

Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Ingeniería Comercial



Desarrollo de las Habilidades Directivas en la Industria de la Gran Minería en Chile.

Memoria para optar al grado de Licenciado en ciencias en la Administración de
Empresas y al Título de Ingeniero Comercial.

Nicole Andrea Inostroza Díaz.

Profesor Guía: Sr. Ernesto Fernández Oyarzo.

Viña del Mar, 2010.

Agradecimientos

Primero deseo agradecer profundamente el apoyo de mi familia en cada momento de alegría, frustración y emoción que genera vivir el proceso de realizar la tesis, muchas gracias por estar junto a mi siempre...

A los profesores que componen la Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad de Valparaíso, especialmente a mi profesor guía. Son ellos que con paciencia nos forman para llegar a ser profesionales competentes y personas autosuficientes.

Finalmente, a mis amigos y compañeros de universidad, “Los diez”, que nos acompañamos y apoyamos durante toda la carrera, a Pedro por estar junto a mí y ayudarme en todo lo que necesite y a la “Caxu”.

INDICE

Introducción General.	1
CAPITULO I.	
Marco Teórico. Habilidades Directivas	
Introducción al Capítulo I.	3
I. Concepto Habilidades Directivas.	4
II. Habilidades directivas Esenciales.	5
1. Desarrollo del Autoconocimiento.	7
1.1. Áreas importantes de autoconocimiento	7
1.1.1. Valores	8
1.1.2. Estilo de aprendizaje	8
1.1.3. La orientación hacia el cambio	8
1.1.4. La orientación interpersonal	9
2. Manejo del Estrés Personal	10
2.1. El papel del directivo	10
2.2. Factores del estrés y Estrategias de Eliminación.	11
2.2.1. Tiempo.	11
2.2.2. De encuentro.	11
2.2.3. De situación.	11
2.2.4. Anticipatorios.	11
3. Solución Analítica y Creativa de problemas.	12
3.1. Fases en la solución de problemas analíticos.	12
3.2. Impedimentos para la solución creativa de problemas.	13
4. Comunicación de apoyo.	14
4.1. Coaching y consultoría.	15
5. Ganar poder e influenciar.	16
5.1. Estrategias para ganar poder en las organizaciones.	17
5.2. Transformación del poder en influencia.	18

6. Motivación a los demás.	19
6.1. La visión integradora de la motivación.	19
7. Manejo de conflictos.	21
7.1. Tipo de conflictos.	21
7.1.1. Foco del Conflicto.	21
7.1.2. Fuente del conflicto.	22
8. Facultamiento y Delegación.	23
8.1. El Facultamiento.	23
8.1.1. Factores de inhibición del facultamiento.	23
8.2. Delegación del trabajo.	24
8.3. Ventajas de la delegación con facultamiento.	24
9. Formación de equipos Eficaces.	25
9.1. Equipos líderes.	25
9.2. Afiliación a un equipo.	26
9.3. Etapas de desarrollo del equipo.	26
10. Liderar el cambio positivo.	28
10.1. Habilidades para liderar el cambio positivo.	29
Reflexión del Capítulo I.	30

CAPITULO II.

Habilidades directivas de la Industria minera chilena.

Introducción al Capítulo II	33
1. Actividad Minera en Chile.	34
2. Aporte de la minería en Chile.	36
3. Bases del éxito de las empresas mineras.	37
3.1. Los nuevos desafíos de la industria minera.	38
3.2. Puntos claves para el desarrollo y futuro de la industria minera.	39
4. Amenazas que los directivos enfrentan en la Industria.	40
5. La gestión de los directivos en las empresas mineras.	41
6. Necesidad de desarrollar habilidades en los directivos del sector minero.	41
Análisis de Evidencia de la Industria Minera	43
Reflexión del Capítulo II.	45

CAPITULO III.**Estrategias para el desarrollo de Habilidades Directivas.****Caso: Barrick Gold Corporation - Proyecto Pascua Lama.**

Introducción al capítulo III.	47
1. Importancia para Barrick de desarrollar talento.	49
2. Descripción de la estrategia.	50
3. Objetivos Generales.	53
4. Programa de Capacitación: “Liderazgo Eficaz para el liderazgo gerencial”.	55
4.1. Primera Sesión: Liderazgo Eficaz I.	59
4.1.1. Coaching para el Éxito.	59
4.1.1.1. Tipos de Coaching.	61
4.1.1.2. El Coaching Diario.	61
4.1.1.3. Feedback “START”.	62
4.1.2. Conduciendo el Cambio.	63
4.1.2.1. La carrera ha empezado – Su cambio.	63
4.1.2.2. Siendo un Catalizador del Cambio.	64
4.1.2.3. Sea un campeón del Cambio.	64
4.1.2.4. Fases del Cambio.	65
4.1.2.5. Lo que Usted puede Hacer.	65
4.2. Segunda sesión: Liderazgo Eficaz II.	66
4.2.1. Manejo de Conflicto.	66
4.2.1.1. Etapas del Conflicto.	66
4.2.1.2. Tácticas de resolución.	67
4.2.2. Delegación de Personal.	70
4.2.2.1. Métodos para delegar trabajo.	70
4.2.2.2. Los Cinco pasos de la delegación.	71
4.2.2.3. Recomendaciones acerca de delegación – “Lo que debe hacer”.	72

4.2.3. Formación de equipos de alto desempeño.	72
4.2.3.1. Finalidad	72
4.2.3.2. Proceso	73
4.2.3.3. Comunicación	73
4.2.3.4. Participación	74
4.2.3.5. Compromiso	74
4.2.3.6. Confianza	74
5. Desarrollo de las sesiones.	75
Análisis de Evidencia del Caso Barrick	78
Reflexión del Capítulo III.	79
Conclusión.	83
Comentario	85
Bibliografía.	86
ANEXOS.	
Anexo 1. Presentación de la Empresa Minera.	87
1. Cía. Minera Nevada (Barrick). Proyecto Pascua – Lama.	87
2. Misión – Visión.	88
3. Valores.	88
Anexo 2. Selección Y Reclutamiento.	90
1. Mapeo Proceso Ciclo de Selección y Reclutamiento de personal.	90
2. Modelo de Selección Eficaz.	91
Anexo 3. Prácticas de Habilidades Directivas.	98
1. Práctica Coaching para el Éxito.	98
2. Practica Conduciendo el Cambio.	101
3. Práctica Manejo de conflicto.	104
4. Practica de Delegación de personal.	106
5. Práctica Formación de equipos de alto desempeño	109

Introducción General.

La Industria de la Minería en Chile ha sido protagonista de la senda de crecimiento alto y sostenido que tuvo la economía chilena en las últimas décadas. El éxito detrás de cada compañía minera, proviene de la calidad de sus recursos humanos, específicamente las gestiones y toma de decisiones del área Directiva que encabezan estas compañías.

El propósito de ésta investigación es generar un estudio respecto a ***qué Habilidades Directivas se desarrollan en la Industria de la gran Minería en Chile.*** El Objetivo General es identificar ***cómo desarrollan en la Industria de la Gran Minería las Habilidades Directivas del personal ejecutivo.*** Para ello, es de esencial importancia conocer en primera instancia cuáles son aquellas habilidades específicas que se desarrollan en este rubro y cuáles serán las estrategias utilizadas para desarrollar Habilidades Directivas en la Industria de la Gran Minería.

El tipo de investigación que se desarrollará para cumplir con el propósito de la tesis estará basado en la Metodología de Investigación de Estudio de Caso. En primer lugar se realiza un Marco Teórico, el cual aporte al desarrollo de la Pregunta en cuestión. Luego, se selecciona el Caso Piloto que cumpla con las características de los objetivos planteados en la tesis, el cual tenga punto comparativo con el Marco teórico. El Caso Piloto será la base que proporcionará la más amplia información, el cual se analizará con mayor profundidad. Luego, se procede a formular un informe general con los resultados y conclusiones en torno a la evidencia estudiada.

La estructura de la investigación contiene tres capítulos; *Capítulo I el Marco Teórico*, el cual busca dar una conceptualización y bases de la investigación que beneficien o aporten el posterior estudio, en este caso, cuáles son las Habilidades Directivas; *Capítulo II la Presentación del Caso*, identificación del contexto general el cual el estudio se basa, en donde se plantea cuales son las Habilidades Directivas de la Industria Minera; y *Capítulo III el Caso Piloto*, caso relevante o base, analizado con mayor profundidad, el cual se estudiarán las estrategias utilizada para desarrollar Habilidades Directivas. Además, se realizará un *Análisis de Evidencia del Caso* en los capítulos II y III, que aportarán a la *Conclusión* la cual analiza el comportamiento de patrones, (Teoría versus Práctica).

Existe abundante material para generar un estudio que satisfaga las necesidades de la investigación en cuestión. Específicamente se utilizará como base la investigación de David Whetten y Kim Cameron, libro “Desarrollo de Habilidades Directivas”. Además se tiene acceso a información de una importante empresa del rubro de la minería posicionada en Chile llamada Barrick, la cual proporcionará el material de primera fuente, a través de reuniones con el área de Recursos Humanos, responsable de los programas de capacitación para generar Habilidades en el personal. Este caso entregará una amplia información gracias a su accesibilidad y disponibilidad de tiempo para analizar con profundidad.

Introducción al Capítulo I.

En los últimos años se ha visto un gran cambio en las organizaciones a nivel mundial, cambios acelerados por la globalización de la economía, la introducción de nuevas tecnologías y fundamentalmente el desarrollo del capital humano. Estos cambios han modificado sustancialmente los niveles de competitividad entre empresas.

En este nuevo ambiente competitivo, el rol de la organización es atraer, retener y desarrollar al mejor talento posible, de acuerdo a las capacidades y habilidades necesarias para lograr la diferenciación entre sus competidores, especialmente el desarrollar habilidades en los niveles jerárquicos más altos de las organizaciones, pues es éste el motor fundamental para un exitoso desempeño de las organizaciones para alcanzar sus objetivos y mantenerse en la industria.

En el Capítulo I se nombrarán y detallarán las Habilidades Directivas esenciales que se deben desarrollar para lograr ser un exitoso directivo, obtener destreza en las relaciones interpersonales y alcanzar que la organización sea potencialmente rica en talento humano, el recurso más importante y escaso que hoy las organizaciones intentan retener y desarrollar para lograr un efectivo éxito empresarial.

I. Concepto Habilidades Directivas.

Varias características demarcan las habilidades directivas y las diferencian de otros tipos de características y prácticas directivas. Primero, las **habilidades son conductuales**, no son atributos de la personalidad. Las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones y que conducen a ciertos resultados. Además las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencias de los atributos.

Segundo, las habilidades directivas **son controlables**. El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control de individuo. Las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos.

Tercero, las habilidades directivas **se pueden desarrollar**. El desempeño puede mejorar. Los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades a través de la práctica y la retroalimentación.

Cuarto, las habilidades directivas están **interrelacionadas y sobrepuestas**. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Los directivos eficaces deben depender de combinaciones de las habilidades para lograr resultados deseados y flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.

Quinto, las habilidades directivas a veces son ***contradictorias o paradójicas***. Por ejemplo, no están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo ni exclusivamente hacia el individualismo. También son capaces de ser flexibles y creativos y a la vez ser controlados, estables y racionales.

Las habilidades directivas están ligadas a un conocimiento básico más complejo que otros tipos de habilidades y están inherentemente conectadas a la interacción con otros individuos. Por otro lado, lo que sí tiene en común todas las habilidades es el potencial de mejorar a través de la práctica. Al mismo tiempo, la práctica sin el conocimiento conceptual necesario es ineficaz.¹

II. Habilidades directivas Esenciales.

Durante años se han estudiado a los más exitosos directivos de las más importantes empresas, buscando identificar cuáles son las habilidades características de los directivos más eficaces en relación a los atributos que asociaban con la eficacia administrativa. Los numerosos análisis produjeron alrededor de 10 habilidades con mayor frecuencia identificadas, los cuales se separaron en tres grandes grupos identificables².

El primer grupo contiene las ***habilidades personales***: Desarrollo del Autoconocimiento; Manejo del estrés personal y Solución analítica y creativa de los problemas. Estas

¹ Desarrollo de Habilidades Directivas. Sexta Edición. David Whetten y Kim Cameron.

² 402 directivos calificados como altamente eficaces, Estudio realizado por D. Whetten y K. Cameron.

habilidades se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionen con la administración del propio yo. Cada habilidad depende de las demás para que se desempeñe con éxito.

El segundo grupo se concentra en las **habilidades interpersonales**: Comunicación de apoyo; Ganar poder e influenciar; Motivación a los demás, y Manejo de conflictos. Estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con los demás.

Finalmente el tercer grupo contiene las **habilidades grupales**: Facultamiento y delegación; Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo; y Dirección hacia el cambio positivo. Estas habilidades se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando se participa en grupos de personas, ya sea como líder o como miembro de un equipo.

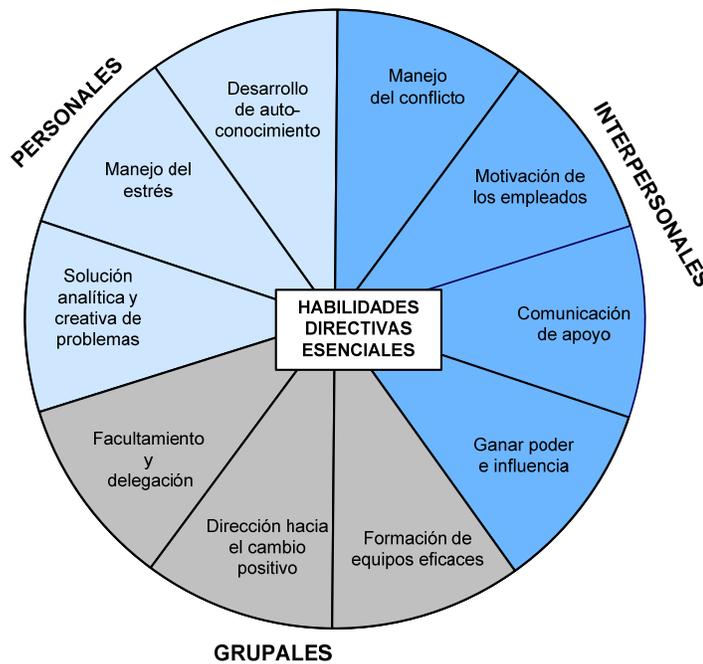


Figura 1. Habilidades Directivas Esenciales.

1. Desarrollo del Autoconocimiento.

Durante más de 300 años, el conocimiento del yo interno ha sido considerado el punto central del comportamiento humano. Recientemente, la investigación acerca del concepto de inteligencia emocional (es decir, la capacidad de manejarse a uno mismo y de manejar las relaciones con los demás) ha sido identificada como uno de los factores más importantes del éxito entre líderes y directivos.³

El conocimiento de uno mismo (compuesto por el autoconocimiento, la introspección y la comprensión de uno mismo) es esencial para el funcionamiento productivo personal e interpersonal de una persona y en la comprensión y empatía hacia otras personas. No podemos mejorar o desarrollar nuevas capacidades a menos que sepamos el nivel de capacidad que poseemos actualmente. Además el conocimiento personal nos permite reconocer nuestros propios dones y fortalezas especiales para capitalizar nuestros talentos.

1.1. Áreas importantes de autoconocimiento

Cuatro de las áreas más críticas del autoconocimiento son la clave para desarrollar una administración exitosa. Estas áreas representan un conjunto limitado de factores, pero se ha encontrado que son importantes pronosticadores de diversos aspectos del desempeño eficaz de las habilidades directivas, tales como: lograr el éxito en la vida,

³ Boyatzis, Goleman & Rhee, 1999; Goleman, 1998.

desempeñarse eficazmente en equipos, tomar decisiones competentes, aprendizaje y desarrollo de por vida, creatividad, competencia en comunicación y facultarse a sí mismo. Estas áreas del autoconocimiento son; los valores, estilo de aprendizaje, orientación hacia el cambio y orientación interpersonal.⁴

1.1.1. Valores

Los valores se encuentran entre las características más estables y duraderas de los individuos. Son los cimientos sobre los cuales se forman las actitudes y las preferencias personales. Son la base para las decisiones cruciales y nuestras concepciones de lo que es “bueno”.

1.1.2. Estilo de aprendizaje

El estilo de aprendizaje se refiere a la inclinación que cada uno de nosotros tiene que percibir, interpretar y responder la información de una manera determinada. Si las personas dejan de aprender, rápidamente se vuelven obsoletas. Por lo tanto, el aprendizaje de por vida es un requisito fundamental para vivir de forma exitosa, sin mencionar para la habilidad directiva exitosa.

1.1.3. La orientación hacia el cambio

La orientación hacia el cambio identifica la adaptabilidad de los individuos. Incluye el grado al que los individuos son tolerantes ante condiciones ambiguas y el grado al que se sienten inclinados a aceptar la responsabilidad personal por sus acciones bajo condiciones cambiantes.

⁴ Desarrollo de Habilidades Directivas. Sexta Edición. David Whetten y Kim Cameron.

1.1.4. La orientación interpersonal

La cuarta área crítica de autoconocimiento difiere de los otros tres en cuanto a que se relaciona con tendencias de comportamiento y relaciones con otras personas, no sólo con las inclinaciones personales y con los atributos psicológicos. El trabajo del directivo se ha caracterizado como excesivamente interpersonal, por esta razón la orientación interpersonal es un aspecto importante del autoconocimiento.

Cuando las personas forman relaciones, se desarrollan tres necesidades interpersonales que deben ser satisfechas⁵:

- La primera es la necesidad de **inclusión**. Todo el mundo necesita mantener una relación con otras personas, ser incluido e incluir en sus actividades a los demás.
- Una segunda necesidad interpersonal es la necesidad de **control**. Esta es la necesidad para mantener un equilibrio satisfactorio de poder e influencia en las relaciones.
- Una tercera necesidad es la necesidad de **afecto**, o la necesidad de formar relaciones personales cercanas con otras personas. Esta necesidad incluye las necesidades de calidez, intimidad y comportamientos abiertos.

⁵ Desarrollo de Habilidades Directivas. Sexta Edición. David Whetten y Kim Cameron.

2. Manejo del Estrés Personal

El manejo del estrés es una de las habilidades administrativas más cruciales y menos atendidas dentro del repertorio de un directivo competente. El estrés puede producir efectos devastadores. Las consecuencias personales pueden ir desde la incapacidad para concentrarse, ansiedad y depresión hasta desordenes estomacales, baja resistencia a las enfermedades y enfermedades al corazón. Para las organizaciones, las consecuencias van desde el ausentismo y la insatisfacción laboral hasta altas tasas de accidentes y rotación.

