



PAQUETES PARA ENTRENAMIENTO

CUADERNO DEL INSTRUCTOR

Supervisor de Primera Línea
Módulo: Liderazgo

PFTSPL-05-01/V.1[PE01-M01/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 Riffo 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

MÓDULO: LIDERAZGO

5

1	NOCIONES SOBRE LIDERAZGO	6
1.1	Poder e Influencia	6
1.2	Autoridad y liderazgo en las organizaciones	7
1.3	Evolución del concepto Liderazgo	9
1.3.1	Teoría de los Rasgos	10
1.3.2	Teoría de la conducta	10
1.3.3	Teoría Situacional	10
1.3.4	Teoría del Liderazgo Transformacional	11
1.4	Actividad N° 1: Autoridad y liderazgo	12
2	CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO	17
2.1	Cadena de valor en la minería	18
2.2	Actividad N° 2: Agregando valor	20
3	TRANSMITIENDO OBJETIVOS	25
3.1	Seguimiento de objetivos	25
3.2	Proporcionando Claridad (tips para un discurso)	25
3.3	Los 10 consejos claves para elaborar un discurso	26
3.4	La motivación	27
3.5	Técnicas de motivación	29
3.6	Actividad N° 3: Motivando al equipo	31
3.7	Actividad N° 4: Comunicado	36
4	FUENTES DE INFORMACIÓN	40

MÓDULO: LIDERAZGO

El liderazgo es un fenómeno que ha adquirido alta relevancia en los últimos años, si bien resulta fácil de explicar, no es fácil de ejercer. Hoy la teoría nos entrega más distinciones para comprenderlo y herramientas para desarrollarlo. El liderazgo además puede ser aprendido, lo que le permite a las organizaciones impulsar el desarrollo de las competencias necesarias para un ejercicio del liderazgo alineado con los requerimientos del negocio.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	APRENDIZAJES ESPERADOS
Los objetivos y metas a cumplir en el área, son transmitidos por medio de una visión atractiva y estimulante para los integrantes del equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar la cadena de valor del negocio minero e impacto del área en ese contexto. • Explicar los objetivos del área en un lenguaje claro y adaptado al equipo de trabajo.
Los lineamientos estratégicos de la compañía son transmitidos a los distintos roles de su equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer la diferencia y complementariedad entre poder e influencia y su impacto a nivel de equipo y personas. • Reconocer los distintos tipos y elementos constitutivos de motivación humana y su impacto en el contexto laboral. • Reconocer la diferencia entre Liderazgo y Autoridad y su impacto en el laboral.
El logro de los objetivos es orientado y apoyado entregando lineamientos claros y oportunos al equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar técnicas de motivación e influencia para impactar en el desempeño de las personas del equipo de trabajo.

1. NOCIONES SOBRE LIDERAZGO Y AUTORIDAD

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Reconocer la diferencia y complementariedad entre poder e influencia y su impacto a nivel de equipo y personas.
- Reconocer la diferencia entre Liderazgo y Autoridad y su impacto en el contexto laboral.

Las organizaciones en la actualidad, están insertas en medio de continuos avances tecnológicos, se encuentran sumergidas en una economía global, con altos niveles de competitividad, incertidumbre, estrategias de orientación, servicio al cliente y énfasis en el capital humano. Por lo mismo, se requieren cambios de índole estructural y, principalmente, de estrategias de trabajo orientados a la participación y desarrollo de alianzas.

Habitualmente, esto origina retos complejos de afrontar y es aquí, precisamente, donde debe desempeñarse el ejercicio del liderazgo, entendido como un conjunto de acciones que permitan orientar y comprometer a las personas a que asuman y desarrollen aprendizaje para adaptarse a diversas situaciones; promoviendo la búsqueda y aplicación de soluciones a los inconvenientes o problemas que se presente para el logro de los objetivos planteados por la organización.

El principal propósito del liderazgo se relaciona con las actividades para promover y estimular el pensamiento creativo, el aprendizaje y motivar a las personas para que se comprometan a trabajar por la organización hacia el logro de los objetivos bajo altos estándares de calidad. Ello es posible, cuando todos los involucrados se sienten satisfechos e interesados, en la medida en que sus valores individuales coinciden con los que demandan y que guardan relación con las actividades que realizan. Esto será más efectivo cuando las necesidades de los individuos, sean cubiertas, a través de un liderazgo basado en un genuino interés por atenderlas.

1.1 Poder e Influencia

El Poder, como concepto, ha sido definido como elemento de dominación (Weber 1921). Posteriormente, en su definición, también se han ido incorporando diversas tipologías de poder, provenientes de su origen, como son el poder de recompensa, el coercitivo, el del experto el legítimo y el referente (French y Raven 1959). Recientemente, Yukl (2009), argumenta que el poder hace referencia a la posibilidad de influir sobre otra persona, para lo cual es necesario tener en cuenta la persona que será influenciada, los propósitos de la influencia y el periodo de tiempo en que se actúa.

Cuando hablamos de poder, y simplificando el concepto, estamos hablando de una relación social en la cual una de las partes determina el comportamiento de la otra parte. Uno manda, otro obedece; uno toma las decisiones, el otro lo sigue. En el ejercicio del poder, una de las partes tiene la capacidad o la posibilidad de producir cambios en la conducta, en la acción de otras personas.

Poder e influencia se relacionan, pero no son iguales. Mientras el primero busca influir sobre otros, aprovechando el origen del mismo, el segundo, es decir la Influencia, corresponde a la fuerza que posee el líder sobre sus seguidores para inducir el cambio en ellos, incluyendo cambios en comportamientos, actitudes y valores (Munduate & Medina, 2004). En este sentido, la influencia, requiere la legitimación por parte de los seguidores del poder del líder.

En el ejercicio del liderazgo, el enfoque de poder-influencia, se materializa bidireccionalmente, es decir, líder y seguidores se afectan mutuamente. Este aspecto diferencia al liderazgo del ejercicio del poder tradicional, pues en este se privilegia la influencia en la dirección Jefe-seguidor.

Dado que el liderazgo está asociado, íntimamente, al poder, es fundamental que quienes guían a un equipo lo tengan presente, ya que aquellos que lo ignoran podrían quedarse sin posibilidades de influir en la organización. Existen líderes que desconocen las fuentes de poder y, en consecuencia, no identifican los instrumentos asociados para ejercer, de manera efectiva, la influencia (Galbraith, 1985). De acuerdo a esto, se debe comprender que el liderazgo se trata del ejercicio de la influencia sobre otros.

Para sintetizar, se debe establecer que:

La Influencia es la capacidad de cambiar el curso de una acción u opinión en otra persona.

El Poder es la capacidad de una persona para ejercer el control sobre otra.

1.2 Autoridad y Liderazgo en las organizaciones

Actualmente, resulta más evidente que el liderazgo y la autoridad son dos conceptos distintos.

Las definiciones más convencionales de la palabra autoridad están asociadas al concepto del uso del poder para influenciar o hacer que algo se cumpla.

En cuanto a la naturaleza de la autoridad, el poder, es la capacidad de definir la conducta de los otros. Este puede provenir de la posición que ocupa el individuo dentro de una compañía, es decir, que esta persona haya sido investida de un cargo de autoridad, que le da posibilidad de “mandar”. Independientemente de cómo el sujeto ejerza esa opción, la organización respalda ese ejercicio del poder. En el caso de la autoridad, entonces, el poder deriva esencialmente de las condiciones sociales que colocan a un sujeto en esta posición. Este respaldo e investidura, deja a un grupo de personas en el rol de obedecer. En este caso estamos hablando, en estrictos términos, de autoridad.

Entonces, ésta es entendida como la potestad que logra una persona sobre otros, es el derecho o poder, de ejercer el mando de hecho o de derecho.

Pero, también puede suceder que se establezca una relación en la cual una de las partes, independientemente de su posición en una estructura o en una organización, de hecho tiene la capacidad para determinar el comportamiento de otros, exclusivamente por ciertas condiciones personales. En este caso, el sujeto obtiene legitimidad de su poder por otros: es validado por otros para ejercer poder.

Entonces, siguiendo a Hall (1994) podemos diferenciar las bases de poder de la autoridad, al distinguir aquéllas que están relacionadas con puesto de trabajo y aquéllas que, más bien, están relacionadas con la persona. Las vinculadas con la posición están asociadas a aspectos como autoridad investida, relevancia para la tarea, centralidad, autonomía y visibilidad. A mayor relevancia, centralidad, autonomía y visibilidad, mayor poder. Es diferente ser Ministro, Gerente General, o Jefe de un Departamento. Es decir cada posición dentro de la organización manifiesta diferente autoridad formal (ver diagrama 1).



Diagrama 1: Bases de poder y su vinculación con la autoridad formal e informal

El ejercicio de la autoridad es muy relevante para cualquier grupo social, pues hay funciones que realiza aquella que permiten que los grupos puedan desarrollarse. Estas actividades, son conocidas como los servicios de la autoridad.

Autoridad
Dirección : Visión, Metas, estrategias, técnicas
Protección: negociación de acuerdos, ambiente seguro, proteger de amenazas externas
Orden: <ul style="list-style-type: none"> • Orientación • Guía para resolución de conflictos • Normas para el comportamiento del grupo

Tabla 1: Servicios de la Autoridad

Diferenciar entre la autoridad formal e informal, para el ejercicio del liderazgo, permite comprender cómo es que cada una de ellas contribuye, al ser una sujeta a una posición y por tanto estática (la formal) y la otra dinámica (la informal).

La autoridad informal, no depende de un cargo, es obtenida en la medida que un individuo se gana la credibilidad, respeto, legitimidad y confianza de un grupo y es percibido como una persona capaz y de comportamientos y valores predecibles. Está relacionada a lo que el sujeto haga. Por ende, es dinámica y es más volátil que la autoridad formal. La autoridad informal está permanentemente en juego en cada una de las intervenciones del individuo.

Autoridad formal e informal, pueden ir juntas, de esta manera, un jefe puede gozar de autoridad formal, producto de la investidura del cargo e informal, en la medida en que es reconocido y valorado por sus destrezas y/o la confianza que genera en el grupo. La autoridad informal, depende mucho de cómo se hagan las cosas.

Ambos roles son necesarios en el contexto laboral, la Autoridad ordena, clarifica, protege, genera las condiciones para el trabajo del grupo, asume la responsabilidad por los productos y los resultados. El liderazgo, influye, motiva, involucra, inspira la consecución de los resultados.

A nivel de las organizaciones, es posible encontrar Gerentes/Jefes/Supervisores que conducen sus equipos sobre la base de la autoridad formal y otros que lo hacen en una combinación de autoridad formal e informal.

1.3 Evolución del concepto de Liderazgo

A lo largo de los años, el concepto de Liderazgo ha evolucionado: diversos estudios y enfoques han cobrado relevancia en períodos determinados, produciendo definiciones sobre el concepto. Sin embargo, a pesar de la diferencia que mostraremos más adelante, todos los enfoques comparten algunos elementos, a saber:

- El liderazgo es un proceso que implica que una persona influye sobre otra, por tanto, para ser reconocido como Líder, una persona debe contar con seguidores.
- El proceso de influencia puede ser explicado por las características y conductas del líder, por atribuciones y percepciones de los seguidores y por el contexto, donde ocurre el proceso

A continuación, se describirán, brevemente, algunas de las teorías que más han marcado el concepto de liderazgo:

- Teoría de los Rasgos
- Teoría del Comportamiento o Conductual
- Teoría de Contingencias o Situacionales
- Teoría del Liderazgo Transformador

1.3.1 Teoría de los Rasgos

Surgida en la década de 1920, aludía a la importancia y prevalencia de ciertas características (rasgos) más o menos estables en las personas, las que permiten diferenciar a aquellos que pueden considerarse líderes de aquellos que no. Esta aproximación se basa en la teoría de la personalidad y busca describir cuáles son los rasgos o atributos que permiten diferenciar. De acuerdo a esta ella el “Líder Nace”. Se utilizó para realizar selección de personal, con foco en jefaturas. Algunos de los rasgos que fueron descritos fueron los siguientes: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, persuasión, autoconfianza, entre otros. Esta teoría fue desestimándose con el tiempo, pues no arrojó suficiente evidencia que permitiera relacionar efectividad con los rasgos o permitiera identificar a los líderes potenciales. Un ejemplo, clásico de esta teoría, son líderes como Gandhi, Martin Luther King , entre otros.

1.3.2 Teoría de la conducta

Surgida a fines de la década del 40, con auge en los 50, esta teoría se centra en el análisis de la conducta de los líderes y en la relación, entre ésta, y el liderazgo efectivo. Para esta teoría, el éxito en el liderazgo es definido en términos de acciones describibles, por lo tanto, es un asunto de enseñanza-aprendizaje, y entiende el liderazgo, como el resultado de la acción del líder sobre el grupo. Para la teoría de la conducta, hay dos grandes categorías de conductas, que generan la diferencia: Preocupación por la Gente y la Producción. En la primera el líder se enfoca en la mejora de relaciones entre el éste y su grupo, incluyendo confianza, respeto y generación de espíritu de camaradería. En cuanto a la Producción, las conductas del líder están orientadas a la tarea y buscan organizar el trabajo, proporcionar estructura en el contexto laboral, asignar roles, entre otros.

Una de las debilidades de esta teoría es que no consideró el contexto o situación que afecta el ejercicio del liderazgo.

1.3.3 Teoría Situacional

Esta teoría, de la década del 50, se basa en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diversas situaciones, pero una misma conducta, no es necesariamente adecuada en todas las situaciones. Este enfoque requiere una importante lucidez del líder para determinar en qué situación utilizar una conducta y no otra.

En esta teoría, se establecía que el rendimiento de los grupos de trabajo depende de una combinación acertada entre el modo de interactuar, del líder con sus subordinados, y las condiciones en las que se puede ejercer influencia y control en que cada situación concreta.

Por tanto, el liderazgo depende de la situación, una persona no es líder en toda circunstancia. Este enfoque es utilizado fuertemente, pues el liderazgo situacional se basa en establecer un equilibrio entre los tipos de comportamiento que ejerce un líder con el propósito de adaptarse a su equipo de trabajo. Un ejemplo de uso de esta teoría, es el análisis del nivel de desarrollo o madurez del equipo, de modo de identificar y potenciar las conductas adecuadas a ese contexto particular que debe dirigir el líder.

1.3.4 Teoría del Liderazgo Transformacional

Teoría surgida los últimos 15 años, se alimenta en parte del enfoque de los rasgos y define al líder como: una persona que crea un liderazgo carismático, de inspiración, estímulo intelectual y la sensación de cada seguidor individual se toma en cuenta. Por tanto, esta teoría sugiere que los líderes deben ser capaces de estimular, cambiar y usar valores, creencias y necesidades de sus partidarios para que realicen las tareas. Este enfoque está fuertemente anclado en valores y principios y busca el cambio y la movilización de los seguidores hacia el progreso y el bien común.

Los líderes transformacionales son capaces de inspirar a sus seguidores para cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones y trabajar en pro de objetivos comunes.

Bajo este modelo, el liderazgo es una actividad en la que un ciudadano de cualquier condición puede movilizar personas para que hagan algo, lo que les va a permitir alcanzar el Progreso y el bien común. Por tanto, el liderazgo no es sólo satisfacer las necesidades de los seguidores o la gente, sino que elevarlos a un nivel moral superior o realizar modificaciones a los principios básicos que guían una institución en busca de un bien superior.

Las últimas teorías, tienen en común, que el liderazgo se ancla en la conducta, el y por tanto, los líderes se hacen y no sólo nacen. Algunos cuentan con atributos innatos que los ayudan a ejercer el rol con mayor facilidad, pero otros con la orientación, el modelamiento, la determinación, el autoconocimiento y los espacios de aprendizaje adecuados, pueden desarrollar las habilidades requeridas para ejercer como líderes.

Según Peter Drucker el liderazgo implica 4 cosas simples:

- La única definición válida de líder es que se trata de alguien que tiene seguidores.
- Un buen líder no es alguien a quien se “ama” o se “admira”. Liderazgo no es popularidad, liderazgo es resultados.
- Los líderes son muy visibles. Dan el ejemplo.
- Liderazgo no es ni rango, ni privilegios, ni dinero. Liderazgo es responsabilidad.

