



**Decanato de Posgrado**

**Tesis para optar por el título:  
Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos**

**TÍTULO:  
“IMPLEMENTACIÓN DE MARCA DEL EMPLEADOR EN EL PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN PUVIGOLD EN REPÚBLICA  
DOMINICANA EN EL 2018”**

**SUSTENTANTE:**

**Nombre:**

Alexandra Antonia Javier Tejada

**Matrícula:**

2010-1361

**ASESORA:**

Edda Freites Mejía, MBA

Santo Domingo, D.N., República Dominicana  
Agosto, 2018

## RESUMEN

El objetivo de la presente propuesta fue la implementación de la marca de empleador en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa PuviGold. Al profundizar sobre el tema de *Employer Branding* o Marca de Empleador, un término utilizado en los últimos años, pero que impacta de manera positiva en las empresas que lo implementan, se pretendía establecer a la compañía como una de las empresas mejores para trabajar y que los talentos se sintieran atraídos y ansiosos de pertenecer a ella. La metodología utilizada fue la de investigación deductiva y concluyente, para la misma se realizó una encuesta a los empleados contratados en el primer cuatrimestre del año en curso. Para la implementación de esta propuesta se presentaron las diferentes estrategias a realizar, como son la creación de una página exclusiva para carrera, realizar campañas a través de las redes sociales, Glassdoor, premiaciones de mejores empresas para trabajar, programa de referencia de empleados, *inbound recruiting*, las descripciones de puestos y eventos de comunidades de talento y reclutamiento. Implementada esta propuesta la empresa obtendrá los beneficios de disminuir los costos de reclutamiento al no tener que invertir en publicidad, reducir el tiempo de reclutamiento, disminuir la rotación de personal, mejorar el compromiso e incrementar la motivación de los empleados, al igual que mejorar su reputación, diferenciarse como empresa, atraer más clientes impactando directamente en la productividad y beneficios de la empresa y convertir a los empleados en embajadores de la marca.

# ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS .....	vi
LISTA DE TABLAS .....	vii
LISTA DE GRÁFICAS.....	vii
LISTA DE FIGURAS .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
Historia y antecedentes de la minería.....	3
1.1. Historia de la minería en el mundo .....	3
1.1.1. Minería en la prehistoria .....	3
1.1.2. Antiguo Egipto.....	4
1.1.3. La minería en la Antigua Grecia y Roma.....	5
1.1.4. Asia Menor .....	5
1.1.5. Persia y el Imperio de Irán.....	7
1.1.6. La República e Imperio Romano .....	8
1.1.7. Europa Medieval .....	10
1.1.8. Minería en la época colonial.....	11
1.1.9. Mayores países mineros en el mundo.....	12
1.2. Minería en República Dominicana .....	28
1.2.1 Órgano Regulador.....	45
1.2.2 Marco Legal.....	45
CAPÍTULO II.....	49
BarGold Corporation .....	49
2.1 Historia de BarGold Corporation.....	49

2.2	Historia de PuviGold en República Dominicana.....	63
2.3	Filosofía y Estructura de PuviGold.....	65
2.4	Recursos Humanos .....	69
2.5	Adquisición de Talentos.....	70
2.6	Análisis y presentación de resultados.....	71
2.6.1	Encuesta realizada a la muestra .....	71
CAPÍTULO III .....		83
Propuesta para implementación de marca del empleador en el proceso de reclutamiento y selección en PuviGold en República Dominicana en el 2018 .....		83
3.1	Justificación de la Implementación .....	83
3.2	Planteamiento de la Propuesta de Implementación.....	85
3.2.1	Situación Deseada .....	86
3.2.2	Proceso y metodología de implementación marca de empleado 86	
3.3	Diseño y descripción de la implementación de la marca de empleador 87	
3.3.1	Marca de empleador a través de redes sociales .....	87
3.3.2	Marca de empleador a través de Glassdoor.....	88
3.3.3	Marca de empleador a través de premiaciones de mejores empresas para trabajar.....	89
3.3.4	Marca de empleador a través de referencia de los empleados .	90
3.3.5	Marca de empleador a través de <i>Inbound Recruiting</i> .....	91
3.3.6	Marca de empleador a través de la página web de carrera .....	91
3.3.7	Marca de empleador a través de las descripciones de puesto..	92

3.3.8 Marca de empleador a través de comunidades de talento y eventos de reclutamiento .....	92
CONCLUSIÓN .....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	96
ANEXOS .....	
ANEXO 1 .....	
AUTORIZACIÓN INSTITUCIONAL .....	
ANEXO 2 .....	
ENCUESTA.....	
ANEXO 3 .....	
ANTEPROYECTO.....	

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios por darme cada día la fuerza de levantarme y el deseo de adquirir conocimientos y poder superarme. Por darme salud y permitirme llegar a este momento de terminar una meta más propuesta.*

*A mis padres Luis, Milagros y Yoselin, mis hermanos Laura, Luis Armando y Arianna por siempre inculcarme valores y ser fuentes de inspiración, enseñarme hacer el bien, liderar con el ejemplo, por ser motores de aspiración.*

*A mi hija Alexa Nicole, gracias por comprender este sacrificio, entender que mi crecimiento es por y para ti, que puedas ver que todo lo que uno se propone con esfuerzo, dedicación y ahínco se logra. Eres mi inspiración para seguir y mejorar cada día.*

*A mi amiga Paola, por acompañarme en esta travesía aun cuando estábamos agotadas y cansadas, ser ese empuje cada una de la otra para lograr esta meta.*

*A mis compañeros de clases Radis, Luis, Anabel, Michelle, por hacer esos momentos más amenos y menos difíciles.*

*A Antonia, gracias por siempre estar ahí cuidando a mi princesa, cubriendo cuando no puedo estar y por darle todo el amor y dedicación como una madre más.*

*A mis profesores por esparcir sus conocimientos y ayudarme a ser mejor profesional.*

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Aspectos valorados por empleados, cantidad y porcentaje por persona .....	72
Tabla 2 Aspectos valorados por empleados en PuviGold, cantidad y porcentaje por persona.....	73
Tabla 3 Aspectos observados al buscar nuevo trabajo.....	74
Tabla 4 Razones elegidas para postularse a un trabajo .....	75
Tabla 5 Aspecto para mejorar a PuviGold .....	76
Tabla 6 Cantidad y porcentaje de empleados.....	77
Tabla 7 Razones de felicidad.....	77
Tabla 8 Recomendación PuviGold para trabajar .....	78
Tabla 9 Valores más importantes .....	79
Tabla 10 Cumplimiento valores.....	80

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Promedio por aspecto .....	72
Gráfica 2 Promedio por aspecto .....	73
Gráfica 3 Aspectos observados al buscar nuevo trabajo .....	74
Gráfica 4 Razones elegidas para postularse a un trabajo.....	75
Gráfica 5 Aspecto para mejorar a PuviGold.....	76
Gráfica 6 Porcentaje de empleados.....	77
Gráfica 7 Razones de felicidad .....	78
Gráfica 8 Recomendación PuviGold para trabajar .....	79
Gráfica 9 Valores más importantes .....	80
Gráfica 10 Cumplimiento valores .....	81

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Evolución de la industria minera en la República Dominicana.....	44
Figura 2 Importancia de Marca de Empleador para atraer a candidatos .....	83
Figura 3 Uso de redes sociales en reclutamiento .....	88
Figura 4 Días para contratar por fuente de aplicación .....	90
Figura 5 Importancia de la Marca de Empleador en la retención de los empleados .....	93

# INTRODUCCIÓN

Esta investigación la hemos realizado debido a que a pesar de todo lo que Puvigold tiene que ofrecer a sus empleados, la empresa es mayormente conocida en el medio laboral por solo ofrecer un buen salario. Por lo tanto, este trabajo está orientado en proponer la implementación de marca del empleador en el proceso de reclutamiento y selección con la finalidad de establecer una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y percepción de los candidatos y empleados sobre la empresa.

El objetivo principal de esta investigación es desarrollar una estrategia de marca de empleador para atraer talentos en el proceso de reclutamiento y selección y de esta manera poder obtener los candidatos idóneos para ocupar las posiciones abiertas en la empresa, con el fin de incrementar la productividad y rentabilidad de la empresa, al igual que aumentar la satisfacción de los empleados.

Es importante destacar que para la obtención de las informaciones para la propuesta de implementación se utilizaron diferentes técnicas de investigación y encuestas. El esquema de esta propuesta está compuesto por tres capítulos donde cada uno abarca los detalles de la investigación ejecutada.

En el capítulo uno podemos encontrar la investigación realizada sobre la historia y antecedentes de la minería. Podemos encontrar el detalle de como inició la minería en la prehistoria, pasando por las diferentes eras, al igual que ver cómo era la minería en el Antiguo Egipto, Antigua Grecia y Roma, en el continente asiático y europeo, hasta llegar a la minería en la época colonial en el continente americano. Al igual podemos conocer sobre la minería en los seis países principales explotadores de minería como son China, Australia, Rusia, Estados Unidos de América, Canadá y África. Por último, podemos encontrar

la historia de la minería en el país, pasando por los diferentes minerales y empresas que han explotado desde la época colonial hasta la fecha.

Dentro del segundo capítulo se encuentran los detalles de la empresa en la cual estamos realizando investigación y propuesta, aquí se inicia hablando sobre la historia de BarGold Coporation quien es la empresa dueña de PuviGold, la cual inicia en el 1983. Luego se detalla la historia de la empresa en el país, al igual que de su filosofía y estructura. En adición, se detalla la estructura del departamento de Recursos Humanos y con más especificación el área de Adquisición de Talentos, donde se encuentra el departamento de Reclutamiento. Uno de los subtemas más relevantes es la encuesta realizada a los empleados asalariados contratados en el primer cuatrimestre del año y el análisis de los resultados obtenidos, sobre los cuales se basará la propuesta a implementar en el siguiente capítulo.

En el capítulo tres se presenta de manera detallada y específica la estrategia a implementar de marca de empleador en el proceso de reclutamiento y selección. Se justifica la necesidad de implementar dicha propuesta y los beneficios que se obtendrán con la misma. De manera explícita se observan las diferentes vías y métodos a utilizar para llevar a cabo la propuesta de implementación al igual que el presupuesto necesario.

# CAPÍTULO I

## Historia y antecedentes de la minería

### 1.1. Historia de la minería en el mundo

#### 1.1.1 Minería en la prehistoria

La humanidad se ha dedicado a la extracción de minerales y metales a través de la historia. Durante la Edad de Piedra los humanos creaban herramientas de diferentes piedras. Estos materiales eran recolectados de piedras sueltas, pero a medida que la demanda creció, los métodos de minería a cielo abierto y subterránea fueron desarrollados. Aún existen varias de esas minas prehistóricas.

Inicialmente, los humanos estaban motivados por la mina por sobrevivencia. Sus esfuerzos estaban enfocados en manufacturar objetos utilitarios como herramientas, implementos para la caza y recipientes de almacenamiento. Eventualmente, a medida que eran más competentes en herramientas de sobrevivencia, centraron su atención en usar los materiales de la tierra únicamente para esfuerzos humanos, como son adornos, artes, prácticas espirituales y rituales.

Desde aquellas tan lejanas etapas primigenias, nuestros ancestros humanoides continuaron su evolución y así fueron ingresando paulatinamente en las Edades del Bronce y del Hierro. El paso de la piedra al bronce le permitió al hombre aumentar en todo sentido el alcance y la escala de sus obras, aun cuando el metal se destinaba fundamentalmente a objetos de adorno, mientras

las armas y herramientas continuaban en la Edad llamada ahora “de la Piedra Pulimentada”. (Oliveros Chavez, 2015)

Un paso de enorme significación fue fabricar cuchillos, espadas y puntas de lanza con técnicas de vaciado del bronce, logrando de este modo resultados muchos más exitosos en la caza indispensable para la supervivencia del grupo tanto como en la defensa o combate frente a clanes rivales. Comenzó a evolucionar así la raza humana en un periodo de gran inventiva, al ampliar con los metales el alcance de sus aventuras y sus comodidades. Los pequeños hornos avivados por fuelles calentaban y derretían la ganga en bruto y así los proto-herrereros martillaban el metal ablandado y brillante convirtiéndolo en hojas de espadas, hoces, azadas, puntas de lanza y anzuelos. (Oliveros Chavez, 2015)

### 1.1.2 Antiguo Egipto

La minería en el Antiguo Egipto se inició durante las primeras dinastías, en donde sus habitantes extraían malaquita en Maadi que era empleado para ornamentaciones y cerámicas. (Shaw, 2003) Más tarde entre los años 2613 y 2494 antes de Cristo, y con los grandes proyectos de construcción, se vieron obligados a recorrer terrenos extranjeros como Uadi Maghara, con el fin de asegurar minerales y otros recursos que no existían en Egipto. Dentro de estas expediciones, encontraron canteras de turquesa y cobre en Uadi Hammamat, Tura, Asuán y otros sitios nubios, como también en la Península del Sinaí y en Timna. (Shaw, 2003)

Por su parte y de acuerdo con el historiador griego Diodoro Sículo, Nubia poseía las minas de oro más grandes y extensas de la zona. Él mencionó que se empleaban fijaciones de fuego llamadas fire-setting con el objetivo de

romper la roca y así liberar el oro, que luego era molido para crear una especie de polvo, ya que era más práctico fundirlo y así darle forma. (Shaw, 2003)

### 1.1.3 La minería en la Antigua Grecia y Roma

La plata y el oro fueron los metales estrella del mundo griego. Las importantes minas de la isla de Samos eran de ambos metales y existen numerosos ejemplos de monedas de oro, plata y electrum acuñadas allí. Otras minas de oro y plata fueron trabajadas en muchas otras partes del mundo griego, principalmente en las montañas de Albania, Dalmacia, Croacia, Bosnia, Serbia, Tracia y Bulgaria. Algunos ríos de estas montañas eran auríferos, claramente en relación con estos yacimientos, y también fueron explotados prácticamente hasta su agotamiento.

Destacan sobre todo en la minería de Grecia las importantes minas de plata de Laurion de las que se disponen múltiples evidencias arqueológicas y literarias sobre distintos aspectos de sus métodos de laboreo y rendimiento, recogidas principalmente por Edouard Ardaillon durante la investigación realizada de forma simultánea a los trabajos de preparación para la reapertura de las minas a finales del siglo XIX. (Matías Rodríguez, 2008)

### 1.1.4 Asia Menor

El área históricamente conocida como Asia Menor incluye Anatolia (Turquía moderna) y en términos de antiguas relaciones comerciales también afecta a Siria, Mesopotamia (Irak moderno), Persia (Irán moderno) y Armenia. Asiria (el antiguo imperio que cubría partes de la región, expandiéndose y contrayéndose a lo largo de los siglos) fue una de las civilizaciones más

avanzadas del mundo antiguo y fue un factor importante en el surgimiento de la Edad del Bronce en el 3er milenio antes de Cristo. En su apogeo en el siglo I a. C., el Imperio Asirio también era una sociedad altamente desarrollada que había adoptado el cambio tecnológico y había sido pionera en varios avances, incluida una batería eléctrica básica que puede haber sido utilizada en el proceso de tratamiento de la plata. Algunos historiadores incluso llaman a Asia Menor la Cuna de la Civilización.

Por lo tanto, no es de extrañar que esta región fuera el centro de un vigoroso sistema de comercio en el que Anatolia era la gran nación minera y metalúrgica y exportaba metal terminado a sus vecinos cercanos. Por ejemplo, la antigua mina de estaño en Kestel y el sitio asociado de fundición en Goltepe en el centro de Turquía se remontan al tercer milenio antes de Cristo.

Se han encontrado artefactos de cobre en toda la amplia región de Asia Menor; el más antiguo se cree que es un colgante del noveno milenio antes de Cristo encontrado en Shanidar en las montañas Zagros del noreste de Iraq. Los arqueólogos también han encontrado objetos de cobre en Cayonu Tepesi en Turquía que datan del siglo VII a. C. Otros hallazgos de artefactos de cobre del sexto y el quinto milenio antes de Cristo en Irán y Turquía también ha sido descubierta. Gran parte de este cobre inicial habría sido nativo, liberado de la roca por la intemperie durante miles de años. Como hemos observado en otras áreas mineras antiguas, el primer uso de los metales se basó en un suministro de material puro simplemente recogido del suelo, un fenómeno que veremos más adelante en la historia de los diamantes en los desiertos de Namibia en el siglo XIX d. C. (Coulson, 2012)

### 1.1.5 Persia y el Imperio de Irán

En el siglo VII a. C., Persia surgió como una gran potencia en el Medio y Cercano Oriente y, a su debido tiempo, su influencia se extendió tanto hacia el este, hacia la India, como hacia el Mediterráneo, donde a menudo chocaba con Grecia. El oro fue un factor importante en la expansión de Persia, ya que proporcionó al Imperio un sistema monetario legítimo que apoyó sus ambiciones políticas. El oro de Persia vino de ambas riquezas adquiridas a causa de la conquista y de las minas que quedaron bajo su control. Esta riqueza en oro siempre fue útil, ya que el principal rival de Persia en ese momento, Grecia, era rico en la plata menos valiosa, pero tenía acceso limitado al oro. Así, Persia descubrió que era capaz de comprar influencia en el este del Mediterráneo sin necesidad de éxitos militares, lo que fue una suerte, ya que sus pocos ataques contra los griegos no habían logrado nada de manera singular.

El oro de Persia provenía de minas en Asia y Medio Oriente, su imperio se extendía desde la India y los estados modernos de Asia central, a través de Irán hasta la Península Arábiga. Gran parte del oro del Imperio fue extraído como oro aluvial arrastrado desde las montañas de Anatolia (Turquía) en el oeste y de Bactria (Uzbekistán) en el este. Además de utilizar el oro como moneda, Persia también conservó el oro en forma de lingote como una especie de reserva de moneda extranjera.

Pero Persia era un poder con muchas facetas. Si bien su interés en el oro era de gran importancia, también era una civilización avanzada con las necesidades y habilidades concomitantes. En el área de los metales, abarcó la Edad del Hierro antes que la mayoría y rápidamente desarrolló la fabricación y el trabajo del hierro. Hasanlu, una importante ciudad en el noreste de Irán y ahora un gran sitio arqueológico, fue en el siglo VIII a. C. un centro para el trabajo del metal y un pionero en la fabricación de hierro. Hasanlu también fue

una ciudad en encrucijada atrayendo a los invasores a lo largo de los siglos. Lo que es más importante para el avance de sus habilidades técnicas, también atrajo a viajeros que trajeron noticias de desarrollos técnicos en minería y metales de partes extranjeras y se llevaron noticias de Hasanlu sobre el progreso en estas industrias. (Coulson, 2012)

### 1.1.6 La República e Imperio Romano

Está en la naturaleza de los grandes imperios expandirse, al menos en parte, debido a su necesidad de adquirir recursos naturales para alimentar esta expansión; se podría decir que la expansión engendra expansión, y la riqueza que resulta de esto se vuelve crítica para la salud del poder imperial. La República romana (510 a. C. a 44 a. C.), que vio a Roma comenzar a expandirse desde su base principalmente central italiana, y el Imperio Romano (44 a. C. a 476 d. C.), que continuó la expansión, no fueron excepciones a esto. Una parte económica importante de las conquistas romanas fue la adquisición de fuentes de materias primas esenciales, en particular metales y minerales. Las principales áreas que proporcionaron al Imperio metales clave fueron España, Gran Bretaña, Francia (Galia), Europa central a lo largo del Danubio, Grecia y Asia Menor. Los metales producidos incluían oro, cobre, hierro, estaño y plomo.

Las minas de oro de España fueron particularmente importantes en la provisión de financiación para el Imperio Romano, ya que continuó la expansión iniciada por la República. En el año 31 a. C., Augusto se convirtió en emperador y, tras el éxito militar al someter a Egipto, se volvió hacia España. Aquí Roma ya era fuerte en el sur y ya estaba explotando los depósitos de oro y metales básicos en la región que habían sido desarrollados por los cartagineses antes de que fueran expulsados por los romanos del sur de España a fines del siglo II a. C.

El geógrafo griego, Strabo, en su obra maestra, *Geographica*, describe en detalle las minas de la región que ahora es Andalucía. Las minas de la región producían oro, plata, cobre, plomo y mineral de hierro, todos los cuales, por supuesto, tenían un valor material para los romanos. Strabo es particularmente interesante en el tema del tratamiento de los minerales, donde en ocasiones los hornos se sobrecalientan y ocasionan una pérdida de metal debido a la vaporización. También describe la necesidad de chimeneas sobre las fundiciones de plata debido a la naturaleza venenosa de los humos del horno, probablemente causada por el plomo a menudo asociado con el mineral de plata. El área también era una fuente de minerales de alta ley con pepitas de oro puro que se encuentran comúnmente en la superficie. El mineral de cobre extraído también era de alta calidad, tanto como el 25%, pero tales cifras son obviamente difíciles de autenticar. Se piensa que Strabo nunca visitó España, sus propios viajes se limitaron al extremo oriental del Mediterráneo, por lo que confió en fuentes de terceros para su información.

En el noroeste de Galicia, según Plinio el Viejo, filósofo romano, naturalista y comandante militar (ver abajo), la producción minera de oro alcanzó una cifra total de más de 200,000 onzas. Se utilizó una diversidad de métodos de minería, incluidas las técnicas tradicionales de extracción de aluviones a lo largo de la cuenca española de los ríos Tajo y Douro, y en Galicia las operaciones más grandes incorporaron métodos de extracción subterránea de pozo y galería. En el caso de las operaciones subterráneas gallegas, Plinio registra que los pozos se hundieron a través de la suave superficie de la tierra que estaba sostenida por soportes de madera. Los ejes tenían como objetivo interceptar canales de oro o arrecifes que fueron cortados y el mineral fue llevado a la superficie donde pasó por el proceso familiar de trituración, lavado y quema en un horno para producir un polvo. Este polvo luego se trituró aún más y se calentó de nuevo en el horno, que Plinio describe como de un material blanco como la arcilla de alfarero, con lo que finalmente se liberó el oro. Donde

se derribaron rocas grandes, a menudo de sílex, en el proceso de construcción de túneles, se rompieron con grandes arietes y cuñas de hierro de 150 libras, y se llevaron a la superficie en cestas. (Coulson, 2012)

### 1.1.7 Europa Medieval

La minería en la Edad Media se enfocó principalmente en la extracción de cobre, hierro y otros metales preciosos, los que inicialmente se extraían a través de minas a cielo abierto de poca profundidad y que se empleaban para acuñar monedas. Alrededor del siglo XIV la demanda por armas, armaduras, estribos y herraduras aumentó en gran medida la extracción de hierro. Por ejemplo, los caballeros medievales cargaban hasta 45 Kg de hierro sin contar las espadas, lanzas u otras armas. (Friedel, 2007) Esta dependencia de hierro con fines militares contribuyó a aumentar su producción y a crear nuevos procesos de extracción. Sin embargo, dicha dependencia de metales preciosos provocó que en 1456 ocurriera la crisis de la plata, debido a que las minas a cielo abierto habían alcanzado su límite de profundidad y no podían ser drenadas con la tecnología disponible. (My Geology Page, 2016)

En la mitad del siglo XVI, la necesidad de explotar los depósitos minerales se extendió desde Europa Central hasta Inglaterra. En la Europa Continental, todos los depósitos mineros pertenecían a la corona y ese derecho se mantuvo por cientos de años con firmeza; pero en Inglaterra solo las minas de oro y plata eran de propiedad de la corona, por una decisión judicial en 1568 y luego por una ley en 1688. Por lo tanto, cada inglés cuyos terrenos poseían reservas de algún otro mineral o de carbón, tenían un fuerte incentivo para extraer o arrendar dichos depósitos y cobrar regalías a los trabajadores de la eventual mina. A mediados del siglo XVII, la capital alemana, inglesa y holandesa unieron fuerzas para financiar la extracción y refinación de algunos minerales. Esta unión permitió que cientos de técnicos alemanes y otros tantos

trabajadores calificados crearan en 1642, una colonia de cerca de 4000 extranjeros en torno a las minas de cobre en Keswick. (Heaton)

### 1.1.8 Minería en la época colonial

En el continente americano también se encontraron minas de cobre, cuya explotación se inició hace cientos de años. Algunas de ellas se han descubierto en el Lago Superior en América del Norte, donde el desmonte que proviene desde tiempos coloniales, aún se conserva. Sin embargo y con los posteriores estudios, se confirmó que los amerindios lo extraían desde hace más de 5000 años con la que creaban herramientas, puntas de flecha y otros artefactos que de acuerdo a los científicos estableció una gran red comercial entre los pueblos. Cuando los primeros colonos llegaron a América descubrieron varias minas explotadas de obsidiana, sílex y otros minerales, que les fue imposible transportarlos a Europa debido a la complejidad de los terrenos. Además, a medida que avanzaban hacia el centro de lo que hoy es Canadá, los colonos franceses encontraron yacimientos de cuarzo en la región de Saskatchewan. La minería en la época colonial se convierte en uno de los trabajos más difíciles y duros de realizar. Estos campos se ven agraviados con la llegada de los españoles en 1594 trayendo consigo a esclavos negros para que trabajen en las llamadas "MITAS". Las mitas no eran más que trabajos en minas para la extracción de minerales preciosos. Junto con los obrajes y las encomiendas eran las principales fuentes explotadoras de minerales, textiles y esclavos. Las minas principalmente se ocupaban de sacar un mineral o metal en especial: el oro. Ciertamente los españoles habían llegado a estas tierras erróneamente, pero con la ambición de obtener riqueza a cualquier costo, decidieron investigar y redescubrir varios lugares donde abundaba el oro. (Barreno, 2010)

## 1.1.9 Mayores países mineros en el mundo

### 1.1.9.1 China

En los últimos años del siglo XX y a comienzos de la década del siglo XXI uno de los desarrollos más dramáticos afectando la economía global ha sido el ascenso de China a un estatus de super poder. Sin embargo, la posición de China como un poder económico viene desde hace un milenio y al igual una historia de minería. La reputación de China como un centro en las invenciones y su avance tecnológico es bien merecida, con papel, impresión, pólvora y el compás como cuatro grandes inventos. Aunque en estos inventos tuvieron los metales jugaron un rol menor.

Es interesante notar que en esos tiempos antiguos China fue responsable del desarrollo de un número considerable de tecnologías donde el metal si jugaba un rol y esto destacó a China como uno de los países más desarrollados. Entre los inventos que se beneficiaron de los avances que posibilitó el trabajo de los metales se encontraban las ballestas y las flechas del siglo V a. C., y un vapor de bronce bastante sofisticado del siglo X a. C. Más cerca del milenio, alrededor del 200 a. C, los chinos realizaron una serie de avances técnicos en el área de la fundición de hierro, lo que llevó al proceso de fusión para fabricar acero rudimentario en el siglo VI d. C.

Las investigaciones arqueológicas han proporcionado algunos parámetros amplios con respecto al desarrollo del uso del metal en la antigua China. Se han encontrado uno o dos objetos que sugieren el uso de metales en China en el tercer milenio antes de Cristo, pero la evidencia no es concluyente. Los artefactos de cobre encontrados en el noreste de China en las provincias de Shandong y Mongolia Interior datan de la dinastía Longshan en el segundo

milenio antes de Cristo. La metalurgia de bronce existió en la dinastía Shang en la última parte del segundo milenio antes de Cristo, y se ha sugerido que los chinos pueden haber saltado en parte la edad del cobre he ido directamente al bronce debido a su apreciación temprana de los resultados de la aleación de estaño cobre.

Los registros escritos de la minería histórica china son pequeños en número, en parte como resultado del sistema de jerarquía social del país, lo que significaba que la minería no se consideraba una actividad para los educados. Las minas tendían a ser propiedad de terratenientes ricos y aunque a medida que avanzaba el 1er milenio d. C. la minería era una de las industrias más importantes de China detrás de la agricultura y los textiles, la clase terrateniente no se involucró directamente en ella. Así que se desarrolló un terreno prospectivo, y el trabajo de la mina se arrendó a partes interesadas, y el propietario tomó una renta o participación en los beneficios del operador, pero se mantuvo alejado del negocio de la minería. (Coulson, 2012)

China continúa liderando la producción de oro en el mundo. Su resultado a final del 2016 fue de 445MT. Ha sobrepasado a todas las demás naciones durante la última década, además Asia ha emergido como el mayor consumidor de oro en el mundo. La mayoría de las operaciones mineras del país están localizadas entre Shanghái y Beijing. El Grupo Nacional de China es responsable de aproximadamente un quinto de toda la producción de oro china. El Grupo Nacional de China además tiene intereses de minería de oro en otro países y operaciones de minería de metales como el cobre africano. China ha incrementado sus iniciativas mineras en un 10% anualmente y se espera que continúe acelerándose la producción para poder cumplir con las demandas domésticas. (Benton, 2017)

En Xiling, en la provincia de Shandong, se ha descubierto la mayor mina de oro jamás encontrada en China con reservas de 382,58 toneladas de oro valorado en \$22.000 millones. Shandong Gold Group Co. Ltd. admitió, en rueda de prensa, que podría ser el mayor depósito de oro jamás encontrado en China. La mina de oro está en la región de Laizhou-Zhaoyuan en el noroeste de la península de Jiaodong Peninsula. Las especiales características geológicas de la región han propiciado la creación del mayor depósito de oro de China, con reservas y producción de oro más importante en el país. El depósito minero de Xiling tiene más de 2.000 metros. En la actualidad se han explorado reservas de oro 382,58 toneladas con 4,52 gramos por tonelada. (Oroy Finanzas, 2017)

#### 1.1.9.2 Australia

Para muchos inversionistas mayores, Australia, en lo que respecta a la minería, evoca la imagen de emprendedores de arranque libre empujando prospectos y proyectos a apostadores desprevenidos, una imagen fuertemente influenciada por el boom del níquel de hace 35 años. Incluso en los mercados muy regulados de hoy en día, la industria minera australiana todavía crea personajes más grandes que la vida: Canadá también ha tenido un buen desempeño en este sentido en los últimos años.

Australia tiene una larga historia de minería y, debido a que su economía es relativamente pequeña, particularmente cuando se la compara con su producción mineral, siempre ha sido un gran exportador de su producción mineral. Históricamente, su orientación al cliente solía ser el viejo mundo de Europa, pero en los últimos 30 años ha abastecido cada vez más a las industrias de rápido crecimiento de China, Japón y el Lejano Oriente. Aunque Australia es uno de los países más estables del mundo en términos económicos y políticos, operar allí, no obstante, no siempre ha sido sencillo e

incluso hoy los inversores deben mantener los ojos abiertos. (Coulson, An Insider's Guide to the Mining Sector, 2008)

Al igual que Sudáfrica, los primeros días de la minería australiana, en particular la gran fiebre del oro australiano occidental de fines del siglo XIX, fueron fuertemente financiados por inversores británicos. Como Australia no se convirtió en una Commonwealth gobernante libre hasta 1901, y solo en 1942 obtuvo la plena autonomía del Reino Unido en asuntos internos y externos, este vínculo financiero no es sorprendente. También significa que existen canales establecidos entre el Reino Unido y Australia para el reparto de acciones, aunque se puede argumentar que estos podrían "oxidarse" en períodos inactivos como los años 90. Históricamente, los inversores británicos se sienten cómodos con Australia, y el llamado auge del níquel Poseidón de finales de los años 60 todavía conserva su fascinación hasta el día de hoy.

El récord del país en el desarrollo de su industria minera durante el período relativamente corto desde principios de los años 60 hasta mediados de los 70 es impresionante, lo que agrega más apoyo al interés de los inversores. En ese momento, Australia descubrió y desarrolló una enorme industria de bauxita / alúmina, la mayor industria de exportación de mineral de hierro del mundo, una importante provincia nueva de níquel, grandes yacimientos de petróleo y gas natural, y varios yacimientos de uranio.

Los años 70 fueron años de cambios en todo el mundo y, a raíz de la Guerra de Vietnam, surgió un nuevo radicalismo. En Australia barrió la relación acogedora con Gran Bretaña que había existido durante décadas y fue críticamente asistida por la entrada de los británicos en el Mercado Común Europeo. Australia se volvió hacia su propia puerta trasera, el Lejano Oriente, e históricamente una nación orgullosa, también adoptó un enfoque más

nacionalista. a su relación comercial con el resto del mundo. Esto fue en parte estimulado por la elección de un gobierno laborista radical en 1972.

Varias acciones surgieron de ese evento político, incluida la restricción de la propiedad extranjera del capital social de una compañía australiana a no más del 40%. Las relaciones históricas como Rio Tinto y CRA, la subsidiaria australiana listada en Río donde Rio tenía una participación de 81% en ese momento, podrían continuar, aunque se esperaba una reducción a mediano plazo. (Coulson, *An Insider's Guide to the Mining Sector*, 2008)

Sin embargo, teniendo en cuenta el crecimiento masivo de la producción de minerales durante la década anterior, la actitud del nuevo Gobierno laborista ante el desarrollo de los nuevos depósitos de uranio de Australia generó una gran preocupación. Ya se había dado luz verde al proyecto Ranger en los Territorios del Norte, pero Pancontinental Mining había descubierto un depósito aún más grande en Jabiluka, cerca. Hubo varios problemas con respecto a la proximidad del depósito a un parque nacional y la importancia del área para los aborígenes debido a sitios sagrados, y estos problemas eventualmente fueron resueltos. Sin embargo, los laboristas se opusieron implacablemente al uso nuclear en los campos de armas y energía y rechazaron el permiso para que Jabiluka proceda. Aunque a su debido tiempo se redujeron las restricciones a la exportación de uranio y Jabiluka realizó mucho trabajo a lo largo de los años, no se produjo uranio alguna vez debido a la presión ambiental y, eventualmente, un mercado en deterioro para el mineral lo hizo para el proyecto.

Los temas nacionalistas, ambientales y éticos han sido una parte importante de la escena minera australiana desde entonces, aunque los gobiernos liberales han tendido a ser más complacientes que los laboristas en cuanto a la política minera. Hoy, la propiedad extranjera ya no es el tema candente que

se convirtió en hace 30 años, y la regla del 40% se ha ido. La Placer Dome de Canadá, por ejemplo, pudo adquirir Aurion Gold en una controvertida adquisición en 2002 sin ningún comentario o acción del gobierno. Más recientemente, Xstrata adquirió MIM y BHP Billiton se hizo cargo de WMC sin ninguna gran tarea pendiente. Tal vez el último acuerdo también se benefició del hecho de que el adquirente podría contarse como una empresa local. Esto se derivó de la fusión muy diplomáticamente manejada entre el gigante australiano de recursos naturales BHP y Billiton del Reino Unido, que condujo a una estructura corporativa inusual que efectivamente significaba que la entidad fusionada era una compañía con dos incorporaciones: Australia y el Reino Unido. Una situación similar se presenta en el caso de Rio Tinto, lo que complica la disputa por la OPA de BHP para Río.

Un problema continuo que enfrentan los inversionistas que miran a la minería australiana son los derechos aborígenes. El término oficial es un título nativo, y busca enfrentar la situación en la que una empresa, luego de una exploración exitosa programada, desea desarrollar una mina en un contrato de arrendamiento. Hasta que no se haya abordado la cuestión del título nativo, no puede continuar el desarrollo. Los líderes aborígenes y sus asesores pueden afirmar que el terreno sobre el que la empresa busca un permiso para desarrollar una mina ha sido históricamente utilizado por los pueblos originarios de Australia (los aborígenes). Esto requiere entonces que se les ofrezca una compensación por la pérdida de sus derechos o, in extremis, que se les niegue el permiso para un desarrollo. No hace falta decir que los inversores necesitan establecer el puesto de título nativo si están interesados en las perspectivas de una empresa de exploración.

Como los costos laborales en Australia son altos, esto tiende a significar que las operaciones mineras son intensivas en capital con, por consiguiente, pequeñas fuerzas de trabajo. Las operaciones de mineral de hierro altamente

mecanizadas en Pilbara en el oeste de Australia son un buen ejemplo. Estas son operaciones enormes a cielo abierto, con camiones masivos que levantan el mineral que se carga directamente o a través de una circunvalación en algunos de los trenes de mercancías más largos del mundo. Estos llevan el mineral al puerto donde se carga a través de otra circunvalación directamente en grandes transportadores de mineral. Las minas similares a gran escala, como en las industrias del carbón y la bauxita, donde las técnicas mineras tienen más que un parecido pasajero con la eliminación de la tierra, son típicas de la escena australiana.

Aunque los problemas del medio ambiente y los derechos aborígenes son delicados, Australia es un país enorme, un continente de hecho, con una población relativamente pequeña que vive principalmente alrededor de la larga costa y en la esquina centro / sureste del país. Esto significa que un enorme interior vacío y accesible con grandes prospectos de descubrimientos minerales sustenta la industria minera. (Coulson, *An Insider's Guide to the Mining Sector*, 2008)

Hasta dos tercios de todo el oro del país se extrae de las minas en el oeste de Australia. Estas operaciones se basan en Perth con las operaciones mineras abiertas más productivas que residen en la "Milla de Oro" de Kalgoorlie-Boulder-Fimiston. La ubicación tiene una fuerte concentración de reservas de oro y níquel. La industria representa \$ 13.5bn en ingresos exportados y la producción de oro de Australia retrocedió en 8MT el año 2016. (Benton, 2017)

### 1.1.9.3 Rusia

Al igual que China, Rusia, el gran oso, está atrayendo una creciente atención de la inversión en lo que respecta a sus recursos naturales. También está atrayendo la atención por la forma en que parece cambiar las reglas

relacionadas con la evolución de proyectos, particularmente en el campo de la energía. Aunque todavía tenemos que ver que esto suceda a gran escala en los metales y la minería, existen riesgos considerables asociados tanto a la inversión como a la inversión operando en Rusia, que los inversores deben tener en cuenta en su estrategia de inversión. Es particularmente el caso de que los socios locales puedan caer en desacuerdo con el gobierno central y local, con repercusiones a veces serias para la propiedad del proyecto y, por lo tanto, para los accionistas.

Los inversores también podrían sentirse nerviosos por el historial de seguridad de la industria minera rusa, un problema en China también. Desafortunadamente, los desastres graves en las minas son demasiado comunes, aunque esto parece ser un problema menor con las compañías que cotizan en bolsa.

Sin embargo, la escala del proyecto es importante y es menos probable que los proyectos más pequeños atraigan la atención que los gigantes como el desarrollo de gas Sakhalin de Shell. Mientras operadores como Peter Hambro Mining (PHM) creen que sus proyectos son robustos con socios locales bien escogidos. Los operadores más pequeños como PHM tienen ambiciones de crecer y convertirse en los principales productores de oro dentro de Rusia. Con unos pocos cientos de miles de onzas de producción, es poco probable que las autoridades estén interesadas, pero si PHM supera el millón de onzas y continúa creciendo, se convierte en una empresa mucho más sustancial en el mercado. Dado que el gobierno ruso considera que el oro es un metal estratégico (ha declarado que quiere aumentar la porción de oro de sus reservas) no es imposible que desee examinar la estructura de propiedad de cualquier producción de oro en crecimiento.

Es importante recordar que en los salvajes días del oeste que siguieron a la caída de la Unión Soviética y la reactivación de la bolsa rusa hubo incidentes en los que las acciones legítimamente adquiridas simplemente fueron eliminadas del registro de la compañía por directores a quienes no les gustó el corte del inversor. El Reino Unido incorporó a Sibir Energy una pérdida cuando descubrió que su participación del 50% en un desarrollo de yacimiento petrolífero en Siberia se había diluido a prácticamente nada.

Hay varias compañías mineras rusas listadas en el extranjero que son grandes productores, incluidos Norilsk (PGM y níquel) y Polyus (oro). Además, compañías como Severstal, el grupo siderúrgico ruso, se están volviendo más activas, tanto en la actividad corporativa en el extranjero como en la obtención de capital en mercados extranjeros. Sin embargo, al igual que China, existe un número considerable de empresas extranjeras incorporadas que operan en Rusia con listados en AIM y en TSX Venture Exchange. Si bien nominalmente es un estado multipartidista ahora, Rusia conserva la sensación de un estado autoritario, que ha sido durante la mayor parte de su historia. Sus acciones en términos de derechos de los accionistas no son siempre las mejores prácticas según los estándares occidentales y dudo que el gobierno corporativo ruso coincida con los estándares occidentales tampoco. No cabe duda del potencial que tiene Rusia en el ámbito de los recursos naturales, pero dudo que ningún inversor en acciones rusas pueda descansar tranquilamente por la noche. (Coulson, *An Insider's Guide to the Mining Sector*, 2008)

Aunque Rusia se mantiene como un líder de minería de oro en crecimiento, continúa importando oro. Tras haber superado a los Estados Unidos en términos de producción, Rusia todavía posee enormes recursos de oro sin minas en Siberia. Con aproximadamente una sexta parte de la masa terrestre total de la Tierra, Rusia tiene planes de aumentar sus operaciones de oro. Durante los próximos 10-12 años, los informes indican que Rusia tiene la

intención de aumentar su producción total a 400MT. La nación masiva que se extiende por dos continentes tiene la segunda reserva de oro más grande del mundo. (Benton, 2017)

#### 1.1.9.4 Estados Unidos de América

La posibilidad de que los indígenas de Norteamérica pudieran haber estado involucrados en la actividad minera es algo que los primeros colonos europeos habrían encontrado poco probable dada la estructura nómada básica de las vidas de estas personas. Sin embargo, el descubrimiento de antiguos trabajos mineros en el Lago Superior en Michigan en el siglo XIX sugirió lo contrario, para empezar de todos modos.

S.O. Knapp, que trabajó para Minnesota Mining Company, se encontró con dos sitios antiguos de minería de cobre en Michigan cuando realizaba el levantamiento de la empresa. Una consistía en una antigua galería que había sido excavada bajo tierra y en la galería había varios martillos de piedra y una veta de cobre expuesta. Cerca de Knapp encontraron evidencia de otra mina de cobre donde un pozo se había hundido a unos 30 pies. En este eje, Knapp encontró un gran trozo liso de cobre nativo, que pesaba unas 6 toneladas, que claramente había sido trabajado por mineros en un pasado muy lejano.

En Isle Royale hay muchos ejemplos de minas antiguas donde los pozos se habían hundido casi a 60 pies de profundidad para exponer la veta de cobre; estos pozos se extendieron a lo largo de una longitud de dos millas. Se cree que el período de estas labores se relaciona con el tercer milenio antes de Cristo y es posible que se hayan extraído unas 500,000 toneladas de mineral, distribuidas en al menos 1000 años, aunque estas cifras solo pueden ser mejores suposiciones. Trabajos análogos de cobre también fueron desenterrados en las cercanías de Wisconsin. En Utah, los mineros del carbón

en la mina Lion en Wattis encontraron un antiguo sistema de túneles que siguió las vetas subterráneas de carbón durante varios cientos de pies. Dentro de este sistema de túneles también había un área de recolección de mineral de carbón desde donde el carbón habría sido llevado a la superficie.

Curiosamente, tanto en los casos de Michigan como de Utah, los indígenas no pudieron proporcionar ninguna información de su historia cultural más allá de lo que se les había enseñado por parte de sus antepasados, por lo que Knapp y otros tuvieron que buscar en otra parte. Por lo tanto, se especuló que estas minas fueron trabajadas por un pueblo antiguo, pero tecnológicamente avanzado que pudo haber venido de lugares tan lejanos como Alaska o Asia y con el tiempo continuaron su viaje hacia el sur a través de América hasta México y más allá. No se ha encontrado ninguna señal de fundición cerca de los antiguos hallazgos de Michigan, lo que sugiere que cualquier cosa que se produjera fue transportada, tal vez cientos de millas, para ser tratada en otro lugar y convertida en cobre y posiblemente en artículos de bronce.

En el estado de Nevada se ha encontrado evidencia adicional de la actividad minera indígena en forma de puntas de flecha y puntas de lanza hechas de depósitos de roca dura como el cuarzo. Se han encontrado puntas de lanza en el sumidero Carson en la parte noroeste del estado y en el valle Washoe, cerca del lago Tahoe, que se remontan al octavo milenio antes de Cristo. En el siglo tercero d. C., durante un par de cientos de años, los indios Anasazi extrajeron turquesa y sal en lo que hoy es el condado de Clark, y los primeros buscadores de los siglos XVIII y XIX registraron haber recibido ayuda de los indios locales para localizar áreas minerales prometedoras. (Coulson, *The History of Mining*, 2012)

En la actualidad en Nevada y cambios de propiedad de otras operaciones. Aunque muchos piensan en la fiebre del oro de California en términos de la

ubicación principal de Estados Unidos, la mayoría del oro estadounidense ha estado saliendo de la vecina Nevada, que produce el 78% de la producción total del país. Estados Unidos mantiene un suministro masivo de oro bajo llave en las famosas bóvedas, como su holding Fort Knox. Según los informes, la cantidad de tenencias de oro en los Estados Unidos equivale al 75% de todas las demás naciones. Estados Unidos también exporta la mayor cantidad de oro de los 10 principales productores a \$ 17.7bn. (Benton, 2017)

#### 1.1.9.5 Canadá

A pesar de sus fuertes vínculos históricos con el Reino Unido, ha sido el caso durante muchas décadas que Canadá, en términos económicos, ha sido influenciado y dominado principalmente por los Estados Unidos. Por el contrario, también es cierto que hoy los grupos mineros canadienses, particularmente en el campo de la minería del oro, tienen una poderosa posición de liderazgo en la minería de EE. UU., y escucharemos más sobre esto más adelante. Canadá, debido a esta influencia de los EE. UU., nunca fue miembro de Sterling Area, a diferencia de Australia y Sudáfrica. Cuando los controles de cambio del Reino Unido se ajustaron debido a la Segunda Guerra Mundial y sus secuelas, aún se permitió que fluyera capital dentro del Área Sterling, aunque estaba muy restringido fuera de Canadá, incluido.

A menudo se piensa que Canadá es muy sensible a su proximidad con su vecino gigante. Sin duda, es consciente de que no es muy alto en los pensamientos de los ciudadanos estadounidenses. Esto fue demostrado por una encuesta encargada por el Globe and Mail de Toronto a fines de los 80, donde más de la mitad de los ciudadanos de EE. UU. consultados tenían dificultades para posicionar a Canadá o responder correctamente las preguntas más simples sobre el país. Sin embargo, los fondos de acciones mineras de los Estados Unidos están mucho más en sintonía con lo que hace

funcionar a Canadá y tienen intereses importantes en la mayoría de los principales mineros canadienses, particularmente en el área del oro. Tampoco parece que eso preocupe indebidamente a los canadienses, quizás porque se dan cuenta de los importantes intereses que tienen sus empresas en la industria minera de los Estados Unidos.

Al igual que Australia, siempre ha existido un fuerte sector de minería juvenil en Canadá que proporciona capital de maíz de semilla esencial para la exploración. Sin embargo, Canadá es en ciertos aspectos una provincia de minerales maduros, y sus principales operaciones de metales básicos, como el níquel y el zinc, tienden a haberse establecido durante muchas décadas. Muchas de sus minas de oro también están maduras, pero la industria tiene una sólida reputación por encontrar nuevos minerales en los campamentos de oro tradicionales, como ha sucedido en Red Lake y Timmins en Ontario. Tampoco la industria minera canadiense ha perdido su capacidad de encontrar provincias mineras completamente nuevas, como se demostró con el descubrimiento de diamantes en los Territorios del Noroeste en la década de los 90, desencadenando un auge del mercado bursátil frenético, aunque de corta duración. El descubrimiento de una nueva provincia de níquel en Labrador en la misma década fue una demostración adicional de que Canadá no era un territorio muerto en lo que respecta a la exploración, incluso si muchas empresas canadienses concentraban sus esfuerzos en el exterior.

También fue el caso en los años 90 que los bancos de inversión y corredores canadienses, alentados por los éxitos de exploración en el sector junior como los descubrimientos de diamantes, establecieron una reputación de recaudación de fondos agresiva en nombre del sector. Cuánto de este dinero se recaudó de los inversionistas canadienses está en entredicho, y hay quienes afirman que la mayor parte del capital minero fue recaudado en los Estados Unidos y Europa por las sucursales en el extranjero de los corredores

canadienses. Sea como fuere, ninguna de estas actividades perjudicó a la industria minera canadiense hasta que el escándalo Bre-X arruinó todo. Después de Bre-X, los corredores canadienses e incluso la industria minera canadiense tuvieron que luchar duro para persuadir a los inversores de que el sector no ha vuelto al estado salvaje occidental. En los últimos años han tenido un éxito notable en la re-estimulación del interés extranjero en compañías mineras canadienses. (Coulson, The History of Mining, 2012)

Este país de América del Norte ha ido en aumento en varios factores económicos y oro entre ellos, contrarrestando la tendencia a la baja de algunos otros líderes del oro, Canadá aumentó su producción en 17MT desde 2015 hasta 2016 después de sumergir desde 2014. El país parece tener un alza de oro y se espera que los equipos como Agnico Eagle Mines expandan sus operaciones y se espera que se rompa la tierra en áreas como Nunavut que se conectarán en línea en 2019. (Benton, 2017)

#### 1.1.9.6 África

Las técnicas requeridas para tratar el cobre y el hierro se introdujeron en el sur de África hace más de 2000 años, aunque la datación exacta es difícil ya que las condiciones climáticas han erosionado bastante la evidencia. Aunque la gente del sur de África no documentó formalmente sus actividades sociales y comerciales como se hizo cada vez más en el mundo romano desde los primeros siglos A. D. en adelante, se ha encontrado abundante evidencia de la actividad minera, particularmente en lo que ahora es Sudáfrica.

