

**Programa de entrada a la minería.**

---

**Cuaderno del participante**

**Módulo 8: Organizar el trabajo diario**

**PFPEM-1-01/v.1-[PE01-M08/v.1]**

---



Una iniciativa de



Con la colaboración de

**Innovum** | **FCH**  
FUNDACIÓN CHILE

#### **Equipo Consejo Minero:**

**Carlos Urenda A.**

Gerente General

**Christian Schnettler R.**

Gerente del Consejo de Competencias Mineras

**José Tomás Morel L.**

Gerente de Estudios

**María Teresa Bravo de G.**

Gerente de Comunicaciones

**Sofía Moreno C.**

Gerente de Comisiones y Asuntos Internacionales

#### **Comité Técnico - Consejo de Competencias Mineras:**

**Benjamín Galdames Ch.**

Gerente de Relaciones Laborales, AngloAmerican

**Edwin Ugarte R.**

Gerente Planificación y Reclutamiento Anglo Cobre, AngloAmerican

**Gerda Bianchini M.**

Gerente Desarrollo Organizacional, Antofagasta Minerals

**Raffaella Greco S.**

Lead Learning and development, Base Metals, BHP Billiton

**Jorge Seura S.**

Jefe Regional Desarrollo, Liderazgo y Entrenamiento, Barrick Sudamérica

**Claudia Vargas E.**

Directora Gestión Planificación Dotaciones y Organización, Codelco

**Jaime Davis R.**

Asesor Competencias y Entrenamiento, Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi

**Gonzalo Olmos F.**

Analista de Recursos Humanos Reclutamiento y Entrenamiento, Freeport McMoRan

**Edwin Contreras J.**

Gerente de Recursos Humanos, Lumina

**Luis Aylwin G.**

Analista Sénior de Gestión de Talentos, Teck

#### **Equipo Innovum - Fundación Chile:**

**Hernán Araneda D.**

Gerente del Centro de Innovación en Capital Humano

**Diego Richard M.**

Director Programa Fuerza Laboral Minera

**Pabla Ávila F.**

Directora de Formación

**Rafael Pizarro G.**

Especialista Formación

**María Montserrat Callis R.**

Especialista Formación

Consejo Minero  
Apoquindo 3500, Piso 7,  
Las Condes, Santiago.  
Teléfono: (562) 2347 2200  
[www.consejominero.cl](http://www.consejominero.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 para el Consejo de Competencias Mineras (CCM) del Consejo Minero -del cual pasa a ser propiedad-, a partir de la traducción y adaptación del material proporcionado por el centro de formación SkillsTech. En el proceso de adaptación se utilizó material pedagógico del Programa PREPARADO, propiedad de Fundación Chile. Ambas fuentes han autorizado el uso de este material. Todas las fuentes citadas han autorizado el uso de este material.

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 solo propósito de aligerar el texto cuando la redacción así lo exige.

## ÍNDICE:

<b>I. DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA .....</b>	<b>4</b>
<b>II. CÓMO PRERARAR EL TRABAJO .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Preparar el trabajo del día .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Superar obstáculos en la ejecución de las tareas.....</b>	<b>23</b>

## I. DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

Esta unidad abarca la organización del trabajo en la industria de la minería en Chile e incluye la preparación del trabajo, la ejecución de tareas de acuerdo a prioridades, y la resolución de problemas en la ejecución del trabajo.

El desarrollo de esta unidad persigue la consecución de estas dos áreas de aprendizajes en los participantes. La siguiente tabla indica la manera en que los criterios de evaluación permiten constatar si los aprendizajes son logrados.