Entonces, el liderazgo, es la actividad que puede ser ejercida por cualquier persona, con el propósito de movilizar a otros en pos del bien común y la generación de progreso. Esto implica que en este ejercicio aquel que ejerce liderazgo, influye y se deja influir por otros produciendo un proceso de aprendizaje mutuo, para alcanzar un nuevo estado de desarrollo.

El ejercicio de liderazgo, como hemos visto puede contar con autoridad formal, sin embargo, este implica sobre todo la legitimación por la vía de la autoridad informal. Es decir, aquella que es legitimada por otros respecto de aquel que ejerce liderazgo. Por tanto, liderazgo y autoridad informal van de la mano.

1.4 Actividad N°1: Autoridad y liderazgo

INTRODUCCIÓN	Por medio de preguntas que buscan generar el análisis y reflexión, respecto de situaciones laborales concretas, se trabajarán los conceptos de Autoridad y Liderazgo, en relación a su impacto, complementariedad y diferencias.
APRENDIZAJES ESPERADOS	Reconocer la diferencia entre Liderazgo y Autoridad y su impacto en el laboral. Reconocer la diferencia y complementariedad entre poder e influencia y su impacto a nivel de equipo y personas.
OBJETIVO EJERCICIO	El supervisor podrá distinguir la diferencia entre autoridad y liderazgo y analizar con sus pares el impacto de uno y otro concepto. Igualmente podrán generar aprendizaje a partir del análisis de fallas en el ejercicio del liderazgo.
MATERIALES Y RECURSOS	Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Dependiendo de las necesidades, se podrá responder de manera presencial o no presencial.
TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIAL	30 min. parte 1 60 min. parte 2

SUGERENCIAS METODOLÓGICAS	<p>Esta es una actividad de tipo presencial, sin embargo, si se requiere, se puede solicitar realizar de manera no presencial. Se puede trabajar de forma individual o grupal.</p> <p>Para trabajar los mismos conceptos, con otra estrategia didáctica, se sugiere realizar una lluvia de ideas, utilizar preguntas guías (¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, Etc. También se puede solicitar un cuadro comparativo o un cuadro Sinóptico que se pueden trabajar de manera grupal en papelógrafos.</p> <p>El instructor podrá utilizar el siguiente video para profundizar el impacto dimensiones del liderazgo: Cómo los líderes inspiran acción. SimonSinek_2009X-480p-es (Video TED)</p>
SEGURIDAD	<p>Por ser una actividad presencial, se debe procurar que todos los participantes cuente con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que la circulación sea siempre expedita para el desplazamiento tanto del docente como de los estudiantes.</p>

En la sesión presencial: parte 1

El docente le solicitará a los supervisores que en forma individual completen la siguiente tabla, con el propósito de distinguir las diferencias entre autoridad y liderazgo.

Nota

- Algunos ejemplos de ejercicio de liderazgo son: Jefatura impulsando cambios de conductas en seguridad.
- Ejemplo de autoridad: Jefatura impartiendo instrucciones en el inicio del turno; Jefatura explicando los objetivos del área; Encargado de seguridad proporcionando instrucciones a los trabajadores en caso de una emergencia, etc.

Recurso didáctico:

Lea las indicaciones y responda:

Complete el siguiente cuadro, haciendo un paralelo entre autoridad y liderazgo.	
AUTORIDAD	LIDERAZGO
Mencione al menos dos situaciones laborales en las cuales es necesario que se ejerza autoridad y que a usted le haya tocado experimentar	
Situación N°1	
Situación N°2	
1. Reflexione, como ejerció el poder y la influencia en ambas situaciones 2. Comente cual fue la reacción de su equipo o como se comportaron en cada situación 3. ¿Podría haberlo hecho distinto?	

Cierre

Se pedirá a los participantes que indiquen sus respuestas las que se comentarán en plenario, haciendo énfasis en los aspectos relevantes del contenido. Se espera obtener respuestas en las se verifiquen los aprendizajes esperados, así como la aplicación de los términos y contenidos conceptuales a situaciones laborales concretas, siempre de acuerdo a lo presentado en el texto.

En la sesión presencial: parte 2

El docente pedirá a 2 supervisores (durante el break) que preparen durante 10 min un caso real en que les haya tocado ejercer liderazgo y no hayan sido exitosos. Luego en la sesión deben describir la situación considerando:

1. El problema
2. Cómo lo abordaron, qué hicieron
3. Quiénes estaban involucrados
4. A quiénes afectaba el problema
5. Cómo movilizaron o motivaron a los involucrados
6. Cómo actuaron ellos
7. Resultados
8. Hipótesis respecto de que fallo (no presentar al grupo)

El grupo escuchará el relato y luego podrá hacer preguntas aclaratorias y sugerencias de que hacer distinto. La duración del relato es entre 10 y 15 min. El docente facilitará las intervenciones y preguntas de los pares y ayudara a conducir las conclusiones.

Cierre

El docente, buscará reforzar los conceptos de autoridad y liderazgo, poder e influencia

Actividad sugerida para el lugar de trabajo:

Complete el siguiente cuadro, comentando una situación, laboral real, en la que usted cree que ha ejercido autoridad y otra en la que ha demostrado liderazgo.	
AUTORIDAD	
LIDERAZGO	
Reflexione cómo cree que ambas situaciones afectaron las labores y desempeño del equipo.	
Finalmente, comente cómo cree usted que puede aportar para mejorar el desempeño del equipo	

2. CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Explicar la cadena de valor del negocio minero y el impacto del área en ese contexto.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor. Michael Porter, en su Libro “Ventaja Competitiva”, acuñó el concepto, a través de él, hacía referencia a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.

La cadena de valor se utiliza como herramienta de análisis estratégico para desagregar las actividades de una empresa permitiendo identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad. Para Porter, una ventaja competitiva es representa una superioridad en algún aspecto que posee la organización respecto de otras empresas del mismo sector o mercado, y que le permite tener un mejor desempeño y, por tanto, una posición competitiva en dicho sector o mercado.

A continuación, se observa una cadena de valor genérica:



Diagrama 2: Cadena de valor

2.1 Cadena de valor en minería

En términos simples, estas etapas se pueden definir de la siguiente manera:

Exploración: La exploración minera es la etapa inicial de la actividad minera, consiste en identificar las zonas por donde se ubican los yacimientos de minerales que luego - dependiendo de su dimensión y composición - serán explotados en un proyecto minero.

El levantamiento geológico en esta etapa es preciso, se toman y analizan muestras geoquímicas, así como estudios geofísicos. En una etapa más avanzada, se realizan perforaciones (sondajes) que permiten hacer observaciones del subsuelo sin realizar costosos túneles o pozos.

Al mismo tiempo, que se determina la existencia de suficiente cantidad de mineral en las rocas, se debe estudiar la factibilidad de extraerlo con ganancia. Estos estudios determinan los métodos y costos asociados en la transformación del recurso en el producto final.

Desarrollo: Corresponde a la etapa del modelamiento del yacimiento, identificación de las técnicas para explotación y la planificación de la extracción.

Extracción: Dependiendo de la forma y de la localización de la mina, esta etapa se desarrolla en forma subterránea o a rajo abierto. En ambos casos las actividades involucradas son:

- Extracción del mineral por medios mecánicos (como explosivos o palas cargadoras en el caso de material suelto)
- Separación de las rocas consideradas mineral y los desechos no mineralizados.
- Chancado o trituración del mineral
- Clasificación por tamaños del mineral por medio de rejillas
- Re-trituración del mineral en caso de que el tamaño no sea el adecuado para las tareas de tratamiento
- Extracción y transporte al lugar de acopio
- Transporte hacia la planta de tratamiento

Procesamiento: Esta etapa busca, por distintos medios, lograr que el mineral pueda ser comercializable. Para esto se recurre a distintos métodos, los cuales no sólo dependen del tipo de mineral, sino también del yacimiento, ya que cada mina tiene características propias. Para el caso de los minerales metalíferos, normalmente es necesario concentrarlo. Esto consiste en una primera etapa, en liberar el mineral de la roca en donde está inserto, valiéndose de medios mecánicos como la trituración, la molienda y la clasificación. Por motivos económicos, es rara la vez que es posible liberar el mineral en un 100%. El grado de liberación del mineral depende de varios factores, y principalmente de la relación costo/beneficio, es decir, del costo económico y mecánico, contra las ventajas que se obtienen a partir de la liberación. Luego de la liberación, posiblemente el mineral deba ser concentrado. Esto consiste en elevar el grado de concentración del mineral (que puede estar dado en gramos/tonelada, o en porcentaje). Para ello se aprovechan distintas técnicas como la lixiviación (para el caso del oro, por ejemplo), la flotación (para el caso de ciertos yacimientos de cobre, zinc u otros) o la electro obtención (para el caso de algunos yacimientos de cobre).