2.1. El papel del directivo

No sólo los resultados del estrés afectan negativamente a los empleados en el lugar de trabajo, sino que también impiden drásticamente conductas directivas eficaces, como escuchar, tomar buenas decisiones, resolver problemas eficazmente, planear y generar nuevas ideas. Por lo tanto, desarrollar la habilidad de manejar el estrés, puede tener ganancias significativas. La capacidad de manejar apropiadamente el estrés no solo mejora el desarrollo personal individual sino que también puede tener un impacto enorme en la línea de fondo de organizaciones enteras.

2.2. Factores del estrés y Estrategias de Eliminación.

2.2.1. Tiempo.

El factor estresante de tiempo, generalmente resulta de tener demasiado que hacer en muy poco tiempo. La estrategia de eliminación del estrés causado por el tiempo es manejando eficaz y eficientemente el tiempo y delegando.

2.2.2. De encuentro

Los factores estresantes de encuentro son aquellos que resultan de las interacciones interpersonales. Es posible eliminar el estrés mediante colaboración y construcción de equipos e inteligencia emocional.

2.2.3. De situación

Los factores estresantes de la situación, surge del ambiente en el que una persona vive o de las circunstancias de un individuo. Para eliminar el estrés causado por estas situaciones es mediante el rediseño del trabajo.

2.2.4. Anticipatorios

Los factores estresantes anticipatorios incluyen eventos potencialmente desagradables que amenazan con ocurrir, cosas desagradables que aún no han sucedido, pero que pueden pasar. El estrés resulta de la anticipación o temor de un evento. La estrategia de eliminación del estrés anticipatorio es estableciendo metas y otorgando pequeños triunfos.⁶

⁶ Desarrollo de Habilidades Directivas. Sexta Edición. David Whetten y Kim Cameron.

3. Solución Analítica y Creativa de problemas.

La solución de problemas es una habilidad que se requiere para cada persona en casi todos los aspectos de su vida. El trabajo del directivo, en particular, es inherentemente de solución de problemas. Si no hubiera problemas en las organizaciones, no habría necesidad de directivos. Por lo tanto, es difícil concebir un solucionador de problemas incompetente teniendo éxito como directivo.

3.1. Fases en la solución de problemas analíticos.

Los directivos eficaces son capaces de resolver problemas, tanto de forma analítica como creativa. La solución eficaz de problema confía en un método sistemático lógico e incluye cuatro etapas que se explican a continuación.

- **Definición del problema:** El primer paso es definir el problema. Esto incluye diagnosticar una situación para que el enfoque esté en el problema real, no sólo sus síntomas. Definir el problema requiere una amplia búsqueda de información.
- **Generación de Alternativas:** El segundo paso es generar soluciones alternativas. Esto requiere posponer la selección de una solución hasta que se hayan propuesto distintas alternativas.
- **Evaluación de alternativas:** El tercer paso en la solución de problemas es evaluar y seleccionar una alternativa. Se debe considerar las ventajas y desventajas de las alternativas propuestas, antes de la selección final. Para solucionar la mejor alternativa con habilidad se debe juzgar que la alternativa no

cause otros problemas no previstos, todos los individuos acepten la alternativa, la ejecución sea probable y que la alternativa decaiga dentro de las restricciones organizacionales.

- **Poner en práctica la solución:** El paso final es llevar a cabo y dar seguimiento a la solución.

3.2. Impedimentos para la solución creativa de problemas

La solución creativa de problemas se enfoca en generar algo, el problema es que a la mayoría de la personas se les dificulta solucionar los problemas en forma creativa. Esto sucede porque han desarrollado ciertos bloqueos conceptuales en sus actividades de solución de problemas, de los cuales no están siquiera concientes. Los cuatro tipos de bloqueos conceptuales que inhiben la solución de problemas creativos son⁷.

- Pensamiento vertical, definir el problema en una sola forma sin considerar visiones alternativas.
- Estereotipo basado en la experiencia pasada. Los problemas presentes son vistos sólo como variaciones de los problemas pasados.
- No filtrar la información irrelevante o encontrar la información necesaria.
- Falta de cuestionamiento, no hacer preguntas o desviación hacia la actividad en vez del trabajo mental.

⁷ Desarrollo de Habilidades Directivas. Sexta Edición. David Whetten y Kim Cameron.

4. Comunicación de apoyo.

La comunicación de apoyo es la comunicación que busca preservar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que están abordando el problema en cuestión. Le permite proporcionar retroalimentación negativa, o resolver un asunto difícil con otra persona, y como resultado fortalecer su relación.⁸

Mucho de lo que se ha escrito acerca de la comunicación interpersonal se enfoca en la exactitud de la información que está siendo comunicada. El énfasis se pone generalmente en la certeza de que los mensajes se transmiten y se perciben con poca alteración o variación del intento original. La habilidad en la comunicación de más importancia es la habilidad de transmitir mensajes claros y precisos.

La comunicación de apoyo tiene ocho principios, los cuales son:

- **Congruente.** Enfocarse en los mensajes honestos en los cuales las afirmaciones verbales concuerden con los pensamientos y sentimientos.
- **Descriptiva.** Enfocarse en describir un suceso objetivo y ofrecer una sugerencia alternativa.
- **Orientada al problema.** Enfocarse a los problemas y cuestiones que pueden ser cambiados y no en las personas y en sus características.
- **Validar.** Enfocarse en establecer que en la comunicación haya respeto, flexibilidad, colaboración y áreas de acuerdo.

⁸ Desarrollo de Habilidades Directivas. Sexta Edición. David Whetten y Kim Cameron.

- **Específica.** Enfocarse en eventos o comportamientos específicos, evitando afirmaciones generales, extremas o estatutos excluyentes.
- **Conjuntiva.** Enfocarse en afirmaciones que fluyen entre lo que se ha dicho previamente y facilitar la interacción.
- **Propia.** Enfocarse en tomar responsabilidad de sus propias expresiones mediante el uso de pronombres personales (yo).
- **Escucha comprensiva, no unilateral.** Enfocarse en usar diferentes respuestas apropiadas, con inclinación hacia respuestas consistentes.

4.1. Coaching y consultoría

Los principios de la comunicación de apoyo son mejor entendidos y más útiles cuando se aplican a tareas de comunicación interpersonal calificadas como las que mayor reto representan para los directivos: entrenar y consultar a los subordinados. En el entrenamiento, los directivos comparten consejos e información o establecen estándares para ayudar a los subordinados a mejorar sus habilidades laborales. En consultoría, les ayudan a reconocer y abordar problemas que impliquen sus estados mentales, emociones o personalidades. Por ello, el entrenamiento se enfoca en las habilidades, y la consultaría en las actitudes⁹.

⁹ Desarrollo de Habilidades Directivas. Sexta Edición. David Whetten y Kim Cameron.

5. Ganar poder e influenciar.

El poder se define como el potencial para influir sobre un comportamiento. Un directivo tiene el poder de generar influencia dentro de una organización independiente si es dirigido a sus subordinados o a cargos más altos. Los directivos emplean su poder para fomentar los objetivos de la organización, en tanto que aquéllos con visión de poder personal tienden a utilizar su poder para provecho personal.

La relación entre poder y efectividad personal se ilustra en la figura 2. Tanto una falta de poder como un abuso del mismo son igualmente debilitadores y contraproducentes. En contraste, el facultamiento (empowerment) emplea suficiente cantidad de poder personal para alcanzar niveles de efectividad elevados.

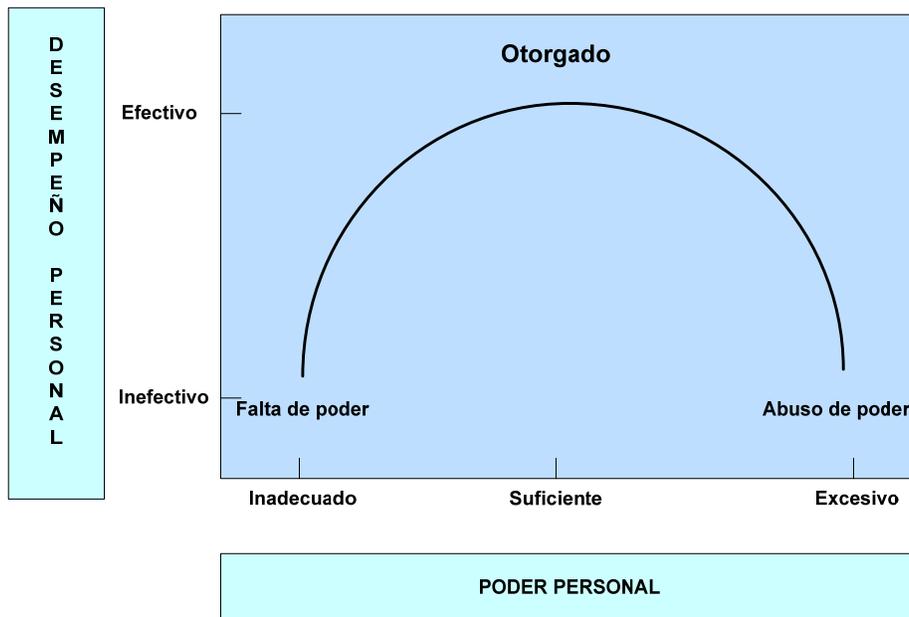


Figura 2. Modelo Poder Personal.

El propósito es que los directivos se “mantengan en la cima de la curva de poder”. Esto se logra con la ayuda de dos habilidades directivas específicas:

- Obtención de poder (vencer los sentimientos de impotencia).
- Conversión eficaz del poder en influencia interpersonal de manera que eviten el abuso de poder.¹⁰

5.1. Estrategias para ganar poder en las organizaciones.

Estas son las Fuentes de poder personal y las Fuentes de poder mediante la posición dentro de la empresa:

- **Fuentes de poder personal**

Cuatro características principales forman importantes fuentes de poder. Estas son, la **pericia**, refleja conocimiento y las habilidades técnicas; **el atractivo personal**, incluye el encanto afectivo; **el esfuerzo**, sugiere el compromiso y la motivación, y **la legitimidad**, expresa credibilidad.

- **Fuentes de poder – posición**

La naturaleza de la posición y de las asignaciones de trabajo juega un rol importante. Hay cinco características importantes de una posición, responsables de su potencial de poder en una organización: la **centralidad** es el acceso a información dentro de una red de comunicación; la **flexibilidad** es la cantidad de

¹⁰ Desarrollo de Habilidades Directivas. Sexta Edición. David Whetten y Kim Cameron.

libertad concedida en una posición; la **visibilidad** corresponde al grado con el cual el desempeño de las tareas es observado por personas influyentes en la organización y la **relevancia** es el alineamiento de las tareas asignadas y prioridades organizacionales.

5.2. Transformación del poder en influencia

Una vez analizada la habilidad para ganar poder, ahora pondremos nuestra atención en la conversión del poder en influencia. Este concepto requiere la comprensión de la diferencia entre poder e influencia.

Las personas con influencia tienen poder, pero no todas las personas con poder tienen influencia. La influencia en realidad implica asegurar el consentimiento de los demás para trabajar juntos en el logro de un objetivo. La capacidad para transformar el poder en influencia depende de conseguir el consentimiento de los demás en una forma que engendre apoyo y compromiso, en vez de resistencia y resentimiento.¹¹

¹¹ Desarrollo de Habilidades Directivas. Sexta Edición. David Whetten y Kim Cameron.

6. Motivación a los demás.

Cuando los empleados fracasan en satisfacer sus expectativas de desempeño, los supervisores tienden a culpar por este resultado al esfuerzo insuficiente, muchas veces expresado en términos de falta de interés o compromiso.

La motivación representa el deseo y compromiso de un empleado para desempeñarse y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo.

6.1. La visión integradora de la motivación.

Los directivos eficaces destinan suficiente tiempo a animar y fortalecer la motivación de sus subordinados, lo que se refleja en su esfuerzo e interés. Los programas de motivación eficaces no sólo pueden, sino que se deben enfocar en aumentar tanto la satisfacción como la productividad.

Los directivos son contratados por los propietarios para velar por sus intereses. Esto conlleva a mantener empleados responsables de producir resultados satisfactorios. Los directivos que **enfatan la satisfacción** con exclusión del desempeño serán considerados como personas agradables, pero su estilo de dirección complaciente perjudica el desempeño de sus subordinados.

Un fuerte **énfasis en el desempeño** para exclusión de la satisfacción es igualmente ineficaz. En esta situación, los directivos tienen poco interés en cómo se sienten los

empleados acerca de sus trabajos. Por lo tanto, aunque la explotación puede incrementar la productividad en el corto plazo, sus efectos a largo plazo por lo general disminuyen la productividad por el creciente ausentismo, la rotación de empleados y en algunos casos hasta el sabotaje y la violencia.

Cuando los directivos no hacen **énfasis ni en la satisfacción ni en el desempeño**, están ignorando sus responsabilidades. La negligencia resultante refleja falta de dirección. No existe un liderazgo real, en el sentido de que los empleados no reciban ni prioridad ni dirección. Paralizados entre lo que ellos consideran ser opciones mutuamente excluyentes de enfatizar el desempeño o la satisfacción, los directivos no eligen ninguna.

La estrategia de motivación integrante **enfatiza por igual el desempeño y la satisfacción. La visión integradora de la motivación** propone que aunque la importancia del empleado parezca buena sobre lo que hace y cómo es tratado no se puede minimizar, esta preocupación no debe desmerecer la responsabilidad de la dirección de conservar a las personas responsables para lograr resultados. Los directivos deben evitar la doble trampa de trabajar para originar un estado de ánimo alto en los empleados por su propio bien, o presionar por resultados de corto plazo en detrimento del compromiso a largo plazo. Los mejores directivos tienen personas productivas que también están satisfechas con su ambiente laboral.¹²

¹² Desarrollo de Habilidades Directivas. Sexta Edición. David Whetten y Kim Cameron.

7. Manejo de conflictos.

El conflicto interpersonal es una parte esencial y omnipresente en la vida organizacional. De hecho, dadas las tendencias actuales de los negocios, la globalización y la fusión de empresas, la forma como diferentes organizaciones y culturas manejan el conflicto es un pronosticador del éxito organizacional. El conflicto es la sangre vital de las organizaciones vibrantes, progresistas y estimulantes.

Sin embargo, el conflicto muchas veces produce resultados dañinos. Por ejemplo, algunas personas tienen muy baja tolerancia para el desacuerdo, resultante de problema familiar, de valores culturales o características personales.

7.1. Tipos de conflictos.

Existen dos características críticas de identificación de conflictos: foco y fuente. Al entender el foco de conflicto, obtenemos una apreciación qué está alimentando el conflicto, y al aprender la fuente de conflicto, entendemos mejor cómo comenzó¹³.

7.1.1. Foco del Conflicto.

- **Conflicto enfocado en las personas** se refiere a la clase de confrontaciones “personales” en las cuales el nivel de afectación es alto y el calor emocional intenso es propenso a ser avivado por la indignación moral.

¹³ Desarrollo de Habilidades Directivas. Sexta Edición. David Whetten y Kim Cameron.

- **Los conflictos enfocados en el asunto en particular** son más parecidos a negociaciones racionales, las cuales pueden verse como “un proceso de toma de decisiones interpersonales en donde acuerdan cómo asignar recursos”. Los directivos por lo general actúan como personas, representando los intereses de su departamento, función o proyecto.

7.1.2. Fuente del conflicto.

- **Diferencias personales:** Sus valores y necesidades han sido moldeados por diferentes procesos de socialización, según sus tradiciones culturales y familiares, nivel de educación, grado de experiencia, etc. Sus interpretaciones de los eventos y sus expectativas acerca de las relaciones con los demás en la organización variarán de manera considerable.
- **Deficiencias en la información:** Un importante mensaje puede no recibirse, las intrusiones del jefe pueden ser malinterpretadas, o los encargados de la toma de decisiones pueden llegar a conclusiones diferentes. Los conflictos basados en los malos entendidos o falta de información tienden a ser objetivos; por lo tanto, en general aclarar los mensajes previos u obtener información adicional resuelve la disputa.
- **Estrés ambiental:** Los conflictos que radican en las diferencias personales y en la incompatibilidad de funciones están atascados en gran medida por un entorno estresante.

8. Facultamiento y Delegación

8.1. El Facultamiento.

Facultamiento significa proporcionar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen, más que hacerlos que hagan lo que el directivo quiere. El facultamiento se enfoca en las formas en que los directivos pueden diseñar una situación de trabajo para que fortalezca y proporcione aliento intrínseco a los empleados. En el contexto de dicha estrategia, los trabajadores cumplen con actividades porque están intrínsecamente atraídos por ellas, no debido a un sistema de recompensa extrínseco o a una técnica de influencia¹⁴.

8.1.1. Factores de inhibición del facultamiento

Muchos directivos y empleados están reacios a aceptar el facultamiento. Una razón para esto son las actitudes personales de los directivos:

- **Actitudes acerca de los subordinados:** Los directivos piensan que sus subordinados no son suficientemente competentes para cumplir con el trabajo.
- **Inseguridades personales:** Algunos directivos temen perder el reconocimiento y las recompensas.
- **Necesidades de control:** Los directivos tienen alta necesidad de estar a cargo y de dirigir. Suponen que la ausencia de una dirección llevará a una confusión, frustración y fracaso por parte de los empleados.

¹⁴ Desarrollo de Habilidades Directivas. Sexta Edición. David Whetten y Kim Cameron.

8.2. Delegación del trabajo

Es imposible para un directivo realizar todo el trabajo necesario para cumplir la misión de una organización, así que el trabajo y la responsabilidad por realizar deben ser delegados a los demás. La delegación incluye la actividad de trabajo a otras personas, y es una actividad inherentemente relacionada con todas las posiciones directivas. Delegación normalmente se refiere a la asignación de una actividad, está enfocada al trabajo. Por otro lado, el facultamiento se enfoca en los sentimientos de los individuos.¹⁵

8.3. Ventajas de la delegación con facultamiento

La delegación con facultamiento puede ayudar a desarrollar las habilidades de los subordinados y el conocimiento para que aumente su eficacia. La delegación también puede utilizarse para demostrar responsabilidad y confianza en la persona que recibe la actividad. Además la delegación con facultamiento puede utilizarse para mejorar el compromiso de los individuos que reciben el trabajo.

El facultamiento a los directivos puede asegurar que no ocurran propósitos cruzados en la delegación y que distintas actividades no produzcan efectos contradictorios.

¹⁵ Desarrollo de Habilidades Directivas. Sexta Edición. David Whetten y Kim Cameron.

9. Formación de equipos Eficaces.

9.1. Equipos lideres.

En los equipos altamente eficaces, el comportamiento de los miembros es interdependiente y las metas personales están subordinadas al cumplimiento de la meta del equipo. Hay compromiso y un deseo de afiliación al equipo. Entonces, un reto fundamental es encontrar formas de crear estos elementos de un equipo eficaz¹⁶. Se necesita dos aspectos esencialmente críticos para liderar equipos:

- **Desarrollo de la credibilidad**

Los líderes efectivos tienen el respeto y el compromiso de los miembros del equipo. Establecer la credibilidad y la capacidad para influir en los miembros del equipo son los primeros retos fundamentales que enfrentan los líderes del equipo.

- **Articulación de una visión**

Una vez que los miembros del equipo tienen confianza en el líder, entonces es posible que él manifieste una visión motivadora para el equipo. Todos los equipos tienen metas y objetivos específicos para llevar a cabo, pero una visión es algo diferente. Ayuda a dilucidar los valores principales y principios fundamentales que guiarán al equipo al futuro. Da sentido de dirección.

¹⁶ Desarrollo de Habilidades Directivas. Sexta Edición. David Whetten y Kim Cameron.

9.2. Afiliación a un equipo

La mayor parte de las veces, muchos no actuaremos como líderes de los equipos en los que participamos. Aunque se quiera preparar para los roles de liderazgo que tendrá en el futuro, la mayor parte de las veces seremos miembro activo de un equipo, trabajaremos para el bien común del grupo más que ser la persona a cargo. Por fortuna, como miembro de un equipo puede ser al menos tan eficaz como lo puede ser el líder del equipo.¹⁷

Los equipos de trabajo enfrentan dos retos principales: cumplir con la actividad asignada y construir unidad y colaboración entre los miembros del equipo. Es difícil para los miembros del equipo enfatizar los dos tipos de roles, algunos miembros del equipo tienden a estar más enfocados en la actividad, en tanto que otros se enfocan más en las relaciones.

9.3. Etapas de desarrollo del equipo

Sin importar si desempeña el rol de líder o miembro del equipo, con el fin de funcionar de manera eficaz en un equipo es importante que se entienda que todos los equipos progresan mediante etapas de desarrollo. Estas etapas ocasionan que la dinámica dentro de un equipo cambie, igual que las relaciones entre los miembros del equipo, y que se modifiquen los comportamientos del líder.

¹⁷ Desarrollo de Habilidades Directivas. Sexta Edición. David Whetten y Kim Cameron.

En esta sección se nombrarán las cuatro etapas principales por las que pasan los equipos, desde las primeras etapas del desarrollo, hasta una etapa de maduración¹⁸.

- **Formación:** El equipo se enfrenta a la necesidad de familiarizarse con sus miembros, formar relaciones y establecer la confianza. Se necesita claridad de dirección de los líderes del equipo.
- **Normatividad:** El equipo se enfrenta a la creación de cohesión, unidad y diferenciar roles. Se requiere que los líderes del equipo fomenten el compromiso con una visión.
- **Tormenta:** El equipo se enfrenta a desacuerdos y la necesidad de manejar el conflicto. Los retos incluyen superar el pensamiento grupal. Se requiere de los líderes del equipo un enfoque en la mejora del proceso.
- **Desempeño:** El equipo se enfrenta a la necesidad de una mejora. Se requiere que los líderes del equipo apoyen las nuevas ideas de los miembros, faciliten su puesta en práctica y fomenten el desempeño extraordinario.

¹⁸ Desarrollo de Habilidades Directivas. Sexta Edición. David Whetten y Kim Cameron.

10. Liderar el cambio positivo

Los directivos no pueden tener éxito si no son buenos líderes y los líderes no pueden tener éxito si no son buenos directivos. La dirección y el liderazgo eficaz son en gran medida inseparables.

Liderar el cambio y manejar la estabilidad, establecer visión y cumplir con los objetivos, romper las reglas y vigilar el cumplimiento, aunque sea paradójico, son requerimientos para ser exitosos. Nadie nació como líder ni sin las habilidades que lo podrían facultar como líder. Por otro lado, liderar un cambio incluye un conjunto de habilidades complejo y difícil de dominar, así que se requiere ayuda con el fin de hacerlo en forma exitosa.

Liderar el cambio es contradictorio a los requerimientos comunes de asegurar la condición de predecible y constante, creando mayor incertidumbre. La habilidad de liderar el cambio va en contra de lo que las organizaciones están diseñadas para hacer. Todavía más importante, liderar un cambio positivo es distinto de simplemente liderar el cambio ordinario en una organización. Liderar un cambio positivo en las organizaciones es inusual y difícil, y requiere un conjunto de habilidades especiales¹⁹.

¹⁹ Desarrollo de Habilidades Directivas. Sexta Edición. David Whetten y Kim Cameron.

10.1. Habilidades para liderar el cambio positivo

Liderar el cambio positivo es una habilidad directiva que se enfoca en desatar el potencial positivo humano. El cambio positivo permite a los individuos experimentar la apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo. Se enfoca en el bienestar humano; fomenta la desviación positiva; reconoce que el cambio positivo incluye el corazón, así como la mente.

Las cinco habilidades fundamentales de dirección para liderar eficazmente un cambio positivo son:

- **Establecer un clima de positivismo:** El cambio constante es típico de todas las organizaciones. Un líder que se enfoca en el cambio positivo es raro y valioso.
- **Crear la disposición para el cambio:** Los individuos deben sentir una necesidad de cambio y entender su importancia y urgencia.
- **Expresar una visión futuro positivo:** Este tipo de visión aborda un deseo humano básico: realizar algo que haga una diferencia, algo que tenga un impacto duradero.
- **Generar un compromiso con la visión:** Una vez que esta visión se ha expresado, es necesario que los líderes ayuden a los miembros de la organización a comprometerse con esa visión, a adoptar la visión como suya propia y a trabajar hacia su cumplimiento.
- **Institucionalizar la visión:** El reto final de los líderes de un cambio positivo es hacer del cambio una parte de la vida organizacional continua.

Reflexión del Capítulo I.

Sin duda las habilidades directivas son esenciales para un eficiente desempeño al interior de la organización, las relaciones interpersonales y el éxito de una organización. Desarrollar estas habilidades beneficia tanto al directivo en forma personal como a la organización. Desarrollar habilidades directivas transforma a las organizaciones en competitivas frente a las masivas amenazas de otros sectores industriales.

Ilustrando en este capítulo cada una de estas diez habilidades que se deben desarrollar para la dirección efectiva, se puede deducir:

1. El desarrollo del Autoconocimiento es fundamental para las relaciones interpersonales. No podemos mejorar o desarrollar nuevas capacidades sin conocer el nivel de capacidad que poseemos actualmente y eso se logra relacionándonos con los demás. Aprender a discernir son los resultados que se pueden obtener con el autoconocimiento y la adaptabilidad frente a los cambios en estos escenarios turbulentos.

2. Desarrollar manejo del estrés es una de las habilidades administrativas más cruciales y menos atendidas. El estrés puede producir efectos devastadores, en términos de dirección impide realizar de forma eficiente los roles administrativos y toma de decisiones. Se deben eliminar los factores contraproducentes del estrés, principalmente el que genera la falta de control del tiempo.

3. La solución analítica de problemas es darle sentido y consistencia a la problemática de una forma ordenada y lógica. Sin embargo, la complejidad está en la creatividad. En la medida que se pueda eliminar los bloqueos conceptuales en los procedimientos, el directivo podrá generar soluciones creativas sin restricciones, mientras tenga lógica.

4. La habilidad de comunicación de apoyo es imprescindible en la transmisión de mensajes claros y precisos. Las decisiones acertadas dependen de tal precisión. Sin embargo una efectiva implementación de comunicación es el Coaching, los directivos comparten consejos e información o establecen estándares para ayudar a los subordinados a mejorar sus habilidades laborales mientras que la Consultaría en las actitudes.

5. Es de vital importancia que a través de la habilidad de **poder e influenciar** el directivo pueda otorgar una eficiente orientación sobre la visión y los objetivos de la empresa y la responsabilidad del compromiso organizacional, sin exceder en el abuso de poder.

6. La motivación representa el deseo y compromiso de un empleado para desempeñarse y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo. La estrategia de motivación de los directivos debe enfatizar por igual el desempeño y la satisfacción con su ambiente laboral.

7. El conflicto es vital en las organizaciones, pues enciende la creatividad, estimula la innovación y fomenta el mejoramiento personal. Sin embargo el conflicto muchas veces produce resultados dañinos. El desafío de los directivos está en poder identificar cual es el foco del conflicto y la fuente para poder resolver de manera efectiva las disputas interpersonales.

8. La delegación con facultamiento puede ayudar a desarrollar las habilidades de los subordinados y el conocimiento para que aumente el dominio personal. La delegación puede utilizarse para demostrar responsabilidad, confianza y compromiso en la persona que recibe la actividad.

9. En los equipos altamente eficaces hay compromiso y un deseo de afiliación al equipo. Establecer la credibilidad y manifestar una visión son los primeros retos fundamentales que enfrentan los líderes del equipo. Sin embargo, a veces seremos miembro activo de un equipo, trabajaremos para el bien común del grupo más que ser la persona a cargo. El reto fundamental como miembro de un equipo es cumplir con la actividad asignada y colaboración para el éxito grupal.

10. El cambio positivo permite a los individuos la vitalidad y significado en su trabajo, establecer visión y romper las reglas, aunque sea paradójico, son requerimientos para ser exitosos. Liderar un cambio positivo es distinto de simplemente liderar el cambio ordinario en una organización. Los que nos lleva a una organización con iniciativas competitivas.

Introducción Capítulo II.

El objetivo de todo buen directivo es que las organizaciones que lideran sean productivas en, al menos, dos sentidos: donde la organización logre crecientes desafíos compitiendo exitosamente en un escenario global y donde el trabajo sea más humano, creativo y enriquecedor tanto para los directivos, los equipos de trabajo y la organización en general.

La industria minera chilena no es ajena a esta realidad y está pasando por un proceso de transformación para enfrentar con éxito a otros sectores industriales.

Los directores de las empresas mineras en Chile han sabido emprender con estos nuevos desafíos que exige la actual competencia sectorial, por lo que los ha llevado a la cima, reconociéndose a Chile como país minero, abriendo pasos con grandes miras al futuro. Es la actividad productiva más característica y relevante de Chile, y la principal fuente impulsora del crecimiento económico y del bienestar social del país.

En éste capítulo se brindará una perspectiva general de la industria minera en Chile para conocer sus alcances y logros, además de otorgar una perspectiva global del aporte, desafíos y oportunidades que enfrenta la minería, con el fin de conocer la gestión de los directivos, además de realizar un análisis con una visión sistemática de sus Habilidades Directivas desarrolladas en torno al éxito que impulsa hoy a la industria más exitosa de Chile, La industria de la Gran Minería.

1. Actividad Minera en Chile.

Desde el siglo XVI en adelante, Chile ha estado marcado por su condición de país minero. Si en el período colonial fueron el oro y la plata los que atrajeron a conquistadores y colonos, en el siglo XIX, el cobre, el carbón y el salitre hicieron posible la expansión económica.

Ya en el siglo XX, el advenimiento de la gran minería del cobre transformó al país en uno de los principales productores mundiales del metal rojo. Éste, junto al carbón, el petróleo y otros minerales no metálicos, hizo de la actividad minera una de las bases de la economía nacional.

La minería es la principal actividad vinculada al comercio exportador (40% de las exportaciones del país)²⁰. La mayor parte de esta actividad se concentra en el norte del país, en los ambientes áridos y semiáridos de las regiones de Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo, aunque existe una actividad importante en las regiones de Valparaíso, O'Higgins y Magallanes.

El cobre representa el 38% de las exportaciones totales del país. En el ámbito mundial, Chile produce cerca del 30% del total de este mineral. Se denomina gran minería del cobre a la que desde la nacionalización en 1971 es de propiedad estatal, administrada por Codelco. Está integrada por Chuquibambilla (región de Antofagasta), que aporta el 14.4% de la producción nacional, El Salvador (región de Atacama), Andina (región de

²⁰ <http://www.saladehistoria.com/geo/Cont/C065.htm>.

Valparaíso), El Teniente (región de B. O'Higgins) y Radomiro Tomic (región de Antofagasta). En su conjunto representa el 35% de la producción nacional.

Otra importante empresa estatal es la Empresa Nacional de Minería (Enami) que compra concentrados y minerales a los medianos y pequeños productores para fundirlos en sus instalaciones de Paipote y Ventanas.

Desde mediados de la década de 1980, la propiedad de los yacimientos mineros en Chile viene experimentando un cambio sustancial, por el aumento de la inversión privada y por la presencia de capitales extranjeros. La minería privada produce el 65% del cobre chileno. Destacan La Escondida (región de Antofagasta), que produce el 22% del total nacional, Doña Inés de Collahuasi (región de Tarapacá) y Los Bronces (región Metropolitana).²¹

²¹ <http://www.saladehistoria.com/geo/Cont/C065.htm>.

2. Aporte de la minería en Chile.

La situación actual refuerza esta realidad, con la minería viviendo un momento muy expectante gracias a un ciclo de altos precios del cobre y otros metales. La principal exportación de Chile es cobre. La exportación total minera de Chile para 2008 fue de US\$ 38.190,9 millones de los cuales US\$ 32.807,5 millones correspondieron a cobre, este año 2009 hasta el mes de mayo las exportaciones totales van en US\$ 9.250,5 millones.²²

El sector aporta el 8% del Producto Interno Bruto, valorado a precios constantes del año 1996, y el 13,4% del mismo, a los precios vigentes en la actualidad. En cuanto a inversiones, se espera que éstas alcancen un monto superior a los US\$12.500 millones en el período 2005-2010.

La fuerza laboral minera alcanza a los 75 mil puestos de trabajo, pero si consideramos las actividades económicas que se generan en torno a la minería de los rubros de la construcción, industria, servicios, comercio, infraestructura y transporte, se concluye que aproximadamente el 11% de la fuerza de trabajo nacional depende de la minería, esto es, 670 mil personas.

En el aspecto social, las empresas mineras muestran las más altas remuneraciones entre todas las actividades económicas y presentan los más bajos niveles de accidentabilidad laboral.

²² www.bcentral.cl/estadísticas.../Balanza_comercial_export_min.xls

A todo lo anterior, hay que sumar la importante contribución de la industria al financiamiento del estado. En efecto, las compañías mineras privadas aportarán en el ejercicio 2005 unos US\$ 1.800 millones, sólo por concepto de impuesto a la renta. Esto no contempla la contribución del impuesto específico a la minería que empezará a regir desde el 2006.²³

3. Bases del éxito de las empresas mineras.

Este extraordinario éxito se explica por una diversidad de factores, en que destacan el potencial de recursos mineros, el conjunto de políticas públicas, tanto globales como sectoriales, que han proporcionado las garantías de competitividad, estabilidad y confianza para el desarrollo de la actividad. Pero nada habría sido posible sin la sólida cultura minera que con los años se fue enraizando en el país, especialmente en la zona norte.

Las habilidades, valores y tradiciones que se fueron formando, a través de varias generaciones, produjeron un conjunto de personas, empresarios, ejecutivos, profesionales, técnicos y trabajadores de alta capacidad y perseverancia, capaces de haber convertido la minería chilena en una actividad de vanguardia a nivel global. Ello ha permitido que Chile sea hoy la base de operaciones para las principales compañías mineras multinacionales que operan en la región, así como también de las más importantes empresas proveedoras de bienes y servicios para la minería.²⁴

²³ http://www.sonami.cl/pdf/discurso_aovalle.pdf.

²⁴ http://www.sonami.cl/exposiciones/rrhh/discurso_alfredo_ovalle.pdf.

3.1. Los nuevos desafíos de la industria minera.

Se cree que es un objetivo estratégico para Chile es fortalecer las condiciones que han permitido este desarrollo minero de manera sustentable.

Entre los desafíos importantes que vencer resalta uno de carácter interno, porque mientras paradójicamente el resto del mundo identifica a Chile con el cobre y la minería, la mayoría de los chilenos no se reconoce como parte de un país minero y tampoco valora adecuadamente lo que aporta al desarrollo económico y social del país. Del mismo modo existe un gran desconocimiento sobre la verdadera naturaleza de la minería moderna. Se ignora que es una actividad basada crecientemente en el conocimiento, la ingeniería, la gestión, la ciencia y la innovación.

La minería chilena es hoy una actividad de alto valor agregado, donde recursos de cada vez más baja ley son transformados en materiales de alta calidad, que fluyen en línea y de manera continua para abastecer de manera confiable y eficiente las industrias a lo largo y ancho del mundo.

Por ello, adquiere especial importancia el trabajo conjunto con las autoridades, para difundir las potencialidades y los beneficios que ofrece nuestra actividad y de esa manera posicionar la imagen que ella requiere para lograr un desempeño más competitivo internacionalmente.²⁵

²⁵ http://www.sonami.cl/exposiciones/rrhh/discurso_alfredo_ovalle.pdf.

3.2. Puntos claves para el desarrollo y futuro de la industria minera.

- Existe una necesidad de políticas públicas internacionalmente competitivas, que permitan fortalecer los liderazgos en los negocios mineros en que participan las empresas mineras. En este aspecto, se hace necesario recuperar las posiciones que se mantienen en años anteriores en materia de exploraciones, estableciendo incentivos tributarios adecuados.
- De la misma manera, se debe promover la incorporación de nuevas zonas mineras; desarrollar la minería no metálica; y potenciar la pequeña y mediana minería. Asimismo, asegurar el abastecimiento energético a costos competitivos y con soluciones de largo plazo.
- En otro orden de materias, la preocupación por el ambiente de regulaciones y controles que crecientemente se viene extendiendo en el país, que parecen expresar una profunda desconfianza respecto de la responsabilidad social que sí han demostrado las empresas mineras. En este sentido, preocupa opiniones que desean el establecimiento de un nuevo marco regulatorio en materia ambiental; así como también inquieta el contenido final que tengan los anteproyectos en estudio de cierre y abandono de faenas mineras, y de remediación de pasivos ambientales.²⁶

²⁶ http://www.sonami.cl/pdf/discurso_aovalle.pdf.

Todo ello debería generar nuevas y más modernas capacidades productivas, innovadoras y sustentables, que incorporen **profesionales talentosos y capital humano de alto nivel.**

4. Amenazas que los directivos enfrentan en la Industria.

Respecto de los enormes recursos que la minería genera para el Estado, y los aportes que genera para la comunidad, Los directivos se ven amenazados por factores que hasta hoy en día no han podido generar acuerdos de solución. En cuanto a que las zonas mineras no reciben las adecuadas compensaciones desde el gobierno central, lo que se refleja en la insuficiente calidad de la infraestructura vial y la planificación urbana, la disponibilidad de adecuados centros de atención médica y hospitalaria debido a las distancias geográficas. Todo esto atenta contra el desempeño y la reputación de la actividad minera.

