenes, que optan por migrar a ciudades cercanas o incluso a otras regiones del país; este comportamiento demográfico evidencia un marcado desequilibrio en la ocupación del territorio y plantea importantes desafíos para la planificación y gestión del desarrollo regional; la expansión urbana, muchas veces no planificada, genera presiones sobre los servicios públicos y el uso del suelo, mientras que el despoblamiento rural conlleva riesgos de abandono de tierras productivas, pérdida de prácticas culturales ancestrales y debilitamiento del tejido social comunitario; frente a este escenario, resulta fundamental diseñar estrategias integrales que promuevan un desarrollo territorial equilibrado, fortaleciendo las capacidades y condiciones de vida en las zonas rurales, al tiempo que se ordena y mejora la calidad del crecimiento urbano, garantizando inclusión, sostenibilidad y equidad en ambos espacios (INEI, 2017).

Población censada y tasa de crecimiento: la provincia de Huancayo se consolida como la más poblada del departamento de Junín, al registrar un total de 545,615 habitantes, lo que

representa el 43.6 % de la población total del departamento, esta elevada concentración demográfica se explica por la presencia de Huancayo como capital regional, centro administrativo, comercial y de servicios, así como por su desarrollo urbano sostenido y su conectividad con otras provincias y regiones; en segundo lugar, se ubica la provincia de Satipo, con una población de 203,985 personas, equivalente al 16.4 % del total departamental, Satipo, ubicada en la zona de selva alta, ha venido consolidándose como un polo de crecimiento poblacional y económico, particularmente en los sectores agrícola, forestal y comercial; en el extremo opuesto, la provincia de Junín registra la menor población del departamento, con solo 23,133 habitantes (1.9 %), lo que refleja su menor dinamismo demográfico y una mayor dispersión territorial; durante el periodo intercensal 2007–2017, la dinámica poblacional entre provincias muestra comportamientos contrastantes; Huancayo experimentó el mayor incremento absoluto y relativo de población, con un crecimiento del 17.0 % en diez años, lo que equivale a una tasa de crecimiento promedio anual de 1.6 %, este crecimiento está vinculado al proceso de urbanización, expansión económica y atracción migratoria, tanto desde otras provincias de Junín como desde regiones vecinas, por el contrario, algunas provincias registraron un decrecimiento poblacional sostenido, tal es el caso de la provincia de Junín, que presentó una tasa de crecimiento anual negativa de -2.6 %, seguida por Tarma con -2.2 % y Yauli con -2.1 %. Estas disminuciones reflejan procesos de despoblamiento rural, migración hacia centros urbanos mayores, y, en el caso de Yauli, posibles impactos asociados a la actividad minera y a condiciones ambientales adversas que limitan la habitabilidad o las oportunidades sostenibles de desarrollo; estos datos evidencian una creciente concentración poblacional en zonas urbanas más desarrolladas, mientras que otras provincias, especialmente las altoandinas y con menor dinamismo económico, enfrentan fenómenos de pérdida poblacional, envejecimiento demográfico y desarticulación territorial (INEI, 2017).

Tabla 3*Población censada y tasa de crecimiento promedio anual, según provincia, 2007 y 2017*

Provincia	2007		2017		Variación intercensal 2007-2017		Tasa de crecimiento promedio anual
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	
Total	1 225 474	100,0	1 246 038	100,0	20 564	1,7	0,2
Huancayo	466 346	38,0	545 615	43,6	79 269	17,0	1,6
Concepción	60 121	4,9	55 591	4,5	- 4 530	-7,5	-0,8
Chanchamayo	168 949	13,8	151 489	12,2	- 17 460	-10,3	-1,1
Jauja	92 053	7,5	83 257	6,7	- 8 796	-9,6	-1,0
Junín	30 187	2,5	23 133	1,9	- 7 054	-23,4	-2,6
Satipo	193 872	15,8	203 985	16,4	10 113	5,2	0,5
Tarma	112 230	9,2	89 590	7,2	- 22 640	-20,2	-2,2
Yauli	49 838	4,1	40 390	3,2	- 9 448	-19,0	-2,1
Chupaca	51 878	4,2	52 988	4,3	1 110	2,1	0,2

Nota. INEI (2017)

Población urbana y rural: Los resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda 2017 evidencian una marcada tendencia hacia la urbanización en el departamento de Junín, el 71.0 % de la población reside en áreas urbanas, mientras que el 29.0 % habita en zonas rurales; esta distribución refleja una creciente concentración de la población en espacios urbanos, fenómeno que ha ido intensificándose en la última década como consecuencia de la migración interna, el crecimiento de las ciudades intermedias y la búsqueda de mayores oportunidades económicas, educativas y de acceso a servicios básicos; al desagregar esta información a nivel provincial, se observa que los porcentajes más elevados de población urbana se concentran en Huancayo (92.3 %), Yauli (78.7 %) y Junín (71.6 %), provincias que presentan un mayor grado de urbanización, infraestructura consolidada y polos de desarrollo económico; en cambio, las provincias de Satipo (33.8 %), Concepción (48.5 %) y Jauja (49.1 %) registran los menores niveles de urbanización, lo cual indica una mayor prevalencia de asentamientos rurales y una estructura territorial más

dispersa, estas tres provincias, a su vez, concentran los mayores porcentajes de población rural: Satipo con 66.2 %, Concepción con 51.5 % y Jauja con 50.9 %, lo que revela la persistencia de modos de vida tradicionales, dependencia de actividades agropecuarias y menor acceso a servicios urbanos; al comparar los resultados censales entre 2007 y 2017, se confirma una expansión demográfica significativa en las áreas urbanas, especialmente en la provincia de Huancayo, en ese periodo, la población urbana en esta provincia creció de 399,741 a 503,674 personas, lo que representa un incremento absoluto de más de 100,000 habitantes, este crecimiento está vinculado al rol central de Huancayo como núcleo metropolitano y centro de atracción migratoria tanto regional como interregional; todas las provincias del departamento experimentaron una disminución en su población rural durante el mismo periodo, lo que refleja un proceso sostenido de migración del campo a la ciudad, las mayores reducciones se registraron en las provincias de Huancayo y Chanchamayo. En Huancayo, la población rural descendió de 66,605 en 2007 a 41,941 en 2017, y en Chanchamayo bajó de 74,225 a 50,180 habitantes, estas caídas reflejan no solo la dinámica migratoria, sino también factores estructurales como la limitada oferta de servicios en zonas rurales, el envejecimiento de la población agrícola, y la falta de oportunidades para las nuevas generaciones, que optan por trasladarse a centros urbanos (INEI, 2017).

Tabla 4

Población censada urbana y rural, según provincia, 2007 y 2017

Provincia	2007						2017					
	Total		Urbana		Rural		Total		Urbana		Rural	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Total	1 225 474	100,0	752 337	61,4	473 137	38,6	1 246 038	100,0	884 928	71,0	361 110	29,0
Huancayo	466 346	100,0	399 741	85,7	66 605	14,3	545 615	100,0	503 674	92,3	41 941	7,7
Concepción	60 121	100,0	20 939	34,8	39 182	65,2	55 591	100,0	26 937	48,5	28 654	51,5
Chanchamayo	168 949	100,0	94 724	56,1	74 225	43,9	151 489	100,0	101 309	66,9	50 180	33,1
Jauja	92 053	100,0	37 422	40,7	54 631	59,3	83 257	100,0	40 864	49,1	42 393	50,9
Junín	30 187	100,0	18 612	61,7	11 575	38,3	23 133	100,0	16 567	71,6	6 566	28,4

Satipo	193 872	100,0	47 047	24,3	146 825	75,7	203 985	100,0	68 905	33,8	135 080	66,2
Tarma	112 230	100,0	69 915	62,3	42 315	37,7	89 590	100,0	62 539	69,8	27 051	30,2
Yauli	49 838	100,0	39 093	78,4	10 745	21,6	40 390	100,0	31 778	78,7	8 612	21,3
Chupaca	51 878	100,0	24844	47,9	27 034	52,1	52 988	100,0	32 355	61,1	20 633	38,9

Nota. INEI (2017)

La mayor concentración de población urbana se encuentra en las provincias de Huancayo y Chanchamayo; Huancayo alberga el 56.9 % de la población urbana departamental, consolidándose como el principal núcleo urbano de Junín, mientras que Chanchamayo contribuye con el 11.4 %; ambas provincias concentran el 68.3 % de la población urbana de la región, lo que pone en evidencia su rol protagónico como polos de atracción migratoria, centros de servicios, comercio y conectividad interprovincial, este patrón de concentración urbana se explica por la expansión de Huancayo como capital regional y eje metropolitano, así como por el dinamismo económico y agrícola-industrial de Chanchamayo en la zona de selva alta (INEI, 2017).

En el otro extremo, las provincias de Junín (1.9 %), Concepción (3.0 %), Yauli (3.6 %) y Chupaca (3.7 %) presentan los menores porcentajes de población urbana en el contexto departamental. Estas cifras reflejan su menor grado de urbanización y una estructura poblacional más dispersa, en la que predominan centros poblados pequeños o rurales, con menor acceso a servicios urbanos consolidados. En cuanto al ámbito rural, las provincias de Satipo y Chanchamayo concentran la mayor parte de la población que reside en estas zonas. Satipo agrupa el 37.5 % de la población rural del departamento, seguida por Chanchamayo con el 13.9 %; esta distribución se relaciona directamente con las características geográficas y ecológicas de estas provincias, ubicadas en la ceja de selva, donde existen numerosos asentamientos rurales dispersos dedicados principalmente a actividades agroforestales, como el cultivo de café, cacao y productos de pan llevar, la ruralidad en estas zonas tiene una fuerte presencia de comunidades nativas y poblaciones indígenas, lo que también implica la necesidad de enfoques diferenciados y

culturalmente pertinentes en la gestión del territorio. Por el contrario, las provincias de Junín (1.8 %) y Yauli (2.4 %) registran la menor proporción de población rural dentro del departamento, esto se debe, en gran parte, a factores como la altitud extrema, la actividad minera dominante, la baja densidad de población y las condiciones geográficas menos aptas para el asentamiento humano disperso o el desarrollo agrícola a gran escala. Estas cifras reflejan una realidad territorial marcada por fuertes desigualdades en la distribución de la población entre provincias y entre zonas urbanas y rurales, este panorama evidencia la urgencia de implementar estrategias de desarrollo territorial más equilibradas, que reconozcan la diversidad de contextos locales, reduzcan las brechas de acceso a servicios básicos, y promuevan oportunidades equitativas tanto en ciudades como en comunidades rurales; asimismo, se hace indispensable considerar los patrones de migración interna y el crecimiento diferencial entre provincias para una planificación regional más eficiente, inclusiva y sostenible (INEI, 2017).

Tabla 5

Población censada urbana y rural, según provincia, 2017

Provincia	Total	Urbana		Rural	
		Absoluto	%	Absoluto	%
Total	1 246 038	884 928	100,0	361 110	100,0
Huancayo	545 615	503 674	56,9	41 941	11,6
Concepción	55 591	26 937	3,0	28 654	7,9
Chanchamayo	151 489	101 309	11,4	50 180	13,9
Jauja	83 257	40 864	4,6	42 393	11,7
Junín	23 133	16 567	1,9	6 566	1,8
Satipo	203 985	68 905	7,8	27 051	37,5
Tarma	89 590	62 539	7,1	135 080	7,5
Yauli	40 390	31 778	3,6	8 612	2,4
Chupaca	52 988	32 355	3,7	20 633	5,7

Nota. INEI (2017).

Estructura poblacional: La evolución demográfica del departamento se refleja de manera clara en la configuración de su pirámide poblacional, en décadas pasadas, esta estructura presentaba una forma típicamente expansiva, con una base ancha y un vértice angosto, lo que indicaba altas tasas de natalidad y una menor esperanza de vida, sin embargo, a partir del Censo de 2007, se ha evidenciado un cambio paulatino en esta dinámica: la base de la pirámide comenzó a reducirse, mientras que los segmentos medios comenzaron a ensancharse progresivamente; para el año 2017, esta tendencia se acentúa, presentándose una base aún más estrecha y un notable ensanchamiento en el centro de la pirámide, lo cual sugiere una disminución en la tasa de nacimientos y una creciente proporción de la población en edad económicamente activa, a su vez, se observa una presencia cada vez mayor de personas adultas mayores, lo que evidencia un proceso de envejecimiento poblacional; al comparar los datos de los censos de 2007 y 2017, se aprecia una disminución significativa en la población del grupo etario de 0 a 4 años, lo cual refleja una clara caída de la natalidad, esta tendencia descendente también se extiende a los grupos de edad comprendidos entre los 5 y los 24 años, siendo particularmente marcada en el segmento de 10 a 14 años; en el grupo de 25 a 29 años se observa una ligera disminución, especialmente en la población masculina, lo que podría estar asociado a patrones migratorios o cambios en los comportamientos reproductivos y sociales de los jóvenes adultos. En contraste, a partir del grupo de edad de 30 a 34 años se evidencia un crecimiento progresivo de la población, tanto en hombres como en mujeres, lo cual es indicativo de una expansión en el segmento laboral activo, con implicancias directas en la estructura económica y en la demanda de empleo, servicios y políticas públicas enfocadas en la productividad, asimismo, la parte superior de la pirámide muestra un comportamiento demográfico interesante: la población del grupo de 80 años y más supera incluso a la del grupo de 75 a 79 años, y se mantiene comparable al grupo de 70 a 74 años, lo que sugiere mejoras en la esperanza de vida y en las condiciones de salud de los adultos mayores. Estos cambios estructurales en la composición etaria reflejan una transición demográfica en curso,

caracterizada por la disminución de las tasas de fecundidad, el aumento de la longevidad y el envejecimiento progresivo de la población. Esta nueva configuración plantea importantes desafíos y oportunidades en materia de planificación social, salud pública, educación, pensiones y políticas de empleo, especialmente en un contexto en el que los recursos deben ser redistribuidos para atender las necesidades de una población más envejecida y menos dependiente del crecimiento natural (INEI, 2017).

Composición de la población por sexo: La población total censada en el departamento de Junín asciende a 1,246,038 personas, de las cuales 608,932 son hombres (equivalente al 48.9 %) y 637,106 son mujeres (51.1 %), estos datos confirman una ligera predominancia del sexo femenino en la estructura demográfica del departamento, tendencia que ha ido consolidándose a lo largo del tiempo. Durante el periodo intercensal 2007–2017, se observa una evolución desigual entre ambos sexos. La población femenina registró un incremento neto de 22,377 personas, lo que representa un crecimiento del 3.6 % en diez años; en contraste, la población masculina experimentó una leve disminución, con 1,813 hombres menos que en el censo anterior, equivalente a una variación negativa del 0.3 %, este comportamiento diferencial puede estar vinculado a factores como la migración laboral masculina hacia otras regiones o países, así como a variaciones en la mortalidad por causas externas, que tienden a afectar más a los varones jóvenes y adultos. El índice de masculinidad, que expresa el número de hombres por cada 100 mujeres, fue de 95.6 % en el censo de 2017, lo que evidencia que por cada 100 mujeres hay aproximadamente 96 hombres, este valor representa una reducción de 3.8 puntos porcentuales respecto al índice de 99.4 % registrado en el censo de 2007, confirmando un leve pero sostenido proceso de feminización de la población en términos relativos. Al desagregar la población por grupos etarios, entre los 0 y 19 años de edad existe una ligera mayoría de hombres respecto a mujeres, el grupo con el mayor índice de masculinidad corresponde al de 5 a 9 años, en el cual se reportan 104 varones por cada 100 mujeres, en línea con los patrones biológicos esperados al nacimiento, no obstante, esta

relación se invierte progresivamente a medida que se avanza en los grupos de mayor edad; a partir de los 20 años, la proporción femenina supera a la masculina, y esta brecha se acentúa con el envejecimiento de la población; en el grupo de 85 años y más, se registra el menor índice de masculinidad, con solo 75 hombres por cada 100 mujeres, lo cual refleja la mayor esperanza de vida de las mujeres y su menor exposición histórica a causas de muerte prematura. Este comportamiento demográfico tiene implicancias importantes para la planificación de políticas públicas, especialmente en lo referente a salud, cuidado de personas mayores, equidad de género y servicios diferenciados por grupo etario, la mayor proporción de mujeres en la población total especialmente en edades avanzadas sugiere la necesidad de fortalecer estrategias de atención integral al adulto mayor, así como programas de apoyo y protección social con enfoque de género, además, las diferencias observadas en los patrones de crecimiento por sexo deben considerarse en los análisis de migración, educación, empleo y participación social, para asegurar una planificación territorial más inclusiva y representativa de las dinámicas reales de la población (INEI, 2017).

Composición de la población por edad: En el departamento de Junín el 28.0 % de la población corresponde al grupo de menores de 15 años, esta proporción, aunque aún significativa, ha venido disminuyendo de forma sostenida en comparación con los censos anteriores, lo que evidencia un proceso gradual de transición demográfica; en el censo de 1993, los menores de 15 años representaban el 40.4 % de la población total, y para el año 2007 esta proporción se redujo a 33.0 %, esta disminución refleja una reducción progresiva de la fecundidad, cambios en los patrones reproductivos y en las dinámicas familiares, así como una mayor planificación de la natalidad, influenciada por el acceso a educación, servicios de salud sexual y reproductiva, y el ingreso de las mujeres al mercado laboral; así también el grupo poblacional comprendido entre los 15 y 64 años de edad considerado como la población en edad económicamente activa o fuerza potencial de trabajo ha experimentado un crecimiento sostenido; en 1993, este grupo representaba

el 55.1 % del total de la población, porcentaje que aumentó a 60.9 % en 2007 y alcanzó el 64.0 % en 2017, este cambio en la estructura etaria sugiere que Junín se encuentra en una etapa del llamado “bono demográfico”, en la que una proporción creciente de la población se encuentra en edades productivas, lo que representa una oportunidad para el crecimiento económico si se acompaña de políticas de empleo, educación y fortalecimiento del capital humano; por otro lado, la población adulta mayor, es decir, las personas de 65 años y más, también ha venido incrementándose en las últimas dos décadas, en 1993, este grupo representaba solo el 4.5 % de la población, cifra que subió a 6.1 % en 2007 y a 8.0 % en 2017, este crecimiento refleja un aumento en la esperanza de vida, mejoras en las condiciones de salud y nutrición, así como una transición hacia una población más envejecida, este proceso plantea desafíos importantes en términos de salud pública, pensiones, infraestructura social y atención especializada para personas mayores. En cuanto a la composición por sexo, desde el censo de 1993 se observa que la estructura etaria por género sigue una tendencia similar a la del total departamental, con ligeras variaciones entre hombres y mujeres en los diferentes grupos de edad; no obstante, en los grupos de mayor edad, especialmente entre los adultos mayores, la proporción de mujeres tiende a superar a la de los hombres, lo que responde a su mayor esperanza de vida y menor exposición a factores de riesgo asociados a la mortalidad prematura (INEI, 2017).

Tabla 6

Población censada urbana y rural, según provincia, 2017

Sexo y grupos de edad	1993		2007		2017	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total	1 035 841	100,0	1 225 474	100,0	1 246 038	100,0
0 a 14 años	418 628	40,4	404 363	33,0	348 865	28,0
15 a 64 años	570 509	55,1	746 243	60,9	797 493	64,0
65 y más años	46 704	4,5	74 868	6,1	99 680	8,0
Hombre	514 222	100,0	610 745	100,0	608 932	100,0
0 a 14 años	212 873	41,4	206 363	33,8	177 218	29,1

15 a 64 años	279 446	54,3	368 198	60,3	384 870	63,2
65 y más años	21 903	4,3	36 184	5,9	46 844	7,7
Mujer	521 619	100,0	614 729	100,0	637 106	100,0
0 a 14 años	205 755	39,4	198 000	32,2	171 647	26,9
15 a 64 años	291 063	55,8	378 045	61,5	412 623	64,8
65 y más años	24 801	4,8	38 684	6,3	52 836	8,3

Nota. INEI (2017)

➤ **Educación**

En el departamento de Junín el mayor porcentaje de la población de 15 años a más alcanzó algún grado de educación secundaria (41,8 %), seguido por quienes lograron acceder a la educación superior, con un 31,6 %, este panorama refleja una mejora sostenida en los niveles educativos respecto a censos anteriores; comparando los datos de 2007 y 2017, se observa un incremento tanto en la cantidad absoluta como en el porcentaje de personas que accedieron a estos niveles; la población con algún año de educación secundaria pasó de 330,168 personas en 2007 a 375,145 en 2017, mientras que quienes cursaron algún año de estudios superiores aumentaron de 219,065 a 283,715 personas en el mismo periodo; paralelamente, la proporción de la población que solo accedió a educación primaria disminuyó de 25,3 % en 2007 a 20,9 % en 2017, y la población sin ningún nivel educativo o con solo estudios de nivel inicial y primaria se redujo del 33,1 % al 26,6 %, lo que denota una tendencia positiva hacia la mejora de los niveles de escolarización; no obstante, persisten marcadas brechas según el área de residencia. En las zonas urbanas, el 39,1 % de la población de 15 años a más accedió a educación superior, frente a solo el 11,6 % en el ámbito rural. Si bien la educación secundaria mantiene una cobertura relativamente equitativa con un 41,0 % en el área urbana y 44,0 % en la rural, la diferencia en el acceso a la educación superior refleja desigualdades estructurales relacionadas con el acceso a centros de formación, la disponibilidad de recursos económicos y las oportunidades educativas; estos resultados evidencian avances significativos en la cobertura y nivel educativo en Junín durante la

última década, pero también subrayan la necesidad de fortalecer políticas de inclusión educativa, especialmente en zonas rurales, para garantizar igualdad de oportunidades y una educación de calidad para toda la población (INEI, 2017).

El acceso a la educación presenta marcadas diferencias entre las zonas urbanas y rurales, entre la población de 15 años y más, los residentes del área urbana tuvieron una mayor oportunidad de acceder a la educación superior en comparación con quienes viven en áreas rurales; en efecto, el 39,1% de la población urbana alcanzó al menos un año de estudios superiores, mientras que solo el 11,6% de la población rural logró este nivel educativo, lo que refleja una significativa brecha en el acceso a niveles avanzados de formación académica; en cuanto a la educación secundaria, las cifras muestran una distribución más equilibrada, aunque con variaciones, el 41,0% de los habitantes del área urbana cursó al menos un año de secundaria, frente al 44,0% en el área rural; esta diferencia, aunque leve, sugiere que la educación secundaria es relativamente más accesible en el entorno rural que los niveles superiores, posiblemente por la mayor cobertura de este nivel educativo en zonas no urbanas; por otro lado, al analizar la proporción de personas sin ningún nivel educativo, se evidencian nuevamente desigualdades significativas, en el área urbana, solo el 3,6% de la población no cuenta con ningún grado de escolaridad, mientras que en la zona rural esta cifra asciende al 10,5%; esta disparidad indica una mayor exclusión educativa en las zonas rurales, probablemente relacionada con factores como la pobreza, la dispersión geográfica y la menor disponibilidad de infraestructura educativa. Las provincias del departamento de Junín presentan notables diferencias en el nivel educativo alcanzado por la población de 15 años a más, las provincias con mayor proporción de habitantes que accedieron a la educación superior son Huancayo, con un 40,9%, y Yauli, con un 33,8%, Satipo muestra el menor acceso a este nivel educativo, con apenas un 14,4% de su población en ese grupo de edad que cursó al menos un año de estudios superiores, esta disparidad refleja tanto las condiciones de desarrollo como la disponibilidad de servicios educativos en cada provincia; en cuanto al nivel secundario, Yauli

(48,9%) y Satipo (47,1%) registran los mayores porcentajes de población con al menos un año de educación secundaria, es llamativo que, a pesar de su bajo acceso a la educación superior, Satipo tenga un alto porcentaje en secundaria, lo que podría indicar una barrera de transición entre niveles educativos. Por otro lado, la provincia de Huancayo, aunque lidera en educación superior, presenta el porcentaje más bajo en secundaria (38,0%), lo que sugiere que una mayor proporción de su población accede directamente a niveles superiores; respecto al nivel primario, Satipo también lidera con el mayor porcentaje de población que solo alcanzó este nivel, con un 29,0%, seguida de cerca por Tarma con 28,9%, estos datos evidencian una fuerte concentración de la población en los niveles educativos básicos, especialmente en zonas con menor desarrollo económico y social.

Tabla 7

Población censada de 15 y más años de edad, por nivel educativo alcanzado, según provincia, 2017

Provincia	Total		Nivel educativo alcanzado					
	Absoluto	%	Sin nivel	Inicial	Primaria	Secundaria	Superior	Maestría/ Doctorado
Total	897 173	100,0	5,5	0,2	20,9	41,8	30,4	1,2
Huancayo	405 044	100,0	3,9	0,2	15,0	38,0	40,9	2,0
Concepción	40 021	100,0	7,5	0,3	26,4	42,1	23,1	0,6
Chanchamayo	107 295	100,0	6,4	0,2	26,4	46,6	19,8	0,6
Jauja	61 433	100,0	5,4	0,3	22,7	43,5	27,3	0,8
Junín	17 078	100,0	9,9	0,3	25,6	39,1	24,2	0,9
Satipo	129 507	100,0	8,8	0,3	29,0	47,1	14,4	0,4
Tarma	66 517	100,0	6,4	0,2	28,9	40,2	23,5	0,8
Yauli	31 190	100,0	2,3	0,1	14,2	48,9	33,8	0,7
Chupaca	39 088	100,0	5,6	0,3	21,0	46,1	26,4	0,6

Nota. INEI (2017)

Asistencia a una institución educativa: En el departamento de Junín, un total de 371,854 personas entre 3 y 24 años de edad se encontraban asistiendo a alguna institución educativa en el momento del Censo Nacional de 2017; este número representa una tasa de asistencia escolar del

73,7%, lo que indica que más de siete de cada diez jóvenes en edad escolar o universitaria estaban integrados al sistema educativo formal, al desagregar por grupos de edad, la mayor concentración de estudiantes se encuentra en las etapas de educación primaria y secundaria, el grupo de 6 a 11 años edad típica de la educación primaria registró 136,823 personas, mientras que el grupo de 12 a 16 años relacionado mayormente con la educación secundaria alcanzó los 108,121 estudiantes; juntos, estos dos grupos representan el 65,9% del total de la población asistente a instituciones educativas, lo que refleja una alta cobertura en los niveles básicos de educación, aunque también sugiere una caída en la continuidad hacia los niveles superiores; en cuanto a la distribución por sexo, la asistencia escolar fue ligeramente mayor entre los varones, con 187,703 estudiantes, frente a 184,151 mujeres; esta diferencia, aunque no muy pronunciada, puede estar relacionada con brechas de género persistentes, especialmente en contextos rurales o en niveles educativos más avanzados; por área de residencia, las disparidades también son evidentes, en las zonas urbanas, se registraron 266,367 personas que asistían a alguna institución educativa, lo que representa más del 70% del total; en el área rural la cifra fue considerablemente menor, con 105,487 personas, reflejando las dificultades que aún enfrentan estas zonas para garantizar el acceso y permanencia en el sistema educativo, especialmente en niveles superiores y técnicos (INEI, 2017).

Analfabetismo: El departamento de Junín existen 58,802 personas de 15 años a más que declararon no saber leer ni escribir, lo que representa una tasa de analfabetismo del 6,6% en esta población; aunque esta cifra refleja una ligera mejora respecto a censos anteriores, aún señala la persistencia de un problema estructural que limita el desarrollo humano y social de miles de personas; la desigualdad por género en este indicador es significativa, la tasa de analfabetismo entre las mujeres es considerablemente más alta (9,8%) en comparación con los hombres (3,0%), lo que evidencia una brecha de género persistente en el acceso a la educación básica, esta disparidad puede estar asociada a factores culturales, económicos y sociales que han limitado históricamente la escolarización femenina, especialmente en zonas rurales y en generaciones

mayores. En las zonas rurales, el 12,1% de la población de 15 años a más no sabe leer ni escribir, mientras que en las áreas urbanas esta proporción es de 4,5%, esta diferencia de 7,6 puntos porcentuales pone en evidencia las dificultades que aún enfrenta la población rural para acceder a una educación básica de calidad, debido a factores como la dispersión geográfica, infraestructura deficiente y menor presencia del Estado; no obstante, al comparar con el Censo de 2007, se observa un progreso en la reducción del analfabetismo; en el periodo intercensal 2007-2017, la tasa de analfabetismo en Junín se redujo en 1,0 punto porcentual, y en términos absolutos, se registró una disminución de 3,415 personas que declararon no saber leer ni escribir, además, la tasa de analfabetismo descendió en 3,0 puntos porcentuales tanto en el área urbana como en la rural, lo que refleja esfuerzos de alfabetización que, aunque insuficientes, han comenzado a cerrar algunas brechas (INEI, 2017).

➤ **Salud**

Al año 2022, la región Junín presenta un panorama mixto en cuanto a la situación del sector salud, evidenciando tanto avances significativos como desafíos persistentes; En términos de recursos humanos, la región cuenta con 1,306 médicos, 2,341 enfermeros, 1,044 obstetras y 229 odontólogos, lo que constituye una base profesional relevante para la atención sanitaria; a nivel de infraestructura, dispone de 29 hospitales e institutos, 133 centros de salud y 507 puestos de salud, lo cual configura una red importante de servicios, aunque su distribución desigual puede afectar el acceso en zonas rurales o de difícil geografía; durante el año 2021, Junín alcanzó una cobertura de atención del parto por personal de salud del 96,8%, superando en 1,2 puntos porcentuales el promedio nacional, y el 94,8% de los partos se realizaron en establecimientos de salud públicos o privados por personal calificado, superando en 1,5 puntos el promedio nacional; estos resultados reflejan una alta institucionalización de los nacimientos y avances importantes en salud materna, no obstante, persisten debilidades en el componente preventivo, particularmente en la cobertura de vacunación infantil: las vacunas Pentavalente y Polio mostraron niveles homogéneos pero no

alcanzaron los estándares óptimos establecidos, lo cual revela la necesidad de reforzar las estrategias de inmunización, especialmente en el contexto posterior a la pandemia. En cuanto a la protección financiera, la región destaca positivamente con una cobertura del Seguro Integral de Salud (SIS) que supera en 6,0 puntos porcentuales el promedio nacional, lo que indica un mayor nivel de aseguramiento entre la población y una reducción de las barreras económicas de acceso; Junín muestra un sistema de salud con logros importantes en cobertura de servicios esenciales y una base profesional consolidada, pero que aún enfrenta retos en calidad, equidad territorial, continuidad de servicios preventivos y sostenibilidad de las intervenciones, aspectos claves para garantizar una atención integral, oportuna y de calidad a toda la población (Ministerio de Salud, 2022).

Indicadores de mortalidad: En cuanto a las estadísticas relacionadas con la mortalidad en la región Junín, se observa que el subregistro de defunciones es menor en 2,7 puntos porcentuales respecto al promedio nacional, lo cual representa un avance importante en la calidad de los registros vitales y en la capacidad del sistema para documentar adecuadamente los eventos de mortalidad; en relación con la mediana de edad al fallecimiento, Junín presenta un valor de 71 años, coincidente con el promedio nacional, lo que sugiere una expectativa de vida similar al resto del país, sin embargo, a pesar de estos avances en el registro y en ciertos indicadores generales, persisten desafíos importantes en términos de mortalidad temprana, en efecto, las tasas de mortalidad neonatal, infantil y en menores de cinco años en la región son superiores al promedio nacional, lo que evidencia vulnerabilidades en la atención materno-infantil, en el control de enfermedades prevenibles y en el acceso oportuno a servicios de salud de calidad para la niñez; estas cifras se relacionan directamente con las enfermedades transmisibles, que continúan siendo la principal causa de muerte en estos grupos etarios, lo que refleja la necesidad urgente de fortalecer las intervenciones preventivas, mejorar el saneamiento básico, asegurar esquemas completos de vacunación y garantizar el seguimiento adecuado de enfermedades infecciosas en

las poblaciones más vulnerables; si bien Junín muestra avances en el registro y la mediana de edad al fallecimiento, aún enfrenta serias brechas en la salud infantil que deben ser atendidas prioritariamente mediante políticas focalizadas y una mayor inversión en salud pública preventiva (Ministerio de Salud, 2022).

Indicadores de Morbilidad: En la región Junín, las enfermedades transmisibles presentan un menor riesgo de transmisión en comparación con otras regiones del país, lo cual representa un avance significativo en el control epidemiológico y en las estrategias de prevención implementadas por el sistema de salud regional. Enfermedades como la tuberculosis, la malaria por *Plasmodium vivax*, el dengue y el VIH/SIDA registran tasas de incidencia relativamente bajas, lo que sugiere una contención efectiva de brotes y una adecuada vigilancia sanitaria, por otro lado, existe un indicador positivo en cuanto a la salud neonatal, ya que los recién nacidos en Junín presentan un mayor peso al nacer respecto al promedio nacional, lo cual está asociado a mejores condiciones de atención prenatal y nutrición materna; sin embargo, este panorama favorable convive con una problemática preocupante: la región presenta la tasa más alta de madres adolescentes, lo cual implica importantes desafíos en términos de salud sexual y reproductiva, acceso a educación integral en sexualidad y prevención de embarazos no deseados, este fenómeno no solo afecta el desarrollo de las jóvenes madres, sino que también influye en los indicadores de salud infantil y pobreza intergeneracional; en relación con la nutrición infantil, se destaca que la desnutrición global afecta a un menor porcentaje de niñas y niños menores de cinco años en comparación con el promedio nacional, lo que representa un avance en el estado nutricional infantil y en las políticas de alimentación dirigidas a la primera infancia; Junín muestra un desempeño positivo en varios indicadores de salud pública, especialmente en el control de enfermedades transmisibles y en la reducción de la desnutrición infantil, aunque aún enfrenta retos importantes vinculados al embarazo adolescente y sus implicancias sociales y sanitarias (Ministerio de Salud, 2022).

➤ **Vivienda**

En el departamento de Junín se registraron 439,270 viviendas particulares, reflejando la magnitud del parque habitacional en la región; La gran mayoría de estas viviendas corresponde a casas independientes, que representan el 88,8% del total (390,244 unidades), consolidándose como la tipología dominante tanto en zonas urbanas como rurales; En menor proporción, se encuentran las chozas o cabañas, que constituyen el 4,6% (20,059 viviendas), generalmente ubicadas en áreas rurales con menores niveles de urbanización; Por su parte, los departamentos en edificios alcanzan el 2,5% (11,095 viviendas), lo que indica una presencia aún limitada de edificaciones multifamiliares y verticales en el ámbito urbano de Junín; el resto de las tipologías como las viviendas en quinta, casas de vecindad, viviendas improvisadas, locales no destinados a habitación humana y otros tipos representa menos del 2,0% cada una, revelando una baja incidencia de formas habitacionales informales o no convencionales; al comparar estos datos con los del Censo 2007, se evidencia una tendencia hacia la diversificación del tipo de vivienda, especialmente en áreas urbanas; destaca el incremento significativo de los departamentos en edificios, que crecieron en un 52,8% a nivel porcentual, con una tasa de crecimiento promedio anual de 383 unidades, reflejando un incipiente proceso de urbanización vertical y densificación habitacional, posiblemente concentrado en ciudades como Huancayo o La Merced; así también se registra una disminución del 34,3% en las chozas o cabañas, con una tasa de decrecimiento promedio anual del 4,1%, lo que puede interpretarse como una mejora progresiva en las condiciones de vivienda rural o una reducción de la precariedad habitacional; estos cambios indican una transición hacia formas de vivienda más consolidadas y urbanas, aunque aún persiste un marcado predominio de la vivienda unifamiliar, lo cual plantea desafíos para la planificación territorial, el acceso a servicios básicos y la sostenibilidad del crecimiento urbano en la región (INEI, 2017).

En el área urbana, las casas independientes experimentaron el mayor crecimiento en términos absolutos, con un incremento intercensal de 83,260 viviendas (49,7%), lo que equivale a un crecimiento anual promedio de 8,326 viviendas, consolidándose como la tipología dominante incluso en zonas de mayor urbanización; se encuentran los departamentos en edificio, que aumentaron en 3,833 unidades (52,8%), reflejando una incipiente verticalización en algunas ciudades de la región; algunas tipologías tradicionales o informales registraron una contracción: las viviendas en casa de vecindad disminuyeron en 516 unidades (-6,0%), con una tasa promedio anual negativa de 0,6%; las viviendas improvisadas decrecieron en 96 unidades (-10,1%), mientras que las viviendas de otro tipo desaparecieron completamente, con una reducción de 78 unidades (100,0%), lo que sugiere una progresiva formalización del parque habitacional urbano. En el área rural, las casas independientes también mostraron un crecimiento, aunque más moderado, con un aumento de 14,899 viviendas (11,9%), lo que representa un promedio anual de 1,490 nuevas viviendas, indicando una expansión sostenida del hábitat rural consolidado, sin embargo, destaca la significativa disminución de las chozas o cabañas, que se redujeron en 10,490 unidades, es decir, 1,049 viviendas menos por año, con una tasa de decrecimiento anual de -4,1%. Esta reducción sugiere una mejora paulatina en las condiciones habitacionales de las zonas rurales, posiblemente debido a programas de vivienda social, migración interna o al reemplazo de estructuras precarias por construcciones más formales (INEI, 2017).

➤ **Economía**

La actividad económica de Junín en enero 2024 revela una economía regional con comportamiento mixto: mientras el sector agropecuario experimentó un crecimiento robusto del 6.6% por mayor oferta agrícola y pecuaria, la actividad minera se contrajo 10.9% debido a menor producción de cobre y molibdeno, evidenciando la volatilidad característica del sector extractivo, paralelamente, los despachos de cemento cayeron 15.2% interanual sugiriendo desaceleración en construcción, aunque el crédito directo total creció moderadamente 5.4% alcanzando S/ 8,419

millones, concentrándose en consumo, empresarial e hipotecario, el aspecto más destacable fue el extraordinario incremento de 1438.3% en inversión pública (S/ 142 millones), focalizándose en transporte, educación, salud, saneamiento, cultura y deporte, lo que refleja una estrategia gubernamental de reactivación económica que busca compensar las fluctuaciones sectoriales mediante gasto público expansivo, configurando un panorama de economía regional en transición con políticas anticíclicas activas para mantener el dinamismo económico ante los desafíos estructurales del departamento (Banco Central de Reserva del Perú, 2024).

Se presenta un panorama sectorial contrastante que refleja tanto fortalezas como desafíos estructurales: el sector agropecuario demostró notable dinamismo con un crecimiento del 6.6% interanual impulsado por el subsector agrícola que se expandió 8.1% debido a mayor oferta de productos orientados al mercado interno (especialmente choclo, espinaca, arveja grano verde y haba grano verde en la zona sierra, y papa, naranja, plátano y tangelo en la zona ceja de selva), mientras la producción pecuaria creció modestamente 0.5% por incrementos en leche, lana y carnes de porcino, ovino, alpaca y caprino; la producción minera se contrajo severamente 10.9% debido principalmente a menores leyes de cobre en la empresa Chinalco y reducción en molibdeno, evidenciando la volatilidad del sector extractivo que históricamente ha mostrado fluctuaciones significativas. Paralelamente, los despachos locales de cemento cayeron dramáticamente 15.2% interanual, reflejando menor inversión privada que se contrarrestó parcialmente por el incremento de inversión pública, configurando un escenario donde el Estado asume un rol compensatorio ante la desaceleración de la actividad constructiva privada, lo que sugiere una economía regional en proceso de reequilibrio sectorial con políticas anticíclicas que buscan sostener el crecimiento mediante diversificación productiva y gasto público estratégico (Banco Central de Reserva del Perú, 2024).

El panorama financiero y fiscal evidencia un sistema económico regional con dinámicas crediticias estables pero signos de cautela en el ahorro privado, contrastando con una política fiscal expansiva sin precedentes: el crédito directo total alcanzó S/ 8,419 millones con un crecimiento interanual moderado del 5.4% (distribuido principalmente entre segmento empresarial 60.6%, consumo 31.1% e hipotecario 8.3%), aunque experimentó una ligera contracción mensual del 0.7%, mientras la morosidad se mantuvo controlada en 5.2% (inferior en 0.2 puntos respecto al año anterior), reflejando solidez en la gestión crediticia regional. Paralelamente, los depósitos totalizaron S/ 7,272 millones pero se contrajeron 3.3% interanualmente y 0.9% mensualmente, especialmente en la Banca Múltiple, indicando menor propensión al ahorro o posibles retiros para financiar actividades económicas. El contraste más notable se presenta en la inversión pública, que experimentó un crecimiento extraordinario del 1,438.3% alcanzando S/ 142 millones, impulsado principalmente por el Gobierno Nacional (S/ 71 millones en transporte vial interurbano), el Gobierno Regional (S/ 59 millones en servicios operativos educativos en GORE Junín y formación profesional en la Universidad Nacional Intercultural) y gobiernos locales (S/ 11 millones en adquisición de terrenos y ampliación de servicios), configurando una estrategia de reactivación económica donde el Estado asume un rol protagónico compensando la moderación del sector privado mediante inversiones estratégicas en infraestructura, educación y servicios públicos esenciales (Banco Central de Reserva del Perú, 2024).

b) Provincia de Yauli

La provincia de Yauli se localiza en la zona central del Perú, dentro del departamento de Junín, constituyéndose en un nodo estratégico de conexión entre la sierra central y otras regiones del país, su geografía se caracteriza por una topografía predominantemente montañosa, típica de la cordillera andina, con altitudes elevadas que moldean tanto su clima como las dinámicas sociales y económicas; la provincia está conformada por diez distritos que se extienden a lo largo de diversas altitudes, desde valles interandinos hasta zonas de alta montaña, lo que configura un

paisaje geográfico diverso y complejo, esta heterogeneidad altitudinal ha tenido una influencia directa en el patrón de asentamientos humanos, favoreciendo la concentración poblacional en zonas con mejores condiciones climáticas y acceso a servicios, y en la especialización de actividades económicas como la minería y, en menor medida, la agricultura y ganadería de altura (Turismo Junín, 2016).

Figura 2

Mapa de la provincia de Yauli



Nota. Perutoptours (2025).

➤ **Población**

De acuerdo con el Censo Nacional de Población y Vivienda 2017, Yauli registra una población total de 55,591 habitantes, con una distribución demográfica típica de las provincias andinas vinculadas a actividades extractivas; la población se concentra mayoritariamente en zonas urbanas, en especial en La Oroya, ciudad emblemática por su papel como centro minero-industrial e histórico eje ferroviario, este núcleo concentra la mayor densidad poblacional debido a la

concentración de servicios, empleo y comercio; las zonas rurales presentan menor densidad, con poblaciones dedicadas a la agricultura familiar, la ganadería y otras actividades de subsistencia, la dinámica demográfica de la provincia está estrechamente relacionada con los ciclos productivos del sector minero, generando flujos migratorios internos y estacionales, especialmente de mano de obra proveniente de otras provincias del departamento o regiones vecinas, lo que refleja una fuerte dependencia del comportamiento del sector extractivo en la evolución de la población local (INEI, 2017).

➤ **Educación**

El sistema educativo en la provincia de Yauli responde a las condiciones geográficas y sociales del territorio, con una cobertura significativa en los niveles básicos. Según datos territoriales del departamento de Junín, el 95,50% de la población accede a una institución de educación primaria en menos de 30 minutos, mientras que el 94,87% cuenta con acceso similar a educación secundaria, lo que indica una adecuada cobertura en términos de proximidad geográfica, Sin embargo, solo el 60,35% tiene acceso a centros de educación superior no universitaria en ese mismo rango de tiempo, lo que revela limitaciones en la continuidad educativa postsecundaria, la infraestructura educativa se concentra en los distritos más urbanizados, lo que plantea desafíos para la equidad territorial en el acceso, Entre los principales retos se encuentran la mejora de las condiciones de infraestructura en zonas rurales, la adecuación de contenidos a la realidad productiva local especialmente en formación técnica vinculada a la minería y la industria y la reducción de brechas en calidad educativa entre zonas urbanas y rurales (Presidencia del Consejo de Ministros, 2020).

➤ **Salud**

La red de salud en Yauli está compuesta por establecimientos distribuidos para atender a una población dispersa y expuesta a factores ambientales particulares, como la altitud y la contaminación generada por actividades industriales; el 93,64% de la población accede a un

establecimiento de salud en menos de 30 minutos, y el 60,03% puede llegar a establecimientos de mayor complejidad (categoría II y III) en ese mismo tiempo, lo que representa una buena cobertura geográfica, aunque aún limitada en términos de calidad y especialización; Entre los principales desafíos se encuentra la atención de enfermedades crónicas y respiratorias asociadas a la altitud, así como la vigilancia epidemiológica y la gestión de riesgos vinculados a la actividad minera, Muchos casos que requieren atención especializada deben ser derivados a centros ubicados en Huancayo u otras capitales regionales, lo que representa una barrera significativa para la población más alejada y en situación de vulnerabilidad, la mejora del equipamiento, la formación del personal médico y la capacidad de respuesta ante emergencias son áreas prioritarias para fortalecer el sistema de salud provincial (Presidencia del Consejo de Ministros, 2020).

➤ **Vivienda**

Las características de la vivienda en Yauli reflejan las condiciones socioeconómicas y ambientales de su población. Según la tipología distrital, el 56,9% de los habitantes reside en distritos tipo A2, seguidos por 26,0% en tipo A3.2, 11,0% en B2 y 2,1% en B3, lo que evidencia una diversidad de condiciones habitacionales; en los centros urbanos, especialmente en distritos como La Oroya, las viviendas muestran mejores condiciones estructurales, con acceso más generalizado a servicios básicos y el uso de materiales durables como concreto y ladrillo; en contraste, en las zonas rurales persisten formas tradicionales de construcción con adobe, piedra y techos de calamina, que ofrecen aislamiento térmico pero pueden presentar deficiencias frente a riesgos ambientales; la cobertura de servicios básicos como agua potable, alcantarillado y electricidad presenta disparidades marcadas entre lo urbano y rural, lo cual evidencia la necesidad de ampliar la inversión pública en infraestructura habitacional y servicios, especialmente en distritos con menor desarrollo relativo (Presidencia del Consejo de Ministros, 2020).

➤ **Economía**

La economía está fuertemente centrada en la minería, actividad que constituye el principal motor de desarrollo y fuente de ingresos públicos a través del canon minero, la presencia de grandes operaciones mineras ha impulsado la actividad industrial, el comercio local y la demanda de servicios especializados; La Oroya, además de su legado como ciudad minera, ha sido históricamente un eje metalúrgico clave del país, a pesar de esta especialización, existen actividades agrícolas complementarias, principalmente orientadas a cultivos forrajeros adaptados a la altura, en diciembre de 2020, los principales cultivos por superficie sembrada fueron avena forrajera (330 ha), rye grass (113 ha), dactylis (56 ha), alfalfa (36 ha) y trébol (25 ha), dirigidos al sostenimiento de la ganadería local; el comercio también tiene un rol importante, con La Oroya liderando en número de puestos de mercado (217), seguida por Morococha (21), Santa Rosa de Sacco (12) y Yauli (10); si bien los ingresos fiscales de la provincia dependen en gran medida del sector extractivo, se identifican desafíos clave vinculados a la diversificación económica, el fortalecimiento de cadenas productivas alternativas, el impulso a pequeños emprendimientos y el desarrollo de infraestructura que permita una economía más resiliente frente a los vaivenes del mercado de minerales (Instituto de Tecnologías Productivas, 2024).

c) Distrito de Morococha

El distrito de Morococha se localiza en la provincia de Yauli, en el departamento de Junín, Perú, su capital, también llamada Morococha, se encuentra a una altitud de aproximadamente 4,525 metros sobre el nivel del mar, en 2017, la población del distrito era de 5,155 habitantes, la geografía de Morococha está marcada por una topografía montañosa típica de la sierra peruana, con variaciones altitudinales que influyen en su clima y en las actividades económicas predominantes; históricamente, la minería ha sido la principal actividad económica, lo que ha condicionado el desarrollo urbano y la movilidad poblacional en la zona (Ñaupari, 2023).

➤ **Población**

La población de Morococha ha experimentado fluctuaciones significativas a lo largo de las décadas, influenciadas por el auge y caída de la actividad minera. Según el censo de 2017, el distrito contaba con 5,155 habitantes, este descenso poblacional se debe en parte al proceso de reubicación de la población hacia la nueva ciudad de Carhuacoto, iniciado en 2012, como parte de un proyecto de reasentamiento impulsado por la actividad minera en el área, la migración interna ha sido un factor determinante en la dinámica poblacional, con movimientos hacia y desde otras regiones en busca de empleo y mejores condiciones de vida (Ñaupari, 2023).

➤ **Educación**

En términos educativos, Morococha presenta una cobertura significativa en los niveles de educación básica, la mayoría de la población tiene acceso a instituciones educativas en los niveles inicial, primaria y secundaria, sin embargo, la calidad educativa y la infraestructura escolar han sido desafíos persistentes, especialmente en las zonas rurales del distrito, la actividad minera ha influido en la disponibilidad de recursos y en la atención a las necesidades educativas locales, a menudo priorizando la capacitación técnica orientada a la industria extractiva (Ñaupari, 2023).

➤ **Salud**

El acceso a servicios de salud en Morococha ha sido limitado, particularmente en las áreas rurales. Aunque existen establecimientos de salud en el distrito, la calidad y disponibilidad de servicios especializados son insuficientes, la actividad minera ha generado preocupaciones sobre los impactos ambientales y sanitarios, incluyendo la exposición a metales pesados y otros contaminantes, lo que ha afectado la salud de la población local; además, la reubicación de la población ha implicado desafíos en la continuidad de la atención médica y en la adaptación de los servicios a las nuevas condiciones del asentamiento (Delgado, 2023).

➤ **Vivienda**

La situación habitacional en Morococha ha sido compleja, en la antigua ciudad, muchas viviendas eran precarias y carecían de servicios básicos adecuados, el proceso de reubicación a la nueva ciudad ha implicado la construcción de viviendas en un terreno de topografía ligeramente plana, con la provisión de servicios como agua potable, desagüe, electricidad y espacios públicos; sin embargo, la calidad de las viviendas y la infraestructura urbana en la nueva ubicación han sido objeto de críticas por parte de la comunidad, que señala deficiencias en la planificación y ejecución del proyecto (Delgado, 2023).

➤ **Economía**

La economía está centrada en la minería, especialmente en la extracción de cobre, plata y otros minerales, la actividad minera representa una proporción significativa de la población económicamente activa del distrito, sin embargo, la dependencia de un solo sector económico ha limitado la diversificación productiva y ha generado vulnerabilidades económicas, la falta de desarrollo de otras actividades económicas, como la agricultura, el turismo o la industria, ha dificultado la creación de empleos sostenibles y ha mantenido altos niveles de pobreza en la población local (Delgado, 2023).

1.1.2. Información geográfica del ámbito de estudio

1.1.2.1. La Unidad Minera Toromocho - Empresa Chinalco.

La Unidad Minera Toromocho se encuentra ubicada en los distritos de Morococha y Yauli, en la provincia de Yauli, región Junín, Perú, este proyecto minero se desarrolla en terrenos de propiedad de Minera Chinalco Perú S.A., sin presencia de centros poblados en el área de emplazamiento de sus componentes existentes ni proyectados, ni en tierras de comunidades campesinas, nativas o pueblos indígenas.

Figura 3

Ubicación geográfica de la Unidad Minera Toromocho



Nota. Ubicación del Proyecto Toromocho

<https://imgv2-1-f.scribdassets.com/img/document/384376634/original/cc8c0e089c/1596852205?v=1>

➤ **Limites**

- **Norte:** La unidad limita con zonas del distrito de Yauli, caracterizadas por la presencia de ecosistemas altoandinos y cuencas hidrográficas menores.
- **Este:** También colinda con el distrito de Yauli, donde se ubican algunas áreas auxiliares de soporte logístico y vial del proyecto.
- **Sur:** continúa limitando con el distrito de Yauli, aunque en este sector predominan zonas de relieve más abrupto, utilizadas principalmente para accesos, redes de energía y posibles zonas de amortiguamiento ambiental.
- **Oeste:** La unidad limita con el distrito de Morococha, donde se localizan la mayoría de los componentes estratégicos del proyecto, como el tajo abierto, la planta concentradora y otros depósitos mineros.

➤ **Coordenadas UTM del área de intervención**

Tabla 8

Coordenadas en el sistema UTM del área de estudio

Vértice	Latitud	Longitud
1	374,000	8,718,000
2	377,000	8,718,000
3	377,000	8,715,000
4	374,000	8,715,000

- a) **Superficie:** La superficie efectiva intervenida por el proyecto incluye la zona del tajo, depósitos de desmonte, depósitos de mineral de baja ley, plantas de procesamiento y otros componentes auxiliares, aunque no se detalla una extensión total exacta en hectáreas en el documento citado, el área física destinada a operaciones mineras y expansión cubre una franja considerable dentro de la cordillera andina central; a lo largo de su vida útil proyectada de 36 años, se estima que la unidad procesará más de 2,700 millones de toneladas de material, lo que implica una vasta ocupación territorial adaptada a las exigencias de infraestructura de gran minería.
- b) **Clima:** El clima es típicamente andino, caracterizado por ser frío y seco, con una marcada estacionalidad que influye directamente en las operaciones mineras y en las condiciones laborales del personal, la estación húmeda se extiende de diciembre a marzo, concentrando aproximadamente el 60% de las precipitaciones anuales, mientras que la estación seca abarca de mayo a septiembre, periodo en el que solo se acumula el 15% de las lluvias; los meses de abril, octubre y noviembre son considerados de transición climática, en términos de precipitación, los valores mensuales oscilan entre 150 mm en los meses más lluviosos y apenas 15 mm en los más secos; en cuanto a la temperatura, las medias mensuales no superan los 10 °C, registrándose mínimas entre -3 °C y -0.5 °C durante los meses más fríos (mayo a agosto), y máximas de hasta 16 °C en los meses más cálidos (noviembre a

marzo). Respecto a los vientos, predominan las brisas ligeras con velocidades medias anuales entre 2 y 4 m/s, siendo más intensas entre julio y octubre; su dirección se ve determinada por la orientación de los valles y la topografía accidentada que caracteriza esta zona altoandina.

1.1.3. Demarcación política – Administrativa del ámbito de estudio

La Unidad Minera Toromocho se encuentra políticamente localizada en la región Junín, una de las veinticinco regiones del Perú, cuya capital es la ciudad de Huancayo, dentro de esta región, el proyecto se sitúa en la provincia de Yauli, una de las nueve provincias que conforman Junín, esta provincia, a su vez, está políticamente dividida en varios distritos, de los cuales los distritos de Morococha y Yauli conforman el área de influencia directa del proyecto minero, la provincia de Yauli limita al norte con la provincia de Junín, al este con la provincia de Tarma, al sur con la provincia de Jauja, y al oeste con la región Lima, ubicando a Toromocho en una zona estratégica de la sierra central del país.

Administrativamente, el área de estudio del proyecto Toromocho está comprendida dentro de los distritos de Morococha y Yauli, ambos pertenecientes a la provincia de Yauli, región Junín, la mayor parte de los componentes operativos del proyecto, como el tajo abierto, la planta concentradora, los depósitos de desmonte y relaves, se ubican dentro de la jurisdicción del distrito de Morococha, cuya administración local tiene competencia directa sobre las actividades que allí se desarrollan, por su parte, algunas áreas auxiliares del proyecto se extienden hacia el distrito de Yauli, lo que implica también la participación de su gobierno distrital en aspectos vinculados a la gestión ambiental, el ordenamiento territorial y la supervisión de impactos, esta distribución administrativa requiere una articulación intergubernamental entre los niveles distrital, provincial y regional, para la adecuada fiscalización del proyecto y la implementación de medidas de desarrollo sostenible en el entorno de influencia minera.

1.2. Análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal del ámbito de estudio

1.2.1. Reseña histórica del ámbito (regional y local) de estudio

La región Junín, estratégicamente ubicada en el corazón del territorio peruano, constituye un espacio de extraordinaria densidad histórica que se extiende desde las civilizaciones preincaicas hasta la minería moderna del siglo XXI, en sus tierras florecieron importantes culturas ancestrales como los Xauxa y Wanka, pueblos que desarrollaron sofisticados sistemas agrícolas, ganaderos y artesanales perfectamente adaptados al entorno andino, antes de ser incorporados al Tahuantinsuyo como vital corredor de comunicación entre la sierra y la selva central, durante el período colonial, los conquistadores españoles del siglo XVI reconocieron inmediatamente el valor estratégico de estos territorios, tanto por su potencial productivo como por su posición privilegiada en las principales rutas comerciales hacia el altiplano, consolidando su importancia que se vería magnificada durante las luchas independentistas cuando la histórica Batalla de Junín del 6 de agosto de 1824 se convirtió en el preludio decisivo de la victoria patriota en Ayacucho, sellando el destino de la emancipación sudamericana, con el establecimiento de la República, Junín fortaleció exponencialmente su posición como epicentro agropecuario y, de manera particular, como potencia minera e industrial, especialmente en la provincia de Yauli, donde la riqueza de yacimientos de cobre, plomo, zinc y plata catapultó a la región hacia una nueva era de desarrollo económico que alcanzó su máximo impulso con la construcción del ferrocarril central del Perú, infraestructura revolucionaria que optimizó la conectividad entre la sierra central y Lima, transformando radicalmente el transporte de minerales y la movilización de trabajadores especializados. Dentro de este contexto transformador, el distrito de Morococha emergió como uno de los centros mineros más emblemáticos del país, con operaciones extractivas iniciadas a finales del siglo XIX bajo empresas como la Cerro de Pasco Copper Corporation, posicionándose como referente nacional de la industria minera hasta la llegada del megaproyecto Toromocho,

desarrollado por Minera Chinalco Perú S.A. (subsidiaria de Aluminum Corporation of China) a más de 4,400 metros sobre el nivel del mar, que ha protagonizado un proceso de reubicación urbana sin precedentes mediante el traslado del histórico centro poblado hacia la moderna ciudad de Carhuacoto, cumpliendo compromisos ambientales y sociales que ilustran la profunda reconfiguración territorial, económica y social característica de la minería contemporánea de gran escala. En conjunto, esta región andina encarna un territorio de trayectoria milenaria que refleja un papel protagónico en el desarrollo minero nacional y una notable capacidad de adaptación ante las sucesivas transformaciones que han moldeado la evolución del Perú, manteniéndose como espacio de convergencia entre tradición ancestral y modernidad industrial, y continuando su relevancia como motor fundamental del desarrollo económico peruano desde los tiempos prehispánicos hasta la actualidad (Minera Chinalco Perú S.A., 2020).

1.2.2. Identificación de las principales características del ámbito (regional y local) de estudio

A. Dimensión política

Chinalco Perú se rige estrictamente por la legislación nacional vigente, desarrollando su gestión con altos estándares de transparencia, ética y responsabilidad social, la empresa ha implementado una política de cero tolerancia hacia la corrupción, promoviendo prácticas de integridad en todas sus operaciones y relaciones institucionales, este compromiso se refleja en la coordinación permanente con diversas entidades públicas, tales como el Ministerio de Economía y Finanzas, el Ministerio de Energía y Minas, el Ministerio del Ambiente y el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, entre otros. La articulación con estas instituciones no solo asegura el cumplimiento normativo, sino que también contribuye a fortalecer el marco institucional del sector minero en el Perú. Además, Chinalco impulsa la participación activa en espacios de diálogo multisectorial para promover la gobernanza ambiental y social, velando por la transparencia y la rendición de cuentas en sus procesos productivos. De esta manera, la empresa refuerza su

compromiso con la legalidad y la responsabilidad pública, buscando consolidar un desarrollo minero sostenible que beneficie tanto al país como a las comunidades cercanas.

B. Dimensión económica

Como una de las principales corporaciones mineras a nivel mundial, Aluminum Corporation of China (CHINALCO) destaca no solo por su producción de alúmina y aluminio, sino también por su significativa influencia en la economía peruana. Su operación en el país genera un impacto económico relevante, siendo una fuente importante de empleo directo, con más de 230,000 trabajadores vinculados a la minería formal hasta mediados de 2024, esta actividad económica sustenta una parte considerable de la recaudación fiscal, con ingresos que superan los 2,895 millones de soles en el primer semestre del año, recursos que son fundamentales para el financiamiento de políticas públicas y programas sociales que promueven el desarrollo integral de la nación; la inversión continua de Chinalco en infraestructura, tecnología y ampliación de capacidad productiva también impulsa la dinamización de economías locales, generando empleo indirecto y oportunidades para proveedores y emprendedores de la zona, así, la empresa no solo contribuye a la economía nacional, sino que también fomenta el crecimiento económico regional a través de proyectos que fortalecen la cadena productiva y promueven la diversificación económica.

C. Dimensión social

Chinalco Perú desarrolla una política social orientada a promover el desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida de las comunidades en su área de influencia, apoyándose en cuatro pilares fundamentales: educación, salud, desarrollo productivo y fortalecimiento organizacional, en educación, la empresa implementa programas de apoyo integral dirigidos a escolares, docentes y familias, con el objetivo de reforzar competencias clave, mejorar metodologías pedagógicas y brindar soporte personalizado que facilite el aprendizaje y la permanencia escolar, en el ámbito de la salud, Chinalco impulsa campañas preventivas y servicios especializados en pediatría, nutrición,

odontología y oftalmología, buscando no solo atender necesidades inmediatas sino también fomentar una cultura de autocuidado y prevención, en cuanto al desarrollo productivo, la empresa ofrece capacitaciones técnicas y asistencia permanente para formar trabajadores y emprendedores comprometidos con la calidad y la sostenibilidad, favoreciendo así la generación de ingresos y empleo local. Destacan dos programas emblemáticos: el “Fortalecimiento de Negocios Locales”, que brinda asesoría en temas financieros, marketing y calidad de servicios; y la asociación “Tejedoras a Mano Morocochanas”, conformada por mujeres artesanas que, mediante capacitación continua, perfeccionan sus productos y acceden a mercados nacionales e internacionales, fortaleciendo la economía familiar y comunitaria, estas acciones sociales integrales reflejan el compromiso de Chinalco por promover un desarrollo inclusivo, equitativo y sostenible en las zonas aledañas a sus operaciones.

D. Dimensión tecnológica

Chinalco Perú se posiciona como un referente en la adopción e implementación de tecnologías avanzadas dentro del sector minero peruano, impulsando la denominada minería inteligente, esta innovación tecnológica permite optimizar los procesos productivos mediante el uso de sistemas automatizados, monitoreo en tiempo real y análisis de datos que mejoran la eficiencia, reducen costos y minimizan impactos ambientales; aproximadamente el 30% de la gran minería en el Perú ha adoptado estas tecnologías, reflejando la influencia de Chinalco en la modernización del sector; la empresa utiliza equipos de última generación, como molinos SAG y de bolas, circuitos de flotación automatizados, y tecnologías para el tratamiento y recuperación de minerales, garantizando una producción más limpia y competitiva, además, Chinalco invierte en investigación y desarrollo para la mejora continua de sus procesos, fomentando la capacitación de su personal en nuevas herramientas tecnológicas y promoviendo una cultura de innovación que contribuye al liderazgo y sostenibilidad del sector minero peruano.

E. Dimensión ecológica

El compromiso ambiental de Chinalco Perú se refleja en su estricta adherencia a la normativa nacional y en la aplicación de altos estándares de gestión ambiental que buscan la protección y conservación del entorno natural, entre las acciones más destacadas está la construcción y operación de la Planta de Tratamiento de Aguas del Túnel Kingsmill, la cual garantiza el manejo adecuado y seguro de efluentes, minimizando riesgos de contaminación. Asimismo, la empresa ha desarrollado un vivero-invernadero que contribuye a la reforestación y recuperación de áreas degradadas, promoviendo la biodiversidad y el equilibrio ecológico, estas iniciativas se complementan con labores periódicas de remediación ambiental, forestación y monitoreo continuo de la calidad del aire, suelo y agua en las zonas aledañas a sus operaciones. Chinalco también promueve la sensibilización ambiental entre sus trabajadores y las comunidades locales, incentivando prácticas responsables que contribuyen a la sostenibilidad del territorio, este enfoque integral refleja la voluntad de la empresa de coexistir en armonía con el medio ambiente, asegurando que sus actividades productivas no comprometan los recursos naturales para las futuras generaciones.

F. Dimensión legal

La evaluación y gestión ambiental de la Unidad Minera Toromocho se fundamenta en el cumplimiento riguroso de la normativa vigente, específicamente a través del desarrollo de la Modificación del Estudio de Impacto Ambiental (MEIA). Esta MEIA ha sido elaborada conforme a los lineamientos establecidos en el Anexo 4.1, titulado “Términos de referencia comunes para los Estudios de Impacto Ambiental Detallados (Categoría III) de proyectos de explotación, beneficio y labor general mineros metálicos a nivel de factibilidad”, aprobados mediante la Resolución Ministerial N° 116-2015-MEM/DM. Estos términos de referencia responden a lo dispuesto en el artículo 136.1° del Decreto Supremo N° 040-2014-EM, que regula la protección y gestión ambiental en actividades mineras, estableciendo que cualquier modificación al estudio

ambiental debe ajustarse a la estructura y contenidos señalados en los términos de referencia comunes o específicos, según corresponda. Asimismo, la dimensión legal incorpora las disposiciones relacionadas con la participación y consulta ciudadana, garantizando la inclusión de las comunidades y actores sociales mediante el cumplimiento del Reglamento de Participación Ciudadana en el Subsector Minero (D.S. N° 028-2008-EM) y la normativa complementaria aprobada por la Resolución Ministerial N° 304-2008-MEM/DM. La supervisión, evaluación y aprobación de estos estudios y sus modificaciones están a cargo del Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles (SENACE), organismo autónomo creado por la Ley N° 29968, que actúa como autoridad competente para garantizar el respeto a las exigencias ambientales en las inversiones.

El marco normativo aplicable a la MEIA abarca un amplio conjunto de leyes, decretos y reglamentos que garantizan la gestión ambiental integral, entre los cuales destacan:

- **Normativa ambiental general:** La Constitución Política del Perú (1993), la Ley General del Ambiente (Ley N° 28611) y sus modificatorias (Ley N° 29895, Ley N° 30011, Decreto Legislativo N° 1055), la Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (Ley N° 27446) junto con sus reformas y reglamento (Decreto Supremo N° 019-2009-MINAM). Además, se considera la Ley de Creación del SENACE (Ley N° 29968) y sus modificaciones, así como la Ley de Promoción de Inversiones para el Crecimiento Económico y Desarrollo Sostenible (Ley N° 30327) con sus reglamentos.
- **Normativa ambiental minera:** Reglamento de Protección y Gestión Ambiental para Actividades Mineras (Decreto Supremo N° 040-2014-EM), Términos de Referencia Comunes para estudios de impacto ambiental (Resolución Ministerial N° 116-2015-MEM/DM), y otros instrumentos que regulan la presentación de declaraciones anuales y reportes ambientales.

- **Regulación de recursos hídricos:** Ley de Recursos Hídricos (Ley N° 29338) y sus reformas, su reglamento, así como regulaciones específicas para el uso y manejo del agua en actividades mineras, incluidas autorizaciones de uso, monitoreo y límites de vertimiento de aguas residuales.
- **Conservación de flora, fauna y biodiversidad:** Ley Forestal y de Fauna Silvestre (Ley N° 29763) con sus reglamentos y modificaciones, junto con decretos que actualizan listas de especies protegidas y categorizan especies amenazadas, complementados con compromisos internacionales como el Convenio sobre Diversidad Biológica.
- **Calidad ambiental del aire, ruido y suelo:** Reglamentos que establecen estándares de calidad ambiental para el aire (Decreto Supremo N° 003-2017-MINAM), ruido (Decreto Supremo N° 085-2003-PCM) y suelos (Decreto Supremo N° 011-2017-MINAM), con el fin de controlar y minimizar los impactos derivados de la actividad minera.
- **Gestión de residuos sólidos:** Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos (Decreto Legislativo N° 1278) y sus modificaciones, y reglamentos que regulan el manejo adecuado de los residuos generados en la operación minera.
- **Protección del patrimonio cultural:** Normas para la emisión del Certificado de Inexistencia de Riesgos Arqueológicos (CIRA) y el Reglamento de Intervenciones Arqueológicas, asegurando que las actividades mineras no afecten el patrimonio cultural ni arqueológico.
- **Transparencia y participación ciudadana:** Reglamentos que garantizan la participación ciudadana en asuntos ambientales y mineros, la transparencia en el acceso a la información pública, y herramientas de gestión social para la certificación ambiental (Resolución Jefatural N° 033-2016-SENACE/J y Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 005-2018-SENACE/PE).

- **Fiscalización y sanciones:** Se reconoce la competencia del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) para la supervisión ambiental, establecida mediante resoluciones que regulan las funciones de fiscalización en proyectos bajo la supervisión de SENACE.
- **Límites máximos permisibles:** Normas que regulan los límites máximos permisibles para efluentes líquidos y emisiones gaseosas provenientes de plantas mineras, con el objetivo de proteger los recursos naturales y la salud pública (Decretos Supremos N° 003-2010-MINAM, N° 010-2010-MINAM, entre otros).

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica

La investigación tiene como propósito diagnosticar el clima laboral en el que se desempeñan los colaboradores de la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Chinalco, ubicada en la provincia de Yauli, región Junín, durante el año 2024, desde el punto de vista teórico, el estudio se justifica plenamente porque contribuirá a ampliar el conocimiento existente sobre el clima organizacional en contextos laborales específicos del sector minero, particularmente en áreas de gestión social y comunitaria; esta investigación se sustenta en el marco conceptual de la teoría del Clima Organizacional desarrollada por Rensis Likert, la cual permite analizar factores como la comunicación, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones y la interacción entre los miembros de una organización. Al aplicar este enfoque teórico, se espera generar insumos valiosos que no solo expliquen la percepción del clima laboral actual, sino que también sirvan de base para el diseño de estrategias de mejora orientadas a fortalecer el bienestar y desempeño de los trabajadores.

1.3.2. Justificación práctica

La investigación sobre el clima laboral y el modelo de trabajo en equipo reviste gran relevancia práctica para la empresa Chinalco, ya que estos factores influyen directamente en el crecimiento profesional de los colaboradores y en el progreso organizacional, el comportamiento humano dentro del entorno laboral y las dinámicas propias de la organización son determinantes clave para la eficiencia operativa, la motivación del personal y la toma de decisiones estratégicas, en ese sentido, la presente investigación es pertinente, pues permitió identificar fortalezas y debilidades en el clima organizacional de la Gerencia de Relaciones Comunitarias, aportando evidencia concreta que puede ser utilizada para implementar acciones de mejora; asimismo, los hallazgos derivados del estudio permitirán proponer recomendaciones orientadas al fortalecimiento del bienestar de los trabajadores, lo cual, a su vez, impactará positivamente en su desempeño y, en consecuencia, en el crecimiento económico y la competitividad de la empresa.

1.2. Consideraciones metodológicas

1.2.1. Objetivos

A. Objetivo general

Diseñar una propuesta de trabajo en equipo para mejorar el clima laboral en que se desempeñan los colaboradores de la Gerencia de Relaciones Comunitarias Chinalco – Provincia de Yauli, Junín 2024.

B. Objetivos específicos

- a) Diagnosticar el clima laboral en que se desempeñan los colaboradores de la Gerencia de Relaciones Comunitarias de la Empresa Chinalco – Provincia de Yauli – Junín 2024.
- b) Identificar un proceso de planificación de estrategias para mejorar el clima laboral en que se desempeñan los colaboradores de la Gerencia de Relaciones Comunitarias Chinalco – Provincia de Yauli, Junín 2024.

c) Establecer las responsabilidades, la gestión de crisis y las formas de identificación con la organización que presenta el clima laboral en que se desempeñan los colaboradores de la Gerencia de Relaciones Comunitarias Chinalco – Provincia de Yauli, Junín 2024.

1.2.2. Tipo y diseño del diagnóstico

1.2.2.1. Tipo.

La investigación, según su propósito, se la tipifico como básica, porque a través de diagnosticar las condiciones del clima laboral en la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Chinalco, ubicada en la provincia de Yauli, Junín, durante el año 2024, permitió ampliar conocimiento sobre el tema, agregando, una propuesta de intervención de mejora. Para ello, se realizó la evaluación de información primaria obtenida mediante encuestas aplicadas a los colaboradores, complementada con fuentes secundarias confiables, como informes internos de la empresa, documentación organizacional y estudios previos relacionados con el ambiente laboral en el sector minero. Este enfoque permitió obtener una comprensión integral de las percepciones, actitudes y factores que se relacionan con el clima organizacional; que permitió, identificar fortalezas, áreas de mejora en aspectos clave: comunicación interna, trabajo en equipo, motivación y el bienestar de los trabajadores.

Asimismo, se evaluaron las dinámicas sociales y organizacionales que afectan la productividad y el compromiso del personal; esto, con el fin de identificar estrategias y acciones orientadas a optimizar el ambiente laboral, potenciar el desarrollo profesional de los colaboradores y contribuir al logro de los objetivos institucionales. En este sentido, el diagnóstico servirá como base técnica para la toma de decisiones, el diseño de políticas internas y la implementación de programas que promuevan un clima laboral saludable y sostenible.

1.2.2.2. Diseño.

El diseño metodológico del diagnóstico situacional fue observacional, que se basó en la recopilación y análisis de información primaria y secundaria. Se aplicaron encuestas a los colaboradores de la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Chinalco para obtener datos directos sobre la percepción del clima laboral y factores asociados. Paralelamente, se realizó una revisión de documentos internos de la empresa, informes organizacionales y estudios previos relacionados con el clima laboral en el sector minero.

La precisión metodológica permitió obtener una visión precisa del ambiente laboral, identificando fortalezas, debilidades y áreas de mejora. Para el análisis de la información, se emplearon técnicas cuantitativas y cualitativas, como estadística descriptiva y análisis de contenido, que facilitaron la interpretación de los resultados y la elaboración de propuestas concretas y contextualizadas.

1.2.3. Técnicas e instrumentos de recojo de información

1.2.3.1. Técnicas de recojo de información.

a) Análisis documental

El análisis documental es una técnica que implica la revisión detallada, crítica y sistemática de documentos escritos para extraer información precisa, confiable y contextualizada que apoye el desarrollo de la investigación; en este estudio, se recopiló información de documentos internos de la empresa, reportes de recursos humanos, manuales organizacionales, normativas laborales y literatura especializada sobre clima laboral en la industria minera, esto permitirá construir una base teórica sólida, contextualizar el ambiente laboral y sustentar el diagnóstico con información documentada y actualizada.

b) Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que permite comprender de manera integral el entorno externo que influye en el clima laboral de la Gerencia de Relaciones Comunitarias, identificando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan la dinámica organizacional.

En el análisis de la dimensión política, se evalúa la estabilidad institucional, las políticas de gestión humana y el nivel de gobernanza; en la económica, se analizan los recursos destinados al bienestar laboral, formación e incentivos, así como la situación económica general; en la social, se consideran aspectos demográficos, culturales, las relaciones interpersonales, la comunicación y los valores organizacionales que influyen en el trabajo en equipo; en la tecnológica, se examina la infraestructura disponible y la capacidad para adoptar innovaciones que mejoren la productividad y el ambiente laboral; en la ambiental, se valoran las condiciones físicas del espacio de trabajo y las políticas de sostenibilidad; finalmente, en la legal, se revisa el cumplimiento de normativas laborales, derechos de los trabajadores y regulaciones internas vinculadas a la seguridad y bienestar en el trabajo.

1.2.3.2. Instrumentos de recojo de información.

a) Guía de análisis documental: Se trata de un instrumento estructurado que facilita una revisión ordenada y crítica de diversas fuentes secundarias, tales como informes, estudios, normativas y publicaciones relevantes. Su objetivo principal es garantizar una lectura detallada y sistemática de los documentos seleccionados, permitiendo extraer información clave relacionada con los objetivos de la investigación, además de establecer criterios para evaluar la validez, pertinencia y confiabilidad de las fuentes consultadas.

- b) Datos estadísticos:** Consisten en cifras e indicadores cuantitativos obtenidos de entidades oficiales como el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), ministerios, observatorios especializados y organismos internacionales. Estos datos permiten describir el contexto social, económico, demográfico y ambiental de la comunidad, y sirven como base para realizar análisis comparativos y detectar tendencias relevantes.
- c) Documentos técnicos:** Incluyen planes de desarrollo, evaluaciones de impacto, diagnósticos sectoriales, expedientes técnicos, informes de gestión y estudios elaborados por organismos gubernamentales, organizaciones no gubernamentales o instituciones académicas. Estos documentos proporcionan información especializada y contextualizada que contribuye a una comprensión profunda de la realidad territorial y sectorial.
- d) Formato de análisis PESTEL:** Es una matriz diseñada para organizar y sistematizar la información recopilada según las seis dimensiones del análisis PESTEL (Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental y Legal). Este instrumento facilita la integración de datos cuantitativos y cualitativos, permitiendo identificar los factores externos que afectan el entorno del proyecto o comunidad analizada, y orienta la toma de decisiones estratégicas.

1.2.4. Validación de los instrumentos de recojo de información

La validación de los instrumentos de recolección de datos es esencial para garantizar la calidad de la información en una investigación. En este trabajo, la validación se llevó a cabo mediante una revisión exhaustiva de las fuentes secundarias, evaluando su pertinencia, actualidad y adecuación al contexto del estudio; se examinará la coherencia y confiabilidad de los documentos, y se aplicará la triangulación de datos para comparar y contrastar la información obtenida de diferentes fuentes, lo que fortalecerá la fiabilidad y robustez del diagnóstico final (Hernández et al., 2014).

CAPITULO II

REALIDAD PROBLEMÁTICA DEL ÁMBITO DE ESTUDIO

2.1 Identificación de los principales problemas del ámbito de intervención, por dimensiones

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica fundamental que permite a las organizaciones identificar y evaluar los factores externos que pueden influir en su desempeño y en la toma de decisiones a largo plazo. Su nombre proviene del acrónimo formado por seis dimensiones clave del entorno macroeconómico: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico (o Ambiental) y Legal. Este modelo ofrece una visión estructurada del contexto en el que opera una empresa, facilitando la detección temprana de oportunidades y amenazas que podrían surgir fuera de su control directo. En el ámbito político, se consideran aspectos como la estabilidad gubernamental, políticas fiscales y comerciales, y relaciones internacionales; en lo económico, se analizan variables como el crecimiento del PIB, tasas de inflación, tipo de cambio, desempleo y poder adquisitivo de los consumidores. En cuanto a lo social, se incluyen factores como las tendencias demográficas, cambios en los valores culturales, nivel educativo y comportamiento del consumidor. El componente tecnológico estudia el avance de la innovación, la automatización, la digitalización y la inversión en investigación y desarrollo, todos ellos elementos clave para mantener la competitividad. Por su parte, el aspecto ecológico contempla temas como la sostenibilidad, el cambio climático, la gestión de recursos naturales y las regulaciones medioambientales, mientras que el ámbito legal abarca normativas vigentes y futuras relacionadas con el derecho laboral, la protección del consumidor, la propiedad intelectual y la competencia. Gracias a su enfoque amplio y sistemático, el análisis PESTEL permite a las empresas anticiparse a cambios significativos del entorno, ajustar sus estrategias de negocio y reducir la incertidumbre en un entorno global cada vez más dinámico y complejo (UNIR, 2025).

El Proyecto Minero Toromocho, a cargo de la empresa minera Chinalco, ha generado un complejo escenario político en el distrito de Morococha, Junín. Debido a que el yacimiento se encuentra ubicado dentro de la zona urbana, era necesario reubicar a los aproximadamente 5000 habitantes de la ciudad para poder iniciar las operaciones mineras. Este proceso de reasentamiento involuntario, que se llevó a cabo entre 2009 y 2012, ha sido motivo de intensos conflictos sociales y políticos en la zona. Por un lado, desde el Estado se priorizó el modelo de crecimiento económico basado en la atracción de inversiones extranjeras y las concesiones mineras. Se consideró que el proyecto Toromocho, con reservas estimadas de 1526 millones de toneladas de cobre, molibdeno y plata, era de gran importancia para el desarrollo económico local y nacional. Por ello, se buscó crear las condiciones de seguridad y estabilidad para que las operaciones mineras se desarrollen con normalidad. Sin embargo, el reasentamiento de Morococha generó gran malestar y rechazo en la población local. Muchos pobladores perdieron sus fuentes de empleo en la minería tradicional y sus negocios en el comercio y transporte se vieron seriamente afectados en la nueva ubicación. Esto ha debilitado los lazos entre la empresa minera, los trabajadores y la comunidad. Chinalco, por su parte, desarrolló un discurso de "responsabilidad social y ambiental" para tratar de lograr la aceptación del proyecto. Pero el proceso de reasentamiento se caracterizó por la falta de una adecuada consulta y participación de los afectados. Esto ha derivado en un prolongado conflicto de baja intensidad, con protestas y negociaciones intermitentes entre la empresa, las organizaciones sociales y el Estado. En resumen, el ámbito político del Proyecto Toromocho se enmarca en la tensión entre el interés del Estado y la empresa por impulsar el proyecto minero, y el rechazo de la población local afectada por el reasentamiento y los impactos socioeconómicos.

Tabla 9*Matriz PESTEL para la identificación de los problemas*

Política	Nacional	Local	Problemas Identificados
Acciones gubernamentales	El Ejecutivo ha impulsado políticas de mejora del clima organizacional mediante el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), incluyendo la implementación de programas de bienestar laboral en empresas extractivas. El gobierno promueve la Ley N° 29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo que incluye aspectos de ambiente laboral saludable, mientras que SUNAFIL fiscaliza el cumplimiento de condiciones de trabajo digno en el sector minero.	El Gobierno Regional de Junín ha implementado programas de fortalecimiento del diálogo social entre empresas mineras y comunidades, incluyendo mesas de trabajo sobre clima laboral. La Municipalidad Provincial de Yauli ha desarrollado ordenanzas sobre responsabilidad social empresarial que incluyen aspectos de bienestar de trabajadores. Las autoridades locales promueven la participación de trabajadores locales en programas de mejora organizacional.	La descoordinación entre políticas nacionales y demandas locales del sector minero genera tensiones en el equipo de relaciones comunitarias, mientras la presión normativa y la falta de articulación entre niveles de gobierno sobrecargan al personal y dificultan la planificación para mejorar el clima laboral.
Inestabilidad gubernamental	Entre 2016 y 2024, Perú ha experimentado alta inestabilidad política con múltiples cambios de gobierno (Kuczynski, Vizcarra, Merino, Sagasti, Castillo, Boluarte), generando incertidumbre en las políticas laborales. Esta crisis política ha afectado la continuidad de programas gubernamentales de mejora del clima organizacional y ha generado un ambiente de incertidumbre que impacta en la gestión de recursos humanos del sector minero.	En los últimos cuatro años, la Región Junín ha tenido cambios frecuentes en autoridades regionales y municipales, mientras que la Municipalidad Provincial de Yauli ha experimentado rotación en cargos técnicos clave. Los cambios en la gestión local han afectado la continuidad de acuerdos laborales y programas de desarrollo organizacional entre la empresa minera y las autoridades locales.	La inestabilidad política a nivel nacional, regional y local genera incertidumbre en el equipo de relaciones comunitarias, afectando la planificación a largo plazo de programas de mejora del clima laboral.
Rotación Ministerial	El Ministerio de Energía y Minas ha tenido 13 ministros en los últimos cuatro años, con una duración promedio de 3.7 meses en el cargo. El Ministerio del Ambiente ha experimentado rotación similar, dificultando la continuidad de políticas ambientales relacionadas con la gestión laboral. Esta rotación ministerial ha generado retrasos significativos en la aprobación de normativas y políticas de bienestar laboral para el sector minero.	La Dirección Regional de Energía y Minas (DREM) de Junín ha tenido 5 directores en los últimos tres años. Los cargos técnicos en la oficina descentralizada del OEFA (Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental) han experimentado rotación del 75% de su personal técnico entre 2021 y 2024. Las gerencias municipales relacionadas con gestión ambiental y desarrollo social han experimentado alta rotación de personal especializado.	La alta rotación de autoridades en sectores clave ha afectado la continuidad institucional, generando retrasos en proyectos mineros y debilitando el seguimiento de compromisos, lo que incrementa la incertidumbre y la sobrecarga en el equipo de relaciones comunitarias, deteriorando su clima laboral.
Nivel de corrupción	El Perú ocupa el puesto 101 de 180 países en el Índice de Percepción de Corrupción de Transparencia Internacional (2023). Casos como "Lava Jato", "Los Cuellos Blancos del Puerto" y corrupción en el sector minero han afectado la confianza institucional. La Contraloría General y la Procuraduría han intensificado	La región Junín ha enfrentado casos de corrupción en gobiernos locales relacionados con proyectos de canon minero y obras públicas. La Municipalidad Provincial de Yauli ha tenido investigaciones por manejo de recursos del canon minero destinados a programas sociales. Estos casos han generado desconfianza comunitaria hacia las	Los casos de corrupción han generado desconfianza entre la empresa, autoridades y comunidades, afectando el clima laboral del equipo de relaciones comunitarias. Además, el aumento

	investigaciones en empresas extractivas, generando mayor escrutinio sobre prácticas laborales y de responsabilidad social empresarial.	instituciones públicas y han afectado la percepción sobre las empresas mineras y sus programas laborales.	del escrutinio público impone mayor presión y carga administrativa, al exigir más transparencia y documentación en los procesos internos.
Burocracia	El sector minero enfrenta procesos burocráticos complejos para obtener permisos y autorizaciones laborales. SENACE, MINEM, MTPE y otros organismos requieren múltiples trámites con tiempos prolongados. La simplificación administrativa impulsada por el gobierno incluye digitalización de procesos, pero persisten demoras en aprobaciones de estudios ambientales y permisos que afectan la planificación de programas de bienestar laboral.	Los trámites a nivel regional y local para licencias de funcionamiento, permisos ambientales y autorizaciones municipales requieren múltiples visitas y documentación extensa. La DREM de Junín y las municipalidades mantienen procesos manuales que generan demoras. Los procedimientos para implementar programas comunitarios y de responsabilidad social requieren coordinación con múltiples instancias burocráticas locales.	La complejidad burocrática genera sobrecarga de trabajo administrativo en el equipo de relaciones comunitarias, reduciendo el tiempo disponible para actividades de mejora del clima laboral, los procesos lentos crean frustración en el personal y afectan el cumplimiento de cronogramas de programas de bienestar.
Políticas para el sector empresarial	El gobierno ha implementado el "Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019-2030" que incluye objetivos de mejora del clima organizacional y productividad laboral. Las políticas de formalización laboral y promoción de la responsabilidad social empresarial buscan fortalecer las prácticas de gestión de recursos humanos. El MTPE promueve programas de capacitación en gestión del talento humano para empresas del sector extractivo.	El Gobierno Regional de Junín ha desarrollado políticas de promoción de la inversión privada responsable que incluyen estándares de gestión laboral. Las municipalidades locales han establecido ordenanzas sobre responsabilidad social empresarial que requieren programas de desarrollo del capital humano. Los acuerdos de desarrollo territorial incluyen compromisos específicos sobre mejora de condiciones laborales y bienestar de trabajadores.	La multiplicidad de políticas empresariales a diferentes niveles genera confusión sobre prioridades y enfoques para programas de clima laboral. Los requerimientos diversos y a veces contradictorios entre políticas nacionales y locales generan tensión en el equipo sobre cuáles implementar primero.
Cambios en legislación	Modificaciones frecuentes en la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley 29783), decretos de urgencia sobre régimen laboral minero, y cambios en normativas de participación ciudadana afectan la estabilidad del marco regulatorio. Las reformas en legislación ambiental (SEIA) y modificaciones en el Código de Trabajo impactan directamente en la gestión de recursos humanos y programas de bienestar laboral en el sector minero.	Las ordenanzas municipales sobre medio ambiente, desarrollo social y participación ciudadana experimentan modificaciones frecuentes según cambios de gestión. Los acuerdos marco con comunidades campesinas requieren actualización constante debido a cambios normativos locales. Las regulaciones regionales sobre canon minero y regalías mineras afectan la disponibilidad de recursos para programas sociales y laborales.	Los cambios legislativos constantes generan incertidumbre jurídica que afecta la planificación de programas de mejora del clima laboral; el equipo debe dedicar tiempo considerable a actualización normativa, reduciendo la dedicación a actividades de gestión del talento humano.
Acuerdos y tratados internacionales	El Perú ha ratificado convenios de la OIT sobre trabajo decente, seguridad laboral y derechos fundamentales en el trabajo. Los acuerdos comerciales (TPP, tratados con UE, China) incluyen capítulos laborales que establecen estándares sobre condiciones de trabajo y clima organizacional. Los compromisos internacionales sobre sostenibilidad (Agenda 2030, Pacto Global) requieren	Los acuerdos de cooperación internacional para desarrollo sostenible en la región Junín incluyen componentes de fortalecimiento institucional y mejora de capacidades laborales. Los convenios con organismos internacionales (BID, CAF) para financiamiento de proyectos de desarrollo local incluyen estándares laborales específicos. Los acuerdos bilaterales de cooperación técnica en	Los múltiples estándares internacionales sobre gestión laboral generan presión adicional sobre el equipo para implementar prácticas que cumplan simultáneamente con diferentes marcos normativos. La necesidad de reportar a organismos

	implementación de prácticas de gestión responsable de recursos humanos en empresas extractivas.	minería responsable establecen parámetros de gestión del capital humano.	internacionales sobre indicadores de clima laboral incrementa la carga administrativa del personal.
	Económica	Nacional	Local
Evolución del PIB	El PIB nacional experimentó un crecimiento del 2.7% en 2024, reflejando una recuperación económica moderada post-pandemia. La minería representa aproximadamente el 10% del PIB peruano, con las exportaciones mineras constituyendo más del 60% del total nacional. El sector extractivo tiene potencial para incrementar significativamente la producción nacional y fortalecer la balanza comercial del país, especialmente en un contexto donde la reactivación económica depende en gran medida del sector extractivo.	El producto interno bruto local de la provincia de Yauli ha experimentado un crecimiento irregular directamente vinculado a las fases del proyecto Toromocho. Las etapas de construcción de infraestructura minera generaron picos de actividad económica durante la fase operativa, creando una economía local de "boom and bust" donde los indicadores macroeconómicos distritales no reflejan necesariamente mejoras sostenidas en la calidad de vida del ciudadano promedio.	El proyecto Toromocho tiene un potencial significativo para contribuir al crecimiento del PIB nacional, pero su impacto en la economía local es irregular y genera una dependencia de ciclos de auge y caída que no favorecen mejoras sostenibles en la calidad de vida de los habitantes.
Ciclos económicos	El sector minero peruano está intrínsecamente vinculado a los ciclos de precios internacionales de los metales, creando períodos alternados de auge y contracción que afectan directamente la viabilidad económica del proyecto Toromocho. Los compromisos sociales y la estabilidad económica nacional evidencian la vulnerabilidad estructural de una economía dependiente de commodities con precios altamente volátiles.	La economía local de Yauli refleja de manera amplificada los ciclos del sector minero, con períodos de bonanza caracterizados por alto flujo de capital, incremento de comercio y servicios durante fases expansivas del proyecto. Las contracciones abruptas afectan principalmente a los pequeños negocios y emprendimientos locales que se desarrollaron para atender la demanda generada por la actividad minera pero carecen de resistencia ante sus fluctuaciones.	La economía está influenciada por los comportamientos del mercado internacional de metales, lo que crea períodos de bonanza seguidos por contracciones repentinas, esta situación afecta tanto a la estabilidad económica nacional como a los pequeños negocios locales, generando un ambiente de incertidumbre que impacta en la planificación estratégica del equipo de trabajo y deteriora la confianza en programas de desarrollo organizacional a largo plazo.
Gasto público	Los ingresos fiscales provenientes de la minería, a través de impuestos, regalías y derechos de vigencia, constituyen una fuente crucial para el financiamiento de programas sociales y obras públicas a nivel nacional, creando una dependencia presupuestaria que hace al Estado particularmente sensible a las fluctuaciones del sector y generando incentivos institucionales para favorecer la continuidad del proyecto Toromocho incluso frente a oposición social.	La municipalidad de Yauli ha desarrollado una preocupante dependencia del canon minero para financiar tanto inversión pública como gasto corriente, dirigiendo estos recursos principalmente a infraestructura urbana visible pero con limitada planificación para servicios sostenibles que generen capacidades productivas locales. Las comunidades rurales más alejadas del centro urbano perciben una distribución inequitativa de estos beneficios, a pesar de ser las más afectadas por los impactos del proyecto Toromocho.	La distribución desigual de los beneficios del canon minero deja a las comunidades rurales sin los recursos necesarios para un desarrollo sostenible, esta situación crea tensiones sociales que requieren mayor intervención del equipo de relaciones comunitarias, sobrecargando su capacidad operativa y generando conflictos internos sobre prioridades de

			atención, lo que deteriora el clima laboral y la efectividad del trabajo colaborativo.
Política fiscal	El gobierno ha implementado políticas de estabilidad tributaria para el sector minero mediante contratos de estabilidad jurídica que garantizan condiciones fiscales previsibles a largo plazo. Sin embargo, las presiones sociales y políticas por incrementar la recaudación fiscal del sector extractivo generan debates recurrentes sobre modificaciones al régimen tributario minero, creando incertidumbre sobre la sostenibilidad de estos acuerdos y afectando las decisiones de inversión empresarial.	Las autoridades locales han desarrollado políticas de incentivos fiscales menores para promover el desarrollo de pequeñas empresas locales que puedan brindar servicios a la operación minera. No obstante, la capacidad técnica y financiera limitada de estas iniciativas, combinada con la falta de articulación entre niveles de gobierno, ha resultado en un impacto marginal en la diversificación económica local y la generación de empleo sostenible.	Los cambios constantes en las políticas fiscales y la falta de estabilidad jurídica generan incertidumbre en la planificación presupuestaria empresarial, afectando los recursos destinados a programas de desarrollo del talento humano y bienestar laboral.
Tasas de empleo	El sector minero, aunque representa una proporción importante del PIB, genera relativamente poco empleo directo a nivel nacional debido a su alta intensidad de capital y tecnología. La tasa de desempleo nacional del 7.1% se ve parcialmente compensada por el empleo indirecto generado por la actividad minera en sectores de servicios y construcción. Sin embargo, la especialización requerida para empleos mineros directos limita las oportunidades para la población local no capacitada.	La tasa de desempleo en Junín del 4.2% es inferior al promedio nacional, principalmente debido al impacto de Chinalco y otras operaciones mineras en la región. Sin embargo, la mayoría del empleo local generado corresponde a trabajos temporales o de baja calificación en servicios auxiliares, mientras que los puestos especializados y de mayor remuneración son ocupados por personal externo, generando tensiones sociales por la limitada absorción de mano de obra local calificada.	La limitada generación de empleo local especializado crea presiones sociales constantes sobre el equipo de relaciones comunitarias para gestionar expectativas laborales no satisfechas de las comunidades.
Decisiones económicas de otros gobiernos	Las políticas económicas del gobierno chino, particularmente su estrategia de inversión extranjera directa en el sector extractivo latinoamericano, influyen directamente en las decisiones corporativas de Chinalco Perú. Los cambios en las prioridades geopolíticas chinas, las tensiones comerciales internacionales con Estados Unidos, y las políticas de seguridad energética de China impactan en los presupuestos de inversión, expansión y sostenibilidad de las operaciones peruanas.	Las decisiones del gobierno regional de Junín y del gobierno municipal de Yauli sobre planificación urbana, zonificación económica y políticas de desarrollo local están fuertemente condicionadas por la presencia de Chinalco. La dependencia económica de la actividad minera limita la autonomía de las autoridades locales para implementar políticas que puedan ser percibidas como adversas a los intereses de la empresa, creando una relación de dependencia que condiciona la gobernanza local.	Las decisiones económicas externas, tanto del gobierno chino como de autoridades locales dependientes de la actividad minera, crean un ambiente de incertidumbre política y económica que afecta la estabilidad laboral del equipo de relaciones comunitarias.
Social	Nacional	Local	Problemas Identificados
Demografía	El Perú tiene una población de 33.4 millones de habitantes con una tasa de crecimiento del 1.0% anual. La población joven representa el 27.8% del total nacional, con una edad promedio de 31.2 años. La distribución poblacional muestra concentración en la costa (58.1%), seguida por la sierra (27.9%) y la selva	La provincia de Yauli tiene aproximadamente 61,000 habitantes con alta concentración rural (65%) y presencia significativa de población quechua-hablante (45%). La pirámide poblacional muestra envejecimiento gradual con migración juvenil hacia Lima y otras ciudades. Las comunidades campesinas mantienen estructuras	La diversidad demográfica del equipo de relaciones comunitarias refleja la complejidad poblacional local, con profesionales de diferentes edades, orígenes geográficos y backgrounds

	(14.0%). Las migraciones internas han generado dinámicas complejas de movilidad poblacional, especialmente hacia centros urbanos y zonas de actividad extractiva, creando desafíos de integración social y cultural.	demográficas tradicionales con familias extensas, mientras que los centros poblados mineros presentan demografías más diversas debido a la inmigración laboral temporal y permanente generada por las operaciones de Chinalco.	culturales. Esta heterogeneidad genera desafíos de integración grupal, diferencias generacionales en enfoques de trabajo, y dificultades de comunicación intercultural que afectan la cohesión del equipo.
Movilidad laboral	El mercado laboral peruano presenta alta informalidad (72.5%) y significativa movilidad ocupacional. Las migraciones laborales internas son frecuentes, especialmente hacia sectores extractivos y de construcción. La rotación laboral en el sector minero alcanza el 15% anual a nivel nacional, con particular incidencia en posiciones especializadas de relaciones comunitarias debido a la demanda creciente de profesionales con experiencia en gestión social y manejo de conflictos socioambientales en contextos extractivos.	La movilidad laboral en Yauli está fuertemente influenciada por los ciclos de la actividad minera. Durante fases expansivas del proyecto Toromocho, la región experimenta inmigración laboral significativa, mientras que en períodos de contracción se observa emigración hacia otras zonas mineras o centros urbanos. La rotación de personal especializado en relaciones comunitarias es particularmente alta (25% anual) debido a ofertas competitivas de otras empresas mineras y la demanda especializada del mercado laboral sectorial.	La alta rotación de personal especializado afecta la continuidad de procesos y la construcción de confianza con las comunidades, los equipos de trabajo enfrentan constantes procesos de inducción y adaptación de nuevos miembros, lo que impacta la eficiencia operativa y genera sobrecarga para el personal estable.
Nivel de educación	El Perú presenta un 6.2% de analfabetismo nacional, concentrado principalmente en zonas rurales y poblaciones indígenas. La educación superior alcanza al 31.3% de la población adulta, con crecimiento en programas técnicos relacionados con minería y gestión ambiental. Las brechas educativas entre áreas urbanas y rurales persisten, afectando las oportunidades de empleo especializado. El sistema educativo nacional ha incorporado gradualmente enfoques de responsabilidad social y gestión comunitaria en currículos universitarios especializados.	En Yauli, el analfabetismo alcanza el 12.8%, especialmente entre mujeres rurales (18.3%) y población adulta mayor. La educación superior es limitada, con solo 18.5% de la población con estudios post-secundarios. Las instituciones educativas locales han desarrollado programas técnicos en colaboración con Chinalco, pero persisten brechas en formación especializada para relaciones comunitarias. Las diferencias educativas entre comunidades urbanas y rurales generan disparidades en oportunidades laborales y participación en espacios de diálogo.	Las diferencias educativas dentro del equipo de relaciones comunitarias crean jerarquías informales y dificultades de comunicación interna, los profesionales con formación universitaria especializada pueden subestimar aportes de colegas con formación técnica o experiencia empírica, generando conflictos interpersonales.
Género	Las políticas nacionales de equidad de género han promovido la participación femenina en sectores tradicionalmente masculinos como la minería. La Ley N° 30709 prohíbe la discriminación remunerativa por género, y el sector extractivo ha implementado gradualmente políticas de inclusión. Sin embargo, persisten brechas salariales (22.6% a nivel nacional) y limitada representación femenina en posiciones directivas del sector minero. Las mujeres representan aproximadamente el 35% del personal en áreas de relaciones comunitarias a nivel nacional.	En Yauli, las estructuras patriarcales tradicionales coexisten con cambios generacionales hacia mayor equidad de género. Las mujeres tienen creciente participación en espacios públicos y organizaciones comunitarias, pero enfrentan resistencias culturales en sectores como la minería. En Chinalco, las mujeres representan el 28% del equipo de relaciones comunitarias, con tendencia creciente pero aún por debajo de metas corporativas de paridad. Las líderes comunitarias femeninas son actores clave en procesos de diálogo social.	Las diferencias de género en el equipo de trabajo pueden generar dinámicas de poder desbalanceadas y sesgos inconscientes que afectan la participación equitativa en decisiones importantes, los enfoques diferenciados por género en la gestión comunitaria pueden crear tensiones internas sobre metodologías de trabajo.

Cultura	El Perú es un país multicultural con 55 pueblos indígenas reconocidos y 48 lenguas originarias. La diversidad cultural es particularmente relevante en contextos extractivos donde coexisten cosmovisiones occidentales y andinas sobre el territorio y los recursos naturales. Las políticas nacionales de interculturalidad promueven el respeto y valoración de la diversidad cultural, pero persisten desafíos en la implementación práctica de enfoques interculturales en el sector empresarial, especialmente en la gestión de relaciones con comunidades indígenas.	Yauli se caracteriza por la presencia predominante de cultura andina quechua, con tradiciones ancestrales relacionadas con la agricultura, ganadería y relación espiritual con la tierra. Las comunidades mantienen sistemas de organización social tradicionales (ayllus) y prácticas ceremoniales vinculadas a la Pachamama. La llegada de Chinalco ha introducido elementos culturales chinos y cosmopolitas que coexisten con la cultura local, generando procesos de hibridación cultural pero también tensiones por diferencias en valores y prácticas empresariales.	La diversidad cultural del equipo de relaciones comunitarias requiere competencias interculturales que no siempre están desarrolladas adecuadamente, las diferencias en estilos de comunicación, valores y enfoques de resolución de conflictos entre culturas occidental, andina y china pueden generar malentendidos y tensiones internas.
Acceso a agua potable y saneamiento	A nivel nacional, el 91.4% de la población urbana y el 76.2% de la población rural tienen acceso a agua potable. Sin embargo, persisten brechas significativas en calidad y continuidad del servicio. Las políticas públicas priorizan la universalización del acceso, pero los recursos son limitados. El sector extractivo está obligado por normativa ambiental a no afectar fuentes de agua y contribuir a mejoras en servicios básicos de las comunidades del área de influencia, creando expectativas sociales sobre el rol empresarial en el desarrollo de infraestructura hídrica.	En Yauli, el acceso a agua potable alcanza el 68.5% en zonas urbanas y solo el 42.3% en áreas rurales. Los sistemas de saneamiento son deficientes, con 35.8% de cobertura rural. Las comunidades cercanas al proyecto Toromocho han expresado preocupaciones sobre posibles impactos en fuentes de agua y han demandado mejoras en infraestructura hídrica como parte de los compromisos sociales de Chinalco. Las disputas por recursos hídricos entre comunidades, agricultura y minería generan tensiones sociales constantes que requieren mediación especializada.	Los conflictos relacionados con el acceso al agua potable y saneamiento generan una presión constante sobre el equipo de relaciones comunitarias para mediar disputas complejas entre comunidades, autoridades y la empresa. Esta presión externa se traduce en estrés laboral crónico, sobrecarga emocional por manejar expectativas no siempre satisfechas, y tensiones internas sobre prioridades de intervención.
Tecnológica	Nacional	Local	Problemas Identificados
Innovaciones tecnológicas	El Perú ha implementado la Agenda Digital 2.0 al 2030, promoviendo la transformación digital del sector público y privado. El sector minero nacional ha adoptado tecnologías 4.0 como IoT, Big Data y automatización, con inversiones del 3.2% del PIB sectorial en innovación tecnológica. Las políticas nacionales incentivan la adopción de tecnologías limpias y sistemas de monitoreo ambiental en tiempo real para el sector extractivo.	En Yauli, Chinalco ha implementado sistemas de monitoreo ambiental automatizado, plataformas digitales de gestión social y herramientas de comunicación comunitaria basadas en aplicaciones móviles. Las comunidades locales muestran creciente adopción de smartphones (68%) y acceso a internet móvil, facilitando nuevos canales de comunicación con la empresa. Sin embargo, persisten brechas digitales en comunidades rurales alejadas.	El equipo de relaciones comunitarias enfrenta desafíos de adaptación a nuevas herramientas tecnológicas, con resistencia al cambio por parte de algunos miembros con menor competencia digital; la implementación de sistemas innovadores genera presión por capacitación constante y actualización de habilidades, afectando la carga laboral. Las diferencias generacionales en adopción tecnológica crean brechas

			internas en eficiencia y metodologías de trabajo.
Cambios en TIC	El Plan Nacional de Banda Ancha busca alcanzar 95% de conectividad nacional para 2030. La penetración de internet móvil alcanza 77.8% a nivel nacional, con crecimiento del 12% anual. Las TIC se han convertido en herramientas clave para la gestión de conflictos sociales y transparencia en el sector extractivo, con plataformas gubernamentales de participación ciudadana y sistemas de alerta temprana.	Yauli presenta 52% de penetración de internet fijo y 71% de internet móvil. Chinalco ha desarrollado plataformas digitales para gestión de quejas, sistema de monitoreo participativo online y canales digitales de comunicación con comunidades. Las redes sociales se han convertido en espacios importantes de debate público sobre temas mineros, requiriendo monitoreo y gestión especializada de la reputación digital.	Los cambios acelerados en TIC exigen actualización constante de competencias del equipo, generando estrés tecnológico y sensación de obsolescencia en algunos miembros; la gestión de múltiples plataformas digitales incrementa la carga laboral sin reducción proporcional de tareas tradicionales.
Costo de la inversión tecnológica	Las empresas mineras peruanas destinan en promedio 4.5% de sus ingresos a inversión tecnológica, con incentivos tributarios para innovación (Ley N° 30309). El costo de implementación de tecnologías de gestión social se estima en \$150,000-\$300,000 anuales por proyecto minero mayor. Las políticas nacionales promueven asociaciones público-privadas para reducir costos de inversión tecnológica en sectores estratégicos.	Chinalco ha invertido aproximadamente \$2.8 millones en los últimos tres años en tecnologías para gestión comunitaria y monitoreo ambiental. Los costos incluyen software especializado, hardware de monitoreo, capacitación de personal y mantenimiento de sistemas. La empresa enfrenta presión por demostrar retorno de inversión en tecnologías sociales, lo que afecta presupuestos futuros para herramientas del equipo de relaciones comunitarias.	Las limitaciones presupuestarias para tecnología afectan la calidad de herramientas disponibles para el equipo, generando frustración por no contar con recursos adecuados. La presión por justificar gastos tecnológicos crea estrés adicional en la gestión de proyectos y reportes de eficiencia.
Ecológica	Nacional	Local	Problemas Identificados
Energía disponible y costo	Perú cuenta con matriz energética diversificada: 60% hidroeléctrica, 35% térmica, 5% renovables no convencionales. El costo promedio de energía eléctrica es \$0.08/kWh para sector industrial. Las políticas nacionales promueven transición energética hacia renovables con meta de 20% para 2030. El sector minero consume 28% de la energía nacional, con presión creciente por eficiencia energética y reducción de huella de carbono.	La región Junín (incluye Yauli) tiene potencial hidroeléctrico significativo pero infraestructura limitada. Chinalco opera con energía mixta: 70% red nacional, 30% generación propia térmica. Los costos energéticos representan 15% de costos operativos totales. Las comunidades demandan acceso a energía eléctrica como parte de compromisos sociales, con 35% de comunidades rurales sin acceso confiable a electricidad.	Las interrupciones de suministro eléctrico afectan sistemas de comunicación y trabajo del equipo, generando pérdida de productividad y estrés operativo; reclamos comunitarios sobre acceso a energía crean presión constante sobre el equipo.
Administración del desperdicio	Perú genera 7.3 millones de toneladas de residuos sólidos anuales, con 64% de disposición adecuada. La Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos (D.L. 1278) establece responsabilidad empresarial en gestión de residuos. El sector minero debe cumplir estándares estrictos de manejo de residuos peligrosos y no peligrosos, con supervisión de OSINERGMIN y SENACE.	Yauli carece de sistemas adecuados de gestión de residuos municipales, con botaderos informales que generan conflictos ambientales. Chinalco maneja 45,000 toneladas anuales de residuos sólidos (15% peligrosos, 85% no peligrosos) con estándares internacionales. Las comunidades demandan apoyo empresarial para gestión de residuos domésticos y capacitación en reciclaje, creando expectativas de responsabilidad social ampliada.	La gestión de expectativas comunitarias sobre residuos genera conflictos constantes que debe mediar el equipo sin tener autoridad sobre decisiones técnicas operativas. Los reclamos por contaminación visual y ambiental por residuos crean presión psicológica en el equipo al ser percibidos como

			responsables directos. La falta de coordinación entre áreas técnicas y sociales en temas de residuos genera frustración y afecta la credibilidad del equipo ante comunidades.
Contaminación del aire o agua	Los Estándares de Calidad Ambiental del Aire (ECA-Aire) y del Agua (ECA-Agua) establecen límites estrictos para actividades extractivas. El SENACE supervisa cumplimiento ambiental con multas de hasta \$2.3 millones por infracciones graves. Las políticas nacionales priorizan prevención de contaminación en cabeceras de cuenca y zonas de alta biodiversidad, con participación ciudadana obligatoria en monitoreo ambiental.	Las preocupaciones comunitarias sobre calidad del aire y agua son constantes, con monitoreo participativo trimestral que involucra 12 comunidades. Los resultados históricos muestran cumplimiento de ECA, pero persisten percepciones negativas sobre impactos potenciales. Las sequías recurrentes intensifican preocupaciones sobre disponibilidad y calidad del agua, creando tensiones entre uso agrícola, doméstico y minero del recurso hídrico.	El equipo enfrenta cuestionamientos constantes sobre datos ambientales que requieren explicaciones técnicas especializadas, generando estrés por responsabilidades fuera de su expertise. Las crisis de percepción ambiental demandan respuestas inmediatas y coordinación intersectorial compleja que sobrepasa las capacidades del equipo.
Políticas de reciclaje y gestión de residuos	La Ley de Responsabilidad Extendida del Productor y el Plan Nacional de Acción sobre Economía Circular promueven reciclaje y aprovechamiento de residuos. Las metas nacionales incluyen 75% de aprovechamiento de residuos sólidos para 2035. El sector empresarial debe implementar planes de minimización de residuos con reportes anuales obligatorios a autoridades ambientales.	Chinalco ha implementado programas de reciclaje interno con 65% de aprovechamiento de residuos no peligrosos y alianzas con empresas especializadas en reciclaje. Las iniciativas comunitarias de reciclaje reciben apoyo técnico y financiero de la empresa, pero la sostenibilidad a largo plazo depende de mercados locales limitados. La educación ambiental en reciclaje ha alcanzado a 2,400 pobladores en 18 comunidades.	Los programas de reciclaje comunitario requieren seguimiento constante del equipo, añadiendo responsabilidades de coordinación técnica que no corresponden a su perfil profesional. Las expectativas de expansión de programas ambientales exceden las capacidades de gestión del equipo, generando presión por resultados cuantificables.
Legal	Nacional	Local	Problemas Identificados
Legislación sobre seguridad y prevención de riesgos	La Ley N° 29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo establece obligaciones empresariales de prevención de riesgos laborales con multas de hasta 200 UIT por infracciones graves. El Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional en Minería (D.S. 024-2016-EM) exige programas de capacitación, comités de seguridad y reportes mensuales obligatorios. La normativa incluye responsabilidad penal por accidentes graves, con penas de cárcel para gerentes y supervisores por negligencia comprobada.	En Yauli, Chinalco debe cumplir protocolos estrictos de seguridad industrial que incluyen capacitación trimestral obligatoria para todo el personal, incluyendo el equipo de relaciones comunitarias que realiza trabajo de campo. Las comunidades demandan información transparente sobre medidas de seguridad que podrían afectarlas (transporte de materiales peligrosos, explosiones programadas). Los recorridos comunitarios requieren equipos de protección personal y acompañamiento de personal de seguridad especializado.	El cumplimiento de protocolos de seguridad en trabajo de campo limita la flexibilidad y espontaneidad necesaria para construir confianza comunitaria, afectando la naturalidad de las interacciones. Las capacitaciones obligatorias de seguridad consumen tiempo significativo del equipo sin relación directa con sus funciones

			principales, generando percepción de sobrecarga administrativa.
Normativas ambientales	El Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA) y el Código Penal (artículos 304-314) establecen delitos ambientales con penas de hasta 8 años de prisión. La Ley General del Ambiente (N° 28611) otorga derechos de participación ciudadana en evaluación ambiental y establece responsabilidad objetiva por daños ambientales. El SENACE supervisa cumplimiento con facultades sancionadoras de hasta \$23 millones por infracciones muy graves y puede suspender operaciones.	Las comunidades de Yauli ejercen activamente su derecho de participación en monitoreo ambiental participativo trimestral, con poder de observación y cuestionamiento técnico. El Estudio de Impacto Ambiental de Toromocho establece 847 compromisos ambientales específicos que deben ser cumplidos bajo supervisión comunitaria. Las denuncias ambientales comunitarias activan procesos de fiscalización extraordinaria que pueden paralizar operaciones temporalmente.	El equipo de relaciones comunitarias se convierte en primera línea de defensa ante cuestionamientos ambientales sin tener formación técnica especializada para responder adecuadamente, generando estrés profesional constante. Las denuncias ambientales falsas o infundadas requieren gestión de crisis inmediata que presiona emocionalmente al equipo por las implicaciones legales potenciales.
Derechos de las Comunidades	El Convenio 169 de la OIT (ratificado por Ley N° 27811) establece derecho a consulta previa libre e informada para pueblos indígenas. La Ley del Derecho a la Consulta Previa (N° 29785) y su reglamento definen procedimientos obligatorios para medidas que afecten directamente a comunidades indígenas. La Constitución reconoce autonomía de comunidades campesinas y nativas, con derecho a participar en utilización de recursos naturales de sus territorios. El Código Civil otorga personalidad jurídica y capacidad de ejercicio a comunidades campesinas.	Las 23 comunidades del área de influencia de Toromocho ejercen activamente sus derechos colectivos, incluyendo derecho de veto a ciertas actividades mediante asambleas comunales. Los acuerdos suscritos en procesos de consulta previa son jurídicamente vinculantes y su incumplimiento puede generar nulidad de permisos operativos. Las comunidades han desarrollado capacidades técnicas y legales para ejercer sus derechos, con asesoría legal especializada externa para negociaciones con la empresa.	El equipo debe navegar constantemente entre derechos comunitarios legalmente establecidos y políticas corporativas, generando conflictos de lealtad y estrés ético. Las interpretaciones divergentes sobre alcances de derechos comunitarios crean situaciones de incertidumbre legal que el equipo debe gestionar sin respaldo jurídico especializado inmediato.

2.2 Priorización de los problemas, por dimensiones

Tabla 10

Matriz PESTEL de priorización de problemas

Política	Económica	Social	Tecnológica	Ecología	Legal
La alta rotación de autoridades genera inestabilidad institucional, afectando la continuidad de proyectos y sobrecargando al equipo de relaciones comunitarias.	El comportamiento del mercado de metales crea incertidumbre económica que dificulta la planificación de actividades de intervención y genera ansiedad en el equipo.	La distribución desigual del canon minero aumenta tensiones comunitarias, sobrecargando al equipo con conflictos sociales y expectativas difíciles de manejar.	La adopción desigual de tecnologías genera brechas internas, resistencia al cambio y presión constante por actualización, afectando la dinámica de trabajo.	La gestión de reclamos ambientales recae sobre el equipo sin contar con respaldo técnico, generando desgaste emocional y pérdida de credibilidad.	Los cambios normativos frecuentes y la exigencia de cumplir múltiples estándares legales incrementan la carga administrativa y el estrés del equipo.

2.3 Identificación y formulación del problema central

En cualquier proceso investigativo, la identificación del problema representa un punto de partida fundamental, ya que define el rumbo y los límites del estudio. Esta etapa no solo implica detectar una realidad o situación que requiera ser comprendida o transformada, sino también formular interrogantes esenciales que orienten el proceso analítico y establecer metas concretas que sean posibles de alcanzar; un problema de investigación bien planteado debe cumplir con ciertos criterios esenciales: debe tener pertinencia dentro del campo de estudio, es decir, generar un impacto o contribuir significativamente; debe aportar una visión original, enfocándose en aspectos poco analizados o nuevos; y debe ser factible, lo cual significa que debe poder abordarse con los medios disponibles, tanto en términos de tiempo, personal como de recursos materiales y financieros, así, una correcta delimitación del problema garantiza que el proyecto tenga un objetivo definido y una estructura sólida sobre la cual desarrollarse (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Tabla 11*Árbol de Problemas, efectos y causas*

EFFECTOS					
Reducción de la productividad laboral y eficiencia operacional		Deterioro de las relaciones interpersonales y comunicación interna		Incremento del estrés laboral y ausentismo	
Incremento de errores en procesos y retrasos en entrega de resultados		Aumento de conflictos internos y falta de trabajo colaborativo		Alta rotación de personal y desmotivación generalizada	
PROBLEMA IDENTIFICADO					
Deficiente clima laboral en la gerencia de relaciones comunitarias de Chinalco - provincia de Yauli					
CAUSAS					
P	E	S	T	E	L
Inestabilidad institucional por rotación de autoridades sobrecarga al equipo.	Comportamiento del mercado dificulta la planificación de actividades de intervención	Desigualdad del canon intensifica tensiones y conflictos comunitarios.	Brechas digitales y presión por actualizar afectan la cohesión interna.	Reclamos ambientales sin respaldo técnico generan desgaste y presión.	Cambios normativos y múltiples exigencias legales elevan la carga y el estrés.

Tabla 12*Árbol de Alternativas y soluciones*

ACCIONES				
Incrementar la productividad laboral y eficiencia operacional.		Fortalecer las relaciones interpersonales y comunicación interna.		Reducir el estrés laboral y ausentismo.
Reducir los errores en procesos y mejora en entrega de resultados		Disminuir los conflictos internos y promoción del trabajo colaborativo		Brindar estabilidad del personal y motivación generalizada
Fortalecer la gestión de relaciones comunitarias.				
Mejora de la imagen corporativa y fortalecimiento de la confianza comunitaria.				
OBJETIVO GENERAL				
Desarrollar e implementar estrategias para promover clima laboral en la gerencia de relaciones comunitarias de Chinalco - provincia de Yauli				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
Establecer estabilidad institucional con continuidad de autoridades y distribución equilibrada del trabajo.	Desarrollar estrategias de adaptación ante el comportamiento del mercado con planificación de actividades de intervención flexible.	Promover equidad en distribución del canon y medición efectiva de tensiones comunitarias.	Cerrar brechas digitales mediante capacitación tecnológica y fortalecimiento de la cohesión interna.	Fortalecer respuesta técnica a reclamos ambientales con soporte especializado y reducción de presión.

2.4 Aspectos teóricos y metodológicos del problema

2.4.1. Antecedentes sustantivos del problema

2.4.1.1. A nivel Macro.

Fonseca y Fernández (2023) realizaron una investigación titulada *Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en el área administrativa de la empresa Alquimiasoft S.A.* (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato), cuyo objetivo fue analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de dicha empresa. El estudio adoptó una metodología no experimental, con enfoque cuantitativo, de tipo analítico y de corte transversal, lo que permitió establecer el grado de asociación entre las variables. Para la recolección de datos se utilizaron cuatro instrumentos: la Encuesta de Clima Laboral de la consultora Hurtado y Asociados, la Escala General de Satisfacción de Wall, el Cuestionario de Bienestar Laboral de Goldberg y Williams, y la Escala de Estrés Percibido de Cohen. La población estuvo compuesta por 74 empleados distribuidos en distintas áreas de la empresa. Los resultados evidenciaron una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, indicando que un clima inadecuado puede afectar negativamente las expectativas de los trabajadores. Además, se observó un bajo nivel de estrés en la muestra, reforzando la importancia de un entorno laboral favorable para el bienestar general del personal.

Verástegui y Rodríguez (2022) llevaron a cabo una investigación titulada *Calidad de vida laboral de los trabajadores de la Empresa Gas Comunal, Región Los Llanos, Venezuela* (Tesis de Licenciatura, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, República Bolivariana de Venezuela), cuyo propósito fue describir el nivel de calidad de vida laboral de los empleados de dicha empresa. El estudio, de tipo descriptivo y con un diseño no experimental, utilizó una muestra probabilística compuesta por 21 trabajadores, a quienes se aplicó el cuestionario de vida laboral desarrollado por Lares (1988). Los resultados indicaron que los participantes presentaban un nivel medio de calidad de vida laboral, evaluado a través de dimensiones como participación y control,

equidad económica, alineación al trabajo, satisfacción, identidad y autoestima laboral. A partir de estos hallazgos, se propusieron estrategias orientadas a mejorar las condiciones laborales en la organización.

Wilches (2018) presentó la investigación titulada *Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa Minería Texas Colombia* (Tesis de Maestría, Universidad Externado de Colombia, Bogotá), cuyo objetivo fue comprender la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados. El estudio permitió analizar el comportamiento de variables como el estilo de liderazgo, la toma de decisiones y la retroalimentación, elementos que deben ser integrados en todos los niveles estratégicos de la empresa, ya que impactan directamente tanto en el ambiente laboral como en la satisfacción de los trabajadores. Se adoptó un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos, y se validó la información mediante el análisis de percepciones y opiniones del personal. Como parte de los resultados, se propuso un plan de mejoramiento enfocado en el diseño de políticas y programas que fortalezcan la relación entre la organización y sus trabajadores, promoviendo una cultura organizacional sustentada en valores corporativos y reforzando el compromiso con la responsabilidad empresarial.

2.4.1.2. A nivel Meso.

Rojas y Ramos (2024) desarrollaron la investigación titulada *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Minera Construcción y Transporte La Libertad S.R.L.* (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco, Perú), cuyo propósito fue determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en dicha empresa ubicada en el departamento de La Libertad. El estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo-correlacional, con diseño no experimental y método deductivo. La muestra estuvo conformada por 78 trabajadores. Los resultados mostraron un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.623 con un nivel de

significancia de 0.000, lo que indica una relación significativa entre las variables. Se concluyó que un clima organizacional favorable influye positivamente en el desempeño laboral, destacando que una mejor estructura organizacional, mayor motivación y un comportamiento organizacional positivo fortalecen el rendimiento de los empleados.

Castro (2021) presentó la investigación titulada *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Cía. Minera Poderosa S.A.* (Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú), con el objetivo de determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral en dicha empresa. La investigación siguió un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y tipo transversal-correlacional. La muestra estuvo compuesta por 200 trabajadores, a quienes se les aplicaron dos cuestionarios, uno para cada variable. Los resultados indicaron que el 41.3 % de los encuestados consideraban el clima organizacional desfavorable, mientras que un 33.4 % presentaban un desempeño laboral deficiente. El análisis estadístico Rho de Spearman arrojó un coeficiente de correlación de 0.646 con un nivel de significancia bilateral de 0.000, lo que confirma una correlación positiva fuerte entre ambas variables, validando la hipótesis de investigación.

Delgado (2022) llevó a cabo la investigación titulada *Clima laboral en la motivación de los trabajadores de una empresa minera* (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú), cuyo objetivo fue analizar la incidencia del clima laboral en la motivación de los empleados. El estudio se enfocó en las dimensiones del clima laboral: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; así como en las dimensiones de la motivación: logro, poder y afiliación. Se realizó un estudio correlacional-causal con una muestra de 35 trabajadores, utilizando cuestionarios estandarizados como instrumentos de recolección de datos. La prueba de Chi-cuadrado mostró una significancia de 0.042, lo que indica una incidencia estadísticamente significativa del clima laboral en la motivación general. Sin embargo, se encontró que el clima laboral no incide en las dimensiones de necesidad de logro ni de afiliación, pero sí en

la dimensión de necesidad de poder, con un valor ETA de 0.343, interpretado como un efecto medio.

2.4.1.3. A nivel Micro.

Rodríguez (2023) llevó a cabo la investigación titulada *Liderazgo situacional y clima laboral de una empresa minera, La Libertad* (Tesis de Maestría, Universidad Privada del Norte), cuyo objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo situacional y el clima laboral en una empresa minera de La Libertad durante 2020. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, correlacional y un diseño no experimental, con una población de 118 colaboradores divididos en dos subgrupos mediante muestreo no probabilístico: 18 ingenieros y 100 operarios. Se aplicaron dos instrumentos para medir cada variable. Los resultados evidenciaron una correlación positiva, significativa y de grado medio ($p < 0.01$) entre liderazgo situacional y clima laboral. Además, se observó que el 61 % de los ingenieros supervisores manifestaron un liderazgo efectivo, el 17 % un liderazgo alto y solo el 5 % un liderazgo inefectivo.

Llanos (2019) presentó la investigación *Clima laboral y su influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores del Área de Ventas de la Empresa Autoplan Filial Cajamarca – 2018* (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Cajamarca), con el objetivo de determinar cómo el clima laboral influye en la satisfacción laboral de los trabajadores del área de ventas. Utilizó la técnica de encuesta mediante cuestionarios basados en la escala de clima laboral y la escala de satisfacción laboral de Sonia Palma Carrillo, aplicados a una muestra de siete colaboradores. Se analizaron dimensiones relacionadas con el clima laboral (autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales) y la satisfacción laboral (significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y beneficios económicos). Los resultados indicaron que no existía un clima laboral adecuado y que los colaboradores se encontraban insatisfechos. Se comprobó que el clima laboral influye significativamente en la

satisfacción laboral, así como cada una de sus dimensiones, y se formularon recomendaciones para mejorar ambos aspectos en la empresa.

Burga (2011) desarrolló la investigación titulada *El Clima organizacional y su correlación con el compromiso laboral en los trabajadores del área de servicios generales – Empresa Yanacocha, Cajamarca* (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Cajamarca), cuyo objetivo fue determinar la correlación entre clima organizacional y compromiso laboral. La población estuvo compuesta por 39 trabajadores de diversas condiciones laborales y el estudio fue aplicado, cuantitativo, transversal y descriptivo-correlacional. Los hallazgos revelaron que el 58.9 % de la muestra presentaba un nivel favorable y el 7.7 % un nivel muy favorable de compromiso laboral. Más del 66.7 % percibieron un clima organizacional favorable en su área, mientras que un 33.3 % lo consideró desfavorable. La contrastación de la hipótesis concluyó que existe una correlación significativa entre clima organizacional y compromiso laboral en el área de servicios generales de la empresa.

2.4.2. Base teórica

2.4.2.1. Teoría de clima organizacional

A. Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert

La teoría del clima organizacional propuesta por Rensis Likert (1968) se enfoca en los comportamientos de los subordinados dentro de una organización, los cuales están estrechamente vinculados al estilo de liderazgo y a las condiciones organizacionales percibidas, según Likert, la percepción del clima organizacional depende de diversos factores contextuales como la tecnología, la estructura del sistema, el puesto jerárquico que se ocupa, el nivel salarial, la personalidad, las actitudes, el nivel de satisfacción y las percepciones tanto de superiores como de subordinados. Su modelo es considerado uno de los más explicativos, ya que plantea que un clima participativo promueve la eficiencia individual y colectiva, en línea con las teorías contemporáneas de la

motivación, que afirman que la participación incrementa la motivación laboral (García et al., 2020).

Likert distingue tres tipos de variables que configuran las características organizacionales e influyen en la percepción del clima. Las variables causales, consideradas independientes, marcan la dirección del desarrollo organizacional e incluyen aspectos como la estructura, la toma de decisiones, las competencias y las actitudes. Las variables intermedias reflejan el estado interno de la organización, observándose en elementos como la motivación, la comunicación, el rendimiento y la participación en decisiones. Finalmente, las variables finales son el resultado de la interacción de las anteriores, manifestándose en indicadores como productividad, ganancias y pérdidas. Además, para medir el clima organizacional, Likert propone ocho dimensiones: métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, procesos de influencia, toma de decisiones, planificación, control, y objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

B. Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Frederick Herzberg (1959) desarrolló la teoría de los dos factores, también conocida como teoría de la motivación e higiene, para explicar el comportamiento de las personas en el ámbito laboral. Esta teoría sostiene que la relación del individuo con su trabajo es determinante para el éxito o fracaso organizacional. Herzberg distingue entre dos tipos de factores que influyen en la satisfacción laboral: los factores higiénicos (extrínsecos) y los factores motivacionales (intrínsecos) (Clima Organizacional, 2023).

Los factores higiénicos están relacionados con el entorno laboral y, aunque no generan satisfacción por sí mismos, su ausencia produce insatisfacción. Entre estos se encuentran el salario, los beneficios sociales, la supervisión, las condiciones físicas y ambientales, las políticas organizacionales, las relaciones interpersonales, y los reglamentos internos. En contraste, los factores motivacionales se vinculan con el contenido del trabajo y son aquellos que

verdaderamente generan satisfacción. Incluyen la realización personal, el reconocimiento, el trabajo desafiante, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento. Herzberg afirma que, para lograr la motivación y satisfacción en el trabajo, es necesario promover estos factores intrínsecos, más allá de solo mejorar las condiciones externas.

C. Teoría de los Factores del Clima Organizacional de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968) proponen un modelo teórico del clima organizacional basado en nueve dimensiones que explican cómo los miembros de una organización perciben su entorno laboral (Cardona, s. f.). Estas dimensiones permiten evaluar las condiciones internas que influyen en la conducta, la motivación y el rendimiento de los trabajadores.

- ✓ Estructura: se refiere a la percepción sobre el grado de normas, reglas y procedimientos formales que regulan el trabajo.
- ✓ Responsabilidad (empowerment): representa la sensación de autonomía que sienten los empleados al tomar decisiones relacionadas con su labor.
- ✓ Recompensa: mide si los trabajadores consideran que son justamente reconocidos y compensados por su desempeño.
- ✓ Desafío: refleja el grado en que los trabajadores sienten que su trabajo representa un reto que les estimula.
- ✓ Relaciones: evalúa la calidad del ambiente social dentro del lugar de trabajo, incluyendo la relación entre compañeros y con los superiores.
- ✓ Cooperación: indica si los trabajadores perciben un ambiente de ayuda y apoyo mutuo tanto por parte de los líderes como de sus pares.
- ✓ Estándares: se relaciona con el énfasis que pone la organización en el cumplimiento de normas y metas de rendimiento.
- ✓ Conflictos: se refiere al grado de apertura en la organización para enfrentar y resolver desacuerdos de manera constructiva.

- ✓ Identidad: representa el sentido de pertenencia que experimentan los empleados, así como el reconocimiento de ser parte valiosa del grupo de trabajo.

2.4.3. Marco conceptual

2.4.3.1. Clima organizacional.

El clima organizacional se entiende como la percepción general que poseen los empleados respecto al ambiente interno de la organización, percepción que se ve influida por factores como la estructura organizativa, las políticas internas, las relaciones interpersonales y el estilo de liderazgo (Ortega, 2021). Este concepto constituye un constructo multidimensional que refleja la manera en que los miembros de la organización experimentan su entorno laboral, y cuya incidencia puede ser significativa en niveles de satisfacción, motivación y productividad del personal (SAP Concur PE, s. f.).

Entre las principales características del clima organizacional se destaca su multidimensionalidad, ya que abarca diversas dimensiones como el nivel de conflicto, el estilo de liderazgo y el grado de autonomía en el trabajo, las cuales interactúan para conformar una percepción integral del entorno laboral. Otra característica es su durabilidad, dado que, si bien puede transformarse con el tiempo, generalmente refleja de forma estable la cultura organizacional. Asimismo, el clima organizacional es medible, lo que permite su evaluación mediante herramientas como encuestas que recogen la percepción de los trabajadores sobre diferentes aspectos del ambiente laboral. Además, posee una influencia directa en la motivación, ya que un clima favorable incrementa la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los colaboradores; contribuye a consolidar una identidad organizacional, al influir en la forma en que los empleados se relacionan con la institución y perciben su rol dentro de ella.

La importancia del clima organizacional radica en su influencia directa sobre el desempeño general de una empresa. Un clima laboral favorable se traduce en una mayor motivación entre los empleados, lo cual incrementa su productividad, creatividad y compromiso con los objetivos institucionales (Concepto, s. f.). Las organizaciones que promueven un entorno positivo no solo logran mejores resultados, sino que también fortalecen la cohesión interna y reducen los niveles de rotación y conflictos. Asimismo, el clima organizacional refleja el grado en que los miembros perciben la existencia y aplicación de estándares de rendimiento, lo cual genera un sentido de dirección y claridad en las metas laborales, contribuyendo al logro de altos niveles de eficiencia y calidad.

2.4.3.2. Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo se define como un proceso colaborativo en el que un conjunto de personas integra sus habilidades, conocimientos y esfuerzos para alcanzar metas específicas de manera conjunta., diferencia del trabajo en grupo donde predomina la individualidad en los objetivos y una interacción limitada, el trabajo en equipo se distingue por la interdependencia de tareas, lo que requiere una colaboración constante, comunicación efectiva y un alto nivel de coordinación entre sus integrantes (Concepto, s. f.), esta modalidad de trabajo fomenta una dinámica organizacional más cohesionada y eficiente, promoviendo el logro de resultados colectivos.

Las características esenciales del trabajo en equipo se centran en la cooperación estructurada y el compromiso compartido entre sus miembros. En primer lugar, la existencia de objetivos comunes permite alinear los esfuerzos individuales hacia una meta colectiva, fortaleciendo la cohesión del grupo. La interdependencia entre las tareas implica que el desempeño de cada integrante influye directamente en los resultados del equipo, lo que exige una coordinación efectiva y una comunicación abierta. Además, la diversidad de habilidades dentro del equipo enriquece la resolución de problemas, al permitir enfoques múltiples y soluciones innovadoras.

Cada integrante asume roles claramente definidos, lo cual facilita la asignación de responsabilidades y evita la duplicación de esfuerzos.

Las bases fundamentales del trabajo en equipo se resumen en cinco principios clave conocidos como las “5 C”: comunicación, confianza, coordinación, complementariedad y compromiso. La comunicación efectiva resulta esencial para coordinar actividades, resolver conflictos y mantener a todos los miembros informados y alineados; debe ser clara, honesta y constante. La confianza entre los integrantes es vital para fomentar un ambiente donde se puedan compartir ideas, asumir riesgos y colaborar sin temor al juicio, lo cual se construye mediante la transparencia y el cumplimiento de compromisos. La coordinación asegura que los esfuerzos individuales se integren eficazmente con los objetivos del equipo, permitiendo una gestión eficiente de las tareas. La complementariedad refiere a la diversidad de habilidades que cada miembro aporta, permitiendo que las fortalezas individuales se combinen de manera estratégica para alcanzar los fines colectivos. Finalmente, el compromiso implica una disposición activa de todos los miembros para contribuir con esfuerzo, tiempo y responsabilidad en el logro de las metas comunes, consolidando así el éxito del equipo.

El trabajo en equipo representa una herramienta estratégica dentro de las organizaciones modernas, ya que proporciona una serie de ventajas clave para el logro de objetivos comunes. Entre los principales beneficios se encuentra la mejora en la eficiencia y productividad, ya que la colaboración permite distribuir tareas según las habilidades de cada miembro, optimizando el uso del tiempo y los recursos. Asimismo, fomenta la creatividad e innovación, al reunir diversas perspectivas y experiencias que enriquecen la solución de problemas. El trabajo en equipo también fortalece el compromiso y la motivación de los colaboradores, al generar un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida. Además, contribuye a establecer y reforzar estándares organizacionales, al alinear los esfuerzos individuales con metas colectivas, promoviendo la calidad del desempeño y la mejora continua.

2.4.4. Definición de términos básicos

a) **Ambiente físico:** Se refiere a las condiciones materiales del entorno laboral en el que los empleados desarrollan sus actividades. Incluye elementos como el espacio disponible, el estado y funcionalidad de las instalaciones, la calidad y disposición del mobiliario y equipos, la iluminación, la temperatura, la ventilación, el nivel de ruido, la limpieza, el color de las paredes y la presencia de contaminantes. Estas condiciones pueden influir directamente en el bienestar, la motivación y el desempeño de los trabajadores.

b) **Ambiente social:** Comprende las relaciones interpersonales que se dan dentro del entorno laboral, incluyendo el grado de compañerismo, la colaboración entre colegas, la existencia o ausencia de conflictos personales o interdepartamentales, y la calidad de la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos. Un ambiente social saludable fomenta el trabajo en equipo, la confianza y la satisfacción laboral.

c) **Cambio organizacional:** Se entiende como un proceso dinámico y continuo que implica transformaciones significativas en la estructura, cultura, procesos, tecnologías o estrategias de una organización. De acuerdo con Vesga et al. (2020), este proceso es flexible y multifacético, ya que involucra la construcción social de la realidad organizacional y puede generar impactos variados en la cultura interna.

d) **Clima organizacional:** Es el ambiente psicológico y social percibido por los empleados dentro de una organización, resultado de la interacción entre las características individuales de los trabajadores y las condiciones estructurales, culturales y operativas de la empresa. Esta percepción influye en la motivación, el compromiso y el rendimiento de los colaboradores, según Salazar et al. (2009), se trata de una noción multidimensional que ofrece una visión global del entorno interno de la organización.

e) **Clima de una organización:** Se refiere específicamente a cómo los miembros de una organización perciben y experimentan su entorno laboral. Es un producto colectivo de las

percepciones individuales que permite evaluar la calidad del ambiente organizacional en términos de apoyo, reconocimiento, equidad y oportunidades de desarrollo.

f) Comportamiento organizacional: Se compone de un conjunto de conductas observables dentro de una organización, relacionadas con la productividad, el ausentismo, la rotación del personal, la satisfacción laboral y los niveles de estrés o tensión. Este campo de estudio busca comprender cómo los individuos y grupos actúan dentro del entorno organizacional y cómo dichas conductas afectan el desempeño global.

g) Cultura organizacional: Es el conjunto de valores, creencias, normas y supuestos compartidos que orientan el comportamiento de los miembros de una organización. Representa la identidad de la empresa y determina cómo se toman decisiones, cómo se gestionan los conflictos y cómo se espera que los empleados actúen. La cultura organizacional influye en todos los aspectos del funcionamiento de la empresa, desde la estrategia hasta las relaciones interpersonales. (Concepto, s. f.)

h) Productividad laboral: Es un indicador esencial que evalúa la eficiencia con la que se utilizan los recursos humanos para generar bienes o servicios. Se calcula como la relación entre la producción obtenida y el número de recursos laborales (como horas trabajadas o número de empleados) utilizados para lograrla. Una mayor productividad implica una utilización más eficiente del tiempo y del esfuerzo de los trabajadores, lo cual es fundamental para la competitividad y sostenibilidad de cualquier organización.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE LA INTERVENCIÓN

3.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

Propuesta de acciones estratégicas para promover clima laboral en la gerencia de relaciones comunitarias de Chinalco - provincia de Yauli, Junín 2024.

3.2. FASE I: CONSIDERACIONES BÁSICAS DE LA PROPUESTA

3.2.1. *Fundamentación teórica de la propuesta*

La fundamentación de la investigación se sustenta en un marco teórico que respalda la estrategia que se desea implementar, a partir de un diagnóstico que busca identificar la problemática relacionada con el clima laboral y la dinámica del trabajo en equipo entre los colaboradores de la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Chinalco, Provincia de Yauli, Junín 2024. Este diagnóstico nos permite identificar los factores que afectan el ambiente laboral y proponer acciones orientadas a fortalecer el trabajo en equipo como herramienta para mejorar el clima organizacional; por ello, se ha considerado adecuado fundamentar la investigación bajo la teoría de:

a) **Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert**

La fundamentación teórica de esta propuesta se sustenta primordialmente en la Teoría del Clima Organizacional desarrollada por Rensis Likert, quien a través de sus investigaciones pioneras promovieron que el clima laboral constituye un fenómeno organizacional complejo que emerge de las percepciones compartidas que los miembros de una organización desarrollan sobre las características del ambiente de trabajo, las prácticas gerenciales, los procesos de comunicación, los sistemas de recompensas y los tipos de comportamiento que se valoran y promueven dentro del contexto organizacional específico. Likert identificó y caracterizó cuatro sistemas organizacionales distintivos que configuran diferentes tipos de clima laboral: el sistema autoritario explotador, caracterizado por la concentración absoluta del poder decisorio en los niveles

superiores, la comunicación descendente unidireccional y el uso del temor como mecanismo de control; el sistema autoritario benevolente, que mantiene la centralización del poder pero incorpora cierta consideración hacia los subordinados; el sistema consultivo, que permite algún grado de participación en la toma de decisiones aunque manteniendo el control final en la alta dirección; y finalmente, el sistema participativo grupal, caracterizado por la distribución del poder decisorio, la comunicación multidireccional fluida, la confianza mutua entre los diferentes niveles jerárquicos y la participación activa de todos los miembros en la definición de objetivos y estrategias organizacionales. La relevancia específica de esta teoría para el contexto de la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Chinalco radica en que las evidencias identificadas en el diagnóstico situacional revelan características típicas de sistemas organizacionales que tienden hacia los modelos autoritarios, manifestándose esto en fenómenos como la concentración de decisiones en niveles superiores, la comunicación predominantemente vertical, la sobrecarga de trabajo derivada de la falta de delegación efectiva, y la limitada participación de los colaboradores en la planificación estratégica y la resolución de problemas complejos. Esta situación se ve particularmente agravada por el contexto específico en el que opera esta gerencia, caracterizado por la constante presión derivada de conflictos sociales, demandas comunitarias, cambios normativos frecuentes y la necesidad de mantener equilibrios delicados entre los intereses corporativos y las expectativas de las comunidades locales. La teoría de Likert proporciona un marco conceptual sólido para comprender cómo la transición hacia un sistema más participativo puede transformar significativamente el clima laboral, ya que demuestra empíricamente que los equipos que operan bajo modelos participativos desarrollan mayor cohesión grupal, mejores niveles de comunicación interna, mayor capacidad de adaptación ante situaciones de incertidumbre, y esencialmente, desarrollan competencias colectivas superiores para el manejo de situaciones complejas y estresantes, aspectos que resultan cruciales para el éxito en la gestión de relaciones comunitarias en el sector minero. Además, la teoría de Likert establece que el clima

organizacional no es simplemente un resultado de factores estructurales o técnicos, sino que se configura esencialmente a partir de los procesos de interacción humana, las dinámicas de grupo y los patrones de comunicación que se establecen entre los miembros del equipo.

b) Teoría del Desarrollo de Equipos de Bruce Tuckman

La segunda base teórica fundamental de esta propuesta se encuentra en la Teoría del Desarrollo de Equipos formulada por Bruce Tuckman, quien a través de extensas investigaciones en psicología social y dinámica de grupos destacados que los equipos de trabajo no emergen espontáneamente como unidades cohesionadas y eficaces, sino que explorarán necesariamente un proceso evolutivo estructurado que comprende cinco etapas secuenciales y distintivas: formación (forming), tormenta (storming), normativización (norming), desempeño (performing) y disolución (adjourning). La etapa de formación se caracteriza por altos niveles de incertidumbre, dependencia hacia el liderazgo formal, comunicación superficial y comportamientos cautelosos, ya que los miembros del equipo están explorando las expectativas mutuas y definiendo los límites de comportamiento aceptable. La etapa de tormenta, considerada la más crítica del proceso, involucra la emergencia de conflictos interpersonales, competencia por el estatus y el poder, cuestionamiento de la autoridad y resistencia a las tareas grupales, fenómenos que aunque generan tensión, son necesarios para el establecimiento de dinámicas relacionales auténticas y duraderas. La etapa de normativización representa el momento en que el equipo desarrolla cohesión grupal, establece normas de funcionamiento consensuadas, define roles y responsabilidades claras, y comienza a experimentar un sentido de identidad colectiva. La etapa de desempeño se caracteriza por altos niveles de eficacia grupal, comunicación fluida y abierta, capacidad de autorregulación, flexibilidad para adaptarse a desafíos cambiantes y enfoque compartido en el logro de objetivos comunes. La aplicación de esta teoría al contexto específico de la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Chinalco resulta particularmente relevante porque el diagnóstico situacional evidencia que el equipo de trabajo se encuentra atravesando dificultades características de las

etapas iniciales del desarrollo grupal, manifestándose esto en fenómenos como comunicación limitada entre los miembros, falta de claridad en la definición de roles y responsabilidades, conflictos interpersonales no resueltos, dependencia ejecutiva hacia el liderazgo jerárquico para la toma de decisiones operativas, y ausencia de mecanismos sistemáticos de colaboración y apoyo mutuo. Esta situación se ve agravada por las características específicas del entorno de trabajo, que incluyen presiones externas constantes, demandas cambiantes de las comunidades locales, incertidumbre regulatoria y la necesidad de mantener equilibrios complejos entre diferentes grupos de interés, factores que tienden a generar estrés grupal y pueden obstaculizar el proceso natural de desarrollo del equipo si no se implementan intervenciones estructuradas y especializadas.

La teoría de Tuckman proporciona un marco conceptual invaluable para el diseño de la presente propuesta de intervención porque establece que el desarrollo efectivo de equipos requiere procesos sistemáticos y deliberados que faciliten la transición exitosa a través de cada etapa evolutiva, reconociendo que los conflictos y tensiones que emergen durante el proceso no constituyen indicadores de fracaso, sino elementos necesarios para la construcción de relaciones interpersonales sólidas y duraderas. Esta perspectiva resulta especialmente importante en el contexto de la Gerencia de Relaciones Comunitarias, donde la naturaleza compleja y frecuentemente conflictiva del trabajo requiere equipos capaces de mantener cohesión y efectividad bajo condiciones de alta presión e incertidumbre. La teoría fundamenta la necesidad de implementar actividades estructuradas de construcción de equipos que incluyan espacios seguros para la expresión y resolución de conflictos, mecanismos sistemáticos de comunicación y retroalimentación, procesos participativos de definición de normas y expectativas grupales, y estrategias específicas para el desarrollo de confianza interpersonal e identidad colectiva. Además, la teoría enfatiza que el desarrollo de equipos es un proceso continuo que requiere monitoreo, ajuste y renovación permanente, especialmente en contextos organizacionales dinámicos como el que caracteriza a las operaciones mineras en comunidades con alta sensibilidad social y ambiental.

3.1.2. Fundamentación metodológica de la propuesta

La propuesta presenta una estructura con el objetivo de abordar, mejorar y resolver una problemática identificada en el ambiente laboral de la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Chinalco, en la provincia de Yauli, Junín; en este caso, se enfoca en mejorar el clima laboral mediante el fortalecimiento del trabajo en equipo entre los colaboradores; esta propuesta es de tipo organizacional y está orientada a identificar los principales factores que afectan la cohesión y motivación del personal, para luego proponer acciones estratégicas que integren aspectos sociales, comunicativos y de gestión interna, para ello, se contemplan criterios metodológicos que aseguren una implementación adecuada, considerando las particularidades del entorno laboral, los recursos disponibles, así como la factibilidad y viabilidad de las intervenciones, por tal motivo, se ha considerado pertinente la aplicación del siguiente método:

3.2.2.1 Métodos

Figura 4

Método de las 5W+H



Interpretación:

La metodología de las 5W+H, que responde a las preguntas básicas de quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo, se emplea para recopilar y analizar información relevante con el fin de comprender a profundidad el clima laboral y la dinámica del trabajo en equipo en la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Chinalco, ubicada en la provincia de Yauli, Junín. Los principales beneficiarios de esta propuesta son los colaboradores de dicha gerencia, quienes actualmente enfrentan retos relacionados con la comunicación, coordinación y ambiente de trabajo que afectan su desempeño y bienestar. La propuesta consiste en diseñar e implementar una estrategia integral orientada a fortalecer el trabajo en equipo, mejorar la comunicación interna, fomentar la confianza mutua y promover un ambiente laboral positivo y colaborativo durante el año 2024, considerando el contexto organizacional, los recursos disponibles y las particularidades de la gerencia.

La implementación se llevará a cabo en la misma gerencia, y se considera fundamental debido al impacto positivo y sostenible que generará en la motivación, cohesión, productividad y satisfacción de los colaboradores, lo que a su vez favorecerá una mejor gestión de las relaciones comunitarias que representan. Para asegurar una adecuada ejecución, la propuesta se desarrollará bajo el modelo en cascada de Winston W. Royce (1970), que consiste en un proceso secuencial y ordenado donde cada etapa debe completarse antes de avanzar a la siguiente, garantizando una implementación estructurada, eficiente y con resultados medibles.

El modelo de fases en cascada constituye una metodología estructurada de gestión de proyectos que progresa secuencialmente desde el diagnóstico de requisitos, pasando por el diseño estratégico con análisis PESTEL, la implementación mediante herramientas como diagramas de Gantt y mesas técnicas, hasta la ejecución controlada y el monitoreo continuo. Aunque esta estructura sistemática ofrece ventajas como la completitud del proceso y el énfasis en el diagnóstico situacional inicial, su aplicación directa a una propuesta de mejora del clima laboral en la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Chinalco presenta limitaciones significativas debido

a su rigidez lineal, que contrasta con la naturaleza dinámica e iterativa que requieren las intervenciones organizacionales centradas en el desarrollo humano y las relaciones interpersonales.

Para el contexto específico de mejora del clima laboral mediante trabajo en equipo sería apropiado un modelo híbrido que mantenga la estructura diagnóstica inicial y el seguimiento sistemático, pero incorpore ciclos de retroalimentación, participación activa de los colaboradores y flexibilidad para ajustes durante el proceso de implementación, elementos esenciales para el éxito de intervenciones que buscan transformar dinámicas relacionales y patrones de comportamiento organizacional en entornos complejos como el sector minero.

3.2.2.2 Técnicas e Instrumentos

A. Técnicas

a) Planificación y acción colaborativa

Esta metodología facilitará el abordaje eficaz de los retos vinculados al clima laboral y a la interacción del equipo en la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Chinalco, apoyando tanto la toma de decisiones como la ejecución de iniciativas destinadas a optimizar el entorno de trabajo, de igual forma, impulsará la cooperación y el compromiso activo de los colaboradores, promoviendo el desarrollo de soluciones duraderas y efectivas que favorezcan un ambiente organizacional saludable y el fortalecimiento del trabajo en equipo.

B. Instrumentos

a) Matriz de identificación de ideas y soluciones

Tabla 13*Matriz de identificación de ideas y soluciones*

Problema detectado	Causas	Efectos	Posibles soluciones
Deficiente clima laboral en la gerencia de relaciones comunitarias de Chinalco - provincia de Yauli.	Inestabilidad institucional por rotación de autoridades sobrecarga al equipo.	Reducción de la productividad laboral y eficiencia operacional. Incremento de errores en procesos y retrasos en entrega de resultados.	Incrementar la productividad laboral y eficiencia operacional. Reducir los errores en procesos y mejora en entrega de resultados.
	Comportamiento del mercado dificulta la planificación de actividades de intervención	Deterioro de las relaciones interpersonales y comunicación interna. Aumento de conflictos internos y falta de trabajo colaborativo.	Fortalecer las relaciones interpersonales y comunicación interna. Disminuir los conflictos internos y promoción del trabajo colaborativo
	Desigualdad del canon intensifica tensiones y conflictos comunitarios.	Incremento del estrés laboral y ausentismo. Alta rotación de personal y desmotivación generalizada.	Reducir el estrés laboral y ausentismo. Brindar estabilidad del personal y motivación generalizada.
Deficiente clima laboral en la gerencia de relaciones comunitarias de Chinalco - provincia de Yauli	Brechas digitales y presión por actualizar afectan la cohesión interna.	Debilitamiento de la gestión de relaciones comunitarias.	Fortalecer la gestión de relaciones comunitarias.
	Reclamos ambientales sin respaldo técnico generan desgaste y presión.	Deterioro de la imagen corporativa y pérdida de confianza comunitaria.	Mejora de la imagen corporativa y fortalecimiento de la confianza comunitaria.
	Cambios normativos y múltiples exigencias legales elevan la carga y el estrés.	Cambios normativos y múltiples exigencias legales elevan la carga y el estrés.	Implementar un programa de gestión del estrés y capacitación continua sobre normativas, además de optimizar procesos internos para facilitar el cumplimiento legal sin sobrecargar al personal.

Interpretación:

Se identifica el deficiente clima laboral en la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Chinalco, en la provincia de Yauli, se ve influenciado por múltiples causas, entre ellas la inestabilidad institucional debido a la rotación de autoridades que sobrecarga al equipo, el comportamiento del mercado que dificulta la planificación, la desigualdad en la distribución del canon que genera tensiones comunitarias, así como las brechas digitales y la presión por mantenerse actualizado, lo que afecta la cohesión interna. Estos factores provocan una reducción en la productividad y eficiencia laboral, incremento de errores y retrasos, deterioro en las relaciones interpersonales, aumento de conflictos internos, estrés laboral, ausentismo, alta rotación y desmotivación del personal, además del desgaste por reclamos ambientales sin respaldo técnico y la presión derivada de cambios normativos y exigencias legales. Para contrarrestar estos efectos, se propone fortalecer la productividad y eficiencia operativa, mejorar la comunicación y las relaciones internas, fomentar el trabajo colaborativo, implementar programas de gestión del estrés y capacitación continua sobre normativas, optimizar procesos internos para facilitar el cumplimiento legal, promover la estabilidad y motivación del personal, y reforzar la imagen corporativa y la confianza comunitaria mediante una gestión adecuada y transparente de las relaciones con el entorno.

3.2.2.3 Justificación.

La propuesta de trabajo en equipo para mejorar el clima laboral en la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Chinalco se justifica por la criticidad estratégica que representa esta área en el contexto actual de la industria minera peruana, donde las relaciones comunitarias constituyen la bisagra fundamental entre la empresa y la sociedad, siendo determinantes para la obtención y mantenimiento de la licencia social para operar, en el sector minero, particularmente en operaciones ubicadas en zonas andinas como la provincia de Yauli en Junín, el personal de relaciones comunitarias enfrenta desafíos únicos que incluyen la gestión de expectativas de

múltiples grupos de interés, la mediación en conflictos socioambientales, la implementación de programas de desarrollo sostenible y la construcción de confianza con comunidades locales, situaciones que generan altos niveles de estrés, presión psicológica y desgaste emocional que impactan negativamente en el clima laboral; la importancia de abordar esta problemática radica en que un clima laboral deficiente en esta área específica no solo afecta el bienestar y la productividad de los colaboradores, sino que también compromete la calidad de las relaciones con las comunidades, incrementa el riesgo de conflictos sociales, reduce la efectividad de los programas de responsabilidad social corporativa y, en última instancia, amenaza la continuidad operacional de la empresa minera, por tanto, la implementación de estrategias de trabajo en equipo orientadas a fortalecer la cohesión, comunicación, apoyo mutuo y resiliencia del equipo de relaciones comunitarias representa una inversión estratégica que no solo mejorará el ambiente laboral interno, sino que también potenciará la capacidad del área para cumplir su misión crítica de mantener relaciones armoniosas y constructivas con las comunidades del entorno.

3.1.3. Relevancia y pertinencia social de la propuesta

3.1.3.1. La relevancia social.

La relevancia social radica en su potencial para transformar las dinámicas de relacionamiento entre la empresa minera y las comunidades locales de la provincia de Yauli, considerando que las relaciones comunitarias constituyen el pilar fundamental para la obtención y mantenimiento de la licencia social para operar en el sector minero, un equipo cohesionado y con un clima laboral favorable en el área de relaciones comunitarias de Chinalco no solo mejorará el bienestar de los colaboradores, sino que también potenciará la calidad de la gestión comunitaria, lo que se traducirá en una mejor atención a las necesidades de las poblaciones locales, un diálogo más efectivo para la resolución de conflictos sociales, y una implementación más eficiente de programas de desarrollo sostenible que generen valor compartido entre la empresa y las comunidades, esta mejora en la gestión tendrá un impacto directo en la reducción de tensiones

sociales, el fortalecimiento de la confianza mutua y la construcción de relaciones a largo plazo que favorezcan tanto el desarrollo de la actividad minera como el progreso socioeconómico de la región.

3.1.3.2. La pertinencia social

La pertinencia social se sustenta en la urgente necesidad de fortalecer las capacidades de gestión social en el sector minero peruano, particularmente en un contexto donde los conflictos socioambientales han aumentado significativamente y donde la demanda de las comunidades por una participación más activa en los beneficios del desarrollo minero es cada vez mayor, la implementación de estrategias de trabajo en equipo en la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Chinalco responde directamente a esta necesidad social, ya que un equipo fortalecido y motivado estará mejor preparado para diseñar e implementar programas de responsabilidad social empresarial más efectivos, generar espacios de diálogo participativo más inclusivos, y desarrollar iniciativas de desarrollo local que realmente respondan a las expectativas y necesidades de las comunidades campesinas y urbanas de la zona de influencia; además, esta propuesta es pertinente porque aborda una problemática que trasciende los límites de la empresa, contribuyendo a la construcción de un modelo de desarrollo minero más sostenible y socialmente responsable que puede servir como referente para otras operaciones mineras en el país.

3.1.3.3. Impacto Social de la propuesta

El impacto social se enfoca en múltiples dimensiones que abarcan desde el fortalecimiento del capital social hasta la mejora de las condiciones de vida de las comunidades locales, en primer lugar, un equipo de relaciones comunitarias más cohesionado y con mejor clima laboral desarrollará una mayor capacidad para generar confianza con las comunidades, lo que facilitará la implementación de programas de desarrollo productivo, educativo, de salud e infraestructura que beneficien directamente a la población local; en segundo lugar, la mejora en la gestión comunitaria contribuirá a la reducción de conflictos sociales y a la construcción de un entorno de paz social

que favorezca el desarrollo económico regional; en tercer lugar, el fortalecimiento de las relaciones empresa-comunidad promoverá la participación activa de las poblaciones locales en la planificación y ejecución de proyectos de desarrollo, empoderando a las comunidades y fortaleciendo sus capacidades organizacionales; así también el impacto se extenderá hacia la generación de un modelo de relacionamiento comunitario más efectivo que puede ser replicado por otras empresas del sector, contribuyendo al desarrollo de mejores prácticas en la industria minera peruana.

3.1.3.4. Cambios en la población objetivo y en la sociedad

- a) **Cambios en la Población Objetivo:** Los colaboradores de la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Chinalco experimentarán transformaciones significativas en su ambiente laboral y desarrollo profesional, se espera una mejora sustancial en su satisfacción laboral, reducción del estrés ocupacional y fortalecimiento de sus competencias técnicas y blandas para la gestión social; el trabajo en equipo potenciará sus habilidades de comunicación, negociación y mediación, elementos fundamentales para su desempeño profesional, además, desarrollarán una mayor resiliencia emocional para enfrentar los desafíos inherentes al trabajo con comunidades, lo que redundará en una mejor calidad de vida laboral y personal, también promoverá el desarrollo de liderazgo participativo y la innovación en la gestión comunitaria, convirtiendo al equipo en un referente de buenas prácticas dentro de la organización y del sector.
- b) **Cambios en la Sociedad:** A nivel social, los efectos se manifestarán en el fortalecimiento del tejido social de las comunidades de la provincia de Yauli, a través de una mejora sustancial en la calidad de los programas de responsabilidad social empresarial y en la efectividad de los mecanismos de participación ciudadana, las comunidades experimentarán un acceso más equitativo a

oportunidades de desarrollo, mayor transparencia en la gestión de los recursos destinados a programas sociales, y un fortalecimiento de sus capacidades organizacionales para la gestión del desarrollo local, se contribuye a la construcción de un nuevo paradigma de relacionamiento empresa comunidad basado en el respeto mutuo, la confianza y la construcción de valor compartido, lo que tendrá efectos positivos en la cohesión social, la reducción de la conflictividad y el fortalecimiento de la gobernanza local.

3.1.3.5. Respeto y Promoción

a) Aspectos Económicos

Se respeta y promueve el desarrollo económico local a través del fortalecimiento de las capacidades del equipo de relaciones comunitarias para diseñar e implementar programas de desarrollo productivo más efectivos, un equipo cohesionado y motivado estará mejor preparado para identificar oportunidades de negocio inclusivo, promover el empleo local, apoyar el desarrollo de emprendimientos comunitarios y facilitar la articulación entre la empresa y los proveedores locales; además, la mejora en la gestión comunitaria contribuirá a crear un ambiente de estabilidad social que favorezca la atracción de inversiones complementarias en la región, generando un efecto multiplicador en la economía local; así mismo promueve la transparencia en la gestión de los recursos económicos destinados a programas sociales, asegurando que los beneficios lleguen efectivamente a las comunidades objetivo.

b) Aspectos Sociales

Se promueve los derechos fundamentales de las comunidades, incluyendo el derecho a la participación, la consulta previa, el acceso a servicios básicos de calidad y el desarrollo cultural; un equipo fortalecido de relaciones comunitarias

será más efectivo en la implementación de programas de salud, educación, desarrollo de capacidades y fortalecimiento institucional que mejoren las condiciones de vida de la población local la equidad de género, la inclusión de grupos vulnerables y el respeto a los derechos de los pueblos indígenas, a través de programas específicamente diseñados para atender las necesidades diferenciadas de estos grupos, además, fomenta el diálogo intercultural y la construcción de espacios de participación ciudadana que fortalezcan la democracia local.

c) Aspectos Culturales

La diversidad cultural de las comunidades andinas de la provincia de Yauli, reconociendo la importancia de preservar y revitalizar las tradiciones, costumbres y conocimientos ancestrales de la población local, un equipo de relaciones comunitarias más preparado y sensible culturalmente será capaz de diseñar programas que integren la cosmovisión andina, promuevan el uso de lenguas originarias, apoyen la preservación del patrimonio cultural inmaterial y fomenten la participación de autoridades tradicionales en los espacios de diálogo; promoviendo el intercambio cultural entre la empresa y las comunidades, generando espacios de aprendizaje mutuo que enriquezcan tanto a los colaboradores como a los miembros de las comunidades, y contribuyendo a la construcción de una identidad regional que valore tanto la tradición como la modernidad.

d) Aspectos Ambientales

Se promueve la conservación del ecosistema andino y el uso sostenible de los recursos naturales, reconociendo que la gestión ambiental responsable es fundamental para mantener la licencia social para operar, un equipo fortalecido de relaciones comunitarias será más efectivo en la implementación de programas de educación ambiental, monitoreo participativo, restauración ecológica y promoción

de prácticas productivas sostenibles en las comunidades, así mismo se promueve la participación activa de las comunidades en la vigilancia ambiental de las operaciones mineras, fortaleciendo los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en la gestión ambiental, facilitando la implementación de iniciativas de economía circular, aprovechamiento de residuos y promoción de energías renovables que contribuyan a la mitigación del cambio climático y al desarrollo de una economía más sostenible en la región.

3.1.4. Población objetivo

La población objetivo de esta propuesta está constituida por un grupo heterogéneo y multidimensional que incluye como beneficiarios directos a la totalidad de los colaboradores que integran la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Minera Chinalco Perú S.A., conformado por profesionales de diferentes disciplinas como ciencias sociales, comunicación social, trabajo social, ingeniería, administración y derecho, quienes desempeñan roles especializados en gestión social, desarrollo comunitario, comunicación estratégica, monitoreo socioambiental, gestión de conflictos y coordinación interinstitucional, abarcando desde el nivel gerencial hasta los técnicos de campo, incluyendo tanto el personal permanente como el eventual que participa en programas específicos de relacionamiento comunitario en la zona de influencia del Proyecto Toromocho ubicado en los distritos de Morococha y Yauli de la provincia de Yauli en el departamento de Junín. Como beneficiarios indirectos, esto tiene un impacto significativo en las comunidades campesinas, centros poblados urbanos y rurales, autoridades locales, organizaciones sociales de base, instituciones educativas, establecimientos de salud, y grupos de interés de la zona de influencia directa e indirecta de las operaciones mineras, específicamente en las comunidades de Sallcca Santa Ana, Pacococha, Huacracocha, Tuctu, entre otras, así como en los distritos de Morococha, Yauli, La Oroya y Santa Rosa de Sacco, donde residen aproximadamente 45,000 habitantes que mantienen vínculos socioeconómicos, culturales y ambientales con las actividades de la empresa

minera, incluyendo familias campesinas dedicadas a la ganadería alto andina, pequeños comerciantes, transportistas, prestadores de servicios locales, líderes comunales, autoridades municipales, organizaciones de mujeres, jóvenes y adultos mayores, así como instituciones públicas y privadas que forman parte del ecosistema social en el que se desarrollan las relaciones comunitarias de Chinalco, constituyendo en conjunto una población diversa en términos socioeconómicos, culturales, generacionales y ocupacionales que se beneficia de manera directa e indirecta de las mejoras en el clima laboral y trabajo en equipo del área de relaciones comunitarias, lo que redundará en una gestión social más efectiva, programas de desarrollo más pertinentes, mecanismos de diálogo más participativos y una relación empresa-comunidad más armónica y sostenible en el tiempo.

3.1.4.1. Segmentación de la población objetivo

- a) **Segmentación Demográfica:** La población objetivo de la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Chinalco presenta características demográficas particulares que requieren un análisis detallado para el diseño efectivo de estrategias de mejora del clima laboral. En términos de edad, la mayoría de los colaboradores se encuentran en un rango etario de 25 a 45 años, lo que representa una fuerza laboral en plena etapa productiva con diferentes niveles de experiencia profesional y expectativas de desarrollo. Esta diversidad generacional incluye desde profesionales jóvenes recién incorporados al sector minero hasta colaboradores con mayor experiencia que han desarrollado una comprensión profunda de las dinámicas comunitarias locales. respecto al género, aunque tradicionalmente el sector minero ha sido predominantemente masculino, la Gerencia de Relaciones Comunitarias presenta una composición más equilibrada debido a la naturaleza de sus funciones, que requieren habilidades de comunicación, negociación y gestión social donde participan tanto hombres como mujeres profesionales. El nivel educativo de este segmento es considerablemente alto, con una mayoría de colaboradores

que poseen formación universitaria en áreas como ciencias sociales, comunicaciones, ingeniería, administración y desarrollo sostenible, lo que configura un equipo multidisciplinario con capacidades técnicas especializadas para abordar los complejos desafíos de las relaciones comunitarias en contextos mineros.

- b) Segmentación Social:** Se refleja una composición diversa en términos de origen socioeconómico y trayectorias profesionales, una proporción significativa proviene de estratos socioeconómicos medios y medio-altos, con acceso a educación superior de calidad y experiencia previa en organizaciones del sector privado, público o de la sociedad civil, esta diversidad social enriquece las perspectivas del equipo, ya que algunos colaboradores han tenido experiencias directas en comunidades rurales o mineras, mientras otros aportan conocimientos técnicos especializados desarrollados en entornos urbanos o académicos. El estatus profesional dentro del equipo varía desde coordinadores y especialistas hasta gerentes y directores, creando una estructura jerárquica que puede influir en las dinámicas de comunicación y toma de decisiones. Los colaboradores también se diferencian por su experiencia específica en el sector minero, algunos con trayectorias consolidadas en la industria extractiva y otros que han migrado desde sectores como desarrollo social, consultoría o academia. Esta diversidad de backgrounds profesionales puede generar tanto oportunidades de aprendizaje mutuo como potenciales tensiones derivadas de diferentes enfoques metodológicos y prioridades profesionales, aspectos que deben considerarse en el diseño de estrategias de trabajo en equipo.
- c) Segmentación Sociocultural:** Se presenta complejidades particulares relacionadas con las diferencias en valores, tradiciones y formas de entender las relaciones laborales y comunitarias, los colaboradores provienen de diversos contextos culturales, incluyendo profesionales de origen urbano limeño, profesionales de ciudades intermedias de la sierra

central, y algunos con raíces en comunidades campesinas de la región de Junín, esta diversidad cultural se manifiesta en diferentes estilos de comunicación, desde enfoques más directos y técnicos hasta formas más relacionales de abordar los problemas; las diferencias en códigos culturales también se reflejan en las expectativas sobre liderazgo, participación en reuniones, resolución de conflictos y construcción de consensos. Algunos colaboradores valoran la jerarquía y los protocolos formales, mientras otros prefieren estructuras más horizontales y procesos participativos; además, el trabajo en relaciones comunitarias requiere que los colaboradores naveguen constantemente entre la cultura corporativa de Chinalco y las culturas locales de las comunidades con las que interactúan, lo que puede generar tensiones identitarias y requerir habilidades de adaptación cultural constante, esta realidad multicultural del equipo representa tanto una fortaleza para entender mejor a las comunidades locales como un desafío para crear cohesión interna y procesos de trabajo efectivos.

- d) Segmentación Geográfica:** Está directamente influenciada por la ubicación de las operaciones de Chinalco en la provincia de Yauli, departamento de Junín, una zona caracterizada por su geografía andina, altitud considerable y condiciones climáticas particulares que impactan en las dinámicas laborales, una parte importante del equipo reside permanentemente en la zona de operaciones o en ciudades cercanas como La Oroya o Huancayo, lo que les permite tener un conocimiento directo del contexto local y establecer relaciones más estables con las comunidades; estos colaboradores han desarrollado una comprensión profunda de las particularidades geográficas, climáticas y logísticas que caracterizan el trabajo en la sierra central del Perú; así también existe un segmento de colaboradores que mantiene residencia en Lima u otras ciudades principales, trasladándose periódicamente a la zona de operaciones para cumplir con sus responsabilidades, esta dualidad geográfica genera dinámicas laborales particulares, ya

que quienes viven permanentemente en la zona pueden experimentar mayor aislamiento de centros urbanos principales pero mayor integración con el contexto local, mientras que quienes se trasladan periódicamente pueden mantener conexiones urbanas más amplias pero enfrentar desafíos de adaptación constante, la geografía montañosa y las condiciones de conectividad de la región también influyen en las formas de comunicación interna del equipo, la planificación de actividades y la coordinación de tareas.

3.1.5. *Análisis de actores*

Con la finalidad de obtener una comprensión profunda de los actores involucrados en la problemática identificada, se desarrolló un análisis de actores que permitió examinar detalladamente los distintos roles, intereses, niveles de influencia y dinámicas de interacción entre los diversos grupos e instituciones que forman parte del entorno, esta herramienta metodológica resultó clave para mapear a los principales actores, tanto del sector estatal como del no estatal, identificando sus capacidades de incidencia, posiciones frente al problema y niveles de articulación entre ellos. A través de este proceso, fue posible visualizar el grado de poder, legitimidad y urgencia que poseen, así como las alianzas o tensiones existentes, lo que aportó información estratégica para la toma de decisiones, esta comprensión detallada sirvió de base para el diseño de una estrategia integral, coherente y coordinada, orientada a guiar la ejecución de acciones específicas que permitan enfrentar la problemática de manera efectiva, considerando tanto resultados inmediatos como impactos sostenibles a largo plazo.

Tabla 14*Matriz de análisis de actores*

N°	Grupo de interés	Nombre de organización	Tipo	Actitud	Interés	Influencia	Clasificación	Gestión
1	Alta Dirección	Gerencia General Chinalco Perú	Corporativo	Positiva	Alto	Alto	Promotores	Involucrar
2	Gerencia Intermedia	Gerencia de Recursos Humanos	Interno	Positiva	Alto	Alto	Promotores	Involucrar
3	Equipo Objetivo	Colaboradores Gerencia Relaciones Comunitarias	Interno	Neutral	Medio	Medio	Beneficiarios	Involucrar
4	Supervisión	Jefaturas y Coordinaciones GRC	Interno	Positiva	Alto	Alto	Facilitadores	Involucrar
5	Sindicatos	Sindicato de Trabajadores Chinalco	Laboral	Neutro	Medio	Medio	Vigilantes	Consultar
6	Comunidades	Comunidades del área de influencia	Externo	Positiva	Alto	Alto	Beneficiarios	Informar
7	Gobierno	Dirección Regional de Trabajo Junín	Regulador	Positiva	Alto	Medio	Reguladores	Cumplir

N°	Grupo de interés	Nombre de organización	Tipo	Actitud	Interés	Influencia	Clasificación	Gestión
8	Consultor	Especialista en Clima Organizacional	Externo	Positiva	Alto	Medio	Facilitadores técnicos	Contratar
9	Otras Gerencias	Gerencia de Operaciones	Interno	Positiva	Bajo	Medio	Observadores	Informar
10	Academia	Universidad Nacional del Centro del Perú	Académico	Positiva	Bajo	Bajo	Soporte técnico	Consultar
11	Proveedores	Empresas de capacitación y desarrollo	Comercial	Positiva	Medio	Bajo	Facilitadores servicios	Contratar
12	Medios	Medios de comunicación locales	Comunicacional	Neutral	Medio	Bajo	Observadores	Informar

Interpretación:

El mapeo de actores presenta a los grupos de interés vinculados al clima laboral en la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Chinalco evidencia una red diversa de actores tanto internos como externos, con distintas actitudes, niveles de interés e influencia; en primer lugar, la Alta Dirección y la Gerencia de Recursos Humanos presentan una actitud positiva, alto interés y alta influencia, lo que los posiciona como promotores clave del cambio, por lo que deben ser involucrados activamente en todo el proceso de diseño e implementación de mejoras. De manera similar, las jefaturas y coordinaciones de la GRC, al tener también alto interés e influencia, actúan como facilitadores internos y requieren una gestión directa y constante. Por su parte, los colaboradores grupo objetivo de la propuesta muestran una actitud neutral y niveles medios de interés e influencia, por lo que deben ser gestionados cuidadosamente mediante la inclusión activa, dado que su participación y compromiso serán determinantes para el éxito de la iniciativa. Los sindicatos, con una actitud neutra y rol de vigilantes, tienen interés e influencia media, por lo que se recomienda consultarlos regularmente para evitar resistencias. En el entorno externo, las comunidades del área de influencia tienen un alto interés e influencia positiva, siendo también beneficiarios clave, aunque su gestión se limita a informar proactivamente, mientras que actores como la Dirección Regional de Trabajo (regulador) deben ser atendidos bajo una lógica de cumplimiento normativo. Otros actores como consultores especializados y proveedores de capacitación tienen un rol técnico o de servicio, siendo facilitadores que deben ser contratados estratégicamente; finalmente, otras gerencias, la academia y los medios de comunicación tienen influencia limitada, pero su papel como observadores o soporte técnico justifica una gestión basada en información y consulta, especialmente para reforzar la transparencia y legitimidad del proceso.

3.3. FASE II: CONSIDERACIONES CENTRALES DE LA PROPUESTA

3.3.1. *Formulación de los objetivos y metas*

3.3.1.1 Sobre los objetivos.

A. Objetivo general

Diseñar e implementar una propuesta integral de trabajo en equipo que mejore significativamente el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Chinalco en la provincia de Yauli, Junín, mediante el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, la comunicación efectiva y la cohesión grupal, contribuyendo al incremento de la satisfacción laboral, la productividad organizacional y el bienestar integral del capital humano durante el período 2024.

B. Objetivos específicos

1. Evaluar el clima laboral actual para identificar factores que afectan la comunicación, el liderazgo, la motivación y la cohesión del equipo.
2. Implementar actividades de integración y colaboración para fortalecer las habilidades blandas y el trabajo en equipo.
3. Capacitar al personal en liderazgo participativo, comunicación efectiva y gestión emocional para mejorar el ambiente laboral.
- 4.. Monitorear los resultados de las acciones implementadas para asegurar mejoras sostenibles en el clima organizacional.

3.3.1.2. Sobre las metas

A. Meta general

Lograr una mejora del 25% en el índice de clima laboral de la Gerencia de Relaciones Comunitarias durante 12 meses de implementación, con al menos 80% de colaboradores manifestando satisfacción con el ambiente de trabajo.

B. Metas específicas

1. Completar el diagnóstico del clima laboral en 8 semanas, aplicando encuestas al 100% de los 45 colaboradores, realizando 6 grupos focales y 12 entrevistas, identificando 5 áreas críticas de intervención.
2. Implementar 16 sesiones de trabajo en equipo en 4 meses con 90% de participación, incluyendo talleres de integración, dinámicas de resolución de conflictos y retiros grupales, mejorando 30% los indicadores de cohesión.
3. Capacitar al 100% del personal directivo (15 personas) en liderazgo colaborativo mediante 40 horas académicas, logrando 85% de aprobación y 20% de mejora en percepción de liderazgo.
4. Establecer monitoreo trimestral con 4 mediciones de seguimiento, 12 sesiones de retroalimentación y 4 informes de progreso, manteniendo 90% de indicadores en niveles satisfactorios.

3.3.2. Construcción de indicadores

Tabla 15

Construcción de indicadores

	Metas	Indicadores
Meta general	Lograr una mejora del 90% en el índice de clima laboral de la Gerencia de Relaciones Comunitarias durante 12 meses de implementación, con al menos 80% de colaboradores manifestando satisfacción con el ambiente de trabajo.	Porcentaje de colaboradores que califican el clima laboral como “favorable” o “muy favorable” en la encuesta final al mes 12 (objetivo $\geq 80\%$).
Meta específica 1	Completar el diagnóstico del clima laboral en 8 semanas, aplicando encuestas al 100% de los 45 colaboradores, realizando 6 grupos focales y 12 entrevistas, identificando 5 áreas críticas de intervención.	100% de colaboradores encuestados, con al menos 6 grupos focales y 12 entrevistas realizadas, entregando un informe con mínimo 5 áreas críticas identificadas dentro de las 8 semanas programadas.
Meta específica 2	Implementar 16 sesiones de trabajo en equipo en 4 meses con 90% de participación, incluyendo talleres de integración, dinámicas de resolución de conflictos y retiros grupales, mejorando 30% los indicadores de cohesión.	90% de asistencia promedio en las 16 sesiones de trabajo en equipo realizadas durante 4 meses, con evidencia de mejora del 30% en indicadores de cohesión comparando inicio y fin de la intervención.
Meta específica 3	Capacitar al 100% del personal directivo (15 personas) en liderazgo colaborativo mediante 40 horas académicas, logrando 85% de aprobación y 20% de mejora en percepción de liderazgo.	100% del personal directivo completan la capacitación de 40 horas, con al menos 85% de aprobación en evaluaciones y 20% de mejora en percepción de liderazgo medido por encuesta post capacitación.
Meta específica 4	Establecer monitoreo trimestral con 4 mediciones de seguimiento, 12 sesiones de retroalimentación y 4 informes de progreso, manteniendo 90% de indicadores en niveles satisfactorios.	Al menos 90% de los indicadores de clima laboral evaluados trimestralmente mantienen calificación “satisfactoria” o superior durante las 4 mediciones de seguimiento y se realizan 12 sesiones de retroalimentación con registros documentados.

3.3.3. Medios de verificación

Los medios de verificación permiten constatar el cumplimiento de las metas e indicadores propuestos, para esta intervención, se consideran los siguientes:

- a) Informes de diagnóstico de clima laboral validados por actas de aplicación de instrumentos.
- b) Actas y cronogramas de los talleres de trabajo en equipo implementados.
- c) Registros fotográficos y documentales de capacitaciones, dinámicas grupales y sesiones de integración.
- d) Reportes de ejecución de las actividades de fortalecimiento del liderazgo colaborativo.
- e) Informes de monitoreo trimestral con indicadores de satisfacción laboral y cohesión grupal.
- f) Registro de participación en la socialización del programa de mejora del clima organizacional.
- g) Encuestas de percepción de colaboradores antes y después de la implementación.
- h) Informes técnicos emitidos por la Gerencia de Recursos Humanos y consultores especializados en clima organizacional.

3.3.4. Los supuestos

La implementación de la propuesta depende de diversas condiciones tanto internas como externas que deben cumplirse para garantizar su factibilidad, y estos supuestos se organizan según los recursos requeridos:

Tabla 16
Supuestos

Recursos económicos	<p>a) Disponibilidad oportuna de financiamiento por parte de la Gerencia General de Chinalco, la empresa matriz o cooperantes institucionales.</p> <p>b) Asignación adecuada del presupuesto para cada actividad planificada en el programa de mejora del clima laboral.</p>
Recursos tecnológicos	<p>a) Acceso a equipos básicos de capacitación y monitoreo organizacional (proyectors, sistemas de audio, plataformas digitales).</p> <p>b) Conectividad mínima para registrar y compartir datos entre colaboradores y equipos de trabajo.</p> <p>c) Disponibilidad de plataformas digitales seguras para encuestas, transparencia y gestión colaborativa.</p>
De tiempo	<p>a) Cronograma realista y adaptable ante imprevistos operativos (paros, huelgas, condiciones climáticas adversas).</p> <p>b) Disponibilidad de los actores clave para participar activamente en las fases del proyecto sin interferir con operaciones críticas.</p>
De costo	<p>a) Los costos asociados a cada fase de la propuesta están debidamente estimados, sin sobrepasar la capacidad presupuestaria disponible.</p> <p>b) Apoyo de actores aliados (consultores especializados, universidades, organizaciones) para optimizar recursos financieros.</p>
De ubicación- ambiente	<p>a) Condiciones geográficas accesibles para la intervención en las instalaciones de Chinalco en la provincia de Yauli.</p> <p>b) Ausencia de conflictos sociales extremos o condiciones ambientales que limiten el desarrollo de actividades grupales y capacitaciones.</p>

3.3.5. Acciones y actividades de la Propuesta

La propuesta contempla un conjunto integral de acciones y actividades diseñadas específicamente para fortalecer el trabajo en equipo y mejorar el clima laboral en la Gerencia de Relaciones Comunitarias de Chinalco, en primer lugar, se implementarán talleres de integración y comunicación efectiva que buscan desarrollar habilidades blandas entre los colaboradores, fomentando un ambiente de confianza mutua y respeto. Estos talleres incluirán dinámicas grupales, juegos de roles y ejercicios de resolución de conflictos que permitirán a los participantes practicar técnicas de comunicación asertiva y escucha activa, elementos fundamentales para el trabajo colaborativo en el contexto de las relaciones comunitarias. Paralelamente, se desarrollarán sesiones de team building al aire libre que aprovechen el entorno natural de la provincia de Yauli para crear experiencias compartidas que fortalezcan los vínculos entre los miembros del equipo. Estas actividades incluyen ejercicios de confianza, desafíos grupales y actividades deportivas que requieren coordinación y colaboración, permitiendo que los colaboradores se conozcan en un ambiente diferente al laboral y desarrollen relaciones más sólidas. Además, se establecerán reuniones de retroalimentación periódicas donde cada miembro del equipo tendrá la oportunidad de expresar sus opiniones, sugerencias y preocupaciones en un ambiente seguro y constructivo, promoviendo la transparencia y la mejora continua. La propuesta también incluye la implementación de un programa de mentoring interno donde colaboradores con mayor experiencia en relaciones comunitarias guiarán a nuevos integrantes del equipo, facilitando la transferencia de conocimientos y creando redes de apoyo dentro de la organización. Complementariamente, se desarrollarán talleres de liderazgo participativo dirigidos a supervisores y jefes de área, con el objetivo de que adopten estilos de liderazgo más colaborativos y empáticos que contribuyan a un ambiente laboral más positivo y motivador.

3.3.6. Estrategias implementadas por la propuesta

Las estrategias de implementación se fundamentan en un enfoque participativo y gradual que reconoce las particularidades del sector minero y las especificidades de las relaciones comunitarias; la primera estrategia consiste en la sensibilización y compromiso de la alta dirección, asegurando que los líderes de la organización no solo apoyen la iniciativa, sino que participen activamente como modelos de comportamiento colaborativo, esta estrategia incluye la presentación de los beneficios tangibles del proyecto en términos de productividad, reducción de conflictos internos y mejora en la satisfacción laboral, utilizando indicadores específicos que demuestren el retorno de inversión de las actividades propuestas. La segunda estrategia se centra en la personalización de las intervenciones según las necesidades específicas identificadas en el diagnóstico inicial del clima laboral, esto implica adaptar las actividades y metodologías a las características demográficas del equipo, los niveles de formación de los colaboradores y las dinámicas particulares que se presentan en el trabajo con comunidades locales. Una tercera estrategia fundamental es la integración de las actividades de mejora del clima laboral con los objetivos operativos de la Gerencia de Relaciones Comunitarias, esto significa que las dinámicas de team building y los talleres de comunicación incorporarán casos reales y situaciones específicas que los colaboradores enfrentan en su trabajo diario con las comunidades, haciendo que el aprendizaje sea más relevante y aplicable, además, se establecerá un sistema de reconocimiento y celebración de logros colectivos que refuerce los comportamientos colaborativos y mantenga la motivación del equipo a lo largo del proceso de implementación.

3.3.7. Análisis de recursos

El análisis de recursos para la implementación de esta propuesta abarca tanto los recursos humanos como los materiales, tecnológicos y financieros necesarios para garantizar el éxito de las intervenciones planteadas; en términos de recursos humanos, se requerirá la participación de facilitadores especializados en desarrollo organizacional y psicología laboral, preferiblemente con

experiencia en el sector minero y conocimiento de las dinámicas comunitarias específicas de la región de Junín, estos profesionales deberán contar con certificaciones en metodologías de team building, manejo de conflictos y técnicas de comunicación organizacional. Internamente, se necesitará el compromiso de tiempo de los colaboradores de la Gerencia de Relaciones Comunitarias, estimando aproximadamente 4 horas mensuales por persona para las actividades grupales y 2 horas adicionales para sesiones individuales de coaching o mentoring. Los recursos materiales incluyen espacios físicos adecuados para las actividades grupales, tanto en las instalaciones de Chinalco como en ubicaciones externas para las actividades al aire libre. Se utilizarán materiales didácticos como papelería, proyectores, equipos de sonido, materiales para dinámicas grupales y elementos de seguridad para las actividades al aire libre. Para las actividades de team building outdoor, será necesario contar con equipamiento especializado como cuerdas, arneses, cascos y otros implementos de seguridad, así como transporte para movilizar a los participantes a las ubicaciones seleccionadas en la provincia de Yauli. Desde la perspectiva tecnológica, la propuesta requiere una plataforma digital que facilite la comunicación continua entre los miembros del equipo, la programación de actividades y el seguimiento de los indicadores de clima laboral, esta plataforma deberá ser compatible con dispositivos móviles considerando que algunos colaboradores trabajan en campo, y deberá incluir funcionalidades para encuestas de satisfacción, calendarios compartidos y espacios de colaboración virtual. También se necesitarán herramientas de evaluación digital que permitan medir el impacto de las intervenciones de manera objetiva y generar informes periódicos para la dirección.

3.3.8. Presupuesto

Tabla 17

Presupuesto para implementación de la propuesta

N°	RUBRO	Meta	Unidad de Medida	Costo unitario (S/.)	Cantidad Total (S/.)
Personas					
1	Asesoría para la elaboración de la propuesta	1	Estudio	S/. 240.00	S/. 350.00
2	Proceso de incidencia y consulta a los actores involucrados con la propuesta.	37	incidencia	S/. 5.00	S/. 250.00
3	Diseño de los talleres según temas	5	Informes	S/. 5.000.00	S/. 25.000.00
4	Apoyo logístico para el procesamiento de datos para el diagnóstico.	1	persona	S/. 100.00	S/. 250.00
Sub Total (1)					S/. 25.850.00

N°	RUBRO	Meta	Unidad de Medida	Costo unitario (S/.)	Cantidad Total (S/.)
Materiales					
1	Papel Bond 1 millares	2	Millares	S/. 25.00	S/. 50.00
6	Lapiceros +	1	Docena	S/. 15.00	S/. 15.00
8	Cajas de lápices	1	Caja	S/. 5.00	S/. 5.00
15	Fólderres manila	1	Ciento	S/. 20.00	S/. 20.00
19	Papelotes	1	Ciento	S/. 35.00	S/. 35.00
24	Cartulinas de colores	1	Ciento	S/. 100.00	S/. 100.00
30	Caja de plumones para pizarra acrílica	2	Caja	S/. 20.00	S/. 40.00
31	Caja Plumones para cartulina	5	Caja	S/. 20.00	S/. 100.00
Sub Total (2)					S/. 365.00
Equipos/Mobiliario					
1	Impresiones	4	Millar	S/. 50.00	S/. 200.00
2	fotocopias	5	Millar	S/. 100.00	S/. 500.00
3	USB	1	Unidad	S/. 25.00	S/. 25.00
4	Laptop	1	Unidad	S/. 3000.00	S/. 3000.00
Sub Total (3)					S/. 3725.00
TOTAL, GENERAL (1+2+3)					S/. 29940.00

Nota. Elaboración propia,2025.

Interpretación:

El proceso dará inicio en enero de 2025, partiendo de un diagnóstico inicial que servirá como base para la formulación de una estrategia orientada a disminuir la percepción existente. Dicha estrategia contemplará la definición de objetivos, metas, acciones específicas y líneas de intervención claras. Su ejecución se llevará a cabo mediante la implementación de programas de capacitación y formación dirigidos a policías comunitarios, así como con la creación de mecanismos que faciliten el acceso a la educación y la profesionalización en el ámbito policial, a lo largo del año, se establecerá un sistema continuo de monitoreo y evaluación, que permitirá dar seguimiento a las actividades desarrolladas y, al cierre del periodo, verificar el grado de cumplimiento de la estrategia, realizando los ajustes necesarios para mejorar su efectividad.

3.3.10. Consideraciones éticas.

La propuesta se sustenta en principios éticos que garantizan el respeto irrestricto a los derechos humanos, la equidad y la no discriminación a lo largo de todo el proceso de implementación. Se enfatiza la participación activa de la comunidad para asegurar que las estrategias respondan genuinamente a sus necesidades, fomentando simultáneamente la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de recursos y en la toma de decisiones; además, se protege rigurosamente la confidencialidad de la información obtenida durante el diagnóstico y la evaluación, promoviendo una formación policial orientada a la ética profesional, la integridad y el compromiso con la justicia, de igual forma, se establece la prevención de conflictos de interés como un pilar esencial para mantener la legitimidad e imparcialidad de toda la estrategia.

CONCLUSIONES

1. La investigación diagnóstica un deficiente clima laboral de los colaboradores en la gerencia de relaciones comunitarias de Chinalco en Yauli; siendo éste, un factor crítico que afecta la comunicación, liderazgo y el reconocimiento del talento humano. Una forma de revertir el negativo escenario es implementar una propuesta de trabajo en equipo, que considere la creación de efectivos espacios de diálogo abierto entre colaboradores (directivos – laboral), establecer objetivos comunes y reconocer los logros colectivos. Todo ello, con la finalidad de cohesionar y motivar a los colaboradores en su ambiente laboral agradable, que permita proyectar una imagen de unidad y compromiso hacia el exterior, que contribuya a la sostenibilidad de las operaciones de la empresa privada.
2. La propuesta de trabajo en equipo para la gerencia de relaciones comunitarias de Chinalco en Yauli, incluyen talleres de comunicación efectiva, sesiones de team building, programas de mentoring y desarrollo de liderazgo participativo; las cuales, son diseñadas específicamente para abordar las particularidades del sector minero y las complejidades inherentes al trabajo con comunidades locales. Al implementar estas estrategias, no solo se busca mejorar las relaciones interpersonales dentro del equipo, sino también fortalecer sus competencias para gestionar conflictos y negociar de manera más empática y estratégica. Un equipo cohesionado, con un liderazgo claro y canales de comunicación abiertos, está preparado para anticipar problemas, construir confianza genuina con los actores locales y ejecutar proyectos de desarrollo sostenible de manera más eficiente.
3. La propuesta de trabajo en equipo para la gerencia de relaciones comunitarias de Chinalco, reconoce el enfoque participativo y gradual de la implementación de actividades a todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los colaboradores de base, asegurando que los cambios propuestos sean sostenibles en el tiempo y se integren de manera natural en la cultura organizacional. Este compromiso transversal es crucial, ya que

el éxito de la estrategia no depende únicamente de la participación en talleres, sino de la aplicación diaria de nuevas dinámicas de colaboración y comunicación.

4. La viabilidad económica de la propuesta queda demostrada a través del análisis costo-beneficio realizado, donde la inversión requerida representa un porcentaje mínimo del presupuesto operativo de la gerencia, mientras que los beneficios esperados en términos de reducción de conflictos, mejora de productividad y fortalecimiento de las relaciones comunitarias justifican ampliamente esta inversión.
5. En la provincia de Yauli, con sus características geográficas, culturales y sociales particulares, ha sido considerado de manera integral en el diseño de la propuesta, lo que aumenta significativamente las probabilidades de éxito de la implementación, la comprensión de las dinámicas locales y la adaptación de las metodologías a la realidad específica de Chinalco en esta región constituyen factores diferenciadores que potencian el impacto esperado de las intervenciones propuestas.

SUGERENCIAS

1. A la gerencia de relaciones comunitarias de Chinalco en Yauli, se sugiere iniciar con un programa piloto de tres meses que involucre a colaboradores representativos de distintos niveles y áreas de la Gerencia de Relaciones Comunitarias, para validar las metodologías, hacer ajustes basados en la experiencia práctica y generar testimonios positivos que faciliten la expansión del programa.
2. A la gerencia de relaciones comunitarias de Chinalco en Yauli, se sugiere establecer alianzas con universidades, organizaciones especializadas y consultores del sector minero para asegurar la calidad técnica, reducir costos y aprovechar oportunidades de investigación aplicada que beneficien tanto a Chinalco como a las instituciones académicas.
3. A la gerencia de relaciones comunitarias de Chinalco en Yauli, se sugiere implementar un sistema de indicadores de gestión específicos para medir el impacto de las intervenciones sobre el clima laboral y trabajo en equipo, con evaluaciones trimestrales durante el primer año y semestrales posteriormente, para facilitar la toma de decisiones basadas en resultados objetivos.
4. A la gerencia de relaciones comunitarias de Chinalco en Yauli, se sugiere desarrollar un plan que garantice la continuidad de las mejoras, incluyendo la formación de facilitadores internos, la institucionalización de espacios regulares de retroalimentación y el compromiso de la alta dirección para mantener recursos y apoyo a las iniciativas.
5. A la gerencia de relaciones comunitarias de Chinalco en Yauli, se sugiere fomentar el intercambio de experiencias con otras gerencias y empresas mineras mediante participación en foros, conferencias y redes profesionales, con el fin de enriquecer la propuesta, identificar oportunidades de mejora y posicionar a la Gerencia de Relaciones Comunitarias como referente en gestión del talento.

REFERENCIAS

- Atencio, S., y Ramos, M. (2024). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Minera Construcción y Transporte la Libertad S.R.L. en el departamento de la Libertad, 2022* [Tesis]. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/4397>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *Junín: Síntesis de Actividad Económica - Enero 2024*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2024/presentacion-junin-01-2024.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). *Caracterización del departamento de junín*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/junin-caracterizacion.pdf>
- Burga, V. (2013). *El clima organizacional y su correlación con el compromiso laboral en los trabajadores del área de servicios generales - Empresa Yanacocha, Cajamarca, 2011* [Tesis]. Universidad Nacional de Cajamarca.
- Castro, J. (2022). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Cía. Minera Poderosa S.A., 2021* [Tesis de licenciatura]. Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/31845>
- Concepto. (2023). *Clima Organizacional una de las claves del Éxito Empresarial*. <https://www.uniq.education/2023/03/03/clima-organizacional-una-de-las-claves-del-exito-empresarial/>
- Delgado, G. (2022). *Clima laboral en la motivación de los trabajadores de una empresa minera, Lima 2021* [Tesis]. Repositorio Institucional - UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/82758>
- Delgado, I. (2023). *¿Ha sido la minería motor de desarrollo local? El caso Morococha: centro poblado desplazado en antiguo distrito minero Distrito de Morococha – provincia de Yauli – departamento de Junín 2007 – 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Geografía]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/20325>
- Estado Peruano. (2024). *Junín: información territorial*. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/campa%C3%Blas/4248-junin-informacion-territorial>

- Fonseca, S., y Fernández, A. (2023). *Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en el área administrativa de la empresa Alquimiasoft S.A.* Uniandes Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación, 10(1), 41-53.
- García, M., Vesga, J., y Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica.* Editorial Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología.
<http://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/26059>
- Instituto de Tecnologías Productivas. (2024). *Yauli: Economía, salud, educación, hogares, demografía, gobierno, industrias, I+D y red CITE.* <https://data-peru.itp.gob.pe/profile/geo/yaui>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). Junín.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1576/12TOMO_01.pdf
- Llanos, A. (2019). *Clima laboral y su influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores del Área de Ventas de la Empresa Autoplan Filial Cajamarca—2018* [Tesis]. Universidad Nacional de Cajamarca.
<http://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/3809>
- Minera Chinalco Perú S.A. (2020). *Modificación del Estudio de Impacto Ambiental para el Proyecto de Expansión de la Unidad Minera Toromocho a 170,000 TPD.*
<https://www.studocu.com/pe/document/instituto-de-educacion-superior-en-peru/gestion-del-mantenimiento/10-resumen-ejecutivo-meia-toromocho/105868170>
- Ministerio de Salud. (2022). *Perfil de Salud.*
[https://www.dge.gob.pe/portal/docs/perfiles_epidemiologicos/docs/2022/pdf/Perfil de Salud 2022 Junin.pdf](https://www.dge.gob.pe/portal/docs/perfiles_epidemiologicos/docs/2022/pdf/Perfil_de_Salud_2022_Junin.pdf)
- Morales, G. Y. M. (2020). *Revisión teórica clima organizacional y relación con satisfacción laboral y desarrollo humano* [Tesis]. Universidad Católica de Pereira.
<http://hdl.handle.net/10785/6849>
- Ñaupari, L. (2023). *Distrito de morococha, plan de gobierno 2023 – 2026.*
<https://mpesije.jne.gob.pe/docs/3aed2a1a-7743-4354-88e3-1aae256ea003.pdf>
- Ortega, C. (2021). *Qué es el clima organizacional. Características e importancia.* QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-el-clima-organizacional/>
- Perutoptours. (2025). *Mapa de la provincia de Yauli.*
https://www.perutoptours.com/index11ya_mapa_yauli.html
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2020). *Información territorial del departamento Junín. Viceministerio de Gobernanza Territorial.*
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1877542/Junín_Información%20Territorial%20Completo.pdf

- Salazar, G., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral*. *ACIMED*, 20(4), 67-75.
- Turismo Junín. (2016). *Yauli*. <http://www.turismojuninperu.com/yauli>
- Unir. (2025). *Qué es el análisis PESTEL*.
<https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/analisis-pestel/>
- Verastegui, B., y Rodríguez, L. (2022). *Calidad de vida laboral de los trabajadores de la Empresa Gas Comunal, Región Los Llanos, Venezuela*. *Compendium*, 25(48).
<https://www.redalyc.org/journal/880/88072323001/html/>
- Vesga, J., Rubiano, M., Forero, C. (2020). *Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional*. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61.
<https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Wilches, N. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa Minería Texas Colombia* [Tesis]. Universidad Externado de Colombia.
<https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/152>