Diagrama 3: Esquema básico minería

La cadena de valor también se puede expresar en términos más complejos, incorporando actores del sector público y privado, como lo hizo el Boston Counsoulting Group para el estudio de Competitividad en Clusters de la Economía Chilena, investigación encargada por el Consejo Nacional de Innovación.

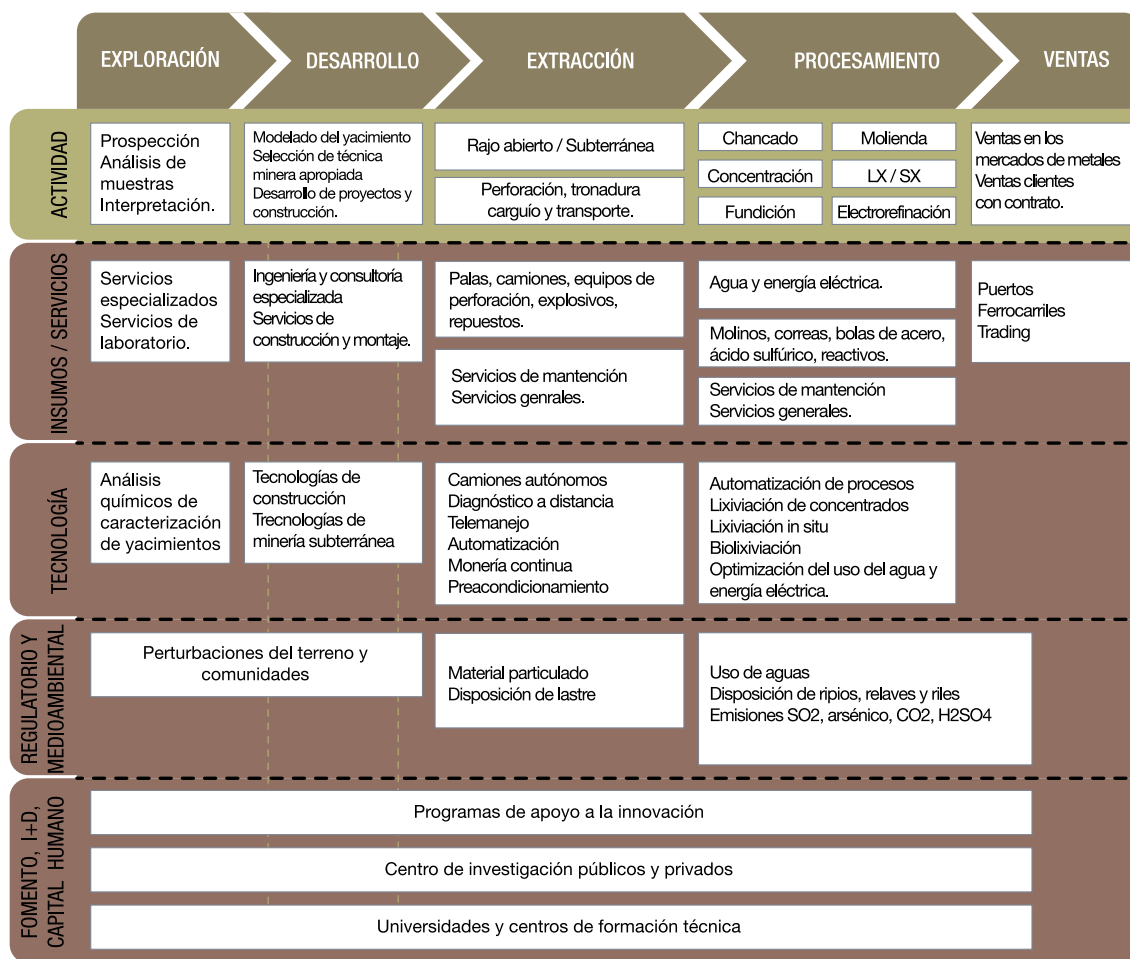


Diagrama 4: Cadena de valor en minería

Independiente del enfoque, la cadena de valor, permite identificar en qué actividades del proceso de producción se encuentra determinada área, sub área y sus actividades, con el objetivo de: determinar qué lugar ocupan en el proceso y, en segundo lugar, identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades en busca de aumentar su contribución al producto final, es decir “agregar valor”.

Cuando se aplica el concepto de “valor agregado” en la minería, se debe partir de la práctica en sí. Es decir, un yacimiento tiene un valor cuando de éste se extrae el material valioso, se procesa y se concentra. Ese producto tiene más valor, luego de pasar por todo ese proceso.

Pero, además, es primordial entender que también el concepto de “valor agregado” se puede aplicar al desempeño de las labores diarias, lo que impactará en las actividades del equipo, permitiendo incrementar el conocimiento y toma de conciencia respecto de cuál es la contribución que realiza el área para obtención del producto final, favoreciendo su sentido de propósito e identidad.

2.2 Actividad N°2: Agregando valor

INTRODUCCIÓN	<p>En la presente experiencia de aprendizaje, se propone la identificación de: actividades del proceso de producción en que se encuentra determinada área, sub área y sus actividades e identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades en busca de aumentar su contribución al producto final, es decir cómo el equipo puede o “agrega valor”.</p> <p>Se desarrollará en dos etapas. La primera de manera presencial y, posteriormente, una en el lugar de trabajo con el equipo natural, la que permitirá generar acuerdo para producir mejoras en el desempeño del equipo.</p>
APRENDIZAJES ESPERADOS	Explicar la cadena de valor del negocio minero y el impacto del área en ese contexto.
OBJETIVO EJERCICIO	El supervisor podrá alcanzar una mayor comprensión de la cadena de valor y el rol de su área en ella.
MATERIALES Y RECURSOS	Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Dependiendo de las necesidades, se podrá responder de manera presencial o no presencial.
TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIA	30 min.

SUGERENCIAS METODOLÓGICAS	<p>Esta es una actividad que tiene una parte presencial, la que se desarrollará en sala de clase, y otra que se deberá realizar en el contexto laboral real del Supervisor en la que se deberá trabajar con el equipo natural.</p> <p>Para trabajar los mismos conceptos, con otra estrategia didáctica, se sugiere proyectar uno de los esquemas que representa la “Cadena de Valor” y hacer preguntas para que sean respondidas en plenario.</p> <p>Otras alternativas son utilizar preguntas guías ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, Etc. o trabajar con método SQA (qué sé, qué quiero saber, qué aprendí). También se puede solicitar un cuadro sinóptico, o similar, para elaborarlo de manera grupal en papelógrafos y luego presentar en plenario.</p>
SEGURIDAD	<p>En la primera parte, que se realizará en la sesión, se debe procurar que todos los participantes cuenten con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que las áreas de circulación estén siempre expeditas para el desplazamiento tanto del docente como de los estudiantes.</p> <p>En la segunda parte, que se debe realizar en el lugar de trabajo, los aspectos de seguridad serán dados por estándares de la compañía.</p>

En la sesión presencial

Inicio:

Para comenzar la presente experiencia, el docente/instructor, comentará y recordará los aspectos más relevantes de la “cadena de valor” haciendo énfasis en la importancia de “agregar valor”. Luego pedirá que, de manera individual, cada participante identifique, en el esquema que se entregará, dónde se ubican su área de desempeño. Determinado el lugar en diagrama, se reunirán en parejas para comentar porqué de sus respuestas.

Posteriormente, deberán responder las preguntas que se formulan. El docente/instructor dará un tiempo para responder y, para finalizar esta primera etapa, se pedirá a algunos participantes que comenten sus respuestas en plenario.