Los principales sitios fueron descubiertos debido al trabajo geológico llevado a cabo antes del establecimiento de nuevas minas: dos grandes minas de cobre sudafricanas, Palabora y Messina en la esquina noreste del país, fueron construidas en antiguos sitios mineros. Se cree que Palabora fue originalmente

trabajada alrededor de 800 A. D. cuando la azurita y la malaquita eran los objetivos, y una red de cámaras con ejes de conexión y las auditorías se descubrieron e investigaron antes de que Rio Tinto desarrollara una nueva mina de cobre a principios de la década de 1960, una mina que continúa operando en la actualidad. Se cree que Messina, en la frontera con Zimbabue, se trabajó originalmente al mismo tiempo que Palabora, y en la región del sur de África también se han descubierto otros trabajos menores en forma de pozos abiertos, aunque la datación suele ser menos segura que para Palabora. Trabajos de cobre anteriores se encontraron cerca de Agades en Níger, donde se ha estimado que había minas en el primer milenio antes de Cristo y tal vez antes. El área de Kansanshi en Zambia, cuyas operaciones modernas cubrimos más tarde, también era un sitio de extracción al mismo tiempo que Palabora. Sin registros escritos, es difícil avanzar en las investigaciones mucho más allá de observar la evidencia de la actividad minera en el África subsahariana derivada del funcionamiento anterior, los sitios básicos de fundición y los objetos metálicos, y las técnicas de datación por carbono utilizadas para evaluar la edad de la evidencia. (Coulson, *The History of Mining*, 2012)

De interés es la identidad de los africanos que participaron en esta antigua explotación minera. La curiosidad proviene de la creencia colonial de que la actividad comercial sofisticada habría estado más allá de las capacidades de los africanos indígenas, por lo que debe haber migración desde el norte, el mundo árabe, tal vez en forma de asesoramiento técnico de los comerciantes árabes o tal vez en forma de una civilización desaparecida hace mucho tiempo.

Esta línea de especulación es similar a la actividad minera antigua en América del Norte, donde, como ya hemos señalado, la tradición india no parece incluir información sobre la minería histórica en el área del lago Michigan donde se encontraron antiguos trabajos. La conclusión, sin embargo, debe ser que en

algún momento tribus africanas técnicamente avanzadas ocuparon áreas del sur de África y cobre minado - es importante recordar que África ha experimentado un movimiento tribal significativo a lo largo de la historia (aunque los críticos del período colonial del continente parecen sugerir a veces que la llegada de los europeos perturbó las estructuras políticas que habían existido sin cambios durante milenios).

Se han encontrado otros sitios mineros africanos del sur de África en Botsuana y Zimbabue, donde los objetos de cobre, como joyas y cuentas, así como herramientas de hierro han sido fechados con carbono, con algunos estimados a partir del final del primer milenio d. También hay evidencia de la minería antigua en las técnicas para tratar minerales de hierro de baja ley, observadas a fines del siglo XIX en África Occidental, hoy un destino clave para clientes como los chinos que buscan suministros de mineral de hierro a largo plazo. Los Hausas del norte de Nigeria usaron la galena como un polvo cosmético, lo que simplificó la búsqueda de minerales en la región en el período colonial. Se cree que el desarrollo de este adorno tradicional se remonta a muchos siglos atrás.

También hay evidencia de la extracción de oro en la región de África occidental ya en el siglo V, y la minería llevada a cabo por mineros indígenas utilizando técnicas no muy diferentes de las utilizadas en otros lugares, incluida la quema de oro. Las minas mismas eran en gran parte pozos relativamente poco profundos, operaciones aluviales y también operaciones subterráneas a pequeña escala, tal vez bajando 30 pies (Coulson, *The History of Mining*, 2012)

Las reducidas reservas, los mayores gastos de mano de obra y las bruscas paradas de producción han contribuido al declive de la producción de oro en Sudáfrica. El déficit se situó en solo 5 millones de toneladas entre 2015 y 2016, pero en 2006, Sudáfrica lideró el mundo en producción de oro a 272 millones

de toneladas anuales. Aun así, se informa que hay muchos recursos sin explotar aún por descubrir y la mina de oro más profunda del mundo se encuentra en Mponeng, Sudáfrica. Se dice que la operación produjo más de la mitad de todo el oro del mundo. (Benton, 2017)

## 1.2. Minería en República Dominicana

República Dominicana tiene una riqueza mineral significativa. Tiene depósitos de oro, plata, níquel, cobre y bauxita, así como mármol, piedra caliza, yeso, granito y sus agregados. Los mineros también extrajeron ámbar y larimar desde dentro del país. Larimar solo se encuentra en la República Dominicana y es una gema muy popular utilizada en el diseño de joyas finas. La minería de piedras preciosas tiene su propia y rica historia en la República Dominicana.

El oro en las camas y las terrazas fluviales del país fue el único recurso mineral explotado durante la época precolombina. Después de una historia marcada por un desarrollo limitado en una etapa temprana, la actividad minera se ha convertido en un desarrollo intensivo, especialmente con el notable aumento en el precio del oro en la última década.

Las regiones de Miches y Monción son las principales áreas mineras dentro de la República Dominicana, con cientos de mineros artesanales prospeccionando en esta región.

Las áreas más importantes son Miches en la parte oriental del país, el Río Mao (Monción) más al oeste, el valle del Río Haina en Villa Altagracia y San Francisco de Macorís en el nordeste.

Todas estas áreas son accesibles desde y hacia la ciudad de Santo Domingo.

Se sabe que un área cerca de la ciudad sureña de Mina tiene oro. Se sabe que los cursos de agua y las terrazas fluviales a lo largo del río Cuarón y Arroyo Claro tienen depósitos de oro. El oro aluvial de Monción pertenece a la Cuenca del Río Mao, que se extiende al oeste de la provincia de Santiago de los Caballeros, drenando la ladera noroeste de la Cordillera Central. Este río desciende de 1.500 metros de altura a 50 metros en su viaje más alto, fluyendo noroeste y uniéndose al Río Yaque del Norte.

La historia de la minería en República Dominicana inició en la Época Colonial. Con lo que se considera el Primer Campamento Minero Colonial de América, en Pueblo Viejo, Cotuí, empezó el desarrollo de una industria que aplicada de forma sostenible genera grandes ingresos y mejoras en la sociedad donde se desarrolla. (Barrick Gold, 2015)

El comienzo de lo que hoy es una industria se remonta al siglo XV, con la llegada de Cristóbal Colón a la isla. Colón fue el responsable del inicio de las exportaciones de oro hacia España. Existen evidencias de exportaciones realizadas por Colón valoradas en 30,000 ducados. (Moya Pons, 2010)

El descubrimiento de minerales que reportaban cuantiosos beneficios dio como resultado el inicio de una industria minera rudimentaria en los primeros años del 1500. La cual tenía su centro en donde hoy se encuentra la mina de Pueblo Viejo en Cotuí. Sin embargo, por las pobres condiciones la industria fue abandonada por falta de mano de obra en 1520. (Barrick Gold, 2015)

Debido a los eventos registrados en torno a las exportaciones de oro a España, se cree que el inicio de la minería por los exploradores españoles en la República Dominicana fue alrededor de 1494. La demanda posterior de oro y otros metales preciosos comenzó una industria minera rudimentaria cuando

estos exploradores comenzaron a llegar esta región y comenzó a explotar los recursos aquí.

En los primeros años del siglo XVI, más y más colonos llegaron a la isla en busca de metales preciosos, que en ese momento se encontraban principalmente en los lechos de los ríos donde los depósitos de placer eran más fáciles de recuperar. Los indios Arawak locales que habitaban las islas fueron esclavizados para trabajar en las minas de la isla.

La República Dominicana ha sido sede de la industria minera más antigua de América. Tuvo sus inicios durante las primeras expediciones dirigidas por Cristóbal Colón en el siglo XV. Incluso, en las ruinas de la Villa de La Isabela, en la provincia de Puerto Plata, existe un museo con ejemplares de las herramientas originales usadas por los españoles en las primeras excavaciones de carácter minero que hicieron en la zona y, por naturaleza, fueron las primeras en América. No debemos obviar que la mayoría de nuestras ciudades más antiguas (Santo Domingo, Santiago, La Vega; por mencionar a tres) tuvieron su inicio debido a los descubrimientos de depósitos de oro en varios ríos importantes de la isla. (Dominicano, 2011)

Sin embargo, en 1525, gran parte de la actividad minera aquí fue abandonada debido a la falta de mano de obra. Los europeos que viajaban al nuevo mundo trajeron enfermedades que mataron a grandes cantidades de nativos de la isla, que no tenían resistencia a estas nuevas enfermedades a las que estaban expuestos. Además, varias décadas de minería significaron que los depósitos de oro más fáciles habían comenzado a resolverse.

Mirando hacia el año 1921, los geólogos estadounidenses que inspeccionaban el país volvieron a confirmar la presencia de depósitos minerales valiosos en

la República Dominicana. Más específicamente, concluyeron que había oro y níquel en Bonao Cotuí.

El oro, la plata, el cobre, el zinc, el níquel y la bauxita encabezan la lista de minerales en los que la búsqueda explora y perfora el territorio dominicano en varios lugares. (Rare Gold Nuggets, 2015)

En 1947 un geólogo mineralogista italiano residente en Ciudad Trujillo leyó en el Archivo General de la Nación una copia de la solicitud que Juan Nieto Valcárcel elevó ante el rey de España en 1694 para que le permitiera “pasar a esta isla para reconocer y beneficiar todos los minerales que descubriese, a fin de enviar personas inteligentes que beneficien las minas de plata y oro”. Este geólogo llegó a ser muy conocido en la República Dominicana. Su nombre era Renato Zoppis de Sena, profesional de mucha experiencia adquirida en Italia y Sudáfrica.

Zoppis llegó a la República Dominicana contratado por el Gobierno dominicano para realizar un estudio de los recursos minerales del país y proponer vías de explotación de estos. Al leer lo que había escrito Valcárcel, este geólogo decidió examinar el sitio que el minero español había explorado al concluir el siglo XVII. Guiándose de lo que había escrito aquel, Zoppis redescubrió las minas de Cotuí a finales del 1947 y les dejó el nombre de Pueblo Viejo, por haberse encontrado vestigios de un antiguo pueblo dentro de la empinada foresta.

Para entonces ya se conocía la llamada “Relación de Allococer”, escrita en 1650 y publicada en 1942, que señala que ese era el lugar “adonde dice el Cotuy viejo”, pues “no está esta villa en el sitio que se pobló al principio por auresse arruyendo cuando se arruinaron las Ciudades de Santiago y de la

Vega” por el terremoto de 1562. Allí “y en otras partes de su término ay muchas minas de oro y de otros metales”

Entusiasmado por estos resultados, Zoppis recomendó a Trujillo la contratación de varios geólogos, ingenieros y mineros europeos, principalmente italianos, que él conocía bien y que trabajaban dispersos en varios lugares de Europa y África. Trujillo acepto complacido esa recomendación y transmitió inmediatamente órdenes para que un grupo de técnicos italianos en materia de minería vinieran al país a prestar servicios en este ramo.

Reunido ese equipo técnico, Zoppis comenzó los trabajos a principios de 1949 apoyado administrativamente por el Servicio de Minería de la República Dominicana en donde el desempeñaba la posición de Directo. La primera cosa que hicieron estos expertos fue un levantamiento topográfico y geológico de la zona, elaborando varios mapas altimétricos y planimétricos con sus respectivos informes.

En el año 1951 se efectuaron varias pruebas de beneficio de la mina, instalado en la mina una pequeña planta piloto y enviando quintales de muestras a los Estados Unidos y a Alemania. Durante ese mismo año se construyó una nueva carretera pavimentada que une Hatillo con La Laguna, pasando por Pueblo Viejo, donde se habían edificado varias casas y talleres y una central termoeléctrica. Al finalizar el año 1952, expirando su mandato contractual de Directo del Servicio de Minería que regía desde el 1946, Zoppis volvió a Europa juntamente con los demás técnicos que habían elaborado con él de manera tan eficiente que merecen ser recordados y agradecidos.

Después de salir del país, y convencido de la riqueza del yacimiento, Zoppis trató de aprovechar sus descubrimientos y obtuvo del Gobierno una opción

para solicitar y obtener la concesión de la explotación de la mina. Contando con ello intentó formar una compañía con un inversionista norteamericano de nombre Robert Frank en la que ambos serían únicos socios y cada uno aportaría la mitad del capital, que montaría a US\$5 millones, según contrato firmado por ambos el 1<sup>ro</sup> de junio de 1953. Zoppis comunicó al Gobierno dominicano su acuerdo con Frank el 7 de junio.

Hay que recordar que Trujillo controlaba todas las concesiones mineras del país a través de compañías manejadas por testaferros. Pueblo Viejo no era una excepción a esa regla y desde hacía algún tiempo estaba concesionada a una compañía que manejaba el más cercano colaborador del dictador, Anselmo Paulino Álvarez, que entonces se desempeñaba como Secretario de Estado sin Cartera.

Al parecer, a Trujillo no le gusto que Zoppis pretendiera hacerse totalmente con el producto de la mina y decidió eliminarlo del negocio. El pretexto fue que este geólogo no tenía dinero necesario para respaldar su propósito, ni Frank podría demostrar de inmediato que podía aportar su parte del capital., Argumentando ambos hechos Paulino Álvarez escribió a Zoppis dos semanas más tarde diciéndole que el contrato quedaba extinguido.

Descartados Zoppis y Frank, el Gobierno continuó interesado en encontrar una empresa extranjera que tuviera la tecnología y el capital para explotar los yacimientos de Pueblo Viejo, que ya estaba claro eran de dos tipos: óxidos y sulfuros.

El gobierno dominicano hizo acercamientos con la empresa canadiense Technical Mine Consultants Ltd, pero este contacto no tuvo ningún resultado y Pueblo Viejo quedo entonces abandonado por más de una década hasta que un especulador norteamericano, Leland P. Johnston, antiguo oficial de

inteligencia naval de los Estados Unidos que había trabajado para Trujillo en la organización de la Fuerza Aérea Dominicana, recibió de Zoppis las informaciones que cuantificaban la riqueza aurífera de Pueblo Viejo. Zoppis había regresado al país después de la muerte de Trujillo, ocurrida en 1961, así como de los yacimientos de ámbar de la Cordillera Septentrional. (Moya Pons, Los exploradores italianos, 2016)

Johnston vendió casi inmediatamente sus derechos en Pueblo Viejo a la New York Honduras Rosario Mining Company, propietaria de numerosas inversiones mineras en Estados Unidos, Centro y Suramérica.

En 1969, en el primer período de los famosos 12 años del Dr. Joaquín Balaguer, se concedió la exploración de Pueblo Viejo a la Rosario Mining Company, que luego pasaría a llamarse en 1973 Rosario Resources Corporation convertida con la adquisición de los yacimientos mejicanos de la Fresnillo Company en la mayor productora de plata del hemisferio occidental.

Precisamente en el 1973 comienza la Rosario Resources Co. la explotación del oro de Pueblo Viejo; comenzó la extracción de oro y plata, en una aleación llamada doré, de un alto contenido de plata y un porcentaje menor de oro; eso fue lo que exportó esa multinacional durante sus años de operaciones en República Dominicana; nunca refinó en el país.

Y doré fue lo que exportó el Estado dominicano, luego de comprar la mina en 1979 por una inversión de US \$70 millones de dólares; en nuestro país ni Rosario Resources Co. ni el Estado nunca refinaron oro con carácter comercial de ese yacimiento minero. (Moya Pons, La Rosario Dominicana, 2016)

Durante la década de 1960, el oro tuvo una participación en el PIB de solo 2%, pero logró duplicar su importancia en la economía durante los años 70, cuando la industria alcanzó su edad de oro, alcanzando en 1976 el 6.2% del PIB.

La Rosario Resources se mantuvo directamente ligada a las operaciones de la Rosario Dominicana porque el Gobierno la contrato para que continuara dirigiendo las operaciones. Esa gestión se mantuvo hasta el 1987, año en que las operaciones de minería pasaron a manos de técnicos dominicanos. En cambio, desde que se efectuó la compra el Consejo de Administración quedó compuesto mayoritariamente por dominicanos y presidido por Hugh Brache, cuya memoria institucional y capacidad debía ser aprovechada. En ese consejo de administración quedaron representadas varias de las instituciones oficiales que debieron aportar dinero para distribuir la carga monetaria que inicialmente cayó sobre el Banco Central. Como los cuadros gerenciales fueron mantenidos sin cambios, todo quedaba igual operacional y administrativamente. Solo cambiaba la propiedad de la empresa y la distribución de beneficios.

La compra de la Rosario Dominicana no pudo ser más oportuna porque apenas tres días después de haberse firmado esa operación Rosario Resources anunció en Nueva York que estaba vendiendo el 49 por ciento de sus acciones a una de las compañías de minerales más grandes del mundo, la Amax Inc.

Aun en medio de la euforia inicial, surgieron las voces de la duda y de la crítica a la adquisición de la empresa minera. Las primeras señalaron que el Gobierno negociaba un préstamo en el extranjero para pagar al Banco Central. Otras revelaron que el Wall Street Journal reportó que el Gobierno había contratado un préstamo en Nueva York al 17.5 por ciento anual para pagar el préstamo. Los comunistas, por su parte, dijeron que esa operación era manejada por la

clase capitalista en el poder para sacar grandes beneficios. No obstante, esos cuestionamientos, la operación de compra de la Rosario fue mayoritariamente aplaudida por los dominicanos y quedó como uno de los grandes logros políticos de Antonio Guzmán y su gobierno.

Cuando el Gobierno compró esta compañía el precio del oro en el mercado de Londres se acercaba a los US\$400 la onza. Mes y medio más tarde, el 30 de noviembre, cerró en US\$415.65. El día 30 de diciembre alcanzó \$512 la onza. Durante todo el año siguiente, 1980 los precios se mantuvieron casi siempre por encima de los 600 dólares la onza, llegando en ocasiones, como el 21 de enero, a 850 dólares. El promedio de ese año para los precios del oro fue de US\$612.56, pero durante el siguiente año, 1981, volvieron a bajar y se mantuvieron en promedio de US\$459,71. Al concluir el gobierno de Guzmán, en 1982, el promedio andaba por los 375 dólares la onza. (Moya Pons, La Rosario Dominicana, 2016)

Con esos precios, la Rosario Dominicana era una empresa muy productiva. Sus reservas, que inicialmente se pensaban durarían entre cinco y diez años, ya se sabía que podrían extenderse por unos veinte años más, siempre y cuando la tecnología permitiera explotar una capa mas profunda compuesta por sulfuros, un material muy distinto a los óxidos superficiales que se explotaban en aquellos momentos. Para ello la Rosario debía ocuparse de evaluar el potencial minero de los yacimientos de los Cacaos y Montenegro que el presidente Guzman le adjudicó a esta compañía algún tiempo después. Con la incorporación de los yacimientos de Los Cacaos y Montenegro a la mina de la Rosario Dominicana esta se convirtió en el yacimiento de explotación a cielo abierto más grande en toda Latinoamérica.

Al momento en que se efectuó la nacionalización de la Rosario la mina ya había producido 1,647,487 onzas de oro y 6,476 onzas de plata. Estos metales

fueron extraídos a partir de la capa más superficial del yacimiento compuesto mayormente de óxidos que podían extraerse con una tecnología basada en la utilización de cianuro. Cuando el Estado dominicano adquirió esta empresa los técnicos calculaban que las reservas de la capa de óxidos guardaban todavía unos 27 millones de toneladas de mineral con un contenido de 4.23 gramos de oro y 2.16 gramos de plata por tonelada. Procesando entre 8,000 y 10,000 toneladas diarias de mineral oxidado, estimaban que la mina tendría una vida aproximada de entre siete y diez años trabajando 365 días al año. (Moya Pons, Óxidos, sulfuros y refinería de oro, 2016)

A inicios de la década de los 80, tecnócratas consejeros del presidente Don Antonio Guzmán le llevaron a la compra e instalación de una refinería de oro, para separar el doré en sus dos componentes; esa refinería fue instalada en Pueblo Viejo a un costo aproximado de US\$5 millones de dólares de la época.

Las razones de no utilizar nunca esas costosas instalaciones deben estar en los registros de las reuniones del consejo de dirección del Banco Central y la Rosario Dominicana en los años citados; la verdad es que aquello pasó a ser otro elefante blanco, nunca se utilizó. (Sánchez, 2017)

Mientras la Rosario Resources tuvo a su cargo la gerencia general y el manejo técnico de la Rosario Dominicana las perforaciones y mediciones del yacimiento de Montenegro, compuesto mayormente por sulfuros, continuaron. Esos estudios se extendieron después de la terminación del contrato entre ambas compañías en 1987. Para asegurar la transición de la mina a manos dominicanas, la Rosario mantuvo a su gerente general, el inglés Michael Seward, pero este renunció en 1989. La compañía quedó entonces enteramente a cargo del Estado dominicano, administrando nuevamente por Joaquin Balaguer, quien volvió a la presidencia de la República en agosto de 1986.

A partir de ese momento, la Rosario Dominicana entro en un proceso de decadencia, tanto por el gradual agotamiento de sus reservas de mineral oxidado como por el relajamiento de los métodos de administración y la politización del personal de la empresa.

Particularmente notable entonces fue el deterioro de la gestión ambiental de la mina que terminó afectando seriamente los arroyos Margajita, Mejita, Maguaca y Jacaballo. Esta situación fue objeto de numerosas denuncias en aquella misma época y años posteriores. La Rosario Dominicana descuido el manejo de las presas de cola en donde se depositaban los lodos sobrantes con alto contenido de cianuro. En pocos años las sustancias contaminantes de esos lodos afluían o filtraban hacia las cañadas y arroyos afectando el embalse de la presa de Hatillo y las fuentes de agua que usaban las comunidades campesinas circundantes.

Numerosas fueron entonces las advertencias de expertos que llamaron la atención hacia la importancia de reinvertir parte de los beneficios de la empresa en la adopción de nuevas tecnologías, sobre todo, en el control y mitigación de los daños ambientales que se acumulaban año tras a año. En 1998, señalaba un conocido geólogo, los daños ambientales a la zona son cada vez mayores porque las plantas construidas para el tratamiento de las aguas ácidas han sido totalmente abandonadas en los últimos 9 años, incrementando con esto los niveles de acidez y contenido de metales pesados en las aguas superficiales y subterráneas de la región, cosa que ha sido comprobada recientemente con análisis químicos realizados en pozos existentes en la cuenca baja del rio Yuna.

Para 1993 los óxidos estaban prácticamente agotados y por ello, a partir de mayo de 1994, los directores de la Rosario Dominicana decidieron continuar operando con los minerales de transición en los yacimientos de Moore, Mejita,

Cumba, Cerro Norte y Montenegro, los cuales fueron explotados mediante un sistema de cianuración modificado. Estos yacimientos de transición aseguraron la continuidad de las operaciones por otros cinco años, pero con rendimientos decrecientes debido al alto contenido de cobre que resultaba en mayor consumo de cianuro y a la dureza del mineral. Por ello cesaron las extracciones del yacimiento de Montenegro en 1998. La producción continuó precariamente a partir del material acumulado, pero cesó enteramente en junio de 1999 cuando ya no quedaba mineral disponible.

Para entonces, los precios del oro habían vuelto a bajar y la compañía arrastraba grandes pérdidas y pasivos contables acumulados durante años debido a la obligación que tenía de subsidiar con sus ingresos parte de los déficits estatales. (Moya Pons, La Rosario Dominicana, 2016)

En el tiempo de producción de la mina en unas manos y en otras, entre 1973 y 1994, Pueblo Viejo produjo para la minera extranjera y para el Estado dominicano una cantidad aproximada de 5 millones de onzas de oro y una cantidad muchas veces superior de onzas de plata; separadas en fundiciones y refinerías fuera de nuestro país. (Sánchez, 2017)

En sus 24 años de operaciones la Rosario Dominicana procesó más de 50 millones de toneladas de mineral y produjo 5.4 millones de onzas troy de oro y 25.1 millones de onzas troy de plata. El precio promedio del oro en los primeros seis meses de 1999, año en que la Rosario cerró sus operaciones, fue de US\$263,18. En relación con los promedios históricos ese era un precio relativamente alto, pero no tanto comparado con los promedios alcanzados en los años inmediatamente posteriores a la nacionalización de la empresa.

A esos precios, la explotación de los sulfuros todavía podía ser rentable. El problema era, sin embargo, que ni la Rosario Dominicana ni el Estado

dominicano poseían la tecnología ni los capitales suficientes para acometer esa operación en una escala mucho mayor que la ejecutada por la Rosario en el cuarto de siglo precedente.

Por esa razón, los expertos sugerían entonces que la Rosario buscara un nuevo socio técnico y financiero que le permitiera aplicar tecnologías apropiadas a la explotación de sulfuros y extender la vida de la empresa por unos veinte años más. En 1992 y 1996 la Rosario intentó abrir licitaciones para encontrar ese socio privado, pero esos procesos fueron inexplicablemente suspendidos por el Gobierno y nada más se hizo. Entretanto, las voces más conocidas del mundo minero dominicano insistían en que el Estado debía asociarse con alguna gran firma extranjera que poseyera una tecnología de punta que se encuentra solamente en el mercado internacional.

Los estudios realizados hasta entonces indicaban que todavía quedaban unos 400 millones de toneladas de mineral sulfuroso que contenían cerca de 27 millones de onzas troy de oro y 160 millones de onzas troy de plata. Para el Estado dominicano, acostumbrado a financiar su presupuesto con los ingresos de la Rosario Dominicana, era cuestión de urgencia encontrar un inversionista o un socio extranjero que estuviera dispuesto a invertir por encima de 1,500 millones de dólares en una nueva aventura minera en la República Dominicana.

