



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración de Negocios
Magíster en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

“La importancia de alinear el aprendizaje a la estrategia de la organización”

Caso: Compañía Minera X

Autor: María Gabriela Serrano

DNI: 34.193.967

Director del Trabajo: Ruth Szvarc

Lugar y fecha: San Juan, 17 de Noviembre 2023

Aclaración: para el desarrollo del presente trabajo no se utilizará el nombre real de la compañía, utilizando como tal **“Compañía Minera X”**, así como tampoco se utilizará el nombre grupo económico del que forma parte, utilizando para ello **“Grupo Económico Y”**, el objetivo será resguardar la confidencialidad de la información y datos relevados.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
1.INTRODUCCIÓN	5
2.CONTEXTO	6
2.1. Contexto Interno	6
2.1.1. Origen del Grupo Económico Y	6
2.1.2. Compañía Minera X	7
2.1.3. Redefinición de la Estrategia de Negocio – “ <i>Transforma 2021</i> ”	9
2.2. Contexto Externo	12
2.2.1. Ubicación Geográfica Compañía Minera X	12
2.2.2. Descripción Departamento de Jáchal	13
2.3. Stakeholders.....	14
3.MARCO CONCEPTUAL	16
3.1. La formación como respuesta estratégica de la organización	16
3.2. El Ecosistema de aprendizaje y rendimiento	20
3.3. El Plan de Formación.....	24
3.4. ¿Qué se entiende por competencias?.....	30
4.DIAGNÓSTICO	34
4.1. Metodología de Investigación/Análisis Descriptivo	34
Análisis Visión Global – Transversal	34
Análisis Visión Local	37
Conclusión Diagnóstica	44
5.PLAN DE ACCIÓN	49
5.1. Benchmark ¿Qué están haciendo otras empresas?.....	49
5.1.1. Análisis de la Encuesta	49
5.2. Propuesta de Valor – Objetivos Específicos	53
5.3. Plan de Acción	54
5.3.1. Plan Anual de Formación Modelo.....	54
5.3.2. Ecosistema de Aprendizaje	61
5.3.3. Otros aspectos a desarrollar.....	62
5.4. Factores claves de éxito	64
1)-Equipo de Trabajo	64
2)-Recursos Materiales.....	64
3)-Aliados Claves.....	65
6. CONCLUSIÓN	67
7.ANEXOS	68

Anexo I: Distribución Geográfica Operaciones Grupo Económico Y	68
Anexo II: Ejes del Plan Estratégico “Transforma 2021”	69
Anexo III: Estructura Organizacional de Grupo Económico (antes y después del Transforma 2021)	70
Anexo IV: Entrevistas	71
Anexo V: Encuesta Benchmark	77
8.BIBLIOGRAFIA	79



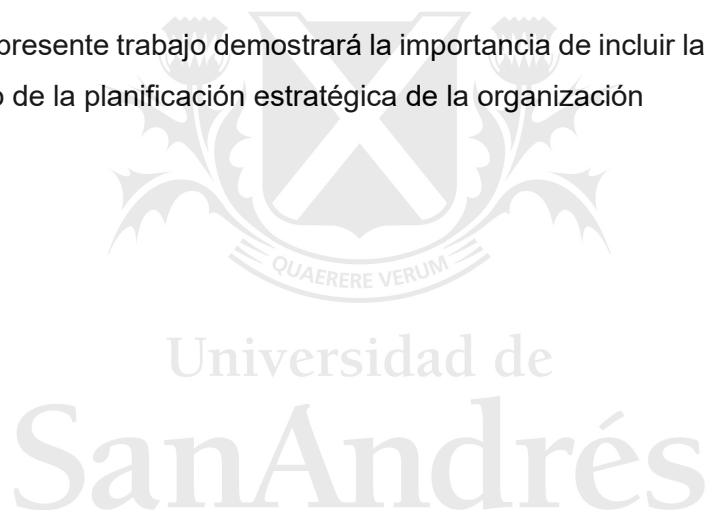
Universidad de
San Andrés

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo final de graduación tratará acerca de la situación actual de Compañía Minera X, perteneciente al Grupo Económico Y, compañía que atravesó un proceso de transformación de estrategia de negocio llamado "*Transforma 2021*" y a partir de ello detectó que los colaboradores en cargos operativos y técnicos no contaban con las competencias suficientes para hacer frente a esta nueva dirección que estaba tomando la compañía.

En base a este contexto, se elaboró un plan de acción que ayude a reducir el gap de competencias relevado en la etapa de diagnóstico. Para ello se propone una estrategia y plan de formación que permita alinear el conocimiento y aprendizaje de los colaboradores con los focos estratégicos de la compañía.

En resumen, el presente trabajo demostrará la importancia de incluir la formación de las personas dentro de la planificación estratégica de la organización



1.INTRODUCCIÓN

En una época en donde el conocimiento, competencias y habilidades de los colaboradores, -y no la tecnología o el capital-, suelen ser el principal obstáculo para el crecimiento de las organizaciones, es clave que éstas se focalicen en alinear el aprendizaje y desarrollo de las personas con la estrategia que persigue la organización.

En referencia a esta situación, el presente trabajo final de graduación tendrá su enfoque en la problemática planteada en la empresa Compañía Minera X (Grupo Económico Y). Esta empresa atravesó un proceso de transformación de estrategia de negocio que implicó una reformulación del propósito, visión, valores de la compañía y de estructura organizacional, entre otros. Adicionalmente, con el cambio de estrategia de negocio la compañía ha planteado su visión a futuro en el mercado, una visión enfocada en flexibilidad y competitividad operacional. En relación con lo anteriormente planteado, la compañía necesita contar con personas que acompañen su estrategia buscando no solo anticiparse a los cambios tecnológicos, sino también a cambios en actividades y/o procesos, apoyando los objetivos operativos y procesos claves del negocio.

Sin embargo, a partir de este proceso de transformación, la empresa comenzó a detectar que, en determinadas posiciones dentro de la organización, -específicamente cargos operativos y técnicos-, las competencias y habilidades actuales de las personas ya no son las que hoy se están requiriendo para hacer frente a los desafíos que plantea el negocio.

Como consecuencia, el objetivo de este trabajo final de graduación será definir una estrategia que permita reducir el gap de competencias para que los colaboradores (tanto en funciones operativas como técnicas) puedan alcanzar los conocimientos, competencias y habilidades necesarias para sostener la flexibilidad, continuidad operacional y los niveles de productividad requeridos para el funcionamiento exitoso del negocio.

Preguntas:

- ¿Cómo impactan los cambios del negocio en los perfiles operativos y técnicos?
- ¿Qué competencias y habilidades son necesarias en el nuevo contexto de transformación que se plantea?
- ¿Qué estrategias resultan más efectivas para facilitar el desarrollo de estas competencias y habilidades en el nuevo contexto de la empresa?
- ¿Qué barreras podrían obstaculizar el desarrollo de las competencias y qué elementos o aspectos podrían potenciarlo?

2.CONTEXTO

2.1. Contexto Interno

2.1.1. Origen del Grupo Económico Y

En el año 1957, nace en Chile la primera empresa que dio origen al *Grupo Económico Y*, como la primera empresa cementera del país. Desde sus comienzos, el grupo se ha enfocado en un crecimiento constante y sostenido, basado en la calidad de sus productos y la confianza de los clientes, esto es lo que le ha permitido, a lo largo de los años posicionarse como una de las firmas cementeras más importantes del vecino país. Actualmente, la compañía tiene más de 65 años de trayectoria, y a lo largo de la historia ha desarrollado diferentes operaciones abarcando tres áreas de **negocio cemento, hormigón y cal**, distribuidas geográficamente en Chile, Argentina y Perú (**Anexo I**)

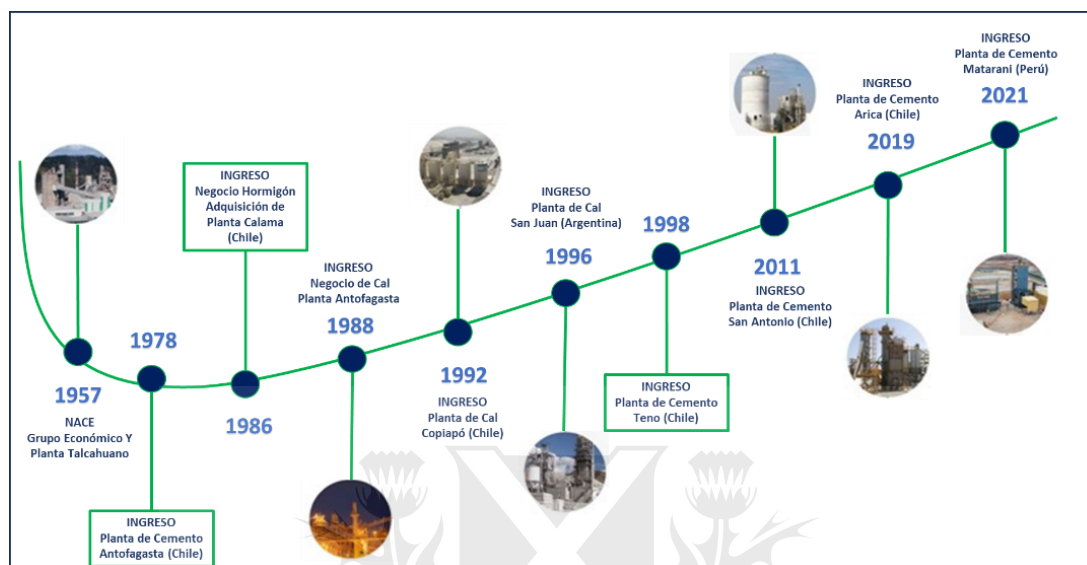
En el **Negocio del Cemento**, se inaugura en 1961 su primera planta productiva en Talcahuano (Chile) orientada a atender el mercado de la zona sur del vecino país. Para abarcar la zona norte, en 1978, adquiere una participación mayoritaria en una planta cementera ubicada en Antofagasta, completando su adquisición en 1985. En 1998 ingresa al mercado de la zona centro con la puesta en marcha de Planta Curicó, señalada entonces como la más moderna de su tipo en Chile. En 2009 amplía su capacidad instalada con una nueva planta de molienda de cemento, en el Puerto de San Antonio, la que inició sus operaciones el año 2012.

El grupo económico ingresa en el **Negocio del Hormigón** en 1986 con la adquisición de una planta de hormigón en el norte de Chile, en Calama, sociedad pionera en la producción y distribución de hormigón premezclado. Durante la década de los noventa se inicia un proceso de expansión en el que la empresa instala centros productivos en las ciudades más importantes de Chile con el fin de alcanzar cobertura nacional y posicionarse como un referente en materia de hormigón. En 2005, con la adquisición de otra planta de hormigón en San Bernardo (Chile), la compañía consolida su posición como líder de la industria del hormigón premezclado.

El **Negocio de la Cal** se inicia en 1985 con la modificación de uno de los hornos de Clinker en la Planta Cementera de Antofagasta para comenzar con la elaboración de cal. En 1992 amplía su capacidad con la puesta en marcha de la Planta de Cal en Copiapó. En los años siguientes ha desarrollado varios proyectos de ampliación de su capacidad productiva en ambas plantas, lo cual ha convertido a Grupo Económico Y en uno de los principales productores y comercializadores de cal en Chile. Fuera del país,

en 1996 el grupo inversor adquiere las instalaciones y minas de Compañía Minera X, ubicada en la ciudad de San Juan, Argentina. (Figura N°1)

Figura N°1: Línea Cronológica del Origen de Grupo Económico Y



Fuente: Elaboración propia del alumno

2.1.2. Compañía Minera X

La empresa Compañía Minera X comenzó a operar en agosto de 1996, a través de la adquisición de activos de la empresa “*Canteras y Caleras X*”, que se encontraba en concurso preventivo. Actualmente, muchas personas de la zona la nombran de esta manera, y esto se debe al gran valor que aportó al departamento la instalación de esta planta, no solamente generó nuevas fuentes de empleo, le dio vida a la ex estación de ferrocarril General Belgrano e incorporó una alternativa de producción diferente a la ganadería y agricultura del lugar.

A partir de dicha adquisición, la compañía inició un proceso de reacondicionamiento de las instalaciones, incluyendo la calera, planta, maquinarias y demás bienes de uso, proceso que fue llevado a cabo durante todo el año 1997. Fue recién a principios del año 1998, cuando la Compañía se puso en marcha e inició sus actividades operativas.

La actividad económica está encuadrada dentro del rubro de *minería no metalífera*, ya que su actividad principal es la extracción de piedra caliza para la fabricación de cal, teniendo una capacidad operativa de aproximadamente 66.000 toneladas al año de cal de alta calidad. En abril del 2004, la empresa inició el proceso de producción de *cal*

hidratada (cal de construcción), y posterior a este proceso inició la producción de *cal viva*, en la actualidad ya no se fabrica ni comercializa cal hidratada.

Adicionalmente, en el año 2006, la compañía realizó importantes inversiones con el objeto de realizar una reconversión de su sistema energético, migrando del fuel oil (combustible líquido) al petcoke (carbón residual de petróleo pulverizado). Dicho proceso de reconversión se finalizó en el año 2008 y generó significativas reducciones de costos en el proceso productivo.

Actualmente, la comercialización del producto principal, es decir la *cal viva*, se realiza a granel y en bolsón, y es dirigido a industrias tales como la química, construcción, siderurgia, minería, papelera, azucarera, curtiembres, y agro. El 50% de la producción se destina a mercado interno, y el 50% restante se realiza a mercado de exportación con ventas intercompany.

Con el correr de los años Compañía Minera X ha logrado perfeccionar sus operaciones y adquirir nuevos clientes, tal es así que ha logrado posicionarse en el mercado de la *cal* como uno de los principales productores de cal de alta calidad en Argentina y en San Juan específicamente, junto a sus principales competidores Calera San Juan, FGH y Calidra.

La empresa actualmente cuenta con una dotación total de 50 colaboradores propios y cerca de 30 colaboradores de empresas contratistas afectados a la operación principal del negocio, teniendo una empleabilidad del casi 90% de mano de obra local tanto en personal propio como en contratistas.

Los últimos cambios que ha atravesado la compañía han sido producto del cambio de la estrategia de negocio que se planteó desde el grupo económico. Tal es así que la compañía ha modificado la metodología operativa, de calidad, medioambiental y de seguridad y, como resultado directo, en el año 2021 se logró por primera vez la Certificación Normas ISO, convirtiéndose en ese momento en la única planta industrial calera de la Argentina en contar con la triple certificación (ISO 9.001, 45.001 y 14.001).

Por último, y en relación con el tema a tratar en el presente trabajo final, Compañía Minera X se ha caracterizado por tener una cultura de aprendizaje con un enfoque más “Direccional” donde cada líder/jefe define cómo, cuándo y sobre qué temáticas deben capacitarse las personas que tienen a su cargo.

Por consiguiente, existe para Compañía Minera X un antes y un después del proceso de transformación de la estrategia de negocio, donde parte de los cambios seguirán ocurriendo para poder adaptarse al mercado cambiante y volátil a que se enfrenta la

compañía y en donde las personas que formen parte de la misma puedan acompañar a la empresa en estos nuevos desafíos que se proponen.

2.1.3. Redefinición de la Estrategia de Negocio – “*Transforma 2021*”

Con el objetivo de transformar la cultura organizacional y adoptar las mejores prácticas para fortalecer el desempeño económico, ambiental y social frente a los desafíos de una industria cambiante y altamente competitiva, en año 2017 se diseñó el **Proyecto Transforma 2021**.

El programa fundamentó sus orígenes debido al cambio constante que estaba sufriendo principalmente la industria del cemento en Chile, no solo en relación a quienes participan en ella, sino también en sus modelos de negocio y competitividad; y este cambio obligó a la organización a ser flexible, más ágil y a trabajar de forma innovadora, integrada y colaborativa, para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado.

El proyecto se diseñó para ser aplicado en las distintas unidades de negocio, comenzando por el área de cemento en Chile, y se plasmó en cuatro fases: 1) *alineamiento y rediseño*, 2) *eficiencia e identidad*, 3) *crecimiento y rentabilidad*, y 4) *despliegue regional*, para ser aplicadas una fase por año comenzando en el 2018.

Para poder implementarlo se definieron los **Ejes del Plan Estratégico 2021**, compuesto por seis **iniciativas estratégicas (Anexo II)**

1. Iniciativas de Negocio: esta iniciativa tiene como fin hacer crecer a Grupo Económico Y, adicionalmente, robustecer su participación en los negocios de Cemento y Cal, teniendo como eje central las necesidades de los clientes.
2. Innovación: el objetivo es instalar capacidades de innovación en la empresa para conducir las nuevas ideas y las soluciones que nos diferencien en la industria y creen valor significativo para nuestros clientes.
3. Estrategia Comercial: esta iniciativa apunta a mantener a los clientes en el centro de la gestión, estableciendo un nuevo relacionamiento con éstos para el negocio de Cemento y de Cal, con el objetivo de llegar con los productos y servicios al mercado que desea la compañía de la mejor forma, con compromiso y cercanía.
4. Excelencia Operacional: esta iniciativa apunta a obtener mayor eficiencia para operar con estándares de excelencia; siendo su objetivo proponer modelos que incorporen las mejores prácticas en procesos, automatización, y uso eficiente de

recursos y tecnología, considerando aspectos de seguridad de las personas, medio ambiente, calidad, producción y mantenimiento.

5. **Sostenibilidad:** esta iniciativa tiene por objetivo implementar una estrategia que equilibre el crecimiento de los negocios con el desarrollo social y protección del medio ambiente. Como consecuencia, esta iniciativa desarrollará e instaurará una cultura sostenible para la empresa, cimentando las bases que permitirán acompañar al modelo de crecimiento con una estrategia equilibrada.
6. **Sistemas Organizacionales:** esta iniciativa tiene como fin la implementación de sistemas y estructuras organizacionales de alto desempeño donde los colaboradores constantemente se desafíen a lograr objetivos superiores. Es así como la “Iniciativa Sistemas Organizacionales”, que cuenta con un conjunto de proyectos en áreas de Administración y Finanzas; Logística y Abastecimiento; Recursos Humanos; y Comercial; entre otros, tiene como objetivo contar con sistemas y estructuras organizacionales eficientes que permitan enfrentar permanentemente objetivos desafiantes, para ser un referente de productividad en la industria donde se relaciona la compañía.

Este proyecto comenzó a implementarse en el año 2018 en primera instancia en la unidad de negocio de cemento y hormigones y luego la unidad de negocio de cal, comenzando la implementación en plantas de Chile, y luego en Argentina, específicamente en Compañía Minera X. A continuación, se expondrán los principales impactos que generó la implementación de las iniciativas:

1.Redefinición del Propósito: *“Juntos transformamos sueños en progreso”*. La palabra *“Juntos”* refiere a que es una gran compañía unida por un propósito, valores y metas comunes; *“Transformamos”* porque la compañía transforma ciudades, paisajes, comunidades y la vida de las personas; *“Sueños”* porque se vincula al emprendimiento y al deseo de trascender y dejar un legado permanente; y por último *“Progreso”* porque impulsa el desarrollo de personas, equipos, clientes, comunidades y países.

2.Redefinición de la Visión: *“Ser líder en tamaño y rentabilidad, cercano a los clientes e innovador, con reputación social, excelencia operacional, equipos fuertes, moderna, diversa y entretenida”*.

3.Redefinición de los Valores: previo al Transforma 2021, la compañía contaba con once (11) valores, y posterior a este proceso, fueron redefinidos en cinco (5) valores por considerarse más representativos de la cultura esperada del grupo, ellos son:

1. Seguridad en todo y para todos: la seguridad no se transa, negocia ni se pacta; ni por rapidez, ni por costos, ni por producción.
2. Innovamos con el cliente: somos socios estratégicos de nuestros clientes, con el fin de crear e implementar soluciones innovadoras.
3. Pasión por la excelencia: buscamos permanentemente un rendimiento superior, centrado en conocer los procesos y en satisfacer las expectativas de nuestros clientes, basados en la mejora continua y aplicación de estándares de clase mundial.
4. Comprometidos con la sostenibilidad: nos comprometemos a crear valor para nuestros grupos de interés, respetando las normas, el medio ambiente y actuando de manera ética e íntegra.
5. Personas que construyen equipos: fomentamos ambientes de confianza de manera integrada, colaborativa y motivada, permitiendo obtener resultados superiores.

4.Unificación de imagen corporativa: antes del Transforma 2021 cada una de las filiales de las distintas unidades de negocio contaba con una marca comercial diferente, y a partir de este proceso la imagen se unifica por unidad de negocio, una para cal, otra para cemento y otra para hormigón.

5.Modificación de las estructuras organizacionales: con la implementación del proceso de transformación se unificaron las empresas en áreas de negocios, esto generó no solo una reestructuración de las gerencias, sino también los equipos de personas y tareas asociadas a los cargos. Desde la creación del grupo, cada planta operaba de manera independiente, con su propia gerencia general a cargo, incrementando los costos de operación, soporte y administración. Para lograr una mayor eficiencia y visión de conjunto, la empresa decide eliminar las gerencias generales regionales y administrar la compañía como una sola. Como consecuencia, se definieron áreas transversales que se coordinaban directamente con las distintas unidades de negocio abordando temas estratégicos, de gestión y soporte de la empresa a través de un gobierno corporativo, tal es así que se crearon las gerencias de Administración y Finanzas, Planificación y Control de Gestión, Recursos Humanos, Logística y Abastecimiento, Desarrollo, Asuntos Corporativos y Legales, y Auditoría. **(Anexo III)**. Esto impactó directamente en Compañía Minera X, y como resultado directo, las distintas áreas comenzaron a trabajar de manera transversal. El cambio ocurrió de manera inmediata y repentina, y existen áreas que recién este año (2023) están logrando consolidarse con sus equipos transversales.