Recurso didáctico:

Analice atentamente el siguiente esquema e indique, marcando con una “X”, en qué lugar se encuentra su área de desempeño:



Reúnase con otro participante y comente tu hallazgo. Luego responda:

¿En mi área de desempeño, podremos agregar valor al producto final? ¿Por qué?
¿Podremos agregar valor al proceso en el que nos desempeñamos, si trabajamos como equipo?
¿Cómo?
¿En qué situación concreta yo podría agregar valor a las actividades del equipo?

Cierre

El instructor conducirá un plenario, en la que los supervisores comentaran las respuestas. Se espera obtener respuestas en las se verifiquen los aprendizajes esperados, así como la aplicación de los términos y componentes de cadena la valor, impacto en el área y contenidos conceptuales a situaciones laborales concretas, siempre de acuerdo a lo presentado en el texto.

Actividad sugerida para lugar de trabajo

El supervisor de primera línea deberá reunirse con su equipo y mostrar el esquema en el que marcó el área de desempeño correspondiente y explicar en qué consiste el concepto de “valor agregado”. Luego, presentará una “autoevaluación” que cada integrante del equipo deberá responder, para luego comentar en plenario. Esto permitirá establecer acuerdos, como equipo, con el objetivo de “agregar valor” en las actividades laborales diarias.

Recurso didáctico:

Lea atentamente los enunciados y asigne un valor de 1 a 7, dónde 1 es el mínimo y 7 el máximo, de acuerdo a lo que usted considera que aporta, en el área indicada, para el desempeño del equipo:

Aporto valor al equipo cuando...	1	2	3	4	5	6	7
Ahorro tiempo, para que los procesos se desarrollen de manera efectiva.							
Entrego, en óptimas condiciones de calidad lo que se me ha solicitado.							
Cumplo con los plazos establecidos para hacer las entregas.							
Soy confiable cuando me encargan una labor.							
Evito las complicaciones para que los procesos se desarrollen de manera efectiva. Busco alternativas.							
Apoyo a los demás integrantes, evitando que se sobrecarguen asumiendo responsabilidades que me corresponden.							
Atiendo bien a mis interlocutores, escuchando de manera “activa” asegurándome de entender lo que me comunican, solicitan o describen.							

Revise sus resultados e indique qué aspecto cree que puede mejorar y de qué otra manera piensa que podría agregar valor al trabajo que usted desempeña.

¿Qué acuerdos podemos establecer como equipo para agregar valor a nuestra área de desempeño?

3 TRANSMITIENDO OBJETIVOS

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Explicar los objetivos del área en un lenguaje claro y adaptado al equipo de trabajo.
- Manejar técnicas de motivación e influencia para impactar en el desempeño de las personas del equipo de trabajo.

En términos generales los objetivos, representan la situación futura que se quiere alcanzar: responden a la pregunta ¿Qué se va hacer? Estos, pueden clasificarse, en generales y específicos, formando parte de una jerarquía de acciones que se despliegan en un continuo de acuerdo a ciertas prioridades. Los objetivos del área, forman parte de una estrategia mayor de la compañía y contribuyen a su logro en los aspectos que corresponde al ámbito de especialización del área. Por tanto, éstos forman parte de la cadena de objetivos de la empresa que permiten sinérgicamente alcanzar el fin último.

En el contexto laboral, cada área y sub área, tiene definidos objetivos, estos representan la situación deseada para un período determinado, generalmente un año.

Los objetivos, son relevantes, pues permiten orientar el accionar del equipo o equipos de trabajo, alineando las conductas hacia el fin buscado.

3.1 Seguimiento de objetivos

Una vez definidos los objetivos, estos se materializarán producto de un conjunto de acciones que realizarán los distintos miembros del equipo. Para mantener el alineamiento en ellos, así como asegurarse de su cumplimiento es central, que cada supervisor de primera línea realice un seguimiento de ellos, ya sea en forma semanal, mensual o trimestral. Cada supervisor debe definir la temporalidad para este seguimiento. Esto, en general, se realiza por medio de herramientas de control que permiten conocer en que medida se avanza en el logro de los objetivos. Estas herramientas las organizaciones las tienen estandarizadas, si no, cada supervisor puede elaborar una matriz de seguimiento de indicadores y su Carta Gantt para monitorear el cumplimiento de las actividades.

3.2 Proporcionando Claridad (tips para un discurso)

Un aspecto central en la gestión de cualquier área y equipo de trabajo, es contar con objetivos, sin embargo, esto no es suficiente si éstos no se transmiten con claridad y si no son comprendidos por el equipo. En el ejercicio del liderazgo, uno de los elementos centrales del mismo, es proporcionar un propósito claro (Visión), movilizador, que permita conectar a las personas con el desafío y el progreso. Este propósito es amplio, pero a su vez se operacionaliza en objetivos. Para convocar y movilizar el supervisor de primera línea debe ser capaz de compartir este propósito mediante un discurso claro y movilizador.

La claridad en la transmisión de los objetivos implica comunicar en forma efectiva lo que se quiere alcanzar y esto significa, facilitar, que los miembros del equipo, generen una interpretación compartida de dicha aspiración. La comunicación es el primer paso para generar motivación y sentido al trabajo diario de los colaboradores, fortaleciendo el sentido de propósito.

A continuación, se proponen 10 consejos para elaborar un discurso que permitirá proporcionar claridad en relación a los objetivos:

3.3 Los 10 consejos claves para elaborar un discurso

1. Definir el objetivo de la información:
 - Establezca qué quiere transmitir, pensando en el público al cual se dirigirá.
 - Es decir, defina las ideas fuerza o ideas centrales que desea instalar en su público objetivo.
2. Conocer lo más posible a su público:
 - Pregúntese cómo su público entenderá lo que usted dice, cómo lo interpretará y transmitirá al resto.
 - Fíjese en sus características (edades, situación económica, educación, intereses, preocupaciones y temores).
3. Reunir el máximo de información:
 - Infórmese con profundidad del tema que va a tratar.
 - Comprenda a cabalidad el asunto que va a exponer
4. Definir los argumentos centrales y secundarios:
 - Defina cuáles son los principales argumentos (o mensajes) que utilizará para transmitir con claridad la idea.
 - Jerarquice los argumentos (en centrales y secundarios), considerando siempre a su público objetivo.
5. Elaborar un relato:
 - Estructure su intervención como un relato, con comienzo, final y momentos claves, en función de la idea fuerza que quiere transmitir.
 - Los argumentos (centrales y secundarios) deben jugar como elementos de ese relato.
6. Utilizar recursos complementarios:
 - Escoja recursos que alivien el desarrollo del relato, como experiencias, analogías, imágenes, recuerdos comunes, etc.
 - Recuerde que todos los recursos son para facilitar la comunicación y no para complejizar lo dicho.

7. Pensar el tipo de lenguaje:

- El lenguaje debe estar acorde con el público, tiene que sintonizar con éste.
- Utilice términos cercanos.
- Evite los tecnicismos, palabras extranjeras o demasiado rebuscadas. Evite ser muy coloquial.

8. No se convierta en un vendedor:

- Debe entregar información.
- En el momento en que nuestro mensaje se percibe como “vendida de pomada”, las personas nos dejan de escuchar y nos creen menos.

9. Establecer un final atractivo:

- El final es de suma importancia y, al igual que el principio, no puede dejarlo al azar. Es el broche de oro.
- Es recomendable que incluya una reiteración de lo fundamental de la información.

10. Buscar “empatía”:

- Por sobre todo, busque “empatizar”. Piense que está contando una gran historia, tanto para su público objetivo, como para usted.

3.4 La Motivación

En todas las áreas de la existencia humana interviene la motivación como herramienta para lograr objetivos y metas determinadas, ya que, representa un fenómeno humano universal de gran importancia para las personas y la sociedad. La motivación es un elemento trascendental del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo para el logro de los objetivos. Las últimas tendencias han demostrado que un trabajador motivado tiene un mejor resultado en el logro de los objetivos, mayor creatividad, así como iniciativa propia que le permiten transmitirla al cliente.

La motivación humana se define como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos.” Koenes, (1996). Así mismo, Amorós, E. (2007), define la Motivación Laboral como “las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.”

Abraham Maslow, psicólogo Estadounidense nacido en 1908, desarrolló una Teoría de la Personalidad, en la que establece, entre otros aspectos, la Teoría de la Motivación, cuyo más representativo ícono es La Pirámide de Maslow. En ella propuso una estratificación de las necesidades en cinco niveles jerarquizados de forma que el individuo debe de satisfacer cada nivel.

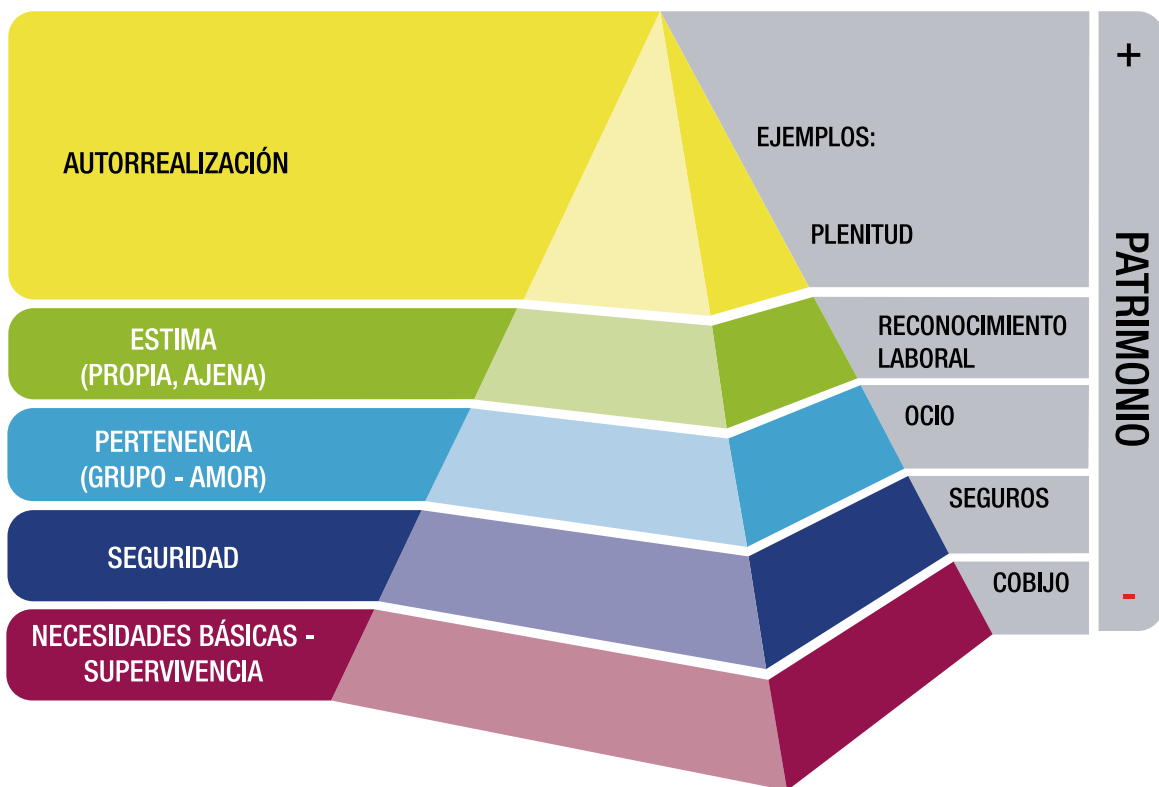


Diagrama 5: Pirámide de Maslow

En el nivel uno, se encontrarían las necesidades primarias para la subsistencia del individuo, llamadas también necesidades fisiológicas como comer, beber y dormir, laboralmente se consideraría un salario y condiciones laborales mínimas.

El segundo nivel, corresponde a la necesidad de protección y seguridad, en el aspecto laboral equivale a las condiciones de seguridad laborales, estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo.

El tercer nivel, se refiere a las necesidades sociales como vinculación, cariño, amistad, etc., y en el ámbito del trabajo son las posibilidades de interactuar con otras personas, el compañerismo, relaciones laborales.

El cuarto nivel, corresponde a las necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus que en el ámbito del empleo sería el poder realizar tareas que permitan un sentimiento de logro y responsabilidad, recompensas, promociones y reconocimiento.

Finalmente, el nivel más alto implica la autorrealización personal que, si lo vemos desde el punto de vista laboral, se referiría a la posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y creatividad.

Años después, en 1961, McClelland consideró que los impulsos motivacionales estaban relacionados con necesidades de Logro, Afiliación y Poder. Las características que definen a los que se orientan hacia

el logro son la búsqueda de responsabilidad personal y la superación de retos a fin de alcanzar metas alcanzables. El logro es importante en sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen. En el ámbito laboral, las personas motivadas por el logro siempre quieren mejorar todo en su medio ambiente, tratan de encontrar maneras más eficaces para hacer una tarea, de dominar su actividad desarrollando habilidades e innovaciones para la solución de problemas.

De acuerdo con lo anterior, el interés monetario es distinto de la necesidad de logro, de forma que las personas motivadas por el logro no trabajan únicamente por dinero, sino que se esfuerzan en su trabajo para satisfacer una fuerza interior del individuo para mejorar, ser reconocido en su trabajo y alcanzar las metas propuestas.

TEORÍA DE MC CLELLAND

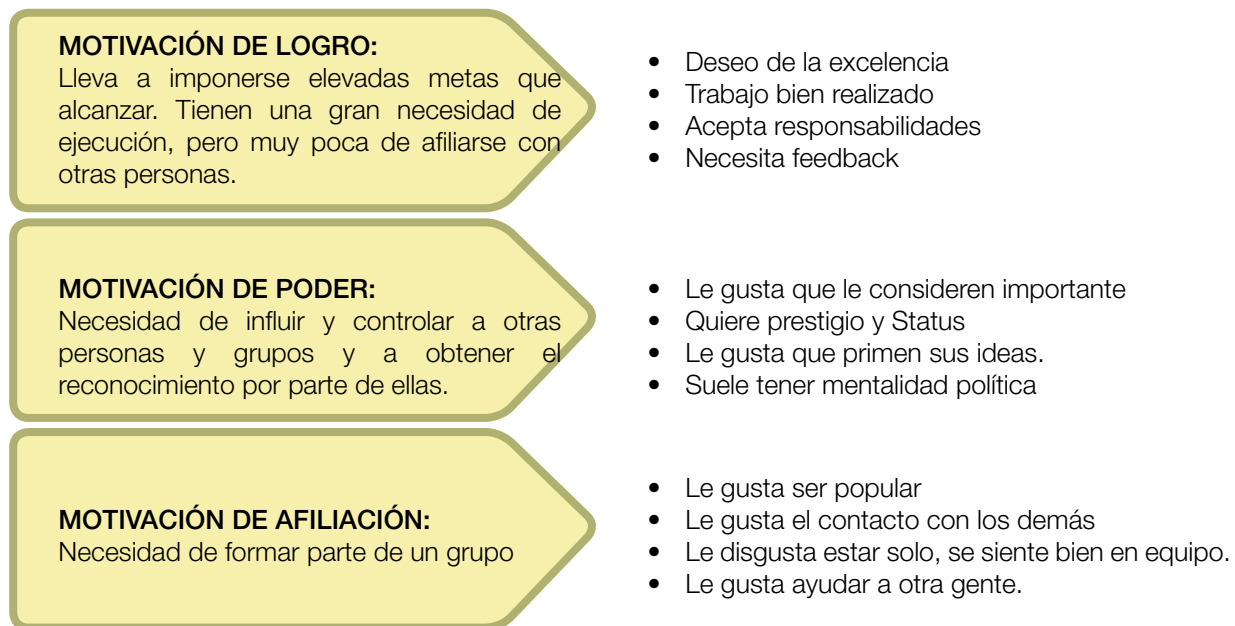


Diagrama 7 Motivaciones Mc Clelland

3.5 Técnicas de motivación

Considerando ambas teorías, se pueden establecer similitudes y aspectos relevantes que las empresas y jefaturas deberían considerar y tener presentes a la hora de generar motivación en las personas.

Por ejemplo:

Ofrecer oportunidades de desarrollo y autorrealización: Consiste en ofrecer oportunidades o posibilidades de autorrealización, logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal. Para ello se puede delegar mayor autoridad, otorgar mayores responsabilidades, poder de decisión, facultades, autonomía, nuevos retos, nuevas tareas o funciones, nuevas oportunidades para que expresen su creatividad, entre otros.

Reconocer los logros: Una táctica de motivación consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos. Para ello se puede recompensar económicamente los buenos desempeños, elogiar el trabajo realizado, o entregar reconocimiento ante los compañeros, por ejemplo, a través de una ceremonia en donde se premie a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un periodo de tiempo.

Mostrar interés por todas los integrantes del equipo: Esto es mostrar interés por las acciones, logros o problemas, no sólo por lo que suceda dentro del ámbito de la empresa, sino también, por lo que pueda suceder en su vida personal. Para ello se puede preguntar y aconsejar, si así se requiere, sobre problemas personales, apoyar en sus metas personales o de desarrollo, por ejemplo, dando tiempo y permiso para estudiar, o incluso financiar parte de éstos.

Generar compromiso con la empresa: Para esto, se debe hacer que las personas se sientan comprometidas e identificadas con la empresa. Para ello se debe provocar que se sienta a gusto trabajando y que considere parte fundamental en el desarrollo de la compañía. Por ejemplo, otorgar mayores responsabilidades, facultades y autonomía y limitar la supervisión.

Hacer sentirse útiles y considerados: Provocar que el trabajador se sienta útil, considerado y que sienta que es importante y tomado en cuenta por la empresa. Para ello se debe otorgar una mayor participación, por ejemplo, permitiendo que se expresen ideas u opiniones, incentivando a que nos den sus sugerencias, por ejemplo, a través de encuestas, que además de hacer sentirse útiles y considerados, se logra obtener sugerencias valiosas para el negocio.

Evitar la monotonía: Es decir, que los individuos no “caigan” en la rutina de tener que cumplir siempre las mismas funciones o realizar siempre las mismas tareas. Para ello se puede establecer rotación de puestos, dar nuevas funciones, aumentar las tareas requeridas para su puesto, etc.

Generar oportunidades de relacionarse con los compañeros: Otra forma de motivar, consiste en brindar a los individuos posibilidades y oportunidades para que tengan una mayor relación con sus compañeros. Para ello se sugiere crear subgrupos o equipos de trabajo dentro del equipo natural (que además dará identidad y un sentido de pertenencia diferente), así como organizar actividades, eventos o reuniones sociales.

Entregar buenas condiciones de trabajo: Consiste en procurar y estar atentos para que el trabajador tenga condiciones laborales que le entreguen tranquilidad. Por ejemplo, que se cuente con una remuneración acorde al mercado y las responsabilidades del cargo, con beneficios como con seguros y con todos lo que obliga la ley, es decir, con buenas estándares de compensaciones.

Ofrecerle un buen clima de trabajo: Es fundamental crear un grato ambiente laboral en donde todos se sientan a gusto, bien tratados y con las comodidades necesarias. Para ello se debe contar con una buena infraestructura, instalaciones amplias, baños limpios, sillas cómodas, ventilación adecuada, entre otros aspectos relacionados.

Establecer metas y objetivos: Tener metas u objetivos es otra estrategia que permite motivar. Pero para que esta técnica de resultado, se debe asegurar de que las metas se perciban como desafiantes, pero alcanzables, es decir, que sean “reales”. Se debe procurar que todos los integrantes del equipo aceptarán las metas y se comprometerán con ellas. Las metas específicas incrementan el desempeño, y las metas difíciles, cuando son aceptadas, dan como resultado un mayor desempeño, que con las metas fáciles.

3.6 Actividad N°3: Motivando al equipo

INTRODUCCIÓN	En esta experiencia de aprendizaje, se trabajará, principalmente, conceptos y técnicas de motivación. La primera parte de esta actividad se realizará de manera presencial en la sala de clases y una segunda parte que se desarrollará en el lugar de trabajo con apoyo del equipo natural.
APRENDIZAJES ESPERADOS	Explicar los objetivos del área en un lenguaje claro y adaptado al equipo de trabajo. Reconocer los distintos tipos y elementos constitutivos de motivación humana y su impacto en el contexto laboral. Manejar técnicas de motivación e influencia para impactar en el desempeño de las personas del equipo de trabajo.
OBJETIVO EJERCICIO	El supervisor podrá distinguir los distintos tipos de motivación.
MATERIALES Y RECURSOS	Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Dependiendo de las necesidades, se podrá responder de manera presencial o no presencial.

SUGERENCIAS METODOLÓGICAS	<p>La primera parte de actividad está diseñada para realizarse de manera presencial, sin embargo, si se requiere, se puede solicitar realizar de manera no presencial. Se puede trabajar de forma individual o grupal.</p> <p>Para trabajar el mismo concepto, con otra estrategia didáctica, se sugiere realizar una lluvia de ideas, utilizar preguntas guía: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, etc. También se sugiere trabajar con método SQA (qué sé, qué quiero saber, qué aprendí) o se puede solicitar un cuadro sinóptico, o similar, para elaborarlo de manera grupal en papelógrafos y luego presentar en plenario.</p>
TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIA	<p>60 min.</p>
SEGURIDAD	<p>En la primera parte, que se realizará en la sesión, se debe procurar que todos los participantes cuenten con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que las áreas de circulación estén siempre expeditas para el desplazamiento tanto del docente como de los estudiantes.</p> <p>En la segunda parte, que se debe realizar en el lugar de trabajo, los aspectos de seguridad serán dados por estándares de la compañía.</p>

En la sesión presencial

Este es un trabajo personal, en el que, de acuerdo a los conceptos y temas tratados, recordando la teoría motivacional de McClelland, se analice lo descrito y se establezca el tipo de motivación que más se acerca a su pensamiento.

Recurso didáctico

Marque con una “X” cuando considere que la afirmación corresponde a su pensamiento, a veces o, simplemente no corresponde:

	Yo...	SÍ	NO	A VECES
MOTIVACIÓN DE LOGRO	Deseo la excelencia en el trabajo			
	Prefiero el trabajo bien realizado			
	Acepto responsabilidades			
	Necesito retroalimentación de mis superiores como de mis pares y supervisados			
MOTIVACIÓN DE PODER	Me gusta que me consideren importante			
	Quiero prestigio y estatus.			
	Me gusta que miren y apoyen mis ideas			
	Suelo tener mentalidad política			
MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN	Me gusta ser popular			
	Me gusta el contacto con los demás.			
	Me siento bien en equipo y no me acomoda trabajar solo			
	Me gusta ayudar a otra gente			

Cierre

Analice sus resultados para determinar qué tipo de motivación es la más cercana a usted.

El docente/instructor pedirá a los participantes comentar los resultados en plenario y generará un trabajo colaborativo para comentar experiencias y conocimientos previos que provoquen un aprendizaje significativo para todos los participantes.

Se espera obtener respuestas en las se verifiquen los aprendizajes esperados, así como la aplicación de los términos y contenidos conceptuales a situaciones laborales concretas, siempre de acuerdo a lo presentado en el texto.

Entre otros aspectos, se espera:

- ✓ Determinar motivaciones laborales propias
- ✓ Realizar análisis de las acciones orientadas a motivar al equipo
- ✓ Recordar técnicas de motivación
- ✓ Generar un trabajo colaborativo que permita establecer próximas acciones de motivación.

Actividad sugerida en el lugar de trabajo:

Pida a los integrantes del equipo que completen la siguiente lista de cotejo, pensando en su actuar, como supervisor de primera línea, para motivarlos:

El SUPERVISOR DE PRIMERA LÍNEA _____	SÍ	NO
Ofrece oportunidades de desarrollo y autorrealización a los integrantes del equipo		
Reconoce los logros de los integrantes y del equipo		
Muestra interés por todos los integrantes del equipo		
Genera, en los integrantes del equipo, compromiso con la empresa		
Hace sentirse útiles y considerados a todos los integrantes del equipo		
Evita la monotonía en las labores innovando algunos aspectos		
Genera oportunidades de relacionarse entre compañeros de equipo		
Busca y se preocupa por generar buenas condiciones de trabajo		
Ofrece y promueve un buen clima de trabajo		
Establece y transmite metas y objetivos claros, reales y alcanzables		

Con los resultados obtenidos, revise aquellos aspectos que obtuvo mayor cantidad de “no” y analícelos. Elija 3 de ellos y piense cómo podría mejorarlos, indicando acciones concretas que podría realizar con el objetivo de motivar a su equipo.