A pesar de las innegables cifras económicas que exhibe el sector, muchos chilenos no se sienten parte de un país minero. Una de las grandes tareas en el logro del reconocimiento de Chile como país minero es escuchar, conocer y acoger la realidad de las comunidades que viven en torno a la minería, y de todos los otros actores que colaboran con la actividad minera. Es decir, abrir, comunicar y hacer más visibles los espacios en que éste sector está presente, dando a conocer todos los ámbitos donde se realiza una contribución concreta y cercana a la gente.

5. La gestión de los directivos en las empresas mineras.

La minería, al estar inserta en un mercado altamente competitivo ha incorporando innovadores sistemas de gestión.

Ello demanda un creciente nivel de especialización en el desarrollo de las tareas junto con un alto grado de coordinación e integración entre ellas. Por lo anterior, en las formas modernas de organización se superponen las fronteras entre proveedores y clientes, y por tanto no importan sólo las estructuras y procesos internos, sino que han adquirido una enorme importancia las diferentes empresas que componen la cadena de valor de toda la industria. Así, la competitividad de la actividad minera está condicionada en gran medida por la eficiencia y la creatividad.²⁷

6. Necesidad de desarrollar habilidades en los directivos del sector minero.

En la industria de la minería, el termino formación se ha trasformado en una necesidad para la existencia de la organización.

La formación se refiere a las metodologías que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, ya sea teórico o a base de practicas o mejor aun, combinando los dos. La técnica que

²⁷ http://www.sonami.cl/exposiciones/rrhh/discurso_alfredo_ovalle.pdf.

principalmente es utilizada en la industria minera para formar líderes y eficaces directivos es el Coaching, en los programas de entrenamiento o reclutamiento de personal.

Actualmente esta necesidad de formar a los profesionales de las organizaciones se ha vuelto una exigencia básicamente por dos razones. En primer lugar la alta competitividad que existe entre las empresas genera la necesidad de que sus empleados sean más productivos y más competentes para poder seguir subsistiendo en el mercado. Y en segundo lugar, existe una alta demanda de talentos dentro de las empresas por la falta o inexistencia de éste.

El principal problema que enfrentan las empresas, especialmente la industria de la minería es que los profesionales que ocupan cargos en los departamentos gerenciales, son expertos en los temas relacionados con el rubro de su organización, generalmente ingenieros civiles en minería, eléctricos, industriales, etc. Estos profesionales encabezan los niveles más altos de la jerarquía, pero no poseen los conocimientos de cómo enfrentar, guiar e influir a un equipo de trabajo y lo más importante, transmitir los valores, objetivos y visión de la empresa a su equipo y niveles inferiores.

De esta manera, la necesidad que tiene las empresas de generar talentos es cada vez más urgente. Las empresas mineras están utilizando métodos de formación de líderes para los directivos, y así mejorar no sólo el desempeño de estos profesionales, sino también el de toda la organización.

Análisis de Evidencia de la Industria Minera.-

Datos de la Industria Minera.	Habilidades Directivas Específicas	Habilidades Directivas	Grupo H.D.
En el aspecto social, las empresas mineras muestran las más altas remuneraciones y más bajos niveles de accidentes laborales.	Resolver problemas eficazmente - Establecer meta y otorgar triunfos - Mejorar el desarrollo personal - Rediseño de trabajo.	Manejo del Estrés Personal.	P E R S O N A L E S
El 11% de la fuerza de trabajo nacional depende de la minería.	Visión integradora de la motivación.	Motivación de los empleados.	I N T E R P E R S O N A L E S
La alta capacidad técnica y profesional del personal minero ha convertido la minería chilena en la base de operaciones empresariales multinacionales.	Pericia - Fomentar el Objetivo Organizacional - Facultamiento.	Ganar poder e influenciar.	I N T E R P E R S O N A L E S
Coaching es la técnica de capacitación utilizada para obtener ventaja competitiva en la industria.	Entrenar y consultar - Ayudar a reconocer y abordar problemas - Compartir consejos e información.	Comunicación de Apoyo.	I N T E R P E R S O N A L E S
Se superponen las fronteras entre proveedores y clientes.	Fortalecer Relaciones - Colaboración y acuerdo - Flexibilidad - Ayudar a reconocer y abordar problemas - Transmitir mensajes claros y precisos.	Comunicación de Apoyo.	I N T E R P E R S O N A L E S
Especialización en el desarrollo de tareas junto con un alto grado de coordinación e integración entre ellas.	Confiar en la competencia de los subordinados - Seguridad personal - Delegar con facultamiento.	Facultamiento y Delegación.	I N T E R P E R S O N A L E S
Es la actividad productiva más característica y relevante de Chile.	Contrucción de unidad y colaboración - Claridad de dirección - Fomentar compromiso con una visión - Enfoque en mejorar.	Formación de equipos eficaces.	G R U P A L E S
Se deja de lado las estructuras y procesos internos y adquiere importancia las diferentes empresas que compone la cadena de valor de toda la industria.	Establecer clima de positivismo - Crear disposición para el cambio - Expresar una visión futuro positiva.	Dirección hacia el cambio Positivo.	G R U P A L E S
Es la principal fuente impulsora del crecimiento económico y del bienestar social del país.	Crear disposición para el cambio - Generar un compromiso con la visión - Institucionalizar la visión.	Dirección hacia el cambio Positivo.	G R U P A L E S

L O G R O S

Datos de la Industria Minera.	Habilidades Directivas Específicas	Habilidades Directivas	Grupo H.D
Asegurar el abastecimiento energético a costos competitivos y con soluciones a largo plazo.	Solución de Problema Analítico - Generar y evaluar alternativas de solución.	Solución Analítica y Creativa de los problemas.	P E R S O N A L E S
Políticas públicas internacionalmente competitivas que permitan fortalecer los liderazgos en los negocios mineros.	Generar y evaluar alternativas de solución - Visionario.		
La insuficiente calidad vial, la planificación urbana e inadecuada atención hospitalaria, se debe a las distancias geográficas de las zonas mineras.	Inhibir pensamiento vertical - Solución de problema Analítico.	Desarrollo del autoconocimiento	
Formar a los profesionales especialistas y técnicos en transmisores de valores, objetivos y visiones empresariales.	Valores - Estilo de aprendizaje - Orientación interpersonal - Orientación hacia el cambio.		
Existe una alta demanda de talentos dentro de las empresas mineras por falta o inexistencia de éste.	Orientación hacia el cambio - Estilo de Aprendizaje.	Manejo de Conflicto.	I N T E R P E R S O N A L E S
Hacer más visibles los espacios en que el sector minero está presente, especialmente realizando una contribución concreta a las comunidades aledañas y generar acuerdos con estas.	Resolver conflictos de un Asunto en particular - Respetar diferencias - Entorno ambiental apasible.		
Desarrollar confianza respecto a la responsabilidad social y establecer nuevo marco regulatorio en materia ambiental.	Resolver conflictos de Asunto en particular.	Comunicación de Apoyo	
Precisar que el sector minero es una actividad basada en el conocimiento, la ingeniería, la gestión, la ciencia y la innovación.	Exactitud de la información - Congruencia - Transmitir mensajes claros y precisos.		
Posicionar una imagen para lograr un desempeño competitivo internacionalmente.	Generar un compromiso con una visión - institucionalizar la visión.	Dirección hacia el cambio positivo.	G R U P A L E S
Reconocer a Chile como país minero en relación al aporte al desarrollo económico y social.	Expresar una visión futuro positivo - Generar un compromiso con una visión.		
Promover la incorporación de nuevas zonas mineras.	Expresar una visión futuro positiva.		
Desarrollar la minería no metálica y potenciar la pequeña y mediana empresa.	Crear disposición para el cambio.		
Es un objetivo estratégico fortalecer las condiciones que han permitido el desarrollo minero de manera sustentable.	Generar un compromiso con la visión.		

D E S A F I O S

Reflexión del Capítulo II.

El propósito de este capítulo es analizar aquellas Habilidades Directivas desarrolladas por la Industria minera, las cuales están vinculadas a los logros obtenidos por este sector, así como los desafíos q pretende desarrollar a corto y largo plazo y plantear las Habilidades por desarrollar necesarias para enfrentar estos desafíos.

El **Manejo de Estrés** es una habilidad netamente personal, pero es posible resolver que, en parte, las altas remuneraciones y bajos niveles de accidentes laborales que caracterizan el sector minero, podrían estar condicionadas por un manejo eficiente del estrés personal.

Existen importantes desafíos ligados a desarrollar habilidades personales como la Solución analítica y creativa de problemas y el desarrollo del Autoconocimiento. El sector pretende disminuir costos energéticos, generar políticas públicas internacionales y solucionar los problemas relacionados con las distancias geográficas. El desarrollo del Autoconocimiento, advierte que los profesionales del sector minero deben desarrollar habilidades orientadas a las relaciones interpersonales y a la visión empresarial para formar talentos en las empresas mineras.

Las habilidades interpersonales; **Motivación de los empleados, Ganar poder e influenciar y Comunicación de Apoyo**, se manifiestan por la visión integradora de la motivación, que es el equilibrio en la satisfacción laboral, el cual podría explicar el 11% de trabajo nacional dependiente de la minería; la pericia de la capacidad de los

trabajadores para lograr que empresas multinacionales operen en Chile descartando otros países vecinos; y la fortaleza de las relaciones entre proveedores/clientes y entrenamiento Coaching, generan en conjunto habilidades específicas desarrolladas por los directivos de las organizaciones mineras. Manejar el conflicto con la sociedad, especialmente con las comunidades aledañas y desarrollar mayor control sobre la responsabilidades social, son los desafíos que se quieren desarrollar para generar confianza como sector minero.

Las habilidades con mejor manejo en el sector minero son las habilidades grupales. Estas son ***Delegación con Facultamiento, Formación de equipos eficaces y Liderar el cambio positivo***. Todas estas habilidades tienen relación con los objetivos planteados para el cumplimiento de las metas de la organización en forma conjunta e integral. Trabajar en equipo, delegando las actividades y tener la mentalidad visionaria, son la clave del éxito y el liderazgo desarrollado por del sector minero. El principal desafío del sector es continuar con el desarrollo de la minería sustentable y desarrollar una imagen-país minero reconocido socialmente por los chilenos y extranjeros.

Introducción al Capítulo III.

En el siguiente capítulo se indagará en las estrategias que la Industria minera realiza para desarrollar habilidades directivas en los altos niveles jerárquicos de las compañías mineras insertas en Chile.

Para conocer aquellas habilidades que la industria minera desea potencializar en su sector y seguir siendo la industria vanguardista e innovadora, se analizará un caso en particular; ***Barrick Gold Corporation***.

Para Barrick, el desarrollo de la minería va asociado necesariamente al crecimiento económico y social de las comunidades cercanas a sus yacimientos. Esto es parte de la filosofía de Minería Responsable que aplica la compañía en todas sus operaciones alrededor del mundo, que además mantiene una especial preocupación por los trabajadores y su seguridad y una gestión ambiental de excelencia.²⁸

Hasta 1993, Barrick sólo tenía operaciones en Norteamérica, pero ese mismo año, y siguiendo la estrategia de crecimiento que se impone, la compañía decidió mirar hacia el resto de América. En éste mismo año, la empresa llegó a Chile, a través de la compra de Lac Minerals, se instaló con la mina El Indio y el entonces proyecto Nevada, que más tarde pasó a llamarse **Pascua – Lama**.

²⁸ www.barrick.cl

Actualmente, la compañía enfrenta un escenario lleno de desafíos y buenas perspectivas. De hecho, el proyecto Pascua – Lama, situada en las fronteras de Chile con Argentina se ha transformado en uno de los focos importantes de exploración y desarrollo de proyectos, y en un área estratégica para el crecimiento futuro de la empresa, y sin duda el desarrollo de la Industria Minera en Chile.

En el Anexo 1 se dará una breve presentación de la empresa Barrick, con el fin de conocer su visión y valores, se conocerán las estrategias utilizadas para generar habilidades esenciales en los directivos y sus equipos de trabajo.

La estrategia desarrollada en Barrick será analizada a continuación para lograr visualizar cuales serán aquellas habilidades que la empresa debe potenciar y su impacto en la organización.

1. Importancia para Barrick de desarrollar talento.

El talento está en gran demanda y es difícil de retener, en un momento en que se debe cumplir con entregar resultados dentro de un plan de crecimiento ambicioso. Para Barrick los desafíos que deben enfrentar en la industria están completamente ligados a desarrollar talentos dentro de la organización.

A continuación se presentan las razones por las cuales Barrick considera desarrollar talento en la compañía:

- La fuerza laboral minera está envejeciendo.
- Las organizaciones mundiales prevén que el 50% de sus actuales líderes se retiren alrededor del 2015.
- En más del 25% de los casos se espera que contrataciones externas reemplacen a los líderes que se retiran.
- 1400 Supervisores; Superintendentes, Supervisores, Capitanes de Mina y Capataces. Todos ellos tiene influencia sobre 11.000 empleados de Barrick todos los días.²⁹

²⁹ Powerful Leadership I, Target DDI, Inc., MMIII.

2. Descripción de la Estrategia.

Barrick mediante las gestiones que desarrolla el departamento de Recursos Humanos en conjunto con una empresa externa, Target DDI, configuran los programas para desarrollar habilidades directivas integrales para ser implementadas en todas las áreas departamentales de la compañía. Específicamente estos programas son aplicados a los Supervisores; Superintendentes, Capitanes de Mina y Capataces que se integran a Barrick. Todos ellos tendrán influencia sobre 11.000 empleados todos los días, por lo que es de vital importancia generar habilidades personales e interpersonales que serán implementadas en las metodologías de trabajo diario, donde se traspasará a todos los empleados de la compañía y por ende, se transferirá a la imagen corporativa de Barrick.

Target DDI, es una empresa internacional de consultoría integral que se orienta al cliente, especializada en seleccionar y formar talentos. El Modelo de Competencias de la figura 5, resume lo que específicamente Target DDI realiza con varias empresas. Dado los objetivos del capítulo, sólo se estudiará parte de la figura, la cual está ligada a la estrategia de desarrollar habilidades.³⁰

Barrick diseña e implementa sistemas de Selección y Reclutamiento, que permite contratar a personas con habilidades adquiridas o por desarrollar, para generar talento de liderazgo extraordinario y crear una fuerza de trabajo de alto desempeño. Junto con el ingreso de los mejores talentos a la compañía, se desarrollan programas de

³⁰ Entrevista Gerente de Reclutamiento y Capacitación, Scarlett Jara, Barrick Gold Corporation, 2009.

capacitación lo cual fomenta una mayor potencialidad a las habilidades de los ingresados, además de fortificar otras habilidades que aun no han sido potenciadas.

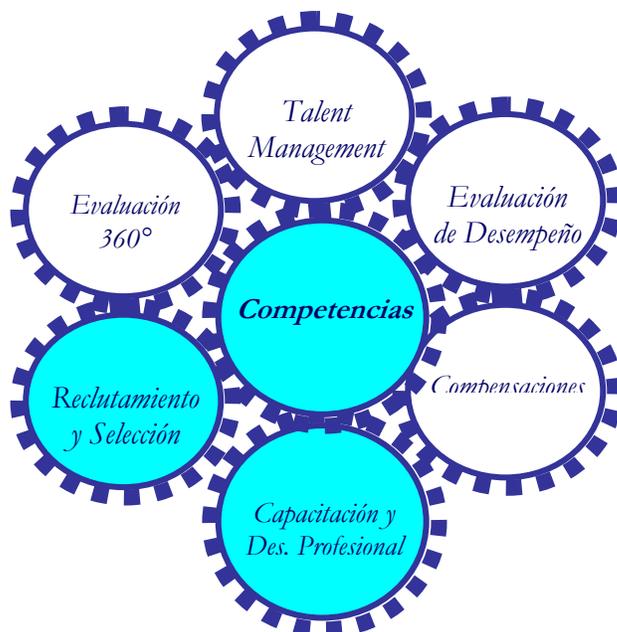


Figura 3: Modelo de Competencia

Para Barrick se especifican ciertas competencias que deben tener los postulantes al ingresar a la compañía en la **Selección y Reclutamiento** de personal, los cuales se miden mediante Test y Assessment. El modelo de Selección y reclutamiento se adjunta en el anexo 2.³¹

La integración se realiza después del reclutamiento y selección de personal para profesionales egresados de las universidades, los que se integran como Ingenieros en Entrenamiento, y también para aquellos profesionales con experiencias en otros rubros y compañías que se insertan a la empresa por requerimientos específicos.

³¹ Entrevista Gerente de Reclutamiento y Capacitación, Scarlett Jara, Barrick Gold Corporation, 2009.

Para ambas situaciones, los profesionales que se integran a Barrick para formar parte de la compañía, deberán realizar un ***programa de capacitación de habilidades claves para el liderazgo***.

El programa se denomina Power Leadership (***Liderazgo Eficaz***), y se divide en dos sesiones las cuales son complementarias, pero se realizan en periodos distintos; Power Leadership I (Liderazgo Eficaz I) y Power Leadership II (Liderazgo Eficaz II). La primera sesión es realizada luego de la contratación de los profesionales, al momento de integrarse en la compañía, mientras que la segunda sesión se efectúa aproximadamente al año después de realizar la primera sesión.

Las Capacitaciones se desarrollan fuera del área de trabajo, el curso es dirigido por el equipo de Recursos Humanos de Barrick y facilitadores de la compañía consultora Target DDI, basándose en las necesidades generales que los directivos y nuevos profesionales deben adquirir para integrarse a la compañía y ejecutar con éxito la estrategia futura de su negocio.

3. Objetivos Generales de la estrategia.

Los objetivos generales que pretende Barrick obtener con los programas de capacitación son esencialmente la integración de todos los departamentos corporativos con un mismo propósito, definido por la compañía, y una misma línea de personal capacitado con habilidades que sean esenciales para diferenciarse de los distintos sectores industriales, y de otras empresas mineras, sus competidores directos.

Barrick desea que en cada departamento, sus directivos y equipos de trabajo no sólo sean eficientes profesionales y que realicen sus funciones que son esenciales para mantener la compañía, también desea que en cada departamento exista personal capaz de desarrollar habilidades extraordinarias que sobresalgan.³²

A partir de la Selección y Reclutamiento de personal. Barrick se asegura de que ingresarán personas con ciertas habilidades adquiridas, las cuales son estudiadas y calificadas mediante los Test y Assessment. Aquellos que obtengan calificaciones aceptables ingresarán a la compañía. De éste modo, los programas de Capacitaciones tienen distintos objetivos para cada uno de los participantes:

- Para aquellos que tienen habilidades extraordinarias, el programa de capacitación tiene como objetivo fortalecer estas habilidades y avanzar de una forma exponencial a la formación de liderazgo y lograr ser una persona con

³² Entrevista Gerente de Reclutamiento y Capacitación, Scarlett Jara, Barrick Gold Corporation, 2009.

extraordinario potencial, tanto para la compañía como para el logro personal-profesional.

- Para aquellos que obtuvieron calificaciones aceptables en los test de Reclutamiento y Selección, pero que finalmente ingresaron a la compañía sin tener grandes habilidades, los programas de capacitación tiene como objetivo desarrollar aquellas habilidades importantes que deben mejorarse, las cuales son imprescindibles en la compañía.³³

¿Cuáles son las habilidades más importantes que se deben mejorar?

- Coach y Desarrollo para obtener resultados.
- Conducir el Desempeño.
- Inspirar Lealtad y Confianza.
- Administrar el Trabajo.
- Unión dentro del Equipo y entre los Equipos.
- Influencia mediante el poder personal mediante el Poder personal siendo; justo, honesto, integro, confiable.³⁴

³³ Entrevista Gerente de Reclutamiento y Capacitación, Scarlett Jara, Barrick Gold Corporation, 2009.

³⁴ Powerful Leadership I, Target DDI, Inc., MMIII.

4. Programa de Capacitación “Liderazgo Eficaz para el liderazgo gerencial”.

DEFINICIÓN.

Liderazgo Eficaz: Es el proceso energético de lograr que la gente se comprometa plenamente a la acción, mientras que apoyen plenamente los valores Barrick.³⁵

Ser un Líder Eficaz:

- Es tener una mentalidad abierta. Un enfoque global para guiar a los demás.
- Es creer que en el lugar de trabajo, los individuos deben hacerse personalmente responsables de que se hagan las cosas.
- Significa dar Coaching, apoyo y consejo a otros para que tomen la iniciativa de hacer las cosas.
- Significa exhibir consistentemente una conducta que impulse y mueva a los demás.

Los líderes Eficaces creen en:

- Capitalizar los talentos de los demás. Que las personas merecen respeto, y que hay valor en las diferencias.
- Involucrar a la gente en la toma de decisiones y su implementación. La confianza es un ingrediente esencial para el éxito.
- Brindar el entorno, herramientas, apoyo, y dirección y a la vez eliminar obstáculos para permitir al individuo y equipos ejecutar bien su trabajo.
- Apoyar a los demás como un rol clave.

³⁵ Powerful Leadership I, Target DDI, Inc., MMIII.

Liderazgo eficaz consiste en mejorar y potenciar las habilidades de un directivo sabiendo “que hacer” y “como hacer” en el momento y manera más eficiente, dirigiendo e influenciando a su equipo de trabajo para lograr los objetivos planteados por la empresa.

Los supervisores influyen la mayoría de los factores del desempeño de los empleados y su retención, tienen la capacidad de influenciar a las personas que trabajan con ellos. Barrick tiene el propósito de brindar las herramientas para desarrollar las habilidades necesarias para lograr ser un líder.

Un líder eficaz está comprometido a mejorar sus propias habilidades. Sus Habilidades Interpersonales y de Liderazgo llevarán al directivo a la cima del éxito.

La estrategia diseñada por *Target DDI*, consiste en desarrollar las habilidades claves del Liderazgo en dos sesiones de entrenamiento, a los profesionales que encabezan la compañía, los distintos tipos de supervisores técnicos y administrativos. Todos ellos serán partícipes del programa de capacitación impartido para el desarrollo de la compañía.

A continuación se presentan los temas desarrollados por el programa Liderazgo Eficaz I y II, y los objetivos que se pretende obtener en las sesiones:

En la siguiente tabla³⁶ se presenta los objetivos específicos de cada uno de los temas tratados en la **Primera Sesión**.

Primera Sesión: Liderazgo Eficaz I.	
Temas de la Sesión	Objetivos de la Sesión
Principios del Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">▪ Conocer los principios claves para lograr ser líderes.
Los Valores de Barrick en Acción.	<ul style="list-style-type: none">▪ Desarrollar pleno entendimiento de los Valores de Barrick.
Coaching para el éxito y administrando el desempeño.	<ul style="list-style-type: none">▪ Aprender y hacer Coaching a su equipo en el trabajo diario.▪ Hacer Coaching a su equipo para su desempeño y mejora.
Conduciendo el Cambio.	<ul style="list-style-type: none">▪ Retener a la gente eficiente y conducir a su equipo a través del cambio.

³⁶ Powerful Leadership I, Target DDI, Inc., MMIII.

En la siguiente tabla³⁷ se presenta los objetivos específicos de cada uno de los temas tratados en la **Segunda Sesión**.

Segunda Sesión: Liderazgo Eficaz II.	
Temas de la Sesión	Objetivos de la Sesión
Liderando Equipos de Alto Desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechar el Talento de todos los miembros para crear equipos con alto potencial.
Delegando para Obtener Resultados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar la documentación y comentarios claros a fin de garantizar un enfoque justo, respetuoso y fidedigno para tratar la disciplina progresiva. ▪ Minimizar el impacto de los problemas continuos de desempeño.
Resolviendo Conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprender el verdadero costo del conflicto sobre la productividad y el espíritu de trabajo del grupo y la empresa. ▪ Optimizar la participación y la productividad mediante la planificación, la concentración y la ejecución.
Manejando Problemas de Desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar la fortaleza organizativa y desplazar las capacidades a través de la empresa para aumentar los negocios. ▪ Explicar que los supervisores deben comportarse de manera proactiva al reunirse con sus jefes.

³⁷ Powerful Leadership II, Target DDI, Inc., MMIII.

4.1. Primera Sesión: Liderazgo Eficaz I.

El primer Programa de Capacitación que se realiza se denomina Liderazgo Eficaz I, se realiza al inicio de la integración del personal como parte del programa de inserción y acercamiento a los objetivos organizacionales.

El objetivo principal de la primera sesión es entregar las herramientas necesarias para ser Líderes Eficaces, conocer los principios fundamentales del liderazgo y aplicar los valores de Barrick. Luego de tener claro estos conceptos y principalmente las visiones y objetivos que Barrick tiene como compañía se procede a desarrollar dos habilidades esenciales: **Coaching para el Éxito y Conduciendo el Cambio.**

4.1.1. Coaching para el Éxito.

Cuando la gente interactúa, por lo general tiene dos tipos de necesidades:

- Necesidades personales – ser valorado, comprendido, incluido y apoyado.
- Necesidades prácticas – para alcanzar un resultado productivo.

El proceso de Coaching ilustrado en la figura 4, proporciona las habilidades que se necesita, para tratar ambas clases de necesidades cuando les brindamos a las personas **coaching para el éxito**. Cumplir con las necesidades prácticas y estructurar la discusión usando **cinco Pautas de Coaching: *Empiece, Aclare, Desarrolle, Acuerde y Termine.*** Además dos habilidades de proceso aseguran que todos entiendan lo que

se ha dicho: *verificar la comprensión y hacer sugerencias de procedimiento*. El uso de estas Pautas ayuda a asegurar que se logre el objetivo de la discusión.³⁸

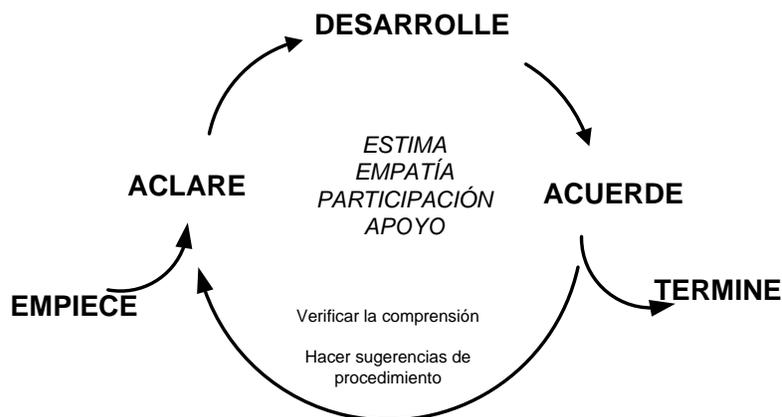


Figura 4: El Proceso de Coaching

Reconocer las necesidades personales de la gente y desarrollar confianza y relaciones laborales más sólidas mediante los Principios del Liderazgo. Dirija las necesidades personales mediante los **Principios de Liderazgo**:

- Mantener o incrementar la AUTOESTIMA.
- Escuchar y responder con EMPATÍA.
- Pedir ayuda y alentar la PARTICIPACIÓN.
- COMPARTIR pensamientos, sentimientos y motivaciones. (Para construir confianza).
- Proporcionar APOYO sin quitar la responsabilidad. (Para desarrollar sentido de propiedad).

³⁸ Powerful Leadership I, Target DDI, Inc., MMIII.

4.1.1.1. Tipos de Coaching.

Los líderes generalmente brindan tres tipos diferente de coaching:

- **Coaching para tener éxito** – Guiar a las personas hacia el éxito en situaciones nuevas o que supongan un desafío.
- **Coaching para mejorar** – Guiar a las personas para mejorar su desempeño o habito de trabajo inaceptables.
- **Manejo de problemas de Desempeño** – Abordar los problemas crónicos de desempeño o de hábitos de trabajo así como los problemas serios de mala conducta.

4.1.1.2. El Coaching Diario.

Los líderes eficaces identifican continuamente cuando es que van a requerir proveer coaching para lograr éxito, a las personas que están enfrentando una situación o una tarea que constituye un reto, o a quienes están preparándose para asumir una nueva responsabilidad. También ellos ven los objetivos del grupo de trabajo u de la organización e identifican el conocimiento y las habilidades que requiere la gente para lograr dichos objetivos. Adicionalmente, ellos miran los cambios organizacionales que crean la necesidad de que miembros del grupo desarrollen nuevas habilidades.

Entonces el líder decide como proveer coaching. Algunas veces lo mejor es un formal y bien planeado debate, tal como cuando alguien está aprendiendo como asumir un nuevo trabajo importante o está enfrentando una situación difícil o prominente. Otras

veces, coaching significa algo menos informal, como el proveer **coaching diario o feedback** cuando se requiera, para reforzar el desempeño o redirigir a alguien a un enfoque más efectivo.³⁹

4.1.1.3. Feedback “START”.

Una manera fácil de acordarse de proporcionar un Feedback completo y específico, es usando el acrónimo STAR. Los componentes de STAR le recuerdan describir Situación o Tarea, Acción y Resultado:



Figura 5: Feedback “Star”

ST – Situación o Tarea. ¿Cuál fue el problema, situación en el trabajo, desafío o tarea?

A – Acción. ¿Qué se dijo o hizo para manejar la situación o tarea? En cuanto a feedback de desarrollo, ¿qué fue lo que la persona o equipo dijo y que no fue efectivo?

R – Resultado. ¿Qué cambió, para bien o para mal, a raíz de las acciones de la persona o del equipo, y cual fue el impacto o las consecuencias de ese resultado?

³⁹ Powerful Leadership I, Target DDI, Inc., MMIII.

Usted puede utilizar este enfoque para brindar dos tipos de Feedback: **Positivo**, el cual específicamente lo que una persona o equipo ha hecho bien, y de **Desarrollo**, que guía a una persona o equipo hacia un enfoque más efectivo. Cuando usted usa el enfoque STAR para dar Feedback de Desarrollo, usted también describirá:

- Una acción Alternativa – algo que la persona o equipo pudieron decir o hacer de forma diferente.
- El resultado mejorado que la acción alternativa haya producido.

4.1.2. Conduciendo el Cambio.

4.1.2.1. La carrera ha empezado – Su cambio

Una forma de papel al dirigir el cambio es pensar en usted mismo como si condujera un auto de carreras. Se trata de una actividad acelerada y competitiva. Como Líder, su concentración está en ganar, pero el resultado es incierto. La carrera presenta cambios de velocidad y vueltas, así que usted necesita ser ágil u hábil para cambiar fácilmente de velocidad para dominar la pista.⁴⁰

Como en una carrera, los negocios deben lograr resultados lo más rápido posible. Al mismo tiempo, se necesita estar consiente de las condiciones económicas actuales, la posición de la competencia, y de cómo “los cambios de velocidad” pueden minimizar el impacto e los equipos de trabajo cuando se hace lo necesario para implementar un cambio.

⁴⁰ Powerful Leadership I, Target DDI, Inc., MMIII.

4.1.2.2. Siendo un Catalizador del Cambio

Como líder eficaz, usted ayuda a otros a (1) ajustarse al cambio y (2) minimiza los efectos negativos potenciales que el cambio puede tener en la gente. En su papel dirigiendo el cambio, usted quiere:

- **Ser la chispa** que incita el entusiasmo por el cambio.
- **Fomentar las oportunidades** positivas que el cambio puede traer.
- **Crear un ambiente** que premie las sugerencias para el mejoramiento del proceso.

En otras palabras usted quiere ser un **catalizador del cambio**:

- **Presentando el Cambio**; Explicar y ser claros respecto al cambio.
- **Explorando el Cambio**; Alentar a otros a aportar ideas y controlar el cambio.
- **Superando la Resistencia al cambio**; Identificar inquietudes u afrontar, hacer que otros participen en el desarrollo y lograr el compromiso de todos

4.1.2.3. Sea un campeón del Cambio

Cuando ocurren cambios en su centro de trabajo, la gente a la que usted lidera lo observará a Ud. Para ver como es que se adapta al cambio. Ellos tomarán su comportamiento como guía, dándole así a Ud. Una oportunidad para influenciar a otros a adaptarse al cambio. A continuación se mencionan algunas medidas que puede tomar para modelar un comportamiento positivo respecto al cambio.⁴¹

Cuando se presenta el cambio:

- Tome su tiempo para poner las cosas en la perspectiva correcta

⁴¹ Powerful Leadership I, Target DDI, Inc., MMIII.

- Evite saltar a conclusiones
- No suponga lo peor
- Considere cómo el cambio afecta sus planes
- Busque información sobre el cambio
- Tome el control de sus sentimientos sobre el cambio

4.1.2.4. Fases del Cambio

La gente responde al cambio con un patrón consistente de tres fases. Como líder eficaz, usted necesita estar conciente de estas fases para que pueda prever cómo la gente va a reaccionar, y prepararse usted mismo para ayudarles a integrar el cambio.⁴²

- **Desorientación;** confusión y ansiedad, inquietudes.
- **Reorientación;** seguridad, sensación de control, confianza en si mismo.
- **Integración;** el cambio parte de la rutina diaria, ahora es “la forma en que hacemos las cosas aquí”.

4.1.2.5. Lo que Usted puede Hacer

Entender las fases del cambio le ayudará a conducir a otros antes, durante y después de que un cambio ha sido implementado. Específicamente usted puede:

- Asegurarle a la gente que sus reacciones durante cada fase, particularmente en la de desorientación, son completamente normales y naturales.
- Pensar en cómo los miembros del equipo responderán, y así usted poder prepararse para ayudar a cada persona a asimilar el cambio tan rápido como sea posible.

⁴² Powerful Leadership I, Target DDI, Inc., MMIII.

4.2. Segunda sesión: Liderazgo Eficaz II.

El segundo Programa de Capacitación se realiza un año posterior a la primera sesión con fines retroalimentativos y además desarrollar distintas habilidades en sus profesionales a las ya aplicadas en la primera formación las cuales son: **Manejo de Conflicto, Delegación de Personal y Formación de equipos de alto desempeño.**

4.2.1. Manejo de Conflicto.

4.2.1.1. Etapas del Conflicto

Si reconoce los indicios del conflicto, en cualquier etapa, orienta correctamente a las personas para que lo resuelvan, puede guiarlos a descubrir nuevas ideas o soluciones, además de mejores procesos, asociaciones, productos u servicios. Como consecuencias, se fortalecen el trabajo en equipo y la confianza.⁴³

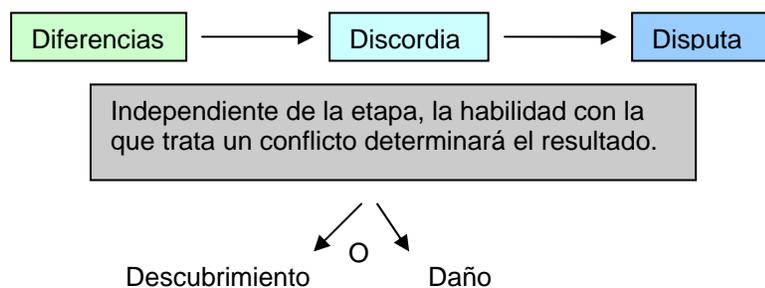


Figura 6: Etapas del conflicto. Powerful Leadership II

⁴³ Powerful Leadership II, Target DDI, Inc., MMIII.

- **Diferencias:** Las diferencias hacen referencias a ideas, metas y puntos de vista distintos. Construir a partir de las ideas expuestas puede generar soluciones y resultados innovadores productivos para Barrick.
- **Discordia:** Durante esta etapa, las personas empiezan a prestar atención a sus intereses individuales y pierden de vista las metas comunes. Se empieza a crear una actitud en la que se considera que “uno tiene razón y los demás no” y se genera tensión en las relaciones de trabajo.
- **Disputa:** El conflicto se manifiesta en su máxima potencia. Comienzan las confrontaciones, actitudes hostiles y resignación o actitudes de sabotaje. La productividad disminuye considerablemente y los efectos negativos se trasladan a personas que no estaban involucradas en el conflicto.

4.2.1.2. Tácticas de resolución.

Es importante estar a los indicios un conflicto que comienza a empeorar para determinar si es necesario involucrarse en el conflicto y en qué medida debe hacerlo, a fin de minimizar los posibles daños. Las cuatro tácticas de resolución requieren un mayor grado de participación.⁴⁴

i) No tomar ninguna medida

Si no toma ninguna medida, no significa que evita o ignora la situación. Por el contrario, esta táctica requiere que analice y reconozca que, si no se resuelven las diferencias, es posible que deba involucrarse. Al no tomar ninguna medida inmediatamente demuestra su confianza en la habilidad de las personas para resolver sus distintos puntos de vista.

⁴⁴ Powerful Leadership II, Target DDI, Inc., MMIII.

Esta táctica de resolución debe aplicarse cuando:

- Las conversaciones sean aún productivas aunque la existencia de distintos puntos de vista sea evidente.
- El conflicto no haya afectado la productividad ni el espíritu de trabajo.
- Las partes directamente involucradas estén dispuestas a llegar a una resolución.

ii) Entrenar

La táctica de entrenamiento requiere una participación en segundo plano. Implica entrenar una persona para que sepa cómo resolver su conflicto con un tercero. Sin embargo, no implica entrenar a una persona para que mejore y “solucione” el conflicto.⁴⁵

La táctica de entrenamiento debe aplicarse cuando:

- Alguien le pida ayuda para manejar una controversia y está dispuesto a llegar a un acuerdo.
- Las partes involucradas no adoptan ninguna medida para resolver el conflicto y usted desea alentar a uno de ellos para que tome la iniciativa.
- Usted modela las habilidades y los comportamientos necesarios de una persona a fin de ayudar a que desarrolle su capacidad de resolver sus propios conflictos.
- Los distintos puntos de vista retratan el progreso hacia las metas y se observan indicios de que disminuye el espíritu de trabajo y existe tensión en las relaciones de trabajo.

⁴⁵ Powerful Leadership II, Target DDI, Inc., MMIII.

iii) Mediar

La mediación requiere un mayor grado de participación que las primeras dos tácticas de resolución. Se debe asumir un papel activo para acercar a las partes, facilitarles la conversación y ayudarles a desarrollar soluciones viables. Esta táctica de resolución debe aplicarse cuando:

- Las partes involucradas están paralizadas y usted desea que se comprometan a resolver el conflicto.
- El conflicto comienza a afectar la productividad y el espíritu de trabajo de los demás y no cree que las personas involucradas puedan resolverlo por sí misma.
- Enseñar a las personas a resolver el problema no sirvió, y la situación comienza a empeorar.

iv) Hacerse cargo

Cuando se hace cargo de una situación, informa a las personas qué deben hacer para resolver el conflicto, refuerza la responsabilidad de ellas respecto de la ejecución del plan y realiza un seguimiento para garantizar que el plan cumpla su objetivo.

A menudo, los líderes creen que existen dos enfoques para resolver un conflicto: no tomar ninguna medida o hacerse cargo. El uso inadecuado de cualquiera de estos enfoques es perjudicial para las personas involucradas, ya que no tienen la posibilidad de resolver un conflicto ni de asumir la responsabilidad para manejarlo.

Esta táctica debe utilizarse después de haber intentado aplicar las tácticas de entrenar y mediar. Antes de aplicar este enfoque, evalúe la situación y pregúntese: ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas? ¿Existe otra manera de resolver el conflicto que mantenga la responsabilidad de las partes involucradas?⁴⁶

Esta táctica de resolución debe aplicarse cuando:

- El conflicto afecta a muchas personas y compromete la productividad y el espíritu de trabajo.
- El conflicto amenaza el bienestar físico o emocional de las personas.
- Ha intentado asumir todas las medidas que estaban a su alcance.

4.2.2. Delegación de Personal.

4.2.2.1. Métodos para delegar trabajo

- **Conservar:** Conserve la autoridad y la responsabilidad para manejar la tarea.
- **Delegar la elaboración de ideas:** Asigne responsabilidad para elaborar ideas o analizar detenidamente un situación.
- **Delegar la tarea:** Asigne responsabilidad para completar una tarea bien definida que implica poca autoridad para tomar decisiones o nada de autoridad.
- **Delegar la autoridad:** Asigne responsabilidad para completar una tarea bien definida que implica una autoridad específica para tomar decisiones.
- **Remitir:** Remita la tarea porque está dentro del área de responsabilidad actual del equipo o de la persona.

⁴⁶ Powerful Leadership II, Target DDI, Inc., MMIII.

4.2.2.2. Los Cinco pasos de la delegación.

- Paso 1** Decida qué tareas delegar.
- Paso 2** Defina específicamente la delegación.
- Paso 3** Decida a quién delegar la tarea
- Paso 4** Delegue la tarea según las pautas de Comienzo, Explicación, Desarrollo, Acuerdo y Conclusión.
- Paso 5** Supervise los resultados.

Al supervisar podrá realizar cualquier ajuste necesario durante el proceso. Si un miembro del equipo se equivoca, aproveche los errores para entrenarlo y orientarlo. Asegúrese de que el miembro del equipo comprende el lugar que ocupa en el “esquema general” y cómo puede utilizar las habilidades que está adquiriendo en otros aspectos de su función.⁴⁷

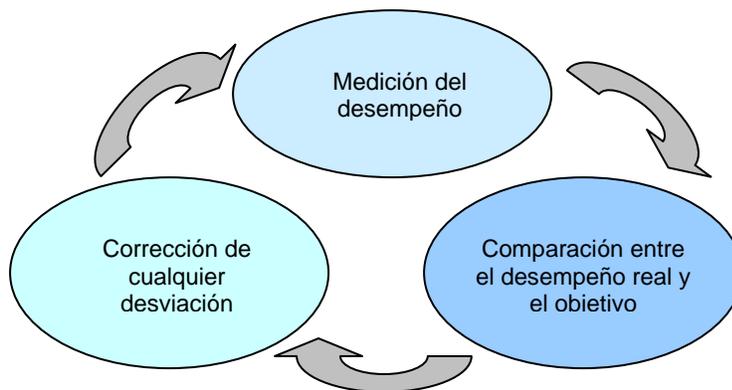


Figura 7: El ciclo de la supervisión.

⁴⁷ Powerful Leadership II, Target DDI, Inc., MMIII

4.2.2.3. Recomendaciones acerca de delegación – “Lo que debe hacer”

- Asegúrese de saber exactamente lo que desea antes de dar las instrucciones.
- Asegúrese de que el empleado sea capaz de llevar a cabo la tarea asignada.
- Distribuya las tareas y las instrucciones uniformemente entre los miembros del equipo.
- Sea consecuente con lo que debe realizarse y los estándares requeridos.
- Asegúrese de que la tarea delegada se haya comprendido y de que se llevará a cabo con gusto.
- Realice un seguimiento para asegurarse de que su delegación se llevó a cabo de la manera deseada y de acuerdo con los estándares de calidad y tiempo especificados.

4.2.3. Formación de equipos de alto desempeño.

Los factores de éxito del equipo pueden encontrarse durante todo su desarrollo y les permiten a los equipos avanzar rápidamente de una etapa a la siguiente. Conocer de qué manera cada factor contribuye al éxito del equipo les permite a usted y a sus compañeros de trabajo tomar medidas para mejorar el desempeño del grupo.

4.2.3.1. Finalidad

Sin finalidad clara, los miembros de equipo no saben qué lugar ocupan en el plan comercial de Barrick. Cuando cuentan con una finalidad, pueden establecer metas a corto y a largo plazo y, luego, esforzarse para alcanzarlas. La finalidad le otorga al equipo:

- Dirección: Cuando los miembros de equipo saben cuáles son las metas, se sienten más seguros con respecto a su capacidad para tomar las decisiones correctas, se concentran en las cosas importantes y utilizan los recursos con prudencia.
- Identidad: Cuando las personas se concentran en una meta, priorizan las necesidades del equipo antes que sus propias necesidades y desarrollan un único pensamiento.

4.2.3.2. Proceso

El proceso es la forma en la que un equipo realiza las cosas. Los buenos procesos ayudan a los equipos a realizar lo siguiente:

- Alcanzar las metas
- Tomar decisiones
- Planificar y organizar su trabajo
- Resolver problemas
- Establecer directrices

4.2.3.3. Comunicación

Los buenos comunicadores son honestos y sinceros. Respetan las opiniones y las creencias de los demás. Cuando los miembros del equipo se comunican con eficiencia:

- Fomentan la cooperación
- Intercambian ideas y sentimientos sobre la base del respeto mutuo
- Promueven la mejor continua
- Ayudan a evitar conflictos o a resolverlos

4.2.3.4. Participación

Se debe alentar a todos los integrantes del equipo para que participen de las actividades clave. Esto le permitirá al equipo:

- Beneficiarse de las habilidades y los talentos de todos los miembros del equipo.
- Encontrar valor en las diferencias individuales.
- Fomentar aportes que pueden ayudar al equipo a cumplir metas a resolver problemas.

4.2.3.5. Compromiso

Si bien es difícil de lograr, cuando las metas de cada miembro del equipo coinciden con las del equipo, se logra un compromiso personal con buena disposición para rendir el 100%. Compromiso:

- Ayudar a crear la sensación de que el equipo es “dueño” de una situación, una solución o un sistema.
- Contribuye al sentido de identidad del equipo

4.2.3.6. Confianza

La confianza consiste en poder contar con los compañeros del equipo cuando se los necesita. Confiar que los demás cumplirán sus promesas permite a los equipos:

- Asumir riesgos
- Intentar nuevas ideas
- Asumir más iniciativas.

5. Desarrollo de las sesiones.

Cada Programa de Capacitación se efectúa en dos días fuera del área de trabajo, con sesiones cronometradas, interactivas e informativas. Se realiza en un espacio cerrado y amplio para una mejor comodidad de los participantes, en donde cada tema es expuesto mediante charlas dictadas por los expertos de la empresa consultora y supervisadas por la gerente de Reclutamiento y Capacitación, Scarlett Jara. Las exposiciones de los temas son apoyados con videos para visualizar aquellos puntos que los integrantes deben tomar atención.

- **Materiales de apoyo.**

A cada participante se le hace entrega de un libro con toda la información de los temas tratados en las capacitaciones, ejercicios para reforzar y aplicar los conceptos desarrollados y tarjetas de bolsillo con resúmenes de los temas más importantes que Barrick desea que sus empleados recuerden y apliquen en los momentos adecuados.

- **Desarrollo de las actividades.**

Todos los integrantes deben trabajar en equipo e individualmente para efectuar las tareas encomendadas durante las sesiones. Las actividades son evaluadas en diferentes formas, dependiendo del tipo de actividad:

Actividades	Descripción
Actividades grupales	<p>Se forman grupos para tratar temas y desarrollar guías de ejercicios. Las respuestas se comparten con los demás grupo y se llega a un consenso de la respuesta más adecuada.</p> <p>También, se realizan ejercicios de trabajo en equipo, donde se mantiene un registro del nivel del grupo.</p>
Actividades individuales	<p>Son autoevaluadas por los mismos integrantes luego de realizar los test de práctica. Los resultados son analizados por ellos mismos mediante la pauta de evaluación que se entrega al finalizar el test. Los resultados se comunican a los facilitadores del curso, los que mantienen una estadística del nivel de avance del grupo.</p>
Actividades dirigidas	<p>Son actividades supervisadas por los facilitadores (monitores) de los programas de capacitación a todos los participantes de éstas sesiones. Las evaluaciones de las actividades son realizadas mediante la explicación de los objetivos y resultados de las actividades al finalizarlas. Cada uno de los integrantes tomara conciencia de cómo estuvo su rendimiento en las actividades.</p>

- **Evaluación y Compromiso.**

Para evaluar el programa de capacitación se realizan las siguientes mediciones:

1. Al finalizar cada modulo se realiza una pequeña evaluación con preguntas de conceptos y casos. Estas prácticas para cada una de las habilidades se encuentran adjuntas en el anexo 3.
2. Al término de cada programa de capacitación se realiza una evaluación final cuyo resultado es analizado y utilizado como parámetro para evaluar los resultados de la compañía.
3. La primera actividad que se realiza en el Liderazgo Eficaz II, es una evaluación del programa anterior, donde se analiza el nivel de comprensión de cada participante.⁴⁸

Después de concluir cada capacitación, se debe solicitar feedback a su supervisor directo para analizar su evaluación y compromiso de desarrollo. El documento debe ser firmado por el supervisor a cargo y por el gerente correspondiente al área.

⁴⁸ Entrevista Gerente de Reclutamiento y Capacitación, Scarlett Jara, Barrick Gold Corporation, 2009.

Análisis de Evidencia del Caso Barrick

Grupo H.D.	Habilidades Directivas	Estrategía Utilizada	Descripción de la estrategia	Objetivo de la Estrategía
I N T E R P E R S O N A L E S	Comunicación de Apoyo.	Feedback "START"	Utilización del acronimo STAR: describir Situación o Tarea, Acción y Resultado.	Aprender y hacer Coaching al equipo de trabajo diario.
		Las cinco pautas de Coaching	Cumplir con las necesidades personales y de desempeño siguiendo la estructura de discusión: Empiece, Aclare, Desarrolle, Acuerde y Termine.	Hacer Coaching al equipo para el propio desempeño y mejora.
	Manejo de Conflicto.	Reconocer etapas de conflicto	Reconocer los indicios del conflicto, en cualquier etapa: Diferencia, Discordia, Disputa.	Comprender el verdadero costo del conflicto sobre la productividad y el espíritu de trabajo del grupo.
		Tácticas de resolución	No tomar medidas - Entrenar - Mediar Hacerse cargo.	Optimizar la participación y la productividad mediante la planificación, la concentración y la ejecución.
G R U P A L E S	Facultamiento y Delegación.	Los cinco pasos de la delegación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qué tareas delegar 2. Definir específicamente la delegación 3. A quien delegar 4. Delege según la pauta : Comienzo, Explique, Desarrollo, Acuerdo y Conclusión. 5. Supervise los resultados. 	<p>Proporcionar la documentación y comentarios claros a fin de garantizar un enfoque justo, respetuoso y fidedigno para tratar la disciplina progresiva.</p> <p>Minimizar el impacto de los problemas continuos de desempeño.</p>
	Formación de equipos eficaces.	Factores que contribuyen al éxito del equipo	Finalidad clara - Un proceso - Comunicación - Participación - Compromiso - Confianza.	Aprovechar el talento de todos los miembros para crear equipos con alto potencial.
	Dirección Hacia el cambio Positivo.	Analogía con carreras de autos	<p>Ser un Catalizador del cambio.</p> <p>Ser un Campeón del cambio.</p> <p>Dominar la pista cambiando fácilmente de velocidad.</p> <p>Entender las fases del cambio para ayudar a otros a conducir.</p>	Retener a la gente eficiente y conducir al equipo a través del cambio.

Reflexión del Capítulo III.

La estrategia de Barrick beneficia desde los niveles más altos, como los directivos corporativos, hasta los niveles medios de la compañía, como los supervisores, que tiene influencia sobre una gran cantidad de empleados, los cuales repercute, finalmente, en toda la organización.

Es por eso la importancia de realizar un programa eficaz para formar liderazgo, el cual tenga las herramientas necesarias para mantener y mejorar un clima social estable, en donde la dinámica de este clima sea satisfactorio para cada uno de los integrantes de la compañía y de esta forma, se logre compromiso con ésta y con las metas organizacionales.

Los programas para formar a los líderes eficaces; *Liderazgo Eficaz I* y *Liderazgo Eficaz II*, tiene las herramientas que Barrick necesita desarrollar, estas son Las *Habilidades Esenciales* para lograr generar liderazgo dentro de cada uno de los equipos de trabajo, en toda la compañía, en todos los departamentos y a todo nivel.

Finalmente los directivos de la empresa Barrick desarrollan cinco habilidades de las cuales son dos interpersonales; ***Manejo de conflicto*** y ***Comunicación de apoyo***, y tres grupales; ***Facultamiento y delegación***, ***Dirección hacia el cambio*** y ***Formación de equipos eficaces***.

En la Figura 8 se muestran las Habilidades Directivas Esenciales, en donde se destacan las desarrolladas por Barrick. Cómo y cuales son las metodologías de desarrollo de estas habilidades se analizan a continuación por sesión.

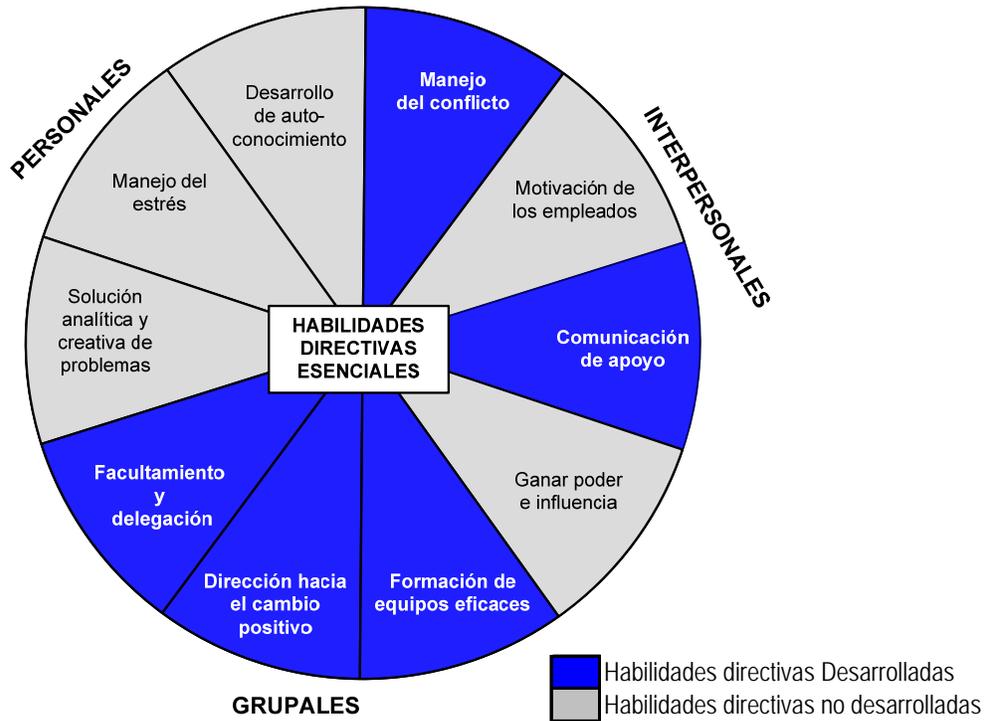


Figura 8: Habilidades Directivas desarrolladas en la Industria de la Minería. Basada en Habilidades directivas de Wentten y Cameron.

En la primera sesión, Liderazgo Eficaz I, se desarrollan las habilidades Comunicación de apoyo y Dirección hacia el cambio positivo:

- **Comunicación de apoyo** es desarrollada mediante el aprendizaje de Coaching y el proceso efectivo para lograr el éxito, reconocer cuando y como efectuar coaching y principalmente aprender a realizar coaching diario o feedback.

- **Dirección hacia el cambio positivo** o Conduciendo el Cambio es desarrollado mediante comparaciones con la “mecánica automovilísticas”. Es una carrera contra la competencia, se debe ser ágil para guiar las velocidades y cambiar, lograr ser un catalizador para minimizar los efectos negativos y crear entusiasmo. Finalmente, dirigir el cambio positivo es ser un campeón del cambio.

En la segunda sesión, Liderazgo Eficaz II, se desarrollan las habilidades Manejo de conflicto, Facultamiento y delegación y Formación de equipos eficaces:

- Desarrollar la habilidad de **Manejar el conflicto** implica conocer las diferentes etapas en las que se desenvuelve; diferencias discordia y disputa. Identificar en que etapa nos encontramos en el medio de un conflicto, dependerá la elección de una de las cuatro tácticas de resolución, y el grado de participación que requiera como líder enfrentar el tipo de conflicto.
- La habilidad de **Facultamiento y Delegación** se forma principalmente delegando. Existen diversas metodologías de delegar trabajo, pero lo primordial es que a todas se aplican los cinco pasos de delegación. Qué delegar y a quién delegares es la clave del proceso, luego explique y acuerde para finalmente supervisar. El éxito de desarrollar esta habilidad está en identificar adecuadamente cuando corresponde delegar.

- La habilidad de **Formar Equipos Eficaces** o de alto desempeño, está en conocer cuales son los factores que influyen en el éxito del equipo, estos son; tener una finalidad clara, un proceso efectivo, comunicación eficiente, participación de los integrantes en las actividades, compromiso y confianza. El alto desempeño del equipo y su evolución depende de detectar estos factores y desarrollarlos.

Desarrollar habilidades con el propósito de lograr ser un líder eficaz dentro de una empresa implica ser visionario, comprometido, tener responsabilidad en los actos, iniciativa y ser consistentes. Ser un líder eficaz en un equipo de trabajo, es tener respeto, entrega, involucrarse, tener confianza en lo positivo, brindar apoyo y dirección y eliminar obstáculos. Todos estos atributos mejoran y potencian las habilidades de un directivo, y principalmente el clima organizacional, beneficiando también el progreso de desarrollo de la compañía.

Conclusión.

Lo que se concluye en esta investigación, es que las Habilidades Directivas desarrolladas en la Industria de la Gran Minería son cinco:

1. Comunicación de Apoyo
2. Manejo de Conflicto
3. Facultamiento y Delegación
4. Formación de Equipos Eficaces
5. Dirección Hacia el Cambio Positivo.

Donde las dos primeras, Comunicación de Apoyo y Manejo de Conflicto son habilidades interpersonales y los tres últimas, Facultamiento y Delegación, Formación de Equipos Eficaces y Dirección Hacia el Cambio Positivo son habilidades grupales.

A continuación se explicará cómo fueron desarrolladas las cinco Habilidades Directivas en la Industria de la Gran Minería:

La Habilidad **Comunicación de Apoyo** se desarrolla utilizando la técnica de entrenamiento Coaching, el cual se basa en cumplir con las necesidades personales y prácticas de desempeño. Las pautas del entrenamiento Coaching son: Empiece, Aclare, Desarrolle, Acuerde y Termine. Está técnica mejora especialmente si se aplica feedback diario.

La Habilidad **Manejo de Conflicto** es desarrollada por la Industria minera para lograr cumplir los desafíos por resolver con las comunidades aledañas y materias sobre la responsabilidad social y ambiental. Estos desafíos se logran concretar aprendiendo a reconocer en que Etapa del Conflicto se encuentran: Diferencia, Discordia o Disputa y cual es la Táctica de Resolución más apropiada frente al caso: No tomar ninguna medida, Entrenar, Mediar o Hacerse Cargo.

La estrategia que se utiliza para desarrollar la Habilidad **Facultamiento y Delegación** esta basada principalmente por la habilidad de delegar y seguir los cinco Pasos para concretar una exitosa delegación: Qué Tareas delegar, definir específicamente la delegación, a quien delegar, seguir la Pauta “comience, explique, desarrolle, acuerde y concluya” y supervisar los resultados.

La estrategia utilizada para la Habilidad **Formación de Equipos Eficaces** es mejorando el desempeño de grupo estableciendo cinco factores: Finalidad clara, un Proceso, Participación, Compromiso y Confianza.

Finalmente, es la Habilidad Directiva **Dirección Hacia el Cambio Positivo** el cual más logros ha generado y desafíos tiene por desarrollar. Esta habilidad se ha desarrollado realizando una comparación con las carreras automovilísticas: “Siendo un Catalizador del Cambio” al tener la capacidad de ajustarse al cambio y minimizar los efectos negativos y “Ser el Campeón del Cambio” al tener un comportamiento competitivo positivo respecto al cambio. Es la estrategia por la que logró la industria minera ser la fuente impulsora del crecimiento económico y del bienestar social del país.

Comentario

Es de vital importancia indicar que la validez de conocer cuales son las habilidades directivas desarrolladas, es efectuando un análisis más complejo a una mayor cantidad de empresas del sector minero.

A pesar de que sólo se tuvo acceso a una de ellas, Barrick, se logró extraer toda la información necesaria para satisfacer los objetivos de la investigación, por lo que se establece que es el Caso Barrick el cual explica hipotéticamente qué habilidades se desarrollan en la Industria Minera y cómo se logran desarrollar.

Bibliografía

- David Whetten y Kim Cameron (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas. Sexta Edición.
- Boyatzis, RE, Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. - Goleman, Daniel. 1998. La inteligencia emocional
- http://www.sonami.cl/pdf/discurso_ovalle.pdf.
- http://www.sonami.cl/exposiciones/rrhh/discurso_alfredo_ovalle.pdf.
- http://www.bcentral.cl/estadísticas.../Balanza_comercial_export_min.xls
- <http://www.saladehistoria.com/geo/Cont/C065.htm>.
- www.barrick.cl
- www.target-ddi.cl
- Powerful Leadership I, Target DDI, Inc., MMIII.
- Powerful Leadership II, Target DDI, Inc., MMIII.
- Entrevista Gerente de Reclutamiento y Capacitación, Scarlett Jara, Barrick Gold Corporation, 2009.

Anexo 1. Presentación de la Empresa Minera.

1. Cía. Minera Barrick Chile Ltda. Proyecto Pascua – Lama

En 1994, Barrick adquirió los activos de LAC. En ese entonces el yacimiento era relativamente pequeño, con menos de 2 millones de onzas de oro y confinado al territorio chileno. Durante los 90, la empresa continuó con el programa de exploraciones, extendiéndolo a territorio argentino y aumentando las reservas hasta que, a fines de la década, llegó a ser uno de los proyectos de oro más grandes del mundo. Se le llamó **Pascua-Lama** para reconocer su carácter binacional.⁴⁹

El Tratado de Integración y Complementación Minera fue ratificado por los gobiernos de Argentina y Chile el año 2000, lo que facilitó el desarrollo de la minería a través de la frontera. En 2001 las autoridades chilenas aprobaron el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) que presentó la empresa Barrick, pero debido a condiciones externas la iniciativa se postergó hasta 2004, cuando se retomó la idea de desarrollarla. El nuevo Estudio de Impacto Ambiental fue aprobado en Chile a mediados de febrero de 2006.

Pascua–Lama es el primer proyecto minero binacional del mundo y consiste en desarrollar una mina de oro a rajo abierto, ubicada a más de 4.000 metros de altura en la frontera de Chile con Argentina. Por el lado chileno, Pascua se ubica

⁴⁹ www.barrick.cl

en la Provincia de Huasco, Región de Atacama, mientras que por el lado argentino, Lama se sitúa en la Provincia de San Juan.

Para Pascua-Lama se proyecta una inversión estimada de entre los US\$2.800 y US\$3.000 millones y una vida útil de al menos 25 años y cuenta con reservas comprobadas de 17.8 millones de onzas de oro que contienen 718 millones de onzas de plata.⁵⁰

2. Misión - Visión.

- **Misión.**

“Que todos los miembros del equipo regresen a sus hogares sanos y seguros”

- **Visión.**

“Ser la mejor compañía productora de oro del mundo, a través de la exploración, adquisición, desarrollo y producción de reservas de oro de calidad, de manera segura, rentable y socialmente responsable”.

3. Valores.

- **Comportarse como dueños.** “Aceptamos la responsabilidad de nuestras acciones y de sus resultados. Manejamos los activos de la compañía como propios. Somos emprendedores y buscamos oportunidades para hacer crecer a nuestra empresa. Actuamos con integridad –operando según la letra y el espíritu de la ley – y el Código de Ética de Barrick”.

⁵⁰ www.barrick.cl

- **Actuar con un sentido de urgencia.** “Somos decididos, tomamos la iniciativa y tomamos decisiones difíciles cuando son necesarias. Fijamos las prioridades y actuamos según ellas”.

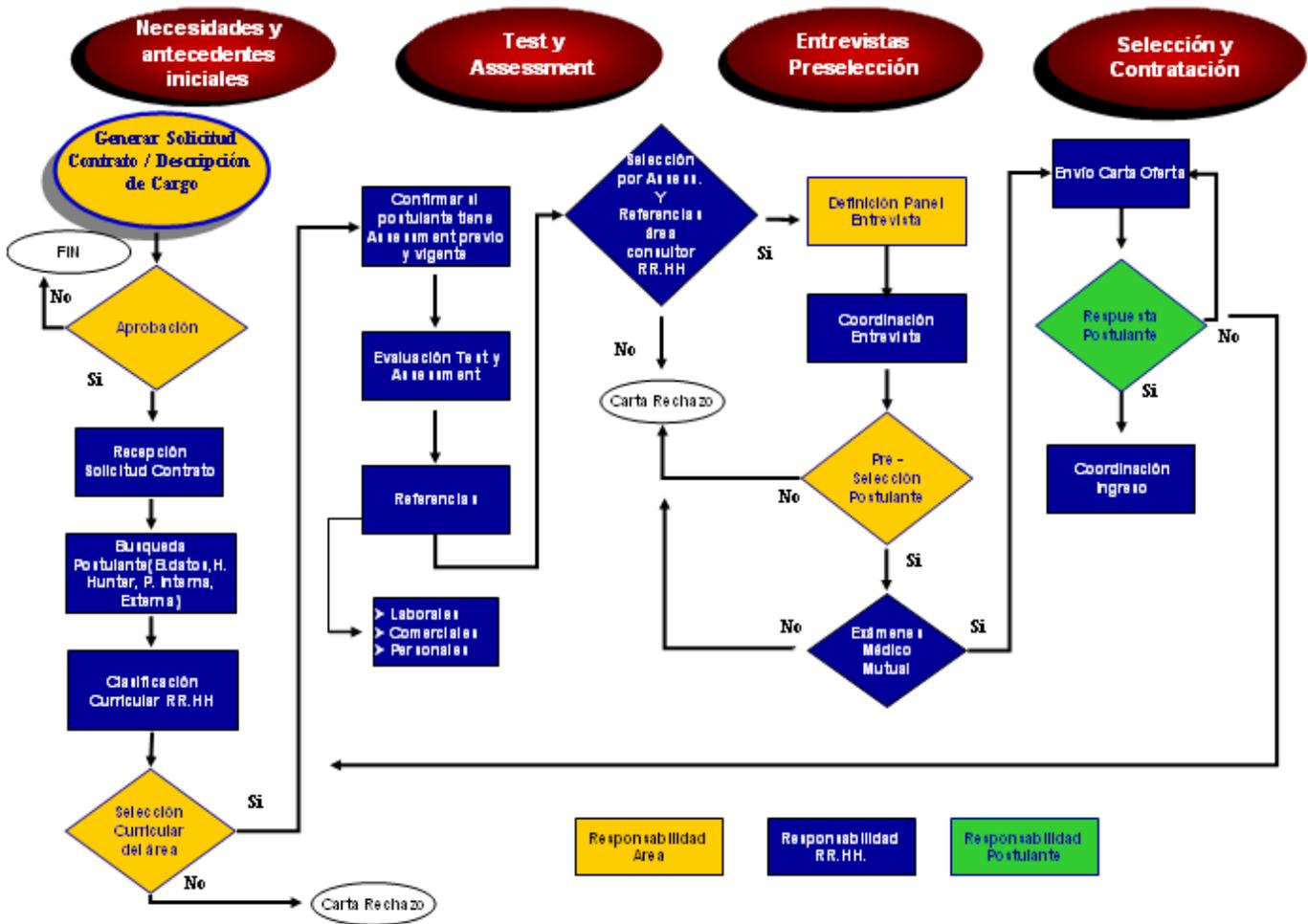
- **Ser un miembro del equipo.** “Trabajamos siguiendo las prácticas de seguridad de la empresa en todo momento. Respetamos a nuestros colegas y a aquellos con quienes nos relacionamos fuera de nuestra organización. Escuchamos a otros para entender y pedimos ayuda. Construimos confianza y celebramos nuestros éxitos. Ayudamos a otros para que mejoren su eficiencia. Promovemos la seguridad y la confianza mutua en nuestras capacidades”.

- **Mejorar continuamente.** “Siempre estamos comprometidos a mejorar. Construimos en base a buenas ideas, aprendemos de nuestros errores y desafiamos el status quo. Pensamos con amplitud y tenemos un deseo de tener éxito y agregar valor a nuestro trabajo”.

- **Entregar resultados.** “Tenemos una visión clara hacia donde vamos y de cómo llegar allí. Enfocamos nuestros recursos para lograr nuestros objetivos. Prestamos mucha atención al detalle y mantenemos nuestros compromisos. Entregamos resultados”.

Anexo 2. Selección y Reclutamiento.

1. Mapeo Proceso Ciclo de Selección y Reclutamiento de personal.



2. Modelo de Selección Eficaz.

Barrick para alinearse en la búsqueda de competencias claves en los candidatos utiliza una sola metodología de selección, TARGET SELECTION o SELECCIÓN EFICAZ (DDI). La Metodología de proceso de Selección y Reclutamiento de personal consta de cuatro fases fundamentales en donde el paso a las etapas siguiente depende de la aprobación de la etapa en evaluación.

La primera fase es la generación de necesidad de personal junto con la descripción de cargo, el cual se solicita antecedentes a los postulantes para la clasificación curricular. En la segunda fase se realiza el Test y Assessment en donde se efectúan las pruebas de evaluación de competencia de los postulantes, esta fase es responsabilidad del área de RRHH y es primordial para la selección de los candidatos esenciales para integrarse a la compañía. En la tercera fase de Entrevista y Preselección se coordina una entrevista con la gerencia del área a postular del candidato y los superiores directos, junto con los exámenes médicos que son fundamentales para el rubro de la minería. Finalmente, en la fase cuatro de Selección y Contratación es íntegramente el envío de la carta oferta, la respuesta del postulante para coordinar el ingreso del nuevo integrante de la compañía.

La importancia que tiene el modelo de Selección Eficaz de personal es la fase de Test y Assessment, en donde se realiza la evaluación de Perfil de Competencias Claves para Técnicos y Administrativos, y el Perfil de Competencias Claves para Líderes Senior / Supervisores, las cuales son esenciales para ingresar a la compañía minera como se muestra en la figura 9.

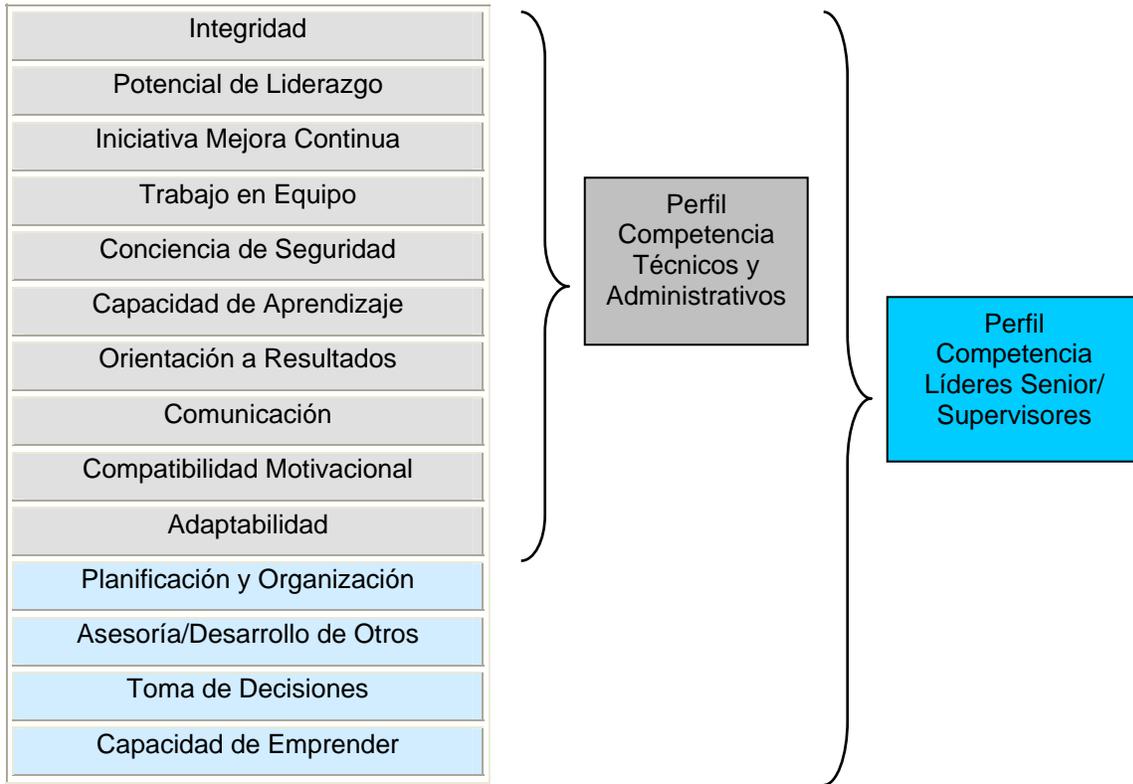


Figura 9: Competencias claves.

A partir de la evaluación de las Competencias claves, clasificarán aquellos postulantes que obtengan calificaciones Fuertes en sus competencias en cuanto a lo necesario para postular a un determinado puesto de trabajo, aceptables o con necesidad de desarrollo.

Conceptos Asociados a Calificación	Significado
F	Fuerte en la Dimensión
A	Aceptable en la Dimensión
ND	Con necesidad de Desarrollo
NO	No observable

Con los datos obtenidos de las calificaciones de los postulantes, es posible clasificarlos y seleccionar a aquellos que sean fuertes y aceptables en sus dimensiones y determinar principalmente el impacto que obtendrán al incorporarse en la segunda etapa de Capacitación de Personal para desarrollar habilidades para aquellos que lo necesitan o fortalecer para aquellos que fueron calificados como fuertes en sus dimensiones.

Competencias
Integridad <ul style="list-style-type: none">• Compartir información real y precisa.• Mantener la confidencialidad, tanto relativa a asuntos de negocios como al personal.• Observar y promover las políticas y reglamentos organizacionales.• Cumplir con los compromisos y promesas personales.
Potencial de Liderazgo. <ul style="list-style-type: none">• Utilizar las habilidades de relación eficientemente:<ul style="list-style-type: none">• Mantener o incrementar la autoestima.• Escuchar y responder con empatía.• Pedir ayuda y alentar la participación.• Compartir los pensamientos, sentimientos y

motivaciones.