APRENDIZAJES ESPERADOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Preparar el trabajo para la realización de una tarea.	Aplica las instrucciones de trabajo recibidas correctamente.
	Realiza una lista de las tareas que se requieren llevar a cabo para cumplir con el trabajo solicitado.
	Determina una secuencia coherente para realizar las tareas.
	Identifica el tiempo que se requiere para llevar a cabo el trabajo.
	Realiza una lista de los recursos necesarios para realizar el trabajo.
	Identifica, antes de comenzar la tarea, las herramientas y/o equipos que se requieren para llevarla a cabo.
	Revisa las políticas y procedimientos de la empresa asociados a la tarea, antes de realizar el trabajo.
Realizar las tareas encomendadas, considerando la contingencia.	Identifica problemas en la realización de las tareas.
	Comunica oportunamente y a quién corresponda la ocurrencia de problemas.
	Propone soluciones a problemas que se presentan en la realización de las tareas.
	Gestiona autorizaciones para implementar soluciones a los problemas, cuando es necesario.
	Implementa soluciones ante problemas para realizar las tareas.
	Realiza tareas de acuerdo a definición previa.

## II. CÓMO PRERARAR EL TRABAJO

### 1. Introducción

Para mantener un lugar de trabajo eficiente y seguro, es fundamental organizar el trabajo y anticiparse a las dificultades que puedan presentarse para estar mejor preparados. Cuando un trabajo se organiza, tiene mejores oportunidades de funcionar adecuadamente, considerando las contingencias.

Siempre, antes de realizar un trabajo, usted recibirá instrucciones para ello. Las instrucciones suelen indicar las tareas que se deben llevar a cabo. Sin embargo, no siempre se explican claramente los recursos que se requieren para realizarlas. El tiempo que se debe tomar en realizar cada una de las tareas, o qué normas de seguridad o de cuidado del medioambiente se deben respetar en la realización de la tarea. Generalmente esto ocurre porque se espera que usted conozca previamente todo ello o que, en caso contrario, lo consulte y verifique cuando recibe una instrucción.

De esta manera, siempre antes de comenzar una tarea debe asegurarse de conocer y entender:

- La tarea que debe realizar.
- Los recursos que debe utilizar al realizar la tarea.

- El tiempo que debe tomar en cada tarea.
- Información adicional como por ejemplo, políticas y procedimientos de seguridad y de manejo medioambiental, involucrados en la realización de la tarea.

Organizarse, le ayudará a cerciorarse de que entendió la tarea asignada y que cuenta con los recursos necesarios para llevarla a cabo, así como también a dimensionar el tiempo que le tomara cumplirla, evitando que los resultados de su trabajo no sean los esperados por su jefatura. Organizar el trabajo es la clave para asegurar un trabajo seguro, eficiente y efectivo. Si usted es desorganizado, es muy probable que se sienta abrumado por el trabajo y que tenga la sensación de que se esfuerza sin lograr los resultados deseados en su desempeño.

## 2. Preparar el trabajo del día

### 2.1 La importancia de comprender las instrucciones de trabajo

A la hora de organizar cualquier trabajo, es importante considerar las obligaciones diarias y las políticas y los procedimientos de la organización. Ambas, tareas y procedimientos, llevan a plantear la importancia de comprender las instrucciones que a diario recibimos.

En efecto, usted recibirá de su supervisor, gerente o líder de equipo una instrucción que le indicará sus tareas a realizar. Del mismo modo, si bien, muchas organizaciones las tienen en documentos escritos, también recibirá de alguno de ellos (o podrá consultarles) las instrucciones relativas a las políticas o procedimientos de seguridad o de cuidado del medio ambiente que se deben seguir en la realización de dichas tareas.

Las instrucciones pueden recibirse de diversas formas. Por ejemplo:

DOCUMENTACIÓN ESCRITA	INSTRUCCIONES VERBALES	REUNIONES DE EQUIPO	PLANES Y /O ESPECIFICACIONES
			

No obstante lo anterior, muchas veces ocurre que pese a que alguna indicación se encuentra en la instrucción recibida, ocurren errores en la ejecución de una tarea. Ello radica en que, ya sea de manera escrita u oral, la instrucción siempre es el contenido de un proceso de comunicación, que de por sí es complejo.

En el caso de las **instrucciones entregadas de manera escrita**, éstas suelen traducirse en instructivos. En algunas ocasiones el común de las personas tiene dificultades para utilizar manuales o instructivos que enseñan a armar, construir, incorporar nuevos conocimientos técnicos, llenar formularios, etc. Esto se debe a que relacionarse a través de formas escritas estándares, requiere de un ordenamiento lógico y de una disciplina que pocas veces queremos poner en práctica.

Sin embargo, su importancia radica en que es un recurso universal de traspaso de información, organizada conforme a un orden secuencial de instrucciones y sin la presencia de un interlocutor. Por otra parte, quien logra diseñar buenos instructivos o entenderlos adecuadamente, estará en capacidad de comunicarse con eficiencia mediante la palabra escrita en distintas instancias del ámbito laboral.

Dado entonces que el seguir instrucciones no suele ser una tarea sencilla, cuando reciba instrucciones acerca de su trabajo, le sugerimos:



- Concentrarse y poner atención.
- Dejar de lado cualquier otra tarea o actividad que se esté llevando a cabo.
- Leer la totalidad del instructivo antes de ejecutar la tarea (en caso de que la instrucción la reciba de manera escrita).
- Identificar palabras o frases que no se entiendan y consultarlas a quien entrega la instrucción. En caso de que la instrucción la reciba de manera escrita y no tenga acceso directo a quien emitió la instrucción, deberá consultarle a su jefatura directa.
- Despejar dudas con su superior o la persona encargada.
- Identificar todos los materiales, herramientas, maquinarias y equipos que se deberán utilizar para ejecutar la tarea que indica el instructivo.
- Obtener todos los materiales, herramientas, maquinarias y equipos que se deberán utilizar para ejecutar la tarea que indica el instructivo.
- Volver al inicio del instructivo y seguir paso a paso las indicaciones, en el mismo orden que aparecen.
- No saltarse ninguna instrucción a pesar de haber realizado una tarea similar con anterioridad.

Si las instrucciones son entregadas de manera oral, también hay algunas conductas que le facilitarán la comprensión de las mismas como receptor de este mensaje:

- Escuchar con respeto: Ésta es una actitud básica de toda persona que pretende ser efectiva en sus comunicaciones. Saber escuchar significa mantenerse en silencio y no interrumpir para que la persona que se dirige a nosotros, exponga su mensaje con claridad.
- Poner atención: Escuchar es diferente que poner atención. Se escucha con el oído, se presta atención siguiendo las ideas del proceso comunicativo.
- Confirmar la comprensión: Significa repetir lo que se nos dijo, según nuestra comprensión. Así, por ejemplo, se puede decir: “Si te entendí bien, lo que me estás diciendo es que...”

**El instructor solicitará a los participantes leer la siguiente ficha en sus guías.**

**Fecha:** 23.03.2013

**Trabajo temporal:** 10:00 hrs. – 11:45 hrs.

**Empleado:** Pedro Fuenzalida.

**Tarea:** Construcción de un ducto con fondo plano y lados rectos para colocar 20m de tubería.

**Especificaciones:** 110 cm de profundidad x 100 cm de ancho x 20 m de largo.

**Procedimientos:** El ingeniero deberá estar conectado para la notificación de la ubicación propuesta para el ducto.

**La ubicación ha sido marcada y fijada.**

Asegúrese que la aprobación ha sido entregada antes que comiencen los trabajos.

Una vez terminado, notifique al supervisor de la finalización para inspeccionar y firmar.

**Seguridad:** Delimitar el área, informar a todos los empleados de los tiempos de excavación, asegurarse de que el Equipo de Protección Personal esté disponible y se use apropiadamente. El operador de la retroexcavadora debe tener licencia y mantener una distancia de seguridad durante el trabajo.