Aspecto 1:_____
Acciones que puedo realizar:
Aspecto 2:_____
Acciones que puedo realizar:
Aspecto 3:_____
Acciones que puedo realizar:

Cierre:

Para finalizar esta experiencia de aprendizaje, establezca un plazo para realizar las acciones determinadas. Comente con su equipo los resultados y pida sugerencias de otro tipo de acciones que permitan mejorar el desempeño de cada uno de los integrantes, así como el del equipo completo.

3.7 Actividad N°4: Comunicando

INTRODUCCIÓN	En esta experiencia de aprendizaje, se trabajará conceptos de comunicación. La actividad se realizará de manera presencial en la sala de clases.
APRENDIZAJES ESPERADOS	Explicar los objetivos del área en un lenguaje claro y adaptado al equipo de trabajo.
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Explica los objetivos y planificación de su área de trabajo a su equipo de trabajo.
OBJETIVO EJERCICIO	El supervisor podrá reconocer las interferencias en la comunicación, rescatando la importancia de ser efectivo en el proceso.
MATERIALES Y RECURSOS	Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Dependiendo de las necesidades, se podrá responder de manera presencial o no presencial.
SUGERENCIAS METODOLÓGICAS	<p>La actividad está diseñada para realizarse de manera presencial, sin embargo, si se requiere, se puede solicitar realizar de manera no presencial. Se puede trabajar de forma individual y grupal.</p> <p>Al inicio de la actividad el instructor puede incorporar el siguiente video para motivar y modelar: https://www.youtube.com/watch?v=1Trn4bg9Ftg</p> <p>Discurso senador Barack Obama – Convención Democrática 2004</p>
TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIA	<p>30 min. primera parte</p> <p>60 min. segunda parte</p>

<p>SEGURIDAD</p>	<p>En la primera parte, que se realizará en la sesión, se debe procurar que todos los participantes cuenten con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que las áreas de circulación estén siempre expeditas para el desplazamiento tanto del docente como de los estudiantes.</p> <p>En la segunda parte, que se debe realizar en el lugar de trabajo, los aspectos de seguridad serán dados por estándares de la compañía.</p>
-------------------------	--

En la sesión presencial: parte 1

Inicio:

El Docente /Instructor previo al taller deberá preparar una historia con muchos datos, escrita en una tarjeta para ser leída por un supervisor.

1. Estando el grupo reunido se pide tres voluntarios/as para hacer el ejercicio.
2. Cuando se tiene a los/as voluntarios/as se les pide que salgan del salón o lugar donde está reunido el grupo por unos 5 minutos. Se les explica que se les irá llamado de a uno para que vuelvan a entrar.
3. Cuando han salido los/as voluntarios/as, se explica al grupo que se llamará a uno por uno para leerles una noticia. Entonces se llama a la primera persona y se le lee la noticia. Si es necesario y así lo desea, se le volverá a leer.
4. Luego se invita a la segunda persona y quien recibió primero el mensaje, se lo cuenta tal como lo entendió.
5. Luego se invita a la tercera persona voluntaria y el/la segundo/a voluntario/a le transmite la noticia.
6. Luego se invita a la tercera persona a contar a todo el grupo la noticia que recibió.
7. Posteriormente se vuelve a leer la noticia original y se comprueban las diferencias. En plenaria se comenta qué sucedió: qué factores intervinieron para que la noticia no llegue al final tal como fue dada originalmente.
8. En grupo se identifican los elementos a tener en cuenta para que nuestros mensajes lleguen de la manera más completa posible y de manera comprensible.

Cierre:

En Instructor conducirá un plenario relevante los aspectos que surgen en el proceso de transmisión y recepción de la información y le propondrá al grupo que identifique aspectos a tener en cuenta al momento de transmitir un mensaje.

En la sesión presencial: parte 2

En esta actividad cada participante realizará un discurso en el cual expondrá las metas del área para el año siguiente o para el año en curso, podrá incluir en el discurso proyectos específicos y desafiantes, si están contenidos en la gestión del área.

Recurso didáctico:

Instrucciones

1. El instructor debe constituir duplas de trabajo.
2. Al grupo completo le proporcionará la Instrucción de realizar una exposición /discurso de máximo 5 min para explicitar y explicar los desafíos y metas del área. El objetivo es motivar al equipo con los desafíos.
3. Proporcionará 5 – 10 min para que cada supervisor de primera línea prepare su discurso.
4. Luego de ello, cada participante, realizará el discurso ante su colega (5 a 7 min cada uno).
5. El colega contará con una pauta de observación a partir de la cual realizará el feedback al supervisor. (la pauta contendrá los 10 Tips para realizar un discurso efectivo) (5 min).
6. Una vez concluida la exposición del supervisor, el colega le proporcionará feedback. Con éste, el supervisor de primera línea debe corregir y realizar el discurso nuevamente.
7. Luego del feedback, será el turno del supervisor que actuó como observador. Y realizarán la misma dinámica.
8. Para finalizar ambos, repiten el ejercicio, con las mejoras introducidas.
9. Reflexión final: ambos supervisores evalúan sus discursos, aprendizajes, y las mejoras realizadas. Reflexionan sobre los elementos centrales a tener en cuenta para aumentar el impacto en la audiencia.
10. En plenario el instructor recoge los principales aprendizajes del grupo y refuerza conceptos.
11. El discurso ajustado, será utilizado, posteriormente con el equipo natural en el lugar de trabajo.

Cierre:

Se espera obtener respuestas en las se verifiquen los aprendizajes esperados, así como la aplicación de los términos y contenidos conceptuales a situaciones laborales concretas, siempre de acuerdo a lo presentado en el texto.

Entre otros aspectos, se buscará:

- Que cada supervisor de primera línea pueda desarrollar la experiencia de preparar un discurso
- Recibir feedback (retroalimentación) de un colega
- Corregir y nuevamente , realizar el relato
- Reflexionar sobre las diferencias

Actividad sugerida en el lugar de trabajo

El supervisor de primera línea utilizará el discurso que ajustó, luego de la revisión y modificación en la sesión presencial, presentándolo a su equipo natural. Luego de esto, pedirá apreciaciones y sugerencias “constructivas” a los integrantes para mejorar sus próximas charlas.

Se espera generar un ambiente de trabajo colaborativo para que el supervisor detecte qué aspectos son los que motivan e interesan a los integrantes de su equipo a la hora de escucharlo.

4 FUENTES DE INFORMACIÓN

- Yukl G. (2012). Leadership in organizations. Boston: Pearson
- Weber, M. (2007). La sociología del poder: los tipos de dominación. Madrid: Alianza Editorial.
- Heifetz, Ronald, “Liderazgo sin respuestas fáciles”.
- Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo xxi
- <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/Archivos/Articulo/papel%20lider%20siglo%20XXI.PDF>
- La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso
- http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117088/cf-alvarez_am.pdf?sequence=1
- <http://saber.ucv.ve/xmlui/bitstream/123456789/3527/1/Completo..pdf>
- Teorías de la Motivación. <http://www.uovirtual.com.mx/licenciatura/lecturas/direc/15.pdf>.
- Martínez, I., Munduate, L., Medina, F., & Dorado, M.A. (2004). Patterns of Perceived Influence Tactics and Effectiveness. In M.Cunha & L. Munduate (Eds.). Power Dynamics and Organizational Change
- Abraham Maslow. “El hombre autorealizado”. Págs. 236-266. Ed. Kairós, 2007. Barcelona.
- <http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/gestionregion/article/view/1041/988>
- <http://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/investigacion/Proyecto-Guido-Castro-Defensa-Candidatura-Doctoral.pdf>
- <https://www.youtube.com/watch?v=vXJYrrLGNAo> Discurso Steve Jobs – Universidad de Stanford (2005)
- <https://www.youtube.com/watch?v=1Trn4bg9Ftg> Discurso senador Barack Obama – Convención Demócrata 2004
- Cómo los líderes inspiran acción. SimonSinek_2009X-480p-es (Video TED)
- Cómo empezar un movimiento. DerekSivers_2010U-480p-es (Video TED)



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:

