



PAQUETES PARA ENTRENAMIENTO

CUADERNO DE GESTIÓN

Supervisor de Primera Línea

Módulo: Evaluar el desempeño de las personas del equipo de trabajo

PFTSPL-05-01/V.1[PE01-M05/V.1]-2016

Una iniciativa de:



Con la asesoría experta de:

Innovum | FCH
FUNDACIÓN CHILE

Equipo Consejo Minero

Joaquín Villarino H., Presidente Ejecutivo
Carlos Urenda A., Gerente General
Christian Schnettler R., Gerente del Consejo de Competencias Mineras
José Tomás Morel L., Gerente de Estudios
María Cecilia Valdés V., Gerente de Comunicaciones
Sofía Moreno C., Gerente de Comisiones y Asuntos Internacionales
Christel Lindhorst F., Jefe de Proyectos

Equipo Innovum Fundación Chile

Hernán Araneda D., Gerente
Diego Richard M., Director Programa Fuerza Laboral Minera
Rafael Pizarro G., Director de Proyectos
Eduardo Soto S., Consultor Senior
Ignacio Rizzo C., Consultor Senior
Álvaro Aguilar H., Consultor de Proyectos

Consejo Minero

Dirección: Apoquindo 3500, Piso 7, Las Condes, Santiago.

Teléfono: (562) 2347 2200

www.ccm.cl

Propiedad del Consejo de Competencias Mineras (CCM) del Consejo Minero:

Este material ha sido realizado por el Centro de Innovación en Capital Humano de Fundación Chile - Innovum, con la colaboración técnica de la Universidad Adolfo Ibáñez, para el Consejo de Competencias Mineras (CCM) del Consejo Minero - del cual pasa a ser propiedad -.

Este material está disponible para instituciones que imparten formación en el ámbito minero en Chile, a las que se autoriza la reproducción total o parcial de los contenidos de este material para fines de formación, citando siempre al Consejo de Competencias Mineras del Consejo Minero y pudiendo incluso adaptarlo para satisfacer los requerimientos de los participantes. Se prohíbe la reproducción o adaptación con fines comerciales.

El uso del género masculino en esta publicación no constituye discriminación; tiene el sólo propósito de aligerar el texto cuando la redacción así lo exige.

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS
QUEDA AUTORIZADA SU REPRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN CITANDO LA FUENTE.

© Anglo American Chile Ltda., Anglo American Sur S.A., Antofagasta Minerals S.A., Asociación de Industriales de Antofagasta (AIA), Asociación Gremial de Proveedores Industriales de la Minería (Aprimin), BHP Chile Inc., Compañía Contractual Minera Candelaria., Compañía Minera Cerro Colorado Limitada., Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi SCM., Consejo Minero de Chile A.G., Corporación Nacional del Cobre de Chile, CODELCO CHILE., Finning Chile S.A., Glencore Chile SA., Kinross Minera Chile Ltda., Komatsu Chile S.A., Minera Escondida Limitada., Minera Freeport-McMoRan South America Ltda., Minera Spence S.A., Sierra Gorda SCM., Sociedad Contractual Minera El Abra., Teck Resources Chile Limitada.; 2016

Índice

| | Página |
|--|--------|
| 1 PRESENTACIÓN | 5 |
| 2 CARACTERÍSTICAS DEL MÓDULO PARA ENTRENAMIENTO | 5 |
| 3 COMPETENCIAS DEL MCM A DESARROLLAR | 6 |
| 4 ENFOQUE METODOLÓGICO | 6 |
| 5 CONFIGURACIÓN DEL MÓDULO | 7 |
| 6 EL ROL DEL INSTRUCTOR | 8 |
| 7 ROL Y PERFIL DEL PARTICIPANTE | 10 |
| 8 DISEÑO INSTRUCCIONAL | 11 |
| Evaluar el desempeño de las personas del equipo de trabajo | |

1 | PRESENTACIÓN

Los módulos para entrenamiento en minería, surgen como una propuesta base que facilite la implementación de programas de formación del Marco de Cualificaciones de la Minería. Cada uno de los módulos para entrenamiento define aprendizajes esperados, actividades de aprendizaje, recursos y los criterios de evaluación requeridos para su implementación presencial.

| MÓDULO | | | | |
|--------|------------------------|------------|-------------|-------------------------|
| Módulo | Aprendizajes esperados | Contenidos | Actividades | Criterios de Evaluación |

2 | CARACTERÍSTICAS DEL MÓDULO PARA ENTRENAMIENTO

La estructura del módulo para entrenamiento define un conjunto de materiales que permiten su implementación y que servirán de guía a la institución formadora, a los instructores y participantes. Los materiales son los siguientes:

Cuaderno del instructor: Considera los contenidos a utilizar por el instructor para el desarrollo del módulo. Contiene al final de cada módulo de contenidos enlaces al Cuaderno de actividades del participante. Cabe señalar que el cuaderno del instructor posee todas las actividades propuestas: tanto su enunciación como el desarrollo de las mismas.

Cuaderno de actividades del participante: Consiste en una guía de actividades prácticas a realizar para el participante. En su interior se encuentran las actividades prácticas a realizar, los recursos necesarios para dar cumplimiento satisfactorio a la actividad y un espacio para tomar apuntes. Este cuaderno, una vez completado y validado por el o los instructores a cargo, se propone como el portafolio del participante y constituirá la evidencia de las actividades desempeñadas durante el proceso formativo.

Cuaderno de evaluación: Contiene un set de preguntas y sus respectivas respuestas por cada módulo. Estas preguntas deberán ser utilizadas por el instructor para elaborar las evaluaciones de cada módulo. Este documento es de exclusiva propiedad del instructor.

Estándares de Infraestructura, Tecnología y Recursos: Describe los requisitos mínimos de infraestructura con los que deben contar las instituciones que impartan el módulo de entrenamiento, asegurando la calidad en las labores de enseñanza y aprendizaje tanto teórico como práctico.

3 | COMPETENCIAS DEL MCM A DESARROLLAR

Los participantes, al finalizar este módulo para entrenamiento, habrán trabajado en el desarrollo de la(s) siguiente(s) competencia(s):

- Gestionar a las personas del equipo de trabajo de acuerdo a estándares de la industria y normativa legal vigente.

4 | ENFOQUE METODOLÓGICO

Frente a otros modelos educativos centrados en la transmisión de contenidos, el constructivismo defiende que el conocimiento es una construcción del ser humano y que se realiza a partir de los esquemas previos que el sujeto posee.

Desde la mirada de un enfoque constructivista, el instructor actúa como mediador, facilitando el o los instrumentos necesarios para que el participante sea quien construya su propio aprendizaje. Por tanto, resulta central para el desarrollo de la acción pedagógica la capacidad del instructor para garantizar un clima de confianza y comunicación en el proceso educativo; de esta manera los participantes podrán adentrarse en la creación de referentes, explicaciones y aventuras educativas, reorganizando sus ideas en una situación de aprendizaje y logrando un conocimiento que, en definitiva, resulte algo nuevo para él.

Bajo esta mirada metodológica, el aprendizaje es activo y entrega a los participantes las instancias para que aprendan implicándose en tareas que los lleven a indagar, formularse preguntas, recopilar información y reflexionar.

El aprendizaje es también una progresión de construcciones, porque un participante aprende cuando relaciona e integra sus nuevas experiencias con las que ya posee; esto requiere que los ambientes de aprendizaje promuevan espacios para que las personas puedan reflexionar y pensar sobre lo que están aprendiendo.

El aprendizaje así concebido es intencional, porque cada participante toma decisiones respecto del camino de aprendizaje que desea emprender. Por ello es fundamental que las personas conozcan cuál es la meta de cada actividad. Los aprendizajes resultan más efectivos cuando se conoce el “qué” y el “para qué” de lo que están haciendo, proveyéndose así la posibilidad de la constante reflexión e integración de lo que se está aprendiendo.

Considerando todo lo anteriormente expuesto, el propósito en cada módulo es entregar una experiencia de aprendizaje presencial en un contexto participativo en que el instructor sea guía del proceso de aprendizaje de los participantes.

Para lograr esto último, cada módulo considera una metodología de aplicación participativa, de tal manera de lograr dinámicas de trabajo activas y distendidas por medio de un soporte audiovisual y escrito. Los contenidos que entrega cada uno de los módulos son abordados por dinámicas de trabajo reflexivas, a nivel personal, y participativas, a nivel grupal.

Las personas generalmente aprenden mediante el proceso de “aprender haciendo”; por esto resulta fundamental crear situaciones de aprendizaje en las cuales los participantes puedan compartir con otros, conversar en torno a un problema o dilema y desarrollar conjuntamente una solución.