Por ello, tan pronto se inauguró el nuevo gobierno encabezado por Hipólito Mejía, el 16 de agosto del año 2000, las nuevas autoridades encargadas de la Dirección Nacional de Minería y de la llamada Comisión Nacional para el Desarrollo Minero, recomendaron la creación de una Comisión Licitación Minera encargada de conducir una licitación internacional para la explotación de los sulfuros de Pueblo Viejo. El 9 de noviembre del año 2000 esta comisión

llamo a dieciocho reconocidas empresas auríferas en todo el mundo a recoger los términos de referencia y presentar cuanto antes sus propuestas.

Al ser informado de la reacción de la Junta Monetaria del Banco Central por no ser incluidos en la decisión, el presidente Mejia trato de aplacar a sus miembros ampliando la membresía del consejo de administración de la Rosario Dominicana con varios funcionarios de su gobierno del área económica, pero continuó insistiendo en que la licitación convocada debía seguir adelante.

Para romper el impasse, una comisión de la Junta se reunió con el presidente Mejia el 6 de marzo de 2001 y se acordó que la Junta Monetaria dirigiera la licitación internacional.

La Junta Monetaria aprovechó la celebración de la conferencia “Invirtiendo en las Américas en el 2001”, celebrada en Miami a finales de abril de ese año, y allí entrego los nuevos términos de referencia a varias de las empresas mineras convocadas anteriormente: Newmont Mining Coporation; Gold Fields Exploration, Inc; Barrick Gold Corporation; M.I.M. Exploration PTY; y Placer Dome.

Este evento, puso en marcha el proceso de licitación dentro de un marco creíble y confiable, del cual salió ganadora la empresa estadounidense Placer Dome America Holding Corporation. Los tres meses siguientes transcurrieron en medio de trámites internos y externos en el Banco Central, la Rosario Dominicana y la firma ganadora hasta que, el 12 de julio de 2001, el Banco Central emitió las resoluciones legales necesarias para transferir al Estado todos los activos de la Rosario y descargar al Banco Centrar de responsabilidad por cualquier pasivo ambiental existente en Pueblo Viejo, así como de cualquier deuda o acreencia que la Rosario tuviese con otros

departamentos del Estado. Por su parte, la empresa creó una filial dominicana, la Placer Dome Dominicana, a la cual le traspaso todos sus derechos e intereses con respecto a la mina de Pueblo Viejo, conforme a una carta de intención firmada a principios del mes de agosto anterior.

Ese mismo día, el 22 de marzo de 2002, previa autorización de la Junta Monetaria, el Banco Central y el Estado dominicano pactaron con la empresa Placer Dome Dominicana un Contrato de Arrendamiento de Derechos Mineros.

Ese contrato especial de arrendamiento fue firmado el 25 de marzo de 2002, y aprobado por el Congreso Nacional el 26 de agosto de ese mismo año. La superficie total de concesión de explotación comprendía entonces 3,200 hectáreas. El contrato establecía que Placer Dome gozaba del derecho de explotar las presas de cola de Las Lagunas y Mejita, así como los yacimientos de piedra caliza de Hatillo, necesarios estos últimos para las labores de neutralización de lodos y aguas acidas. Por su parte, el Estado dominicano asumía la responsabilidad de remediar, rehabilitar o mitigar, a su propio costo y gasto los danos y demás pasivos ambientales históricos dejados por la Rosario Dominicana. (Moya Pons, De Rosario Dominicana a Placer Dome, 2016)

Una falla importante corre a lo largo de las islas del Caribe, que ha sido responsable de las condiciones geológicas que crean las altas concentraciones de oro y níquel. Todavía hay un buen potencial para la minería aquí y muchas compañías mineras junior están explorando activamente dentro del país en busca de nuevos depósitos que serán rentables para explotar en el futuro. (Rare Gold Nuggets, 2015)

Avanzado el tiempo, la minería inició como industria en 1958 con la empresa Alcoa Exploration Company, la cual extraía bauxita en Pedernales. Estos, junto a la explotación de sal y yeso en Barahona a cargo de Bestwall Gypsum Company fueron los inicios de la minería industrial en el país.

Y los avances no se detuvieron, en 1972 se inauguró la mina de níquel de Falconbridge Dominicana en Bonao y en 1975 la de oro en óxidos en Pueblo Viejo, Cotuí, por parte de Rosario Resources, compañía que pasó a ser propiedad del Estado en 1979.

Con el devenir de los años, la importancia del sector minero se ha duplicado gracias a las actividades de explotación de minerales metálicos y no metálicos en todo el país. Según proyecciones de la Dirección General de Minería se estima que las reservas de minerales sean suficientes para generar riquezas por los próximos 30 años.

Es importante destacar que, aunque la minería data de más de 500 años en República Dominicana la industria minera aún está en proceso de desarrollo. Debido al limitado perfil de la industria hasta la fecha, son pocas las ofertas académicas para el sector. Esto está cambiando de forma acelerada, un ejemplo de ello es que la universidad UTECO de la provincia Sánchez Ramírez cuenta desde hace algunos años con una carrera de Geología, para la formación en el sector, mientras que la empresa Barrick Pueblo Viejo lleva a cabo iniciativas como el Programa de Formación Dual, para jóvenes de las zonas cercanas a su operación, generando capacidades locales en el área al tiempo de ofrecer sus espacios para garantizar la práctica. (Barrick Gold, 2015)

La República Dominicana posee cuantiosos y diversos yacimientos mineros entre los cuales se encuentra el segundo depósito de oro más grande en América; cuenta además con importantes reservas de plata, níquel, bauxita,

mármol, piedra caliza y granito. Asimismo, en el país se explota ámbar y larimar, piedras semipreciosas utilizadas en el diseño de joyería.

Entre las Provincias con yacimientos mineros importantes encontramos: Pedernales, con bauxita, carbonato de sodio y piedra caliza; Barahona, con sal, yeso y larimar; Azua, con yeso, mármol, carbonato de calcio y piedra caliza; Samaná, con mármol y granito; Puerto Plata, con ámbar; y Dajabón, con piedra caliza y granito. En adición, la República Dominicana está lista para nuevas inversiones en la búsqueda de gas natural y petróleo. (OMG, 2017)

Figura 1 Evolución de la industria minera en la República Dominicana.



Fuente Infografía. (2015). <https://barricklatam.com>

El sector minero es considerado de alta prioridad para la economía nacional y el gobierno se encuentra actualmente llevando a cabo diversos programas para propiciar el desarrollo sostenido y creciente del sector en el país. Para el 2010 este sector experimentó un crecimiento de un 65.6% revirtiendo niveles de desempeño negativo de -0.4% en igual período del año anterior. Esta gran recuperación se debió al reinicio de la extracción de ferróníquel estimulada por el alza de los precios internacionales de este mineral. Conforme los resultados económicos preliminares para el primer semestre de 2011 se registró un incremento en los agregados de la construcción de 2.2%; el mármol 13.8%; y el cobre en 4.6%, sin embargo, se constataron disminuciones en el yeso de -61.6%; en piedra caliza de -7.6%; en el oro de -21.5% y la plata de -12.3%. (OMG, 2017)

### 1.2.1 Órgano Regulador

La Dirección General de Minería ([www.dgm.gov.do](http://www.dgm.gov.do)), una dependencia del Ministerio de Industria y Comercio ([www.seic.gov.do](http://www.seic.gov.do)), es la encargada de hacer cumplir las leyes, reglamentos y contratos que rijan las actividades minero-metalúrgicas en el país, para lo cual tiene la facultad de inspeccionar los trabajos, ya sea en superficie o subterráneos, de cualquier concesión. La Dirección General de Minería tiene además como parte de sus funciones técnico-científicas la de proveer asesoramiento sobre el sector minero a los inversionistas.

### 1.2.2 Marco Legal

De acuerdo con la Ley Minera de la República Dominicana No. 146, de fecha 3 de junio de 1971 (en lo adelante “Ley Minera”), el derecho a explorar, explotar

o beneficiar las sustancias minerales se adquiere del Estado, a través de concesiones o contratos.

Las concesiones mineras pueden ser de tres tipos:

- Concesiones de exploración: que otorgan autorización para realizar trabajos en el suelo y subsuelo mediante investigaciones técnico-científicas con el fin de definir zonas susceptibles de aprovechamiento minero.
- Concesiones de explotación: las cuales otorgan el derecho de preparar y sustraer minerales de los yacimientos para su aprovechamiento económico.
- Plantas de beneficio: que autorizan instalaciones industriales para el tratamiento de sustancias minerales. Para ser titular de una planta de beneficio no se requiere ser titular de la explotación; puede adquirirse el mineral de terceros.

### 1.2.3 Requisitos de Operación

Entre las limitaciones para el otorgamiento de concesiones se incluyen las siguientes:

- Los gobiernos extranjeros no pueden obtener concesiones.
- Las concesiones están limitadas a un área de 20,000 hectáreas.
- Las compañías extranjeras deben contar con una representación legal en el país.

#### 1.2.4 Régimen Fiscal

En adición a las disposiciones del Código Tributario de la República Dominicana respecto al carácter de renta de fuente dominicana que poseen las actividades mineras, los concesionarios de exploración y explotación están obligados al pago anual de patentes mineras, las cuales se pagan sobre la base de la cantidad de hectáreas objeto de concesión.

Por otro lado, las sustancias minerales destinadas a la exportación están sujetas a una regalía o impuesto mínimo del 5% sobre el precio de venta FOB, puerto dominicano. Este pago puede ser deducido del impuesto sobre la renta del mismo año fiscal, pero sin posibilidad de reembolso si dicho pago sobrepasa el monto del impuesto sobre la renta adeudado en ese año.

Los concesionarios de exploración y explotación, así como los propietarios de plantas de beneficio gozarán de las exoneraciones o reducciones de impuestos o derechos que establezcan sus concesiones o derechos que les fueren conferidos, las cuales únicamente pueden recaer sobre la importación de maquinarias y equipos minero-metalúrgicos de cualquier clase, vehículos adecuados al trabajo proyectado, reactivos químicos y efectos de laboratorio, explosivos, combustibles (excepto gasolina), lubricantes, sustancias y productos y todos los medios de producción que necesiten a juicio del Ministerio de Industria y Comercio previa recomendación de la Dirección General de Minería para la exploración, explotación y beneficio de sustancias minerales, siempre que no se produzcan en el país a precio y calidad razonables.

Las exoneraciones otorgadas a los concesionarios de explotación y a los propietarios de plantas de beneficio tendrán un período de vigencia de

veinticinco (25) años y una vez vencido éste serán revisadas conforme la política de exoneraciones que exista en ese momento.

Los concesionarios de explotación y los propietarios de plantas de beneficios sólo podrán exportar su producción después de satisfacer la demanda del mercado dominicano. El precio de venta de los productos en el mercado dominicano será el precio FAS puerto dominicano determinado por el Ministerio de Industria y Comercio y el Banco Central de la República Dominicana conforme lo especificado en la Ley Minera.

## **CAPÍTULO II**

### **BarGold Corporation**

#### **2.1 Historia de BarGold Corporation**

BarGold Corporation es una anomalía en la industria de la exploración y extracción de oro; tiene poca deuda y producción a bajo costo, sin embargo, alto rendimiento e incluso mayores ventas. A pesar de que BarGold comenzó como una compañía nada espectacular de petróleo en Canadá fundada por Peter Munk y David Gilmour, se volcaron a la prospección en 1983 y se convirtieron en la historia de éxito por excelencia. Si bien las operaciones de extracción de oro pueden pasar décadas buscando la mina madre, BarGold comenzó adquiriendo minas establecidas y llevándolas a nuevos niveles de productividad y ganancias. En su Propiedad Goldstrike en Carlin Trend en Nevada, BarGold ha establecido Betze-Post y Meikle Mines: la primera es la mina más rica y productiva de los Estados Unidos, mientras que la segunda es la mina subterránea más grande de América del Norte. La exploración y perforación continúan en la región, así como en propiedades en Canadá, Sudamérica y África. Las instalaciones mineras y de procesamiento de BarGold se encuentran entre las más avanzadas tecnológicamente en el mundo, esto es todo menos un hecho consumado.

La historia del oro es tan antigua como el tiempo mismo. Las antiguas civilizaciones apreciaban la belleza y la maleabilidad del metal precioso y muchos gobernantes tenían sus semejanzas formadas en monedas. El valor del oro siempre fue absoluto; el poseedor manejaba riqueza y poder. La misión de BarGold Corporation nunca fue única; sin embargo, la forma en que la compañía se forjó un nombre y se convirtió en la productora de oro más

rentable del mundo ha alimentado los libros de historia de Canadá y llevado a estudios en prestigiosas escuelas de negocios. Pocas historias rivalizan con el serpenteante camino de BarGold para convertirse en un gigante de la industria del oro.

Aunque el patrón oro se estableció en 1821, la historia de BarGold Corporation no comenzó hasta más de 160 años después. El húngaro Peter Munk, cuya familia huyó de los nazis a Suiza, llegó a Canadá en 1948 con grandes sueños y una ambición aún mayor. Después de varias aventuras - algunos éxitos, otros errores- Munk, su socio de toda la vida David Gilmour, y varios inversores árabes fundaron BarGold Petroleum Corporation en 1980. La nueva compañía no llamó mucha atención hasta que Munk y Gilmour compraron Viking Petroleum y comenzaron a trabajar con el legendario D.O. 'Swede' Nelson para encontrar petróleo. Para su desaliento, los socios nunca encontraron ningún chorro y la industria tocó fondo.

Munk decidió ir a los metales preciosos, seleccionando el oro como su sede, un campo drásticamente en necesidad de un impulso. Dirigida a los fondos de pensiones europeos con inversiones de oro en Sudáfrica, la nueva BarGold Resources Corporation (más tarde rebautizada como American BarGold Resources Corporation) esperaba conseguir que los gestores de fondos invirtieran su capital en acciones de oro de América del Norte. Con la creciente discordia en los ámbitos político y financiero de Sudáfrica, Munk y sus socios creían que BarGold podría ofrecer una inversión más prudente. El nuevo BarGold se hizo público en la Bolsa de Toronto en mayo de 1983 con 1.3 millones de acciones. La venta obtuvo solo US\$2.5 millones, solo lo suficiente para poner en marcha a la incipiente compañía. (Funding Universe, n.d.)

La misión de la compañía era simple, pero de gran escala: dominar la industria del oro convirtiéndose en el mayor productor de América del Norte; adquirir propiedades establecidas con futuros sólidos; ser fiscalmente conservador; y proteger el resultado final a través de un programa de cobertura agresivo. La cobertura, utilizada por los productores de metales preciosos, era el uso de contratos financieros complicados para organizar las ventas a precios fijos, independientemente de las fluctuaciones del mercado, o más bien a pesar de ello. La fórmula aparentemente ganar-ganar: si los precios bajaban, los productores estaban protegidos por los precios contratados; si los precios subieron, podrían vender reservas adicionales en el mercado abierto, fue una gran ayuda para BarGold y rivales como Placer Dome de Vancouver.

El segundo principio comercial de BarGold, para adquirir minas en funcionamiento con potencial, entró en juego solo meses después de que la compañía se hiciera pública. La compañía compró una participación del 23 por ciento en depósitos de oro en la región de Valdez Creek en Alaska, luego se unió a Alaska Power & Light y la ciudad de Juneau para explorar más de dos docenas de sitios. El siguiente paso de BarGold fue comprar un interés a medias en la mina Renabie de Ontario. Aunque tanto las minas Valdez como Renabie produjeron oro, la primera se vendió finalmente y la segunda se cerró.

En 1984, la marea cambió con la adquisición de Camflo Mines Ltd., una empresa endeudada de Québec. Camflo tenía una sólida reputación por la producción de oro a bajo costo y la gente de primera clase, incluidos Robert Smith, Alan Hill y Brian Meikle, que se quedaron a bordo para trabajar con BarGold. Además de la mina Camflo llegaron estacas en otras dos minas, una cerca de Reno, Nevada, y otra cerca del lago Kirkland en Ontario. El interés de Ontario se convirtió más tarde en la mina Holt-McDermott, el primer hallazgo importante de BarGold desde la exploración inicial hasta la producción completa. La propiedad de Nevada llevó a Munk y su equipo a un

asombroso éxito y al codiciado título de productor de oro más rentable del mundo. Pero primero hubo pruebas y tribulaciones que superar.

BarGold se hizo público en la Bolsa de Nueva York en 1985, emitiendo acciones a US\$1,40 cada una. Aunque tuvo más éxito que su salida a bolsa en la bolsa de Toronto, la compañía aún era relativamente desconocida para Wall Street y sus inversores. Con pequeños triunfos de las operaciones mineras en Valdez y Camflo, y el desarrollo continuo de la mina Holt-McDermott, BarGold no solo estaba ganando dinero, sino que también estaba tratando de evitar los bajones del mercado. Bob Smith, que había subido al contrato con Camflo, ahora era el desarrollador y el hombre de la mano derecha de Munk. Smith ayudó a encabezar la próxima adquisición de BarGold, la Mercur Mine, una propiedad abandonada que Texaco Inc. estaba buscando para descargar.

Después de reunir arduamente el precio de venta de \$40 millones, BarGold tomó con entusiasmo la mina Mercur y sus propiedades circundantes en Utah. Durante las largas negociaciones, Smith y sus otros ex colegas de Camflo, Hill y Meikle, descubrieron que Mercur tenía mucho más de lo que se esperaba. La adquisición resultó ser un gran golpe, no solo por los depósitos de oro adicionales, sino porque Texaco había invertido más de \$100 millones en la actualización de la mina antes de decidirse a vender. BarGold pagó menos de la mitad de lo que Texaco había invertido en la mina, mientras obtenía una propiedad con muchos más activos de lo previsto. Mercur Mine llevó a BarGold a las grandes ligas de la producción de oro; BarGold, a su vez, trajo una mayor producción y procesamiento de última generación a Mercur. En el transcurso de dos años, la fortuna de BarGold se había multiplicado: los ingresos aumentaron de \$13 millones con una producción de oro de 34,000 onzas en 1984 a \$42 millones y 116,000 onzas en 1985. (Funding Universe, n.d.)

En 1986, BarGold tuvo otro año de ventajas ocultas después de que los buscadores de la compañía viajaran al país dorado de Carlin Trend en el norte del centro de Nevada. En la superficie, la compra de la propiedad Goldstrike, a lo largo de la veta de oro más rica de los Estados Unidos, fue una buena compra; debajo de las capas de roca, Goldstrike hizo honor a su nombre. El legendario Carlin Trend fue el hogar de varias minas y compañías mineras, incluida una de las principales rivales de BarGold, Newmont Mining Corporation. La mina Génesis de Newmont era una operación enorme y estaba ubicada junto a la propiedad Goldstrike. Después de negociar dos tratos separados, cada uno con un valor del 50 por ciento, BarGold tenía el control total de Goldstrike. A pesar de algunos contratiempos iniciales, Goldstrike fue confirmado como el depósito de oro más rico de América del Norte y una parte de propiedad absoluta del creciente imperio de BarGold.

A fines de la década de 1980, Goldstrike Property era el hogar de la excepcionalmente prolífica mina Betze (llamada así por los dos geólogos que la descubrieron, Bettles y Kornze), con varios desarrollos en curso. BarGold aumentó la productividad, vendió oro y almacenó el resto para un día lluvioso. A estas alturas, la cobertura ya no era una tendencia sino la norma de la industria, y BarGold era uno de sus principales defensores. Sin embargo, algunos analistas consideraron que la cobertura no beneficiaba a los accionistas si los precios subían significativamente, a lo que Munk respondió: "¿No es más importante no tener inconvenientes?". Luego, solo necesitó señalar los números: la valuación de acciones había subido casi un 190 por ciento en la Bolsa de Nueva York solo en 1987.

En 1989, Munk fue el héroe conquistador para los accionistas y la industria cuando los precios del oro cayeron a su punto más bajo en tres años. Sorprendentemente, las ganancias de BarGold fueron robustas, más del 20 por ciento, mientras que los precios de las acciones subieron un increíble 94

por ciento. La cobertura, al menos a la manera de BarGold, había valido la pena enormemente. Lo mismo sucedió nuevamente en 1991 cuando los precios deslucidos trajeron pérdidas devastadoras para muchos de los productores de Canadá. Sin embargo, BarGold sorprendió a sus accionistas y competidores con un aumento del 59 por ciento en las ganancias y un aumento del 68 por ciento en la producción. El año siguiente, BarGold cosechó mayores recompensas, con ingresos netos que subieron 89 por ciento a \$175 millones en ingresos totales de \$554 millones, con costos de producción que cayeron en lugar de aumentar y la producción de oro alcanzó un nuevo máximo de 1.3 millones de onzas.

Sin embargo, 1992 fue más significativo por otras dos razones: la primera, para continuar su exploración de la región Deep Post de Carlin Trend, BarGold y su rival Newmont acordaron una empresa conjunta para el terreno adyacente a ambas propiedades. Este acuerdo amistoso, Newmont / BarGold HD Venture, no llegó mucho después de que BarGold considerara una adquisición de Newmont, que se vino abajo. A cambio de una participación del 40 por ciento, BarGold realizó la perforación en el sitio, mientras que Newmont fue responsable del procesamiento. Dado los espectaculares depósitos de oro de la región, ambas compañías tenían grandes esperanzas para la empresa. En segundo lugar, BarGold anunció su intención de desarrollar una reserva subterránea masiva en lo que se llamó la Vena Púrpura. La nueva Mina Meikle, llamada así en honor a Brian Meikle, tenía más de 6.5 millones de onzas de oro particularmente de alto grado. (Funding Universe, n.d.)

El año siguiente, 1993, Munk recibió el más alto honor de Canadá, cuando fue nombrado Oficial de la Orden de Canadá por sus contribuciones al país y más allá. El honor fue tanto un triunfo personal como profesional para Munk, que había llegado a Canadá con grandes esperanzas, aunque nadie había previsto hasta qué punto alcanzaría esas aspiraciones. BarGold, mientras tanto, estaba

a toda velocidad. En 1994 llegó otro año excepcional en el que la compañía ganó una guerra de ofertas por Lac Minerals Ltd., que resultó ser la mayor adquisición de la compañía de oro en América del Norte y del Sur en ese momento. Lac Minerals poseía varias propiedades, pero las más emocionantes se encontraban en el cinturón aurífero El Indio en la Cordillera de los Andes, y el equipo de desarrollo de BarGold esperaba que los depósitos de El Indio pudieran rivalizar con los encontrados en Goldstrike.

Para 1995 BarGold tenía diez minas en funcionamiento y cuatro en desarrollo. Al cierre del año, la compañía había producido 3.1 millones de onzas de oro y reportó reservas de 37.6 millones de onzas, un máximo histórico; las ventas superaron la marca de mil millones de dólares en \$1.28 mil millones. En 1996, BarGold estaba en forma fantástica con reservas de oro de más de 51 millones de onzas, un aumento del 40 por ciento de las reservas del año anterior. La compañía se había convertido en la compañía de oro más rentable del planeta y su segundo mayor productor (detrás de Newmont). BarGold no solo había extraído tres millones de onzas de oro durante el año a un costo promedio de \$193 por onza (en comparación con el estándar de la industria de US\$269 por onza), sino que la compañía había identificado 25 millones de onzas adicionales de nuevos recursos en la forma de mineralización de oro. Además, la compañía tenía dos años de producción de oro en su programa de cobertura, y en casi una década de cobertura había creado US\$500 millones en ingresos adicionales.

El nombre de la compañía incluso había entrado en la lengua vernácula, con inversionistas y analistas buscando conjuntos que pudieran 'hacer un BarGold', o llegar a ser tan exitoso como lo había hecho BarGold en más de 13 años desde que se convirtió en una mina de oro. Con la adquisición en agosto de Arequipa Resources, Ltd. de Vancouver, llegó la mina Pierina y otras 47 propiedades en Perú con futuros prometedores. BarGold puso los depósitos

de Pierina en desarrollo y continuó su exploración de Pascua en Chile, que ahora tenía hasta diez millones de onzas en producción. Se esperaba que las dos propiedades generaran hasta un millón de onzas adicionales de oro para la producción anual de BarGold en pocos años, mientras que la empresa conjunta de la compañía con Newmont había aportado 1,2 millones de onzas en reservas desde su creación el año anterior. La nueva Mina Meikle en la propiedad Goldstrike en Nevada también comenzó a producirse en 1996, a tiempo y dentro del presupuesto. Las ventas del año fueron de \$1.3 mil millones por 3.12 millones de onzas.

Justo antes de fin de año, BarGold aparentemente tenía su industria por la cola: excelente flujo de efectivo, altas reservas de oro y algunas de las propiedades de oro más ricas del mundo. Sin embargo, un nuevo hallazgo de oro en Indonesia estaba a punto de sacudir la industria del oro, y BarGold estaría justo en el medio de la vorágine resultante.

A comienzos de 1997, BarGold anunció su pacto con el gobierno indonesio para adquirir una participación del 75 por ciento en el yacimiento de oro Bulsang, considerado el mayor hallazgo de oro desde Witwatersrand en Sudáfrica. La finalización del acuerdo significó que BarGold se despojaría de su rango como el segundo productor de oro más grande del mundo y llegaría al número uno. Sin embargo, los precios del oro tocaron fondo y nadie quedó ileso. Como Munk escribió en el informe anual de la compañía en 1997, "El año pasado trajo una nueva y aleccionadora realidad al negocio del oro". Esto fue levemente como BarGold fue atacado en todos los frentes - financieramente, en la prensa, y en una demanda presentada por Bre-X Minerals Ltd. Aunque el tamaño y las reservas de BarGold lo protegían de muchas consecuencias financieras, la compañía anunció el cierre de sus minas menos eficientes (que suman cuatro) y tuvieron un gran éxito en el tercer trimestre. Según Maclean's, la compañía había sido valorada en el mercado

bursátil en \$15.4 billones, y para fines de 1997 había caído a \$8.6 billones con oro en un mínimo de 12 años de \$295 por onza.

BarGold también tomó calor por sus prácticas de cobertura, y los detractores acusaron a la compañía y a los otros principales productores de manipular el mercado del oro, lo cual Munk negó vehementemente. Además, el proyecto de oro Bulsang en Borneo se había convertido en un lío vicioso. Inicialmente, BarGold creía que había asegurado una participación del 75 por ciento de la mina, para consternación de Bre-X, con sede en Calgary, que había apostado el reclamo y terminó con solo un interés del 25 por ciento. Fue una lucha clásica entre David y Goliat; Bre-X acusó a BarGold de tráfico de influencias, en la forma del ex primer ministro canadiense Brian Mulroney (miembro de la junta de BarGold desde 1993) y el expresidente George Bush (que se unió a la junta en 1995) para obtener acceso al gobierno indonesio de Suharto. Antes de que el polvo se asentara, las acusaciones de corrupción y avaricia afectaron a todos los involucrados, incluido Bre-X, quien luego entabló una demanda en BarGold por intentar robar el huevo de oro. BarGold finalmente se retiró de las negociaciones; Munk mantuvo que la compañía se retiró porque el gobierno indonesio quería controlar demasiado la operación, así como el diez por ciento de la acción.

Para BarGold, 1997 había sido un rudo despertar; la compañía no estaba por encima de las principales fluctuaciones del mercado independientemente de su programa de cobertura, en el cual Munk todavía creía firmemente. Sin embargo, a pesar de una pérdida de ganancias para el año, los ingresos aún eran de \$1.28 mil millones, y la producción de oro era de tres millones de onzas. El año turbulento también trajo algunos cambios ejecutivos: Bob Smith, presidente de BarGold desde 1985, dejó su cargo para convertirse en vicepresidente y John K. Carrington fue nombrado nuevo presidente y COO. BarGold, sin embargo, se recuperó el año siguiente: en 1998 el flujo de caja

operativo fue de US\$539 millones, después de que los costos habían disminuido un 12 por ciento debido al programa implementado el año anterior. Habiendo recortado sus minas operativas a cinco, las ventas de oro se mantuvieron casi iguales en US\$1,280 millones (hasta US\$3 millones) en el año, los ingresos superaron los US\$300 millones por primera vez y la producción de oro aumentó en 200,000 onzas. BarGold seguía siendo la compañía aurífera más rentable del mundo, y por cada onza de oro vendida, la compañía ganaba seis veces más ganancias que sus competidores.

En octubre de 1998, BarGold sufrió un duro golpe cuando falleció el vicepresidente Bob Smith. Conocido generalmente como "el alma de BarGold", Smith había ayudado a dirigir a la empresa a su preeminencia en la década de 1990. El sucesor de Smith como vicepresidente fue Carrington, y Randall Oliphant, exvicepresidente ejecutivo y director financiero, asumió el cargo de presidente y director ejecutivo.

La empresa volvió a sufrir críticas a fines de la década de 1990 por sus prácticas de cobertura, durante otra caída de la industria que causó pérdidas sustanciales. Con los precios llegando a su punto más bajo en 20 años, y las ventas de BarGold se dispararon en 1999, la señalización fue inevitable. BarGold fue acusado de descargar demasiado oro en el mercado, lo que provocó precios más bajos, cuando parte de la culpa recae en los bancos y en los planes del Fondo Monetario Internacional para descargar cantidades sustanciales de sus reservas de oro. Irónicamente, Munk presionó mucho para que los bancos y el FMI lo reconsideraran, ya que el mercado del oro estaba en tal desorden. Ellos obedecieron; los precios del oro se dispararon; todo el mundo estaba contento, hasta la próxima bajada. Sin embargo, varios de los principales productores de la industria, incluidas BarGold, Placer Dome y Cambior, Inc., prometieron disminuir sus programas de cobertura.

Mientras que la debacle de Indonesia había terminado, pero no se olvidaba, BarGold seguía buscando propiedades prometedoras. En 1999, siguiendo el ejemplo de Placer Dome, BarGold se fue a África y pronto adquirió Sutton Resources. Sutton había estado explorando la propiedad Bulyanhulu, situada en el noroeste de Tanzania, ensalzada como el depósito de oro más grande del este de África con reservas de 8,8 millones de onzas de oro de grado excepcionalmente alto. Por cada Bulsang, había un Bulyanhulu, y BarGold tenía mucho más de este último que el primero. La compañía finalizó el año con ventas de oro de \$1,42 mil millones, ingresos netos de \$331 millones (un 10 por ciento más que el año anterior) y producción de otras 500,000 onzas para un total de 3.7 millones de onzas de oro.

BarGold al borde de un nuevo siglo era más o menos lo mismo que BarGold históricamente y con adquisiciones, producción estable y ganancias excepcionales. En marzo, la compañía llegó a un acuerdo con TNR Resources para comprar muchas de sus propiedades en Argentina, un área en la que BarGold ya estaba establecida a través de sus exploraciones y minería de oro en el cinturón de El Indio. Sin embargo, Peter Munk estaba decidido a no dar por sentada la fortuna de su compañía. Citado en la historia corporativa por Peter C. Newman, que BarGold encargó y publicó en 1995, Munk dijo: "... Nos decimos entre nosotros que no nos pongamos demasiado eufóricos. Les recuerdo [a su equipo de dirección ejecutiva] que no se dejen atrapar por el pecado mortal de la arrogancia. Nunca debemos comenzar a creer que somos invencibles; eso sería fatal. Sigo repitiendo a mi gente, y les pido que me lo repitan, así estoy seguro de que lo entienden, que todavía somos los mismos seres humanos que hace 10 años cuando estábamos luchando. Los balances cambian, pero las personas no. Nunca seremos demasiado grandes para nuestros pantalones. (Funding Universe, n.d.)

La compañía ofreció US\$9.200 millones para Placer Dome Inc. en una oferta anunciada el 31 de octubre de 2005. Durante las siguientes semanas, Placer Dome recomendó a los accionistas rechazar la oferta. En diciembre, la junta directiva de Placer Dome aprobó una oferta incrementada por valor de US\$10.4 mil millones. La transacción se cerró a principios de 2006, convirtiendo a BarGold en el mayor productor de oro del mundo.

El 24 de julio de 2006, BarGold anunció su intención de comprar NovaGold Resources y Pioneer Metals. La oferta no solicitada por NovaGold Resources fue de US\$1.29 mil millones o US\$14.50 por acción, y la oferta solicitada por Pioneer Metals fue de US\$53 millones o US\$.88 por acción. La administración de NovaGold calificó rápidamente la oferta de BarGold por infravalorada. Sin embargo, la gerencia de Pioneer apoyó rápidamente la oferta de BarGold por su compañía. Previamente, el 19 de junio de 2006, NovaGold hizo una oferta no solicitada por Pioneer Metals por un valor de 31 millones de dólares. NovaGold y Pioneer actualmente están en litigio por el proyecto Grace en British Columbia, Canadá. Ese proyecto se encuentra junto al proyecto Nova Gold de Galore Creek y a 75 kilómetros de la mina Eskay Creek de BarGold. NovaGold y BarGold también se cruzan en el proyecto Donlin Creek en Alaska, donde NovaGold posee el 70% y BarGold es el 30% propietario; sin embargo, BarGold tiene derecho a ganar un 70% como resultado de su adquisición de Placer Dome en enero de 2006.

El 14 de agosto de 2006, NovaGold presentó una demanda en Columbia Británica, Canadá, alegando que BarGold hizo un uso indebido de información confidencial para presentar su oferta por los metales Pioneer. Como parte de la demanda, NovaGold está solicitando que las acciones ofrecidas a BarGold en virtud de la oferta de Pioneer se celebren en un fideicomiso para NovaGold. El 25 de agosto de 2006, NovaGold presentó una segunda demanda contra BarGold, esta vez en el tribunal del Distrito de Alaska alegando que BarGold

violó las leyes de seguridad de los EE. UU. al tergiversar su posición al afirmar repetidamente que está en camino de obtener un interés del 70% en Donlin Mina Creek. La demanda buscaba una suspensión temporal de la oferta hostil de BarGold por NovaGold.

El 16 de diciembre de 2006, después de extender la oferta por NovaGold 6 veces, aumentar la oferta una vez y reducir el límite para el traspaso de acciones ofrecidas del 75% al 50%, y luego a un mínimo, BarGold finalmente dejó que la oferta expirara. El resultado neto para BarGold fue una participación del 12,7% de las acciones en circulación de NovaGold. El entonces presidente ejecutivo de BarGold, Greg Wilkins, indicó que la compañía buscaría oportunidades de adquisición en otro lado. Más recientemente, se informó que la compañía estaba buscando recursos de Aurelian en Ecuador.

En noviembre de 2007, NovaGold y Teck Cominco anunciaron la suspensión del proyecto Galore Creek y la participación de Nova Gold se desplomó. Durante el verano y el otoño de 2008, Nova Gold intentó poner en producción su proyecto Rock Creek en Alaska. Después de menos de dos meses de operación, la producción se cerró por motivos oscuros. El 2 de enero de 2009, Nova Gold anunció una colocación privada de 60 millones de dólares para un control del 30% en la compañía, valorando la compañía en aproximadamente 200 millones de dólares, o 1/8 del precio ofrecido por BarGold dos años antes.

Durante 2007 y 2008, la compañía ofreció un premio de US\$10 millones a la comunidad científica en un intento por mejorar las tasas de recuperación de plata en su mina Veladero en Argentina. Las tasas de recuperación de plata fueron inferiores al 7%, porque el metal está ligado a sílice, que es difícil de disolver mediante el procesamiento de cianuración convencional. Unos 1,750 investigadores de 43 países se registraron como participantes con 130

propuestas presentadas. Nueve propuestas fueron seleccionadas para la prueba.

BarGold creó la mayor oferta de acciones en la historia de Canadá durante 2009, cuando emitió una oferta de acciones de US\$3 mil millones, que se incrementó al día siguiente a US\$3.5 mil millones en respuesta a la demanda del mercado. Los ingresos de la oferta se utilizaron para eliminar las coberturas de oro de la empresa, que bloquearon el precio de venta de la producción futura, en lugar de venderlo a precios de mercado.

En febrero de 2010, BarGold anunció planes para crear una compañía separada para mantener sus activos en Tanzania, llamada African BarGold. BarGold retendría la propiedad mayoritaria en la nueva compañía, después de su cotización en la Bolsa de Londres. African BarGold cotizaba en la Bolsa de Londres a mediados de marzo de 2010, con una oferta pública inicial de US\$3,600 millones. Las acciones ofrecidas en la LSE recaudaron más de 500 millones de libras. En junio, la empresa fue admitida en el índice FTSE 100.

En abril de 2011, BarGold venció una oferta de adquisición de Equinox Minerals por parte de China Minmetals.

En agosto de 2013, BarGold acordó vender sus activos de Yilgarn South en Australia Occidental a Gold Fields de Sudáfrica por US\$300 millones, desinvirtiendo sus operaciones de Granny Smith Darlot y Lawlers. (Companies History, 2014)

## 2.2 Historia de PuviGold en República Dominicana

El 31 de octubre de 2005, BarGold anunció la decisión de comprar todos los activos de Placer Dome America Holding Corporation en todo el mundo. Esa operación involucró a Goldcorp, otra de las grandes compañías mineras canadienses que, al igual que BarGold, explotaba yacimientos en zonas cercanas a las minas de Placer Dome.

La transacción fue completada el 12 de mayo de 2006. Para iniciar las operaciones en la República Dominicana BarGold y Goldcorp crearon una nueva empresa llamada PuviGold que debía regirse por los mismos términos del Contrato Especial de Arrendamiento de Derechos Mineros otorgado a Placer Dome cuatro años antes. (Moya Pons, El oro en la historia dominicana, 2016)

La participación del Estado dominicano en el capital de la Rosario Dominicana y la posterior nacionalización de esta empresa convirtieron la minería de oro en uno de los temas centrales del debate nacional. La explotación de este metal, que hasta entonces había sido mayormente una actividad campesina privada, casi invisible para la mayoría de los dominicanos, adquirió rápidamente relevancia pública.

A mediados de 2009, tras un proceso de aprobación que demandó 22 meses y fue validado por las dos cámaras del Congreso nacional dominicano, BarGold firmó un contrato con el gobierno de República Dominicana para la producción de oro y plata en la mina Pueblo Viejo, en la zona de Cotuí.

Según aquél contrato, la empresa obtuvo autorización para trabajar en la mina por un período de 25 años. Su construcción demandó una inversión de más

de 3.000 millones de dólares y el desembolso extranjero más grande en la historia del país.

Antes del inicio de la operación de la mina, ya en 2013, y con el argumento de un incremento en el precio del oro ese año, el gobierno dominicano solicitó realizarle cambios al contrato firmado con la empresa para volver a analizar la situación ante ese nuevo panorama. Se sucedieron reuniones y conversaciones con la empresa para que el estado dominicano obtuviera más beneficios para el país. (Moya Pons, El oro en la historia dominicana, 2016)

Luego de varias reuniones, conversaciones y debates, tanto la empresa como el gobierno de la República Dominicana llegaron a un acuerdo: se estipularon ingresos extras de 1.500 millones de dólares a los 10.000 millones de dólares que recibiría la nación en el convenio anterior y se eliminó una cláusula que le permitía a la empresa empezar a tributar al país a partir de la recuperación completa de su inversión. De esta manera, el Gobierno dominicano empezará a recibir de inmediato recursos por la explotación de la mina, que durante los primeros tres años prevé alcanzar los 2.200 millones de dólares.

En declaraciones a la prensa, el presidente de la compañía en el país afirmó que las negociaciones fueron "muy complejas", al tiempo que defendió la inversión de la empresa que cifró en los 4.500 millones de dólares. "BarGold vino para quedarse; para asumir un compromiso de largo plazo y vamos a trabajar para contribuir al desarrollo del pueblo dominicano", expuso el ejecutivo. (Moya Pons, El oro en la historia dominicana, 2016)

## 2.3 Filosofía y Estructura de Puvigold

Su filosofía está basada en valores los cuales guían sus acciones diarias y el trabajo que les permite alcanzar sus prioridades a corto plazo y sus objetivos a largo plazo. Sus valores tienen un objetivo en común: lograr la excelencia en todo lo que hacen. Para lograr su objetivo, deben trabajar en equipo y comunicarse en forma clara para que cada decisión sea tomada con un propósito. (Barrick, 2018)

Nuestra gente. Atraer y desarrollar a personas excepcionales que actúen con integridad, busquen la excelencia incansablemente e inspiren a otros a dar lo mejor de sí mismos.

Urgencia. Actuar con rapidez. Buscar oportunidades y determinar cómo maximizar su desarrollo.

Responsabilidad y cumplimiento. Actuar como dueños. Tomar la iniciativa. Admitir nuestros errores y aprender de ellos. Impulsar cambios. Buscar siempre formas de hacer mejor las cosas.

Alianzas. Ganar confianza y generar transparencia en la construcción de relaciones duraderas con nuestra gente, con los países y comunidades en los que operamos.

Excelencia operativa. Liderar la industria en cuanto a prácticas de seguridad y protección del medio ambiente, a la vez que desarrollamos el potencial de todos nuestros activos con ingenio, motivación e innovación.

Valor para los accionistas. Asignar recursos económicos y de personal a oportunidades que aumenten nuestro flujo de caja disponible por acción, mientras se maximiza el valor de nuestro activo neto.

Ejecución. Hacer lo que decimos que vamos a hacer.

Su visión es la generación de riqueza y bienestar a través de la minería responsable para los dueños, nuestra gente, y los países y comunidades con los que se asocian. Nuestro objetivo es ser la líder en minería enfocada en oro, haciendo crecer nuestro flujo de caja por acción por medio del desarrollo y operación de activos de alta calidad, a través de la asignación disciplinada de capital humano y financiero y de la excelencia operativa. (Barrick, 2018)

Sus principios fundamentales y prioridades para alcanzar su propósito están adheridos a los siguientes aspectos:

Enfoque, centrar nuestro portafolio en minas de oro que maximicen nuestro flujo de caja por acción y potencial de crecimiento. Nos enfocamos en el metal que mejor conocemos, el oro, y asignamos nuestro capital a minas y proyectos de desarrollo que brinden un mayor flujo de caja por acción. Nuestros activos competirán por capital y aquellos activos que no estén generando la rentabilidad adecuada, serán vendidos. Este enfoque favorece activos de oro de bajo costo, alta rentabilidad en lugares de bajo riesgo geopolítico y con potencial para generar de forma progresiva un mayor flujo de caja disponible. Sólo invertimos en aquellos proyectos que cumplen con nuestros objetivos estratégicos como también aquellos que coinciden con nuestro criterio de rentabilidad: esperamos que nuestro portafolio nos genere una rentabilidad del 10 al 15 por ciento del capital invertido a través del ciclo del precio del metal y como tal, los proyectos individuales son evaluados contra una tasa mínima de rentabilidad del 15 por ciento.

Excelencia Minera, desarrollar todo el potencial de nuestras minas. Somos una empresa de socios y propietarios. Nuestros gerentes, directores ejecutivos y otros líderes operacionales mineros y de proyectos mineros deben gestionar el negocio de una forma sustentable para así generar el máximo flujo de caja disponible y potenciar el crecimiento futuro. Eliminamos toda burocracia donde sea posible. Mantenemos solo un pequeño equipo de expertos en las distintas disciplinas para que brinden a los líderes estratégicos y operativos su experiencia en la supervisión, asesoramiento y evaluación en la eficiente asignación de capital en el portafolio. Naturalmente, como consecuencia de una mayor autonomía se genera una mayor responsabilidad, y nosotros buscamos la excelencia operativa en cada uno de los niveles de la empresa. Aquellos que no logren cumplir con ello perderán su lugar en nuestro equipo.

Personas, contratar, gestionar y motivar a personas excepcionales. Somos incansables en la búsqueda y en la atracción de los mejores talentos y nos aseguramos de que se encuentren ubicados en las mejores posiciones para su crecimiento individual y éxito. Somos claros en cuanto a las expectativas de desempeño y liderazgo que esperamos y entregamos retroalimentación al respecto en forma regular. Existen reconocimientos significativos por un gran desempeño, así como también existen consecuencias por un mal desempeño. Compensamos a nuestros empleados de forma competitiva y, a través del Plan Global de Empleados, estos también son dueños de nuestro negocio, lo que trae consigo la responsabilidad de actuar en todo momento en el mejor interés de PuvíGold, sus accionistas y otras partes interesadas. El innovador plan de asociación premia a nuestros mejores colaboradores con incentivos a largo plazo que, en el transcurso del tiempo, los convertirán en propietarios significativos del negocio que lideran.

Flexibilidad Financiera, fortalecer nuestro balance general en forma continua. La prudente gestión financiera ha sido uno de los cimientos de PuvíGold desde

sus inicios. Estamos comprometidos a tener un sólido balance que pueda soportar la volatilidad en el precio del oro y pagar un dividendo, lo que nos permita aumentar nuestro flujo de caja disponible por acción sin comprometer nuestro valor neto de activo.

Alianzas, vivir y respirar los valores de una asociación. Las alianzas están en el corazón de todo lo que hacemos. Somos una empresa radicalmente interdependiente. Nuestros empleados, dueños y los países y comunidades en los que operamos tienen un rol esencial que cumplir. Confiamos los unos en los otros, somos transparentes y francos con el otro y compartimos las responsabilidades de igual a igual. Consideramos los intereses del otro seriamente.

Crecimiento, crecer a través de la exploración racional, las adquisiciones robustas y la innovación incansable. Buscamos oportunidades de crecimiento que aumenten nuestro flujo de caja disponible y valor neto de activo por acción. Identificamos, exploramos y desarrollamos solo aquellos proyectos que muestren el potencial para una rentabilidad superior al capital invertido, comparando todas las oportunidades de inversión con una tasa mínima de rentabilidad de 15% para precios de metal a largo plazo y un precio de oro de \$ 1,200 por onza. También crecemos al mejorar constantemente en todo lo que hacemos, desde la eficiencia con la que lideramos nuestro negocio hasta el desarrollo de tecnologías que ponen a nuestra disposición recursos que nuestros competidores no tienen. Trabajamos incansablemente para ser líderes inteligentes en la tecnología y la innovación, adoptando y desarrollando nuevos métodos a bajo riesgo y rentabilidades altas. (Barrick, 2018)

PuviGold tiene dos localidades, la mina como tal localizada en la provincia Sánchez Ramírez, a 100 kilómetros de Santo Domingo y la oficina presidencial ubicada en el Distrito Nacional.

Al mes de mayo tenía una cantidad aproximada de 2,300 empleados, de los cuales el 95% son dominicanos y 847 son empleados que pertenecen a las comunidades entre Cotuí, Piedra Blanca y Maimón que son las áreas más impactadas por las operaciones de la mina.

La estructura organizacional de PuviGold está dividida en dos grandes equipos, una conformada por un presidente quien es responsable de ejercer el liderazgo y representar a la empresa ante el gobierno dominicano y un gerente general ejecutivo quien debe dirigir y controlar las operaciones, para garantizar resultados eficientes y el crecimiento sustentable de la organización contribuyendo a la maximización del retorno de la inversión de los accionistas.

Al presidente se le reportan los departamentos de Comunicaciones, Responsabilidad Social, Legal, Cumplimiento y Seguridad de País, los empleados de estos departamentos en su mayoría se encuentran localizados en las oficinas ubicada en la ciudad de Santo Domingo.

Al gerente general ejecutivo se les reportan los departamentos de Medio Ambiente, Cadena de Suministros, Seguridad de Activos, Crecimiento, Prevención de Riesgos, Proyecto de Capitales, Finanzas, Minería, Procesos, Mantenimiento, Tecnología, Mejora Continua, Recursos Humanos, Entrenamiento y Energía, este personal se encuentra ubicado en la mina en la provincia de Sánchez Ramírez.

## 2.4 Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos de PuviGold está conformado por un gerente y cuatro superintendentes. Las cuatro grandes áreas son Adquisición

de Talento, Remuneración Total, Relaciones Industriales y Campamento & Servicios.

Al igual que los demás departamentos de Puvigold, Recursos Humanos se rige en base a la filosofía, políticas y procedimientos.

## 2.5 Adquisición de Talentos

El área de adquisición de talentos está compuesta por Empleo Local, Gestión de Talento y Reclutamiento.

El área de Empleo Local administra el programa Plan Rotacional el cual es encargado de trabajar con generar empleo temporal para trabajadores no calificados de las comunidades cercanas. Los participantes son escogidos a través de un sistema de lotería y posteriormente pasan por un proceso de selección interno.

La división Gestión de Talento trabaja con los procesos de evaluación de desempeño que trabaja con un sistema digital, el mismo tiene un ciclo de un año donde se establecen los objetivos, se realiza una retroalimentación de mitad de año y al final se realiza la evaluación de final de año. Además, trabaja con el proceso de promociones, para garantizar que los empleados promovidos cumplan con el perfil y requisitos del nuevo puesto. Está a cargo del plan de sucesión para identificar los sucesores de las posiciones críticas y crearles un plan de desarrollo individual para que estén listos al momento de ocurrir el posible movimiento de posición.

El área de reclutamiento está a cargo trabajar con la planificación de personal para el año, a través de reclutamiento y selección se llena todas las vacantes necesarias de la empresa con el personal idóneo identificado.

## 2.6 Análisis y presentación de resultados

Durante el cuatrimestre comprendido entre los meses de enero y abril de este año 2018 fueron contratados 29 empleados con el perfil de profesional y administrativo. Los mismos pertenecen a los siguientes departamentos: Capital de Proyectos, Energía, Geología, Legal, Mantenimiento, Prevención de Riesgos, Procesos, Recursos Humanos, Responsabilidad Social.

Para el cálculo de la muestra estaremos utilizando una formula digital (Survey Monkey, 2018), en la cual tomaremos la población de 29 contratados, un 95% de nivel de confianza y un margen de error de un 5%.

El resultado de la muestra fue de 28 empleados contratados en el primer trimestre del año 2018, dicha muestra tendrá la capacidad para ser encuestados y tener suficiente tiempo en la empresa para valorar diferentes aspectos necesarios.

### 2.6.1 Encuesta realizada a la muestra

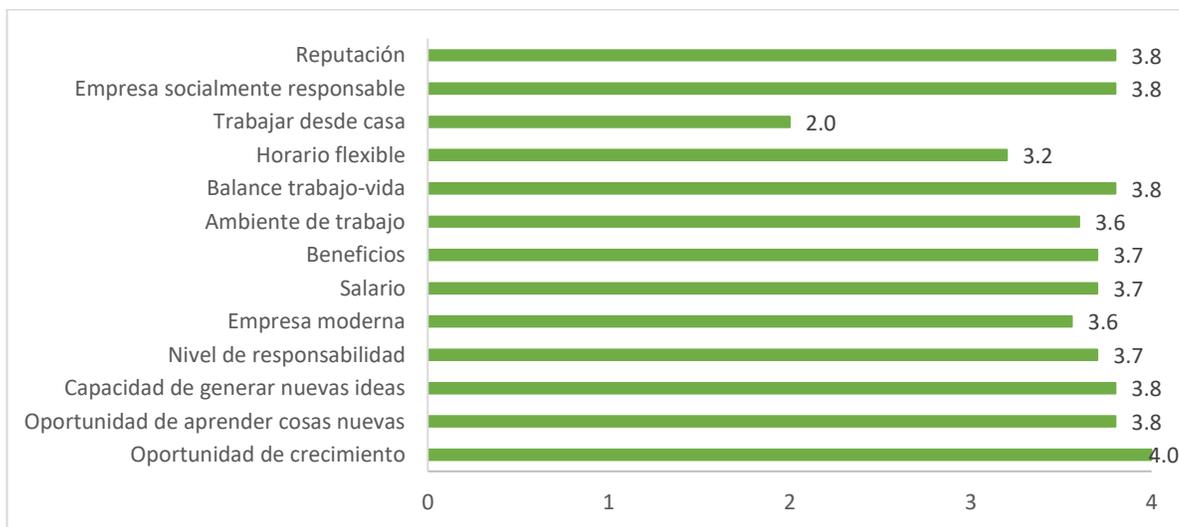
1. Califique los siguientes aspectos al momento de elegir una empresa para trabajar. Siendo 4 Muy importante, 3 Importante, 2 Algo importante, 1 Nada importante.

Tabla 1 Aspectos valorados por empleados, cantidad y porcentaje por persona

Aspecto	Muy importante	Importante	Algo importante	Nada importante	Total
Oportunidad de crecimiento	28 100.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	28 100.00%
Oportunidad de aprender cosas nuevas	23 80.00%	5 20.00%	0 0.00%	0 0.00%	28 100.00%
Capacidad de generar nuevas ideas	23 80.00%	5 20.00%	0 0.00%	0 0.00%	28 100.00%
Nivel de responsabilidad	20 70.00%	8 30.00%	0 0.00%	0 0.00%	28 100.00%
Empresa moderna	18 66.67%	8 22.22%	2 11.11%	0 0.00%	28 100.00%
Salario	19 70.00%	9 30.00%	0 0.00%	0 0.00%	28 100.00%
Beneficios	20 70.00%	8 30.00%	0 0.00%	0 0.00%	28 100.00%
Ambiente de trabajo	17 60.00%	11 40.00%	0 0.00%	0 0.00%	28 100.00%
Balance trabajo-vida	22 80.00%	6 20.00%	0 0.00%	0 0.00%	28 100.00%
Horario flexible	14 50.00%	8 30.00%	3 10.00%	3 10.00%	28 100.00%
Trabajar desde casa	0 0.00%	7 25.00%	14 50.00%	7 25.00%	28 100.00%
Empresa socialmente responsable	25 90.00%	0 0.00%	3 10.00%	0 0.00%	28 100.00%
Reputación	23 80.00%	5 20.00%	0 0.00%	0 0.00%	28 100.00%

Fuente: Encuesta realizada desde el 27 al 29 de junio 2018

Gráfica 1 Promedio por aspecto



Fuente: Tabla 1

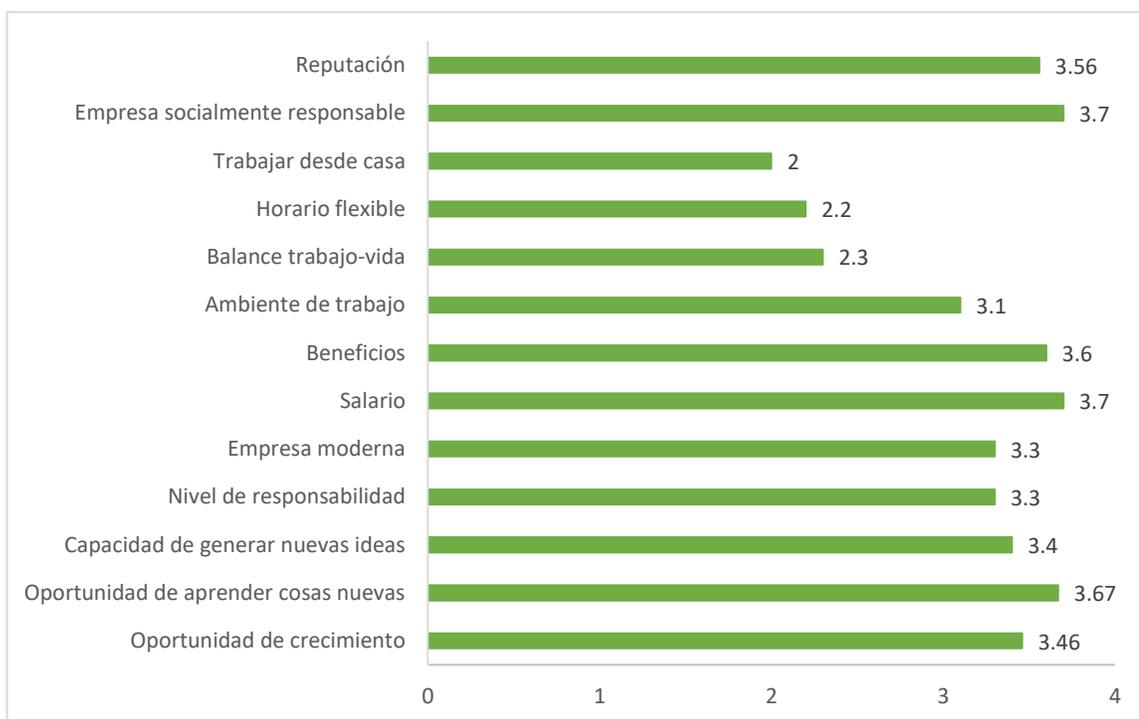
2. En los siguientes aspectos, ¿Qué hace a PuviGold una empresa atractiva? Siendo 4 Muy atractiva, 3 Atractiva, 2 Algo atractiva, 1 Nada atractiva.

Tabla 2 Aspectos valorados por empleados en PuviGold, cantidad y porcentaje por persona

Aspecto	Muy atractiva	Atractiva	Algo atractiva	Nada atractiva	N/A	Total
Oportunidad de crecimiento	14 50.00%	11 40.00%	3 10.00%	0 0.00%	0 0.00%	28 100.00%
Oportunidad de aprender cosas nuevas	19 66.67%	9 33.33%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	28 100.00%
Capacidad de generar nuevas ideas	14 50.00%	11 40.00%	3 10.00%	0 0.00%	0 0.00%	28 100.00%
Nivel de responsabilidad	8 30.00%	20 70.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	28 100.00%
Empresa moderna	14 50.00%	8 30.00%	6 20.00%	0 0.00%	0 0.00%	28 100.00%
Salario	20 70.00%	8 30.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	28 100.00%
Beneficios	20 70.00%	6 20.00%	3 10.00%	0 0.00%	0 0.00%	28 100.00%
Ambiente de trabajo	11 40.00%	11 40.00%	3 10.00%	3 10.00%	0 0.00%	28 100.00%
Balance trabajo-vida	3 10.00%	6 20.00%	17 60.00%	3 10.00%	0 0.00%	28 100.00%
Horario flexible	3 10.00%	8 30.00%	8 30.00%	8 30.00%	0 0.00%	28 100.00%
Trabajar desde casa	0 0.00%	6 20.00%	11 40.00%	6 20.00%	6 20.00%	28 100.00%
Empresa socialmente responsable	20 70.00%	8 30.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	28 100.00%
Reputación	16 55.56%	12 44.44%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	28 100.00%

Fuente: Encuesta realizada desde el 27 al 29 de junio 2018

Gráfica 2 Promedio por aspecto



Fuente: Tabla 2

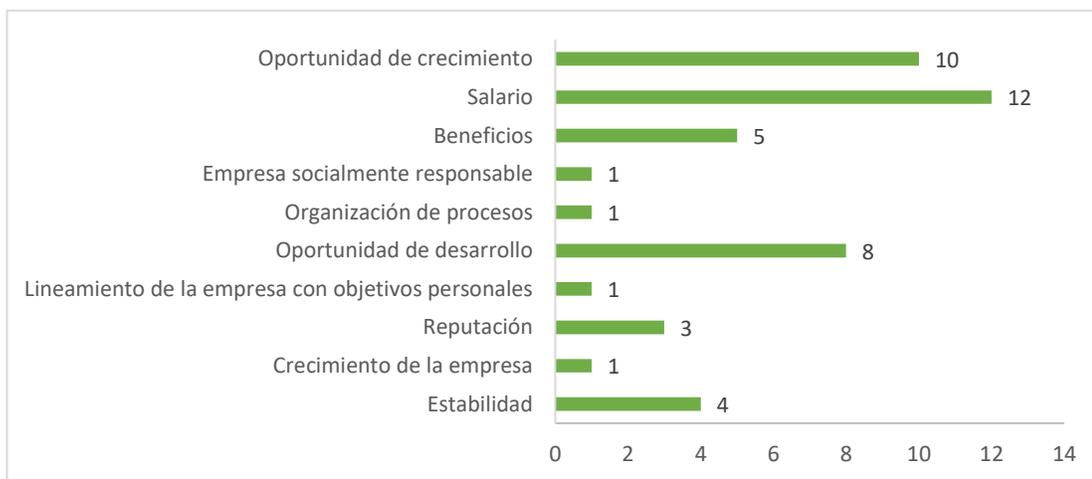
3. Cuando busca una nueva oportunidad de trabajo, ¿cuáles son las principales cosas que observa?

Tabla 3 Aspectos observados al buscar nuevo trabajo

Aspecto	Cantidad	Porcentaje
Estabilidad	4	8.70%
Crecimiento de la empresa	1	2.17%
Reputación	3	6.52%
Lineamiento de la empresa con objetivos personales	1	2.17%
Oportunidad de desarrollo	8	17.39%
Organización de procesos	1	2.17%
Empresa socialmente responsable	1	2.17%
Beneficios	5	10.87%
Salario	12	26.09%
Oportunidad de crecimiento	10	21.74%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada desde el 27 al 29 de junio 2018

Gráfica 3 Aspectos observados al buscar nuevo trabajo



Fuente: Tabla 3

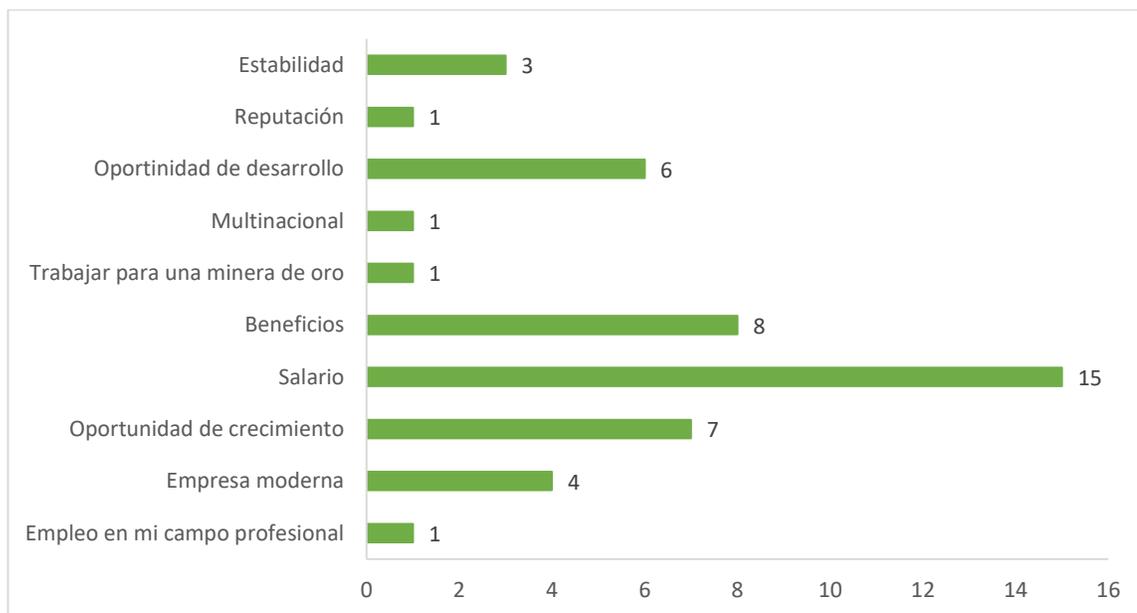
4. ¿Cuáles fueron las razones por las que eligió postularse para su trabajo actual?

Tabla 4 Razones elegidas para postularse a un trabajo

Aspecto	Cantidad	Porcentaje
Estabilidad	3	6.38%
Reputación	1	2.13%
Oportunidad de desarrollo	6	12.77%
Multinacional	1	2.13%
Trabajar para minera de oro	1	2.13%
Beneficios	8	17.02%
Salario	15	31.91%
Oportunidad de crecimiento	7	14.89%
Empresa moderna	4	8.51%
Empleo en mi campo profesional	1	2.13%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada desde el 27 al 29 de junio 2018

Gráfica 4 Razones elegidas para postularse a un trabajo



Fuente: Tabla 4

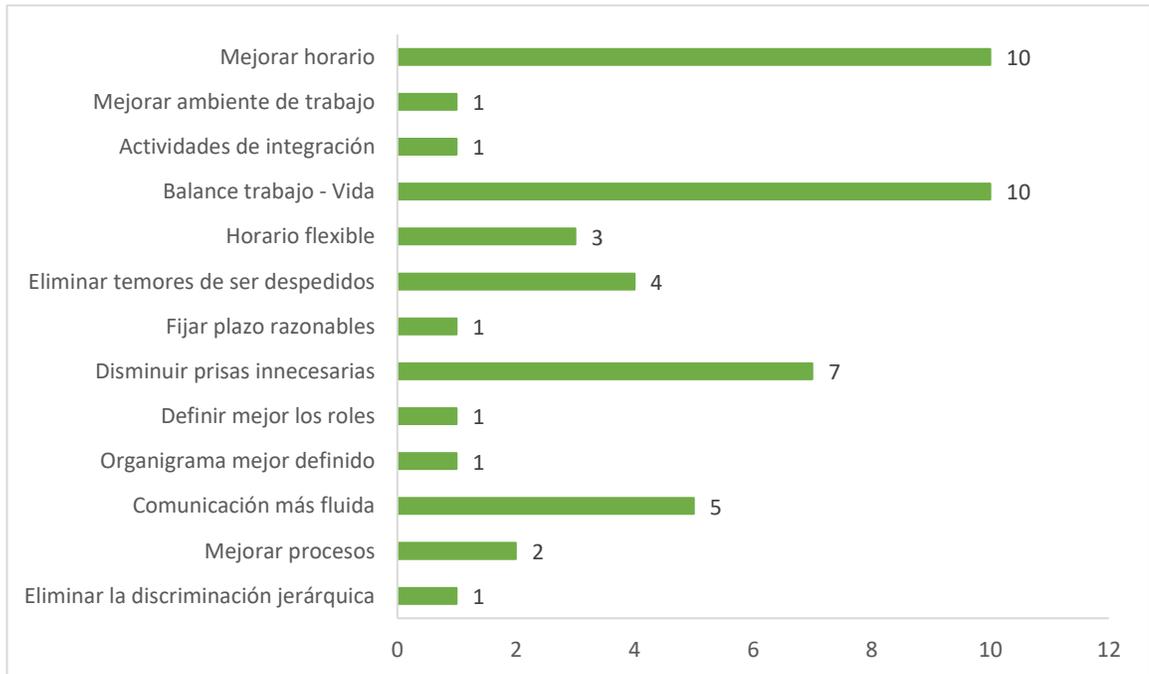
## 5. ¿Qué haría a Puvigold un mejor lugar de trabajo?

Tabla 5 Aspecto para mejorar a Puvigold

Aspecto	Cantidad	Porcentaje
Mejor horario	10	21.28%
Mejorar ambiente de trabajo	1	2.13%
Actividades de integración	1	2.13%
Balance trabajo - vida	10	21.28%
Horario flexible	3	6.38%
Eliminar temores de ser despedidos	4	8.51%
Fijar plazos razonables	1	2.13%
Disminuir prisas innecesarias	7	14.89%
Definir mejor los roles	1	2.13%
Organigrama mejor definido	1	2.13%
Comunicación más fluida	5	10.64%
Mejorar procesos	2	4.26%
Eliminar la discriminación jerárquica	1	2.13%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada desde el 27 al 29 de junio 2018

Gráfica 5 Aspecto para mejorar a Puvigold



Fuente: Tabla 5

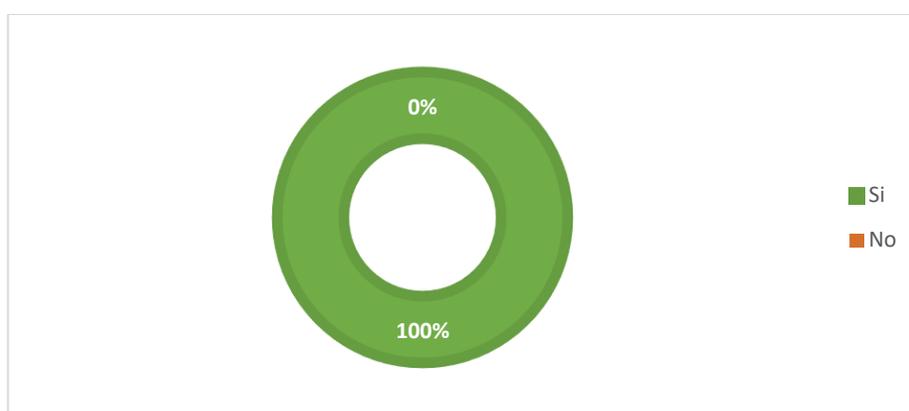
## 6. ¿Eres feliz trabajando en Puvigold ¿Por qué?

Tabla 6 Cantidad y porcentaje de empleados

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	28	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada desde el 27 al 29 de junio 2018

Gráfica 6 Porcentaje de empleados



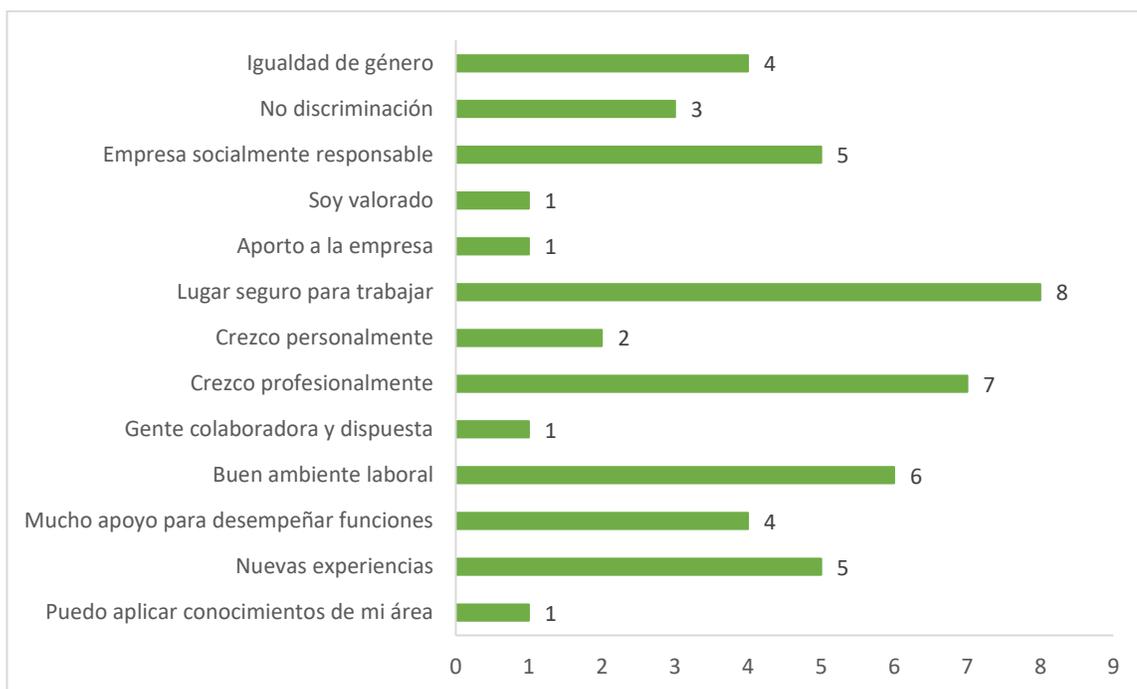
Fuente: Tabla 6

Tabla 7 Razones de felicidad

Aspecto	Cantidad	Porcentaje
Igualdad de género	4	8.33%
No discriminación	3	6.25%
Empresa socialmente responsable	5	10.42%
Soy valorado	1	2.08%
Aporto a la empresa	1	2.08%
Lugar seguro para trabajar	8	16.67%
Crezco personalmente	2	4.17%
Crezco profesionalmente	7	14.58%
Gente colaboradora y dispuesta	1	2.08%
Buen ambiente laboral	6	12.50%
Mucho apoyo para desempeñar funciones	4	8.33%
Nuevas experiencias	5	10.42%
Puedo aplicar conocimientos de mi área	1	2.08%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada desde el 27 al 29 de junio 2018

Gráfica 7 Razones de felicidad



Fuente: Tabla 7

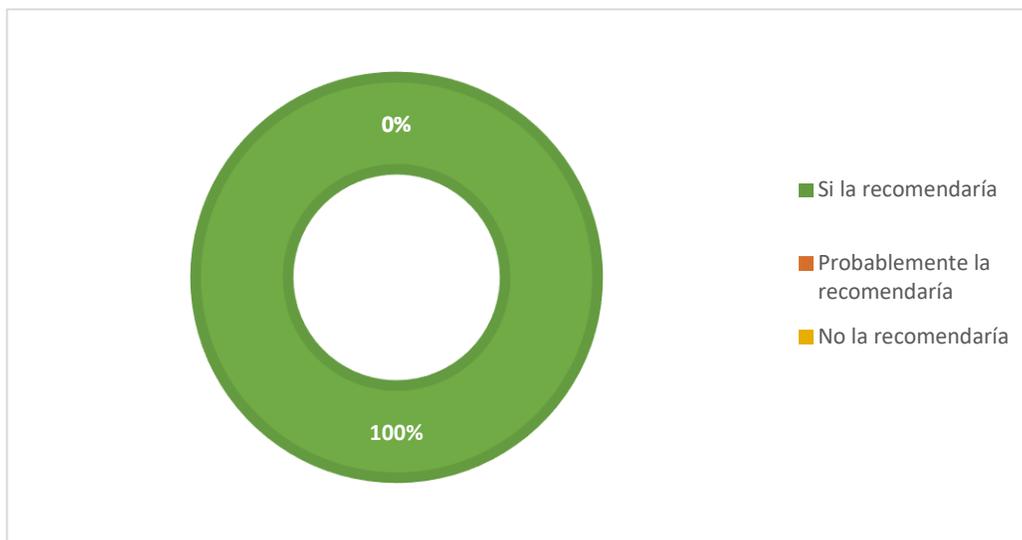
## 7. ¿Recomendarías a Puvigold como empresa donde trabajar?

Tabla 8 Recomendación Puvigold para trabajar

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si la recomendaría	28	100.00%
Probablemente la recomendaría	0	0.00%
No la recomendaría	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada desde el 27 al 29 de junio 2018

Gráfica 8 Recomendación PuviGold para trabajar



Fuente: Tabla 8

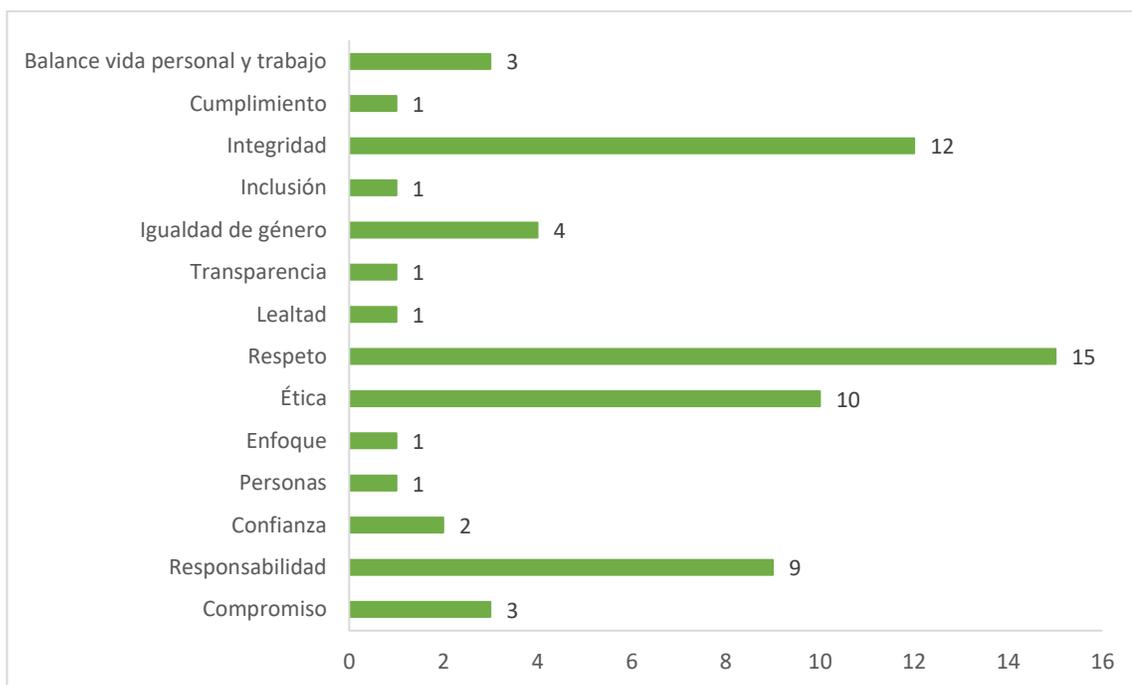
8. ¿Cuáles son los valores más importantes que buscas en un trabajo?

Tabla 9 Valores más importantes

Valores	Cantidad	Porcentaje
Balance vida personal y trabajo	3	4.69%
Cumplimiento	1	1.56%
Integridad	12	18.75%
Inclusión	1	1.56%
Igualdad de género	4	6.25%
Transparencia	1	1.56%
Lealtad	1	1.56%
Respeto	15	23.44%
Ética	10	15.63%
Enfoque	1	1.56%
Personas	1	1.56%
Confianza	2	3.13%
Responsabilidad	9	14.06%
Compromiso	3	4.69%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada desde el 27 al 29 de junio 2018

Gráfica 9 Valores más importantes



Fuente: Tabla 9

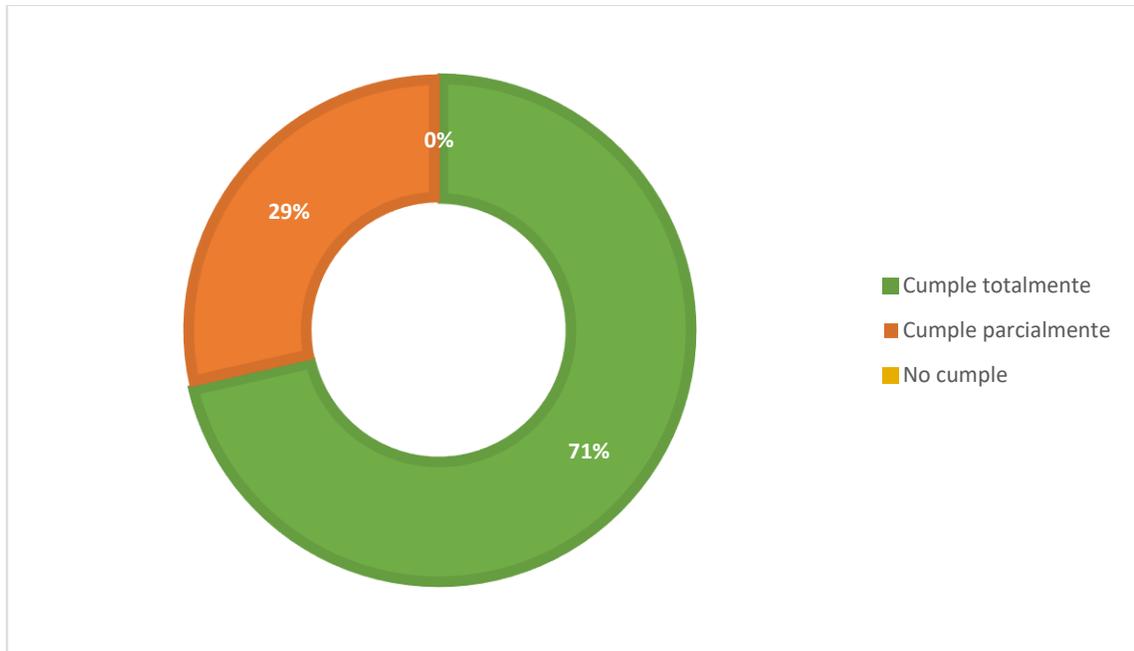
9. En función de lo que sabes sobre la empresa, ¿crees que PuviGold cumple esos valores?

Tabla 10 Cumplimiento valores

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Cumple totalmente	20	71.00%
Cumple parcialmente	8	29.00%
No cumple	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada desde el 27 al 29 de junio 2018

Gráfica 10 Cumplimiento valores



Fuente: Tabla 10

Basados en los resultados de la encuesta aplicada a 28 empleados de PuviGold contratados en el primer cuatrimestre del 2018 podemos concluir que:

- Para los empleados los aspectos más importantes son la oportunidad de crecimiento, la oportunidad de crecimiento, reputación de la empresa, que sea socialmente responsable, que haya un balance de vida y trabajo y que puedan tener la capacidad de generar nuevas ideas.
- De esos aspectos importantes identificados por los empleados, PuviGold solamente es atractiva en cuanto a ser una empresa socialmente responsable y la reputación.
- Sin embargo, PuviGold es una empresa muy atractiva en el aspecto salario que es un componente en el cual los empleados toman en cuenta al momento de cambiar de trabajo o puesto.

- Algo que se evidenció con los resultados de la encuesta es que los empleados desean tener un mayor balance entre su vida personal y trabajo y que el horario actual de PuviGold no les permite, ya que fueron de los aspectos que mencionaron deben ser mejorados y harían de la empresa un mejor lugar para trabajar.
- Es notorio que estos empleados ingresados en el primer cuatrimestre del año 2018 están muy felices de trabajar en PuviGold, ya que lo consideran un lugar seguro donde trabajar, tienen la oportunidad de crecer profesionalmente y existe un buen ambiente laboral.
- El 100% de la muestra indicó que si recomendaría a PuviGold como una empresa para trabajar, lo que evidencia los valores que tiene la empresa y que los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a ella.
- Los valores identificados por los empleados al momento de escoger una empresa para trabajar fueron respeto, integridad, ética y responsabilidad.
- De esos valores el 71% de los encuestados entienden que PuviGold cumplen totalmente y un 29% que cumple parcialmente.

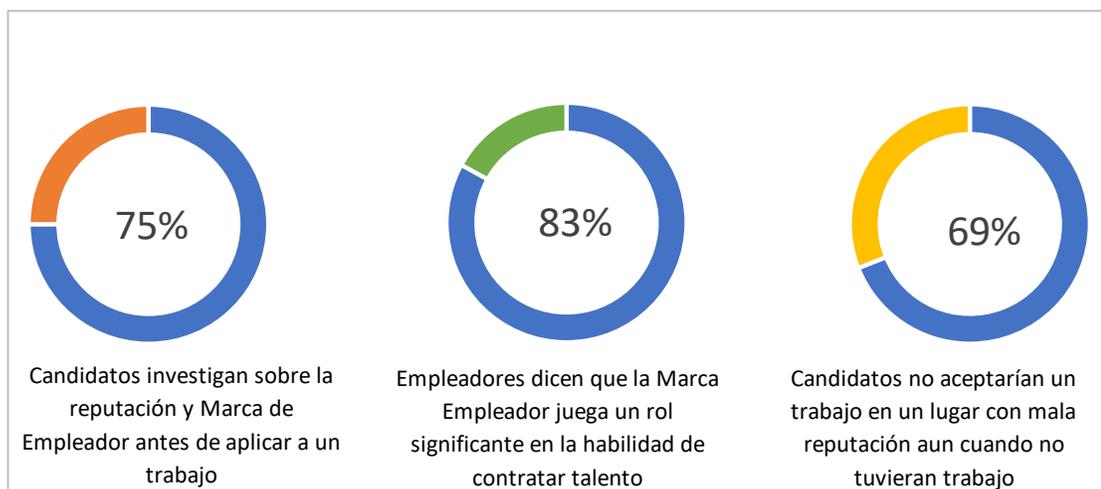
## CAPÍTULO III

# Propuesta para implementación de marca del empleador en el proceso de reclutamiento y selección en PuviGold en República Dominicana en el 2018

### 3.1 Justificación de la Implementación

El concepto de marca de empleador se ha convertido en uno de los tópicos más populares en el mundo de adquisición de talentos. Esto es debido a que se ha complicado el encontrar, atraer y retener a talentos calificados. La demanda ha aumentado y la oferta ha disminuido. Esto ha ocasionado que exista una escasez de talento y como resultado una “guerra de talentos”. (Martic, 2017)

Figura 2 Importancia de Marca de Empleador para atraer a candidatos



Fuente: LinkedIn

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los empleados ingresados en el primer cuatrimestre del año 2018 estamos proponiendo la implementación de la marca empleadora para la empresa PuviGold. La misma ayudará a promover a la empresa y facilitará la habilidad de la empresa para atraer, reclutar y retener a los empleados ideales.

La marca empleadora es crítica para el proceso de reclutamiento. Las empresas deben diferenciar su marca de consumidor de su marca de empleador para poder atraer al mejor candidato, al igual que lograr el compromiso de sus empleados actuales. (Cubela, 2016)

Con la implementación de la marca de empleador pretendemos obtener los siguientes beneficios:

- El más evidente es hacer la atracción de talentos un proceso fácil. Ya que, si los candidatos pueden investigar sobre la empresa y obtener un buen sentimiento sobre la cultura, el ambiente, la manera de cómo se hacen las cosas, los valores y éstos están alineados a los de ellos, es más probable que los candidatos busquen a la empresa.
- Una marca empleadora fuerte además permite ahorrar dinero en la publicidad de reclutamiento y los métodos usualmente utilizados para poder obtener mejores candidatos ya que habrá más personas aplicando a las posiciones sin tener que invertir.
- Si se tiene una marca de empleador convincente, los estudios han mostrado que los salarios no deben ser tan altos. (Sundberg, 2018)
- El impacto en la moral, la retención y compromiso de los empleados. Una marca de empleador fuerte influye en sus empleados, éstos se muestran orgullosos de pertenecer, están más dispuestos a compartir sus historias. Si esto es realizado de manera correcta, no solo es más fácil atraer los mejores talentos, sino también que será más fácil

retenerlos debido a la percepción y la realidad de cómo es trabajar para la empresa.

### 3.2 Planteamiento de la Propuesta de Implementación

De acuerdo con los resultados recopilados se pudo observar que de los aspectos que los candidatos valoran al momento de solicitar trabajar PuviGold solamente es atractiva en cuando a ser una empresa socialmente responsable y su reputación. Por lo que existe la oportunidad de poder preparar una estrategia para implementar la marca de empleador evidenciando todo lo que PuviGold tiene para ofrecer a sus empleados.

Cabe destacar que PuviGold actualmente es una empresa muy atractiva en cuanto al aspecto de salario, con la propuesta de implementar la marca de empleador PuviGold podrá dar a conocer todo lo que ofrece a sus empleados en cuanto su cultura organizacional, oportunidades de crecimiento y oportunidades de desarrollo, en adición a lo ya conocido.

Una vez implementada la marca de empleador el departamento de reclutamiento no solamente le tomará menos tiempo en llenar una vacante, sino que también podrá conseguir que las personas que apliquen sean más adecuadas para la empresa. Para hacer esto, se deberá ser honesto sobre lo que la empresa puede ofrecer y sobre lo que debe mejorar, ya que de esta manera las personas podrán tomar decisiones basados en lo que se ofrece, aunque habrá algunas personas que se retirarán debido a lo que hace falta.

### 3.2.1 Situación Deseada

Es preciso destacar que por medio a la implementación de esta propuesta se podrá aumentar el nivel de motivación de los empleados, lo que ayudará a crear una sana competitividad entre los empleados y se obtendrán soluciones más creativas. Los empleados serán más fiables y leales. Habrá un alto compromiso y al tener empleados calificados y talentos la rotación de personal se reducirá. Esto le ahorrará dinero a la empresa ya que disminuirán los procesos de reclutamiento. (Chignell, 2015)

El compromiso del empleado será mayor, por lo que la empresa podrá invertir aún más dinero en su desarrollo y esto los convertirá en un aun mayor activo para la empresa lo que contribuirá a la marca de empleador.

Al ser la empresa considerada como un lugar excelente para trabajar, se podrá atraer a toda una generación de talento excepcional. No solamente se podrá atraer a buenos empleados, sino a empleados espectaculares.

La imagen de la marca mejorará de manera considerable, lo cual es importante al momento de atraer a los clientes e inversionistas, los cuales son una influencia directa con los beneficios económicos de la empresa.

### 3.2.2 Proceso y metodología de implementación marca de empleado

Una vez aprobada esta propuesta por la alta gerencia, se iniciará el proceso de documentación donde se formalizará a través del departamento de control de documentos, asignándoles códigos controlados correspondientes a

políticas, procedimientos, instructivos y formularios con todos los pormenores del proceso a implementar.

El departamento de recursos humanos será el responsable de informar y dar a conocer el nuevo programa y poner en ejecución todos los programas.

### 3.3 Diseño y descripción de la implementación de la marca de empleador

Para la implementación de la marca empleador estaremos abordando varias estrategias y utilizando varios canales que permitirán lograr el cometido propuesto.

#### 3.3.1 Marca de empleador a través de redes sociales

Las redes sociales es una vía simple, rápida y asequible para alcanzar a las personas correctas y difundir el mensaje. Al igual que se utilizan las redes sociales para el mercadeo de productos y servicios, este puede ser utilizado para estrategias de mercadeo para el proceso de reclutamiento y marca de empleador.

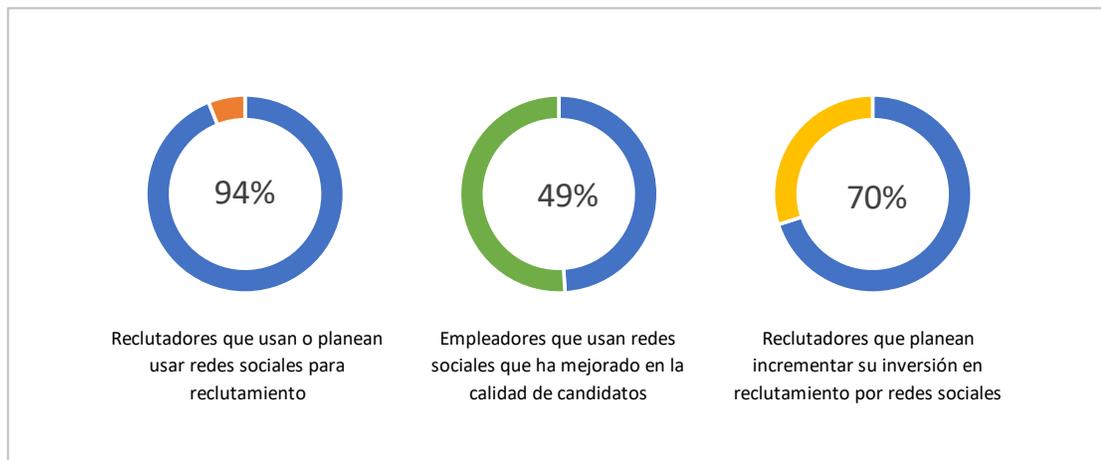
Para esta estrategia a través de redes sociales se creará una cuenta separada de la cuenta corporativa. Así se podrá tener un propósito específico que no necesariamente es el de la marca corporativa.

Esta cuenta se podrá realizar en diferentes redes sociales como son Facebook, Instagram, Snapchat, LinkedIn, Twitter, Youtube, para mostrar a Puvigold como una empresa en la que las personas querrán trabajar y podrán

observar a los empleados en su ambiente natural, presentando sus casos de éxito y experiencias en el trabajo.

Al igual se motivará a los empleados a hacer lo mismo en sus cuentas personales en las redes sociales, utilizando hashtags determinados para que puedan ser embajadores de la empresa y ayuden a diseminar el mensaje entre sus allegados y conocidos.

Figura 3 Uso de redes sociales en reclutamiento



Fuente: LinkedIn

### 3.3.2 Marca de empleador a través de Glassdoor

Glassdoor es una página web donde las empresas postean su información sobre su compañía, además los empleados y candidatos por igual lo hacen. Los candidatos postean escribiendo sobre sus procesos de entrevista y los empleados sobre su experiencia en la empresa, exponiendo lo positivo y negativo, al igual se pone información sobre los salarios y beneficios. Por lo que son una fuente muy importante de información. Y es utilizada por persona

a través del mundo. Aquí en República Dominicana no es muy utilizada, pero como en Puvigold se contratan expatriados es bueno tener presencia.

Al igual es importante involucrar a los empleados, por lo que se estará incentivando a los colaboradores a exponer sus opiniones. Ya que no hay información más sincera que la de los empleados hablando sobre su empresa, ellos son los embajadores de esta.

Al igual se estará incentivando a los candidatos que vayan a la página de Glassdoor, es por esto por lo que el proceso de reclutamiento debe ser transparente y honesta para que la opinión de los candidatos ayude a entender las perspectivas de estos.

### 3.3.3 Marca de empleador a través de premiaciones de mejores empresas para trabajar

En el mercado existen diferentes premiaciones que anualmente evalúan empresas para determinar cuáles son las mejores empresas para trabajar, por ejemplo, la Revista Mercado la realiza para las empresas en Santo Domingo y una versión para la Zona Norte del país.

Participar en estas evaluaciones para de que esta manera la empresa sea certificada como una de las mejores empresas. Esto ayudará a que la empresa sea comparada con otras del país y se pueda evidenciar sus aspectos positivos y lo que tiene que ofrecer a esos talentos que se desean atraer, al igual que reconocer a los empleados actuales dándole un motivo para sentirse orgullosos de su empresa.

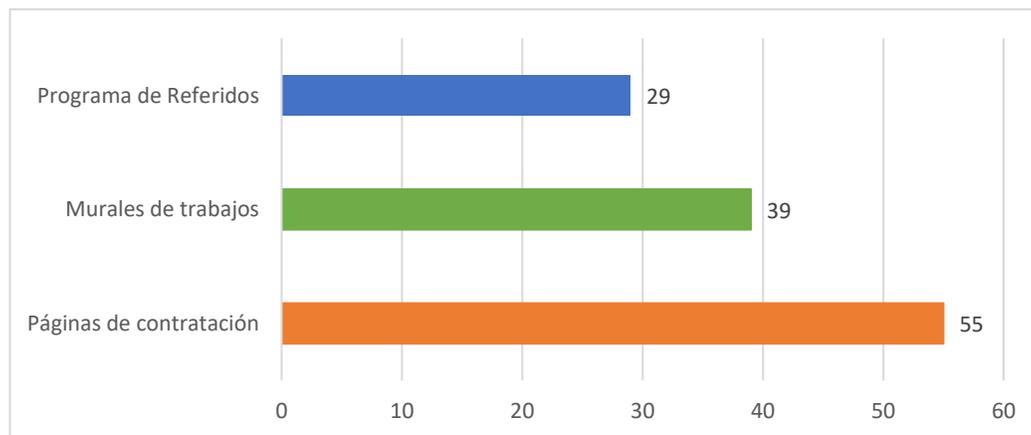
### 3.3.4 Marca de empleador a través de referencia de los empleados

Implementar el programa de referencia de empleados, este programa permitirá que los empleados puedan referir personas que conozcan y que cumplan con los requerimientos de la posición, por lo que referirán a las personas más talentosas con la intención de que estos sean contratados y pasen a ser sus compañeros de trabajo.

Se ha podido demostrar que los programas de referencias ayudan a mejorar muchas de las métricas de reclutamiento. Además, que los empleados contratados a través de los programas de referencias toman menos tiempo para ser contratados, son menos costosos y tienen una antigüedad en la empresa que aquellos que vienen de otras fuentes como son páginas de contratación o murales de trabajos.

Además, al involucrar a los empleados esto incide en la motivación de estos ya que se sienten que fueron tomados en cuenta y están incidiendo en el éxito de la empresa.

*Figura 4 Días para contratar por fuente de aplicación*



Fuente: LinkedIn

### 3.3.5 Marca de empleador a través de *Inbound Recruiting*

*Inbound Recruiting* es una de las nuevas estrategias de Recursos Humanos para atraer personas talentosas. El propósito principal de esta estrategia es que a través de contenido útil y relevante que ayudará a atraer a esos candidatos que mejor encajaran con la cultura y trabajos de la empresa. (Martic, TalentLyft, 2017)

Implementar esta estrategia es una solución a largo plazo para llenar esas posiciones difíciles. Se filmarán videos de los procesos de energía, geología y otras áreas operacionales con empleados explicando lo que hacen y sobre sus experiencias en el trabajo y como se han desarrollado y crecido durante su tiempo en la empresa.

De esta manera en vez salir a buscar a esos candidatos, estos videos incentivarán a esos talentos para que apliquen a las posiciones.

### 3.3.6 Marca de empleador a través de la página web de carrera

Mejorar la página web de carrera de la empresa, ya que los candidatos al ver una vacante entrar a la página para conocer sobre la empresa, como es su cultura, sus líderes, sus programas de beneficios, que oportunidades de crecimiento existen, sus programas de capacitación, los programas de responsabilidad social, entre otra información.

Es por que se estará relanzando la página con nuevo contenido, para que esta se actualice a los nuevos tiempos y atraiga a esos talentos que contribuirán con el desarrollo y sostenibilidad de la empresa.

### 3.3.7 Marca de empleador a través de las descripciones de puesto

Modificar las descripciones de puestos permitirá atraer a aplicantes de alta calidad, ya que estos podrán ver en el objetivo de la posición el puesto, lugar de trabajo y cultura deseada.

Así como queremos atraer a los mejores candidatos, estos quieren encontrar los mejores trabajos. La cultura de la empresa debe estar descrita en todas las descripciones de puesto. Requerimientos, habilidades y las características del puesto deben estar presente.

Antes de modificar o hacer las descripciones de puesto se buscarán esas palabras claves que están indagando los candidatos al momento de investigar sobre posiciones vacantes. Y esto al momento de un candidato googlear sobre un trabajo permitirá que la vacante salga en los primeros resultados de búsqueda.

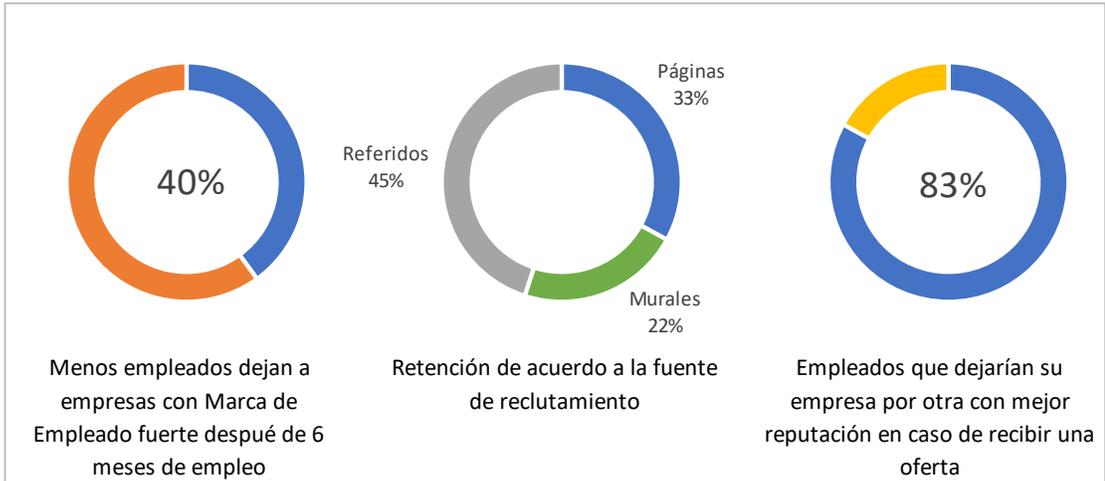
### 3.3.8 Marca de empleador a través de comunidades de talento y eventos de reclutamiento

Participar en congresos y eventos de reclutamiento para dar a conocer lo que la empresa tiene que ofrecer, y así captar a esos talentos que hacen cumplen con los requisitos que se buscan.

Otra propuesta es hacer ferias virtuales donde los candidatos pueden participar y serán atendidos por los expertos del área que les pueden ofrecer informaciones directas e interesantes. Además, que tendrán una interacción en tiempo real y podrán responder todas las preguntas de los candidatos.

Con estas ocho estrategias estaremos mejorando la opinión que tienen los candidatos de la empresa y los motivará a querer a pertenecer a ella. Y luego de contratados disminuirá la rotación de empleados como se puede ver en la ilustración no. 5, impactando en la reducción de gastos de reclutamiento al igual que mejorando la productividad de los empleados y por ende de la empresa.

Figura 5 Importancia de la Marca de Empleador en la retención de los empleados



Fuente: LinkedIn

En adición a ayudar al proceso de reclutamiento y selección la marca de empleador impacta en otras áreas del negocio. Los clientes desean tener relaciones con empresas donde los empleados quieren trabajar y son tratados de manera justa. Si ven que hay mucha información negativa sobre la empresa es posible que deseen hacer negocios con otras empresas.

Al igual que prospectos de clientes antes de hacer negocios investigan sobre la empresa y esto lo pueden hacer a través de las redes sociales, las páginas de la empresa. Si ven muchas informaciones negativas pueden pensar que si tratan mal a sus empleados es posible que así mismo traten a sus clientes.

## Presupuesto Implementación Marca de Empleador en PuviGold

Costo Marca de empleador a través de redes sociales	1 año
Diseñador gráfico	\$ 540,000
Community manager	\$ 780,000
Servicios fotografía	\$ 400,000
Servicios grabación videos	\$ 275,000
Edición	\$ 240,000
<b>Total</b>	<b>\$ 2,235,000</b>

Costo Marca de empleador a través de Glassdoor	1 año
Membresía página Glassdoor	\$ 360,000
<b>Total</b>	<b>\$ 360,000</b>

Costo Marca de empleador a través de premiaciones de mejores empresas para trabajar	1 año
Publicación en revista	\$ 300,000
Artículos promocionales	\$ 200,000
<b>Total</b>	<b>\$ 500,000</b>

Costo Marca de empleador a través de referencia de los empleados	1 año
Artículos promocionales	\$ 175,000
Incentivo	\$ 250,000
Impresión de volantes	\$ 10,000
Impresión de bajantes	\$ 12,500
<b>Total</b>	<b>\$ 447,500</b>

Costo Marca de empleador a través de la página web de carrera	1 año
Página web: creación y mantenimiento	\$ 1,000,000
<b>Total</b>	<b>\$ 1,000,000</b>

Costo Marca de empleador a través de comunidades de talento y eventos de reclutamiento	1 año
Participación en 3 ferias	\$ 121,500
Artículos promocionales	\$ 500,000
<b>Total</b>	<b>\$ 621,500</b>

Costo	1 año
Marca de empleador a través de redes sociales	\$ 2,235,000
Marca de empleador a través de Glassdoor	\$ 360,000
Marca de empleador a través de premiaciones de mejores empresas para trabajar	\$ 500,000
Marca de empleador a través de referencia de los empleados	\$ 447,500
Marca de empleador a través de la página web de carrera	\$ 1,000,000
Marca de empleador a través de comunidades de talento y eventos de reclutamiento	\$ 621,500
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 5,164,000</b>

## CONCLUSIÓN

Al desarrollar la presente investigación quisimos ampliar nuestro conocimiento sobre *employer branding* o marca de empleador, en las últimas décadas este concepto se ha tornado muy popular en el mundo de adquisición de talento.

En estos tiempos el tener una marca de empleador positiva es un deber ya que ayudará a la empresa a atraer los mejores talentos, retener a los empleados e incrementar el compromiso de estos, en adición, impactará en la reducción de los costos de reclutamiento y mejorará la productividad.

El objetivo de la propuesta de implementación de la marca de empleador es que pueda facilitar la atracción de talentos en el proceso de reclutamiento y selección.

Invirtiendo en esta propuesta se podrá establecer una estrategia que proyectará a Puvigold como una de las mejores empresas para trabajar en el país.

Con este programa los candidatos se sentirán atraídos para trabajar en la empresa y la conocerán a través de los videos e informaciones publicadas en las redes sociales, páginas buscadoras de empleo, en actividades y eventos relacionados a reclutamiento y sobre todo a través los empleados que serán embajadores de la empresa y referirán a los mejores candidatos.

Y sobre todo con el establecimiento de la marca de empleador se incrementará el compromiso y motivación de los empleados lo que conllevará a mayor productividad que significará en más crecimiento para la empresa. Y cuando el negocio crece, así mismo crecen las ganancias y esto se transforma en estabilidad financiera para la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias Restreo, J. (2016). *Minería y Desarrollo. Tomo V: historia y gobierno del territorio minero*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Australian Government. (24 de Mayo de 2016). *Australian Atlas of minerals resources, mines & processing centres*. Obtenido de Geoscience Australia: [Australianminesatlas.gov.au](http://australianminesatlas.gov.au)
- Barreno, Y. (2010). *La minería tan antigua como el hombre*. Perú: ECO.
- Barrick. (2018). *The Core*. Obtenido de The Core: <https://thecore.barrick.com/es-us/>
- Barrick Gold. (20 de Mayo de 2015). *Barrick en Latinoamérica*. Obtenido de Barrick en Latinoamérica: <https://barricklatam.com/barrick/presencia/republica-dominicana/blog/la-mineria-en-america-latina-cuanto-representa-en-el-presupuesto-de/2015-05-13/115238.html>
- Benton, D. (11 de Diciembre de 2017). *Mining Global*. Obtenido de Mining Global: <https://www.miningglobal.com/top10/top-10-gold-producing-countries>
- Chignell, B. (19 de Mayo de 2015). *Employer Branding: A Strategy With Benefits*. Obtenido de CIPHR: <https://www.ciphr.com/advice/employer-branding/>
- Companies History. (Mayo de 2014). *Companies History*. Obtenido de Companies History: <http://www.companieshistory.com/barrick-gold/>
- Coulson, M. (2008). *An Insider's Guide to the Mining Sector*. Hampshire: Harriman House LTD.
- Coulson, M. (2012). *The History of Mining*. Hampshire: Harriman House LTD .
- Cubela, I. (18 de Octubre de 2016). *TalentLyft*. Obtenido de Employer Branding Terms: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/33/employer-branding-terms-every-hr-professional-should-know>

- Dominicano, E. (05 de Diciembre de 2011). *Economista Dominicano*. Obtenido de Economista Dominicano: <https://economistadominicano.wordpress.com/2011/12/05/el-sector-minero-en-republica-dominicana/>
- Friedel, R. (2007). *A culture of Improvement*. MIT Press, 87.
- Funding Universe. (s.f.). *Funding Universe*. Obtenido de Funding Universe: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/barrick-gold-corporation-history/>
- Guardia, C. D. (2013). *Historia de los Estados Unidos*. Madrid: Punto de Vista Editores.
- Heaton, H. (s.f.). *Economic History of Europe*. Londres: Harper International Edition.
- Martic, K. (13 de Diciembre de 2017). *Quora*. Obtenido de Quora: <https://www.quora.com/How-do-you-implement-an-employer-branding-strategy-for-your-company>
- Martic, K. (23 de Noviembre de 2017). *TalentLyft*. Obtenido de Employer Branding Ideas: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/79/employer-branding-ideas-how-do-facebook-and-hubspot-attract-talent>
- Matías Rodríguez, R. (2008). La minería en las civilizaciones mediterráneas: Egipto y Grecia. *Cimbra*, 43.
- Miller, C. (2013). *Atlas of US and Canadian Environmental History*. Londres: Routledge.
- Moya Pons, F. (2010). *Hisotira de la República Dominicana Volumen II*. Santo Domingo: Eidiciones Doce Calles, S.L.
- Moya Pons, F. (2016). De Rosario Dominicana a Placer Dome. En F. Moya Pons, *El oro en la historia dominicana* (págs. 280-284). Santo Domingo: Academia Dominicana de la Historia.
- Moya Pons, F. (2016). *El oro en la historia dominicana*. Santo Domingo: Academia Dominicana de la Historia.

- Moya Pons, F. (2016). La Rosario Dominicana. En F. Moya Pons, *El oro en la historia dominicana* (págs. 233-279). Santo Domingo: Academia Dominicana de la Historia.
- Moya Pons, F. (2016). Los exploradores italianos. En F. Moya Pons, *El oro en la historia dominicana* (págs. 233-273). Santo Domingo: Academia Dominicana de la Historia.
- Moya Pons, F. (2016). Óxidos, sulfuros y refinería de oro. En F. Moya Pons, *El oro en la historia dominicana* (págs. 273-279). Santo Domingo: Academia Dominicana de la Historia.
- My Geology Page*. (25 de Abril de 2016). Obtenido de My Geology Page: [Mygeologypage.ucdavis.edu](http://Mygeologypage.ucdavis.edu)
- Oliveros Chavez, R. (2015). *Scribd*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/document/363043301/Historia-y-Antecedentes-de-La-Mineria-en-El-Mundo>
- OMG. (2017). *OMG*. Obtenido de *OMG*: [http://www.omg.com.do/guia\\_de\\_negocios/mineria/](http://www.omg.com.do/guia_de_negocios/mineria/)
- Oroy Finanzas. (29 de Marzo de 2017). *Oro y Finanzas*. Obtenido de Oro y Finanzas: En Xiling, en la provincia de Shandong, se ha descubierto la mayor mina de oro jamás encontrada en China con reservas de 382,58 toneladas de oro valorado en \$22.000 millones. Shandong Gold Group Co. Ltd. admitió, en rueda de prensa, que podría ser el may
- Rare Gold Nuggets. (8 de Julio de 2015). *Gold Mining in the Dominican Republic*. Obtenido de Rare Gold Nuggets: <http://raregoldnuggets.com/?p=1364>
- Sánchez, M. (24 de Mayo de 2017). *Al Momento*. Obtenido de Al Momento: <http://almomento.net/breve-historia-de-pueblo-viejo-y-el-oro-dominicano/>
- Shaw, I. (2003). *The Oxford History of Ancient Egypt*. Oxford: OUP Oxford.

Sundberg, J. (2018). *Employer: How to Make the Case for Employer Branding*.

Obtenido de Undercover Recruiter:

<https://theundercoverrecruiter.com/employer-branding-dummies/>

Survey Monkey. (1 de Julio de 2018). *Calculadora del tamaño de muestra*.

Obtenido de Survey Monkey: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

## **ANEXOS**

# ANEXO 1

## AUTORIZACIÓN INSTITUCIONAL



### SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Alexandra Antonia Javier Tejada, cédula 056-0140000-4, matrícula de la Universidad APEC 2010-1361, estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de Pueblo Viejo Dominicana Corporation  
(Nombre de la empresa que autoriza)

para realizar mi trabajo final sobre: Implementación de marca del empleador en el proceso de reclutamiento y selección en Pivibida en República Dominicana en el 2018  
(Título del Trabajo final y/o Monográfico,)

y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en el departamento de reclutamiento.

Alexandra J. T.  
(Firma del estudiante)

Yo, Paola Masiell Diaz Feliz  
(Nombre de quien autoriza en la empresa)

Gerente de Recursos Humanos  
(Cargo que ocupa)

cédula 001-1610326-8, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar  el nombre de la empresa  Utilizar un pseudónimo en caso necesario
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

Paola Díaz  
(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)



## ANEXO 2

### ENCUESTA

#### ENCUESTA SOBRE MARCA EMPLEADO EN PUVIGOLD

1. Califique los siguientes aspectos al momento de elegir una empresa para trabajar.

Aspecto	Muy importante	Importante	Algo importante	Nada importante	N/A
Oportunidad de crecimiento					
Oportunidad de aprender nuevas cosas					
Capacidad de generar nuevas ideas					
Nivel de responsabilidad					
Empresa moderna					
Salario					
Beneficios					
Ambiente de trabajo					
Balance trabajo-vida					
Horario flexible					
Trabajar desde casa					
Empresa socialmente responsable					
Reputación					

2. En los siguientes aspectos, ¿Qué hace a Puvigold una empresa atractiva?

Aspecto	Muy importante	Importante	Algo importante	Nada importante	N/A
Oportunidad de crecimiento					
Oportunidad de aprender nuevas cosas					
Capacidad de generar nuevas ideas					
Nivel de responsabilidad					
Empresa moderna					
Salario					
Beneficios					
Ambiente de trabajo					
Balance trabajo-vida					
Horario flexible					
Trabajar desde casa					
Empresa socialmente responsable					
Reputación					

3. Cuando busca una nueva oportunidad de trabajo, ¿cuáles son las principales cosas que observa?

4. ¿Cuáles fueron las razones por las que eligió postularse para su trabajo actual?

5. ¿Qué haría a Puvigold un mejor lugar de trabajo?
6. ¿Eres un feliz trabajador de Puvigold? ¿Por qué?
7. ¿Recomendarías a Puvigold como empresa donde trabajar?
  - a. No la recomendaría
  - b. Es posible que la recomendaría
  - c. Si la recomendaría
8. ¿Cuáles son los valores más importantes que buscas en un trabajo?
9. En función de lo que sabes sobre la empresa, ¿crees que Puvigold cumple esos valores?

## **ANEXO 3**

ANTEPROYECTO



**Decanato de Posgrado**  
**Anteproyecto para Trabajo Final:**  
**Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos**

**Trabajo:**  
“Implementación de marca del empleador en el proceso de reclutamiento y selección en Puvigold en República Dominicana en el 2018”

**Postulante:**

**Nombre:**

Alexandra Antonia Javier Tejada

**Matrícula:**

2010-1361

**Asesora:**

Edda Freites Mejía, MBA

Santo Domingo, D.N., República Dominicana  
Mayo, 2018

## **I. Planteamiento del Problema**

La marca del empleador también conocida como *Employer Branding* se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular (Sullivan, 2004). De esta manera, la marca del empleador es un nuevo enfoque que permite a la organización diferenciarse de otros empleadores y obtener una ventaja competitiva en el disputado mercado del talento.

Atracción de talentos, es realizar conjuntos de actividades y procesos para atraer candidatos calificados. Atracción de Talentos es lograr que el talento idóneo se acerque e interese en la organización.

El reclutamiento de personal es el proceso de búsqueda y atracción de los solicitantes de empleo que cumplen los requisitos establecidos para los cargos vacantes. El reclutamiento de personal se basa en las funciones de análisis y descripción de cargos y previsión de la fuerza laboral, las cuales suministrarán información sobre la cantidad y calidad del personal requerido (Castillo Aponte, 2006).

La etapa de selección es el proceso que comprende, tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse.

La elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la

eficiencia y el desempeño laboral (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007)

La minería es una actividad económica del sector primario representada por la explotación o extracción de los minerales que se han acumulado en el suelo y subsuelo en forma de yacimientos. Dependiendo del tipo de mineral a extraer la actividad se divide en minería metálica o no metálica o también denominada de cantera y construcción. Otro tipo de minería es la extracción de los minerales energéticos o combustibles, empleados principalmente para generar energía.

El descubrimiento de minerales que reportaban cuantiosos beneficios dio como resultado el inicio de una industria minera rudimentaria en los primeros años del 1500. La cual tenía su centro en donde hoy se encuentra la mina de Puvi en Cotuí.

Sin embargo, por las pobres condiciones la industria fue abandonada por falta de mano de obra en 1520. Avanzado el tiempo, la minería inició como industria en 1958 con la empresa Alcoa Exploration Company, la cual extraía bauxita en Pedernales. Estos, junto a la explotación de sal y yeso en Barahona a cargo de BestwallGypsum Company fueron los inicios de la minería industrial en el país.

Y los avances no se detuvieron, en 1972 se inauguró la mina de níquel de Falconbridge Dominicana en Bonao y en 1975 la de oro en óxidos en Pueblo Viejo, Cotuí, por parte de Rosario Resources, compañía que pasó a ser propiedad del Estado en 1979.

PuviGold pertenece a BarGold, la corporación minera de oro más grande del mundo. Opera en Pueblo Viejo, Cotuí en la provincia Sánchez Ramírez en

República Dominicana desde enero de 2013. Sin embargo, su historia inicia en el 2006, cuando adquirió los activos de Placer Dome a nivel mundial, lo que incluyó los derechos de mina en esa ciudad.

La mina de Puvi inició de forma industrial originalmente en el año 1975, bajo la administración de la empresa Rosario Resources Corporation. Posteriormente el Estado asumió la administración de la mina a la cual nombró Rosario Dominicana. En el 1999 la mina dejó de operar y no fue sino hasta el 2002 cuando la empresa canadiense Placer Dome adquirió un contrato de arrendamiento por 33 años, antes de pasar a formar parte de BarGold.

El proyecto minero se llevó a cabo entonces en asociación con la empresa Goldcorp Inc., de donde nace PuviGold.

Hasta el mes de agosto de 2012, la mina de Puvi estaba en fase de construcción. El 14 de agosto de ese mismo año se realizó la primera producción de oro, alcanzando la fase de producción comercial en enero del 2013.

PuviGold representa la inversión más grande en la historia del país, y al ser socios con el Estado dominicano, quien recibe recursos importantes que se traduce en grandes beneficios para la provincia y el país.

### 1.3. Formulación del Problema

¿Es necesario implementar la marca del empleador para la atracción y retención de talentos en el proceso de reclutamiento y selección en PuviGold en República Dominicana durante el año 2018?

## 1.2 Sistematización del Problema

¿Cuáles son los antecedentes de la industria minera?

¿Cómo influye la imagen corporativa en la atracción de talentos?

¿Cómo influye la reputación de la empresa en la atracción de talentos?

¿Qué efecto tiene la marca de empleador en el proceso de reclutamiento?

¿Cómo impacta la marca de empleador en la retención de talentos?

## II. Objetivos de la Investigación

### 1.4. Objetivos Generales

Implementar la marca del empleador influye en la atracción de talentos para el proceso de reclutamiento y selección en PuviGold en República Dominicana el año 2018.

### 2.2 Objetivos Específicos

- a) Explicar los antecedentes de la industria minera a nivel mundial y en la República Dominicana.
- b) Identificar cuáles aspectos de la marca del empleador atrae a los talentos.
- c) Determinar si el banco de elegibles tiene mejor talento en las empresas que tiene una marca del empleador establecida.

### **III. Justificación**

Esta investigación tiene como objetivo explorar la necesidad de implementar la marca empleador en la empresa Puvigold para atraer y retener los talentos en el proceso de reclutamiento y selección. Y validar si hay alguna relación entre el proceso de reclutamiento y la percepción de la marca empresa.

La marca del empleador sirve para aumentar la imagen positiva y reputación de la empresa. Además, que incrementa la familiaridad de los empleados con su empresa y sus trabajos. La marca del empleador ayuda a facilitar el proceso de reclutamiento.

En adición, la marca del empleador ayuda a influir en la imagen positiva de la empresa para atraer a talentos potenciales para las posiciones correctas y del construir una fuerza laboral positiva disminuyendo la rotación y desmotivación personal.

### **IV. Marco de Referencia**

#### **4.1 Marco Teórico**

La marca de una empresa es principalmente un recurso preciado, la gerencia de marca es una acción primaria en la mayoría de las empresas. Aunque muchas organizaciones, en cuanto a esfuerzos de marca, principalmente se enfocan en desarrollo de productos y marca corporativa pero el concepto de marca también puede ser utilizado en el dominio de la gerencia de recursos humanos (Backhaus & Tikoo, 2004).

La marca de empleador es la aplicación y uso de la filosofía para la gerencia de recursos humanos. Muchas empresas están utilizando la marca del empleador no solo para atraer a los talentos, pero también para comprometer a los empleados actuales en la estrategia y cultura de la organización.

La marca del empleado puede ser explicada como el proceso de desarrollar la percepción de la marca para la audiencia y hacerla tan única que se pueda diferenciar de sus competidores (Sullivan, 2004).

La marca del empleador produce una reflexión de la organización la cual retrata la organización como un lugar confortable para trabajar (Sullivan, 2004).

Inicialmente la marca fue utilizada para discriminar productos sustanciales, pero después fueron utilizados para discriminar entre diferentes personas, organizaciones, grupos y lugares (Peters, 2009).

De acuerdo con la Asociación Americana de Mercadotecnia, una marca es un diseño, nombre, signo, icono y la combinación de todos estos, que pueden diferenciar la compañía y vendedores de sus competidores en el mercado (Jones, Willness, & Madey, 2014).

Literatura de practicantes de recursos humanos definen marca del empleado como un proceso de tres pasos. El primer paso es crear y mantener la proposición de valor por la compañía que hay en la marca. El segundo es utilizar información sobre el estilo de gerencia, cultura de la organización, imagen actual de empleo, impresiones del producto o servicio y la calidad de los empleados actuales. Calidad de los gerentes que emiten el mensaje sobre el valor que su organización ofrece a los empleados (Mokina, 2014)

Otro aspecto importante de la marca de empleador es el mercadeo interno el cual transfiere la promesa de la marca que se le ha hecho al talento en la organización e incluye la parte de la cultura de una organización. La promoción interna es muy importante porque juega un rol vital en desarrollar los objetivos para el éxito de la empresa. Hay una similitud entre marca del empleador, la marca del producto y la marca corporativa, pero tienen sus diferencias. Las marcas del producto y corporativa se orientan a una audiencia externa mientras que la marca del empleado tiene como objetivo tanto a la audiencia interna como a la externa. Esta más orientada a empleado y representa la identificación organizacional.

La estrategia de marca es usualmente un área gris que debe ser definida claramente para que todos; accionistas y empleados potenciales puedan ser alcanzados e incorporados en las metas y objetivos. Para adquirir orden y obtener el presupuesto normalmente recursos humanos debe dirigir la marca del empleador a través de comunicación interna y construir reconocimiento. La marca del empleador es a largo plazo. Las estrategias tienen la intención de atraer, conectar y retener al talento, lo cual es un trabajo en equipo entre recursos humanos, mercadeo y comunicaciones.

## 4.2 Marco Conceptual

Marca del empleador es la aplicación de los principios de marketing a la dirección de recursos humanos es lo que en la literatura ha sido denominado como “employer branding” (Backhaus & Tikoo, 2004).

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos

dentro de la organización (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007)

Selección buscar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007)

Talento es la inteligencia o capacidad de entender, la aptitud o capacidad para el desempeño de algo (Española, 2017). Conocimientos, capacidades, aptitudes, actitudes, habilidades, desempeño, potencial, etc. (Blanco, 2011)

El Talento responde a multitud de definiciones, en el más práctico, el talento es un recurso escaso localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que den valor a la empresa en un determinado entorno, ya que cuentan con un conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto a un grupo para realizar una tarea determinada de forma exitosa (Castillo Serna, 2009)

Atracción es la búsqueda constante de personal altamente capacitado para ocupar un puesto en un determinado tiempo. Genera una serie de sistemas de información para conocer detalles sobre el conocimiento y la capacidad de cada individuo que forma parte de esa estructura organizacional. (Aguilar, 2012)

Retención de talento este proceso consistirá en controlar el compromiso individual del empleado y adelantarse al posible abandono del puesto por parte del trabajador (Dychtwald, Erickson, & Morrison, 2007).

### 4.3 Marco Temporal

Esta investigación comprenderá el periodo de enero a junio de 2018.

### 4.4 Marco Espacial

Esta investigación se estará realizando en la empresa minera PuviGold, la cual se encuentra localizada en la comunidad de Pueblo Viejo perteneciente a la provincia Sánchez Ramírez, ubicada en el centro de la República Dominicana.

## **V. Metodología de la Investigación**

### 5.1 Tipo de Investigación

Para esta investigación se estará utilizando el tipo de estudio descriptivo, se estarán identificando cuales son las variables de la marca del empleador que influyen en la atracción y retención de los talentos para ser aplicado en el proceso de reclutamiento y selección en la empresa minera PuviGold.

### 5.2 Método de Investigación

En orden de realizar esta investigación se utilizará el método deductivo y concluyente, donde se observará el proceso y procedimiento interno de la marca de empleador de la empresa minera PuviGold y su influencia en la atracción y retención de talentos y luego podremos generalizar los resultados para ser implementados en otras empresas.

### 5.3 Herramientas o Técnicas

Las herramientas por utilizar serán cuestionarios y entrevistas a grupos de candidatos externos a posiciones publicadas, a candidatos seleccionados durante el primer semestre del año 2018 y a empleados actuales.

Al igual que a empleados de los departamentos de Reclutamiento, Comunicaciones y Relaciones Industriales de la empresa minera PuviGold.

### 5.4 Fuentes Primarias

- Procesos, políticas y procedimientos de reclutamiento y selección de PuviGold,
- Entrevistas,
- Encuestas aplicadas a candidatos y empleados de PuviGold.

### 5.5 Fuentes Secundarias

- Libros,
- Estudios realizados sobre el tema,
- Artículos en revistas,
- Reseña o interpretación de información publicada de fuentes primarias.

## **VI. Índice Tentativo de la Propuesta**

Introducción

Capítulo I PuviGold

2.1 Historia

2.2 Misión

2.3 Visión

2.4 Valores

Capítulo II Marca Empleador y el Proceso de Reclutamiento y Selección

1.1 Marca del Empleador

1.2 Atracción y Retención de Talentos

1.3 Proceso de Reclutamiento y Selección

Capítulo III Propuesta para la implementación de marca del empleador en el proceso de reclutamiento y selección en PuviGold en República Dominicana en el 2018.

## VII. Bibliografía

- Aguilar, C. (2012, December 18). *Recursos Humanos y atracción de talento: Puntos clave*. Retrieved September 21, 2017, from Axeleratum México Web Site: [www.axeleratum.com](http://www.axeleratum.com)
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. New York: Career Development International.
- Blanco, A. (2011). Social Talent. La multiplicación del Talento. *Conocimiento & Dirección*, 48-50.
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Castillo Serna, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Madrid: Fundación EOI.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill / Interamericana de México.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Dychtwald, K., Erickson, T., & Morrison, R. (2007). *Retención del Talento*. Madrid: LID Editorial / Harvard Business Press.
- Española, R. A. (2017). *rae.es*. Retrieved Septiembre 21, 2017, from <http://dle.rae.es/?id=YzSnsTL>
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). Why Are Job Seekers Attracted by Corporate Social Performance? Experimental and Field Tests of Three Signal-Based Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 383-404.
- Mokina, S. (2014, Marzo). *Economics & Sociology*. Retrieved Septiembre 2017, from Economics & Sociology: <http://www.economics-sociology.eu/>
- Peters, T. (2009). *50 Claves para hacer de usted una marca*. Nueva York: Deusto.

Sullivan, D. J. (2004, Febrero 23). *ERE Recruiting Intelligence*. Retrieved  
Septiembre 05, 2017, from [www.ere.net](http://www.ere.net):  
<http://eva.unapec.edu.do/moodle/mod/assign/view.php?id=481664>