- Proporcionar apoyo sin quitar responsabilidad.
- Seguir una secuencia lógica en las discusiones.
- Concentrarse en la situación, no en la persona.
- Presentar sugerencias o puntos de vista de una manera apropiada y convincente.
- Prever las reacciones y tener un plan para encararlas.
- Pedir y lograr fomentar y mantener el compromiso hacia la acción y obtenerlo.
- Tener la tendencia a liderar con el ejemplo para lograr el compromiso de los demás.
- Presentar las ideas de manera persuasiva y convincente.
- Tener la tendencia a movilizar adecuada y oportunamente a otros hacia la acción.
- Manejar adecuadamente los obstáculos y conflictos (humanos o estructurales)
- Tener la tendencia a construir alianzas y establecer vínculos efectivos para lograr los objetivos y tareas.

Iniciativa/Mejora Continua

- Cuestionar suposiciones tradicionales que parecen mejorables.
- Estar abierto a desarrollar y aceptar nuevas ideas o iniciativas.
- Emprender acciones para modificar o redefinir los procesos o sistemas actualmente ineficientes, animando a los demás a hacer lo mismo.
- Emprender acciones sin que otros se lo requieran.
- Estar alerta frente a posibilidades de cambio o mejora de lo establecido.

Trabajo en Eq/Creación de Relac.

- Trabajar con sentido de equipo y cooperación
- Reconocer y celebrar los logros y aportes de los demás.
- Respetar la diversidad y las fortalezas complementarias de los individuos.
- Aclarar oportunamente los conflictos y diferencias.
- Colaborar en la consecución de objetivos.
- Facilitar los acuerdos del grupo.
- Retroalimentar oportunamente a otros.
- Animar el compromiso con la tarea y el equipo.

Conciencia de Seguridad

- Reconocer e identificar condiciones de riesgo o peligro.
- Estar constantemente alerta a condiciones de trabajo inseguras.
- Seguir los procedimientos establecidos y requeridos para la seguridad en el trabajo.
- Informar sobre condiciones laborales inseguras o corregirlas.
- Entender y estar constantemente aprendiendo cómo usar y operar los equipos de seguridad.

Capacidad de Aprendizaje

- Estar siempre alerta al aprendizaje de nuevos conocimientos, procesos o procedimientos.
- Adquirir habilidades observando a otras personas.
- Aplicar rápidamente los nuevos conocimientos o habilidades.
- Hacer preguntas para obtener información nueva (a expertos o conocedores del tema).
- Mejorar las habilidades a través de la práctica.
- Leer y buscar material acerca de temas en aprendizaje.
- Estar abierto a la retroalimentación y solicitarla constantemente.

Orientación a Resultados

- Desarrollar planes de acción para atender los objetivos.
- Prever posibles problemas y desarrollar estrategias para enfrentarlos.
- Realizar el trabajo alcanzando o sobrepasando los estándares de excelencia o eficiencia.
- Persistir frente a los obstáculos o adversidad.
- Manejar la ambigüedad o incertidumbre frente a nuevas tareas.
- Mantener actitud positiva frente a desafíos y metas, confiando en las habilidades personales.

Comunicación

- Mecánica— Usar la gramática y el vocabulario adecuados; usar palabras que se correspondan con el grado de complejidad del mensaje y el público previsto (es decir, evitar léxico técnico o jergas).
- Organización— Ordenar la información de manera secuencial y lógica para ayudar a su

comprensión; hablar con claridad e inteligibilidad, usando un número razonable de palabras.

- Presentación—Hablar a un ritmo y con una inflexión de voz que ayuda a la comprensión; mostrarse interesado, entusiasta y seguro; usar lenguaje corporal que sea coherente con la comunicación verbal.

Compatibilidad Motivacional

Considerada como la medida en que las actividades y responsabilidades del puesto, la modalidad de operación y los valores de la organización, y la comunidad en la cual el individuo vivirá y trabajará, se corresponden con el tipo de ambiente que brinda satisfacción a la persona evaluada.

Adaptabilidad

- Desempeñar el trabajo con eficacia frente a diversos entornos y situaciones.
- Mantener el desempeño cuando se trabaja con tecnología diferente, situaciones nuevas o desconocidas.
- Ajustar el comportamiento y estar abierto a la diversidad de personas y estilos interpersonales.
- Tratar de entender los cambios.
- Tener una actitud positiva hacia el cambio o la novedad.

Planificación y Organización

- Planear—Definir los recursos y los cursos de acción para alcanzar los objetivos dentro de límites específicos.
- Priorizar—Usar con eficacia cualquier método para establecer prioridades; adaptarse al ritmo requerido para llevar a cabo las tareas planeadas.
- Programar—Programar con eficacia las reuniones o eventos (informando a las personas involucradas, dando un adecuado tiempo de preparación, identificando y resolviendo conflictos de tiempo existentes, no creando otros conflictos).
- Seguir—Anotar con eficacia los eventos futuros o los planes de acción en una lista o calendario, haciendo un registro de los proyectos, las tareas y los plazos para su seguimiento.

Asesoría/Desarrollo de Otros

- Reconocer a los miembros del equipo, las particularidades, diversidad y capacidades individuales existentes.
- Establecer claras expectativas de desempeño individual y de equipo.
- Recompensar y celebra los logros y contribuciones personales o en equipo.
- Retroalimentar oportunamente para la mejora de las habilidades.
- Proporcionar entrenamiento o ayuda cuando observa brechas en el desempeño.
- Escuchar las necesidades de sus colaboradores y en lo posible actúa frente a ello.
- Efectuar seguimiento y ofrecerse como apoyo para mejorar el desempeño.

Toma de Decisiones

- Identificar y evaluar eficientemente las situaciones, problemas y oportunidades.
- Recopilar información y reconocer las tendencias.
- Interpretar la información.
- Ponderar el impacto de las soluciones y su impacto en el negocio.
- Proponer una solución y alternativas que estén alineadas con la estrategia del negocio.
- Escoger las acciones apropiadas.
- Comprometerse con las acciones o soluciones escogidas.

Capacidad de Emprender

- Estar alerta frente a posibles oportunidades para actuar en beneficio del negocio.
- Presentar una conducta autónoma frente a la solución de problemas o prevención de ellos.
- Proponer proactivamente ideas para encontrar soluciones; analizar el efecto o impacto de cada solución y seleccionar las soluciones apropiadas.
- Actuar con iniciativa frente al medio.

Actuar en función de una mejora continua.

Anexo 3. Prácticas de Habilidades Directivas.

A continuación se darán algunos ejemplos de prácticas y actividades para desarrollar las habilidades de las sesiones, las cuales son ejercidas en el transcurso de los programas.

1. Práctica Coaching para el Éxito.

Practica 1: ¿Qué diría Usted?

Situación 1 - Patrick, uno de los mejores miembros de su equipo está solicitando un licencia de un año. El tiempo que requiere va más allá de los derechos normales de Barrick. Mientras que sale de tu oficina mira sobre sus hombros y dice:

Patrick: “Si no puedo lograr que se apruebe la licencia, tendré que renunciar”.

¿Qué Principios de Liderazgo emplearía?⁵¹

Estima	Empatía	Participación	Compartir	Apoyo
---------------	----------------	----------------------	------------------	--------------

⁵¹ Powerful Leadership I, Target DDI, Inc., MMIII.

Situación 2 - Scott ha aceptado un trabajo difícil y ha pedido reunirse con ustedes para discutir algunas de sus preocupaciones.

Scott: “Gracias por haber venido. Es la primera vez que trabajo con este informe y quería asegurarme de que fuese lo que el equipo necesita. ¿Te importaría revisarlo? Sé que dependen de mí y quiero que esté bien.

¿Qué Principios de Liderazgo emplearía?

Estima	Empatía	Participación	Compartir	Apoyo
--------	---------	---------------	-----------	-------

Practica 2: Coaching para tener Éxito.

¿Cómo sabe usted que tipo de coaching se requiere en una situación determinada? En el siguiente cuadro lea cada situación e indique si hay una oportunidad de coaching para tener éxito o de coaching para mejorar.⁵²

Situación	Coach para tener Éxito	Coach para Mejorar
1. Por primera vez se le ha pedido que opere un nuevo equipo a uno de los mejores chóferes de su cuadrilla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Dos miembros de su cuadrilla han regresado tarde de su descanso, originando una pérdida de producción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Un técnico de la sala de control está aprendiendo un nuevo sistema de supervisión en el molino.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Práctica 3: ¿Es Efectivo el Feedback?

⁵² Powerful Leadership I, Target DDI, Inc., MMIII.

Lea cada situación e indique con una marca si refleja un Feedback eficaz o ineficaz.

Situación 1

“Greg, quería hacerte saber que tu explicación sobre los nuevos procedimientos de mantenimiento fue meticulosa. Creo que ahora el equipo tiene un entendimiento mucho mejor del porqué son tan importantes estos nuevos procedimientos. Muchas gracias por tu atención a los detalles.”

Eficaz
Ineficaz
¿Porqué?

Situación 2

“Sharon, acabas de hacerme acordar de algo que te quería decir. El mes pasado, cuando planeábamos este viaje, estuviste de acuerdo en que el cronograma fuera revisado por el Gerente General, pero aparentemente lo olvidaste. Esto causó algunos problemas de horarios, y sé que le molestó al Gerente General porque me lo mencionó. Esto originó que nuestro equipo se viniera mal”.

Eficaz
Ineficaz
¿Porqué?

2. Practica Conduciendo el Cambio.

Auto Evaluación de su actitud frente al Cambio: ¿Cuál es su Estilo?

Pesar sobre cómo reacciona usted al cambio, lo ayuda a:

- Comprender porqué usted puede encontrar el cambio tan frustrante.
- Identificar rasgos personales que pueden interferir en la forma de implementar el cambio.⁵³

Instrucciones

Lea cada pregunta y encierre en un círculo el número que representa la frecuencia con que usted responde al cambio de esa manera.

1: Nunca	2: Rara vez	3:Algunas veces	4: Frecuentemente	5: Siempre
-----------------	--------------------	------------------------	--------------------------	-------------------

Con que frecuencia usted:

1. ¿Expresa rápida y enérgicamente sus opiniones, asuntos, e inquietudes sobre un cambio?	1	2	3	4	5
2. ¿Inicia un cambio activamente?	1	2	3	4	5
3. ¿Permanece sin emociones ante los cambio porque los ha visto ir y venir tantas veces?	1	2	3	4	5
4. ¿Presenta razones para demostrar que un cambio no es necesario o que no se puede lograr?	1	2	3	4	5
5. ¿Se siente entusiasmado u vigorizado por el cambio?	1	2	3	4	5
6. ¿Adopta un actitud de “espera a ver que pasa” antes de aceptar un cambio?	1	2	3	4	5
7. ¿Ve el cambio como un proceso incontrolable?	1	2	3	4	5

⁵³ Powerful Leadership I, Target DDI, Inc., MMIII.

8. ¿Siente que e le sube la presión arterial cuando escucha sobre cambio?	1	2	3	4	5
9. ¿Trabaja duro para incorporar cambio en las cosas que hace?	1	2	3	4	5
10. ¿Se resiste o se pone a la defensiva respecto al cambio?	1	2	3	4	5
11. ¿Prefiere no hacerse notar durante una iniciativa de cambio?	1	2	3	4	5
12. ¿Ve los cambios como una manera de manejar situaciones difíciles?	1	2	3	4	5

Transfiera el número que encerró en un círculo para cada ítem a la siguiente tabla y sume cada columna. La columna con el total más alto, indica que usted tiende hacia ese estilo de cambio. Si tiene totales altos similares, probablemente usted emplea una combinación de estilos.

1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
Totales			
	Sobreviviente	Victima	Líder

Interpretación

Sobreviviente: Tiende a sobrellevar el cambio, manteniendo un posición poco visible a lo largo de la iniciativa de cambio. Acepta el cambio y hace lo que se le pide para implementarlo, a pesar de que puede haber tenido dudas. A pesar de sus reservas, usted raramente hace preguntas sobre el cambio y nunca lo desafía. Para adoptar un cambio en forma más activa, se debe tratar de hacer preguntas en forma más activa, para asegurarse que usted comprende el “porque” y el “como” del cambio. Pregunte como afecta a la organización, a su equipo y especialmente a usted, después siga adelante y exprese sus inquietudes e ideas.

Victima: A pesar de que usted no detesta el cambio, no se siente encantado de encontrarse en el medio de éste. Su primera reacción al cambio es generalmente la resistencia. Así que frecuentemente usted piensa que su único recurso es ser “la voz de la razón”, señalando porqué el cambio puede no funcionar o porqué nadie tiene tiempo para hacerlo. Pregunte para tener una imagen clara del cambio y el porqué es importante. Estudie detenidamente toda la información, después exprese sus inquietudes y problemas.⁵⁴

Líder: Usted apoya activamente al cambio y se adapta a él en forma exitosa. Usted hace preguntas y trata de entender porqué el cambio es importante y como hacer para que se realice. Usted puede mejorar su forma natural de reaccionar empleando el conocimiento y habilidad que ha obtenido en este programa para

⁵⁴ Powerful Leadership I, Target DDI, Inc., MMIII.

adaptarse al cambio en forma aún más efectiva y ayudar a que otros hagan lo mismo.

La iniciativa de Cambio de su Equipo.

Usando el cambio que su equipo escogió al inicio del taller, describa comportamientos específicos exhibidos durante cada fase.

Desorientación	Ej. Perdiendo impulso,
Reorientación	Ej. Encarrilándose nuevamente,
Integración	Ej. Integración,

3. Práctica Manejo de conflicto.

Práctica 1: Impacto del conflicto

Cuando existe un conflicto entre dos personas del mismo entorno de trabajo, éste no sólo afectará a las personas involucradas. Considere un conflicto entre dos miembros de su equipo. “¿Cuál es el posible impacto del conflicto en cada uno de los siguientes niveles?”

El líder	
El miembro del equipo involucrado	
Su equipo	
La mina	

Práctica 2: ¿Qué diría usted?

¿Qué diría usted?	Táctica	Tarjeta Barrick
No puedo trabajar con Jim. Intenté hacerlo, pero no funciona. ¡Debes hablar con Jim ahora!		
No estoy de acuerdo con el nuevo calendario ni con el cronograma de trabajo de nuestro equipo. Debemos cambiarlo; de lo contrario, vamos a tener problemas reales.		
¿Por qué mantienes a Jack en el equipo? El entrenamiento que le di la semana pasada no produjo ningún impacto. ¡Creo que se debe ir ahora!		
No me pagan lo suficiente como para entrenar a tres personas nuevas, y menos aún, a tres personas nuevas sin experiencias en la industria de minas. Deben pagarme más o deben comenzar a contratar mineros con experiencia.		

4. Practica de Delegación de personal.

Practica 1. Métodos para delegar trabajo

Instrucciones

En sus equipos, usted asumirá la función de líder y deberá delegar las tareas y responsabilidades típicas. Para completar esta actividad, realice los siguientes pasos:

1. Para cada tarea decida que método utilizará: **Conservar, Delegar la elaboración de ideas, Delegar la tarea, Delegar la autoridad, Remitir la tarea.**
2. Designe a un integrante del equipo.
3. Dispondrán de 10 minutos. Si no logran acordar cómo delegar todas las tareas en ese tiempo, no se preocupe, trabajen en la mayor cantidad posible de tareas.

Tareas

Tarea 1. La gerencia exigió que su departamento encuentre alternativas para reducir los costos un 10% y aumentar la producción 10% el próximo año.

Tarea 2. Usted y dos líderes de equipo que son sus subordinados directos pueden capacitar en procedimientos básicos de dirección de proyectos a las personas nuevas. Para usted, es un placer capacitar a las personas nuevas. Es muy útil para lo líderes de equipos capacitar a aquéllos que, a largo plazo, trabajan

estrechamente con ellos. Un nuevo miembro del equipo está listo para que lo capaciten.⁵⁵

Tarea 3. Su jefe le ha solicitado que se comprometa a asistir a una serie de reuniones de medio día durante las próximas seis semanas para acordar un plan para reestructurar su departamento. Su departamento y otros dos departamentos participarán en la reestructuración.

Tarea 4. Su jefe le ha solicitado que revise el área de trabajo del equipo para mejorar la seguridad.

Tarea 5. Roger, subordinado directo suyo, es responsable de analizar las propuestas de los proveedores. Hoy, usted lo llamó para preguntarle si podía analizar tres propuestas que acababa de recibir. Roger le explicó que, en ese momento, tenía demasiado trabajo y que creía que no iba a disponer de tiempo para analizarlas.

Tarea 6. Como minero responsable, Barrick está muy regulada. Carlos es nuevo en el equipo y a usted le gustaría que él comience a encargarse de varias tareas básicas de cumplimiento de normas. Es importante que estas tareas se realicen estrictamente.

⁵⁵ Powerful Leadership II, Target DDI, Inc., MMIII.

Tarea 7. John, su subordinado directo, se demoró durante las últimas tres semanas en la presentación de su parte del informe semanal de uso de activos. Tom, otro miembro del equipo que compila el informe, le hace notar esta situación y le dice que él ya ha hablado con John sobre el tema. John continúa demorándose con las entregas. Alguien debe conversar con él este problema de inmediato.⁵⁶

Métodos	Elección de método para Numero de tareas
Conservar	Ej.: 3, 7 ...
Delegar la elaboración de ideas	
Delegar la tarea	
Delegar la autoridad	
Remitir la tarea	
Remitir	

⁵⁶ Powerful Leadership II, Target DDI, Inc., MMIII.

5. Práctica Formación de equipos de alto desempeño.

Plan de acciones del equipo - Con el conocimiento que posee sobre los factores de éxito, ustedes y los miembros de su equipo pueden planificar cómo mejorar sus fortalezas y beneficiarse de ellas.

Instrucciones

1. Elija un **factor de éxito del equipo** que considera que contribuirá al éxito de su grupo.
2. En la columna **¿Cuál fue el resultado?**, anote incidentes específicos que demuestran que su equipo debe evolucionar respecto de ese factor.
3. Determine las acciones que puede realizar su equipo para mejorar este factor. Escriba las acciones en la columna **¿Qué se puede hacer?** del plan.
4. En la columna **Seguimiento**, escriba una fecha para la cual el equipo deberá implementar la acción.
5. En la próxima reunión, debata con los otros miembros de su grupo acerca de los resultados del Plan de acciones del equipo.

Factores de éxito del equipo	¿Cuál fue el resultado?	¿Qué se puede hacer?	Seguimiento
<i>Ej.⁵⁷ Participación</i>	<i>Durante la reunión, sólo se debatió una idea para encontrar alternativas para reducir los costos. Después de comenzar el proyecto, nos dimos cuenta de que otros miembros tenían mejores ideas.</i>	<i>Indagar las opiniones de todos los miembros del equipo según la dirección de la mesa y darle a cada persona la oportunidad de expresar sus pensamientos e ideas antes de llegar a un acuerdo.</i>	<i>En la próxima reunión de equipo: el día 15, a las 10.30 a. m.</i>

⁵⁷ Powerful Leadership II, Target DDI, Inc., MMIII.