Con ello, la presente propuesta espera constituirse en una innovación metodológica que promueva experiencias de construcción de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser), que serán luego aplicados en la industria minera.

De esta manera, la estrategia formativa utilizada para el proceso de aprendizaje potencia los procesos de inducción personal (inferencia personal del conocimiento) y los procesos de socialización grupal (construcción compartida del conocimiento).

5 | CONFIGURACIÓN DEL MÓDULO

En la distribución de horas del módulo de entrenamiento se propone cautelar una relación aproximada de 40% de horas teóricas y 60% de horas prácticas.

- Las horas teóricas consideran la utilización de una clase introductoria del instructor. Este utilizará la herramienta “Cuaderno del Instructor” para guiar los contenidos.
- Las horas prácticas están compuestas de actividades de terreno más la utilización de los instrumentos de evaluación. En ellas encontramos:
 - Discusiones o debates.
 - Estudios guiados.
 - Reforzamiento.
 - Actividades en terreno.
 - Preparación para la Evaluación del Módulo.

La estimación de horas totales del módulo es la siguiente:

HORAS TOTALES MÓDULO EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS DEL EQUIPO DE TRABAJO

| | Horas Teóricas (HT) | Horas Prácticas (HP) | Totales |
|--------------------|---------------------|----------------------|-----------|
| TOTAL HORAS | 6 | 6 | 12 |

6 | EL ROL DEL INSTRUCTOR

El instructor desempeñará un rol de facilitador y animador de cada una de las actividades de aprendizaje, acompañando a los participantes, de modo de poder otorgarles una ayuda efectiva en la adquisición de las competencias que contempla el módulo. Por otro lado, conducirá el trabajo en grupo, facilitando la discusión y el análisis de cada experiencia.

Es relevante que el instructor utilice la mayor parte de su tiempo, energía y experiencia en estimular la creación de un ambiente grato que despierte el interés de los participantes.

A continuación, entregamos una serie de sugerencias sencillas para tener en cuenta a la hora de implementar este módulo para entrenamiento:

El instructor debe preocuparse de conocer y comprender las actividades en todos sus detalles antes de llevarlas a cabo. La preparación de la actividad generará el liderazgo necesario para conducir a los participantes en su realización. El involucramiento de los participantes en cada ejercicio estará en directa relación con la seguridad que proyecte el instructor.

En el conjunto de actividades propuestas, se encuentran algunas cuya implementación requiere mucha rigurosidad para lograr los resultados esperados. En este caso, es aconsejable que ellas sean ejercitadas con anticipación. El ensayo de la puesta en escena siempre mejora las posibilidades de éxito.

Todo el material es susceptible de ser mejorado, adaptado o modificado en función de las características del grupo con el que se trabaje. Por ello se ha diseñado desde un enfoque flexible, que permite al instructor agregar recursos que enriquezcan el trabajo de algún contenido o que incluso posibilita que los participantes aporten, cuidando siempre de lograr los aprendizajes esperados de cada módulo.

El instructor debe confiar en su experiencia como tal, debe conocer a sus participantes, el contexto en que se desenvuelven y, desde ese conocimiento, motivarlos a aprender cosas nuevas.

Orientaciones para la instrucción:

Se sugiere iniciar cada bloque con una motivación para el grupo; es importante para acercar a los participantes a las temáticas. Si es pertinente, utilice el repositorio de preguntas del cuaderno de evaluación, que se ha elaborado para abordar pertinentemente los contenidos. Con ello podrá transitar hacia las actividades de aprendizaje.

Todos los módulos para entrenamiento cuentan con actividades para generar espacios de aprendizaje para los participantes. Cada actividad está conectada a los contenidos del módulo, de manera de brindar una experiencia de trabajo personal y grupal que movilice hacia el aprendizaje dentro de los tiempos y espacios determinados.

Las evaluaciones de las acciones de aprendizaje deben combinar aspectos teóricos y prácticos. En el caso de la propuesta de este módulo para entrenamiento, las primeras se estructuran como preguntas abiertas o de selección múltiple con el propósito de medir el aprendizaje adquirido a través del módulo. Las segundas constituyen una actividad práctica en las cuales, a través de la observación, se podrá verificar si los participantes cumplen o no satisfactoriamente los criterios de evaluación. Es totalmente factible desarrollar nuevos instrumentos de evaluación o ajustar algunas actividades para evaluar los aprendizajes de los participantes.

Perfil del instructor

Los requisitos generales, para el instructor de cada para cada área de gestión, y los módulos correspondientes, son los siguientes:

Formación académica: Profesional o Técnico de nivel superior o equivalente, con título otorgado por Universidad, Instituto Profesional o CFT.

Experiencia laboral: Cuatro años, mínimo, ejerciendo en labores relacionadas con el ámbito del módulo a impartir.

Si el instructor no cuenta con Título Profesional o Técnico Nivel Superior, de las áreas indicadas, podrá acreditar un mínimo de seis años de experiencia laboral en los ámbitos de formación del programa.

Experiencia como instructor de capacitación: Poseer experiencia mínima de 3 años como facilitador de capacitación en el área relacionada con el módulo a impartir.

Habilidades: El instructor de este paquete, no sólo debe cumplir el rol de transmitir un conocimiento, sino que facilitar el cuestionamiento y la reflexión de la práctica cotidiana de trabajo en los distintos ámbitos de competencias. Para ello, un relator no es suficiente, se requiere contar con instructores que demuestren las siguientes habilidades:

- Manejo de grupo: lo que implica facilitar en contextos de grupo heterogéneos en cuanto a experiencia, edad y formación.
- Manejar conflictos en sala de clase: ayudar a buscar acuerdos y en ciertos casos activar diferencias, que permitan cuestionar paradigmas.
- Asertividad: firmeza y seguridad para plantear los temas.
- Mirada del sistema: hacer lectura del grupo en distintos momentos, para mantener el dinamismo y el interés del grupo.
- Responsabilidad para cumplir con expectativas de los alumnos y las empresas.
- Flexibilidad para enfrentar situaciones y preguntas especiales.
- Creatividad para diseñar sesiones que atraigan la atención de los alumnos y los motiven.
- Comunicación efectiva: facilitador, dinámico y proactivo, para la entrega de temas teóricos, técnicos, desarrollo de las competencias y logro de los objetivos y aprendizajes esperados del módulo.
- Manejo de TIC's acorde con las características y requerimientos del módulo.

Los requerimientos específicos, por área de gestión, son los siguientes:

De Personas:

Académicos:

- Profesional del ámbito de gestión de recursos humanos, psicólogo, ingeniero comercial, docente o similar.

Experiencia laboral:

- Al menos 4 años de experiencia ejerciendo responsabilidades con contacto directo con los trabajadores, y la línea, experiencia en el diseño e implementación de procesos, programas, así como experiencia en capacitación. La experiencia debe ser demostrable al menos 4 años en la industria minera.

7 | ROL Y PERFIL DEL PARTICIPANTE

El participante, en su dimensión individual o colectiva, es el centro del trabajo en cada sesión. Desde una mirada no directiva, el esfuerzo consiste en generar los espacios para un aprendizaje por descubrimiento, un aprendizaje que se da en situaciones complejas y que ocurre en contextos sociales. Los participantes, a su vez, interpretan la información nueva con la ayuda de sus conocimientos y sus experiencias previas. Esta opción metodológica permite que ellos creen los conocimientos que necesitan, logrando el desarrollo secuencial de nuevos aprendizajes.

Se considera al participante como una persona única e irrepetible, que dispone de todos sus recursos personales para vivir la experiencia del aprendizaje.

Es una buena práctica conocer el perfil de las personas que van a participar en cualquier iniciativa formativa. Esto le permitirá, a usted como formador, enfatizar o reforzar algunos elementos de las actividades de aprendizaje o realizar adaptaciones en función de las conductas de entrada de sus participantes. En este sentido, tenga en cuenta los siguientes elementos para definir el perfil:

- Situación de inicio.
- Intereses personales.
- Experiencias previas.

Este conocimiento inicial le permitirá visualizar con mayor claridad tanto los avances y retrocesos como el desarrollo de los aprendizajes y los logros al finalizar el módulo. Le entregará también elementos para facilitar el proceso de evaluación, siendo este fundamental para el desarrollo de las actitudes, habilidades y conocimientos considerados en el módulo.

8 | DISEÑO INSTRUCCIONAL

MÓDULO: EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS DEL EQUIPO DE TRABAJO

| ACTIVIDAD CLAVE | CRITERIOS DE DESEMPEÑO | APRENDIZAJES ESPERADOS | CONTENIDOS | ACTIVIDADES | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | TOTAL HORAS PRESENCIALES |
|--|---|--|--|---|---|--------------------------|
| Evaluar el Desempeño de las personas del equipo de trabajo | Los estándares de desempeño de las personas bajo su responsabilidad son establecidos de acuerdo a estándares de la industria y a la normativa legal vigente | <p>Implementa el sistema de gestión del desempeño de la compañía de acuerdo los criterios establecidos</p> <p>Acordar metas de desempeño con los trabajadores si así lo indica el procedimiento del Sistema de Gestión del Desempeño</p> | <p>Modelo de Gestión del Desempeño</p> <p>Metodologías y técnicas para definición de metas SMART.</p> <p>Criterios de desempeño tradicionales: ausentismo, seguridad, historial laboral, calidad del trabajo</p> | Actividad 1: Gestión del desempeño (90 Minutos) | <p>Explica los objetivos del sistema de gestión de desempeño de la compañía, el proceso, fases, usos y consecuencias asociadas con su implementación.</p> <p>Describe el rol de los actores, jefe y supervisado, en el proceso de gestión de desempeño explicitando lo que se espera en cada rol.</p> <p>Explica los objetivos del período en un lenguaje sencillo y cercano a los trabajadores</p> <p>Determina las metas de desempeño individuales de acuerdo al conocimiento de cada una de las personas en conjunto con cada una de ellas y los estándares de la compañía</p> | 12 HORAS |
| | El desempeño de las personas del equipo de trabajo es evaluado de acuerdo a estándares de la industria y a la normativa legal vigente | <p>Realizar el seguimiento de las metas establecidas periódicamente.</p> <p>Evaluar el desempeño de los trabajadores de acuerdo con las metas establecidas</p> | <p>Seguimiento de objetivos y metas</p> <p>Conversaciones de seguimiento /feedback</p> <p>Técnicas para evaluación de metas y conductas</p> | Actividad 2: Evaluación de desempeño (90 Minutos) | <p>Explica los objetivos de la fase de desempeño y evaluación.</p> <p>Reconoce la diferencia entre la etapa de seguimiento y evaluación del desempeño</p> <p>Implementa la fase de evaluación de acuerdo a los estándares de la compañía</p> <p>Aplica metodologías o técnicas para evaluar el desempeño</p> | |

| | | | | | | |
|--|--|---|--|--|---|--|
| Evaluar el Desempeño de las personas del equipo de trabajo | El desempeño de las personas del equipo de trabajo es retroalimentado de acuerdo a estándares de la industria y a la normativa legal vigente | <p>Realizar conversaciones de retroalimentación formales e informales</p> <p>Monitorear el mejoramiento en el desempeño de las labores de los trabajadores en relación con los acuerdos establecidos</p> | <p>Nociones sobre retroalimentación</p> <p>Técnicas para retroalimentación</p> | Actividad 3: La retroalimentación (90 Minutos) | <p>Reconoce la importancia de retroalimentar el desempeño</p> <p>Realiza conversación de retroalimentación con sus trabajadores utilizando un lenguaje sencillo y adaptado a su interlocutor</p> <p>Periódicamente realiza feedback a los miembros del equipo respecto del cumplimiento de sus metas</p> | |
| | Los requerimientos de mejora de desempeño son establecidos de acuerdo a los estándares de la compañía. | <p>Determinar las causas del bajo desempeño de las personas que forman el equipo de trabajo con relación a las metas establecidas.</p> <p>Acordar acciones de mejoramiento con los trabajadores que lo requieren.</p> | <p>Metodología de análisis de causas del bajo desempeño</p> <p>Metodología para definición de acciones de mejoramiento</p> | Actividad 4: Mejorando el desempeño (90 Minutos) | <p>Distingue la existencia de diversas causales respecto de problemas de desempeño de un trabajador</p> <p>Aplica las metodologías para diagnosticar el bajo desempeño</p> <p>Aplica metodologías para la definición de acciones de mejoramiento</p> <p>Realiza acciones de monitoreo del plan de mejoramiento u otro instrumento, de acuerdo a estándares de la compañía</p> | |



Consejo Minero
Dirección: Apoquindo 3500, Piso 7, Las Condes, Santiago.
Teléfono: (562) 2347 2200
www.ccm.cl

SOCIOS CCM



Una iniciativa de:

Con la asesoría experta de:

