

**ESTUDIO DEL PROCESO DE CAPACITACION – TECNICAS DE
MOTIVACION: CASO COMPAÑÍA MINERA AGUILAR**

Autor: Alderete Daniel Alejandro

TUTOR: Diego Altvarg

LUGAR: Buenos Aires Junio 2017

AGRADECIMIENTOS

Primeramente doy gracias a Dios por permitirme tener tan buena experiencia dentro de mi universidad, gracias a la Di Tella por permitirme convertirme en un magister en lo que tanto me apasiona, gracias a cada profesor que hizo parte de este proceso integral de formación.

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ello por confiar y creer en mí y en mis expectativas, especialmente a mi madre por dejar todo y acompañarme cada larga y agotadora noche de estudio, por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante mi vida.

Gracias a mi tutor por la paciencia en el armado de la tesis y darme las pautas para su mejor estructura.

Gracias a mi compañera Mariana que siempre está presente y gracias a la vida por este nuevo triunfo.

RESUMEN

La productividad en el sector minero ha experimentado en los últimos 10 años una caída constante, mientras que las empresas mineras se han estado enfocando en producir a toda costa, en un contexto de precios de commodities inéditamente altos.

En el amplio rango de diferentes operaciones mineras (ubicación geográfica, commodity y antigüedad), es difícil definir la magnitud exacta del problema de la productividad. Los economistas se refieren a la productividad como “multi-factor” ya que se mide una variedad de factores, tales como la mano de la obra, el capital y el material (recurso).

Dada la naturaleza del negocio minero, donde el producto es el mismo en todos los yacimientos, se generan constantemente necesidades de capacitación en busca de la eficiencia en la producción y la reducción de sus gastos de operación para así alcanzar ventajas competitivas. Así, con la capacitación se busca mejoras en la gestión, mejorar el nivel de conocimientos y aprovechamiento de los recursos, desarrollo de personas y la búsqueda de innovación, entre otras cosas.

La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas **personas necesitan estar motivadas**. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos. Dado el contexto donde operan estas empresas (inhóspitos y desfavorables) resulta imprescindible usar las técnicas de motivación laboral.

El presente trabajo se focalizó en rediseñar el proceso de capacitación y utilizar las técnicas de motivación laboral, como herramientas clave para mejorar la productividad para la industria minera.

La investigación es descriptiva, no experimental, con un caso etnográfico en profundidad: Compañía Minera Aguilar S.A.

Se concluyó como corolario final que este análisis permitirá mejorar la productividad en una empresa minera ya que el rediseño del proceso de capacitación y el uso de las técnicas de

motivación laboral ayudara a operar con mayor eficiencia y efectividad en la faena de producción.

Palabras Claves

Rediseño del proceso de capacitación

Técnicas de Motivación Laboral

Productividad



ÍNDICE	1
INTRODUCCION	3
MARCO TEORICO	5
CAPITULO I: ANALISIS DEL SECTOR MINERO EN ARGENTINA	5
1.1 Introducción	5
1.2 Algunas características distintivas de la Actividad Minera	5
1.2.1 Los Plazos largos de la Minería	6
1.3 Evolución de Precios de los Metales	6
1.3.1 El Precio de la Plata	7
1.4 La Posición Argentina como atractivo para la inversión	7
1.4.1 Encuestas e Índices	8
1.4.2 La Exploración - La posición Argentina en el contexto Internacional	8
1.4.3 Empleos	9
1.5 Concepto de Productividad	9
1.5.1 Productividad en Minería	9
CAPITULO II: MOTIVACION - TEORIAS	11
2.1 Introducción	11
2.2 Conceptos de Motivación	12
Concepto - Las Técnicas de Motivación	
2.3 Laboral	14
2.3.1 Técnicas de carácter permanente	14
2.3.2 Técnicas puntuales	15
2.4 Relación entre motivación y productividad laboral	15
CAPITULO III: CAPACITACION EN LA MINERIA	18
3.1 Introducción	18
3.2 Marco Conceptual	18
3.3 Proceso de Capacitacion	19
3.4 Evaluación de los resultados de la capacitacion	21
3.5 Relación Capacitacion - Motivación y Productividad	22
MARCO EMPIRICO	24
CAPITULO IV: ANALISIS DE UN CASO REAL DE CÓMO USAR EL RC DE LA CAPACITACION Y LAS TML PARA INCREMENTAR LA PRODUCCION EN UNA EMPRESA MINERA	24
4.1 Descripción General de la Empresa	24
4.1.1 RRHH en CMA	24
4.2 Marco Metodológico	25
4.3 Desarrollo	27
4.4 Detección de necesidades de capacitacion	33
4.5 Rediseño	37
4.5.1 Detalle rediseño	41
4.6 Seguimiento y Control	51
4.7 Aplicación de Técnicas de Motivación Laboral	53
CONCLUSIONES	57
Conclusión sobre los interrogantes planteados	58

Conclusiones Finales	59
FUENTE Y BIBLIOGRAFIA UTILIZADA	60
ANEXOS	61

INTRODUCCION

Actualmente, con la apertura de los mercados, las empresas se enfrentan a nuevos escenarios muy dinámicos y altamente competitivos. Así es como la administración de los recursos humanos juega un rol de vital importancia para el éxito de una organización, convirtiéndose en una herramienta fundamental, más que la tecnología y los recursos financieros, para que las empresas obtengan ventajas competitivas.

“La alta productividad, la excelencia en la gestión y el incremento en los resultados depende de un factor que todas las empresas poseen y que, sin embargo, es difícil de manejar y, sobre todo, de comprender: las personas y las interacciones entre ellas para la producción de bienes y servicios” (Spoerer & Vignolo, 2004 – pag. 1-2).

Dada la naturaleza del negocio minero, donde el producto es el mismo en todos los yacimientos, se generan constantemente necesidades de capacitación en busca de la eficiencia en la producción y la reducción de sus gastos de operación para así alcanzar ventajas competitivas. Así, con la capacitación se busca mejoras en la gestión, mejorar el nivel de conocimientos y aprovechamiento de los recursos, desarrollo de personas y la búsqueda de innovación, entre otras cosas.

La empresa es un ente que por sí solo nunca puede alcanzar sus objetivos ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas.

La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas **personas necesitan estar motivadas**. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos (Vroom, 1990).

Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectado y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

Existen varios motivos posibles, como no sentirse bien remunerado, la mala relación con el superior, con otros compañeros o cliente, la falta de reconocimiento, la falta de desarrollo profesional, la rutina, los problemas personales, etc.

Para enfrentar a esta situación debemos volver a crear la ilusión del primer día en el empleado, volver a enamorarlo, entusiasmarlo y ayudarlo a encontrar el **MOTIVO** que lo lleve a la **ACCION**.

El presente trabajo de tesis se focalizara en responder a través de su marco teórico e empírico

preguntas relativas al proceso de capacitación–rediseño y cuáles son las ventajas de tener un personal motivado en la nómina de cualquier empresa.

- 1) ¿Cuáles son las cuatro clases de cambio de comportamiento logrado mediante entrenamiento o capacitación?
- 2) ¿El rediseño del proceso de capacitación puede mejorar la productividad en una faena de producción?
- 3) ¿Por qué y para qué motivar?
- 4) ¿En lo que se refiere a producción en una empresa minera, tiene alguna ventaja utilizar las técnicas de motivación laboral?

La investigación es descriptiva, no experimental con un estudio de caso único en profundidad: Compañía Minera Aguilar S.A. empresa minera que se dedica a la extracción de minerales no ferrosos como la plata, el plomo y el zinc.

Los instrumentos de recolección de información utilizados fueron encuestas, evaluación de desempeño, para analizar el relevamiento y diagnóstico de la empresa y reportes de la compañía. La metodología escogida para abordar el problema de productividad es la rediseñar el proceso de capacitación a los efectos de minimizar los tiempos de logística (transporte de estéril al botadero) y usar las técnicas de motivación laboral para lograr un equipo motivado.

La investigación se encuentra estructurada en 3 capítulos, donde el primero trata sobre el análisis del sector minero en la Argentina, a su vez el segundo aborda el tema de motivación laboral y el último sobre capacitación.

Marco Teórico

CAPITULO I: ANALISIS DEL SECTOR MINERO EN ARGENTINA

1.1 – Introducción: En este capítulo abordaremos sobre el análisis del sector minero en la Argentina, que de acuerdo a sus características nuestro país posee un elevado potencial geológico que se concentran a lo largo de los 4.500 km de Cordillera de los Andes lindando con Chile y Bolivia. Este potencial se refiere tanto a minerales metalíferos como no metalíferos y rocas de aplicación.

La producción minera está compuesta por minerales metalíferos, minerales no metalíferos, rocas de aplicación, combustibles sólidos (carbón mineral) y piedras semipreciosas.

Los minerales metalíferos son aquellos minerales que contienen metales. Los principales son: hierro, plomo, zinc, estaño, aluminio, cobre, molibdeno, plata y oro.

Los minerales no metalíferos son aquellos minerales que no contienen metales, como por ejemplo la caliza, arenas, pizarras, arcillas, la sal común, el yeso, las sales de potasio, sales de litio y boratos, fluorita, baritina, bentonitas, piedras semipreciosas y muchos otros, utilizados como insumos básicos en diversas industrias.

Las rocas de aplicación son las arenas para construcción, los triturados pétreos y la caliza. Entre los combustibles sólidos se incluyen el carbón, la madera y la turba natural.

Por ultimo las piedras semipreciosas, también denominadas gemas semipreciosas, son piedras de origen mineral o vegetal que pueden ser manipuladas para ser utilizadas en la elaboración de joyas. Si su dureza es adecuada, las gemas pueden ser talladas.

1.2 – Algunas Características Distintivas de la Actividad Minera

La minería tiene muchas características propias que la diferencian de otras actividades. Entre ellas las vinculadas a la geología, el agotamiento de los recursos, el desconocimiento de la cantidad, calidad y distribución de los mismos, su variabilidad, los largos plazos de todas las etapas, el volumen de las inversiones necesarias, las distancias a los mercados, a los centros urbanos, infraestructura, la imposibilidad de recuperación de las inversiones fijas, etc. (Jerez & Nielson 2012).

Los riesgos derivados de la geología son las posibilidades de descubrimiento en la etapa de prospección y la incertidumbre de la calidad y dimensiones del yacimiento en la exploración.

Entre *los riesgos derivados de cuestiones socio-políticas*, la consultora *Ernst & Young (2013-2014)* enumera, entre otros, los siguientes: la nacionalización de recursos, la escasez de mano de obra, el acceso a la infraestructura, la inflación, la obtención o conservación de la licencia social para operar, la volatilidad de la moneda y los precios, la dificultad de acceso a capitales de inversión, etc.

En cuanto a los riesgos de mercado, se destaca que en esta actividad, la sensibilidad de la ecuación económica de los proyectos a la variación del precio de los metales es muy alta. La alta volatilidad del precio de los commodities (los precios de manufacturas y servicios son mucho menos volátiles), y el riesgo derivado de los ciclos de la economía global, son factores muy importantes a tener en cuenta.

1.2.1 - Los Plazos Largos de la Minería

Esta cualidad propia de la actividad opera en conjunto con todas las otras mencionadas, potenciando los riesgos.

- Los trabajos de prospección (búsqueda de yacimientos) pueden requerir hasta 5 años de campañas cuyos resultados son altamente inciertos (menos del 5% de probabilidad de éxito).
- El tiempo de exploración para prospectos identificados, donde el riesgo es menor que en la prospección, puede ser de hasta 20 años, en los cuales todos los otros riesgos, sean económicos, políticos o sociales, pueden ser la causa de que un prospecto interesante no avance de acuerdo con su potencialidad. En la coyuntura actual de baja de precios internacionales y dificultades para conseguir financiamiento, se pueden paralizar proyectos de exploración por más de 5 años.
- Si el proyecto se encuentra en estado de factibilidad, aún falta conseguir la financiación para su construcción.
- Una vez decidida la construcción, puede demandar de 3 a 5 años más para comenzar la producción.

Entonces es importante destacar que la cantidad de años que requiere un proyecto en el cual las inversiones son crecientes de modo geométrico y el tiempo para tener flujo de fondos positivos, son incomparables con otras actividades económicas.

1.3 – Evolución de Precios de los Metales

El precio de los metales es determinado en los mercados internacionales. Las empresas mineras no tienen la capacidad de influir en los mercados para manejar estos precios, con la excepción relativa en los del hierro y níquel. Más allá de las estrategias de cobertura que se puedan llevar adelante para moderar el

impacto de los cambios de precios en el corto plazo, la sensibilidad de los proyectos a los precios es altísima. Y por esta razón, la diferencia de rentabilidad entre los distintos proyectos mineros está determinada por los costos propios de cada mina, incluyendo impuestos.

En la última década, los precios de los metales registraron una curva ascendente (solo interrumpida por la crisis mundial de 2008-2009), que impulsó de modo importante la inversión en minería en todos los estadios del ciclo productivo, desde la prospección de yacimientos a la construcción de minas y la ampliación de las capacidades de las existentes. Fue un período de bonanza para la industria y para los países mineros, con inversiones de decenas de miles de millones de dólares anuales.

Es importante analizar la historia de los precios de los metales. Una observación parcial que alcance solo al importante crecimiento ocurrido desde 2003 y que no tome en cuenta que los años anteriores fueron casi los peores que hubo en la historia, no ilustra sobre la realidad. Por ejemplo, los precios del cobre entre 1998 y 2002 fueron equivalentes a casi el 50% de los mismos entre 1990 y 1995. Estas cuestiones son fundamentales para la vida de los proyectos mineros, que requieren grandes inversiones y largos períodos de recupero que atraviesan más de un ciclo.

Para analizar evoluciones y entender las variables importantes para el desarrollo de la industria, se debe observar el comportamiento histórico a mediano y largo plazo para algunos metales.

1.3.1 - El Precio de la Plata

El precio de la plata está muy por encima de los valores que tuvo en los últimos 25 años. Su evolución desde 2002 es similar a la del oro, con un pico muy pronunciado en 2011 que llegó casi a los 50 U\$/Oz. Con un comportamiento, en parte, también similar al del oro la crisis de las sub-prime no afectó el alza de su cotización de modo relevante.

Hoy se cotiza por encima del promedio de los últimos 25 años, pero por debajo del pico que tuvo en 2011-2012.

1.4 – La Posición Argentina como Atractivo para la Inversión

La situación de la economía mundial en 2013, en cuanto a precios de metales, no es la misma que en 2010-2011. Por el contrario, las variables que determinan la exploración y concreción de proyectos mineros están hoy actuando negativamente y la perspectiva no es alentadora.

Existen dos cuestionamientos elementales a realizar, entonces para el diagnóstico:

- ¿Qué es lo que distingue a la Argentina de otras posibles plazas de inversión?
- ¿Cómo hacer para ser más competitivos? ¿Con qué atraer el dinero de una posible inversión?

Para responder estas cuestiones, deberá observarse el contexto actual mundial en cuanto a intenciones de inversión y el posicionamiento argentino al analizar algunas variables cualitativas.

1.4.1 - Encuestas e Índices

Un modo de observar la posición de la Argentina en este contexto mundial, es el que surge de encuestas realizadas por organizaciones especializadas en esta temática y que son tomadas como referencia por los inversores globales.

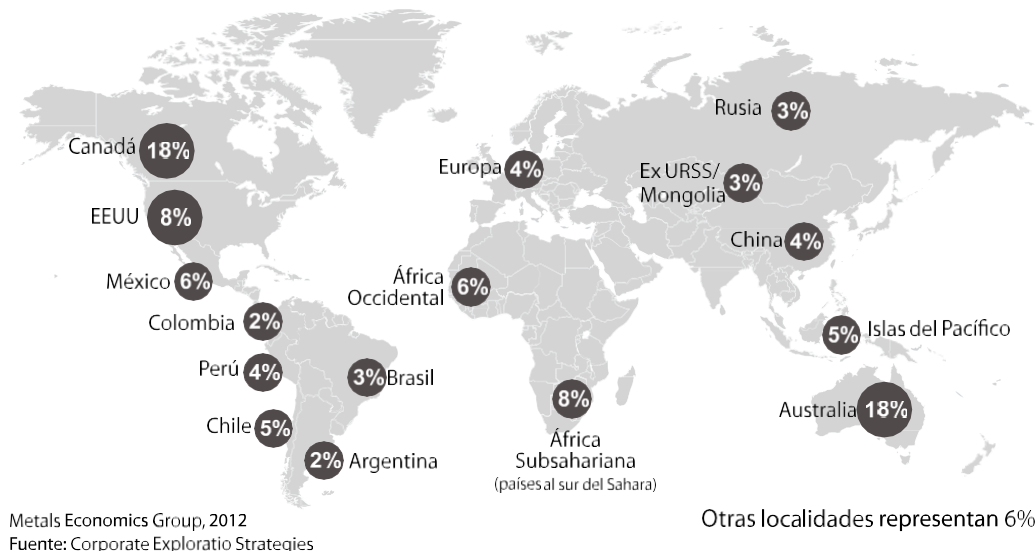
Examinando las encuestas del Instituto Fraser, la Consultora Behre Dolbear y ECR, se puede intuir un posicionamiento de la Argentina poco alentador ante el escenario de inversiones mineras a corto plazo. Otro indicador importante a tener en cuenta es el de Euromoney Country Risk que clasifica el riesgo para las inversiones de capital en los países del mundo, en donde la Argentina se ubica en el grupo de países de mayor riesgo según esta evaluación.

1.4.2 - La Exploración – La Posición Argentina en el Contexto Internacional

Con los mismos criterios de análisis de riesgo aplicados para destinar capitales para las etapas productivas de un proyecto, se invierte en las etapas exploratorias. Esto se visualiza en el siguiente mapa de Metals Economic Group de 2012.

Se puede apreciar que entre Canadá, EEUU, Australia y México se reparte el 45 % de los destinos de inversión en exploración y, además, que solamente Canadá tuvo asignada la misma cuota que toda Sudamérica (Figura N° 1).

Figura N° 1: Destinos para exploración de metales no ferrosos 2011



Fuente: Metals Economic Group 2012

En la Argentina, la inversión en exploración minera viene marcando un descenso muy pronunciado en los últimos tiempos. Los datos del GEMERA (Grupo de Empresas Exploradoras de la República Argentina), son contundentes sobre la evolución de la actividad exploratoria en nuestro país. La institución afirma que: “...la exploración, que supone inversión de alto riesgo, se ve especialmente

afectada. En 2007 llegamos a tener 160 empresas mineras explorando, pero ya en 2012 había activas 75 y hoy pueden quedar entre 30 y 35 en operación, el resto está en stand by”.

1.4.3 - Empleos

Según el sitio web de la Secretaría de Minería, la cantidad de empleos en el sector pasó de 97.500 en 2002 a 517.500 en 2011. Sin embargo, en ningún lugar se especifica qué fuentes sostienen tales cifras, y hasta el momento de publicación de este chequeo, la Secretaría aludida no había informado la fuente (Mayo 2013, <http://chequeado.com/ultimas-noticias/mayoral-de-79-mil-empleos-mineros>).

1.5 – Concepto Productividad: Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

1.5.1 - Productividad en Minería: La productividad minera se expresa en forma de producto generado sea por toneladas extraídas de mina (TM/hombre-guardia), por metros de avance en las exploraciones y desarrollos (m de avance/hombre-guardia), por producción de finos (onzas/kW-h-turno) o en general productos (toneladas de concentrado, onzas finas, etc.) vs recursos (agua, energía, materiales, reactivos, recursos humanos, capital, tiempo, etc.) debiendo buscar cual es la métrica apropiada de productividad para cada operación minera en particular para sus actuales condiciones de operación y calcular la productividad total cuando se depende de múltiples factores en forma simultánea (Schwarz 2012).

Existen múltiples factores que afectan la productividad y la gran mayoría son factores gestionables por la gerencia de operaciones desde el campo incluyendo la aplicación de los métodos de minado, la plataforma de suministro logístico, la manera de organizar y liderar los equipos, la adecuación de los perfiles de los equipos, la articulación con los proveedores y fabricantes a los cuales los proveedores representan, el grado de automatización y mecanización de la operación y la gestión de la información que se requiere para desarrollar el ciclo (extracción de concentrado) en forma continuada, productiva y segura. Estos factores son parte de la ecuación de gestión diaria del ingeniero de minas a cargo de la operación y constituyen una responsabilidad de la gerencia de operaciones de toda compañía minera.

En este contexto multifactorial la productividad minera puede alcanzarse rápidamente en la medida que logremos **reducir el tiempo del ciclo de las operaciones del proceso minero**, logrando extraer mayores cantidades de mineral con los mismos recursos humanos, tecnológicos, operacionales y financieros. De igual forma la mecanización se ha convertido en uno de los motores del incremento de la productividad en las operaciones mineras logrando

mayores producciones en menores tiempos de ciclo con mayor seguridad para los colaboradores. La única restricción hasta hoy no superada para determinadas actividades de mecanización son las condiciones geotécnicas del macizo rocoso que no permite mecanizaciones a gran escala en algunos casos muy particulares.

El ciclo de extracción de mina se compone principalmente de la secuencia de procesos en bombeo, perforación, voladura, ventilación, relleno, carguío y transporte cuyos componentes pueden ser secuenciados para generar un tiempo de ciclo de producción apropiado a la naturaleza y escala de la operación minera de manera que pueda lograrse la mayor productividad posible. Recordemos que el tiempo de ciclo se compone de tiempos de espera, tiempos en tránsito, tiempos de procesamiento y tiempos fuera de cola para la entrega del material, producto o servicio al proceso siguiente. De estos tiempos, el único tiempo que agrega realmente valor es el tiempo efectivo de procesamiento que es el que debemos procurar tenga los recursos apropiados para un desarrollo seguro y efectivo. El resto de tiempos, lamentablemente no agrega valor y por lo tanto requieren ser reducidos a su mínima expresión técnica viable bajo la responsabilidad operativa de los ingenieros de minas de manera que podamos lograr una operación efectiva y segura en el marco de una industria minera altamente competitiva.

CAPITULO II: MOTIVACION - TEORIAS

2.1 – Introducción: La empresa es un ente que por sí sola nunca puede alcanzar sus objetivos ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas.

La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectado y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar (Mordan 2013).

La palabra Motivación deriva del latín *Motivus*, que significa “causa del movimiento”, el concepto motivación lo conforma la palabra MOTIVO y ACCION, eso significa que para que un empleado se encuentre motivado y este comprometido con la empresa y rinda al 100% debe tener un motivo que lo lleve a la acción.

Existen varios motivos posibles, como no sentirse bien remunerado, la mala relación con el superior, con otros compañeros o cliente, la falta de reconocimiento, la falta de desarrollo profesional, la rutina, los problemas personales, etc.

Para enfrentar a esta situación debemos volver a crear la ilusión del primer día en el empleado, volver a enamorarlo, entusiasmarlo y ayudarlo a encontrar el MOTIVO que lo lleve a la ACCION.

Con pequeñas acciones se puede lograr aumentar de forma significativa el nivel de motivación de los empleados. Como punto principal se encuentra la comunicación, ya que la comunicación es la base principal sobre la que se sustenta el que las personas se sientan realmente motivadas, saber comunicar correctamente evita malos entendidos, crea confianza, establece vínculos, genera entusiasmo y establece lazos de unión más que cualquier otro medio.

Cuando no se realiza una comunicación efectiva en la empresa el empleado puede tener un sentimiento de falta de pertenencia a la empresa y reconocimiento, sumándose la falta de interés por su trabajo. Una buena comunicación reforzará los pilares de la motivación del empleado, proporcionándole el MOTIVO que necesita para pasar a la ACCION y permitiendo que estos recobren su entusiasmo y compromiso, elevando así las posibilidades del éxito de la empresa.

Investigar sobre motivación en el rubro minero es de vital importancia ya que ello redundara en mejorar el clima laboral y ambiente de trabajo, permitir que los empleados puedan

desarrollarse, que la empresa tenga una visión clara de sus objetivos a largo plazo y que todo ello ayude a mejorar la eficiencia en la producción.

2.2 - Conceptos de Motivación: Diferentes autores han tratado de definirla, para Stephen Robbins – Timothy Judge (2009) es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Los tres elementos clave en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo.

Según Galindo (2010) Una motivación puede ser generada por un motivo o una necesidad fisiológica, incluyendo factores emocionales que originan una actitud de emprendimiento y del querer lograr el éxito, las cuales pueden surgir en nuestro alrededor; de tal manera que la motivación tiene su origen tanto en factores personales como en la interacción con el medio, se puede definir como el proceso que desencadena, digiere y mantiene el comportamiento humano hacia lo que considera en nuestras vidas ya que es el comportamiento que conlleva a la satisfacción.

Una tercera definición ligada a las anteriores podemos citar a la de Chiavenato Idalberto (2003) que define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

Ahora que hemos definido motivación vamos a abordar en un cuadro comparativo algunas teorías acerca de la motivación (Cuadro 1).

Cuadro 1: Teorías Motivacionales - Comparación

Nombre	Contenido	Expectativas	Comparación
Teoría de Maslow (Jerarquía de las Necesidades)	Establece que las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de todas las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno; a la vez que medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior.	Definir en una pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades más básicas o simples en la base de la pirámide y las más relevantes o fundamentales en la cima de la pirámide, a medida que las necesidades van siendo satisfechas surgen otras de un nivel superior o mejor, encontrándose así con la autorrealización.	A diferencia de las demás teorías motivacionales, Maslow taso su teoría en establecer un orden jerárquico o de prioridad de las necesidades humanas básicas comenzando por las necesidades fisiológicas en la base de las necesidades mas importantes o esenciales en la cúspide de la pirámide. El individuo, al satisfacer su necesidad primordial se siente motivado para el cumplimiento de la que sigue.
Teoría de Herzberg (Factor Dual)	El factor motivación aumenta la satisfacción del individuo. Si el factor higiene falta o es inadecuado, causa insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.	Evitar que los miembros de una organización padezca un estado de insatisfacción, abarcando y cumpliendo son sus necesidades básicas.	El criterio de Herzberg se basa en que el nivel de rendimiento de las personas varía en su nivel de satisfacción, en comparación con las demás teorías motivacionales en su teoría toma como factores motivacionales principal la responsabilidad, la realización personal y el progreso.
Teoría de McGregor ("X" y "Y")	La teoría X presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. La teoría Y supone que el trabajador es el más activo, importante de la empresa.	Mediante esta teoría se espera aumentar la eficiencia de la organización a través de la aplicación de una serie de principios administrativos y la aplicación práctica de esta teoría.	La teoría de McGregor a diferencia de las demás, pues describió el pensamiento de los individuos determinando la teoría X y la teoría Y. Teorías inmensamente proporcionales entre sí, la teoría X establece que el trabajo es una forma de castigo y la teoría Y que el trabajo trae satisfacción.
Teoria Mc Clellan (Tres Factores)	En esta teoría sostuvo que todos los individuos poseen necesidades de logro: esfuerzo por sobresalir, necesidad de poder, deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás, y necesidades de afiliación: deseo de relacionarse con las demás personas.	Su objeto de entender la motivación este autor clasifico las necesidades en las categorías de necesidad de logro, necesidad de poder, y necesidad de afiliación, motivando al trabajador dado estas categorías mejorando su rendimiento.	En comparación con las demás categorías, esta establece que la motivación del individuo depende de la satisfacción de tres factores, facilitando la comprensión de la motivación de los individuos.

Fuente: Isabel De Biasi (Escuela de Administración Cabudare)

A continuación vamos a dar una definición de las técnicas de motivación laboral.

2.3 - Concepto: Las **técnicas de motivación laboral** son métodos, tácticas o procedimientos utilizados para **motivar** a los trabajadores de una empresa, y así lograr que sean más productivos, más eficientes, más creativos, tengan un mayor compromiso con la empresa, y estén más dispuestos a brindar una buena atención a los clientes.

Las técnicas más conocidas de motivación laboral pueden ser de carácter permanente, o puntuales, y se resumen en una serie de puntos que la empresa debe tener en cuenta siempre para fomentar la motivación de sus trabajadores.

2.3.1 - Técnicas de carácter permanente: para que tengan éxito, se debe informar y comunicar bien a todo el personal acerca de estas políticas, sobre todo a mandos intermedios y a empleados. Se hace imprescindible el fijar previamente objetivos y metas que sean fáciles de entender y realistas. Y, siempre teniendo en cuenta que, cualquiera que sea la técnica escogida, ha de ser aceptada por las dos partes.

Ubicación acertada: se trata de ubicar a los empleados en los puestos adecuados según su perfil, que ha de ser analizado de forma previa.

Adecuación del trabajador a su puesto: es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que cuando esto sucede, las posibilidades de desempeñar un buen rendimiento laboral aumentan.

Inducción: esta técnica facilita la correcta incorporación de una persona a la organización. Es de sencilla aplicación ya que se basa en suministrar a cada nuevo empleado la información necesaria sobre las políticas, normas y funcionamiento, así como las expectativas sobre su desempeño en la empresa.

Metas: ese método consiste en garantizar que todo el equipo conoce las metas de la organización para un período determinado. Éstas deben estar planteadas de manera que constituyan retos y oportunidades, lo que las hace mucho más atractivas, consiguiendo una mayor implicación por parte de todos los niveles de la plantilla.

Establecimiento de objetivos: las personas necesitamos objetivos hacia los que orientar nuestros esfuerzos. En principio lo que impulsa y motiva a las personas es su deseo de alcanzar una meta. El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también realistas y alcanzables, ya que si no, crearán apatía y frustración.

Reconocimiento: se concreta en la acción o acciones que sean necesarias para poner en evidencia el buen desempeño de las personas, para elevar sus niveles de satisfacción personal y reforzar la confianza en sus capacidades. El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes.

Participación: que puede promoverse a través de consulta de opiniones y sugerencias, asignación de responsabilidades, instrumentos para evaluar las tareas y todas las acciones que estimulen la creatividad y la iniciativa personal. La participación del empleado le confiere confianza y confirma su pertenencia a la organización y su proyecto.

Evaluaciones periódicas y oportunas: mediante esta técnica se busca el conocer y mejorar el rendimiento personal de cada empleado.

2.3.2 - Técnicas puntuales: Entre las que podemos citar:

Oportunidades de formación: permiten al personal adquirir conocimientos y mantenerse actualizados, mejorando y enriqueciendo su experiencia y el resultado de sus tareas. La formación y desarrollo profesional propicia la motivación que se traduce en un visible crecimiento personal y profesional. De este modo, se mejora el rendimiento y se previenen riesgos de carácter psicosocial. Las ventajas de esta técnica son la mayor autoestima, la satisfacción laboral, el mejor desempeño del puesto, promoción, etc.

Talleres y reuniones: son espacios creados para poner en práctica una serie de dinámicas diseñadas por especialistas, para orientar a los trabajadores hacia el crecimiento y desarrollo personal. Estas dinámicas suelen reforzar los lazos entre los integrantes de las organizaciones y también propician el sentimiento de pertenencia a la empresa.

De acuerdo a todas las definiciones que hemos visto, ahora nos preguntamos:

¿Por qué y para qué motivar?

- Porque quien es motivador se convierte en una persona significativa y digna de confianza. Ello le convierte en un modelo atractivo.
- Aumenta la capacidad para influir en el cambio y reducir las resistencias al cambio.
- Porque da información útil a los demás sobre sus puntos fuertes. Cambia el clima total de la organización, ayuda al cambio de la cultura organizacional y tiene un valor de ejemplaridad.

2.4 – Relación entre Motivación y Productividad Laboral: Quienes integran las organizaciones, se preocupan por el mejoramiento de la conducta organizacional. El directivo, el profesional, el operario, etc., todos ellos trabajan con otras personas, lo cual influye en la calidad de vida que se desarrolla en las organizaciones (Atalaya 1995).

Como se ve en todos los ámbitos de la existencia humana está inmersa la motivación como un mecanismo para alcanzar determinados objetivos y metas. La motivación es una fuerza interna

que dinamiza al individuo en dirección a una meta o a algunos resultados específicos originada en una necesidad, carencia o alteración del bienestar ya sea por exceso o por defecto; involucrando pensamientos, sentimientos y acciones en un mismo momento y en una misma dirección.

En tal sentido la motivación es la condición interviniente que engloba el conjunto de factores y hechos que reciben la influencia de las condiciones antecedentes y condiciona a su vez el desempeño.

Por otra parte las personas actúan por diferentes motivaciones. Si sabemos cuáles son y se asignan tareas en función a éstas, se aprovecharán mejor los potenciales de las personas y por ende aumentarán su productividad. El individuo motivado tiende a invertir su energía de tal modo que le imprime a la conducta la fuerza suficiente para alcanzar la meta que persigue es por ello que la conducta motivada es eficiente.

Sabemos que, la motivación surge del conocimiento sobre la propia capacidad, del valor de logro para el individuo, del riesgo y esfuerzo implicado en la consecución del logro. En esta línea podríamos presuponer que aquellos sujetos motivados principalmente hacia el logro presentan un mayor grado de conocimiento meta cognitivo; por ende la motivación está estrechamente relacionada con la actividad intelectual y formativa del trabajador por una favorable motivación permitirá al trabajador desempeñarse competentemente en el ámbito profesional y alcanzar rápidamente productivos objetivos laborales.

En la actualidad, las Organizaciones tienen una simplificación excesiva del concepto de motivación. El hombre tiene muchos motivos y a menos que no reconozcamos la parte que desempeña cada uno de ellos, no podremos comenzar a entender su conducta.

Para lograr la motivación para la productividad es por el enriquecimiento del puesto del trabajo del individuo, entonces este trabajo organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño.

Al respecto de la importancia de no descuidar al factor humano en un mundo competitivo, ya no es sinónimo de éxito el tener las mejores estrategias publicitarias, financieras, etc., ahora lo que más diferencia a una compañía de otra, es la calidad de su gente, especialmente aquella que tiene ideas brillantes, que trabaja con mucho entusiasmo, luchando porque los objetivos de la organización se cumplan en su totalidad y de la manera más eficaz y eficiente.

Precisamente por lo anterior mencionado la Organización debe tener presente, que uno de los problemas que afrontan los programas o actividades motivacionales, es que generalmente se

obvia algo fundamental: conocer o identificar aquellos factores que realmente motivan a la persona de manera individual y colectivamente.

Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente. Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño. Identificando el factor motivacional del trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el enriquecimiento del puesto, el gerente podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona.

CAPITULO III: CAPACITACION EN LA MINERIA

3.1 – Introducción: Dada la naturaleza del negocio minero, donde el producto es el mismo en todos los yacimientos, se generan constantemente necesidades de capacitación en busca de la eficiencia en la producción y la reducción de sus gastos de operación para así alcanzar ventajas competitivas. Así, con la capacitación se busca mejoras en la gestión, mejorar el nivel de conocimientos y aprovechamiento de los recursos, desarrollo de personas y la búsqueda de innovación, entre otras cosas.

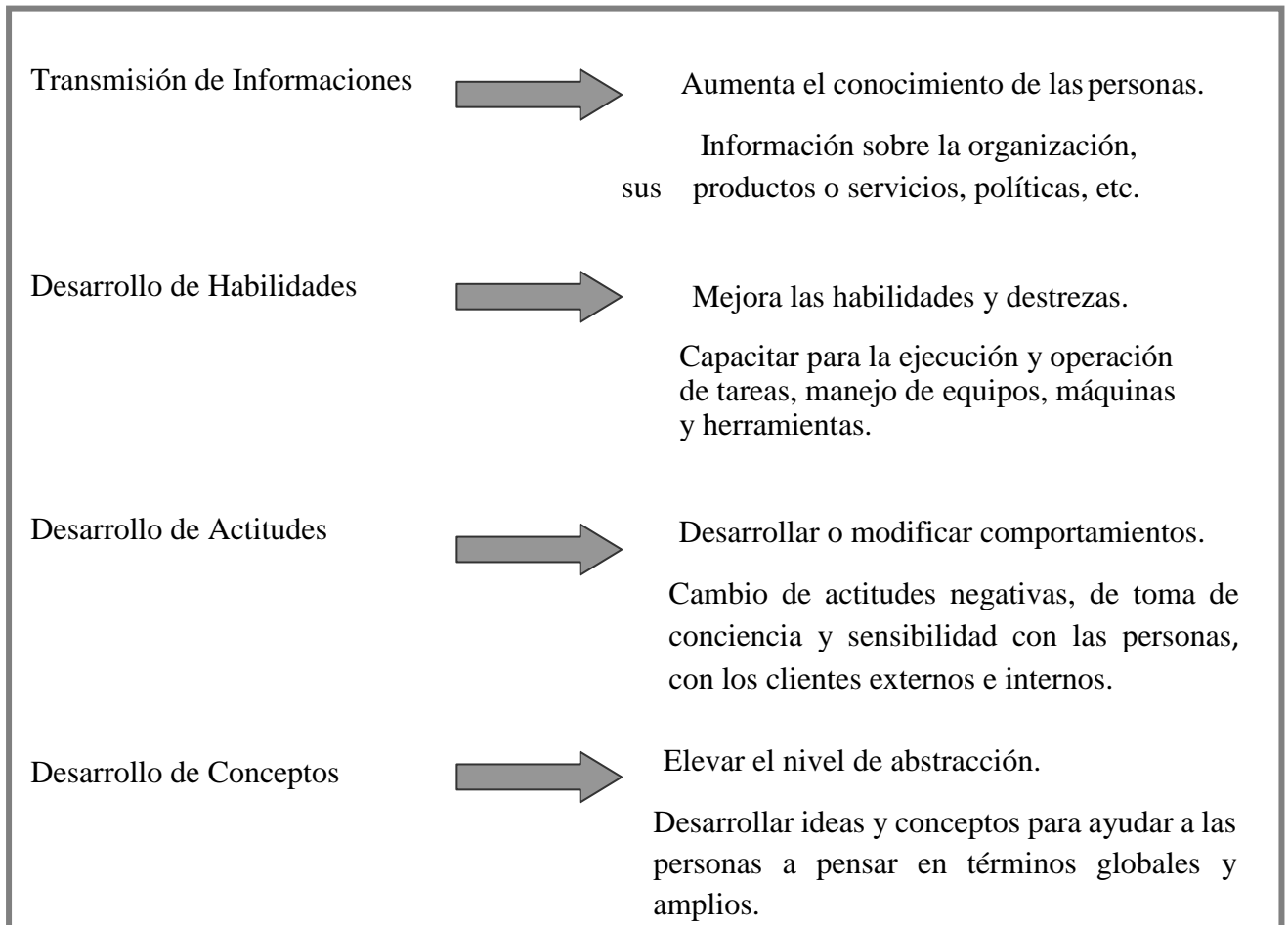
3.2 – Marco Conceptual:

Aprender se define como adquirir el conocimiento, conceptos, procedimientos o actitudes por medio del estudio o de la experiencia. Entre los métodos de aprendizaje encontramos el entrenamiento y desarrollo de personas (Chiavenato 2003).

En la mayoría de la literatura existente se usa capacitación y entrenamiento como sinónimos. En algunos casos, capacitación se usa para denotar el aprendizaje en un curso formal (sala de clases) y entrenamiento al aprendizaje dado por la práctica.

El entrenamiento puede implicar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa cambiar los que los empleados conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones con los colegas o el supervisor. De acuerdo a Chiavenato en “Gestión del Talento Humano”, los cambios de comportamiento logrados mediante el entrenamiento se clasifican en cuatro clases (Figura N° 2).

Figura N° 2: Las cuatro clases de cambio de comportamiento logrado mediante entrenamiento



Fuente: Idalberto Chiavenato, 2002.

3.3 – Proceso de Capacitación

El proceso de entrenamiento es dinámico y continuo. No se debe confundir con el sólo hecho de asistir a un curso y proporcionar información, ya que implica alcanzar nuevos niveles de desempeño en la organización, más elevados, a través del aprendizaje de las personas.

Está compuesto por cuatro etapas:

1. Detección de necesidades de capacitación.

Se realiza un diagnóstico de la situación actual del desempeño de las personas de una organización y se determinan necesidades de capacitación a satisfacer mediante un análisis de la información de la empresa disponible y de la información que se recopila para el diagnóstico.

Esta primera etapa se relaciona fuertemente con el éxito del proceso de

capacitación y con las siguientes etapas del proceso, descritas a continuación.

2. Programación de la capacitación.

En esta etapa se realiza un diseño del programa de capacitación a seguir basado en las necesidades diagnosticadas anteriormente. Se define el grupo de personas a capacitar, los objetivos del entrenamiento, momento a entrenar, el ejecutor de la capacitación, técnicas de aprendizaje más adecuadas, entre otras.

3. Ejecución del programa de capacitación.

Mediante la interacción de todos los actores involucrados en el proceso de capacitación se implementa y aplica lo programado en la segunda etapa del proceso de capacitación.

4. Evaluación de los resultados del entrenamiento.

Esta etapa permite medir y evaluar los resultados del programa de capacitación y si éste satisfizo las necesidades para las que se diseñó.

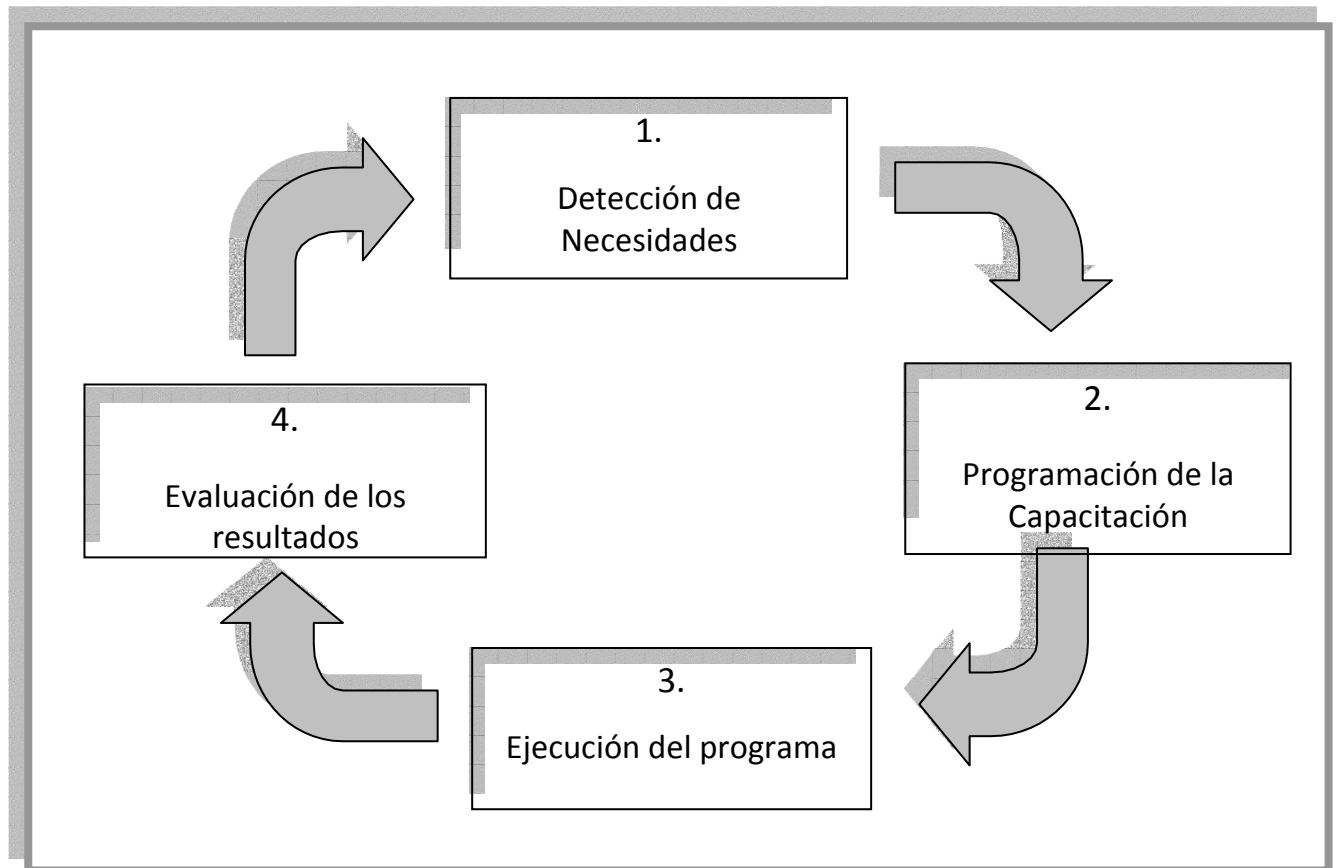
De esta forma, realizar una evaluación y seguimiento de las actividades de capacitación se convierte en un elemento que retroalimenta el sistema, permitiendo tomar acciones correctivas ante situaciones no deseadas.

Para obtener el máximo beneficio de un programa de capacitación es indispensable el apoyo de los altos mandos de la organización, ya que esto ayuda a que el programa no se desvíe de los objetivos establecidos.

Por otra parte, es importante que en la programación de la capacitación se planteen objetivos alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Además, en la empresa debe existir una cultura interna que incentive las actividades de aprendizaje, de modo que se proporcionen instancias y motivaciones para que su gente aplique lo aprendido.

Figura N° 3: Las etapas del proceso de capacitación.



Fuente: Idalberto Chiavenato, 2002.

3.4 – Evaluación de los Resultados de la Capacitación

Como se mencionó anteriormente, la última etapa del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados del programa. Esta etapa es importante ya que es necesario saber si los resultados obtenidos son los que se esperaban y si se cumplieron los objetivos establecidos tanto nivel del empleado como al nivel de la empresa.

A continuación se mostrarán los modelos de Donald Kirkpatrick y el de Jack J. Phillips:

Modelos de Evaluación de Donald Kirkpatrick: En 1959, propuso un modelo de 4 niveles de evaluación para los programas de capacitación.

Nivel 1: Reacción. Nivel de satisfacción de los participantes

¿Cuánto gustó el programa a los participantes?

Nivel 2: Aprendizaje. Conocimientos adquiridos por la actividad de capacitación.

¿Qué aprendieron los participantes?

Nivel 3: Actitudes. Transferencia de lo aprendido al trabajo.

¿Qué cambios en la conducta de trabajo han resultado del programa?

Nivel 4: Resultados. Impacto en la organización.

¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?

Modelo de Jack J. Phillips, en 1997 y 40 años después del modelo propuesto por Kirkpatrick, agrega un quinto nivel de evaluación.

Este modelo considera que el concepto de diferentes niveles de evaluación permite entender mejor el cálculo en el nivel agregado, por eso es que mantiene los 4 niveles propuestos por Donald Kirkpatricky agregando un quinto nivel. El quinto nivel está focalizado en determinar los beneficios monetarios resultado de la capacitación comparado con los costos incurridos.

Nivel 1: Reacción y/o satisfacción y acciones planeadas.

Nivel 2: Aprendizaje.

Nivel 3: Aplicación y/o implementación.

Nivel 4: Impacto en el negocio.

Nivel 5: Retorno de la inversión, ROI (Return On Investment).

La mayoría de los programas de capacitación son evaluados en el nivel 1, mediante cuestionarios o encuestas. Este nivel es importante para evaluar la satisfacción del cliente, ya que se mide la satisfacción en cuanto al diseño del curso, el presentador, etc. Sin embargo, se sabe que este tipo de evaluación, si es buena, no asegura el aprendizaje del participante.

El nivel 2 de evaluación ayuda a determinar si el participante absorbió nuevos conocimientos o habilidades como resultado del entrenamiento. Mide el éxito “inmediato” del entrenamiento, pero tampoco garantiza que el participante aplique en su trabajo lo aprendido.

Se pueden utilizar distintos métodos de seguimiento para determinar el éxito del entrenamiento en el nivel 3 de evaluación. Es importante determinar si lo aprendido se aplica en el trabajo pero, a pesar de que se puede transferir el conocimiento a la actividad diaria de trabajo, esto no garantiza un impacto positivo a nivel organizacional.

El nivel 4 responde esta interrogante. En este nivel se pueden medir los resultados a nivel de negocio (aumento de calidad de servicio, reducción de costos y tiempo, etc.) que se pueden alcanzar como consecuencia del entrenamiento.

El nivel 5 del ROI permite evaluar los beneficios en comparación de los costos incurridos. Considera el valor monetario involucrado en el desarrollo del entrenamiento.

$(\text{Utilidad del programa/costos del programa}) * 100$

3.5 - Relación Capacitación – Motivación – Productividad:

Para Aguilera Aguirre (1995) la detección de necesidades de **capacitación** es muy importante en la empresa ya que puede detectar aquellas áreas donde se necesite mejorar y es una forma

de mantener **motivados a los trabajadores** ya que puede tenerlos actualizados en el mercado laboral.

La capacitación es una inversión que la empresa realiza en el recurso humano, si la empresa invierte en los recursos materiales porque no hacerlo en lo humano, consideremos que sin el factor humano ninguna empresa podría realizar su producción.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores, en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

La verdadera capacitación para la empresa, hoy, más allá de la necesidad de estar actualizados, es una manera de enseñar a la gente a trabajar en equipo, a poner su conocimiento al servicio de la Misión de la empresa y a poder comunicarse e interactuar por encima de las diferentes funciones y de las diferentes especialidades. El ritmo de los cambios a los que las empresas están sometidas hoy crea una constante obsolescencia de los conocimientos y, por esta razón, no hay más remedio que capacitar constantemente a los empleados para poder competir con posibilidades de éxito en un mercado que no perdona errores. Cada día más las empresas trabajan para aumentar el valor de lo que ofrecen y una de las mejores formas de hacerlo es incrementando el valor intelectual de sus recursos humanos. El éxito en los negocios de hoy en día, requiere de gente preparada, **altamente motivada**, responsable y claramente enfocada en cualquier situación o puesto y que trabaje unida para obtener los máximos resultados.

La capacitación bien programada habilita a los recursos humanos de la empresa a ser más positivos, tener mayor auto-confianza (*motivación*), ser miembros **eficientes** en sus equipos (*productividad*), ser más comunicativos (mejora el clima laboral) y mejorar su capacidad para resolver problemas



METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es descriptiva, no experimental con un estudio de caso único en profundidad: Compañía Minera Aguilar S.A. empresa minera que se dedica a la extracción de minerales no ferrosos como la plata, el plomo y el zinc. La recolección de datos se realizó a través de entrevistas y encuestas donde se evaluó la evaluación de desempeño el clima laboral y el proceso de capacitación.

CAPITULO N° 4: Análisis de un Caso Real de cómo usar el rediseño de capacitación y las técnicas de motivación laboral para incrementar la producción de una empresa minera

En este capítulo vamos a ver cómo usar las herramientas del rediseño de la capacitación y el uso de las técnicas de motivación laboral para incrementar la producción de una faena.

4.1 – Descripción General de la Empresa: En Argentina, Compañía Minera Aguilar S.A. (CMA) pertenece al grupo Glencore International AG, empresa líder en la provisión de commodities y materias primas para la industria.

Compañía Minera Aguilar es una mina de plomo, zinc y plata que se explota a rajo abierto y en forma subterránea, se encuentra a 300 km aproximadamente de San Salvador de Jujuy y a 4000 metros sobre el nivel del mar. Tiene una planta para el tratamiento del mineral y su producción es alrededor de 710.000 tn por año. Su dotación es aproximadamente de 1000 trabajadores, donde alrededor de 830 son dotación propia y el resto contratistas. De la dotación propia, el 83 % de las personas son empleados y el resto supervisores.

Su estructura organizacional es funcional, donde existe una gerencia general, una gerencia de RRHH y 6 Superintendencias de acuerdo a los procesos principales de la mina.

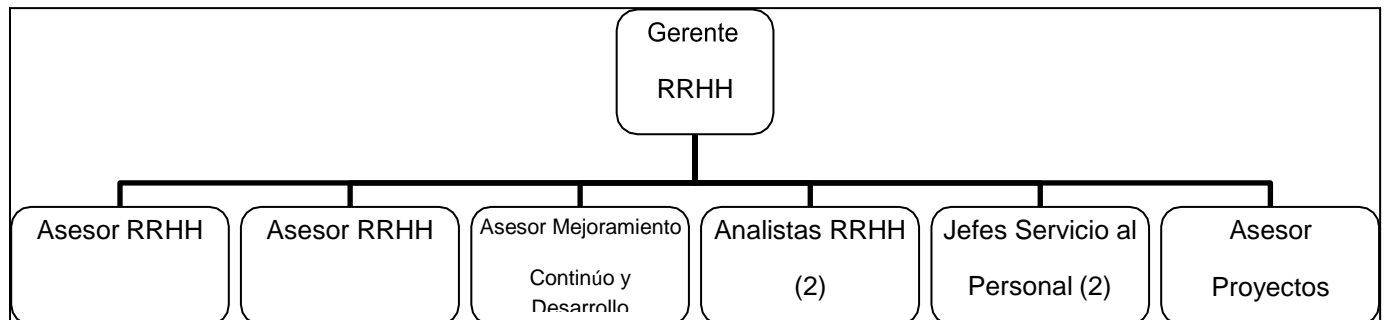
4.1.1 - RRHH en CMA

Para CMA el objetivo de la gestión de los recursos humanos es “generar una ventaja competitiva para el negocio a través de quienes integran la organización, obteniendo y manteniendo a las mejores personas y desarrollando al máximo sus potencialidades, mediante una cultura orientada a la colaboración, ágil, emprendedora, empoderada, responsable y orientada al logro de resultados”. Como empoderamiento se entiende el “capacitar a las personas y darles un mayor nivel de atribuciones y autoridad... a fin de que desarrollen un mayor nivel de efectividad laboral y

empleabilidad” (Manual de Política CMA).

De acuerdo a lo definido en el modelo de gestión, la Visión de RRHH es: “Dar al negocio una ventaja competitiva a través de las personas” y su Misión es: “Alinear los procesos de gestión de capital humano en todos los niveles organizacionales, con el propósito de atraer, desarrollar y retener personas capaces de crear valor para la empresa a través de la excelencia en el desempeño”. En CMA, la gerencia de RRHH está compuesta por ocho personas. Además del gerente, que se encarga de la gestión y administración del área, existen cuatro asesores, dos analistas y dos jefes de servicios al personal. Dos de los asesores de recursos humanos se encargan de dar un soporte global en temas de RRHH a los procesos, otro asesor es responsable de tareas que apoyen el mejoramiento continuo y desarrollo organizacional; el último asesor se encarga de proyectos especiales de RRHH. Los jefes de servicio al personal se encargan del transporte de personal, alimentación y campamentos, respectivamente. Las analistas de RRHH se encargan del proceso de compensación de personas, remuneraciones, beneficios y de atención a los trabajadores.

Figura N° 4: Estructura Organizacional RRHH CMA



Fuente: Elaboración Propia

4.2 – Marco Metodológico

Introducción

La metodología escogida para abordar el problema de productividad es la rediseñar el proceso de capacitación a los efectos de minimizar los tiempos de logística (transporte de estéril al botadero) y usar las técnicas de motivación laboral para lograr un equipo motivado.

Primeramente se definirá el proyecto y el relevamiento de la situación actual del proceso, para luego realizar el diagnóstico de la situación actual y proponer un rediseño al proceso de capacitación y motivación.

Metodología Rediseño de Proyectos

1. Definir el Proyecto

Esta etapa pretende establecer con precisión cuáles son los procesos que deben ser rediseñados y los objetivos específicos del rediseño.

Se subdivide en:

- i) Establecer objetivo del rediseño.
- ii) Definir ámbito procesos a rediseñar.

2. Entender la Situación Actual

En esta etapa se estudia y se representa el proceso a rediseñar. Con el fin de comprender el proceso, se deben conocer todos los aspectos que tienen que ver con éste tal como personas, actividades, flujos de información, etc.

2.1. Levantar la Situación Actual

Corresponde al conocimiento y descripción del proceso a rediseñar.

2.2. Modelar la situación Actual

En esta etapa, mediante la utilización de una técnica formal de representación de procesos se abstraen las características más importantes y relevantes de los procesos elegidos, para efectos del rediseño.

2.3. Validar los modelos

Etapa en la que se realiza una verificación de que los modelos de los procesos representen fielmente lo que hoy día ocurre, para esto se debe contar con la participación de los operadores de tales procesos.

3. Rediseñar

Se establecen los cambios que deberían efectuarse en la situación actual y se detalla cómo se ejecutarán los nuevos procesos. Se subdivide en:

3.1 Establecer dirección de cambio, donde se identifica cuáles serán las líneas de cambio; innovar,



mejorar coordinación, reestructurar o mejorar programación y control. El origen de la dirección del cambio corresponde a identificar dónde se origina la necesidad de rediseño ya sea por quiebres, desperdicios, malas prácticas, entre otras.

3.2 Modelar y evaluar rediseño.

4. Implementar

En esta etapa se llevan a la práctica los procesos especificados en el punto anterior, para esto intervienen todas las personas que poseen alguna incidencia en el proceso, incluyendo al cliente, se analiza el producto del proceso, se establece la tecnología a utilizar y finalmente se implementa el proceso.

4.3 - Desarrollo

Definición del Proyecto

Al comenzar el trabajo en la empresa se realiza una definición del proyecto, donde se cubren aspectos tales como los objetivos del rediseño (que espera la empresa del trabajo) y se definen los procesos a cubrir en el rediseño.

Este proceso es considerado como una de las tareas más importantes que desarrolla el área de RRHH y los indicadores asociados a éste (inversión y ejecución del presupuesto, punto tratado con más detalle en el próximo punto) se comunican anualmente a la Gerencia General.

Así se establece como alcance del proyecto que las etapas a rediseñar corresponden a las etapas de detección de necesidades de capacitación y la implementación de las técnicas de motivación. La etapa de ejecución se considera como una caja negra a la que se le dan inputs y se utilizan sus outputs para un funcionamiento sistemático del proceso.

Con el rediseño la empresa espera que el proceso de capacitación se convierta en un proceso efectivo y eficiente que genere valor para la empresa. Esto implica que:

- * Exista una buena planificación de las acciones de capacitación
- * Se implemente en forma correcta las técnicas de motivación laboral
- * Se prioricen las actividades de aprendizaje interno
- * Se cumpla el programa.

Relevamiento y Diagnostico de la Situación Actual



Para el relevamiento de la situación actual del proceso de capacitación y aplicación de técnicas motivacionales en CMA se contó con la cooperación del Gerente de RRHH, lo que se complementó con la revisión de documentos de la compañía, entrevistas con otros funcionarios y los antecedentes obtenidos en la realización de la práctica.

Entre los documentos se puede nombrar:

- * Budget de Costos 2014-2015.
- * Budget de Producción 2014-2015
- * Manual de Organización y Funciones.
- * Manual de procedimientos.

Para el diagnóstico de la situación se realiza un análisis de la situación actual identificando dónde se origina la necesidad de capacitación, logística, seguridad, medio ambiente, entre otras. Este análisis permitirá determinar la evolución necesaria para alcanzar un nivel maduro del proceso, donde todos los recursos se integran para la entrega de un servicio consistente.

Capacitación en CMA

a) Actores Involucrados

A nivel interno y de acuerdo al 'Procedimiento de Entrenamiento' definido por CMA, la línea (Gerencias o Superintendencias, según cantidad de personas) tiene la responsabilidad de definir las necesidades, planes y programas de entrenamiento de su personal.

El trabajador tiene la responsabilidad de detectar falencias en sus competencias, y aprovechar las instancias de aprendizaje que se le provean.

Recursos Humanos tiene la responsabilidad de asesorar a la línea en la detección de necesidades y desarrollo de programas y contratos de capacitación (Manual de procedimientos).

b) Antecedentes generales gestión de la capacitación en CMA

i. Inversión en Capacitación

En CMA la inversión en capacitación por persona (trabajadores y supervisores, dotación propia) se mide con una frecuencia mensual, pero en los 2 años inmediatos anteriores (2014 – 2015) por recortes de presupuesto la inversión fue mínima no superando los USD 80 por persona, una cifra insignificante de acuerdo a lo planificado.

ii. Antecedentes presupuestarios

De acuerdo a los datos obtenidos del departamento de costos, el presupuesto y el gasto real asociados a capacitación y entrenamiento son:

Cuadro Nº 2: Antecedentes Presupuestarios CMA

Año	Presupuesto Asignado	Gasto Real	Porcentaje
2014	USD 450.000,00	USD 65.000,00	14,44%
2015	USD 419.000,00	USD 75.000,00	17,90%
2016	USD 480.000,00	USD 50.000,00	10,42%

Fuente: Balance 2014/2016 CMA

A continuación se presenta el reporte de costos de los años 2014/2015 para tener una visión del problema que enfrenta la empresa (productividad).

**Figura N° 5: Reporte de Costos - Resumen 2014/2015**

MINA AGUILAR - RESUMEN AÑO 2014/2015

COSTOS OPERACIONALES (Por centro)

MINA

GLOBAL (USD)	2014		2015	
	Real	Budget	Real	Budget
Mina	25.455.528	24.456.734	27.623.627	26.462.499
Planta	9.726.958	9.145.404	9.694.930	9.438.133
Mantenimiento	6.895.483	6.984.102	6.996.547	7.686.613
Indirectos	8.235.351	7.387.579	8.452.014	9.193.882
TOTAL COSTOS	50.313.321	47.973.819	52.767.118	52.781.126
UNITARIO (USD/dmt tratados)	695.400	710.000	691.360	710.000
Mina	36,61 ▲	34,45	39,72	37,27
Planta	13,99 ▲	12,88	13,94	13,29
Mantenimiento	9,92 ▲	9,84	10,06	10,83
Indirectos	11,84 ▲	10,41	12,15	12,95
TOTAL COSTOS	72,35	67,57	75,88	74,34

COSTOS OPERACIONALES (por concepto)

MINA

GLOBAL (USD)	2014		2015	
	Real	Budget	Real	Budget
Labor	22.050.565	23.066.177	21.439.250	25.414.187
Energia	14.613.346	13.609.811	17.119.728	13.889.986
Servicios	7.576.418	5.391.958	7.557.890	7.318.035
Materiales	2.298.404	1.964.938	2.102.174	2.196.607
Gastos Generales	3.774.588	3.940.936	4.548.077	3.962.311
TOTAL COSTOS	50.313.321	47.973.819	52.767.118	52.781.126
UNITARIO (USD/dmt tratados)	695.400	710.000	691.360	710.000
Labor	31,71	32,49	30,83	35,79
Energia	21,01	19,17	24,62	19,56
Servicios	10,90	7,59	10,87	10,31
Materiales	3,31	2,77	3,02	3,09
Gastos Generales	5,43	5,55	6,54	5,58
TOTAL COSTOS	72,35	67,57	75,88	74,34

Fuente: Departamento de Costos y Presupuestos CMA



Análisis Reporte Costos Año 2014/2015: De acuerdo a la figura N° 5 la producción para los periodos 2014/2015 el objetivo propuesto fue de 710.000 tn tratadas, el cual no se alcanzó, por lo tanto el desvío es negativo en el periodo 2014, 14.600 tn lo que equivale a una pérdida de 7 días de producción. En promedio la planta procesa aproximadamente 2.000 tn diarias. La pérdida en términos monetarios por parada de planta equivale a USD 600.000 por día. En este periodo el costo de tratamiento por tn del mineral extraído (zinc, plata, plomo) de acuerdo a lo presupuestado debía ser de USD 67,57 y el real fue de USD 75,35. Su desvío es de USD 7,78 por tn.

Para el periodo 2015 el panorama no cambio mucho dado que no existe un desvío de los costos pero si del mineral extraído 18.640 tn, lo que equivale a 9 días de producción.

Dado este escenario necesitamos que la situación para el 2016 cambie. Si no cumplimos con la producción anual, no podremos cumplir con nuestros clientes (contrato internacional) lo que implica penalidades de acuerdo al contrato celebrado e importantes pérdidas económicas. En lo que atañe a los empleados habrá una reducción del bono mensual (personal de convenio) y bono anual para todos los empleados.

En función a este análisis la perdida en términos absolutos para el año 2014 fue de aproximadamente de USD 4.200.000 y para el año 2015 fue de USD 5.400.000.

A continuación se procederá al análisis para los primeros 7 meses del año 2016:

**Figura N° 6: Reporte Costos - Resumen Enero/Julio - 2016:****MINA AGUILAR - INCREMENTO PRODUCTIVIDAD Y BAJA EN COSTOS - AÑO 2016****COSTOS OPERACIONALES (Por centro)****CAMBIO ESTRATEGIA A PARTIR AGOSTO - RC Y USO TML**

MINA	Sin Capacitacion	
	Acumulado Enero a Julio	Plan
	Real	
GLOBAL (USD)		
Mina	15.558.069	15.436.885
Planta	6.101.339	5.747.416
Mantenimiento	4.434.686	4.327.642
Indirectos	5.294.606	4.380.501
TOTAL COSTOS	31.388.699	29.892.444
UNITARIO (USD/dmt tratados)		
	399.283	412.238
Mina	39,0	37,4
Planta	15,3	13,9
Mantenimiento	11,1	10,5
Indirectos	13,3	10,6
TOTAL COSTOS	78,61	72,51
COSTOS OPERACIONALES (por concepto)		
MINA	Acumulado	
	Real	Plan
GLOBAL (USD 000´s)		
Labor	14.243.304	14.599.803
Energia	2.476.726	2.445.779
Servicios	4.686.945	3.498.430
Materiales	8.731.927	7.787.297
Gastos Generales	1.249.798	1.561.135
TOTAL COSTOS	31.388.699	29.892.444
UNITARIO (USD/dmt tratados)		
	399.283,33	412.237,70
Labor	35,67	35,42
Energia	6,20	5,93
Servicios	11,74	8,49
Materiales	21,87	18,89
Gastos Generales	3,13	3,79
TOTAL COSTOS	78,61	72,51

Fuente: Departamento Costos y Presupuestos CMA

Análisis Año 2016: La lectura de este cuadro debemos dividirla en dos partes, sin capacitación de Enero a Julio y con capacitación de Agosto a Diciembre para los empleados de mina. De acuerdo al



presupuesto de este año las toneladas a procesar son de 710.000 pero en los primeros 7 meses ya tenemos un déficit de 12.954 tn es decir 6 días y medio de producción. Los costos para dicho periodo superan el planificado en USD 1.496.255. El costo por tn tratada es USD 6,10 más alto que el informado en el Budget de producción.

En Julio en reunión de directorio se analizó el tema y se decidió utilizar el Budget de capacitación de todas las áreas exclusivamente para capacitar a los empleados de mina.

4.4 - DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para la recolección de información de esta etapa se definen dos actividades formales: Se obtuvo retroalimentación de la apreciación o evaluación de desempeño y se consultó a las Superintendencias. La evaluación de desempeño se realizó a través de encuestas y para ello se tomó una muestra de 100 empleados y las consultas a superintendencias se realizaron por medio de entrevistas (reunión al final primer trimestre 2016).

1.1. Evaluación desempeño

De acuerdo a los antecedentes del departamento de RRHH del año 2008 no se realizó un estudio del clima laboral de la empresa, lo que si se realizó todos los meses al personal de convenio es una evaluación de desempeño donde se evalúa la predisposición, el trabajo en equipo, el compromiso, la seguridad y la puntualidad. En base a ciertos parámetros (factores de producción, factores de producción concentrados, factores de seguridad de la operación) se determina la bonificación a dicho personal que en promedio es el 30 % del sueldo básico si los parámetros de producción, seguridad, medio ambiente está en línea con el Budget de producción, objetivos de seguridad, medio ambiente y la evaluación personal del empleado muy buena en dicho mes.

La empresa cuenta con 830 empleados en forma directa y para el estudio se tomó una muestra de 100 empleados (Anexo 1). Las encuestas se realizaron en forma tradicional (se entregó una hoja de papel para ser rellenadas a mano) que fueron distribuidas a nivel jerárquicos (Gerente General – Gerentes de Área – Superintendentes – Jefes Sección), nivel de mandos medios (Supervisores – Capataces) y nivel operativo (operarios). Para garantizar el éxito de estudio, se colocó 3 urnas (una en administración, otra en mina y una última en planta) para que los empleados puedan entregar sus respuestas en forma confidencial. El trabajo se realizó en las primeras 2 semanas de Agosto y los resultados se obtuvieron en las 2 últimas semanas de Agosto. Los factores de valorización (para la

evaluación de desempeño) que se tomaron para el estudio fueron: Conocimiento del cargo – Calidad de trabajo – Responsabilidad – Iniciativa – Trabajo en Equipo – Actitud.

Dentro del formulario de evaluación de desempeño para empleados existe un campo donde se consideró las necesidades de capacitación en cuatro aspectos: Costos, Office, Control de riesgos en S&DS y Técnico, como se observa en la figura 7.

Figura N° 7: Campo necesidad de entrenamiento en formulario de evaluación de desempeño.

3. <u>NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO</u>			
• Costos	<input type="checkbox"/>	Técnico (.....)	<input type="checkbox"/>
• Excel, Word, Outlook	<input type="checkbox"/>	Otros (Especifique)	<input type="checkbox"/>
• Herramientas de Control de Riesgos en Seguridad & Des. Sustentable	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>
Si el entrevistado ocupa un cargo crítico: ¿Requiere algún entrenamiento especial? Especifique :			
<input type="text"/>			
<input type="text"/>			

Fuente: Elaboración Propia

Estos formularios se enviaron a Recursos Humanos, donde se recopila toda la información entregada. De acuerdo a los datos recopilados, 80% de los formularios tenía la sección de necesidad de entrenamiento sin completar.

El 60% de las respuestas considero que la evaluación de desempeño ayudo a identificar las necesidades de desarrollo, un 15% se declaró neutro y un 25% tiene una opinión desfavorable. Esta información sirve como antecedente de la opinión de las personas en cuanto a la vinculación de la evaluación de desempeño con la capacitación.

1.2. Consulta a Superintendencias

Por otra parte, se realizó una reunión anual, a principios de año, entre los supervisores de cada Superintendencia o Gerencia y un asesor de RRHH. En esta reunión, se conversaron los intereses de capacitación y se decidió que cursos realizaron los supervisores de cada área, como también se pudo considerar otros cursos para los empleados, además de lo considerado en la evaluación de desempeño. Para el periodo 2016 se realizó esta reunión a fines del primer trimestre para analizar los costos y

mecanismos a usar para optimizar el rendimiento de la operación.

1.3. Requerimientos del negocio

Se consideró las oportunidades de cambio en los procesos y los objetivos estratégicos de la organización.

La recolección de datos para la detección de necesidades se realizó entre Enero y Marzo. Para el año 2016 se realizó la recolección de información entre Enero y Julio.

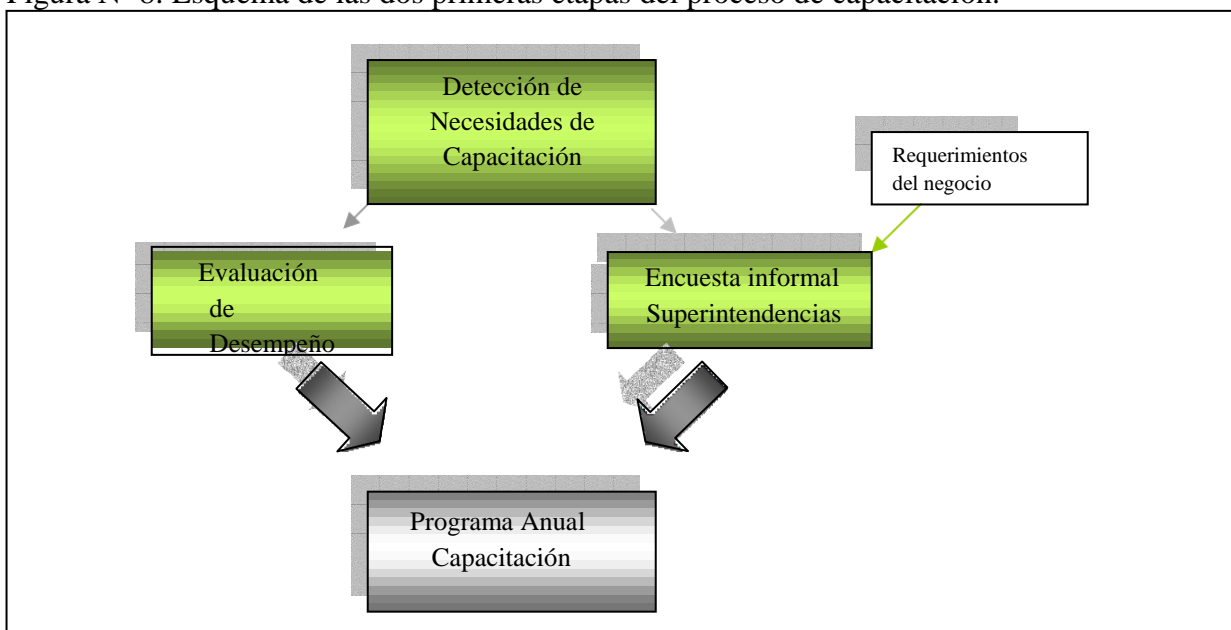
Diagnóstico etapa de Detección de Necesidades de Capacitación

En esta etapa se capturo mejor la información proveniente de la evaluación de desempeño. De acuerdo a esto y como primer paso, se revisó los medios para la recolección de información utilizados actualmente.

PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Se creó un programa semestral de capacitación para el 2016 basado en la información proveniente de las evaluaciones de desempeño y de las reuniones con los superintendentes.

Figura N° 8: Esquema de las dos primeras etapas del proceso de capacitación.



Fuente: Elaboración Propia.

El programa se materializó con cursos de capacitación para el personal de mina de cómo bajar los tiempos de logística, es decir transporte del estéril al botadero. Además se incluyó información tal como número de personas que asistieron y mes de preferencia para la realización. Se consideró un



costo aproximado de las horas hombre capacitados, de acuerdo a información histórica.

De acuerdo a lo estipulado en el procedimiento de entrenamiento elaborado por la Gerencia de RRHH, esto debió estar listo en Julio.

Diagnóstico Etapa de Programación de la Capacitación

De acuerdo a la evidencia mostrada, existió un bajo cumplimiento del programa anual de capacitación, por lo que se presentó como necesidad, aumentar la precisión de la programación de las acciones de capacitación. Actualmente la programación de las acciones de capacitación es deficiente ya que no se definen objetivos para los cursos y no existe una metodología, de pasos secuenciales, que permita elaborar un programa consistente.

2. EJECUCIÓN Y REGISTRO DE LA CAPACITACIÓN

Las modalidades de ejecución de las acciones de capacitación que se usó en Compañía Minera Aguilar son:

- a) Acciones de capacitación efectuadas a través de contratistas.
- b) Acciones de capacitación organizada como CURSOS INTERNOS, efectuadas por la propia empresa con personas naturales (argentinas o extranjeras) como instructores o relatores.
- c) Acciones de capacitación a distancia.

3. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

En CMA no se realizó ninguna acción para evaluar los cursos de capacitación.

Esta evaluación generalmente se remite al Nivel 1 definido por Kirkpatrick, que corresponde al nivel de satisfacción de los participantes con el curso (¿Cuánto gustó el programa a los participantes?). Algunas veces se llega al Nivel 2 de Aprendizaje, que evalúa los conocimientos adquiridos por la actividad de capacitación. Sin embargo, esta información no se maneja dentro de la División.

Diagnóstico Etapa de Evaluación

De acuerdo a lo mencionado, actualmente la etapa de evaluación de efectividad de las acciones de capacitación no se realiza y no se encuentra definida dentro de las actividades asociadas al proceso de capacitación. No se mantiene registro de la evaluación de cursos cuando ésta es realizada a nivel 1 o 2.

La evaluación se remite al manejo de pocos indicadores de gestión de la capacitación. A nivel corporativo se define como indicador el nivel de cumplimiento del plan de capacitación, que se mide de acuerdo al porcentaje del presupuesto ocupado.

Identificación de problemas



De la revisión del Modelo de Control de Gestión, más el entendimiento de la situación actual del proceso se desprende que:

- * Cada etapa del proceso de capacitación es responsabilidad de distintas personas dentro del área de RRHH. La detección de necesidades de capacitación se encarga a los asesores de RRHH de planta y mina; la programación, al asesor de mejoramiento continuo y desarrollo organizacional, la difusión de la información, al asesor de mina y planta, etc. Actualmente, esta diversidad de responsabilidades dificulta la coordinación entre las partes sin que exista fluidez en el desarrollo del proceso. Además, por un lado existe la actividad de seguimiento y medición efectividad y por otro, implementación y seguimiento, esto implica que la actividad de seguimiento es una tarea duplicada y con responsables distintos.
- * Durante el 2016 no se cumplió con los plazos estipulados en el procedimiento de capacitación. Se mostró en el relevamiento de la situación que las fechas estipuladas para detección de necesidades y confección de un programa de capacitación no se cumplieron.
- * Como ya se ha mencionado anteriormente, no se realiza medición de la efectividad.

No se observó las 4 etapas del proceso en la definición hecha por CMA, y las actividades asociadas a estas etapas no se encontraron definidas formalmente. Faltan etapas claves de evaluación y control de las actividades realizadas.

Para finalizar, no existen instancias en la que los trabajadores evalúen la capacitación como proceso. La capacitación está dirigida para los trabajadores y se considera de importancia saber cómo ven el proceso y así poder incorporarlos en su diseño.

Conclusión

El proceso de capacitación existió como proceso formal ya que existen procedimientos básicos que lo rigen. Sin embargo, se observó la falta de un marco ordenado que estructure el funcionamiento sistemático del proceso.

No se utilizó las técnicas de motivación personal, es decir no se cuenta con un personal comprometido con los objetivos corporativos de la compañía.

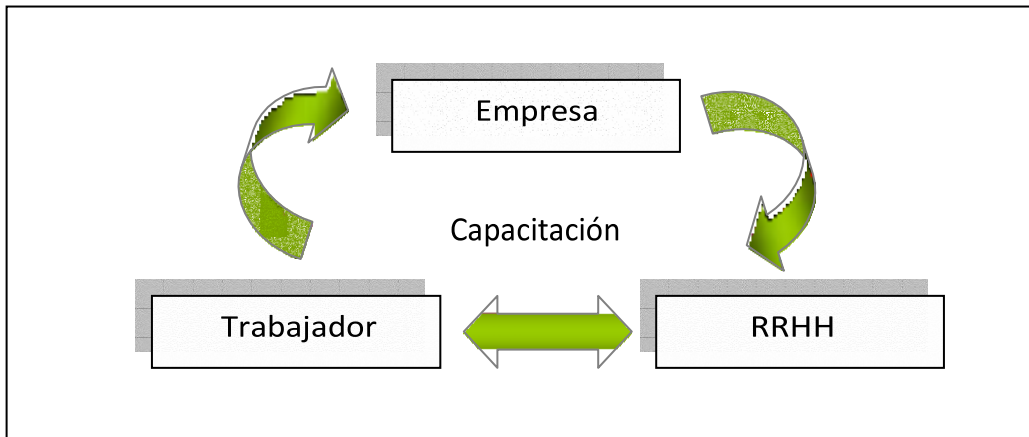
4.5 - REDISEÑO

Introducción

A nivel macro, los elementos que interactuaron en el proceso mediante acciones específicas de aprendizaje que entrego conocimiento y habilidades son: el área de RRHH, y los trabajadores, que son quienes reciben la capacitación.

Estos elementos y sus interacciones se consideraron para el diseño de las etapas de capacitación.

Figura N° 9: Elementos del proceso de capacitación



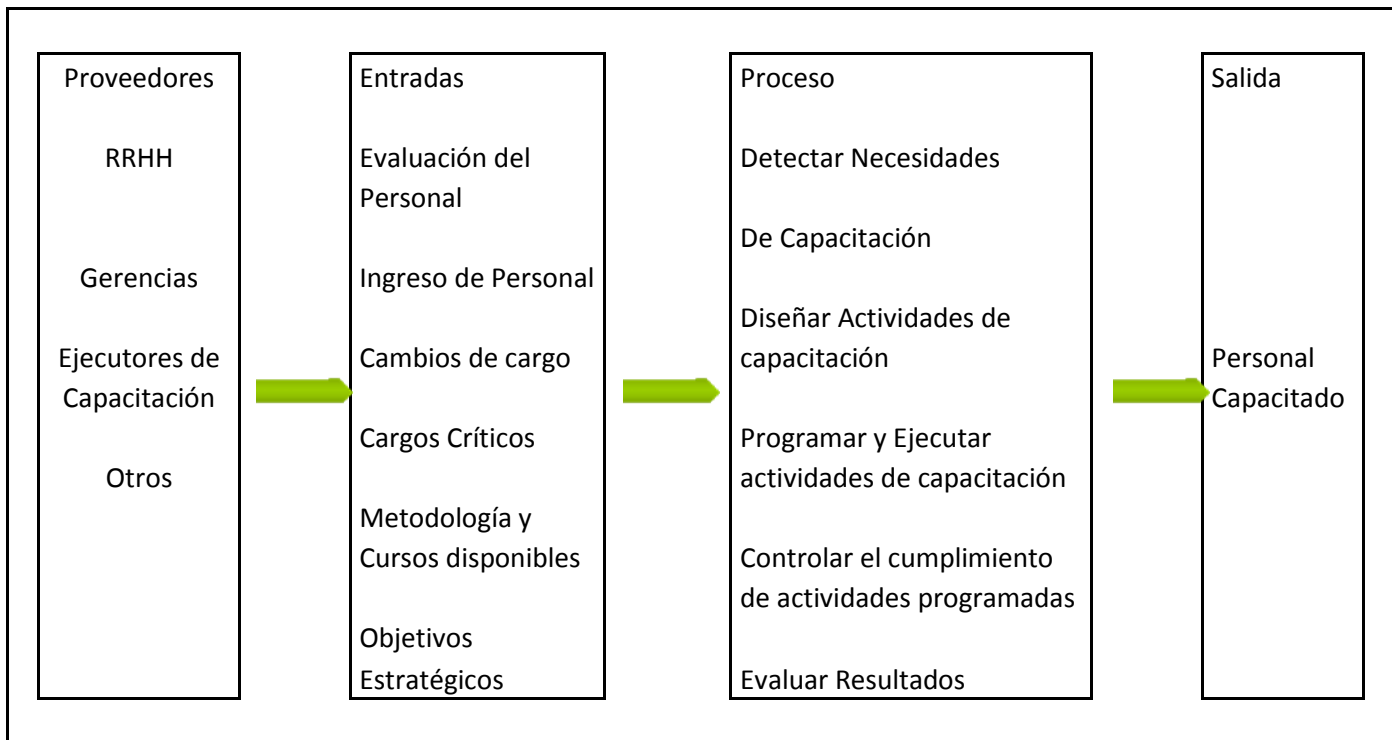
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el modelo rediseñado en el programa BPWin; luego, se detalla el rediseño de cada etapa del proceso y finalmente, se proponen recomendaciones generales para la implementación.

Modelo

Para la realización del modelo rediseñado lo primero que se realizó es un diagrama considerando el proceso de capacitación como un sistema con entradas y salidas. De esta forma se facilitará la identificación de actividades y flujos de información que debieran existir en un proceso bien definido.

Figura N° 10: Capacitación como sistema

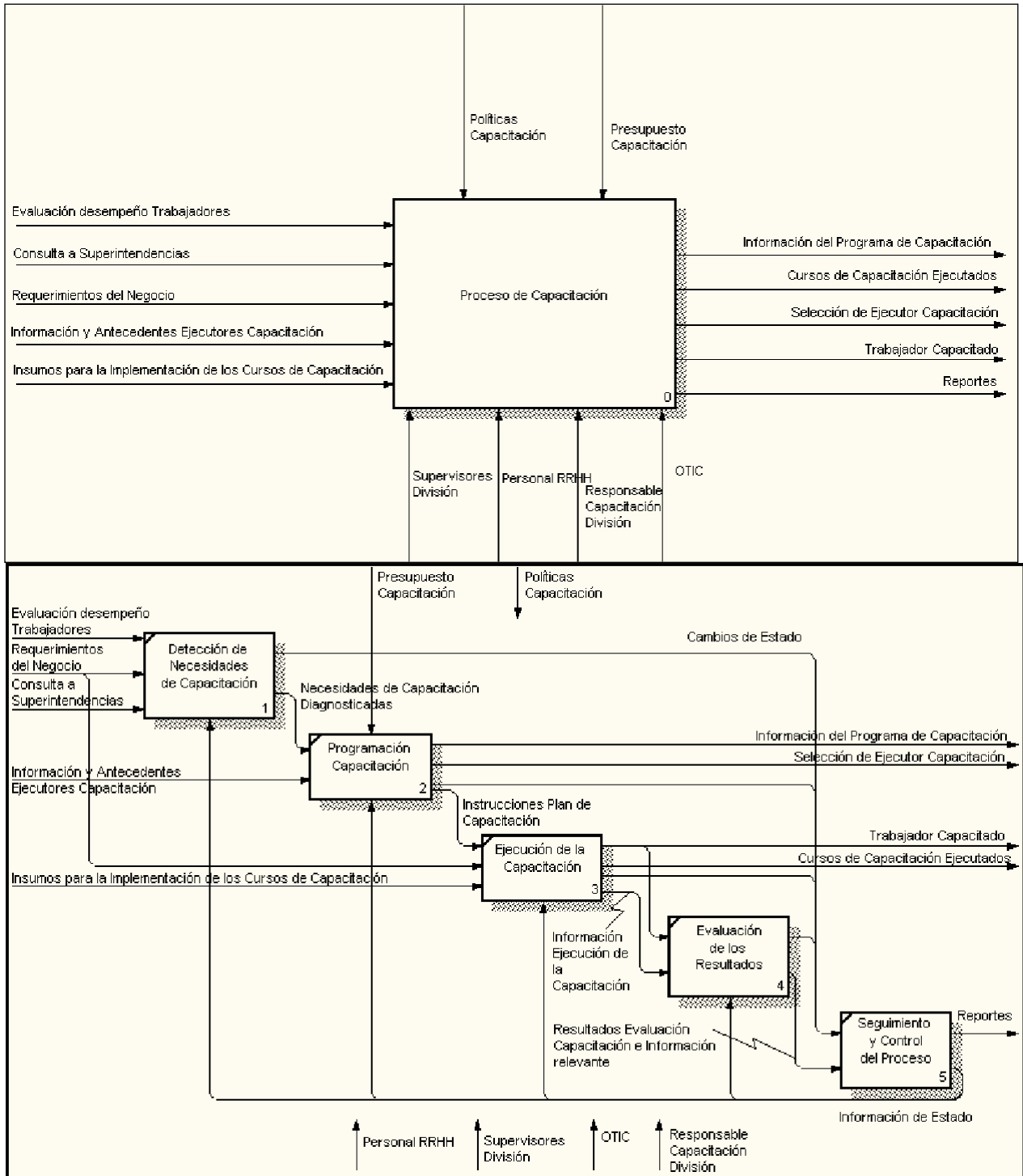


Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes de la empresa y la teoría.



Como se ha mencionado anteriormente, para la modelación el proceso rediseñado se utilizan modelos normativos de procesos, que corresponden a aquellos que nos indican la forma cómo debería desarrollarse un proceso. En este caso, se utiliza el Modelo de Macro Procesos 1, desarrollada por Oscar Barros (2000) adaptada al proceso de capacitación según la teoría presentada en el marco teórico.

Figura N° 11: Modelo IDEF0 para el proceso rediseñado



Fuente: Elaboración propia utilizando BPWin.

Este modelo rediseñado en base a la teoría, se compara con el modelo de la situación actual. Esto permitió identificar las actividades que no aportan valor, así como también las actividades faltantes; relaciones que no se usan o flujos faltantes; actividades que pueden mejorar en algún aspecto y otros elementos no explícitos.

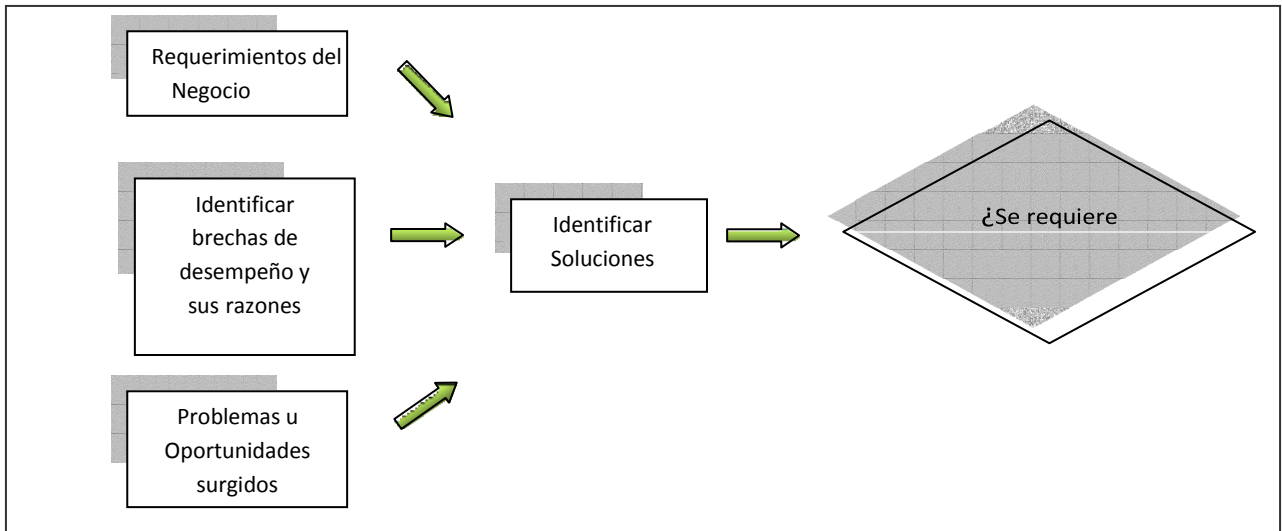
Así, se estableció los cambios a realizar y se detalló la nueva estructura propuesta para el proceso de capacitación, identificando distintas líneas de cambio, entre éstas: innovar, mejorar coordinación, reestructurar o mejorar programación y control.

4.5.1 - Detalle rediseño

1. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

- a.1) En el rediseño se contempló la implementación del Formulario de Detección de Necesidades de Capacitación diseñado para precisar la información referente a cada curso por solicitar. Para ello se generó un Instructivo y se sugirió la incorporación de las siguientes actividades:
- * Realizar una reunión con los involucrados con el fin de informarles de la propuesta.
 - * Enviar vía e-mail, la comunicación del nuevo sistema de detección de necesidades junto con una invitación a los supervisores para su utilización.
 - * Subir formulario al portal de información de CMA junto con el instructivo, explicando el uso y la utilidad del formulario (Ver Anexo 2), de manera de dejarlo disponible a toda la división.
 - * Presentarlo en las reuniones anuales de detección de necesidades de capacitación con las superintendencias para su utilización.
- b) Analizar la información: En esta etapa los responsables deben identificar y analizar las necesidades prioritarias.

Figura N° 12: Análisis en la Detección de Necesidades de Capacitación



Fuente: Elaboración propia.

Se definió de mejor forma cuál es la necesidad y sus causas, considerando prioridad, antecedentes, etc.; de modo de determinar si la solución más adecuada al problema es la capacitación. (Esta actividad la realiza el encargado de RRHH junto a los supervisores).

Este análisis permite además, si la respuesta a la pregunta si se requiere o no entrenamiento es positiva, que en el diseño del programa (próxima etapa) se tenga la información necesaria para determinar los objetivos de la capacitación, el grupo objetivo, el método de capacitación más adecuado, recursos necesarios para la implementación, lugar y tiempo, entre otros, proporcionando además, la base para realizar una evaluación y seguimiento efectivo de las actividades realizadas.

Programacion Capacitación

- a) Se definió objetivos de las acciones de capacitación a realizar

Se estableció con claridad lo que se pretende alcanzar con las personas al final de las acciones de capacitación, para lo cual se analizó las fuentes de información disponibles, entre éstas, las políticas de la compañía y la información de los trabajadores proveniente de la etapa de detección de necesidades de capacitación, de modo que los objetivos de la capacitación estén alineados con los objetivos estratégicos de Glencore.

Esta tarea se realizó en conjunto con los supervisores involucrados en la acción de capacitación específica. También se hizo discriminar entre los objetivos específicos que tienen los distintos participantes de una misma acción de capacitación (diferencias entre gerentes y operarios, por ejemplo).

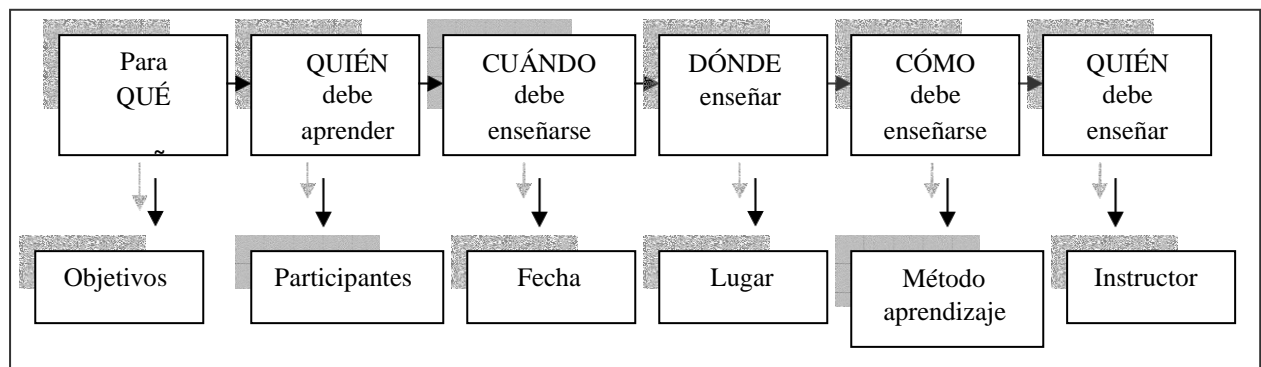
La determinación de los objetivos de capacitación es el primer paso del plan de capacitación; después de establecerlos, surge qué acciones de capacitación seleccionar y organizar. No hay que olvidar que esta primera actividad es de suma importancia para la realización de una evaluación posterior.

- b) Se seleccionó participantes de las acciones de capacitación.
- c) Se definió método de aprendizaje que más se adecue a la solución del problema.
- d) Se seleccionó persona u organismo ejecutor de la capacitación.

Para la capacitación interna, los instructores pueden ser trabajadores especializados seleccionados entre las diversas gerencias de la empresa dependiendo de la necesidad a cubrir.

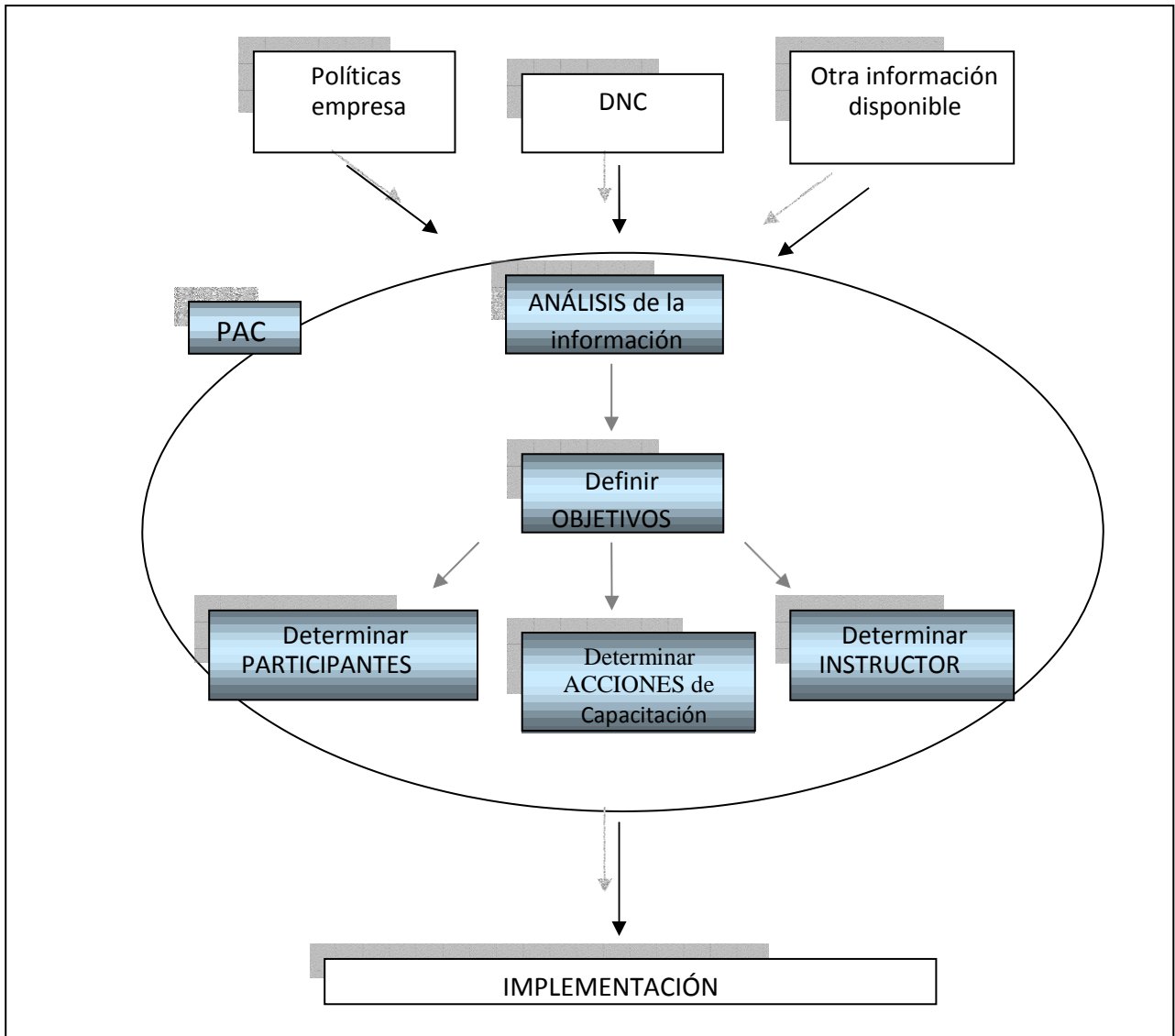
La responsabilidad del instructor es grande ya que de él depende parte del aprendizaje de sus alumnos, por eso debe estar capacitado para enseñar y además de poseer ciertas cualidades personales para instruir, debe conocer la responsabilidad que significa ser instructor. Se recomendó mantener un registro de las personas dentro de la compañía con disposición a enseñar y que además hayan tenido una buena evaluación en experiencias anteriores.

Figura N° 13: Diseño Capacitación



Fuente: Adaptado de Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2003, pág 313.

Figura N° 14: Esquema de Programación de la Capacitación



Fuente: Elaboración propia.

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

Para efectos del rediseño se separó el subproceso de ejecución y registro de las acciones de capacitación, en dos subprocesos distintos.

En este caso, el subproceso de ejecución se limita a la implementación de las actividades de capacitación programadas.

No se consideró rediseño de actividades involucradas. Sin embargo, debido a que la información proveniente de esta etapa alimenta la siguiente, se consideró esta etapa para la recolección de información para su análisis posterior.

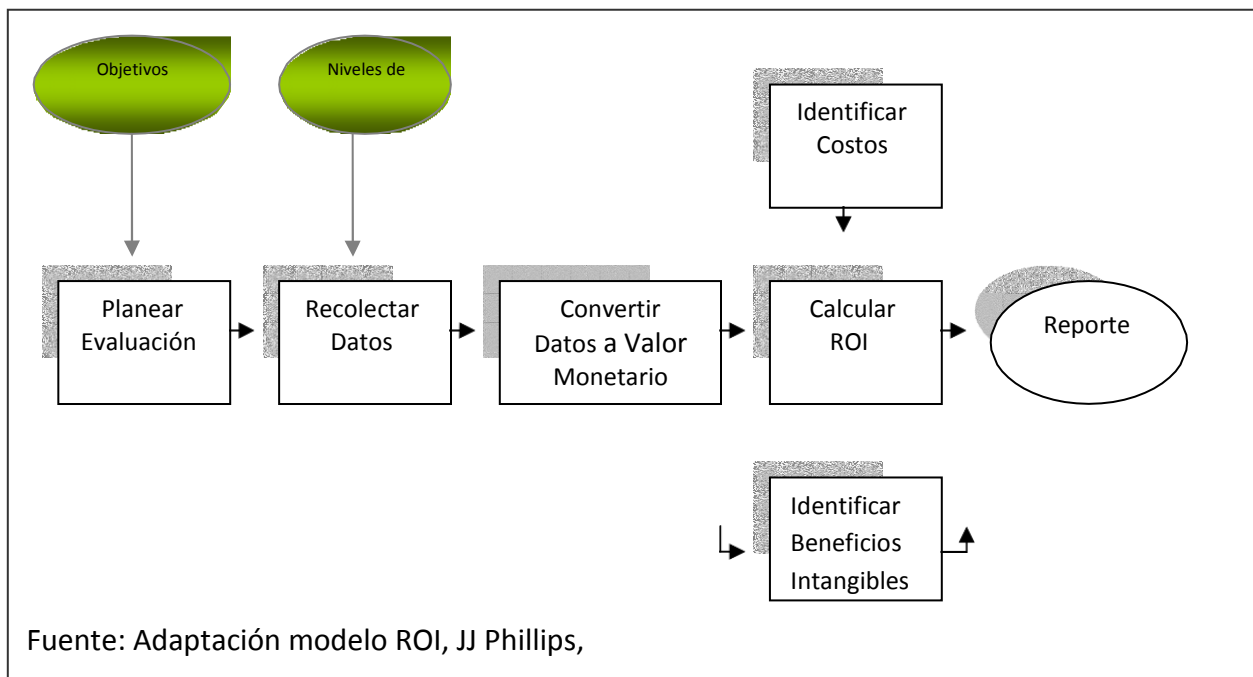
EVALUACIÓN

Actividades:

Previo a la evaluación de los cursos en particular, se consideró de importancia saber desde qué contexto los trabajadores y supervisores ven y perciben la capacitación.

Esto sirve como antecedente para analizar la información que se recolecto para la evaluación, ya que si por ejemplo, existe un descontento general con las acciones de capacitación realizadas, se debiera esperar un nivel de motivación bajo para la realización de nuevas acciones y por lo tanto, evaluaciones bajas en cuanto a satisfacción del curso, nivel de aprendizaje y transferencia de lo aprendido.

Figura N° 15: Modelo ROI



Para evaluar las acciones de capacitación se basó en los modelos de evaluación planteados en el marco conceptual. Esta evaluación avanza desde una evaluación de los resultados del programa a nivel de producto hacia una evaluación a nivel organizacional, evaluando resultados a corto, mediano y largo plazo.

En un principio se eligió qué cursos se evaluarán y hasta qué nivel. Se recomienda comenzar con la evaluación de cursos referentes a mina, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente. Además se recomienda que, a medida que el nivel de evaluación se profundice, se elija cierto número de



participantes a los cuáles aplicar los instrumentos propuestos y realizar seguimiento de su desempeño para identificar el impacto en el negocio.

a) Recolectar datos

a.1) Nivel 1 y 2

Para la evaluación en los dos primeros niveles (Nivel 1 y 2) se recolectaron los datos durante la ejecución de la capacitación (Anexo 3). Dependiendo del lugar donde se lleve a cabo la acción de capacitación, la persona que recolecto los datos fue el instructor de la capacitación o el asesor de RRHH encargado de manejar la información referente al proceso de capacitación.

El nivel 2 de Aprendizaje, considero una evaluación pre y post capacitación. Esta prueba se hizo diseñar la evaluación de tal forma que los participantes de la capacitación no contesten la totalidad de las preguntas planteadas en la evaluación pre-capacitación. En la evaluación post-capacitación contestaron todas. La diferencia entre estas dos mediciones indico el nivel de aprendizaje adquirido por los capacitados.

Alternativamente, sólo se pudo realizar una evaluación post-capacitación, considerando que el curso se imparte para elevar un nivel base. Frente a esto, se definió un porcentaje de respuestas correctas que significo un nivel de aprendizaje satisfactorio.

El uso más importante de la información proveniente de la evaluación en estos dos primeros niveles es la mejora en el diseño del programa de capacitación, ya que arrojó la adecuación de la acción específica (contenidos tratados, métodos de aprendizaje utilizados, etc.) con los objetivos definidos.

Nivel 3

Los resultados de una acción de aprendizaje se esperaron que se manifiesten en un cambio en el desempeño del trabajador. Así, para evaluar la transferencia de lo aprendido al trabajo se consideró dos métodos, uno cualitativo y otro cuantitativo:

El método cualitativo considera la implementación de dos cuestionarios. Uno de éstos está destinado a los supervisores y busco recolectar información de su percepción de los resultados de la capacitación recibida por los trabajadores. El cuestionario destinado a los trabajadores pretendió recolectar información de la estimación de la transferencia de lo aprendido (anexo 4) mediante la capacitación y los factores que inciden en ello.

Para la aplicación de lo anterior se recomendó ligarlo con la evaluación de desempeño que se realiza anualmente en CMA, ya que se considera que esa instancia es ideal para realizar la evaluación que mide el cambio en el desempeño que se puede atribuir a capacitación, involucrando además directamente al supervisor en el proceso de evaluación de la capacitación y así, se responsabilizo de

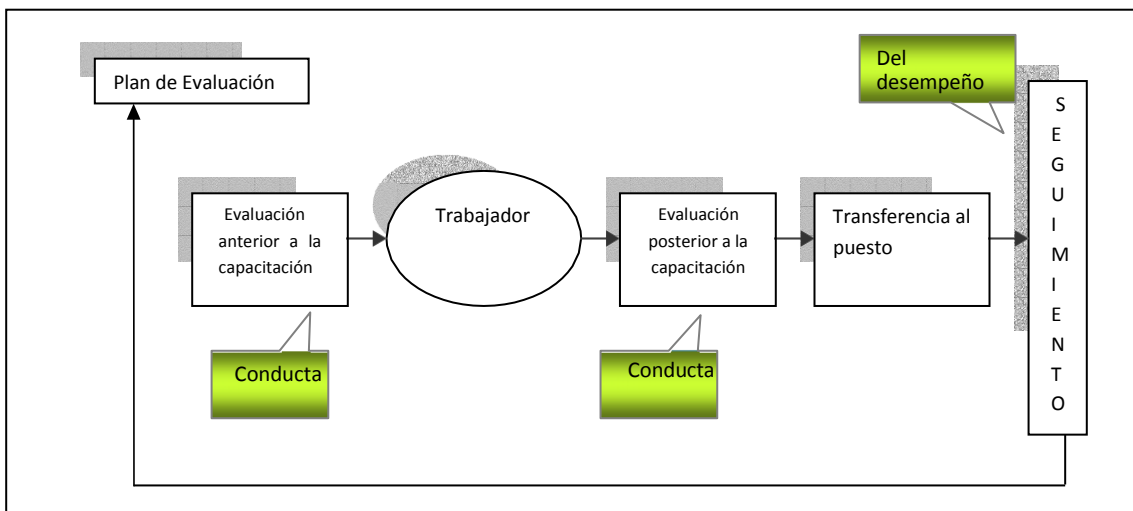


la capacitación pedida.

- * El método cuantitativo considero factores de desempeño a comparar pre y post capacitación. Estos factores se desprenden de la evaluación de desempeño que se realizó en la empresa anualmente, ya que en ella se consideró aspectos claves en el desempeño de un cargo. A modo general, en la literatura se recomienda seguir la siguiente metodología:
 - Descripción del cargo y sus actividades asignadas.
 - Utilizando una escala se evalúa el desempeño del trabajador en esas actividades pre y post capacitación.
 - Se calcula un indicador de la diferencia.

Debido a que la evaluación al nivel 3 busca evaluar los cambios de comportamiento que provienen de la capacitación, el efecto no es inmediato y se debió realizar meses después de la capacitación. La información proveniente permitió además determinar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados y facilitar la identificación de brechas de desempeño del trabajador.

Figura N° 16: Evaluación del trabajador capacitado

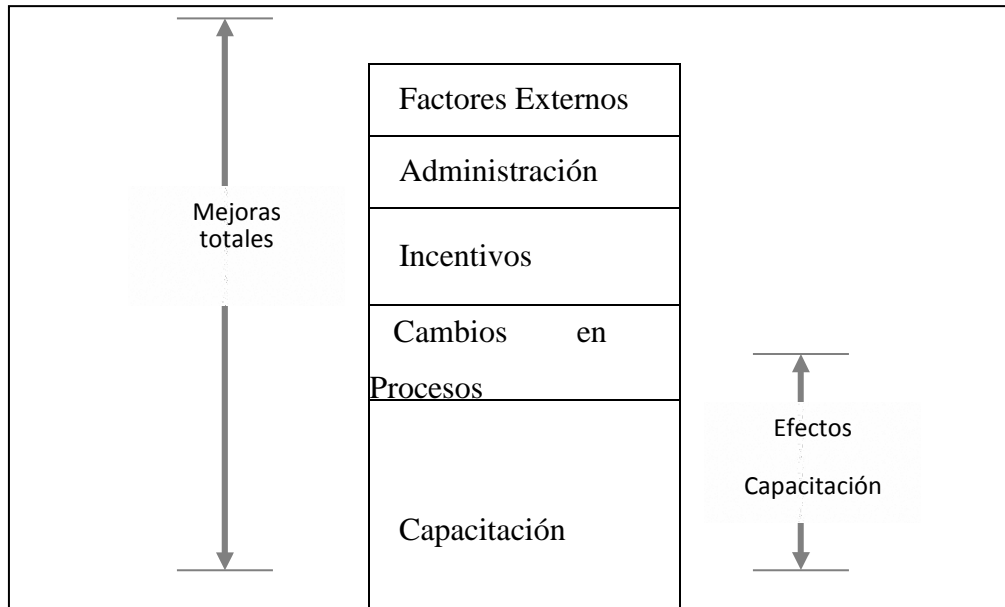


Fuente: Elaboración propia.

a.2) Nivel 4

La evaluación en Nivel 4, Impacto en el Negocio, es de las más difíciles. Su dificultad de evaluar a este nivel radica en la tarea de aislar la información referente a la capacitación de indicadores globales del desempeño del negocio.

Figura N° 17: Factores que influyen en mejoras del negocio



Fuente: Traducido de JJ Phillips, How to Measure Training Results, Mc Graw Hill, 2002, pag. 156.

En general, se recomienda la utilización de grupos de control para aislar los efectos de la capacitación. Esto consiste en que un grupo con mismas necesidades de capacitación se separa en dos, uno de ellos recibirá capacitación y el segundo no. Del grupo que recibe capacitación se eligió una muestra de personas representativas de todo el grupo. Luego, se comparó resultados pre y post capacitación de ambos grupos y se identificó qué indicadores mejoran, atribuyendo esta mejora a la capacitación.

Entre estos indicadores se puede considerar: **Productividad**, disminución de costos, disminución de accidentes, ausentismo, índice de quejas y satisfacción y clima laboral.

A esto se pudo sumar la utilización de estimaciones, del supervisor o trabajador, presentando una serie de factores (entre éstos la capacitación) que pudieron estar influyendo su mejor desempeño, pidiéndole que asigne porcentajes a cada uno.

El cuestionario presentado para la recolección de información para el nivel 3, se diseñó de tal forma que también recolecto información referente a este nivel.

b) Convertir datos a valor monetario

El convertir los datos provenientes de la capacitación a valor monetario, es el primer paso para poner al proceso de capacitación al mismo nivel que otras inversiones de la empresa.

En una primera parte se separan los datos en datos 'duros' y datos 'blandos'. Para el caso de una empresa minera se presenta lo siguiente:



Cuadro N° 3: Datos Duros

DATOS			
Producción	Tiempo	Calidad	Costos
Toneladas producidas	Accidentes con tiempo perdido	Número	Costos de producción
Productividad	Tiempo perdido en mantención	Rendimiento máquinas	Variaciones del presupuesto
Ingresos			Costos asociados a accidentes

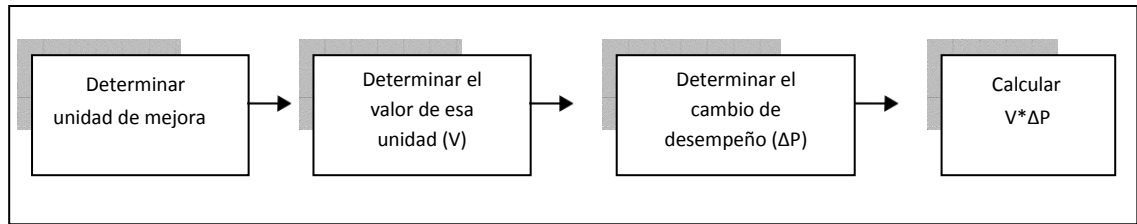
En este caso hay se distinguió qué factores son afectados por la capacitación. Por ejemplo, en la minería, los costos de producción están mayormente determinados por los costos de los insumos, por lo que no serían un buen indicador de los efectos de la capacitación.

Cuadro N° 4: Datos Blandos

DATOS			
Hábitos de Trabajo	Clima Laboral	Desarrollo Personas	Innovación
Ausentismo	Número de Quejas	Número de ascensos	Implementacion de nuevas ideas.
Atrasos	Satisfacción Laboral	Número de aumentos de salario	Número sugerencias implementadas
Cumplimiento de normas	Compromiso	Numero planes personales desarrollo	Nuevos procesos desarrollados

- Para convertir los datos a valores monetarios se presentan variadas estrategias en la literatura. Estas consisten en que se le debe “poner valor a la mejora” de alguna u otra forma. Por ejemplo, para cursos de capacitación de nivel operativo (uso de maquinarias, mantención de equipos, transporte de estéril al botadero, etc), se puede convertir el tiempo del trabajador a valores monetarios, calculando el valor del ahorro que implica la reducción de tiempo en la realización de ciertas tareas. Cada tarea tiene un costo por hora y los valores monetarios asociados son el ahorro por reducción de tiempo.

Figura N° 18: Metodología para convertir una unidad de valor



Fuente: Traducido de JJ Phillips, How to Measure Training Results, Mc Graw Hill, 2002, pág. 193.

Para cursos de habilidades blandas, se recomendó aplicar una estimación del valor, por unidad de medida mejorada, del participante o de su supervisor. La dificultad es bastante mayor que la estimación para cursos técnicos, por lo que, en un principio, para el tipo de cursos que genera habilidades blandas se recomienda llegar al nivel 3 de evaluación.

En este mismo contexto se tuvo en cuenta que hay que elegir qué cursos resultaría más factible evaluar a este nivel. Muchas veces no se pueden obtener resultados muy claros o la tarea de convertir datos a valor monetario es muy difícil.

b.1) Identificar los costos de capacitación

Los costos asociados a la ejecución de cierta actividad de capacitación, tales como, costos de programa por participante, insumos, comidas, traslado, instructor, etc., son llevados por Compañía Minera Aguilar.

A estos se suman los costos de oportunidad asociados: lo que deja de producir una persona al no estar en la faena. Este cálculo lo realiza la persona de RRHH encargada de la capacitación.

b.2) Calcular ROI

Luego que los datos fueron recolectados (aislando la información y convirtiéndola a valor monetario) se calculó el ROI, para calcularla con el costo total del programa (Costo Total de Matricula + traslado, que son datos que maneja CMA, más costos de oportunidad: horas que se deja producir por asistir al curso)

$$ROI = \frac{\text{Beneficios Netos}}{\text{Costos}} * 100$$

b.3) Identificar beneficios intangibles

Estos beneficios son aquellos que no se pueden convertir a valor monetario o implicaría demasiado tiempo y esfuerzo hacerlo, sin embargo, no se deben dejar de considerar porque siguen siendo resultados favorables a nivel de desempeño influenciadas por la capacitación.



Por ejemplo, cuando se realizan acciones para mejorar la comunicación o el compromiso del trabajador con la empresa, o cuando mejora el trabajo en equipo (lo que correspondería al nivel 3 de aplicación de lo aprendido) el supervisor puede identificar las mejoras o resultados de la capacitación mediante la observación, sin poder tangibilizar el beneficio en cifras.

Esto no significa que el resultado pierda validez por no poder transformarlo en número y siempre se debe considerar que los beneficios intangibles de cierto tipo de cursos. Estos valores se pueden transformar a beneficios tangibles siempre que se maneje información creíble.

b.4) Reporte: Se generó un reporte con los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas.

b.5) Conclusiones y recomendaciones generales para la etapa de evaluación.

Se vuelve a recordar que el plan de evaluación se tiene que realizar de manera simultánea con la programación de las acciones de capacitación, de modo de definir con anterioridad qué cursos evaluar y hasta qué niveles. También se recomienda elegir cierto porcentaje de participantes a los cuales realizar seguimiento de su desempeño.

Los resultados de las evaluaciones permitieron medir la efectividad de una acción de capacitación. Los cuestionarios arrojaron información en cuanto a los porcentajes de aprobación (muy de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo, muy en desacuerdo) de los cursos, lo que se pudo interpretar como nota de cada uno.

Ante resultados insatisfactorios en las evaluaciones a cualquier nivel se realizó una revisión y análisis de la información recolectada y se analizó los aspectos que estén recibiendo una mala evaluación.

Un resultado de importancia del diseño de esta etapa es su estrecha vinculación con el proceso de evaluación de desempeño de los trabajadores de la empresa, integrando la capacitación como factor a considerar, basado en que el resultado esperado de la capacitación es aumentar el nivel de desempeño de las personas.

4.6 – Seguimiento y Control

Actividades:

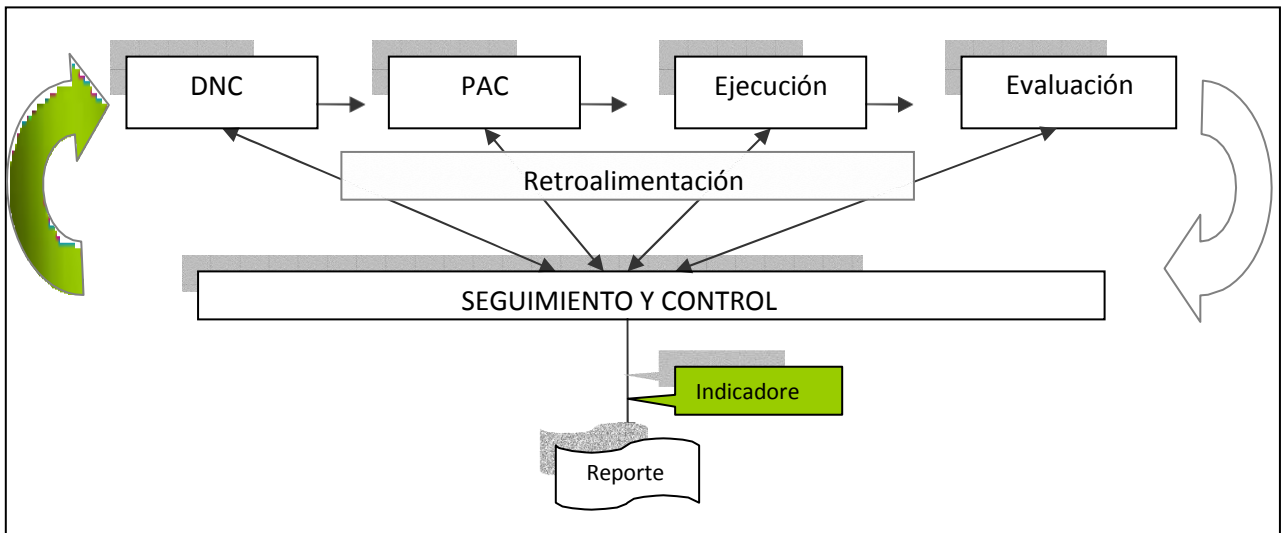
Como ya se describió, actualmente existe registro de la información de las acciones de capacitación por parte de CMA; mantienen datos de los cursos desarrollados, horas, cantidad de participantes y costos asociados.

En base a esto, se sugirió que dentro de las obligaciones de CMA se envíe mensualmente, al encargado de RRHH, la información registrada respecto de las acciones de capacitación de CMA.

El encargado agrega información correspondiente al uso del presupuesto y la evaluación de los

cursos, entre otros.

Figura N° 19: Seguimiento en proceso de capacitación



Fuente: Elaboración propia.

a) Control

“El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador”. Donde su objetivo es prever y corregir errores.

Para controlar el proceso de capacitación, se utilizó la información proveniente de todas las etapas anteriores del proceso. La principal medida de control que se propone, es la aplicación de los indicadores recién mostrados, que se enfocan en revisión de las actividades realizadas y la cantidad de recursos utilizados, entre otros.

La definición de los estándares y el cálculo periódico de los indicadores permitió descubrir las desviaciones entre lo que se planeó y lo que efectivamente se realizó. Frente a resultados no deseados, se detecta el error en el que se está incurriendo, se analizó junto a los actores relevantes (superintendentes, supervisores y/o trabajadores) para buscar soluciones a el(los) problema(s) detectado(s) y se plantearon acciones correctivas para corregirlo; lo que sirvió como antecedente para la prevención de errores futuros.

b) Retroalimentación

De esta etapa es que surge la retroalimentación a todo el proceso de capacitación. Ésta es básica dentro de un proceso sistemático, donde los flujos de información del proceso se utilizan para generar



mejoras globales.

Este manejo de la información implica que se tiene que mantener un banco de datos con un registro de todas las actividades del sistema de capacitación siendo actualizado periódicamente.

Bajo este requerimiento es que surgió la necesidad de que se centralice toda la información que genera el proceso de capacitación, sin que esta depende de personas externas a CMA.

4.7 - Aplicación de Técnicas de Motivación Laboral:

Junto con el rediseño del proceso de capacitación se informó a todo el personal cuáles serán las técnicas de motivación que regirá en Compañía Minera Aguilar (Anexo 6).

A través de la evaluación de desempeño se recomendó la ubicación y adecuación del trabajador a su puesto de trabajo, se establecieron las metas que deberá cumplir en lo que resta del año (Agosto 2016 a Diciembre 2016) y los objetivos a alcanzar (cumplir con el Budget de producción). En lo relativo al reconocimiento y participación de los empleados se analizó en forma continua el compromiso de cada uno en su puesto de trabajo.

Medidas Correctivas:

- 1 - Se realizaron charlas diarias de cómo motivar al personal para que el mismo se sienta comprometido con la labor diaria.
- 2 – Se informar al supervisor a través de mail o vía directa las necesidades de habitacionalidad, agua y leña.
- 3 – Se implementó el desayuno semanal para cada sección de mina de manera de comprometerse con el área seguridad (cada participante prepara un tema relativo a seguridad y lo expone).
- 4 – Se implementaron eventos deportivos al menos una vez por mes (todas las áreas).
- 5 – Se fomentó la sociabilización de todas las áreas de la empresa (se autorizó un asado mensual en la que participen todos los empleados de la empresa).
- 6 – Se mejoró el proceso de comunicación en todas las áreas a través de reuniones diarias y semanales.
- 7 – Se incentivó al personal a cumplir con las medidas de seguridad, medio ambiente y Budget de producción.

**Figura N° 20: Reporte Costos 2016**

AGUILAR MINE - INCREMENTO PRODUCTIVIDAD Y BAJA EN COSTOS - AÑO 2016

CAMBIO ESTRATEGIA A PARTIR AGOSTO - RC Y USO TML

COSTOS OPERACIONALES (Por centro)	Con Capacitacion		Resumen	
	Acumulado Agosto a Diciembre		Sin	Con
MINA	Real	Plan	Capacitacion	Capacitacion
GLOBAL (USD)				
Mina	9.454.100	10.384.256	(121.183)	930.156
Planta	4.133.706	3.693.706		
Mantenimiento	3.211.529	2.911.529		
Indirectos	3.213.226	2.914.612		
TOTAL COSTOS	20.012.561	19.904.103		
UNITARIO (USD/dmt tratados)				
	309.327	297.762		
Mina	30,6	34,9	(1,5)	4,3
Planta	13,4	12,4		
Mantenimiento	10,4	9,8		
Indirectos	10,4	9,8		
TOTAL COSTOS	64,70	66,85		
COSTOS OPERACIONALES (por concepto)				
MINA	Acumulado			
	Real	Plan		
GLOBAL (USD)				
Labor	9.062.080	10.605.135		
Energia	1.702.602	1.650.074		
Servicios	2.585.378	1.855.598		
Materiales	5.559.784	4.759.251		
Gastos Generales	1.102.718	1.034.046		
TOTAL COSTOS	20.012.561	19.904.103		
UNITARIO (USD/dmt tratados)				
	309.327	297.762		
Labor	29,30	35,62		
Energia	5,50	5,54		
Servicios	8,36	6,23		
Materiales	17,97	15,98		
Gastos Generales	3,56	3,47		
TOTAL COSTOS	64,70	66,85		



Fuente: Departamento de Costos y Presupuestos CMA

Conclusiones Preliminares Caso CMA

Para el transporte del material mineralizado y el material estéril, se utilizan camiones de gran tonelaje, para el caso de CMA de 40 tn. Éstos transportan el material desde el frente de carguío a sus diferentes destinos: el mineral con ley al chancador primario, el material estéril a botaderos y el mineral de baja ley a botaderos especiales.

Para demostrar cómo se optimizo los tiempos de logística al botadero vamos a realizar una comparación entre el tiempo de ciclo de Enero a Julio y de Agosto a Diciembre del 2016 como podemos ver en el cuadro comparativo.

Cuadro N° 5: Tiempo de ciclo al botadero

	M0 (sin Capacitación)	M1 (con Capacitación)
	Tiempo de ciclo (min)	Tiempo de ciclo (min)
Carga	0,06	0,05
Transporte	0,15	0,11
Descarga	0,05	0,04
Regreso	0,14	0,09
Total	0,4	0,29

Fuente: Departamento de Mina CMA

Ahora vamos a analizar el esquema de costos para ambas situaciones:

Cuadro N° 6: Esquema de costos

	M0 (sin Capacitación)	M1 (con Capacitación)	
Costos de perforación	0,07	0,07	US\$/Ton Mat
Costo de Tronadura	0,09	0,09	US\$/Ton Mat
Costo de Carguío	0,12	0,09	US\$/Ton Mat
Costo de Transporte	0,30	0,25	US\$/Ton Mat
Costo de Servicio	0,18	0,16	US\$/Ton Mat
Costo de Administración Mina	0,20	0,18	US\$/Ton Mat
Depreciación equipos mina	0,50	0,48	US\$/Ton Mat



Costo procesamiento de mineral	4,20	3,90	US\$/Ton Min
Costo Administración Central	0,90	0,80	US\$/Ton Min

Fuente: Departamento de Mina CMA

Del cuadro N° 5 podemos observar que el tiempo de ciclo (transporte de mineral estéril al botadero) se recortó en 11 minutos. Ahora veamos, cada camión que realiza el transporte trabaja 16 hs por día lo cual equivale a 960 minutos. Si el tiempo de ciclo se reduce en 11 minutos cada camión podrá realizar 33 viajes al botadero (vs 24 de la situación inicial M0), con lo cual podrá transportar 360 tn más por día. Esto nos lleva a la primera conclusión mayor cantidad de estéril transportado por día, más probabilidades de descubrir el cuerpo mineralizado (material mineralizado) por lo tanto mayor producción de concentrado al mes.

Del cuadro N° 6 se puede visualizar que el esquema de costos de carguío, transporte, servicios, administración, depreciación y procesamiento de mineral ha experimentado una reducción de costos, lo cual podemos llegar a una segunda conclusión, menor costo por tonelada tratada.

Con el rediseño del proceso de capacitación y la utilización de las técnicas de motivación laboral el objetivo de Glencore fue cumplido, mejoro el clima laboral y bajo el costo de mina a través de la capacitación ya que se detectó innumerables actividades rutinarias sin el uso de la tecnología. En el periodo en que se implementó la capacitación para los empleados de mina se optimizaron los tiempos de entrega de concentrado (logística), mejoro la seguridad repercutiendo en forma favorable en los costos de mina USD 9.454.100 costos reales vs USD 10.384.256 costos presupuestados.

No solo los costos bajaron sino también la producción se incrementó, en dicho periodo se trataron 309.327 toneladas vs 297.762 toneladas del Budget de producción.



CONCLUSIONES

El trabajo estuvo organizado por los interrogantes planteados en el comienzo, lo que posibilitó el análisis del material y el estudio del caso utilizado. A continuación se exponen los resultados arribados a cada interrogante:

Conclusiones sobre los interrogantes planteados

1) ¿Cuáles son las cuatro clases de cambio de comportamiento logrado mediante entrenamiento o capacitación?

El entrenamiento puede implicar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa cambiar los que los empleados conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones con los colegas o el supervisor. De acuerdo a Chiavenato en “Gestión del Talento Humano”, los cambios de comportamiento logrados mediante el entrenamiento se clasifican en cuatro clases:

A – Transmisión de Informaciones

B – Desarrollo de habilidades

C – Desarrollo de Aptitudes

D – Desarrollo de Conceptos

2) ¿El rediseño del proceso de capacitación puede mejorar la productividad en una faena de producción?

El rediseño del proceso de capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo. Esto se logra mediante conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para que los trabajadores logren un mejor desempeño y sean capaces de enfrentar los cambios del entorno.

Las actividades de capacitación hacen que el empleado se sienta más agradecido y comprometido con la empresa, con lo que se logra una mayor permanencia del empleado y se reduce la rotación del personal.

La capacitación persigue conseguir la máxima productividad en la relación de horas que cada empleado desempeña en su puesto de trabajo.



Si se consigue un índice alto de capacitación, la compañía mejora la imagen, la relación jefe-subordinado es más fluida, el trabajador pierde posibles temores de incompetencia, aumenta el nivel de satisfacción personal con su tarea, incrementa su sentido de progreso, la moral de la fuerza de trabajo se eleva y de este modo se incrementa **la productividad**, la calidad y la eficacia.

¿Por qué y para que motivar?

- Porque quien es motivador se convierte en una persona significativa y digna de confianza. Ello le convierte en un modelo atractivo.
- Aumenta la capacidad para influir en el cambio y reducir las resistencias al cambio.
- Porque da información útil a los demás sobre sus puntos fuertes. Cambia el clima total de la organización, ayuda al cambio de la cultura organizacional y tiene un valor de ejemplaridad.

3) ¿En lo que se refiere a producción en una empresa minera, tiene alguna ventaja utilizar las técnicas de motivación laboral?

La motivación es una herramienta de vital importancia para el individuo a la hora de desarrollar cualquier actividad, y por tanto también para aumentar el desempeño de los trabajadores. En la actualidad, cada vez son más las empresas preocupadas por fomentar técnicas de motivación laboral para sus trabajadores, ya que saben que ello conllevará un mayor rendimiento para la empresa.

Las personas necesitan estar seguras de que son apreciadas y valoradas, que sus esfuerzos y aportes son reconocidos, que gracias a estas acciones obtendrán gratificaciones, y que sus puestos de trabajo son espacios seguros y confiables, de donde obtienen el sustento, para sobrevivir y para alcanzar un constante desarrollo personal.

Este bienestar del trabajador se traduce en alto rendimiento y mayor productividad económica y de imagen para una organización. De allí la importancia de implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral.



Conclusiones Finales

Hoy en día las empresas mineras mantienen una lucha constante por reducción de costos, mayor eficiencia y mayor productividad dado que los recursos naturales cada vez son más escasos.

El rediseño del proceso de capacitación y la utilización de las técnicas de motivación laboral en una empresa minera es fundamental ya que:

- Si el área de Recursos Humanos de una empresa no evalúa lo que realiza, no es posible dimensionar el beneficio que se está obteniendo, así como tampoco se puede saber si los objetivos establecidos se cumplen y si estos están realmente alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto significa que no se puedan medir los resultados, impidiendo además, plantear mejoras ante lo que se está realizando.
- Establecer un sistema de evaluación de la capacitación dentro de una empresa es una tarea fundamental y sin embargo, muy compleja.
- La vida social de los trabajadores, debe ser tomada en cuenta dentro de las organizaciones.
- La productividad de una organización depende en gran medida del recurso humano.

La productividad de una organización depende de la productividad de las personas y éstas necesitan ser valoradas y ver reconocidos sus esfuerzos y aportaciones de valor a la empresa.

**FUENTES Y BIBLIOGRAFIA UTILIZADA**

- Stephen Robbins - Timothy A. Judge - Comportamiento Organizacional - Decimotercera Edición
- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". México, Mc Graw Hill, 2000
- Chiavenato, Idalberto. "Gestión del Talento Humano". Mc Graw Hill, 2003, 475p.
- Daniel Jerez/Luis Jerez/Hugo Nielson - Análisis de la Situación de la Minería en Argentina, 2013
- A. Maslow, Motivation and Personality (Nueva York: Harper & Row, 1954).
- C. P. Alderfer, "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", Organizational Behavior and Human Performance, mayo de 1969, pp. 142-175.
- F. Herzberg, B. Mausner, y B. Snyderman, the Motivation to Work (Nueva York: Wiley, 1959).
- D. C. McClelland, the Achieving Society (Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1961); J. W. Atkinson y J. O. Raynor, Motivation and Achievement (Washington, D.C.: Winston, 1974)
- D. C. McClelland, Power: The Inner Experience (Nueva York: Irvington, 1975); y M. J. Stahl, Managerial and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power, and Affiliation (Nueva York: Praeger, 1986).
- Aguilera Aguirre, Patricia. Capacitación de personal. Editorial (TESIS). Monterrey, N.L., 1995.
- Relación entre motivación y productividad laboral (2016). Recuperado de: <http://simpleproductividad.es/blog/relacion-entre-motivacion-y-productividad-laboral/>
- Empleos en minería (2011). Recuperado de: <http://chequeado.com/ultimas-noticias/mayoral-de-79-mil-empleos-mineros-en-2003-pasamos-a-casi-medio-millon-en-la-actualidad/>
- Motivación y productividad. Material Didáctico (2013). Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/motivacion-y-productividad/>
- Teorías y técnicas de motivación laboral. Material didáctico. Recuperado de: <http://es.workmeter.com/blog/bid/295136/2-Teor-as-y-t-cnicas-de-motivacion-laboral>



ANEXOS

Anexo 1: Encuestas

Primera Parte: Evaluación del Personal:

Nombre el Puesto:

Por favor lea bien cada ítem y marque con una cruz (x) la opción que usted considere correcta. Deberá elegirse una de las cinco opciones posibles de cada escala.

1 - Condiciones Personales

a. Asistencia y Puntualidad

1. ¿Falta mucho a su trabajo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

2. ¿Llega puntualmente a su trabajo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cumple con su horario de trabajo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

b - Conocimiento del Trabajo

4. ¿Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

5. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas



propias de su puesto?

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

c - Iniciativa

6. ¿Tiene iniciativa para realizar sus tareas?

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

7. ¿Puede emprender sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

d - Esfuerzo - Responsabilidad

8. ¿Persiste hasta que alcanza la meta fijada?

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

9. ¿Es constante en cualquier tarea que emprende?

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

10. ¿Realiza sus actividades con dedicación?

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces



Casi Nunca

Nunca

11. ¿Se considera responsable de las tareas que le son asignadas?

Siempre

Casi Siempre

A veces

Casi Nunca

Nunca

e - Habilidad para trabajar con otros

12. En los conflictos de trabajo ¿tiene una actitud conciliadora?

Siempre

Casi Siempre

A veces

Casi Nunca

Nunca

13. Cuando se requiere hacer un trabajo en equipo, ¿le gusta cooperar?

Siempre

Casi Siempre

A veces

Casi Nunca

Nunca

14. ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

Muy Mala

f - Calidad de Trabajo

15. ¿Puede mantener su atención en el trabajo?

Siempre

Casi Siempre

A veces

Casi Nunca

Nunca

16. ¿Considera su trabajo interesante?



Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

17. ¿Considera sus tareas monótonas y aburridas?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

18. ¿Comete muchos errores en su trabajo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

19. ¿Le lleva demasiado tiempo realizar su tarea?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

20. ¿Mantiene un ritmo de trabajo sostenido?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

21. ¿Realiza actividades variadas?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>



22. ¿Puede utilizar los conocimientos que tiene?

Siempre

Casi Siempre

A veces

Casi Nunca

Nunca

Segunda Parte: Clima Laboral

Compañía Minera Aguilar preocupada de forma permanente por el desarrollo y satisfacción de sus empleados, desea ofrecerle la posibilidad de expresar su opinión respecto a las condiciones en la que usted desempeña su trabajo. Por esta razón le agradeceríamos si pudiera invertir un minuto de su tiempo en rellenar esta encuesta. Todas las respuestas a esta encuesta son anónimas.

1 – En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruido, etc.) usted considera que este es:

Muy Confortable Confortable Soportable

Incomodo Muy Incomodo

2 - ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?

Siempre Casi Siempre Algunas Veces

Casi Nunca Nunca

3 – ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?

Siempre Casi Siempre Algunas Veces

Casi Nunca Nunca

4 – Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?



Siempre Casi Siempre Algunas Veces
 Casi Nunca Nunca

5 - ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?

Muy Alto Alto Regular
 Bajo Muy Bajo

6 – Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal.

Nunca A veces Con Cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

7 – Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado.

Nunca A veces Con Cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

8 – Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.

Nunca A veces Con Cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre

9 – Los jefes reconocen y valoran mi trabajo.

Nunca A veces Con Cierta Frecuencia
 Casi Siempre Siempre



10 – Te agradeceremos nos haga llegar algunos comentarios acerca de aspectos que ayudarían a mejorar nuestro ambiente de trabajo.

.....

.....

**Anexo 2: Formulario Detección Necesidades de Capacitación**

Compañía Minera Aguilar S.A.			
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN AÑO 2016			
GERENCIA			
SUPERINTENDENCIA			
DEPARTAMENTO / UNIDAD			
1.- NOMBRE DEL CURSO, TALLER, SEMINARIO O ACTIVIDAD			

2.- CARENCIAS DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES O ACTITUDES OBSERVADAS: Origen de la necesidad de capacitación			
Desempeño	Nuevas Tecnologías/ Procesos		
Desarrollo	Conocimientos/Competencias necesarias para la posición		
Otros:	_____		
3.- OBJETIVOS DEL CURSO			

4.- EL CURSO SIGNIFICA UN APOORTE A			
Productividad	Reducción de Costos	Clima Laboral	
Planificación/ Control	Seguridad/ Salud Ocupacional/Medio Ambiente		
Otro (especificar)	_____		
TIPO DE CURSO (no excluyente)	Práctico	Teórico	
Seguridad & D S	Operación	Gestión	
Mantenición	Administración	Otros	
5.- PRIORIDAD	Alta	Medía	Baja
6.- DURACIÓN DEL CURSO	Indicar cantidad de horas		
7.- NIVEL DEL CURSO	Básico	Intermedio	Avanzado
8.- NIVEL DE LOS PARTICIPANTES (Niveles no Excluyentes)	Supervisor		
	Empleado		
9.- CANTIDAD DE SESIONES EN EL AÑO			
10.- CANTIDAD DE PARTICIPANTES POR SESIÓN			

**Anexo 3: Encuesta Opinión sobre Capacitación de los Trabajadores**

La siguiente encuesta tiene por objetivo captar la opinión que las personas de la organización tienen respecto al proceso de capacitación dentro de la empresa.

Debido a que este es un proceso destinado a usted, se agradece la conteste completa y realice comentarios cuando sea necesario.

1. En general, los cursos que ud. ha seguido dentro de la empresa han sido:
 - a. materias relacionadas sólo con sus funciones
 - b. cursos para promoción, perfeccionamiento o ascensos
 - c. otros

2. Qué razones motivaron su participación en cursos de capacitación:
 - a. cambios de cargo (funciones)
 - b. cambios en tecnología o procesos de trabajo
 - c. ampliación de sus conocimientos
 - d. otros

3. Considera que el aporte de la capacitación es:
 - a. Total
 - b. Parcial
 - c. Nulo

4. Siente que se considera su opinión para decidir a qué acciones de capacitación se tomarán para mejorar su desempeño:
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

5. Luego de haber participado en el (los) curso (s), ud. encuentra:
 - a. Más preparado para desarrollar su trabajo
 - b. No hubo cambios
 - c. Más confundido
 - d. Otra, especifique:

6. Realizar acciones de capacitación amplía sus conocimientos:
 - a. Muy de acuerdo



- b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
7. Considera que el (los) curso(s) realizado(s) le provee herramientas para solucionar aspectos que antes no habría podido solucionar:
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
8. Después que asistió a cursos de capacitación, su trabajo:
- a. ha seguido siendo el mismo
 - b. ha habido pequeñas variaciones pero no aplicó lo que aprendió
 - c. tiene grandes variaciones, por lo que puede aplicar los nuevos conocimientos
 - d. otra
9. Cree que la capacitación debiera efectuarse:
- a. fuera del lugar de trabajo
 - b. dentro del lugar de trabajo
 - c. es indiferente
10. Después de capacitarse se le ha dado la posibilidad de solucionar problemas y tomar decisiones sobre su trabajo:
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
11. Está de acuerdo con las evaluaciones realizadas para medir sus conocimientos
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo



e. Muy en desacuerdo



Anexo 4: Formulario Evaluación Cursos de Capacitación:

Nombre Curso	
Fecha	

El siguiente cuestionario abarca aspectos específicos de la acción de capacitación ejecutada. Por favor, indicar su nivel de concordancia con las afirmaciones, usando la siguiente escala:

- | | | | |
|----------------|------------|-------------|---------------|
| a. | b. | c. | d. |
| Muy de acuerdo | De acuerdo | Indiferente | En desacuerdo |

Realice comentarios cuando estime apropiado

	a.	b.	c.	d.	e.
--	----	----	----	----	----

I CONTENIDOS

- | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Los objetivos del curso fueron claramente explicados: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Los contenidos vistos fueron novedosos para usted: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Se adecuan los contenidos del curso a su puesto de trabajo: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Los contenidos tratados en el curso son aplicables en sus tareas actuales, permitiendo mejorarlas: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Se han cumplido las expectativas que tenía con respecto al curso: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. El curso cumplió con los objetivos de aprendizaje establecidos: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

II INSTRUCTOR

- | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7. El instructor ha mostrado dominio suficiente de los conceptos a tratar: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Las explicaciones del instructor han sido claras: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Ha respondido adecuadamente las preguntas: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Ha promovido la discusión e participación de los asistentes: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. El instructor aprovechó los materiales de apoyo: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

III METODOLOGÍA

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------|--|
| 12. Qué medios de enseñanza fueron empleados en sus cursos de capacitación: | |
|-----------------------------------------------------------------------------|--|



	Mucho	Poco	Nada
Proyectores	_____	_____	_____
Pizarra	_____	_____	_____
Casos	_____	_____	_____
Charlas	_____	_____	_____
Material bibliográfico	_____	_____	_____
Simulaciones	_____	_____	_____
Otros (Especifique)	_____	_____	_____

.....

13. La metodología aplicada ha sido la más adecuada:

--	--	--	--	--

14. El material de apoyo fue útil y es de la calidad adecuada para la comprensión de lo enseñado:

--	--	--	--	--

15. Qué métodos cree ud. que debieran utilizarse preferentemente:

	Mucho	Poco	Nada
Proyectores	_____	_____	_____
Pizarra	_____	_____	_____
Casos	___	__	_
Charlas	___	__	_
Material bibliográfico	___	__	_
Simulaciones	___	__	_
Otros (Especifique)	___	__	_

.....

GENERAL

16. ¿Ha sido interesante para usted el curso que acaba de realizar?

--	--	--	--	--

17. Se encuentra satisfecho con lo aprendido en el curso:

--	--	--	--	--

18. Recomienda el curso a otras personas:

--	--	--	--	--

19. Considera que el curso es una buena inversión para la compañía:

--	--	--	--	--

20. Póngale nota al curso, de 1 a 7:

(Donde 7 corresponde a un curso extremadamente útil y 1 a uno inútil)

Por favor comparta con nosotros cualquier comentario, recomendación u observación que permita mejorar este tipo de cursos en el futuro.

COMENTARIOS:



Gracias por compartir su opinión acerca de esta experiencia de aprendizaje.

Gerencia RRHH CMA

**Anexo 5: Cuestionario Evaluación Cursos Capacitación: Transferencia de lo Aprendido**
TRABAJADORES

Nombre	
Curso	

Por favor, indicar su nivel de concordancia con las afirmaciones, usando la siguiente escala:

- | | | | | |
|----------------|------------|-------------|---------------|-------------------|
| a. | b. | c. | d. | e. |
| Muy de acuerdo | De acuerdo | Indiferente | En desacuerdo | Muy en desacuerdo |

Realice comentarios cuando estime apropiado

I PREVIO A LA REALIZACIÓN DE LA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN

1. Su supervisor le explicó la utilidad del curso:
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo
2. Su supervisor le dijo cuáles eran los objetivos del curso tanto para la empresa como para ud:
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

II DESPUÉS DE REALIZADO EL CURSO

3. Considera que la acción de capacitación realizada cubrió la necesidad que le dio origen:
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo



4. Considera que la acción de capacitación realizada marcó una diferencia en la calidad de su trabajo:
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

5. Después de realizado el curso aplica las habilidades y conocimientos adquiridos:
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

Si es así, de ejemplos de cómo las aplica:

Si su respuesta fue negativa, qué aspectos considera que impiden la aplicación de lo aprendido en el curso, por favor marque con una X la(s) razón(es) escogida(s):

No ha tenido la oportunidad de aplicarlo	
Su trabajo ha cambiado	
Falta de apoyo de los supervisores	
No se atreve	
No recuerda los contenidos del curso	
No aprendió nada útil en el curso	
No se motiva a aplicarlo	
Otro	

6. Considera que el curso “_____” fue una buena inversión por parte de Glencore.
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Indiferente
 - d. En desacuerdo
 - e. Muy en desacuerdo

Comentarios:

7. Indique que aspectos del negocio usted considera que la aplicación de lo aprendido en el curso “_____” ha influenciado positivamente.

8. Qué apoyo adicional considera que lo ayudaría a aplicar lo aprendido en el curso?

9. Recomendaría este curso a otros?

Si

No

10. Que sugerencias haría para mejorar este curso

COMENTARIOS GENERALES

Muchas Gracias, Gerencia RRHH

Anexo A6.: Modelo Propuesto de cómo usar la Motivación como herramienta para mejorar la productividad



Compañía Minera Aguilar S.A.

Las empresas pierden miles de millones de dólares cada año por tener trabajadores no comprometidos. Esta es la conclusión de un informe técnico recientemente elaborado por The Ken Blanchard Companies, titulado “A Business Case for Optimal Motivation” (Fowler, et al.) (Un Caso de Negocios para la Motivación Óptima). Dada esta información, es fundamental identificar los motivos por los

que el compromiso de los empleados cae a niveles de desconexión que afectan la productividad.

¿Cómo podemos hacer que la gente se comprometa con nuestro ambiente de trabajo? ¿La Puna afecta la productividad (4200 mts sobre el nivel del mar)?

El proceso comienza con el reconocimiento de la actitud del trabajador con respecto a su experiencia laboral, seguido de la necesidad de sentirse seguro en el ambiente de trabajo y la búsqueda del bienestar personal. Dadas estas circunstancias, la persona define cómo él o ella deberían actuar, determinando así sus intenciones, lo que dará lugar al comportamiento que la persona tendrá dentro de la organización. Se identifican las siguientes intenciones: trabajar de manera colaborativa, ser parte del equipo, realizar un trabajo con los EPP adecuados, usar esfuerzo discrecional y permanecer en la compañía. En CMA nos apasiona la excelencia, hacemos nuestro trabajo de forma correcta y comprendemos que el desempeño y la motivación tienen un rol fundamental en la productividad. Nuestro único activo es nuestra gente, por este motivo, parte de nuestro trabajo es motivar energicamente a nuestra fuerza laboral, una tarea que realizan los líderes de nuestra organización. El liderazgo visible, el establecimiento de objetivos claros que fijen los estándares más altos de ejecución y el fomento del trabajo en equipo mediante una comunicación abierta, son elementos que aplican en terreno y en oficinas para mantener un alto desempeño, al mismo tiempo que realizamos nuestro trabajo de manera segura.

La comunicación también es una herramienta para motivar a los empleados a mejorar el desempeño. Creemos que un trabajador que conoce las expectativas de la empresa se siente más involucrado y parte del proceso. En CMA las herramientas que usamos incluyen un proceso de gestión del desempeño, encuestas para saber cómo estamos y

hacia dónde vamos. Para los operarios que están en terreno, el equipo de gerencia entrega los objetivos mediante un proceso de gestión del desempeño que se realiza en toda la compañía y discute regularmente el avance de los individuos en aquellos objetivos. También trabajamos para escuchar las opiniones y preocupaciones de los empleados mediante encuestas y reuniones lideradas por el Gerente General, en donde colegas de todos los niveles tienen la oportunidad de hacerle preguntas en forma directa.

Fomentamos la capacitación, lo que tiene un impacto en los resultados en un nivel tanto personal como de la organización. Los colegas pueden reforzar su conocimiento mediante la Certificación Glencore y mejorar sus habilidades ya sea mediante cursos en línea en nuestra herramienta de aprendizaje Glencore University o en clases presenciales con instructores que les ayudan con las habilidades blandas esenciales.

También es importante considerar que los empleados necesitan un equilibrio entre su vida personal y el trabajo, con el fin de que se desempeñen de manera óptima. CMA ofrece actividades en donde los empleados pueden participar con sus familias y colegas organizadas por el Club Social. Además, la participación en actividades tales como los torneos deportivos internos o el voluntariado para mejorar la vida de otras personas reúnen a nuestros equipos y luego los empleados transfieren este espíritu al lugar de trabajo.

Cuando los Empleados sienten que la organización en la que trabajan contribuye a su bienestar, ellos también demuestran su compromiso.

En CMA comprendemos que la calidad de la motivación diaria de las personas determinará la calidad de su energía, vitalidad y bienestar, al mismo tiempo que realizan su trabajo. Promovemos nuestros valores y adoptamos nuestros compromisos; hacemos saber a nuestros empleados que ellos son parte de una organización que evoluciona mediante la comunicación de las expectativas y escuchando sus opiniones. Esta es nuestra manera de lograr mayor productividad, un desempeño prolongado y los resultados que buscamos.