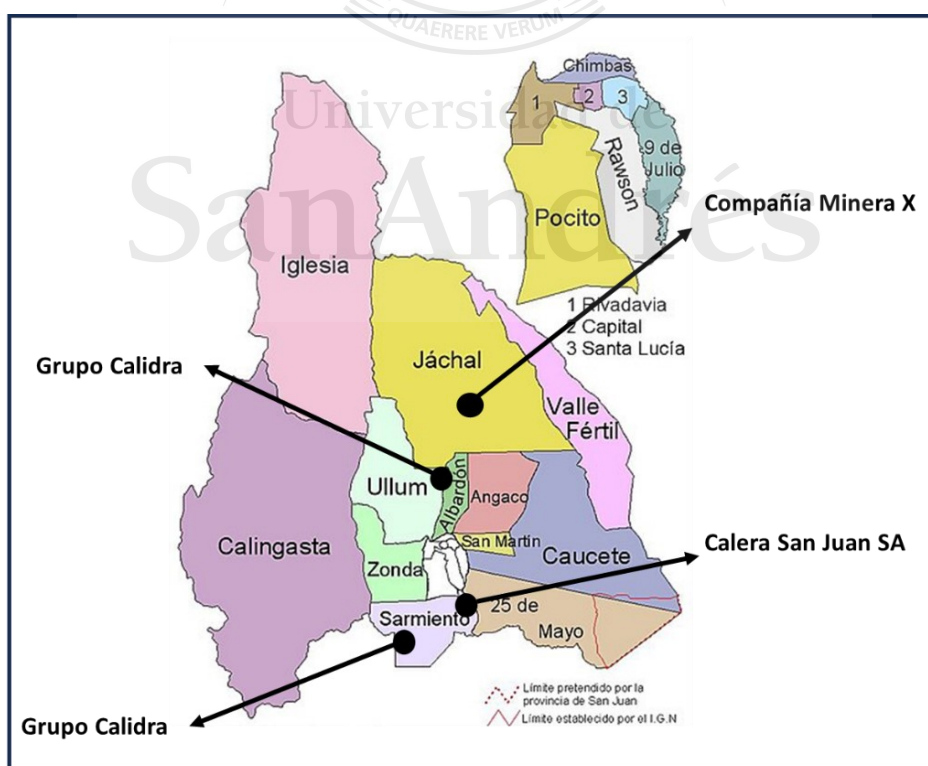
6. Centralización de los negocios de cal y cementos: se definen gerencias para la gestión comercial de las distintas unidades de negocio, posicionando al cliente en el centro. El impacto de esta iniciativa fue muy importante para Compañía Minera X ya que le permitió acceder a negociaciones corporativas donde el grupo se oferta como proveedor de cal, pudiendo ofrecer mayor cantidad de producto, otro tipo de logística, otros costos, etc.

2.2. Contexto Externo

2.2.1. Ubicación Geográfica Compañía Minera X

La empresa Compañía Minera X. se encuentra ubicada en la Provincia de San Juan, cuenta con oficinas centrales ubicadas en la Capital de San Juan, y su cantera, así como su planta industrial se encuentran ubicadas en el Departamento de Jáchal, aproximadamente a 150 km de San Juan Capital. En la imagen a continuación se observa marcado con un punto la ubicación de la compañía, así como también de sus principales competidores. (Figura N°2)

Figura N°2: Ubicación Geográfica Cía. Minera X y Competidores



Fuente: Elaboración propia del alumno

2.2.2. Descripción Departamento de Jáchal

El departamento de Jáchal se encuentra ubicado al norte de la provincia de San Juan y limita con los departamentos de Caucete, Angaco, Albardón, Ullum, Iglesia, Valle Fértil, y adicionalmente con la provincia de La Rioja.

Este departamento ocupa el 17% del total de la superficie provincial, convirtiéndolo en uno de los departamentos más extensos dentro de la provincia. Adicionalmente, cuenta con una población de 21.730 habitantes.

El desarrollo económico en el departamento de Jáchal está centrado en la plantación de cultivos de estacionales, tales como cebolla, tomate, cereales, olivos y membrillo. Adicionalmente, en el departamento se practica ganadería, especialmente caprinos.

En el año 2008 la empresa multinacional Yamana Gold, ahora Minas Argentinas S.A., dedicada a la explotación minera logró poner en marcha en el norte del departamento el Proyecto Gualcamayo una mina a cielo abierto dedicada a la extracción de oro, que permite obtener barras de metal doré que luego se destinan a refinerías. La incorporación de la industria minera en Jáchal generó un progreso para el departamento generando un crecimiento económico para el departamento ya que esta industria provocó el desarrollo de proveedores locales, empleo de mano de obra local. Asimismo, otra de las empresas que emplea mano de obra local es Fabricaciones Militares Sociedad del Estado, es una empresa del Estado Argentino con competencia en la industria de las armas, minería y el fomento de las industrias afines a sus objetivos, fue creada con el objetivo de realizar un apoyo a la minería, y se dedica a la fabricación de explosivos para voladuras en minas.

En lo que respecta a la oferta educativa el departamento de Jáchal cuenta con:

- Escuelas Secundarias Técnicas relacionadas con el sector agropecuario (2): Escuela Dr. Manuel Belgrano y Escuela Monseñor Videla Cuello.
- Escuela Secundaria Técnica con orientación al área informática (1): EPET N°1
- Escuela Secundaria con orientación en economía y la gestión de las organizaciones (1): Escuela Normal Fray Justo Santa María de Oro.

En el año 2009, el gobierno municipal firmó un convenio histórico para el departamento con la Universidad Nacional de San Juan, creando a la *Delegación de Valles Sanjuaninos*, que permitió acercar a universidad pública a las poblaciones del norte de San Juan, fue la primera descentralización territorial de la universidad fuera del Gran San Juan. Dentro de este acuerdo se dictan carreras tales como Profesorado en Música (Facultad de Filosofía, Humanidades y Artes), Tecnicatura en Administración Pública

(Facultad de Ciencias Sociales), Tecnicatura en Explosivos y Tecnicatura en Exploración Geológica (Facultad de Ingeniería). El edificio donde se dictan las carreras mencionadas se puso en funcionamiento en el año 2017.

En lo que respecta a centros de educación privada, en Jáchal se encuentra el Instituto Sagrado Corazón de Jesús donde se puede estudiar carreras como Tecnicatura en Higiene y Seguridad o Profesorado en Tecnología. Adicionalmente, en el año 2016 se instaló la sede de la Universidad Siglo 21 que dicta las carreras de Abogacía y Licenciatura en Relaciones Internacionales.

El objetivo de poder describir las características del departamento es para dejar en evidencia la poca oferta educativa y laboral con la que cuentan las generaciones actuales, y esto denota la escasez de talento y la migración temprana de jóvenes hacia centros urbanos desarrollados donde pueden estudiar y/o trabajar.

2.3. Stakeholders

La población identificada que principalmente será objeto de estudio en el presente trabajo será:

a. Líderes/Jefes/Gerente

Los líderes de área tales como Gerente de Compañía Minera X, Jefe de Operaciones, Jefe de Cuentas Claves (a cargo de Despacho), Jefe de Administración y Finanzas (a cargo de Bodega/Almacén), Supervisor de Producción, Supervisor de Mantenimiento, Ingeniera de Proceso, serán actores claves en este proceso. Con su ayuda se podrá realizar un relevamiento de las competencias técnicas y habilidades necesarias de sus colaboradores directos para poder luego determinar el gap de competencias y habilidades claves en cada cargo.

Algo importante a destacar, es que históricamente el estilo de liderazgo en la organización, por la antigüedad que esta tiene, ha sido más un estilo de liderazgo coercitivo y posterior a los cambios de estrategia de negocio esto ha ido cambiando a un estilo más democrático y participativo. Particularmente, para poder enfrentar el problema planteado en este trabajo, considero que la organización necesitará, además, un rol del líder más de coach en estos cargos, donde ellos puedan identificar las necesidades de sus colaboradores directos y trabajar para poder cubrirlas. Otra de las barreras que observo en esta posición, es que a pesar de que algunos de los supervisores llevan varios años trabajando para la organización, no habían enfrentado

nunca un proceso similar de determinación de necesidades del cargo, por lo que considero que requerirá de un esfuerzo adicional de adaptación y aprendizaje de ellos a este nuevo rol, y quizás una asistencia directa del área de recursos humanos para prepararlos en el proceso.

Adicionalmente, en algunas plantas de cal en Chile, este proceso ha sido realizado anteriormente, por lo que las personas que hayan estado asociadas al mismo podrán servir como facilitadores, pudiendo contar su experiencia y con los obstáculos que tuvieron que enfrentarse.

b. Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos ocupará un rol de líder, asesor y de apoyo en este proceso. El objetivo será que el área de recursos humanos pueda acompañar a los líderes en el relevamiento de las competencias técnicas actuales de los colaboradores y apoyar en la estrategia de capacitación necesarias para cada posición.

c. Operarios/Técnicos

El grupo de operarios y técnicos serán los “actores claves” del proceso de este trabajo final de graduación. En primera instancia, serán interrogados evaluados para poder determinar qué competencias son claves para las posiciones que actualmente ocupan o que a futuro se espera que ocupen, y posteriormente serán “actores claves” también del plan de acción que se determine como resultado de este trabajo.

Actualmente, la dotación de Compañía Minera X es de 35 personas entre cargos operativos y técnicos, que se distribuyen en trece (13) posiciones dentro de la organización, a continuación, se realiza un análisis más detallado (**Figura N°3**):

Figura N°3: Listado de Cargos Actuales

Sector	Cargos	Cantidad de Cargos
Bodega	Bodeguero	1
Despacho	Operador de Báscula de Despacho	1
Control de Calidad	Analista de Laboratorio	1
	Auxiliar de Laboratorio	1
Mina	Operario Frente de Cantera	1
	Operador Báscula	1
	Operador Planta de Trituración	1
	Operario Silos de Tierra	1
Horno	Ayudante de Operador de Horno	1
	Operador de Horno	1
Planta de Cal	Operario Planta de Envasado	1
Mantenimiento	Operario de Mantenimiento Mecánico	1
	Operario de Mantenimiento Eléctrico	1
Total de Cargos		13

Fuente: Elaboración propia del alumno

3.MARCO CONCEPTUAL

Ante todo, el objetivo de este marco conceptual es poder desarrollar conceptos claves que sirvan de base para interpretar la situación problemática planteada en la compañía y que, adicionalmente, sean de utilidad para concretar un plan de acción a aplicar en la compañía.

Por lo tanto, en primer lugar, se explicará cómo la formación puede ser una herramienta de apalancamiento de la estrategia organizacional. Adicionalmente, en este punto se profundizará sobre el ecosistema de aprendizaje y rendimiento y cuáles son las herramientas que pueden ser de utilidad en un proceso de aprendizaje. En segundo lugar, se explicará qué es un plan de formación con sus distintas etapas y criterios de evaluación, y, en tercer lugar, para poder conocer qué competencias claves son las necesarias desarrollar en los colaboradores de Compañía Minera X, se abordará la temática de competencias.

3.1. La formación como respuesta estratégica de la organización

De acuerdo a lo expresado por los autores Fernandez y Salinero “...*las nuevas tecnologías, los desafíos procedentes de la competitividad de los mercados o los cambios organizativos son algunos factores que hacen necesaria la formación continua de los efectivos de una empresa.*” (Fernandez et al., 1999, p.182). Por otro lado, el informe publicado por el Boston Consulting Group afirma que las mega tendencias globales, tales como la globalización y la tecnología, están transformando cada vez más aspectos del trabajo, y al hacerlo, están cambiando las habilidades que las personas necesitan para sus trabajos, de esta manera, para sobrevivir en el futuro, las personas creen que deben dominar una combinación de habilidades cognitivas e interpersonales (Kovács – Ondrejko et al, 2019).

De acuerdo a los autores Fernandez C y Salinero M “*El diseño de planes de formación en las empresas se configura como una de las alternativas estratégicas que posee la organización para desarrollarse, crecer y ser más competitiva en los mercados*” (Fernandez et al., 1999, p.181.).

Consecuentemente, la **formación** se define como “...*como una estrategia empresarial sistemática y planificada, destinada a habilitar para la realización de tareas progresivamente más complejas y responsables, a actualizar los conocimientos y habilidades exigidos por el continuo desarrollo tecnológico y a lograr una mejora de la*

competencia personal haciendo del trabajo una fuente de aprendizaje y de satisfacción para la persona” (Fernandez et al., 1999, p.182). En definitiva, la formación no es un aspecto aislado e independiente de la actividad de la empresa, por el contrario, “...*debe ser un instrumento integrado en la planificación estratégica de la organización que ha de ayudar a definir sus metas, mejorar su funcionamiento y aumentar el nivel de satisfacción de las personas*”. (Solé et al., 1997, p.27)

En línea con lo mencionado previamente, la formación está al servicio del desarrollo de lo que hoy se denomina **organización inteligente**, definido como “...*sistema sociotécnico abierto que es capaz de aprender y, en consecuencia, de saber transformarse...*”. (Fernandez et al., 1999, p.184).

La organización inteligente, se encuentra inmersa en un contexto donde las principales fuerzas que potencian o frenan su desarrollo son: la legislación, los sindicatos, los grupos de presión, las nuevas tecnologías, la competencia, los valores sociales, la cultura empresarial, los proveedores, los clientes, y los mismos trabajadores. Adicionalmente, se encuentra sumergida en una dinámica de cambio que la llevará a tomar decisiones tales como: cambio reactivo (supervivencia), cambio proactivo (anticipación), y cambio creativo (provocación y liderazgo permanente) para cumplir los **objetivos de desarrollo** que persigue, tales como aumentar la cantidad, incrementar la calidad, disminuir los costes, y optimizar la satisfacción del cliente y del personal.

Por estos motivos, se considera que es muy importante, en este primer apartado del marco conceptual, explicar o describir qué es un ecosistema de aprendizaje y cómo puede constituir una herramienta clave para apalancar la estrategia del negocio. Según Rosenberg y Foreman, un ecosistema de aprendizaje y rendimiento es aquél que “...*mejora la eficacia individual y organizativa al conectar a las personas y apoyarlas con una amplia gama de contenidos, procesos, tecnología para impulsar el rendimiento*” (Rosenberg et al., 2014, p.9). En otras palabras, un ecosistema se interpreta como “...*una red de interacciones que conecta a las personas y les brinda apoyo a través de un amplio rango de contenidos, procesos y tecnologías que impulsan su desempeño, mejoran la efectividad individual y la organizacional...*” (Rosenberg et al., 2014). Por lo tanto, el aprendizaje y el rendimiento están interrelacionados, “...*el rendimiento es un objetivo y el aprendizaje es solo una de las muchas formas de alcanzar el rendimiento, al igual que la formación permite el aprendizaje*. (Rosenberg et al., 2014).

Sin embargo, para que un ecosistema de aprendizaje funcione y sea efectivo, es importante que se encuentre alineado a la estrategia de la organización. Por esta razón, una de las primeras preguntas que una organización debe hacerse para determinar si

existe tal alineación es: *¿Estamos haciendo las suficientes cosas correctas para desarrollar las capacidades que nuestra gente necesita para entregar los resultados que más importan al negocio?*”. (Ben – Hur et al., 2015, p.59)

Los autores antes mencionados señalan que “...*gran parte de la inversión y el esfuerzo que las organizaciones dedican al aprendizaje se centra en las cosas equivocadas*” (Ben – Hur et al., 2015, p.53). En referencia a este aspecto, los autores plantean que muchas organizaciones buscan ser innovadoras con distintos métodos de aprendizaje, ya sea implementando nuevas aplicaciones para que los colaboradores puedan aprender mediante cursos en línea o aplicaciones móviles. No obstante, a pesar de que la tecnología tiene el potencial de ampliar y democratizar el alcance del aprendizaje dentro de las organizaciones, la ciencia y la neurociencia ha demostrado que las experiencias de aprendizaje efectivas involucran a los sistemas cognitivos y centros emocionales de nuestro cerebro. (Ben – Hur et al., 2015). Como consecuencia directa, los autores afirman que las organizaciones deben “...*realizar más hincapié en la alineación estratégica del aprendizaje más que en la forma de impartirlo*” (Ben – Hur et al., 2015, p.54).

Una guía interesante para orientar el enfoque de los ecosistemas de aprendizajes es tomar las necesidades del negocio como punto de partida, tal como se afirma en el artículo “*Learning and Performance Ecosystems*” donde “*los ecosistemas de aprendizaje y rendimiento son más eficaces cuando están impulsados por problemas u oportunidades empresariales*” (Rosenberg et al., 2015, p.40).

¿Cómo lograr la alineación entre el negocio y la formación?

Para poder enfocar el ecosistema de aprendizaje a la estrategia de la organización, una de las metodologías planteadas por los autores Ben – Hur S, Jaworski B y Gray D (2015) es tomar como punto partida “*La agenda del CEO*”. A diferencia de los métodos tradicionales, que parten de una evaluación de las necesidades de formación utilizando encuestas y/o entrevistas con los líderes del negocio para determinar puntos débiles y la carencia de competencias, acceder a la *Agenda del CEO* dará a conocer cuáles son las principales preocupaciones y prioridades de director general de la organización y permitirá adaptar la estrategia de aprendizaje a estas prioridades y preocupaciones, siendo una herramienta poderosa debido a que proporciona un enfoque para las actividades de formación basado en objetivos empresariales específicos. (Ben – Hur et al., 2015)

Una vez que se realiza el trazado de la *Agenda del CEO*, se debe realizar un **inventario de aprendizaje y desarrollo**, “...las empresas deben hacerlo periódicamente para asegurarse de que las actividades existentes reflejan la estrategia de aprendizaje de la empresa” (Ben – Hur et al., 2015, p.56).

El siguiente paso, es buscar la **aceptación de la agenda de aprendizaje**. Para lograrlo, es importante contar con la opinión y apoyo de los líderes de la empresa incluso del director general, y es fundamental crear estructuras de apoyo e interfaces con las distintas unidades de negocio, así como contar con el acompañamiento de las áreas de HR. (Ben – Hur et al., 2015). Adicionalmente, un vehículo asertivo, es crear organismos de gobernanza como por ejemplo “*Comité Consultivo de Aprendizaje*”. Estos organismos permiten establecer prioridades, asesoran sobre nuevos planes de desarrollo, realizan revisiones periódicas sobre la eficacia de los programas de aprendizaje, garantizan que el aprendizaje esté alineado de manera local y global, y adicionalmente ayudan a los líderes de aprendizaje corporativo a adaptarse a las necesidades cambiantes de las diferentes partes de la empresa. (Ben -Hur S, et al., 2015).

Una vez diagramada la agenda del aprendizaje, y establecidos los recursos del aprendizaje, se debe **activar la agenda de aprendizaje**, y para ello los directores deben estar preparados para enfrentarse a la resistencia que el cambio genera. Es importante destacar que “*La agenda de aprendizaje de la empresa debe ser la estrella del norte para todo aprendizaje y desarrollo corporativo...*” (Ben -Hur S, et al., 2015, p.59). De esta manera, la activación de la agenda del aprendizaje requiere que los objetivos de la estrategia de aprendizaje corporativa se apliquen a nivel funcional, regional y de unidad de negocio. Al igual que las unidades de negocio deben alinear las prioridades y la inversión con la estrategia de alto nivel, los responsables del aprendizaje deben garantizar que las intervenciones en formación y aprendizaje se adapten a las necesidades específicas de la empresa a la que sirven y estén alineadas con la agenda del aprendizaje global de la empresa. (Ben -Hur S, et al., 2015).

En conclusión, la metodología planteada establece que la agenda de aprendizaje será una extensión directa de la agenda del CEO, y, esta forma de planificar el ecosistema de aprendizaje de una organización permitirá formar a los colaboradores de la organización para que puedan enfrentarse a la estrategia corporativa.

3.2. El Ecosistema de aprendizaje y rendimiento

A pesar de que la metodología de enseñanza formal ha sido históricamente el método por excelencia para el desarrollo del aprendizaje, existen hoy otro tipo de metodologías de formación que van más allá de las aulas, y son trasladadas, por ejemplo, al lugar de trabajo, generando ecosistemas de aprendizaje. De esta manera, la persona y/o grupo de personas no solamente aprenden a través de instrucciones formales sino también observando a otros, estableciendo redes de contacto, compartiendo experiencias y prácticas, realizando consultas con expertos, etc. (Rosenberg et al., 2014).

En línea con lo mencionado previamente, de acuerdo a los autores Rosenberg M. y Foreman S. el ecosistema de aprendizaje y rendimiento se caracteriza por estar centrado en el usuario, y puede ser utilizado por personas de manera individual o por comunidades de personas que trabajan para un objetivo en común. Los autores lo consideran adaptable, es decir que cada usuario y/o grupo de usuarios puede personalizar el ecosistema para satisfacer requisitos únicos ya que no existe una sola forma de hacer las cosas, así como también pueden utilizar cientos de combinaciones para poder abordar un problema u oportunidad de aprendizaje y rendimiento. Además, es orgánico y evoluciona con el tiempo, es decir que puede cambiar debido a que los elementos que antes eran críticos puede que ya no lo sean y queden obsoletos. Se considera que es gestionado y autodirigido al mismo tiempo, es decir, que los mismos usuarios puedan ser también generadores de contenido. Por último, algo muy importante de destacar es que el ecosistema interactúa con la cultura de la organización y al mismo tiempo se ve influida por ella, el funcionamiento y éxito de un ecosistema de aprendizaje y rendimiento dependen en gran medida de la cultura, en otras palabras, la aceptación de los usuarios, el patrocinio de la dirección, la apertura a la experimentación y al cambio, las actitudes predominantes hacia el aprendizaje son claves para que fluya.” (Rosenberg et al., 2014).

En resumen, “...un ecosistema de aprendizaje y rendimiento, es más amplio, conceptual y operativamente, que los componentes individuales que lo integran” (Rosenberg et al., 2014, p.10).

¿Cómo se compone un ecosistema de aprendizaje y rendimiento?

A modo de introducción, se presenta una imagen de los componentes básicos del ecosistema de aprendizaje y rendimiento, extraída del artículo “*Learning and Performance Ecosystems*” (Rosenberg et al., 2014, p.42), la que permitirá obtener una visión macro del mismo. **(Figura N°4)**

Figura N°4: Componentes básicos del ecosistema de L&P



Fuente: (Rosenberg., 2014, p.42)

Las personas, niveles de competencia, herramientas

En primera instancia, se sitúan a las personas y/o usuarios en el centro, sin las personas un ecosistema no tiene ningún propósito ni valor. (Rosenberg et al., 2014).

A su vez, las personas interactúan con seis componentes del ecosistema, éstos son: *gestión del talento, apoyo al rendimiento, gestión del conocimiento, acceso a expertos, redes sociales y colaboración y aprendizaje estructurado.* (Rosenberg et al., 2014). El uso de los componentes es flexible, pueden ser utilizadas de diferente manera para determinadas situaciones o grupo de personas, así como también pueden diferir del grado de competencia de cada persona tales como *novato, competente, con experiencia y maestro.* (Rosenberg et al., 2014). **(Figura N°5)**

Figura N°5: Componentes del Ecosistema de Aprendizaje y Rendimiento

COMPONENTE	OBJETIVOS	
	Objetivo Individual	Objetivo Organizacional
Gestión del Talento	Las personas buscan avanzar en sus carreras y encontrar el mejor lugar para ellas en la organización, por lo tanto, su objetivo es avanzar.	El objetivo es asignar la fuerza de trabajo de la manera más efectiva y productiva, es decir gestionar y desarrollar la mano de obra.
Apoyo al rendimiento	Las personas buscan ayuda empleando herramientas de apoyo al rendimiento, su objetivo es realizar un trabajo o una tarea.	El objetivo es mejorar la productividad y reducir errores.
Gestión del Conocimiento	Las personas acceden a contenidos como apoyo a su trabajo, su objetivo es investigar con éxito un tema y obtener respuestas rápidamente.	El objetivo es proporcionar un fácil acceso y fiable de la información.
Acceso a expertos	Las personas buscan ayuda de personas más experimentadas a través de consultas informales o en forma de entrenamiento o tutoría. Su objetivo es consultar a expertos para resolver un problema o aumentar sus capacidades.	El objetivo de la organización es aprovechar la experiencia de la manera más eficaz.
Red Social y colaboración	El objetivo es compartir información y conocimientos entre si, de modo que sirva para resolver problemas, o mejorar el rendimiento.	El objetivo de la organización es fomentar el intercambio de conocimientos e ideas.
Aprendizaje estructurado	Las personas se valen de programas de aprendizaje diseñados con precisión que ayudan a desarrollar habilidades y conocimiento. El objetivo es aprender.	El objetivo es formar, certificar, y cumplir los requisitos de conformidad.

Fuente: Elaboración propia del alumno

El contenido, procesos, tecnología y cultura.

Todo ecosistema tiene tres componentes básicos o pilares, estos son el **contenido**, **procesos** y **tecnología**. Además, como se observó en la imagen del ecosistema, está inmerso en determinada **cultura** organizacional. Estos conceptos serán desarrollados en este apartado del marco teórico.

Al igual que con las personas, un ecosistema de aprendizaje y rendimiento sin **contenido** tampoco tiene valor. El **contenido** es entendido como “...*el resultado de empaquetar información para que la utilicen las personas*” (Rosenberg et al., 2014, p.22), y puede presentarse de diversas maneras, los que normalmente conocemos tales como: documentos, presentaciones, videos, podcast, libros, revistas, las redes sociales, así como también las conversaciones de las personas en reuniones o por teléfono, entre otros. Finalmente, es importante saber que el contenido debe ser exacto, completo, correcto, estar vigente, y ser relevante, de lo contrario puede generar la toma de malas decisiones o reacciones inadecuadas. (Rosenberg et al., 2014)

Otro de los elementos del ecosistema son los **procesos**, éstos son los que impulsan el flujo de trabajo, ayudan a las personas a trabajar con otros, de esta manera “...una solución de ecosistema de aprendizaje y rendimiento comienza centrándose en los procesos empresariales existentes, y es más eficaz cuando se integra en esos procesos de trabajo y los rodea” (Rosenberg et al., 2014, p.23). Asimismo, un ecosistema de aprendizaje y rendimiento puede ayudar a mejorar los procesos con soluciones que ayuden a evitar cuellos de botella, abordar los principales retos, reducir los errores, entre otros.

El último elemento a analizar es la **tecnología**, “sin la tecnología un ecosistema de aprendizaje y rendimiento tiene una capacidad limitada. La tecnología proporciona los medios para conectar a los usuarios con el contenido adecuado y para apoyar los procesos necesarios para gestionar todo ello con eficacia” (Rosenberg et al., 2014, p.25).

Si bien existen muchos tipos de sistemas y aplicaciones que se pueden incorporar en un ecosistema, la combinación de estos se basa puntualmente en las necesidades de la empresa, la estrategia de aprendizaje, el entorno de trabajo, la madurez de la organización, y la cultura; incluso al intentar integrarlas o ensamblarlas puede ocurrir que algunas tecnologías pueden ser ensambladas mientras que otras pueden ser independientes. Por último, es importante saber que cada componente del ecosistema se puede apoyar en su propio conjunto de plataformas tecnológicas. (Rosenberg et al., 2014)

Los elementos del ecosistema interactúan y se ven influidos por la **cultura organizativa** en la que operan, y de hecho la cultura puede definir si el ecosistema es sostenible, y si tendrá éxito.

La **cultura empresarial**, es entendida como “...el marco general que transmite sentido de identidad y de pertenencia institucional...” (Fernandez et al.,1999, p.203.). De acuerdo a definiciones de E. Schein (1988), la cultura empresarial integra los comportamientos, como son las relaciones, el lenguaje, los rituales, la conducta; las normas de trabajo y de relación; los valores; la filosofía; las reglas de juego internas; como son las costumbres, los sistemas de relación, el ambiente o clima creado en el ámbito interno o en las relaciones externas. Por lo tanto, la cultura y la formación están en constante relación debido a que existe una dependencia mutua (el factor humano). Tal es así, que la cultura es generada y mantenida por el factor humano y la formación va dirigida a este último, por lo tanto, las acciones de una afectan directamente a la otra y viceversa, y a su vez, ambas dependen de la estrategia de la organización.

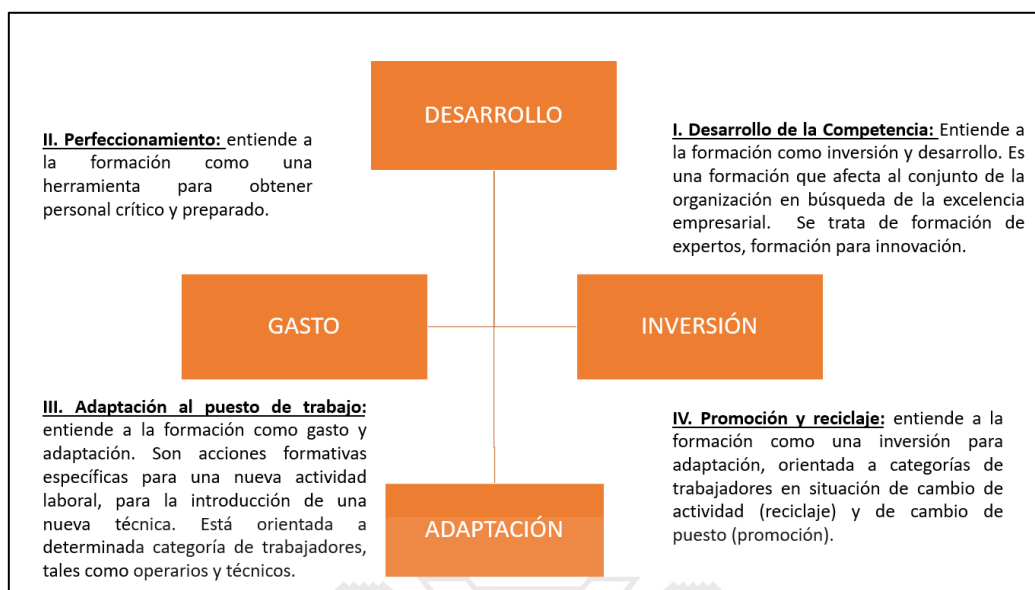
3.3. El Plan de Formación

Para hacer efectiva la formación, esta debe plasmarse en un **plan**. Este último es elaborado por la dirección de una empresa con la finalidad de asegurar la formación de su personal por un periodo determinado. El plan se inscribe, dentro de la estrategia de la empresa y debe incluir: el público al que va dirigido, las acciones de formación necesarias, el presupuesto, los resultados esperados y cómo se evaluará tras su aplicación (Solé et al., 1997, p.33).

Adicionalmente, los autores plantean que para el armado del **plan de formación** se deben identificar las **políticas de formación**, es decir “*en la medida que la compañía tiene establecidas las políticas y estrategias para mantener y ampliar su dimensión y competitividad, o bien para ajustarse a las coyunturas de su sector y mercado, el plan formativo debe constituirse en pilar de apoyo para el éxito de esas políticas*”. (Fernandez et al., 1999, p.184). Por lo tanto, el plan de formación deberá adecuarse a la proyección de esas políticas, igualmente en su apoyo, concretándose en consecuencia en diferentes acciones de planificación que identifican la estructura de desarrollo de la organización y que a continuación se señalan (Ucero, 1997): 1). *Plan estratégico de la empresa* (que incluye los recursos materiales, humanos y tecnológicos que necesita la organización) 2). *Plan estratégico de recursos humanos* (incluye los planes de empleo, relaciones laborales, selección y evaluación del personal, desarrollo de recursos humanos, comunicación interna y salud laboral, 3). *Plan estratégico de formación* (donde se recogen las líneas estratégicas, los recursos disponibles y el número de personas a las que se quiere llegar clientes internos o trabajadores), 4). *Política de formación* (en la que se encuentran las necesidades prioritarias y los cursos a impartir para darles respuesta), 5). *Plan anual de formación* (aspecto instrumental).

Por último, para poder confeccionar un plan de formación es clave identificar los **paradigmas de formación empresarial**. Los autores Castillejo, Sarramona, y Vázquez (1988) identifican cuatro, los dos primeros hacen referencia a una formación de carácter anticipador o proactiva, y por lo tanto concebidas como herramientas de desarrollo empresarial, éstos son *desarrollo de la competencia y perfeccionamiento*. Los otros dos se encuentran más enfocados a la formación como respuesta, son reactivos, de tipo más puntual y dirigida a personas y/o situaciones concretas de la organización, y son *de adaptación al puesto de trabajo y de promoción o reciclaje*. (Figura N°6)

Figura N°6: Paradigmas Básicos de la Formación



Fuente: (Castillejo et al., 1989).

Estructura Básica de un Plan de Formación

A continuación, se darán a conocer los aspectos claves de un Plan de Formación tomando como base lo explicado por los autores (Fernandez et al., 1999) en su artículo “El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas”:

1. Fase de Elaboración

Una vez identificadas las necesidades de formación alineadas con la estrategia del negocio, se debe iniciar la elaboración del Plan de Formación propiamente dicha, y comprende tres grandes **etapas: a) Formulación de Objetivos, b) Planificación Operativa, y c) Planificación Logística.**

a) Formulación de Objetivos

De acuerdo a los autores Fernandez C y Salinero, un objetivo se puede definir como el resultado que se espera de los sujetos en formación al finalizar ésta, por lo tanto, un aspecto clave en la formulación de objetivos es la integración con el personal implicado, comunicando la finalidad del plan de formación y despertando su interés en virtud de las posibilidades, beneficios, y alternativas laborales que la formación les va a aportar.

De acuerdo a Le Boterf (1991), en cualquier trabajo de planificación de formación es importante identificar el campo que abarcan los objetivos tales como **objetivos globales**

(expresan de manera sintética el comportamiento profesional global que debe alcanzarse al finalizar la formación y que ha de ponerse en práctica en una situación de trabajo) y **objetivos específicos** (explican el conjunto de conocimientos, habilidades o actitudes que es preciso adquirir para alcanzar el objetivo final).

No obstante, en función de las necesidades descubiertas estaremos hablando de los siguientes objetivos: **objetivos de conocimiento (saber)**: comprende distintos niveles, tales como de simple interiorización (nivel informativo), de integración personal (dominio de una herramienta), de innovación (dominio metodológico); **objetivos de habilidades (saber hacer)**: comprende dos niveles, el primero es puntual (nivel informativo), el segundo es procesales (dominio de una herramienta y metodológico) y por último, **objetivos actitudinales (compromiso personal)**: implica un cambio actitudinal en referencia a lo personal y/o social.

b) Planificación Operativa

La planificación operativa consiste en aportar **contenido**, establecer las **actividades** y precisar los **métodos** más adecuados para conseguir las metas propuestas en el Plan de Formación.

En lo que respecta a **contenido**, éstos pueden ser muy variados, sin embargo, pueden agruparse en tres campos generales *conocimiento de la propia empresa* (referidos al conocimiento de la organización, filosofía, estructura, productos, imagen, etc. de la empresa), *conocimientos profesionales* (contenidos específicos necesarios para realizar la tareas que integran cada puesto de trabajo) y *formación personal* (contenidos que forman a la persona de manera integral como un miembro de una comunidad laboral y social) (Pineda, 1995). Adicionalmente, en relación con los objetivos planteados en el punto anterior, se encuentran contenidos vinculados al *saber* (objetos y hechos, conceptos e ideas, principios y leyes), al *saber hacer* (normas de acción, técnicas y criterios), y por último a las *actitudes* (valores personales y sociales). (Colom et al., 1994). Por último, la selección de contenido no es suficiente, es necesario organizarlos y estructurarlos en función a principios pedagógicos que garantizan la eficacia y eficiencia de la formación.

En lo que respecta a las **actividades**, se definen como sinónimo de acción, y se caracterizan por: vincularse siempre a los contenidos, hacen referencia a un sujeto o agente (el participante de la actividad formativa), deben estar orientadas a un objetivo o meta, se formulan en tiempo y espacio, deben contextualizarse, se precisan en razón de los recursos y de las estrategias metodológicas, incorporan mecanismos de retroinformación (feed-back) y autorregulación.

El último paso de la planificación operativa es la selección del **método** de formación, que es definido como “...*el conjunto de situaciones y actuaciones que los formadores prepararán y que llevarán a cabo durante el proceso de formación para conseguir que los destinatarios de tal formación alcancen los conocimientos, habilidades y/o actitudes previstas...*” (Colom et al., 1994, p.82).

c) **Planificación logística**

De acuerdo a los autores Fernandez C y Salinero M., la planificación logística consiste en la organización de todos aquellos elementos, situaciones, y personas que resultan necesarios para el correcto y eficaz desarrollo del Plan de Formación, que serían los siguientes: formadores, organización (condiciones ambientales, lugar, horarios, tiempos, y secuenciación de las sesiones), duración, presupuesto, recursos personales y materiales (didáctico-instructivos y tecnológicos e instrumentales). (Fernandez et al., 1999).

2. Comunicar el Plan

Una vez que el Plan de Formación ha sido planteado, es necesario darlo a conocer e informar sobre él a la Dirección y personal de línea, así como también a los formadores externos que se contraten y/o a los formadores internos (si están dentro de la empresa) y, por último, pero no menos importante, informar a los participantes del plan de formación. Una situación ideal sería contar con la participación de estos grupos desde el principio de la planificación. (Fernandez et al., 1999).

3. Evaluación del Plan de Formación

Una vez ejecutado el Plan de Formación; proceso mediante el cual se transfiere a las personas seleccionadas los aprendizajes programados según la temporalización prevista; la fase final es la de la Evaluación del Plan de Formación. Esta etapa se concibe como el proceso de valoración de la formación. Expresado de otra manera, consiste en el análisis del valor total de un sistema, programa o curso de formación, en términos tanto sociales como financieros. De esta manera, la evaluación, intenta valorar el costo-beneficio global de la formación y no únicamente la consecución de los objetivos inmediatos. (Fernandez et al., 1999).

Por otro lado, para los autores Talbot y Ellis, los propósitos básicos de la evaluación son: determinar si los objetivos y contenidos de las acciones formativas son coherentes con las necesidades detectadas de la organización; valorar si los objetivos fijados se están consiguiendo de la forma más efectiva y económica posible; y en el caso de que lo

anterior no suceda, identificar los cambios y modificaciones necesarias para su mejora. (Talbot et al., 1969). En paralelo, el autor Pineda (1995) señala que la evaluación, a pesar de ser la última etapa del Plan de Formación, se considera una de las más importantes debido a que *“...permite hacer efectiva la inversión en formación; proporciona retroalimentación al formador sobre el desarrollo de su tarea; supervisa el aprendizaje y otros procesos de los participantes durante la formación; indica el grado de consecución de objetivos y la posible presencia de necesidades de formación no cubiertas; propicia feed-back sobre la adecuación del Plan de Formación, con lo que permite mejorar futuras inversiones y facilita datos para justificar los gastos en formación...”*. (Pineda, 1995, p.51)

Como se observa, el análisis de la de evaluación del Plan de Formación puede ser abordado desde una gran variedad de perspectivas. Sin embargo, el Modelo de Kirkpatrick explica de manera práctica las razones de ¿Por qué evaluar?, y será abordado en este apartado.

Una de las primeras razones para evaluar el Programa de Capacitación, es para demostrar el valor organizativo del programa de formación, es decir explicar los resultados obtenidos versus los recursos invertidos. Por lo tanto, ayudados de la recopilación de datos relacionados con la formación efectiva y la eficacia de la formación, podrán mostrar el valor que la formación ha aportado a la organización. (Kirkpatrick et al.; 2021).

Otra de las razones para evaluar es para saber si existió una transferencia del aprendizaje al comportamiento de la persona en su trabajo, y como consecuencia un mejor rendimiento laboral y mejores resultados organizativos, si esto ocurre, entonces el programa formativo ha sido eficaz. (Kirkpatrick et al.; 2021).

Por último, otra de las razones que motiva la evaluación es para saber si es necesario mejorar el Programa de Capacitación. Para ello, los evaluadores realizan a través de distintos métodos preguntas para saber si el programa fue bien recibido y si aprendieron información clave, y si las respuestas son afirmativas, el programa de formación puede calificarse como eficaz. (Kirkpatrick et al.; 2021).

Para llevar a cabo la evaluación, Kirkpatrick propone cuatro niveles de evaluación, **Nivel 1 “Reacción”**, **Nivel 2 “Aprendizaje”**, **Nivel 3 “Comportamiento”** y **Nivel 4 “Resultados”**, de aquí surge la pregunta ¿Qué evalúan estos niveles? Y ¿Qué técnicas se utilizan para su evaluación?

Comenzando con el **Nivel 4 “Resultados”**, se interpreta como el grado en que se producen los resultados previstos como consecuencia del aprendizaje y refuerzo posterior. De acuerdo al autor, la correcta definición de resultados es la combinación del propósito y misión de una organización, y aunque la definición de resultados puede resultar sencilla, muchas veces lo complejo es identificar una clase de formación con una misión organizativa. Por esta razón, el autor propone crear indicadores adelantados que ayuden a acortar la brecha existente entre las iniciativas individuales y los resultados de la organización. Estos indicadores adelantados se definen como observaciones y mediciones a corto plazo que sugieren que los comportamientos críticos van por buen camino para crear un impacto positivo en los resultados deseados. Las organizaciones tendrán varios indicadores principales que abarquen objetivos departamentales e individuales, y cada uno de ellos contribuirá a la obtención de resultados a más alto nivel, algunos ejemplos son: satisfacción del cliente, compromiso de los empleados, volumen de ventas, contención de costes, calidad, cuota de mercado. (Kirkpatrick et al., 2021).

El **Nivel 3 “Comportamiento”**, se define como el grado en que los participantes aplican en su trabajo lo aprendido en la formación, y para poder analizarlo deben tenerse en cuenta tres componentes: **comportamiento crítico** (son acciones específicas que si se realizan sistemáticamente en el trabajo, generan mayor impacto en los resultados deseados), **conductores requeridos** (son procesos y sistemas que refuerzan, supervisan, fomentan el desempeño de comportamientos críticos en el trabajo), y por último, el **aprendizaje en el puesto de trabajo** (se basa en que la responsabilidad personal y la motivación son los socios claves de los esfuerzos externos de apoyo y refuerzo para un rendimiento óptimo). (Kirkpatrick et al., 2021).

El **Nivel 2** denominado **“Aprendizaje”** refiere al grado en que los participantes adquieren los **conocimientos** (es el grado en que los participantes conocen cierta información, y está caracterizado por la frase “lo sé”); las **aptitudes** (refiere al grado en que las personas saben hacer algo o realizar determinada tarea); la **actitud** (define el grado en que los participantes en la formación creen que merecerá la pena poner en práctica en el trabajo lo aprendido durante la formación); la **confianza** (se define como el grado en que los participantes en la formación creen que serán capaces de hacer en el trabajo lo que han aprendido durante la formación) y, por último el **compromiso** (se define como el grado en que los alumnos tienen intención de aplicar en su puesto de trabajo los conocimientos y las habilidades) previstos en la actividad de aprendizaje. (Kirkpatrick et al., 2021).

Para finalizar el análisis, el **Nivel 1 “Reacción”** es el grado en que los participantes encuentran la formación favorable, atractiva y pertinente a su trabajo. Este nivel tiene tres dimensiones para poder ser evaluado: en primer lugar, la **satisfacción del cliente** que recibe la formación. En segundo lugar, el **compromiso** se refiere al grado en que los participantes se implican activamente y contribuyen a la experiencia del aprendizaje y en ese sentido, los niveles de compromiso están directamente relacionados con el nivel de aprendizaje alcanzado. En este nivel cobran relevancia la responsabilidad personal, se refiere al grado de presencia y atención de los participantes durante la formación, y el interés por el programa, que suele centrarse a la forma en que el facilitador involucró y cultivó a la audiencia. En tercer lugar, la **relevancia**, es el grado en que los participantes podrán utilizar o aplicar en el trabajo lo aprendido en la formación, por ello aquí la pertinencia cobra un papel fundamental, ya que incluso la mejor formación es una pérdida de recursos si los participantes no aplican los contenidos en su trabajo diario. (Kirkpatrick et al., 2021).

Como conclusión, el modelo incluye cuatro niveles de análisis, y los cuatro ayudarán a medir la eficacia de la formación. Sin embargo, los niveles 1 y 2 (Reacción y Aprendizaje), miden la calidad de la formación y el grado en que ha dado lugar a conocimientos y habilidades para que puedan aplicarse en el puesto de trabajo. En paralelo, los niveles 3 y 4 (Comportamientos y Resultados), miden el rendimiento en el puesto de trabajo y los resultados empresariales posteriores que se producen. Todos los datos sobre la eficacia de la formación son fundamentales para poder demostrar el valor que la formación ha aportado a la organización. (Kirkpatrick et al., 2021).

3.4. ¿Qué se entiende por competencias?

Todo plan de formación tiene por finalidad el desarrollo de competencias, veamos entonces a qué refiere el concepto.

El concepto de la palabra **competencia**, así como su enfoque ha ido cambiando con la evolución de la sociedad y de sus necesidades, por esta razón es normal que se puedan encontrar diferentes percepciones de lo que se considera competencia. (Camacho, 2008).

Por un lado, el autor Kochansky (1998) entiende como competencia a “...las técnicas, habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral...”. (Kochansky, 1998). Por otro lado, el autor Manríquez (2012),

define a competencias como la capacidad que tiene el ser humano en el saber qué, saber cómo y saber ser persona para resolver de manera eficaz y eficiente las situaciones de la vida. (Manríquez, 2012). En paralelo, existe un enfoque similar mencionado por Cepeda, quien afirma que las competencias suponen la integración de tres tipos de saberes: el conceptual que es el saber, el metodológico que es el saber hacer y en la misma línea el humano que es el saber ser. (Cepeda, 2013), pero *¿Qué implica cada uno de estos tres saberes?*

En primer lugar, el **saber** se trata de la parte cognitiva, es decir, la capacidad de internalizar el conjunto de conocimientos que se adquieren, y que pueden ser tanto teóricos como prácticos, adicionalmente en una sociedad que evoluciona el saber no estático, sino por el contrario debe estar actualizándose de manera constante. En segundo lugar, el **saber hacer** implica la aplicación de lo aprendido, así como una conciencia real del desempeño actual en la materia, por lo que la correlación entre este saber y el anterior es directa ya que supone la alineación de conocimiento y técnica. Por último, el **saber ser** hace referencia a las capacidades emocionales de la persona e incluye las actitudes y habilidades sociales, es decir, cómo ésta se desenvuelve en este sentido tanto de manera individual como grupal. (Cepeda, 2013).

- **Tipos de competencias**

Existe una amplia variedad de competencias, para poder acotar su estudio, se tomará la clasificación del Dr. Manuel Poblete Ruiz, quien propone que existen tres tipos de competencias (Camacho, 2008):

-Instrumentales: se distinguen por ser herramientas para alcanzar un fin determinado y se consideran una combinación de habilidades metodológicas y cognitivas que favorecen la competencia profesional. Sus categorías y competencias específicas son *cognitivas* (pensamiento analítico, sistémico, lógico, analógico, crítico, creativo, práctico, deliberado y colegiado), *metodológicas* (organización del tiempo, resolución de problemas, toma de decisiones, planificación y orientación al aprendizaje), *tecnológicas* (base de datos y manejo de PC), *lingüísticas* (comunicación verbal, comunicación escrita y manejo de idioma extranjero).

-Interpersonales: se caracterizan por las habilidades individuales y sociales, son la capacidad para expresar los sentimientos y emociones del modo más equilibrado, aceptando los sentimientos de los demás y favoreciendo la cooperación en objetivos y metas comunes. Sus competencias específicas son dos: *individuales* (automotivación, resistencia y adaptación al entorno y comportamiento ético) y *sociales* (diversidad e

interculturalidad, comunicación interpersonal, trabajo en equipo, tratamiento de conflictos y negociación).

-Sistémicas: se determinan por habilidades y destrezas relacionadas con la totalidad de un sistema, se requiere de una combinación de imaginación, sensibilidad y habilidad para relacionar y conjugar las partes en un todo. Es importante destacar que necesitan de las competencias interpersonales e instrumentales, siendo sus competencias específicas: *capacidad emprendedora* (creatividad, espíritu emprendedor y capacidad innovadora), *organización* (gestión por objetivos, gestión de proyectos, y desarrollo de calidad), *liderazgo* (influencia y empowerment), logro (orientación al logro).

- **Desarrollo de competencias**

La responsabilidad en el desarrollo de competencias, de acuerdo al autor Zarifian, recae en primera instancia en el sistema educativo a quien le corresponde el papel de constituir conocimientos, validarlos por diplomas y desarrollar las capacidades propias del individuo; y en segunda instancia al sistema laboral, a quien le corresponde el papel de emplear esos conocimientos, combinarlos con la experiencia profesional y la formación continua a efectos de desarrollar las competencias y validarlas. Como consecuencia, los conocimientos se constituyen y validan en el sistema educativo mediante diplomas y las competencias se utilizan y validan por la empresa a través de certificados. (Zarifian; 1999)

Del mismo modo, la autora Levy – Leboyer indica que existen tres formas de adquirir y desarrollar competencias, primero en la formación previa (antes de la vida activa y fuera del contexto del trabajo), segundo a través de cursos de formación continua (durante la vida activa) y tercero por el ejercicio mismo de una actividad profesional, mediante la vida activa. Adicionalmente, expresa que el desarrollo de competencias es una evolución lógica de la formación por la naturaleza de las evoluciones en los contextos de trabajo, y lo justifica de la siguiente manera, primariamente el papel de la formación era precedente, es decir, la formación era un requisito para el trabajo y siempre se daba antes de la actividad. Luego, en una segunda etapa, la formación ya no solo sirve para integrar a las personas en una empresa u organización, sino que está dirigida a los ocupantes del puesto, es decir la formación acompaña al trabajo. En una tercera etapa, las empresas no solo se preocupan por formar, sino también en crear condiciones favorables para adquirir competencias. En esta instancia es donde se observa el sentido del desarrollo de competencias, es decir la adquisición de competencias no precede al trabajo, sino que, además de realizarse en el transcurso del mismo, es mediante éste

(actividades) que se desarrollan. La autora realiza hincapié en que el desarrollo de las competencias sienta sus bases en la experiencia, y adicionalmente indica que cuando una actividad plantea dificultad y es desconocida, es susceptible de tener un valor en el desarrollo de competencias. Como consecuencia de este pensamiento, el objetivo del desarrollo de competencias está en aprender a aprender, y por lo tanto el plan de desarrollo no solo puede organizarse a partir de un plan de formación, es decir debe generar condiciones de contexto de trabajo para que puedan desarrollarse tanto las competencias individuales y colectivas (Levi – Leboyer, 1997).

A su vez, los autores Berghenhenegouwen, Horn y Mooijman plantean un esquema para el ciclo de desarrollo en las organizaciones, donde el punto de partida está en 1) Determinar y definir las “core – competencias”, 2) Re (activación)/(re) desarrollo y mantenimiento de competencias individuales, y por último 3) Monitoreo de los efectos del desarrollo de competencias. (Berghenhenegouwen et al., 1996).

Por último, es clave destacar el aporte que realiza Bunk, quien afirma que el desarrollo de la competencia integrada (competencia de acción) requiere de una formación (o de un desarrollo según se trate) dirigida a la acción; es decir, puede y debe relacionarse con situaciones del trabajo con el fin de que la competencia cobre su sentido genuino. Y en este proceso, se vuelven claves las estrategias metodológicas que se considerarán, es decir los métodos y formas sociales que se adoptarán para que la formación (basándose en la competencia) tome como referente la acción a realizar. De esta manera cobra un valor central la estrategia metodológica como elemento clave para la formación basada en competencias en la que experiencia, contexto y acción son sus elementos claves y definitorios. (Bunk, 1994)

4. DIAGNÓSTICO

Esta etapa del trabajo tiene como fin realizar un diagnóstico que permita interpretar la situación problemática planteada al inicio del trabajo. Principalmente, el objetivo será entender cuáles son las competencias que deben desarrollarse en cargos operativos y técnicos, y a partir de las conclusiones diagnósticas analizar cuál será la estrategia más adecuada para que esto ocurra.

4.1. Metodología de Investigación/Análisis Descriptivo

El objetivo principal de la investigación fue recolectar información y opiniones de distintas personas de la organización, buscando entender la visión global/transversal, así como también la opinión de personas que forman parte de la organización en Argentina. A partir de aplicar una metodología de investigación cualitativa, el trabajo de campo se realizó en tres instancias, donde se aplicaron distintas herramientas de relevamiento de información para los diferentes niveles de cargo analizados.

En primera instancia, para poder entender la visión/enfoque que tiene la organización a nivel global/transversal en formación y desarrollo, se realizaron entrevistas a Subgerente de Recursos Humanos Área Cal, Especialista de Desarrollo Organizacional, Jefe de Recursos Humanos Planta Antofagasta (**Anexo IV**). En segunda instancia, se confeccionó cuestionario mediante la aplicación "Forms", dirigido a líderes de área de la compañía en Argentina, con el objetivo de comprender y relevar cuáles son las necesidades formación que actualmente tienen en sus equipos de trabajo. Por último, en tercera instancia, se realizó un cuestionario a través de la aplicación "Forms", dirigido a cargos operativos y técnicos (principales stakeholders), con el objetivo de conocer también cuáles son sus actuales puntos de dolor en términos de formación.

Análisis Visión Global – Transversal

A partir de las entrevistas realizadas, se observa que tanto el Subgerente de RH y Jefa de RH Planta Antofagasta atravesaron el proceso de transformación de estrategia de negocio "*Transforma 2021*", no así la Especialista de DO. De acuerdo a los comentarios de ambos, la transformación organizacional tuvo un alto impacto, el principal cambio que ellos atravesaron fue la unificación de las distintas áreas de negocio, marca comercial, estrategias comerciales y estructura organizacional.

Como consecuencia directa de este proceso, a nivel de **estructura organizacional** se buscó **aplanar la organización** con el objetivo de convertirla en una organización más horizontal, menos burocrática, y obtener mayor agilidad y rapidez en la toma de decisiones organizacionales. El impacto directo de este cambio fue que se redujeron los niveles de cargos bajo la dependencia del Gerente General (antes tenían entre 9/10 niveles y se redujeron a 5/6). Adicionalmente, se amplió el **Span de Control** de los Gerentes y Subgerentes, anteriormente la estructura era jerárquica y el tramo de control era estrecho por lo tanto existían posiciones en la organización que solamente tenían una (1) sola persona a cargo, y consecuentemente con la decisión de aplanar la organización se amplió el span de control para algunos cargos y pasaron a tener entre de 6 a 9 reportes.

Otra consecuencia de este cambio fue la modificación de los **roles de las personas**, los cargos ahora son más amplios y menos profundos, esto generó como consecuencia directa reducción de la estructura organizacional. En lo que respecta a las áreas de soporte se implementó el asesoramiento transversal desde Casa Matriz a las plantas en áreas de especialidad (Ej. En Recursos Humanos se crearon áreas de Compensaciones y Beneficios, Reclutamiento y Selección, etc.) esto impactó directamente en los roles de los cargos de Jefatura de las plantas, quienes dejaron de ser autónomos y estratégicos y con mayor toma decisión, a tener roles más de ejecución y se convierten en implementadores de políticas/procesos corporativos.

En lo que respecta a formación y desarrollo de personas, los entrevistados expresan que se ha cambiado el **enfoque de la formación de personas**. Anteriormente, la compañía mantenía un enfoque "*Direccional*" donde el desarrollo de las personas estaba bajo la responsabilidad de cada jefe, ellos eran quienes definían quiénes iban a capacitarse, incluso para los colaboradores era una exigencia a cumplir realizar algún curso de capacitación a pedido del "jefe". A partir del 2022 el enfoque comenzó a cambiar orientándolo más al "*Autodesarrollo*", "*Autogestión*", para hacer que las propias personas se preocupen por capacitarse y que no dependa de una decisión del superior inmediato.

En relación con lo comentado en el párrafo precedente, es importante destacar que existe una definición formal de competencias, aunque no exista un proceso formal y específico que determine cada cuánto tiempo y cómo deben fijarse, las mismas son definidas en base a los desafíos que plantea el negocio (generalmente se actualizan cada 4/5 años). Actualmente existe un nuevo Manual/Mapa de Competencias que empezará a implementarse a partir del 2024, y que aplicará solamente para cargos

profesionales. Este nuevo manual, al que la Especialista de DO denomina como “*la identidad del colaborador en la compañía*” contiene la definición de las core – competencias para profesionales, incluyendo una bajada conductual y una serie de ejemplos de aplicación. El principal objetivo perseguido de este manual es estandarizar las competencias que se requieren de los cargos profesionales de la compañía. Este Manual de Competencias de la compañía al 2024 estará compuesto por ocho (8) competencias, las que fueron definidas para abarcar distintos ámbitos del desempeño integral de los empleados:

- Estratégico: pensamiento global, flexibilidad y adaptación.
- Resultados: orientación a resultados, colaboración.
- Liderazgo: desarrollo de otros, liderar con el ejemplo, comunicación efectiva, cercanía.

No obstante, a pesar de que la compañía ha avanzado en el enfoque de desarrollo y ha planteado competencias core para cargos profesionales, se identifica que no existe al momento un proceso formal de detección de necesidades de formación, tanto para cargos profesionales como para cargos operativos, así como tampoco existe un Programa de Capacitación Calendarizado. Incluso, algo que se destacó en la entrevista es que muchas veces los cursos de capacitación no se encuentran alineados a la estrategia del negocio.

Como consecuencia directa, la metodología que utilizan como base para armar los cursos de capacitación son los resultados de la Encuesta de Clima Laboral (Capacitación y Desarrollo), los resultados del negocio, pedidos especiales realizados por las distintas áreas de la organización, y/o relevamientos especiales realizados con actores claves en la organización tales como Gerentes/Jefes/Subgerentes quienes expresan necesidades puntuales de sus equipos de trabajo. Adicionalmente, existe una tendencia a otorgar prioridad a los relevamientos de necesidades de capacitación y desarrollo con enfoque a cargos profesionales y no tanto a cargos operativos.

A partir de lo expresado en el párrafo anterior, y en relación con las necesidades de capacitación y desarrollo corporativas y especialmente para Argentina, los tres entrevistados coinciden en que existen dos brechas a cubrir, la primera brecha está relacionada con los cargos operativos/técnicos, y la segunda con los cargos profesionales. Con respecto a la primera consideran que existe una necesidad de capacitación técnica que les permita a los colaboradores operar con autonomía equipos críticos de la compañía permitiendo garantizar estándares operacionales y de seguridad (Ej.: operar los hornos de cal, operar grúas, molinos, mantenimiento de sopladores,

motores, etc.). La segunda brecha identificada en los cargos profesionales está más relacionada con competencias interpersonales y sistémicas, es decir liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, feedback, manejo de conflicto, flexibilidad, negociación.

Al día de hoy la compañía continúa desarrollándose en esta área de especialidad, y a pesar de que no existen cursos específicos para Argentina, la compañía cuenta con una Plataforma de Formación, Desarrollo y Aprendizaje que aplica de forma global a todas las unidades de negocio. Esta plataforma incluye cursos de Inducción General de la Compañía (donde se conoce la empresa, sus valores, etc.), Inducción de Seguridad, Cursos Generales (Prevención de Riesgos Laborales, Buenas Prácticas Lean, Inteligencia Emocional, Prevención de Delitos, Creatividad e Innovación). Adicionalmente, a nivel profesional (cargos de liderazgo) existe un Programa de Capacitación que abarca varias iniciativas que transitan en paralelo, una de ellas es el “Programa de Becas Profesionales”, “Curso Sense” (cursos becados por una organización chilena), y ahora están trabajando en un proyecto para implementar una plataforma de formación para profesionales con una malla de cursos de capacitación sugerido para que a futuro cada colaborador pueda ingresar y realizar capacitaciones on – line autogestionadas, es similar a “Coursera”. Es importante destacar, que la compañía tiene cierta preocupación por los resultados de la Encuesta de Clima Laboral en “Capacitación y Desarrollo”, y por ello se ha propuesto que todas las personas de la compañía a lo largo del 2023 puedan tener al menos un (1) curso de capacitación de al menos 8 horas.

Análisis Visión Local

1. Análisis Cuestionario Líderes de Área/Jefaturas

En esta instancia se logró relevar la opinión de Gerente General de Argentina, Jefe de Administración y Finanzas, Jefe de Operaciones, Jefe de Cuentas Claves (Área Comercial), Supervisor de Producción, Supervisor de Mantenimiento e Ingeniera de Proceso, Planificadora de Mantenimiento. La encuesta fue realizada por el 100% de los líderes, esto representa un total de ocho (8) personas encuestadas.

En primer lugar, algo importante a destacar, es que 5 de las 8 personas encuestadas, forman parte de la compañía desde hace como mínimo 5 años y como máximo 10 años, esto significa que más de la mitad de los líderes atravesaron el proceso de transformación de estrategia de negocio “*Transforma 2021*”. Sin embargo, a pesar del tiempo que llevan trabajando en la organización, se interpreta que tanto los líderes como

el personal que tienen a su cargo no tienen claridad de los objetivos organizacionales a corto y largo plazo.

En lo que respecta al conocimiento de los procedimientos de trabajo, la respuesta está dividida algunos creen que sus colaboradores inmediatos los tienen “Muy Claros” (38%) y el otro 38% piensa que los tienen “Algo Claros”.

Como puede observarse en el **Gráfico N° 1**, en cuanto a capacitación en general, 5 de 8 (es decir el 63%) de los líderes encuestados opina que su equipo se encuentra “Algo Capacitado” para cumplir con los objetivos que se plantean en la organización.

Gráfico N°1: Nivel general de capacitación



En lo que respecta al análisis de competencias propiamente dicho, se realizaron preguntas específicas que apuntaron a identificar qué competencias están o no están desarrolladas en los distintos equipos de trabajo según la opinión de sus líderes.

En lo que respecta a **competencias instrumentales (Gráfico N°2)**, los líderes identifican una falta de *competencias lingüísticas*, específicamente en comunicación verbal ya que más de la mitad (63%) opina que sus colaboradores están “Algo preparados” para tener reuniones diarias/semanales donde expresan problemas del sector.

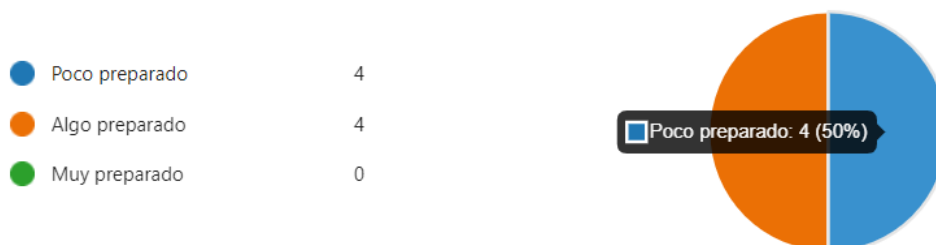
Gráfico N°2: Competencias lingüísticas



De manera similar, se identifica una necesidad de desarrollo de *competencias tecnológicas (Gráfico N°3)*, ya que todos los líderes identifican que sus equipos están “Poco preparado” y “Algo preparado” para utilizar la PC y paquetes de sistemas

informáticos que proporciona la compañía, así como tampoco se encuentran preparados para confeccionar informes o enviar mails.

Gráfico N°3: Competencias tecnológicas

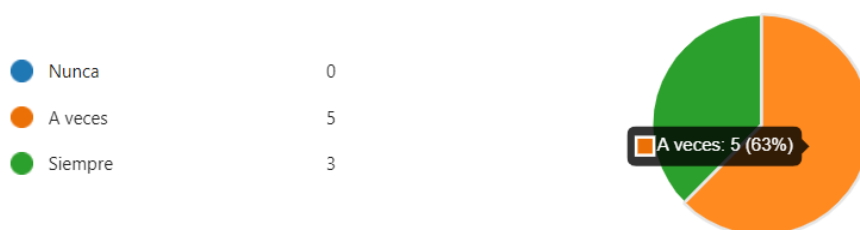


De manera similar, en relación a las **competencias interpersonales**, en base a las respuestas relevadas, se identifica que los equipos están “Algo preparados” para trabajar en equipo, lo que denota una necesidad de desarrollo de competencias sociales. Sin embargo, en lo que respecta a competencias individuales, específicamente en la adaptación a los cambios, las respuestas estuvieron divididas el 38% de los encuestados piensa que su equipo se encuentra “Algo Preparado” para adaptarse a los cambios y otro 38% considera que se encuentran “Muy Preparados”.

Adicionalmente, se relevó qué otras competencias interpersonales son necesarias desarrollar para trabajar con otros, y algunas de las respuestas fueron: *“trabajo en equipo, comunicación efectiva y participación con poco grado de desarrollo”, “comunicación bidireccional”, “trabajo en equipo, están acostumbrados a resolver problemas solos y no comunicarlos”, “habilidades en sistemas de gestión”, “confianza con sus compañeros de equipo”, “dirigirse a cargos de jefatura y al resto del equipo”, “ser capaz de explicar algunos temas”, “confianza en ellos mismos”.*

A diferencia de las competencias desarrolladas en los párrafos precedentes, el resultado para las **competencias sistémicas**; las que se refieren, según Camacho (2008) a habilidades y destrezas relacionadas con la totalidad de un sistema, y requieren de: a) **capacidad emprendedora**: creatividad, espíritu emprendedor y capacidad innovadora; b) **organización**: gestión por objetivos, gestión de proyectos, y desarrollo de calidad; c) **liderazgo**: influencia y empowerment; d) **logro**: orientación al logro); es más alentador (**Gráfico N°4**), ya que más de la mitad de los líderes opinan que sus equipos aportan “A veces” y “Siempre” ideas creativas e innovadoras para la resolución de problemas operativos o cuando existe un nuevo desafío de trabajo/ proyecto.

Gráfico N°4: Competencias sistémicas



Sin embargo, en lo que respecta a la orientación al logro de resultados, los líderes perciben que existe falta de compromiso con el logro de los objetivos del negocio, así como también con el valor corporativo “Pasión por la Excelencia” (**Gráfico N°5**).

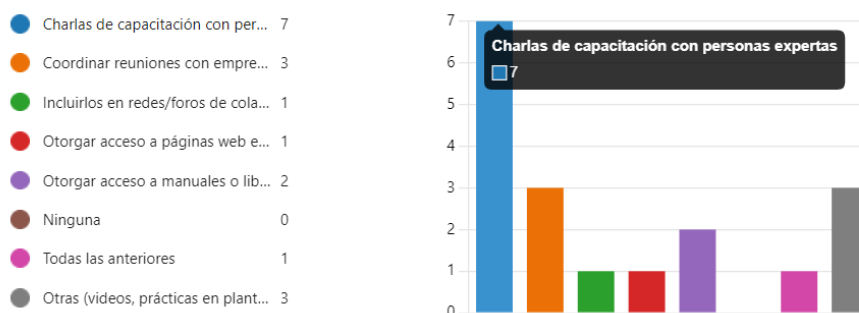
Gráfico N°5: Orientación al logro de resultados



Para finalizar el análisis de competencias, se les preguntó a los líderes qué otros conocimientos/habilidades/capacidades consideran que su equipo necesita hoy y que le gustaría desarrollar, y las respuestas que surgieron son las siguientes “Más técnica en cada puesto”, “Comunicación efectiva”, “Conocimiento técnico”, “Capacitaciones propias de cada perfil de puesto de acuerdo a los posibles problemas que pueden presentarse en planta para poder dar soluciones rápidas”, “Nuevos conocimientos en informática”, “Reuniones efectivas, comunicación efectiva”, “Conocimientos Informáticos en Gestión de Stock”, del total de respuestas se concluye que se necesita desarrollar la comunicación efectiva, conocimientos informáticos y conocimientos técnicos propios de cada puesto.

Por último, se buscó conocer qué opinan respecto a los métodos de aprendizaje. Como puede verse en el **Gráfico N°6**, del total de los encuestados 7 de 8 de ellos opinan que lo más efectivo sería implementar “Charlas de Capacitación con personas Expertas”. Otras herramientas que también podrían ser efectivas son “Coordinar reuniones con empresas contratistas”, así como también “Otras (videos, prácticas en planta, etc.)”.

Gráfico N°6: Métodos de aprendizaje



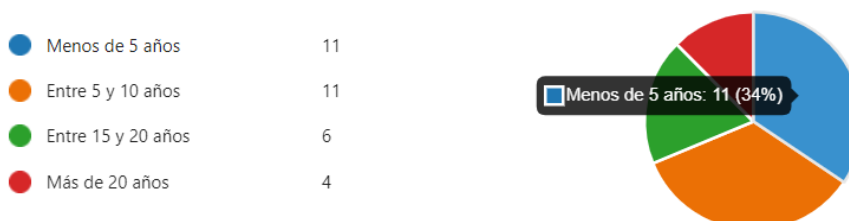
Con respecto a los medios de capacitación, el 60% de los encuestados considera que es mejor realizarlo de manera “Presencial”, y el 100% de los encuestados opina que lo más adecuado para su equipo es recibir capacitaciones “Teórico – Práctica”.

2. Análisis Cuestionario Cargos Operativos/Técnicos

En esta instancia se realizó un relevamiento a cargos operativos y técnicos pertenecientes a los sectores de: bodega (almacén), despacho, laboratorio, planta de cal, mantenimiento mecánico/eléctrico, horno, planta de trituración de caliza y mina.

La encuesta fue contestada por treinta y dos (32) colaboradores de un total de treinta y cinco (35), es decir el 92% del personal participó del relevamiento realizado. Ahora bien, se puede observar (**Gráfico N°7**) que más de la mitad de los colaboradores encuestados (68%) son nuevos o pertenecen a la compañía desde hace menos de 10 años, mientras que el otro 32% restante llevan más de 15 años prestando servicio para la compañía.

Gráfico N°7: Antigüedad en la compañía



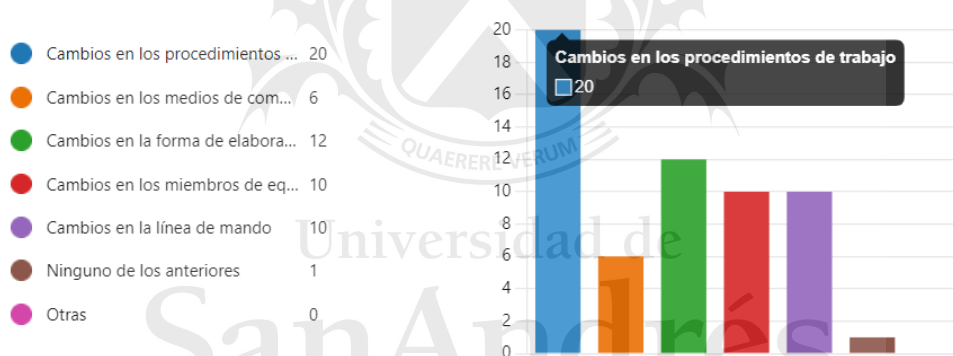
Al igual que los roles de liderazgo, se evidencia que no existe mucha claridad en la transmisión de los objetivos a corto y largo plazo, ya que más de la mitad de los

encuestados expresan tener “Algo Claros” los objetivos, y esto vuelve a evidenciarse en la siguiente pregunta donde casi la mitad (47%) de los encuestados consideran que sus superiores son “Algo Claros” al momento de la transmisión de los objetivos.

Adicionalmente, se evidencia que los puestos de trabajo dentro de la organización se han modificado en estos últimos años, no obstante, los cambios no han sido iguales para todos los sectores de trabajo, la mayoría (41%) opina que sus tareas y las de su equipo han cambiado “Algo”, en contraposición el 31% opina que el cambio ha sido “Poco”, y el 28% opina que ha sido “Total”.

Como puede observarse en el **Gráfico N°8**, el mayor impacto del cambio se ha generado en los “Procedimientos de Trabajo”, y otros relevantes han sido “Cambio en la elaboración de informes”, “Cambios en los miembros de equipo”, “Cambio en las líneas de mando” y, por último, “Cambio en los medios de comunicación”.

Gráfico N°8: Tipos de cambio generados en los últimos años



Con respecto a los cambios ocurridos en los puestos de trabajo y en la organización, se evidencia que no ha existido capacitación para desempeñarse en su puesto de trabajo, ya que más de la mitad (50%) consideran que han sido “Algo” capacitados para desempeñarse en su puesto de trabajo. En paralelo, se identifica que más de la mitad de los encuestados (53%) opinan que sus superiores directos se preocupan “Algo” por el desarrollo y formación.

En lo relativo al análisis de competencias, al igual que en la encuesta realizada a los líderes las preguntas fueron dirigidas para identificar debilidades/fortalezas en competencias específicas.

En primer lugar, con respecto a las **competencias instrumentales**, específicamente en *competencias lingüísticas*, el 50% se considera “Algo preparado” para enfrentar

reuniones diarias/semanales para explicar los problemas del sector, y el 38% se considera “Muy preparado”.

De manera similar es la conclusión que se arriba respecto de las *competencias tecnológicas*, más de la mitad del personal considera que está “Algo preparado” para el uso de PC y de sistemas informáticos, envío de informes y mails. Teniendo en cuenta la opinión relevada de los líderes, las respuestas son coincidentes, es decir, tanto los líderes como los miembros de sus equipos identifican una debilidad en competencias instrumentales.

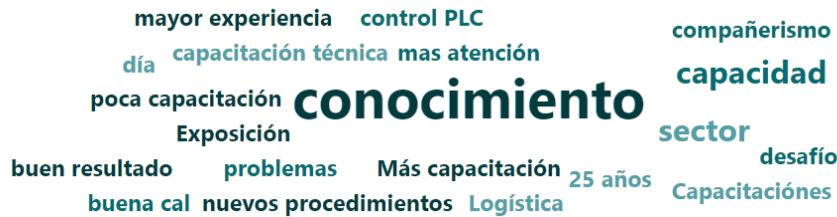
Con respecto a las **competencias interpersonales**, específicamente en referencia a las competencias sociales, los encuestados se sienten “Muy preparados” para desarrollar tareas trabajando en equipo. De igual manera, en cuanto a competencias individuales, específicamente la adaptación a los cambios de procedimientos/ formas de trabajo, incorporación de persona nueva al equipo, se sienten “Muy preparados”. Sin embargo, aquí se encuentra una diferencia entre lo que piensan los colaboradores y la percepción de sus líderes quienes expresan que sus equipos están “Algo preparados” para trabajar en equipo, y que existen colaboradores que están “Muy preparados” para adaptarse a los cambios, así como también existen algunos que están “Algo preparados”.

Por último, en relación a las **competencias sistémicas**, los colaboradores consideran que la empresa solo “A veces” le brinda espacio para plantear ideas creativas e innovadoras para la resolución de problemas. No obstante, se evidencia en las respuestas un gran compromiso con el logro de resultados de la organización, así como también con el valor corporativo “Pasión por la Excelencia”, por lo que denota que existe cierta orientación al logro de resultados. En este punto, la percepción de los líderes respecto de la percepción que tienen los miembros de sus equipos de trabajo difieren.

Asimismo, en la encuesta se brindó espacio para que puedan opinar sobre habilidades/conocimientos/capacidades que los encuestados creen que necesitan ser desarrolladas en ellos o en su equipo de trabajo. Del total de respuestas, el 16% de los encuestados respondieron a esta pregunta con la palabra “conocimiento”, a continuación se listan las respuestas más relevantes: *“Se debe ampliar los conocimientos en los nuevos procedimientos y tareas que se están realizando”, “Sistemas de control del PLC”, “Manejo de equipos y electricidad”, “Más capacitación en temas de soldadura y PLC”, “Capacitación técnica”, “Capacitación Técnica”, “La creatividad del equipo para poder resolver los problemas”, “Herramientas”, y por último “Igualar capacidades”.* (Figura N°7)

Figura N°7: Habilidades/Conocimientos a desarrollar

5 encuestados (16%) respondieron **conocimiento** para esta pregunta.



Fuente: Encuesta Colaboradores

En lo que respecta a las formas de aprendizaje, la mayoría de los encuestados expresa que prefieren *“Charlas de capacitación con personas externas”*, y en menor medida, *“Incluirnos en redes/foros de colaboración donde podamos hacer preguntas y solicitar asesoramiento”*, al igual que *“Acceso a manuales o libros específicos”*.

Asimismo, con respecto a las capacitaciones, más de la mitad de los colaboradores prefiere recibir capacitaciones *“Teórico – Práctica”* y de forma *“Presencial”*.

Por último, se les consultó sobre experiencias de aprendizaje positivas que haya vivido dentro de la compañía, se obtuvo un alto grado de respuestas, y efectivamente están relacionadas con la metodología de aprendizaje y con las necesidades relevadas a lo largo del análisis. De esta manera, los aprendizajes que más destacan y recuerdan son capacitaciones técnicas, realizadas de manera presencial, con una metodología teórico – práctica. Algunas respuestas son las siguientes: *“Capacitación de almacenamiento y stock”*, *“Capacitación de Excel”*, *“Capacitación de actuadores dâmpers eléctricos de AUMA (empresa contratista)”*, *“Manejo de equipos de RX, y Equipo Electra (Equipos para realizar análisis de calidad de cal)”*, *“Cambio de ladrillos refractarios y procedimientos”*, *“Cambio de lanzas en Horno”*, y *“Simulacros de emergencia con bomberos voluntarios, cambio de matafuegos”*.

Conclusión Diagnóstica

A partir de los distintos relevamientos realizados, en primera instancia se observa que existió un antes y después producto del cambio de estrategia de negocio, el principal impacto que atravesó la organización fue la unificación de las distintas áreas de negocio, marca comercial, estrategias comerciales y estructura organizacional. De todos los impactos, el más relevante a analizar en este trabajo final es el referido a la estructura

organizacional, y lo que se identificó es que la organización se hizo más plana, se ampliaron los span de control en cargos de Gerencia/Subgerencia, se incorporaron servicios corporativos transversales al servicio de las distintas plantas, y esto generó cambios en los roles de las personas. Esto se ha visto reflejado no solo a nivel Gerencia/Subgerencia y Jefatura, sino también en cargos operativos, quienes indican haber experimentado cambios significativos en los procedimientos de trabajo, en la forma de elaborar los informes, cambios en las líneas de mando, en la composición de sus equipos, y en los medios que usualmente utilizaban para comunicarse, por lo tanto En relación a este tema, cabe preguntarse *¿cuánto han sido preparados los diferentes niveles de la organización para asumir estos cambios de rol y las capacidades nuevas que requiere esta nueva forma de operar?*

Un impacto no menor y positivo que ha tenido el cambio de estrategia de negocio en lo que respecta a formación y desarrollo se relaciona con el nuevo enfoque que se está instaurando poco a poco en la cultura organizacional. Desde hace muchos años, la compañía ha mantenido un enfoque “Direccional”, donde la responsabilidad de la formación recaía sobre los líderes de equipos y el aprendizaje no era equitativo, dependía de cuánto su jefe se preocupaba por capacitar a los miembros del equipo, y ahora se está orientando el proceso de formación y desarrollo a un enfoque tendiente al “Autodesarrollo”, “Autoaprendizaje”, donde los propios colaboradores sean responsables de su propio desarrollo también. Por lo tanto, surge como interrogante aquí *¿qué hizo la compañía para que las personas adopten esta modalidad de “Autodesarrollo” cuando estaban tan acostumbrados a responder a sus jefes sin autonomía?*

Adicionalmente, si bien la compañía ha confeccionado un Manual de Competencias este no se ha operativizado en términos de formación y desarrollo, y comenzará a implementarse al 2024. Por otro lado, este manual ha sido definido únicamente al nivel de cargos profesionales, y permitirá estandarizar los perfiles que se necesiten en la organización. Por lo tanto, cabe preguntarse aquí: *¿cuáles deberían ser estas competencias para los cargos operativos?, y adicionalmente ¿Cómo puede utilizarse esta definición de competencias para desarrollar un Plan de Formación?*

Recordando lo mencionado previamente por los autores Fernandez C y Salinero M, “*El diseño de planes de formación en las empresas se configura como una de las alternativas estratégicas que posee la organización para desarrollarse, crecer y ser más competitiva en los mercados*” (Fernandez et al., 1999, p.181.), se observa una falta de alineación entre lo que persigue la organización y cómo prepara a los colaboradores

para lograr el objetivo. Como argumento principal a esta afirmación realizada, es que se detecta que no necesariamente las capacitaciones que actualmente dicta la compañía están en línea a las estrategias principales del negocio. Se pudo relevar que no existe un proceso formal de detección de necesidades de formación, y tampoco un Programa Anual de Capacitación Calendarizado. Actualmente, las capacitaciones brindadas resultan de relevamiento a través de conversaciones con actores críticos en la organización, quienes identifican algunas necesidades puntuales de sus equipos de trabajo, o por resultados operacionales/económicos de alguno de los negocios específicos a fin de mes, así como también toman en cuenta indicadores de la Encuesta Anual de Clima Organizacional. A pesar de esto, un aspecto positivo a destacar es que se ha avanzado en un Manual de Competencias al 2024 y, más allá de que tampoco existe un proceso formal de definición de competencias ni tiempo determinado, lo informado por los entrevistados es que este Manual de Competencias se actualiza cuando existe algún desafío nuevo en el negocio. Por lo tanto, considero que la organización debería reunir esfuerzos para alinear aún más los planes de formación a las distintas estrategias de negocio. En definitiva, la formación no es un aspecto aislado e independiente de la actividad de la empresa, por el contrario, *“...debe ser un instrumento integrado en la planificación estratégica de la organización que ha de ayudar a definir sus metas, mejorar su funcionamiento y aumentar el nivel de satisfacción de las personas”*. (Solé et al., 1997, p.27)

Para poder desarrollar el problema planteado al inicio del trabajo, se intentó comprender la visión a nivel global acerca de las necesidades en formación y desarrollo, y se identifica que no solo existe una brecha en cargos operativos/técnicos sino también en cargos profesionales. En cargos profesionales, la visión corporativa, así como también de los operarios o técnicos locales de Argentina, es que los profesionales deben trabajar competencias interpersonales (comunicación, trabajo en equipo, tratamiento de conflictos, y negociación), así como también competencias sistémicas de liderazgo (como influencia), y de orientación al logro.

Con respecto a los cargos operativos y técnicos las principales brechas encontradas están en conocimiento técnico, competencias instrumentales, interpersonales, y sistémicas. Las competencias técnicas e incluso las instrumentales son necesarias en cargos operativos para lograr la continuidad operacional, sin embargo, los colaboradores dejan claro que necesitan mayor conocimiento técnico, y que no se sienten preparados para tener reuniones donde deben informar indicadores diarios/semanales, así como tampoco se consideran capacitados para utilizar la PC para la confección de reportes. En lo que respecta a las competencias interpersonales, si

bien los colaboradores indican que se sienten preparados para trabajar en equipo, así como también para adaptarse a los cambios, no es la misma percepción que tienen sus superiores, por lo tanto, aquí creo que existe una discrepancia de opiniones que denota un punto débil a trabajar. Y con respecto a las competencias sistémicas, los operarios se auto perciben como creativos y solucionadores de problemas, sin embargo, expresan que la organización no les otorga el suficiente espacio para desarrollar este aspecto creativo e innovador.

Por lo tanto, se interpreta que las tres competencias instrumentales, sistémicas e interpersonales son un punto de dolor en tema de formación y desarrollo en cargos operativos y técnicos, no así en cargos profesionales donde solo se evidencia un punto de dolor en las competencias interpersonales, y esto se relaciona con el informe publicado por el Boston Consulting Group *“...el cual afirma que las mega tendencias globales, tales como la globalización y la tecnología, están transformando cada vez más aspectos del trabajo, y al hacerlo, están cambiando las habilidades que las personas necesitan para sus trabajos, de esta manera, para sobrevivir en el futuro, las personas creen que deben dominar una combinación de habilidades cognitivas e interpersonales...”* (Kovács – Ondrejko et al., 2019).

En lo que respecta al ecosistema de aprendizaje, es evidente que la compañía ha atravesado una modificación en sus bases, es decir, con el cambio de estrategia de negocio la cultura de formación y desarrollo de la organización actualizó su enfoque, así como también la tecnología que se utiliza para fomentar el aprendizaje, y los contenidos de ahora no son los mismos que los que se trabajan antes. Sin embargo, a pesar de que estos aspectos se están transformando, se observa que existe un pensamiento más tradicionalista respecto de las preferencias de los colaboradores al momento de capacitarse. En primer lugar, en base las experiencias atravesadas en los distintos cursos de capacitación realizados por la compañía, y considerando la falta de expertise en el uso de PC y sistemas informáticos, la gran mayoría tiene preferencia por la realización de capacitaciones presenciales teórico – práctica. Dicho de otra manera, existe una predilección por tener capacitaciones donde el conocimiento no solamente sea transmitido sino también puesto en práctica. En segundo lugar, de los componentes del ecosistema del aprendizaje, existe una predilección por el “Acceso a Expertos” (es decir, poder acceder a charlas de capacitación de especialistas técnicos, lo cual permitiría aprovechar mejor el conocimiento existente a través de expertos internos), y por último, algo que llamó la atención es que algunas personas consideran como otros canales de aprendizaje al “Acceso a redes/foros de colaboración donde puedan hacer consultas”, así como el “Acceso a Manuales”.

Para finalizar, el último tema que logra evidenciarse en esta investigación es que tanto operarios, técnicos y profesionales no tienen claros los objetivos a corto y mediano plazo de la compañía, esto denota quizás una falta de comunicación a nivel transversal que debe reforzarse para poder otorgar claridad en las metas perseguidas.

Resumiendo, existen varias debilidades y aspectos para trabajar en el área de formación y desarrollo, sin embargo, considero que es un trabajo que tiene que partir de manera corporativa para comenzar a sentar las bases para luego extenderse a nivel local, es decir en Argentina.



Universidad de
San Andrés

5. PLAN DE ACCIÓN

5.1. Benchmark ¿Qué están haciendo otras empresas?

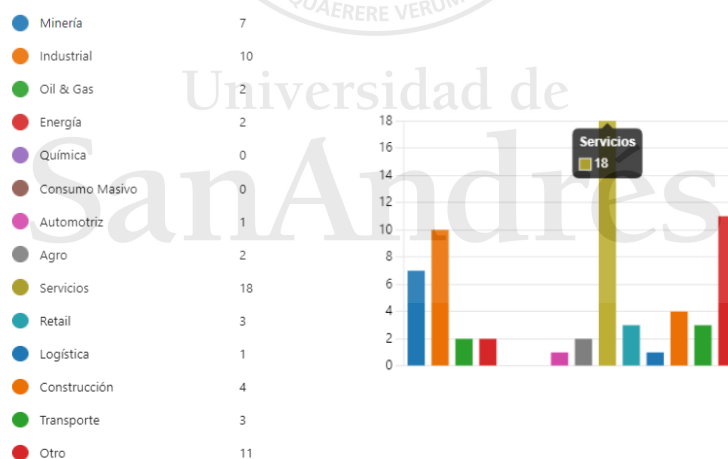
Con el objetivo de poder captar qué están haciendo otras empresas en lo que respecta a formación y desarrollo, se realizó una encuesta a través de la aplicación “Forms” dirigida a representantes y/o profesionales del área de recursos humanos de empresas de diversos rubros. **(Anexo V)**

5.1.1. Análisis de la Encuesta

Para contextualizar la información relevada es importante dar a conocer que la encuesta fue respondida por representantes del área de recursos humanos de 64 empresas de diversos rubros. Como se observa en el gráfico a continuación, la mayor cantidad de respuestas se obtuvo de empresas de servicios, minería, industriales, y otros.

Otro dato a destacar, en lo que respecta a dimensiones de dotación, el 56% de las empresas encuestadas cuentan con una dotación que supera los 200 empleados.

Gráfico N°9: Rubros de las organizaciones encuestadas

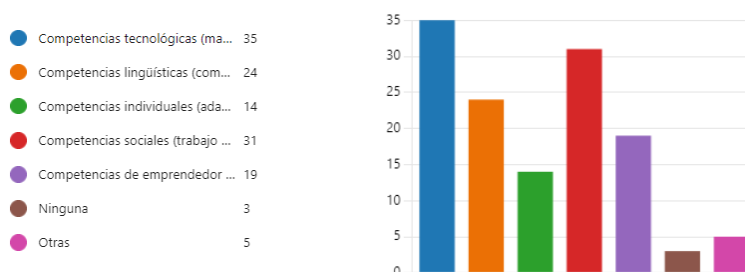


Del total de empresas encuestadas, el 95% indicaron que existen brechas en desempeño en cargos operativos y técnicos.

Las principales brechas identificadas (**Gráfico N°10**) abarcan “*Competencias Tecnológicas*” (manejo de PC, reuniones – on line, confección de informes), “*Competencias Sociales*” (trabajo en equipo, comunicación interpersonal), “*Competencias lingüísticas*” (comunicación verbal/escrita, envío de mails),

“Competencias de emprendedor” (capacidad de innovación y creatividad para resolver problemas).

Gráfico N°10: Principales brechas en desempeño en cargos operativos/técnicos



Sin embargo, a pesar de que el 95% de las empresas encuestadas perciben una brecha en el desempeño en cargos técnicos y operativos, un aspecto a destacar es que el 70% de las empresas afirman contar con un Programa de Capacitación. Ahora bien, el 39% de las empresas dirigen el Programa de Capacitación a la totalidad de cargos dentro de la organización (44%), es decir a cargos operativos, técnicos, y profesionales, sin embargo, existe una tendencia en las empresas a priorizar la capacitación en cargos profesionales (33%), lo que quizás justifica la brecha en desempeño en cargos operativos y técnicos antes mencionada.

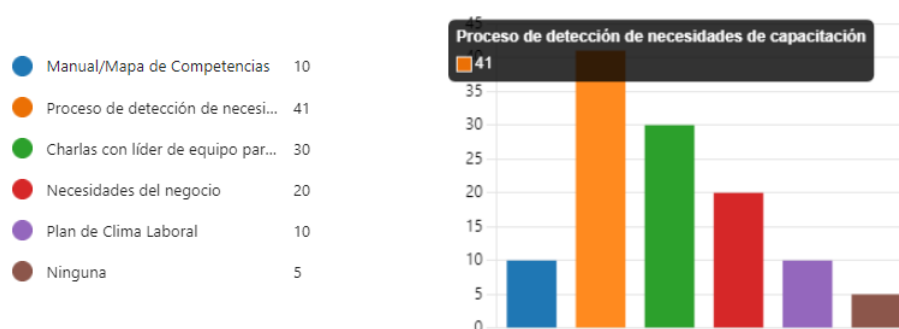
Gráfico N°11: ¿A quién está dirigido el Programa de Capacitación?



En cuanto a la confección del **Programa de Capacitación** para cargos Operativos/Técnicos, se consultó a las empresas qué herramientas son las que más utilizaban para poder realizarlo.

De acuerdo a los resultados obtenidos (**Gráfico N°12**), las organizaciones priorizan el “Proceso de Detección de Necesidades”, así como también las “Charlas con líderes de equipos para relevar las necesidades de capacitación”, y “Necesidades del Negocio”. Por el contrario, se observa que son muy pocas las empresas que utilizan como herramienta al “Manual de Competencias”, así como también al “Plan de Clima Laboral”.

Gráfico N°12: Herramientas para la confección del Programa de Capacitación



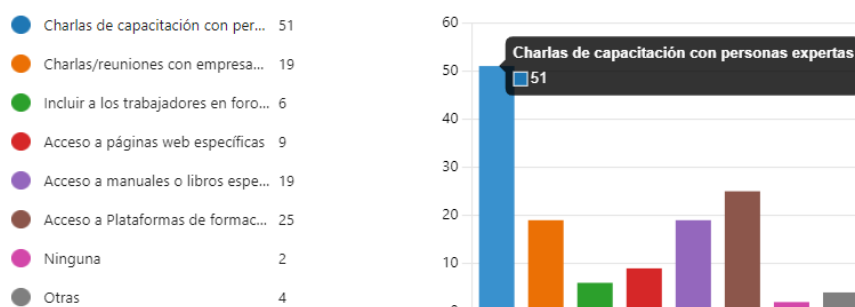
Adicionalmente, existen otras prácticas que las organizaciones están utilizando para confeccionar el Plan de Capacitación, y son las siguientes:

- Resultado del Proceso de Evaluación de Desempeño
- Encuestas de satisfacción al cliente
- Próximos desafíos que pueda presentar la operación.
- Perfil del cargo

Por otro lado, en lo que respecta a **metodología de capacitación**, se logró identificar que la mayoría de las empresas realiza *“Charlas de capacitación con personas expertas”*, así como también la implementación de *“Plataformas de Formación y Desarrollo”*. En el gráfico a continuación, se observa, en menor medida, que también se utiliza el *“Acceso a manuales o libros específicos”*, así como también *“Charlas/reuniones con empresas contratistas especialistas en algún tema específico”*. (Ver Gráfico N°13)

Adicionalmente, existen otras prácticas que no solo la empresa, sino los colaboradores en cargos de liderazgo aplican con el fin de capacitar a su equipo de trabajo, estos son: *“Capacitación Inter-planta”*, *“Capacitación realizada por ellos mismos”*, *“Apoyo del Sindicato específico de la actividad para el dictado de cursos específicos”*, así como también *“Capacitaciones con expertos internos/externos a la organización”*.

Gráfico N°13: Herramientas de capacitación más utilizadas para personal operativo/técnico



De manera comparativa, en lo que respecta a **cargos profesionales** (analistas, supervisores, jefes, gerentes), el 81% de las empresas considera que existen brechas en cargos profesionales (cargos tales como analistas, jefes, supervisores, gerente).

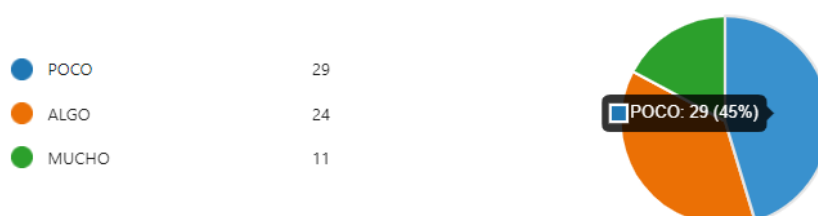
Las principales brechas identificadas en estos tipos de cargos son “*Competencias de liderazgo*” (empowerment, influencia), “*Competencias sociales*” (trabajo en equipo, tratamiento de conflictos), “*Competencias lingüísticas*” (comunicación escrita/verbal) y “*Competencias individuales*” (*adaptación al entorno, automotivación*).

Para poder contrarrestar las brechas en desempeño que observan las empresas en sus profesionales, actualmente están implementando las siguientes prácticas:

- Capacitaciones virtuales, in- company (entrenamiento presencial), interáreas.
- Variedad de cursos para el desarrollo de habilidades blandas: “*Facilitación y Coaching Profesional*”, “*Liderazgo y Comunicación*”, “*Feedback*”, “*Herramientas Gerenciales*”, entre otras.
- Team building (es una práctica que se utiliza para la construcción de equipos de alto desempeño y mejorar las relaciones interpersonales).
- Rotaciones interplantas
- Cursos de universidades

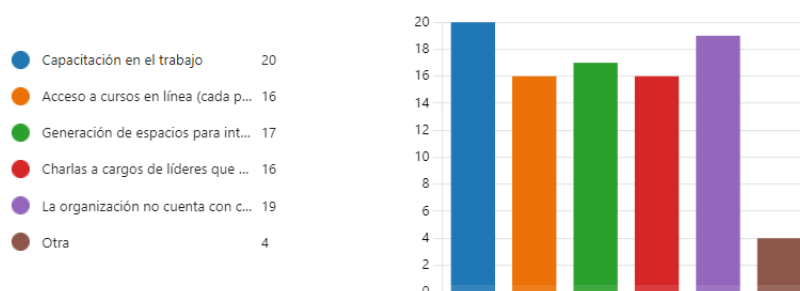
Por último, un aspecto que se tuvo en cuenta en la encuesta fue conocer cuál es el enfoque que están dando las empresas al aprendizaje dentro de la organización. Tal como se observa en el **Gráfico N°14**, son solamente 11 las empresas que están trabajando en un enfoque basado en el “Autodesarrollo”, versus 53 empresas que están trabajando “Algo” y “Poco” en fomentar una cultura en donde la persona pueda de manera voluntaria elegir capacitarse.

Gráfico N°14: Fomento de cultura de Autogestión del Aprendizaje en las empresas



Las organizaciones que han implementado el “Autoaprendizaje” en las empresas, utilizaron principalmente la herramienta de “Capacitación en el trabajo”, así como también el “Acceso a cursos en línea”, “Gestión de espacios para intercambiar conocimiento” y “Charlas a cargo de líderes que cuentan su experiencia en autogestión del aprendizaje”. (Gráfico N°15)

Gráfico N°15: Herramientas para la Autogestión del Aprendizaje



5.2. Propuesta de Valor – Objetivos Específicos

A partir del diagnóstico realizado a lo largo del trabajo, se ha identificado que el principal desafío que plantea Compañía Minera X es el de **lograr una alineación entre las competencias de los colaboradores en cargos operativos/técnicos y las necesidades estratégicas y operativas del negocio.**

Por lo tanto, la propuesta de valor se enfocará en establecer una estrategia de formación que permita a los colaboradores responder a las necesidades actuales y futuras que plantea el negocio, así como también incrementar sus capacidades personales a fin de lograr una mayor empleabilidad.

Para poder lograrlo, se proponen los siguientes Objetivos Específicos:

- Desarrollar un “*Plan Anual de Formación Modelo*” que sirva de base para procesos de formación.
- Establecer el Ecosistema de Aprendizaje ideal para Compañía Minera X.

Adicionalmente, si bien no es foco de estudio en el presente trabajo final de grado, pero entendiendo al plan de acción como propuesta integral, como parte de la estrategia de formación, se realizarán sugerencias de desarrollo de competencias específicas para los cargos de liderazgo (es decir profesionales), así como también se incorporarán sugerencias sobre aspectos comunicacionales.

5.3. Plan de Acción

Para lograr los objetivos mencionados, el Plan de Acción se dividirá en las siguientes etapas:

1. Plan Anual de Formación Modelo
2. Ecosistema del Aprendizaje

5.3.1. Plan Anual de Formación Modelo

El Plan Anual de Formación incluirá las siguientes etapas:

- a) Detección de las necesidades de capacitación
- b) Definición de los Objetivos del Plan Anual de Capacitación
- c) Planificación Operativa
- d) Planificación Logística
- e) Comunicación
- f) Evaluación

A continuación, se describe cada una de las etapas mencionadas:

a)-Detección de las necesidades de capacitación:

El proceso de detección de necesidades de capacitación es una etapa clave previa a la confección del Plan de Formación. Para ello se propone la utilización de una serie de herramientas que permitirán nutrir el proceso tanto desde lo estratégico como así también desde lo operativo, las herramientas son:

1. Acceder a la agenda del Gerente de Compañía Minera X

Implementar esta herramienta permitirá:

- Conocer las principales preocupaciones y prioridades de la principal autoridad de la compañía desde lo estratégico.
- Detectar las necesidades de formación “*reactivas*”, es decir permitirá identificar las necesidades de capacitación actuales. (Fernandez, 1999)
- Detectar necesidades de formación “*proactivas*”, es decir permitirá anticiparse y responder a exigencias que en un futuro podrá presentar la organización. (Fernandez, 1999)
- Permitirá adaptar el Plan de Formación a los objetivos que plantea la compañía.

Esta actividad deberá realizarse a principio de año, momento en el cual la compañía realiza la planificación estratégica de los objetivos a cumplir en el año.

2. Cuestionario

Con el objetivo de poder detectar “necesidades de formación horizontal” otra de las herramientas que se propone utilizar es el cuestionario. El uso del cuestionario permitirá detectar deficiencias de competencias de diversos puestos de trabajo tales como son temas como informática, higiene y seguridad, medio ambiente, entre otros. (Fernandez et al., 1999).

Cabe aclarar que, si bien se propone el uso de esta herramienta, ya fue utilizada durante el trabajo de campo para poder relevar las necesidades de capacitación actuales de los colaboradores de Compañía Minera X. Del relevamiento realizado, como ya se expuso previamente, parte de las competencias que deberían incluirse en la Malla de Competencias deberían ser las siguientes:

Figura N°8: Comparativa Relevamiento de Competencias

Competencias	Cuestionario Líderes	Cuestionario Cargos Operativos/Técnicos
Instrumentales	Competencias lingüísticas: no están preparados para reuniones diarias/semanales donde se expresan problemas del sector.	Competencias lingüísticas: no están preparados para reuniones diarias/semanales donde se expresan problemas del sector.
	Competencias tecnológicas: uso de PC y paquetes de sistemas informáticos, confección de informes, envío de mails.	Competencias tecnológicas: uso de PC y paquetes de sistemas informáticos, confección de informes, envío de mails.
Interpersonales	Competencias sociales: trabajo en equipo	Competencias sociales: Muy preparados para trabajar en equipo.
	Competencias individuales: Adaptación al cambio (respuesta dividida el 38% piensan que si están preparados 38% y el otro 38% no tanto).	Competencias Individuales: Muy preparados para la adaptación al cambio.
Sistémicas	Capacidad emprendedora: Opinan que siempre aportan ideas creativas e innovadoras para la resolución de problemas operativos o cuando existe nuevo proyecto.	Capacidad emprendedora: Sienten que aveces la empresa no les brinda espacio para aportar ideas innovadoras
	Logro: Debería trabajarse más la orientación al logro	Logro: Se sienten enfocados al logro de resultados

Fuente: Elaboración propia

3. Focus Group – Jefes/Líderes de Área

Adicionalmente, se propone realizar un Focus Group con los distintos Jefes/Líderes de área a fin de poder detectar necesidades puntuales de cada área de trabajo. Esta actividad permitirá detectar las micro necesidades de formación, entendidas como “... aquellas que afectan a una sola persona o población muy reducida y que se derivan de situaciones de promoción, transferencia de puesto, planes de carrera, control de calidad, accidentes de trabajo, conflictos laborales o proyectos de investigación y desarrollo” (Fernandez et al., 1999, p.197).

Para que la herramienta sea efectiva es importante preparar previamente a los participantes en los siguientes ítems:

- Plantear de manera clara la necesidad de formación y las personas que la recibirían.
- Aportar indicadores de la situación actual que determina la necesidad de formación.
- Objetivos que quieren perseguir con el aprendizaje requerido.
- Indicadores que permitan comparar el antes y el después del proceso de formación del colaborador.

b)-Definición de Objetivos

- Objetivo General: dotar al personal con las competencias necesarias para el desarrollo de las tareas descritas en su perfil de cargo y de las necesidades del negocio.
- Objetivo Específico: Nivelar el conocimiento en los distintos equipos de trabajo.

c)-Planificación Operativa

La planificación operativa, consiste en aportar el contenido, establecer las actividades y precisar los métodos para conseguir los objetivos propuestos en el Plan de Formación.

- **Malla Curricular de Competencias**

La Malla Curricular de Competencias surgirá del resultado de proceso de detección de necesidades. A modo de propuesta, en función del diagnóstico realizado mediante el trabajo de campo (cuestionario y entrevistas), se sugiere incorporar a la Malla Curricular de Competencias los siguientes temas (**Figura N°9**):

Figura N°9: Malla Curricular de Compañía Minera X

Número	CURSOS	Duración Estimada (hr)	Bodeguero	Operador Básica de Despacho	Analista de Laboratorio	Auxiliar de Laboratorio	Operario Frente de Cantera	Operador Básica - Planta de Trituración	Operario Silos de Tierra	Operador de Horno	Ayudante de Operador de Horno	Operador Planta de Envasado	Mantenedor Mecánico	Mantenedor Eléctrico - Electrónico
ASPECTOS BASICOS COMUNES - CURSOS TRANSVERSALES														
1	¿Qué es Grupo Económico Y?		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Cultura Y Valores - Grupo Económico Y		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Política de Ética y Cumplimiento		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	Seguridad y Salud Ocupacional		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Seguridad en la Información y Ciberseguridad		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	Sostenibilidad		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	Herramientas de Seguridad		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	Implementación de 5 S		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9	Capacitación ISO (ISO 9001, 14.001, 45.001)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10	Gestión por Objetivos: Definición y medición de indicadores (KPI)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
COMPETENCIAS INSTRUMENTALES														
1	Alfabetización Digital: (PC/Notebook/Internet/Buscadores)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Herramientas Informáticas (Office 365/Office)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Elaboración de Informes propios de cada sector		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	Procedimientos Propios de cada sector		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Proceso de Extracción y Fabricación de Cal		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	Estadística Básica		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
COMPETENCIAS INTERPERSONALES														
1	Trabajo en Equipo		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Comunicación Efectiva (entre pares)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Herramientas para hablar en público: "Curso Presentaciones Efectivas"		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	Resolución de prrblemas y conflictos (intra/inter-área)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
N° CURSOS POR CARGO		0	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

Fuente: Elaboración propia

- **Modalidad de Implementación del Plan de Capacitación**

A partir de las encuestas de diagnóstico realizadas, se identifica que tanto líderes como operarios tienen una preferencia para el desarrollo de capacitaciones de manera presencial y con un sistema teórico – práctico. Adicionalmente, ambos coinciden en que las “Charlas de capacitación con personas expertas” es la herramienta que prevalece para la transmisión de conocimiento. De manera similar, a partir de los resultados que arroja la encuesta de benchmark, la mayoría de las empresas opinan que la herramienta más utilizada en los procesos de formación es “Acceso a Charlas con Expertos”, y en segundo lugar “Acceso a Plataformas de Formación”.

Por lo tanto, la metodología a implementar en el Plan Anual de Formación será mixta, e incluirá cursos teórico – prácticos, algunos dictados de manera presencial (Acceso a Charlas con Expertos) y otros mediante el acceso a Plataformas Web.

d)-Planificación Logística

Esta etapa comprenderá los siguientes ítems:

- Determinar cuáles son los cargos críticos en la organización que necesiten la capacitación de manera inmediata, en el caso específico de Compañía Minera X, los cargos críticos son: “Operador de Horno”, “Ayudante de Operador de Horno”, “Analista de Laboratorio”, “Auxiliar de Laboratorio”, “Operario de Mantenimiento Mecánico y Mantenimiento Eléctrico”. Por lo tanto, se recomienda comenzar a capacitar primariamente en temas específicos a estos cargos, y luego avanzar con la capacitación en los cargos restantes.
- Organización:
 - Itinerario de Capacitación: se deberá confeccionar un itinerario de capacitación para cada puesto de trabajo, y éste deberá respetar la priorización mencionada previamente. Luego de organizar un itinerario a nivel macro, se comenzará a trabajar a nivel micro, es decir definición de horarios de los cursos de capacitación, así como también el lugar de realización (si son presenciales), entre otros.
 - Secuenciación de las sesiones: este aspecto es clave para que el colaborador pueda tener un proceso formativo progresivo, de esta manera el criterio elegido es comenzar por el conocimiento de la empresa, luego competencias necesarias para todos los puestos de trabajo, y luego competencias específicas de cada cargo. Esto se plasma en la Malla Curricular sugerida en el apartado anterior.
- Duración del Plan Anual de Capacitación:
 - Capacitaciones prioritarias: duración de un año (2024)
 - Capacitaciones no prioritarias: duración de dos años (2024/2025)
- Formadores: se deberá realizar un proceso de selección de proveedores que puedan dictar los cursos requeridos, ya sea en modalidad virtual o presencial. Adicionalmente, es importante detectar si contamos con proveedores internos (es

decir el mismo personal de la empresa que se sienta especialista en determinada temática y que pueda dictar el curso). En caso de existir colaboradores internos dispuestos a asumir alguna función de formación, deberán ser capacitados para poder desempeñar tal función.

- Presupuesto: En esta etapa debe contemplarse cuál será el costo de la capacitación, aquí debe tenerse en cuenta los siguientes gastos: costo por la incorporación de expertos externos a la organización, costos por desarrollo de capacitación fuera del lugar de trabajo o dentro del mismo, costo de disposición del personal para tomar la capacitación, costo de plataformas web de formación y desarrollo, entre otros.

e)-Comunicación

Una vez que el Plan Anual de Capacitación ha sido revisado y aprobado por el Gerente de Compañía Minera X, corresponde confeccionar un calendario de comunicación para darlo a conocer y que todos los involucrados tomen conocimiento de las acciones formativas que realizará la compañía.

El proceso de comunicación deberá realizarse a nivel interno a Gerencia, Jefaturas, Supervisión, así como también a quienes participarán del mismo (cargos operativos y técnicos). En paralelo, en caso de que se hayan contratado servicios externos a la organización deberá también realizarse el proceso comunicacional.

f)-Evaluación del Plan

Para poder valorar el proceso formativo se proponen una serie de indicadores que deberán ser generados y revisados de manera periódica por el área de HR:

- Número de personas capacitadas versus lo proyectado en el Plan Anual de Formación.
- Cantidad de horas hombres de capacitación logradas a lo largo del año versus lo proyectado en el Plan Anual de Formación.
- Indicador económico: gastos de la capacitación versus presupuesto

Adicionalmente, e implementando el Modelo de Kirkpatrick, se incorporan los siguientes indicadores:

- **Evaluación de la “Gestión de la Capacitación”:** oportunidad, relevancia, asistencia, rendimiento del participante, evaluación del instructor, satisfacción

del participante, compromiso del participante. Esta evaluación apunta a evaluar la calidad de la capacitación y el grado en el que el participante aprendió distintos conocimientos y habilidades capaz de aplicarlos en su puesto de trabajo. (Nivel 1 Reacción y Nivel 2 Aprendizaje)

- **Evaluación de la “Eficacia de la Capacitación”**: esta evaluación tiene por objetivo evaluar el conocimiento adquirido por el participante durante la capacitación y el desempeño post capacitación. Esta evaluación apunta a medir el rendimiento en el puesto de trabajo (Nivel 3 – Comportamiento). Para poder realizar esta evaluación se propone el uso del formulario **“Registro de Eficacia” (Figura N°10)**. El evaluador en este caso será cada Jefe/Líder de área respecto del equipo que tenga a su cargo, y deberá realizar este formulario una vez pasado los 6 meses de dictada el/los cursos de capacitación.

- **Otros Indicadores**: adicionalmente para poder evaluar el Nivel 4 (Resultados) se sugiere identificar y definir con el apoyo de las distintas áreas de la organización indicadores de impacto de la capacitación en el resultado del negocio, a modo de ejemplo se sugieren los siguientes indicadores:
 - Volumen de Producción (cantidad de toneladas producidas por semana/mes/año versus lo proyectado).
 - Volumen de toneladas despachadas versus toneladas proyectadas
 - OEE (Overall Equipment Effectiveness, en castellano es Eficacia Global de Equipos Productivos) es un indicador que mide la eficacia operativa de los equipos industriales y permite evidenciar despilfarros del proceso (rechazos, interrupciones, baja velocidad, entre otros).
 - Indicadores de calidad: satisfacción del cliente

Figura N°10: Registro de Eficacia de la Capacitación

REGISTRO DE EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN			
NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN			
FECHA DE LA CAPACITACIÓN			
OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN			
NOMBRE PARTICIPANTES			
CARGO PARTICIPANTES			
1.Comprensión del tema evaluado			
2.Realiza trabajos relacionados con la capacitación			
3.La calidad de su desempeño se ve afectada por esta capacitación			
NOTA FINAL POR PERSONA			
CONCLUSIÓN:			
NOTA	CRITERIO		
5	Entendió bien el tema, lo aplica a diario, mejora su desempeño.		
4	Entendió el tema, lo aplica eventualmente, su desempeño se ve en aumento.		
3	Entendió el tema, no lo aplica, no se refleja en su desempeño.		
2	No entendió el tema y no lo aplicó en sus tareas diarias.		
1	No asistió (Incompleto - Emergencia)		

Fuente: Elaboración propia del alumno

5.3.2. Ecosistema de Aprendizaje

Este último apartado tiene como fin definir el Ecosistema de Aprendizaje ideal para Compañía Minera X.

En primer lugar, las **personas** que serán las usuarias del ecosistema serán todos los colaboradores en cargos operativos y técnicos, quienes aprenderán los **contenidos** a través de los siguientes **componentes**. Estos componentes han sido definidos en base al trabajo de diagnóstico realizado previamente, y serán: 1) Acceso a expertos, 2) Aprendizaje estructurado (que será el resultado de la implementación de la Malla Curricular), 3) Red social y de colaboración, y 4) Gestión del Conocimiento (Acceso a Manuales).

En segundo lugar, como se menciona previamente en el marco teórico, la **tecnología** apoya a los procesos para gestionarlos con eficacia, ayuda a los usuarios a conectar con el contenido, y sin ella un ecosistema de aprendizaje tiene una capacidad limitada. Por todas estas razones, el Plan Anual de Formación se desarrollará con el uso y apoyo de Plataformas Web, y para hacerlo se propone lo siguiente:

- Uso de Plataforma de Formación y Desarrollo recientemente desarrollada por Grupo Económico Y, pero no implementada por Compañía Minera X.
- Acceso a Charlas con Expertos (charlas teórico-prácticas presenciales).

Por último, como ya se mencionó, los elementos del ecosistema interactúan y se ven influidos de manera continua por la **cultura** de la organización. Adicionalmente, existe una relación directa entre la cultura de la empresa y los procesos de formación, ambos son generados y mantenidos por el factor humano, por lo tanto, es un aspecto clave a no olvidar al momento de la planificación del Plan Anual de Formación.

La cultura de aprendizaje en la organización siempre fue Direccional, donde el líder/jefe del equipo define quién y qué cursos deben tomar los miembros de su equipo, ahora el enfoque cambió y está orientado a la autogestión/autoaprendizaje/autodesarrollo. Para poder fomentarlo además del uso de Plataformas Web, se propone generar “*Espacios de Conversación Interáreas*” de manera mensual, así de esta manera pueden intercambiar conocimientos de áreas distintas.

5.3.3. Otros aspectos a desarrollar

Los temas que se desarrollan a continuación no son objeto de estudio del presente trabajo final de graduación, pero entendiendo al Plan de Acción como una propuesta integral considero importante mencionar algunas sugerencias.

- **Desarrollo de Competencias en Cargos Profesionales**

El trabajo de campo realizado arrojó como resultado la necesidad de desarrollo de competencias interpersonales sociales (comunicación, trabajo en equipo, tratamiento de conflictos y negociación), así como también competencias sistémicas de liderazgo (influencia) y logro (orientación al logro).

Por consiguiente, con el objetivo de poder reducir el gap existente, se propone el uso de las siguientes herramientas:

- Incorporar cursos de capacitación virtual a través de la Plataforma de Formación y Desarrollo de Grupo Económico Y que incluya el desarrollo de las competencias mencionadas previamente.
- Implementar la herramienta “Team building”: esta herramienta incluye una gran cantidad de actividades que sirven para mejorar el desempeño de los equipos de trabajo en la organización. Alguno de los beneficios que podrá generar la implementación de la herramienta son: potenciar el trabajo en equipo, mejorar la comunicación, estimular la confianza y el compañerismo, promover actitud positiva, aumentar la creatividad y fortalecer el sentimiento de pertenencia a la compañía.
- **Definición de Herramientas de Comunicación dentro de la organización**

Otro de los temas que logró evidenciarse en el trabajo de campo es que tanto operarios, técnicos y equipo de profesionales no tienen claros los objetivos a corto y mediano plazo de la compañía. Estos resultados sugieren que la organización debería considerar mejorar su proceso de comunicación interna para asegurarse de que todos los miembros de la organización estén debidamente informados y actualizados sobre los objetivos que persigue la compañía, y sobre los cambios y decisiones que se toman o tomarán a futuro.

Para ello se proponen las siguientes acciones:

- Evaluación de los canales de comunicación interna y herramientas de comunicación que actualmente se utilizan en la organización.
- En base al análisis realizado, elaborar un Plan de Comunicación Interna que se adapte a Compañía Minera X, y que incluya la definición de las herramientas y canales que serán utilizados para comunicar.
- Fortalecer con habilidades de comunicación a los líderes para que puedan comunicar objetivos a corto/largo plazo, estrategia del negocio y cambios futuros.

Algunas herramientas que se sugiere utilizar:

- Reunión Semanal de Coordinación: esta reunión tendrá por objetivo definir actividades críticas de la semana.
- Reunión Mensual de Equipo: en esta reunión se transmiten resultados operacionales, financieros, de seguridad, se comentan las actividades que está realizando la compañía en sus distintas áreas.

- Reunión Mensual por Áreas de Especialidad: esta reunión tendrá por objetivo dar a conocer actividades, KPI, distintos proyectos por área de especialidad.
- Mails: herramienta que se utilizará para dar a conocer temas varios (Ej.: ingreso de una persona a la compañía, cursos de capacitación, etc.)
- Mensajes de Difusión por WhatsApp: comunicaciones diarias urgentes, como ejemplo: cambios de turno, paradas de planta, problemas planta (corte de internet), etc.

5.4. Factores claves de éxito

Para que el desarrollo del Plan de Acción sea exitoso será necesario que:

1)-Equipo de Trabajo

Se constituya un equipo responsable con capacidad de influencia dentro de la organización y que sea responsable de velar por el cumplimiento del Plan Anual de Formación. Este equipo será el que apoyará y logrará sostener la vigencia del Plan, y para ello se sugiere que el equipo esté compuesto por los siguientes cargos:

- Gerente de Compañía Minera X
- Líderes de Área: Supervisores de Producción, Supervisor de Mantenimiento e Ingeniero de Proceso.
- Jefes de Área: Jefe de Operaciones, Jefe de Administración y Finanzas, y Jefe de Cuentas Claves.
- Responsable de RRHH

Adicionalmente, el líder y guía para la correcta ejecución del proceso de formación y desarrollo será el del responsable de RH. Éste deberá informar cada una de las etapas, generar reportes de cumplimiento y demostrar la fluidez, coherencia y consistencia del proceso en relación a las necesidades de la empresa.

En paralelo, se espera que las personas en cargos operativos y técnicos se comprometan y sean responsables con el proceso de formación.

2)-Recursos Materiales

- Realizar una correcta estimación del costo en capacitación al momento de la confección del Presupuesto Operativo Anual de Compañía Minera X.

- Proveer a las distintas áreas que serán capacitadas equipamiento necesario para que puedan cumplir el proceso de capacitación (computadora, auriculares, micrófono, teclado, etc.)

3)-Aliados Claves

Internos de Compañía Minera X:

- Gerente Compañía Minera X: será quien apruebe la asignación de recursos presupuestarios, quien acompañe y de fuerza de cumplimiento al proceso.
- Líderes/Jefes: serán quienes acompañen a los colaboradores durante el proceso, quienes puedan relevar desviaciones y oportunidades de mejora, entre otros.

Externos a Compañía Minera X:

- Contacto con Institutos Privados de Formación/Universidades Públicas y Privadas: estas organizaciones permanentemente están dictando cursos/congresos que pueden ser de utilidad para el proceso formativo y sobre todo porque cuentan con un aval del Ministerio de Educación.
- Proveedores/Empresas Contratistas de Asistencia Técnica: las empresas que prestan servicio para Compañía Minera X son aliados claves ya que pueden dar charlas de capacitación por temas específicos dado que son especialistas en el tema.
- Otros Organismos: Cámara de Minería/Secretaría de Minería de San Juan suelen organizar charlas para empresas del rubro de la minería.

Adicionalmente, se advierten algunos **riesgos** en la implementación del Plan de Acción:

1. Aversión al Uso de Herramientas Tecnológicas para Procesos Formativos: existen colaboradores que ya están a punto de jubilarse, llevan más de 20 años en la compañía, y tienen dificultades para el uso del celular o computadora, por lo que con ellos se deberá realizar un trabajo adicional para que puedan animarse a utilizar estos medios para poder desarrollarse.
2. Cambio de cultura de aprendizaje desde un enfoque “*Direccional*” al “*Autoaprendizaje*”: este cambio cultural tiene como limitación o riesgo que al ser un proceso que depende más de la voluntad del colaborador, pueden existir colaboradores que no quieran realizarlo o encuentren distintas excusas para no hacerlo. Por lo tanto, acá se necesita mucho apoyo y seguimiento desde el área de

RH con los líderes de área para estar informando permanentemente quienes participan y quienes no.



Universidad de
San Andrés

6. CONCLUSIÓN

Como se ha podido observar a lo largo de este trabajo final de graduación, Compañía Minera X atravesó un cambio de estrategia de negocio que generó un gran impacto en la organización. Se reformularon el propósito, la visión, los valores, la estructura organizacional, los métodos de trabajo, las herramientas tecnológicas, los procedimientos, los informes e incluso la empresa modificó su visión a futuro *“Flexibilidad y Competitividad Organizacional”*. Ahora bien, cabe preguntarse *¿Cómo impactaron los cambios del negocio en la organización?*

El resultado del análisis diagnóstico permitió relevar que este cambio organizacional generó una deficiencia en competencias instrumentales, interpersonales y sistémicas en cargos relacionados directamente con la operación (cargos operativos y técnicos). Adicionalmente, el trabajo de campo permitió identificar que la organización está cambiando su cultura de aprendizaje, acostumbrada históricamente a un estilo más *“Direccional”*, ahora fomenta un estilo más orientado al *“Autoaprendizaje”*.

Por lo tanto, para que la organización pueda cumplir sus focos estratégicos, se propuso la realización de un plan de acción que permita a los colaboradores poder adquirir las competencias necesarias para poder desarrollar sus funciones, cumplir con los objetivos que se plantea el negocio, y adaptarse a esta nueva cultura de aprendizaje. De esta manera, la propuesta permitirá también ordenar la forma en como las personas se capacitan dentro de la organización, y si es respaldada correctamente por sus aliados claves, podrá convertirse en un proceso sostenible en el tiempo.

Asimismo, para lograr un cumplimiento exitoso de la estrategia planteada, se deberá mitigar los riesgos antes mencionados a través de un proceso adecuado de acompañamiento, una instrumentación gradual del proceso, así como también de una comunicación organizacional adecuada que apoye a la empresa hacia la dirección propuesta.

En resumen, a partir de la realización de este trabajo final de graduación, se puede concluir que es de vital importancia alinear el aprendizaje y conocimiento de los colaboradores de la organización a la estrategia y objetivos que esta persigue; en definitiva, la formación no es un aspecto aislado e independiente de la actividad de la empresa, sino por el contrario, debe ser considerada en la planificación estratégica de la compañía para garantizar sus procesos y resultados.

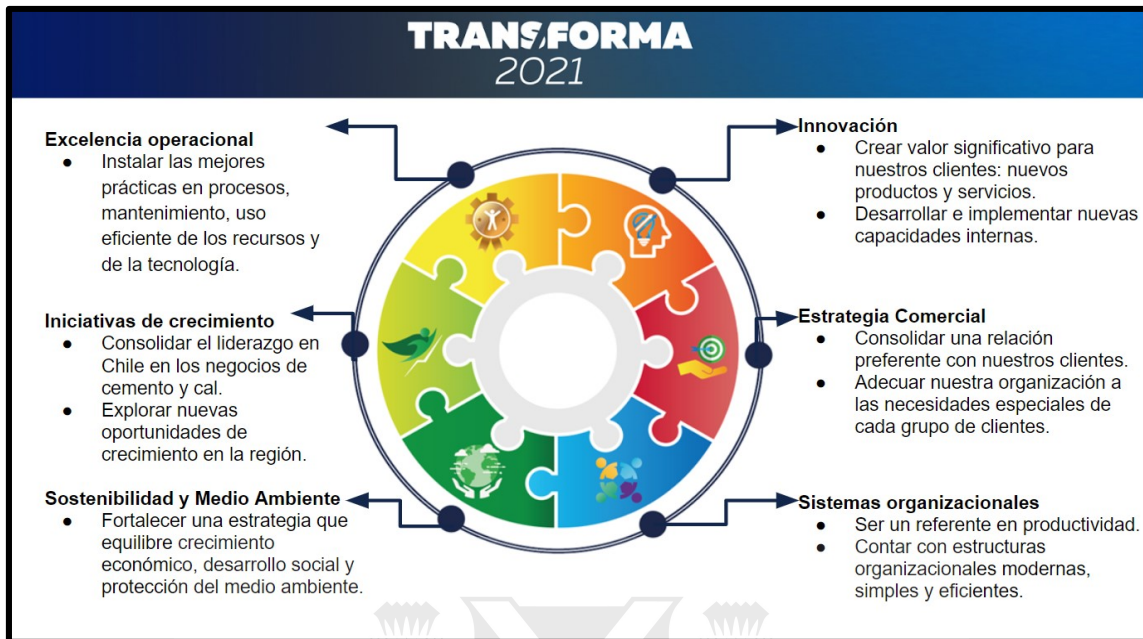
7.ANEXOS

Anexo I: Distribución Geográfica Operaciones Grupo Económico Y



Fuente: Grupo Económico Y

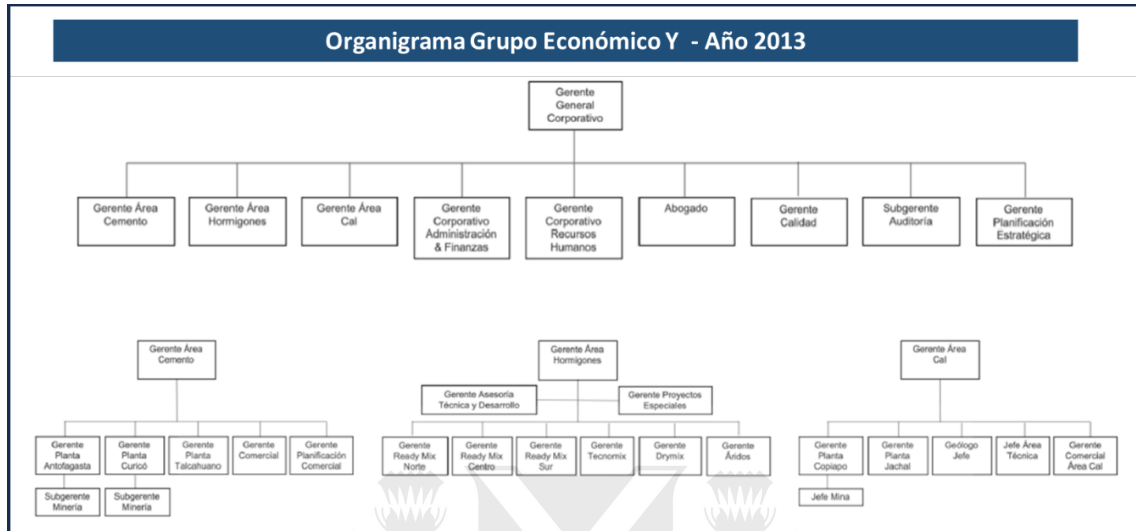
Anexo II: Ejes del Plan Estratégico “Transforma 2021”



Fuente: Memoria Anual Grupo Económico Y (2018)

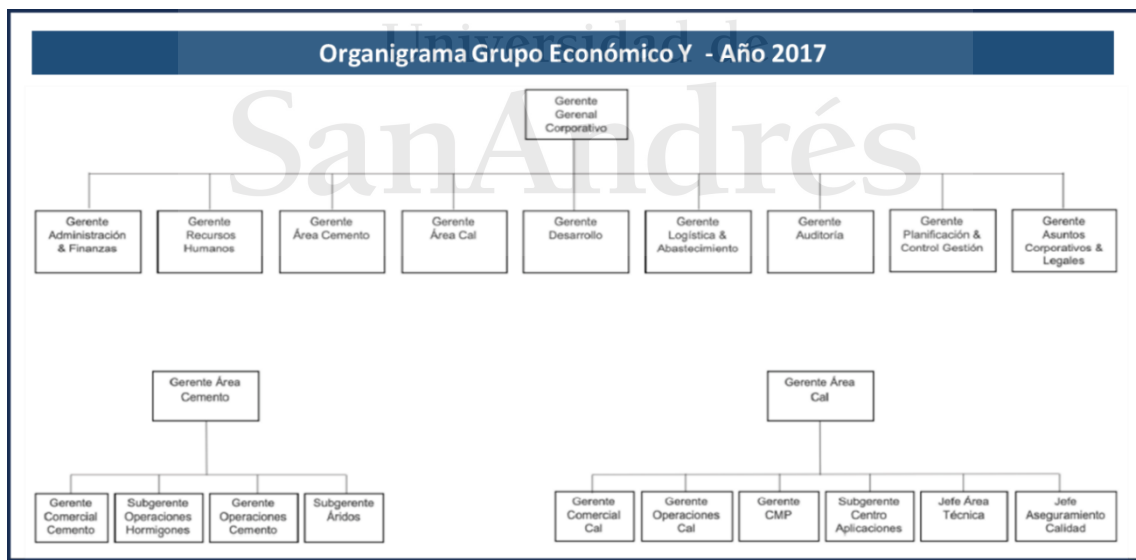
Anexo III: Estructura Organizacional de Grupo Económico (antes y después del Transforma 2021)

Organigrama antes del Transforma 2021



Fuente: Información proporcionada por Grupo Económico Y

Organigrama después del Transforma 2021



Fuente: Información proporcionada por Grupo Económico Y

Anexo IV: Entrevistas

Se realiza entrevista a Subgerente de Recursos Humanos Área Cal, Especialista de Desarrollo Organizacional y Jefa de Recursos Humanos de Planta Antofagasta, y a continuación se detallan las respuestas por cargo.

1- ¿Cuál es su cargo actual? ¿Estuvo siempre en el mismo cargo?

-Sugerente de RH: el ingresó a la compañía con un rol transversal como Subgerente de Desarrollo Organizacional, y en el 2017 asumió el cargo actual como Subgerente de Recursos Humanos Área Cal. Lleva en la compañía más de 7 años.

-Especialista de DO: Especialista de Desarrollo Organizacional, ingresó hace 10 meses a la compañía.

-Jefa de RH: El cargo actual es de Jefa de RH, lleva 3 años ocupando la misma posición, sin embargo antes estuvo como Analista de Remuneraciones, Analista de Recursos Humanos, Administrativa de Recursos Humanos, Asistente Contable. Lleva 26 años trabajando para empresa, y 16 años en el área de Recursos Humanos, y 10 años en el área contable.

2- ¿Ud. atravesó el proceso de transformación organizacional Transforma 2021? ¿Cuál fue su experiencia respecto del impacto que generó en las personas el cambio de estrategia de negocio?

-Sugerente de RH: Atravesó el proceso de transformación organizacional “Transforma 2021”.

La transformación organizacional tuvo un alto impacto, de manera genérica se realizaron cambios en las unidades de negocio, marca comercial, estrategias comerciales, y estructura organizacional. Primariamente se generó una unificación de las áreas de negocio, antes existían cuatro (4) áreas de negocios Cemento, Hormigón, Áridos y Cal, y se unifican a Cemento Plantas y Cementos Hormigones (donde queda incluido áridos) y Cal.

A nivel estructura organizacional, un objetivo no plasmado en el slogan “Transforma 2021” fue el de aplanar la organización, con el objetivo de convertirla en una organización más horizontal, menos burocrática, y obtener mayor agilidad y rapidez en la toma de decisiones organizacionales. El impacto directo de este cambio fue que se redujeron los niveles de cargos bajo la dependencia del Gerente General (antes entre el Gerente General y el nivel más bajo de la organización existían entre nueve o diez (9/10) niveles de cargos, y se redujeron a cinco o seis niveles (5/6), se amplió el Span de Control de los Gerentes y Subgerentes, como la estructura era jerárquica el tramo de control era estrecho y existían cargos que solamente tenían una (1) sola persona a cargo, y consecuentemente con la decisión de aplanar la organización se amplió el span de control para algunos cargos y pasaron a tener entre de 6 a 9 reportes. Otra consecuencia de este cambio fue la modificación de los roles de las personas, los cargos ahora son más amplios y menos profundos, y generó promociones/salida de personas dentro de la organización. Un ejemplo concreto fue que antes existía un Gerente de Hormigones, un Gerente de Áridos y un Gerente de Cemento, y estos tres cargos se unificaron en uno solo (que queda a cargo de los negocios mencionados). Adicionalmente, hubo cambios en las áreas de soporte, y se implementó el asesoramiento transversal desde Casa Matriz a las plantas en áreas de especialidad.

-Especialista de DO: No participó del proceso Transforma 2021, sin embargo, la percepción es que la Gestión del Cambio tuvo como pilar el Liderazgo.

-Jefa de RH: Si atravesó el proceso de Transforma 2021. El primer cambio que ella presenció fue el cambio en la forma de trabajar, antes del cambio, en su cargo como Jefa de RH de Planta Antofagasta su rol era más estratégico y de toma de decisiones, adicionalmente, ella tenía mucha más responsabilidad en los distintos procesos de recursos humanos, como por ejemplo pago de remuneraciones. Actualmente, con el cambio, ella cuenta con el asesoramiento de áreas de especialidad de Casa Matriz, tales como Remuneraciones, Compensaciones, Desarrollo Organizacional, Reclutamiento y Selección, etc., por lo tanto, su rol se volvió más operativo (es decir ejecuta las estrategias definidas en Casa Matriz) y no tanto de toma de decisión.

Otro cambio relacionado con lo anteriormente planteado fue la reducción de la estructura del área de recursos humanos en Planta Antofagasta, la estructura estaba compuesta por Jefe de Recursos Humanos, Analista de Recursos Humanos (que administraba remuneraciones, contratos, y finiquitos) y otra Analista de Reclutamiento, ahora todo esto lo lleva el corporativo y el área quedó reducida a una sola persona (Jefa de RH).

3-De acuerdo a su conocimiento y experiencia ¿Cuál es su visión respecto al desarrollo de personas en la compañía?

-Sugerente de RH: Hasta que empezó la pandemia estábamos más fuerte en términos de desarrollo, ahora estamos con una brecha importante. Esto para toda la compañía.

-Especialista de DO: El proceso de formación de las personas dentro de la compañía cuando ella ingresó tenía un enfoque “Direccional”, es decir existía una cultura de que el jefe se haga cargo del desarrollo de sus subordinados y éste último es quien define que capacitaciones deben tener sus subordinados, como ejemplo: los colaboradores pensaban de la siguiente manera “si mi jefe me envía esta capacitación la tengo que hacer”.

A partir del año pasado, se realizó un cambio en el enfoque direccional y actualmente están trabajando para desarrollar procesos que ayuden a tener una cultura de autogestión, desarrollo, capacitación, conocimiento, y de la administración del tiempo. Actualmente la compañía está con un proyecto para implementar una plataforma de formación para profesionales con una malla de cursos de capacitación sugerido para que a futuro cada colaborador pueda ingresar y realizar capacitaciones on – line autogestionadas, es similar a “Coursera”. Con este cambio la organización busca el autodesarrollo de las personas, la idea es partir por la autogestión de la capacitación, y una vez que esto esté, el objetivo es que la compañía pueda escalarlo a otros procesos tales como “Evaluación del Desempeño”. Adicionalmente, esta mirada permitirá la sana competencia de los colaboradores, debido a que quedará bajo la responsabilidad de cada colaborador realizar los cursos y que no sea solamente por un pedido de su jefatura directa, permitiendo relevar y premiar aquellos empleados que buscan autodesarrollo.

-Jefa de RH: ella considera que previo a la pandemia la compañía tenía más actividades en términos de formación y desarrollo, posterior a eso el área empeoró. Adicionalmente, posterior a la pandemia la evaluación de potencial (9Box) comenzaron a realizarlo los cargos de Jefe/as de RH con las correspondientes líneas de mando; actividad que antes estaba bajo la responsabilidad de la Subgerencia de RH.

4- ¿Cuál o cuáles considera Ud. que son las competencias “CORE” del negocio para el área cal? ¿Cuenta la compañía con definición formal de competencias? ¿Cada cuánto se definen y qué se tiene en cuenta para ello para su definición?

-Sugerente de RH: La compañía cuenta con definición formal de competencias, esto se encuentra plasmado en el “Mapa de Competencias”, actualmente está en proceso de redefinición para ser publicado el año próximo. Sin embargo, no cuenta con un procedimiento formal donde quede establecido cada cuando se definen las “Core Competencias”, generalmente la actualización de las competencias se realiza cada 3 o 4 años, y casi siempre coincide con el cambio del plan estratégico, la última vez que se hizo fue en el Transforma 2021. Adicionalmente, el Mapa de Competencias se actualiza junto con el Modelo de Liderazgo (cultura de la empresa) con el objetivo de que estén alineados.

-Especialista de DO: Si existe definición formal de competencias, la definición de las mismas es en base a los desafíos que plantea el negocio. Sin embargo, no existe un periodo/proceso establecido para la redefinición, la última definición fue en el 2017 (Transforma 2021).

Existe actualmente un nuevo Manual/Mapa de Competencias que empezará a implementarse a partir del 2024, y aplica solamente para cargos profesionales. El manual tiene la definición de las competencias, bajada conductual y ejemplos. Ella lo define como “la identidad del colaborador de la compañía” y el objetivo es que estas competencias perduren en el tiempo, debido a que están relacionadas con los distintos procesos de recursos humanos tales como Evaluación de Desempeño, Reclutamiento, Capacitación y Desarrollo, etc.

El Modelo de Competencias de la compañía al 2024 estará compuesto por ocho (8) competencias, las que fueron definidas para abarcar distintos ámbitos del desempeño integral de los empleados:

- Estratégico: pensamiento global, flexibilidad y adaptación.
- Resultados: orientación a resultados, colaboración.
- Liderazgo: desarrollo de otros, liderar con el ejemplo, comunicación efectiva, cercanía.

-Jefa de RH: Está en conocimiento de que existe un Mapa de Competencias que está en proceso de actualización e implementación al 2024. Sin embargo, ella cree que debe incorporarse como competencia a la “Lealtad” y “Sentido de Pertenencia”, esto fue argumentado debido a la gran rotación que está teniendo actualmente la Planta de Antofagasta debido a la movilidad que existe en la región por la minería.

5- ¿Cuál/cuales son las necesidades en capacitación y desarrollo que actualmente tiene el negocio de cal?

-Sugerente de RH: con respecto a las necesidades de capacitación él considera que los roles han cambiado, y cree que el área cal hoy tiene una necesidad en de capacitación técnica en cargos operativos. Como ejemplo concreto, para operar equipos de alto rendimiento como puede ser un horno, molino, etc., se necesita desarrollar expertise técnica. Adicionalmente, considera que se necesita capacitar en herramientas de liderazgo para cargos de mandos medios y supervisión.

-Especialista de DO: como ha ingresado hace poco a la compañía no puede opinar puntualmente sobre las necesidades del área cal, pero si tiene una visión que abarca

todas las unidades de negocio. De esta manera, en lo que respecta a aspectos técnicos, ella considera que la compañía ya está trabajando en modelos de capacitación que permitirán la certificación técnica de las personas, y que por lo tanto el gap es menor. No obstante, en lo que respecta a liderazgo y habilidades blandas en mandos medios y supervisión (tales como manejo de conflictos, flexibilidad, feed-back, negociación, influencia, etc.) considera que el gap es mayor, y que la compañía debe reforzar con programas de capacitación que permitan mejorar el desarrollo de estas habilidades.

-Jefa de RH: ella encuentra que el gap de competencias está en los cargos de mandos medios y supervisión como ejemplo en cargos como Jefe de Turno, Jefe de Planta, Especialistas Mecánicos/Eléctricos, en todos estos cargos ella identifica que lo que está fallando son las habilidades blandas como “trabajo en equipo”, “liderazgo”, “comunicación”. Adicionalmente, encuentra que las brechas están más en la gestión que en la ejecución.

6- ¿En base a qué se definen las necesidades de formación y desarrollo? ¿Cómo hacen para definirlo? ¿Qué cargos se incluyen operarios/técnicos/administrativos/profesionales?

-Sugerente de RH: explica que no existe un proceso formal de detección de necesidades de capacitación, la metodología utilizada es definir necesidades de capacitación en base a las necesidades que relevan de los supervisores inmediatos. Las capacitaciones que dicta la compañía abarcan todos los cargos operarios, técnicos, administrativos, y profesionales un ejemplo es Curso de Excel. Algo importante a destacar es que los programas de capacitación no siempre son definidos en base a la estrategia del negocio.

-Especialista de DO: Actualmente no existe un proceso de detección de necesidades de capacitación transversal formal establecido, por lo general toman como base para armar los programas de capacitación los resultados de la Encuesta de Clima Laboral (Capacitación y Desarrollo), los resultados del negocio, pedidos especiales realizados por las distintas áreas de la organización, y/o relevamientos especiales realizados con actores claves en la organización como por ejemplo: se reúne con la Gerenta de Abastecimiento y releva necesidades puntuales de su equipo. Hasta ahora los relevamientos que ella ha realizado se han enfocado solamente en cargos a nivel profesional.

-Jefa de RH: No existe un proceso de detección de necesidades. Cuando ella tiene que armar el Programa de Capacitación generalmente lo hace para la auditoría de ISO, busca las necesidades de capacitación que puede tener durante el año en curso, tiene reuniones con el Subgerente de Operaciones/Subgerente de Mantenimiento para entender qué es lo que cada área está necesitando. En este caso el relevamiento lo hace para cargos operativos/técnicos (Ej.: necesidad curso de grúa horquilla).

7-En relación con la pregunta anterior, ¿Se fijaron metas para este 2023 en los que respecta a “Formación y Desarrollo”? ¿Cuál/Cuáles de los objetivos del negocio se intentan cubrir con estas metas?

-Sugerente de RH/ Especialista de DO/Jefa de RH: Dentro de las metas para el 2023 en formación, se estableció que todas las personas que pertenezcan a la compañía deben tener al menos un (1) curso de 8hs. Esto no está vinculado a los objetivos de negocio sino al resultado obtenido en la Encuesta de Clima Organizacional 2022.

8-Específicamente para Argentina, y desde su punto de vista, ¿Qué competencias cree que le haría falta desarrollar al personal operativo/técnico en la Planta de Argentina?

-Sugerente de RH: considero que la necesidad es competencias técnicas en todos los cargos operativos y técnicos, hoy la necesidad crítica está en los cargos de Operadores de Horno, donde se necesita capacitar para cambiar el rol, pasar de un rol dirigido a un rol de más autogestión y toma de decisiones.

-Especialista de DO: No puede contestar esta pregunta porque no conoce las necesidades puntuales del negocio en Argentina.

-Jefe de RH: No puede contestar esta pregunta porque no conoce las necesidades puntuales del negocio en Argentina. Una sugerencia brindada fue incorporar a Argentina al "Programa de Técnico Experto" que ya fue implementado en Planta Copiapó y Antofagasta. Este programa tiene como objetivo formar a especialistas de mantención y operaciones para que cuenten con una expertise técnica que permita garantizar los estándares operacionales y de seguridad, así como también transmitir y capacitar a sus pares a través de la mejora continua.

9- ¿Existen programas de formación específicos para Argentina? ¿Qué cargos abarca?

-Sugerente de RH: No existen cursos específicos para Argentina.

-Especialista de DO: No existen cursos específicos para Argentina, sin embargo, los cursos que sean lanzados a nivel transversal aplicarán a toda la compañía independientemente cual sea la unidad de negocio. Adicionalmente, no cuentan con un Programa de Capacitación Calendarizado.

La compañía cuenta con una Plataforma de Formación, Desarrollo y Aprendizaje, donde existen cursos de capacitación que aplican a toda la compañía, tales como Programa de Inducción General de la Compañía (donde se conoce la empresa, sus valores, etc.), Inducción en aspectos de Seguridad, Cursos Generales (Prevención de Riesgos Laborales, Buenas Prácticas Lean, Inteligencia Emocional, Prevención de Delitos, Creatividad e Innovación).

A nivel profesional existe un Programa de Capacitación que abarca varias iniciativas que transitan en paralelo, una de ellas es el "Programa de Becas Profesionales", "Curso Sense", y ahora están desarrollando una plataforma de formación similar a "Coursera".

-Jefa de RH: No sabe si existen cursos para Argentina, si menciona que existen cursos transversales para toda la organización y ella entiende que estos si aplicarían para Argentina.

10-Respecto al MCC (implementado en las plantas de cales Antofagasta y Copiapó):

a- ¿Qué objetivos organizacionales se buscó alcanzar con la implementación del MCC?

-Sugerente RH/Jefa de RH: El Modelo de Certificación de Competencias (MCC) tiene por objetivo que las personas conozcan que tienen que hacer en su cargo dentro de la organización cumpliendo los estándares de la planta. Además, busca alinear el conocimiento para que todas las personas accionen de la misma manera ante situaciones de contexto similares.

Otro de los objetivos del MCC es que busca es que una misma persona pueda certificar otras competencias dentro de la planta como por ejemplo una persona que es calcinador también podría ser molinero, y esto sirve para tener cuadro de reemplazos cuando las personas deben tomar licencias legales, así como también reducir la contratación de personal eventual. En definitiva, el beneficio es mutuo, el trabajador se capacita en otras áreas de la compañía y recibe un beneficio económico, y para la empresa es reducción de costo en reemplazos.

-Especialista de DO: El Modelo de Certificación de Competencias fue pensando previo a su ingreso, sin embargo ella menciona que el objetivo fue entrenar a las personas para que puedan prescindir de las empresas contratistas de especialidad externas a la organización, previo a la implementación del modelo, el conocimiento estaba en las empresas contratistas que realizaban distintas tareas de especialidad (ej.: empresas de mantenimiento mecánico/eléctrico), por lo tanto con este modelo se busca que los colaboradores de la organización puedan desarrollar su trabajo sin necesitar personal externo, como resultado los colaboradores se certifican en ciertas marcas o manuales.

b- ¿En lo que respecta al alcance del MCC, se incluyó a toda la organización o solo algunos cargos específicos?

-Sugerente de RH/Especialista DO/Jefa de RH: Incluye cargos operativos y técnicos

c- ¿Qué competencias buscaron desarrollar en el personal operativo/técnico? ¿Están relacionadas con las competencias CORE del negocio?

-Sugerente de RH/Jefa de RH: Se revisaron todos los cargos, y se buscó desarrollar competencias que pudieran afectar la continuidad operacional.

-Especialista de DO: Son competencias técnicas, no son de habilidades blandas, y están relacionadas directamente a la producción. No están relacionadas con las competencias CORE porque estas están dirigidas a los cargos profesionales únicamente.

d- ¿Se encontraron con desafíos en su planificación/implementación? ¿Cuáles fueron?

-Sugerente de RH/Jefa de RH: Uno de los desafíos que tuvieron fue que no conocían qué era necesario que tuvieran los cargos que se encuentran en la Mina, por lo tanto, solicitaron asesoramiento externo para que pudiera determinar las competencias necesarias en estos cargos. Otro desafío fue que los trabajadores no querían realizar los cursos de capacitación en sus días de descanso.

-Especialista de DO: No puede contestar la pregunta porque no estuvo presente en el proceso de planificación e implementación.

e- ¿Cuáles han sido los resultados de la implementación del MCC?

-Sugerente de RH/Jefa de RH: Consideran que el proceso de implementación ha sido lento, pero ha resultado, han conseguido hacer reemplazos evitando la contratación de personal eventual externo. Hasta el momento tienen implementado el proceso en casi toda la planta Antofagasta, y están comenzando a certificar segundas competencias en Mina y Operaciones.

-Especialista de DO: No puede contestar la pregunta.

Anexo V: Encuesta Benchmark

Encuesta Benchmark - Empresas

64

Respuestas

04:53

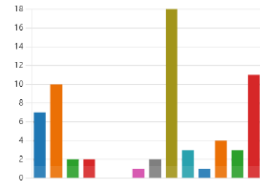
Tiempo medio para finalizar

Cerrado

Estado

1. ¿A qué rubro pertenece tu organización? (0 punto)

- Minería 7
- Industrial 10
- Oil & Gas 2
- Energía 2
- Química 0
- Consumo Masivo 0
- Automotriz 1
- Agro 2
- Servicios 18
- Retail 3
- Logística 1
- Construcción 4
- Transporte 3
- Otro 11



2. ¿Qué cantidad de empleados tiene su organización? (0 punto)

- 0-50 empleados 9
- 50-100 empleados 10
- 100-200 empleados 9
- Más de 200 empleados 36



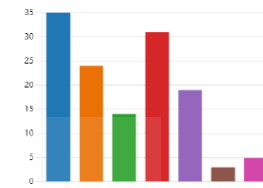
3. ¿Considera Ud. que el personal operativo/técnico de su organización tiene brechas en desempeño? (0 punto)

- SI 61
- NO 3



4. ¿Cuáles considera Ud. que son las principales brechas que tiene? (0 punto)

- Competencias tecnológicas (ma... 35
- Competencias lingüísticas (com... 24
- Competencias individuales (ada... 14
- Competencias sociales (trabajo... 31
- Competencias de emprendedor... 19
- Ninguna 3
- Otras 5



5. ¿Su organización cuenta con un Programa de Capacitación que le permita trabajar estas brechas? (0 punto)

- SI 45
- NO 19



8. ¿Ud. utiliza alguna otra base para confeccionar el Plan de Capacitación que no esté mencionado en la pregunta anterior (PREGUNTA 7)? (0 punto)

18 Respuestas

Respuestas más recientes

6. ¿A quién está dirigido el Programa de Capacitación? (0 punto)

- Cargos Operativos (Ej.: Operado... 7
- Cargos Técnicos (Ej.: Téc. Electro... 10
- Cargos Profesionales (Analistas/... 21
- Todos 28
- Otros 6

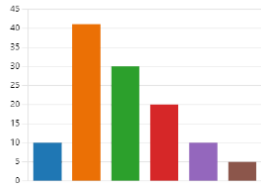


2 encuestados (11%) respondieron **desempeño** para esta pregunta.

Capacitación Interno cuenta higiene lineamie
salud ocupacional **desempeño** Si operaci
Art
Estudio Plan Anual de evaluación próximos desafíos
Perfil Encuestas evaluación

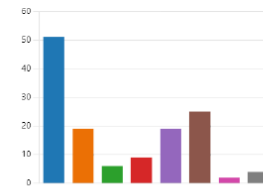
7. ¿En base a qué se define el Programa de Capacitación para el personal operativo/técnico? (0 punto)

- Manual/Mapa de Competencias 10
- Proceso de detección de necesi... 41
- Charlas con líder de equipo par... 30
- Necesidades del negocio 20
- Plan de Clima Laboral 10
- Ninguna 5



9. ¿Qué metodologías o herramientas de capacitación utiliza para capacitar al personal operativo/técnico? (0 punto)

- Charlas de capacitación con per... 51
- Charlas/reuniones con empresa... 19
- Incluir a los trabajadores en foro... 6
- Acceso a páginas web específicas 9
- Acceso a manuales o libros espe... 19
- Acceso a Plataformas de formac... 25
- Ninguna 2
- Otras 4



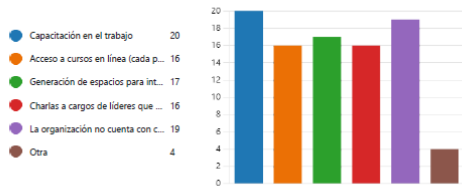
10. ¿En qué medida considera Ud. que en su organización se fomenta una cultura de "Autogestión del Aprendizaje"?

(0 punto)



11. ¿Cómo logró su organización implementar la cultura de "Autogestión del Aprendizaje"?

(0 punto)



12. ¿En qué medida considera Ud. que los líderes/jefes de equipo están comprometidos con el fomento del aprendizaje en la organización?

(0 punto)



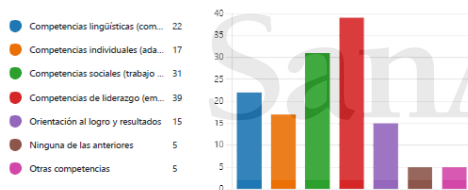
15. ¿Considera Ud. que los cargos profesionales de su organización tienen brechas en desempeño? Se entiende por cargos profesionales a Analistas/Jefes/Supervisores/Gerentes

(0 punto)



16. ¿Cuáles considera Ud. que son las principales brechas que tiene?

(0 punto)



13. ¿Cuáles de los siguientes medios utilizan sus líderes más usualmente para capacitar a su equipo de trabajo?

(0 punto)



14. ¿Los líderes de su organización utilizan alguna herramienta/práctica para capacitar a sus equipos de trabajo distinta de las listadas en la pregunta anterior (PREGUNTA 13)?

(0 punto)

20 Respuestas

Respuestas más recientes "no"

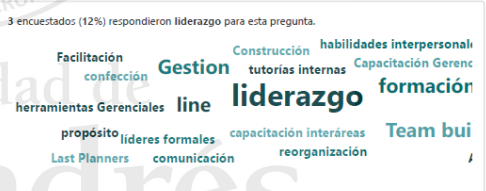


17. ¿Qué prácticas ha utilizado para desarrollar a su equipo de profesionales?

(0 punto)

26 Respuestas

Respuestas más recientes "Cursos de Liderazgo y comunicación"



8. BIBLIOGRAFIA

- Association for Talent Development (ATD). (2022, Enero). *"Bridging the Skill Gap - Workforce Development in Changing Times"*. GP Strategies.
- Ben - Hur Shlomo, J. B. (2015, Septiembre 01). "Alining Corporate Learning With Strategy". *Mit Sloan Management - Review* 65.
- Berghenegouwen, G., & Horn, H. F. (1996). "Competence Development - A Challenge for HRM Professionals: core Competences of Organizations as Guidelines for Development of Employees". *Journal of European Industrial Training*, 20 (9), 8-14.
- Bunk, G. P. (1994). "La transmisión de competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA". *Revista Europea de Formación Profesional* (1), 8-14.
- Camacho, R. (2008). *"Mucho que ganar, nada que perder. Competencias: formación integral de individuos"*. México: ST Editorial.
- Castillejo J. L., S. J. (1989, septiembre-diciembre). "Pedagogía Laboral". *Revista Española de Pedagogía*, 421-440.
- Cepeda, J. (2013). *"Estrategias de Enseñanza para el Aprendizaje por Competencias"*. Saltillo Coahuila, México: Digital UNID.
- Colom A., S. J. (1994). *"Estrategias de formación en la empresa"*. Madrid: Narcea.
- Diario de Cuyo. (2018, Marzo 25). *Diario de Cuyo*. Retrieved from <https://www.diariodecuyo.com.ar/columnasdeopinion/El-Refugio-industria-pilar-de-la-economia-jachallera-20180324-0050.html>
- Fernandez, C. &. (1999). "El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas". *Revista Complutense de Educación*, vol. 10, 181-242.
- Hamblin, A. (1974). *"Evaluation and control of training"*. Maidenhead (UK): Mc - Graw Hill.
- Kirkpatrick, D. (1967). *"Evaluation of training. En Carig and Bittle (eds)" Training and development handbook*. (E. C. Bittle, Ed.) New York: Mc Graw Hill.
- Kochansky, J. (1998). "El sistema de competencias". Madrid.
- Kovács-Ondrejko, O., Strack, R., & Antebi, P. . (2019, 11 05). *Decifrando las tendencias globales en la mejora y actualización de las habilidades*. Retrieved from BCG: https://www-bcg-com.translate.google.com/publications/2019/decoding-global-trends-upskilling-reskilling?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es-419&_E2%80%A6
- Le Boterf, G. (1991). *"Ingeniería y evaluación de los planes de formación"*. Bilbao: Deusto.
- Levi - Leboyer, C. (1997). *"La gestión de las competencias"*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Manríquez Pantoja, L. (2012). ¿Evaluación en competencias? . *Estudios Pedagógicos*, 38(1), 353-366. Valdivia, Chile. Retrieved from

https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052012000100022&script=sci_arttext&lng=pt

- Pineda, P. (1995). *"Auditoría de la formación"*. Barcelona: Gestión 2000.
- Rosemberg, M. &. (2014). *"Learning and Performance Ecosystems. Strategy, Technology, Impact and Challenge"*. Santa Rosa, California, Estados Unidos.
- Schein E. H. (1988). *"La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica"*. Barcelona: Plaza y Janes.
- Solé F., &. M. (1997). *"Guía para la formación en la empresa"*. Madrid: Civitas.
- Solé, F. &. (1994). *"Cómo confeccionar un plan de formación en una empresa"*. Barcelona: La Llar del Libre.
- Talbot, J. R. (1969). *"Analysis and costing company training"*. London: Gower Press.
- Ucero J. M. (1997). *"El plan de formación en la empresa"*. Madrid: ESIC.
- Zarifan, P. (1999). *"El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales"*. (OIT/Cintefor, Ed.) Montevideo.



Universidad de
San Andrés