Una vez que se ha leído el texto, el instructor comentará con el curso acerca de lo que se ha aprendido de esta instrucción. Para ello hará las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué debe hacer una vez que el trabajo esté terminado?
- b. ¿Qué debe revisar antes de comenzar el trabajo?
- c. ¿Cuánto tiempo se ha asignado para completar la tarea?

A continuación, lo invitamos a completar la Actividad número 1.

## Actividad N° 1

### “¿Qué dice que dijo?”



#### Sentido de la actividad

Entrenar la habilidad para redactar órdenes o instrucciones respondiendo a una lógica precisa. También, se persigue el objetivo de poner a los participantes en la posición contraria, esto es, interpretar textos escritos en la que se reproduzcan procedimientos estándares.

#### Descripción de la actividad

Para vivir esta experiencia, los participantes deberán redactar instrucciones según se les solicita en el material didáctico. Luego, harán intercambio de láminas y deberán interpretar instrucciones para construir una figura determinada.

#### Consideraciones importantes

- Los participantes se dividen en dos grupos: A y B. El instructor les pedirá que se ubiquen separadamente uno del otro para que el material que reciban no pueda ser visto por el grupo contrario.
  - Los integrantes del grupo A redactarán las instrucciones para que los integrantes del grupo B realicen una tarea, y viceversa.
  - Cada integrante del grupo A tendrá una copia del material didáctico “Figura A”. Lo mismo con el grupo B.
  - Los participantes que redacten las instrucciones les deben permitir a sus compañeros armar la figura, sin ver el dibujo. Tendrán un tiempo para cumplir con la tarea.
  - El grupo A no debe ver el dibujo del grupo B y viceversa.
  - Cada participante del grupo A le entregará las instrucciones que redactó a un miembro del grupo B, y viceversa.
  - Siguiendo las instrucciones que redactó su compañero, construirán la figura que se les indica y no podrán hacer preguntas a la persona que le entregó las indicaciones. Tendrán unos minutos para realizar la tarea.
-



## 2.2 Identificar las tareas a realizar y definir una secuencia lógica para llevarlas a cabo

Si bien todas las tareas que le sean encomendadas deben ser cumplidas a cabalidad, para efectos de organizar su trabajo diario, usted debe considerar que no todas las tareas pueden ser realizadas al mismo tiempo. Esto implica, que necesariamente usted debe decidir qué tarea realizar primero y cuál después, hasta poder concluir las todas.

En otras ocasiones será su propio supervisor quien le indique en qué orden debe realizar las tareas encomendadas. El orden dependerá de que sea necesario realizar. Hay tareas que son parte de una tarea mayor, como el caso doméstico de preparar una receta. En otras ocasiones, las tareas asignadas serán independientes una de otra y será usted, quien en conjunto con su supervisor o autónomamente (si tiene esa libertad de acción) deberá decidir en qué orden realiza las diversas tareas que le han sido solicitadas.

En cualquiera de las ocasiones en que no se le explique el orden en que debe realizar las tareas, es de vital importancia que usted tome la decisión o proponga

a su supervisor, un orden que diga relación con la prioridad que tiene cada una de las tareas. Sabiendo qué tarea es más urgente para quien se la ha solicitado, usted podrá establecer una secuencia de acuerdo a las prioridades que reviste cada una de ellas.



Por ello, una vez que se tienen las instrucciones de trabajo claras, es necesario decidir la mejor forma de secuenciar u organizar dicho trabajo, es decir, establecer –con anticipación– todas las actividades que es necesario llevar a cabo para cumplir con las tareas encomendadas.

Todos han experimentado alguna vez la sensación de agobio cuando se tiene que enfrentar un cúmulo de actividades por realizar y no se sabe por cuál empezar.

Construir un listado de actividades ordenarlas a partir de algún criterio, ayuda a disminuir la ansiedad. Además permite calcular el tiempo que ocupará cada tarea, lo cual conduce hacia una estimación del período total de realización de las tareas solicitadas.

Otro beneficio de este ordenamiento es que, más tarde, en la ejecución de las tareas, usted puede autocontrolar su propio desempeño apoyado en éste. También se facilita el trabajo en equipo, ya que habiendo una identificación de las actividades por realizar y sus tiempos, es más fácil distribuir las tareas (si fuese el caso) y hacerlo en forma coordinada, así como conocer la propia disponibilidad de tiempo en caso de que sea necesario colaborar con algún compañero o en alguna otra tarea que sea solicitada de manera extraordinaria durante el día.

Para optimizar la organización existen herramientas que permiten registrarla y que pueden ser muy fáciles de usar como: un cuaderno de notas, una agenda, el uso del celular, una pizarra o el uso del propio instructivo que puede haber sido entregado de manera escrita, como ya se vio.

Usted debe tener una idea clara de lo que debe realizar para poder llevarlo a cabo. Una forma sencilla de hacerlo es estableciendo un listado de prioridades en la mente o en un papel para que así las pueda llevar a cabo fácilmente.

**En cualquiera de los registros que se elija utilizar es muy importante identi-**

**ficar primero las distintas actividades encomendadas, con las respectivas secuencias y los tiempos de ejecución de cada cual.**

En resumen, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Se deben incluir todas las actividades.
- Los tiempos asignados a cada actividad deben ser realistas.
- La secuencia de las actividades debe considerar si una es requisito de otra. Si una tiene como requisito la anterior, es necesario que sea indicado.
- Algunas actividades pueden ocurrir en paralelo, siempre y cuando no sea prerrequisito una de la otra.
- Como la variedad de posibles actividades es tan amplia dentro de una tarea, se señala a modo de ejemplo algunas que se podrían considerar “clásicas” (el orden en que se indican no es secuencial):
  - Buscar materiales.
  - Obtener permisos, conseguir firmas, timbres, autorizaciones, formularios.
  - Pedir ayuda a algún compañero o supervisor.
  - Buscar máquinas, equipos o herramientas.

- Revisar políticas y procedimientos.

La eficiencia de su trabajo dependerá de lo bien que secuencie u ordene sus tareas. El objetivo de organizar el trabajo y secuenciar las tareas en pasos, es crear una forma lógica y práctica de ahorrar tiempo y cumplir adecuadamente con lo que se encomiende.

**El instructor solicitará a los participantes que vuelvan a mirar la instrucción del ejemplo de la construcción de un ducto. La instrucción fue la siguiente:**

**Fecha:** 23.03.2013

**Trabajo temporal:** 10:00 hrs. – 11:45 hrs.

**Empleado:** Pedro Fuenzalida.

**Tarea:** Construcción de un ducto con fondo plano y lados rectos para colocar 20m de tubería.

**Especificaciones:** 110 cm de profundidad x 100 cm de ancho x 20 m de largo.

**Procedimientos:** El ingeniero deberá estar conectado para la notificación de la ubicación propuesta para el ducto.

**La ubicación ha sido marcada y fijada.**

Asegúrese que la aprobación ha sido entregada antes que comiencen los trabajos.

Una vez terminado, notifique al supervisor de la finalización para inspeccionar y firmar.

**Seguridad:** Delimitar el área, informar a todos los empleados de los tiempos de excavación, asegurarse de que el Equipo de Protección Personal esté disponible y se use apropiadamente. El operador de la retroexcavadora debe tener licencia y mantener una distancia de seguridad durante el trabajo.

A continuación, lo invitamos a completar la Actividad número 2.



## Sentido de la actividad

El sentido de esta actividad es entrenar la habilidad para ordenar de manera lógica las acciones que se deben realizar para llevar a cabo una tarea.

## Descripción de la actividad

a vivir esta experiencia, los participantes deberán trabajar en grupo y ordenar de manera lógica y coherente tres historias inconclusas, que aparecen en el material que recibirán, concluyendo en consenso al menos dos finales posibles para cada una de ellas.

---

## Desarrollo

1. La actividad que realizarán a continuación se trata de cómo planificamos nuestro trabajo.
2. El curso se divide máximo seis grupos de trabajo, de no más de 5 personas por grupo.
3. Se distribuye 1 serie de las láminas de las Secuencias de historia por grupo.
4. Los grupos deben ordenar, de manera lógica, las láminas para formar una historia que aún no tiene desenlace. La tarea del grupo será pensar en al menos dos desenlaces distintos. Disponen de un tiempo para ello.
5. Un representante por grupo presentará a los demás participantes la historia y el final que acordaron.

## 2.3 Identificar el tiempo y los recursos involucrados en una tarea

El manejo del tiempo es también una pieza fundamental para realizar un buen trabajo, y para la organización completa. Este manejo supone:

- Examinar la tarea a realizar y su complejidad.
- Conocer el tiempo total del que se dispone (un día laboral, por ejemplo).
- Considerar si se deben conseguir recursos como herramientas o equipos y el tiempo que ello tomará.
- Considerar si se deben gestionar permisos o firmas de otras personas y tomar en cuenta el tiempo que ello llevará.
- Calcular el tiempo que tomará la tarea propiamente tal.
- Considera imprevistos.

2013											
ENERO				FEBRERO				MARZO			
L	M	T	J	L	M	T	J	L	M	T	J
1	2	3	4	5	6			1	2	3	
7	8	9	10	11	12	13	4	5	6	7	8
14	15	16	17	18	19	20	11	12	13	14	15
21	22	23	24	25	26	27	18	19	20	21	22
28	29	30	31				25	26	27	28	29
ABRIL				MAYO				JUNIO			
L	M	T	J	L	M	T	J	L	M	T	J
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5
8	9	10	11	12	13	14	6	7	8	9	10
15	16	17	18	19	20	21	13	14	15	16	17
22	23	24	25	26	27	28	20	21	22	23	24
29	30						27	28	29	30	31
JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
L	M	T	J	L	M	T	J	L	M	T	J
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5
8	9	10	11	12	13	14	5	6	7	8	9
15	16	17	18	19	20	21	12	13	14	15	16
22	23	24	25	26	27	28	19	20	21	22	23
29	30	31					26	27	28	29	30
OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
L	M	T	J	L	M	T	J	L	M	T	J
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5
7	8	9	10	11	12	13	4	5	6	7	8
14	15	16	17	18	19	20	11	12	13	14	15
21	22	23	24	25	26	27	18	19	20	21	22
28	29	30	31				25	26	27	28	29

Si usted es eficaz en el manejo del tiempo, y aprende a priorizar y ordenar las tareas, encontrará que su trabajo es menos estresante y logrará más. Las cosas pueden ser muy estresantes, no saludables, ineficientes e incluso desmoralizantes cuando no está organizado. No hay nada como tener el control del trabajo y estar preparado para cualquier problema.

Pero la identificación de la secuencia de tareas, le llevará a identificar no solo el tiempo o plazo para terminar la tarea, como ya se ha visto, sino también:

- Los equipos o herramientas necesarios para realizar las tareas.
- La necesidad de solicitar ayuda o pedir permisos.
- Definir los requerimientos de seguridad para cada tarea.
- Definir los requerimientos de cuidado del medioambiente para cada tarea.

**Al organizar el trabajo con anticipación, la persona se asegurará que todos los recursos que necesita para completar el trabajo de manera segura y a tiempo, estén disponibles.**

Todos los materiales y herramientas necesarias para completar el trabajo deben estar situados y listos para cada etapa



del trabajo. No es posible iniciar un trabajo si no tiene el equipo adecuado para realizarlo de manera segura y efectiva.

En relación a la seguridad, usted debe interiorizarse de las políticas y los procedimientos de la organización donde se encuentre. Éstos, son aquéllos que ordenan y estandarizan la forma de hacer las cosas en una organización determinada, dentro de un rubro específico y en el margen legal de un país.

En Chile existen leyes que regulan por ejemplo la salud y seguridad laboral, las cuales son aplicables para cualquier empresa de cualquier rubro o sector económico. Lo mismo ocurre con leyes en función del cuidado del medioambiente. Incluso algunas de estas leyes rigen para todo el planeta o al menos para todos los países del planeta que han adscrito a ciertos acuerdos internacionales relativos al cuidado de las personas y su salud en ambientes laborales y al cuidado del medioambiente.

Pero además, dentro de nuestro país, existen ciertas normas que son aplicables especialmente para la minería, producto de la particularidad que revisten sus procesos de extracción y procesamiento de materiales.

No obstante lo anterior, la legislación del país y las normativas sectoriales suelen abordar aspectos generales, dado que son aplicables a cualquier organización y, en este caso, a todo tipo de organización minera.

Por ello, además de lo anterior, cada empresa tiene sus propias políticas internas y procedimientos en materia de salud y seguridad laboral, así como en material de cuidado medioambiental.

Sin importar la empresa donde usted llegue a desempeñarse, siempre deberá interiorizarse de cuáles son estas políticas y procedimientos organizacionales, las que revisten ciertos derechos y obligaciones para usted como trabajador y cuya normativa siempre deberá ser considerada en la organización del trabajo y la realización de las tareas encomendadas, pues deberán ser cumplidas al pie de la letra.

El incumplimiento de dicha normativa conllevaría, además de consecuencias negativas para usted como trabajador, la posibilidad de afectar a otros, que podría ser desde sus compañeros hasta toda una comunidad.

Los procedimientos incluyen, en algunos casos, el hecho de que se deba realizar el denominado “**trabajo administrati-**

vo”, como parte de los requerimientos de la organización.

Por ejemplo, todo lo referido al registro de información, ya sea al momento de pedir autorizaciones, solicitar recursos, pedir un equipo o herramienta, entregar información relativa a lo que se hizo y cómo se hizo una determinada tarea, entre otras cosas, es considerado “trabajo administrativo”. Cualquier licencia o autorización que se requiera, debe obtenerse antes del comienzo de cualquier trabajo. Si esto no se hace puede llevar a tiempos de inactividad.

En cuanto a los aspectos de seguridad, durante la organización del trabajo se debe considerar, por ejemplo, la seguridad de los equipos y herramientas que se utilicen. Muchos trabajos se realizan en un determinado período de tiempo, y en algunos casos el equipo se deja en lugares donde el público tiene acceso.

**Al organizar los aspectos de seguridad de una tarea, usted deberá hacerse las siguientes preguntas:**

- En la organización ¿Existe un sistema de bloqueo o de seguridad para cuidar los equipos y herramientas?
- ¿Existen políticas, procedimientos o reglas relacionadas con asegurar un equipo o una herramienta?

- ¿Le pediría a su jefatura que le muestre como llevar a cabo los procedimientos de seguridad?
- ¿Se siente seguro sobre cómo asegurar en equipo o una herramienta?

Otro aspecto relevante, que vincula seguridad y medioambiente y que debe ser tomado en cuenta en la organización del trabajo, dice relación con el manejo de residuos que pudiesen producirse durante la ejecución de una tarea.

Al respecto, usted necesita identificar quien es el responsable de la eliminación de residuos. **Para ello, debe conocer aspectos generales como el hecho de que existen diferentes tipos de residuos:**

- Residuos generales.
- Residuos para reciclar – vidrio, aluminio, tierra.
- Residuos infecciosos – sangre, agujas, vendajes, residuos humanos.
- Residuos peligrosos – químicos y sustancias dañinas.

En la mayoría de los casos:

- Los residuos generales se colocan directamente en el basurero.

- Los residuos para reciclar se pone en un área especialmente delimitada y señalizada.
- Los residuos infecciosos y peligrosos solo deberían ser manipulados usando un Equipo de Protección Personal como guantes, máscaras y gafas de protección. Si usted se ve enfrentado a este tipo de tareas, podría requerir ayuda especializada, por lo tanto, siempre debería consultar a su supervisor.

Durante la organización del trabajo, será necesario tomar precauciones para prevenir cualquier efecto ambiental adverso que ocurra durante la ejecución de una tarea, de lo contrario, podrían aplicarse fuertes sanciones y podría ponerse en riesgo su salud, la de sus compañeros y hasta la vida de más de una persona. Además esto puede llevarle a demoras en el tiempo de ejecución.

Usted debe seguir estrictamente las políticas y procedimientos concernientes a regulaciones ambientales y considerarlo en la organización de su trabajo. Estas regulaciones están identificadas en el plan de gestión de medioambiente y no tomarlas en consideración podría acarrear serios problemas.

Todo lo referido al cumplimiento de las normas y procedimientos, ya sea en materia de salud y seguridad laboral o a cuidado del medioambiente deberá ser considerado al estimar los tiempos de ejecución de una tarea, así como en el tipo de equipos y herramientas a utilizar.

**En resumen, al organizar una tarea usted deberá responder a las siguientes preguntas, luego de haber recibido la instrucción:**

- ¿Cuál es la tarea que se me encomendó?
- ¿Para cuándo me fue solicitada y de qué tiempo dispongo?
- ¿Cuál es el propósito o finalidad de dicha tarea?
- ¿Qué permisos debo obtener para realizar parte o la totalidad de la tarea?
- ¿Qué pasos o actividades debo realizar para cumplir con la tarea?
- ¿De qué equipos o herramientas debo disponer?
- ¿Requiero alguna ayuda de algún compañero o supervisor?
- ¿Qué políticas y procedimientos de seguridad o de cuidado del medioambiente debo seguir en la realización de la tarea?

Siguiendo con el ejemplo de la construcción de un ducto de una tubería de 20 metros, el instructor pedirá al curso que responda a cada una de las preguntas listadas anteriormente y las compartan. La siguiente tabla muestra como se puede organizar la tarea, respondiendo a cada una de las preguntas.

TAREA	FECHA	PROPÓSITO	PERMISO
Completar la construcción de un ducto entre 10:00 a 11:45 hrs.	23-03-2013	Para la futura tubería de 20 metros.	Mapas subterráneos, especificaciones y la aprobación de la ubicación del conducto.
ACTIVIDAD	EQUIPO	EMPLEADO	SEGURIDAD
Verificar que todos los equipos de excavación están disponibles y los empleados notificados. Contactar al ingeniero del lugar para la ubicación del ducto y para la aprobación.	Retroexcavadora, palas, picos, equipos de medición, estacas y cuerdas.	Pedro (operador de la retroexcavadora). Javier (excavador manual). Mario (supervisor de especificación).	Delimitar la zona. Informar a todos los empleados de los tiempos de excavación. Comprobar que los EPP estén disponibles y sean usados. Mantener una distancia segura de la retroexcavadora cuando está en funcionamiento.

A continuación, lo invitamos a completar la Actividad número 3.



#### Sentido de la actividad

Esta actividad busca que los participantes reconozcan la importancia de la organización anticipada de una tarea para alcanzar metas laborales.

#### Descripción de la actividad

Los participantes revisarán propósitos y actividades que se habían propuesto realizar la semana anterior, advirtiéndolo qué hicieron para lograrlo y qué les faltó hacer, en caso de no cumplir con todo lo proyectado.

---

#### Desarrollo

- Cada participante debe identificar entre dos y cuatro objetivos que deseaba realizar la semana anterior, uno o dos que SÍ cumplió y uno o dos que NO cumplió, señalando las actividades que era necesario realizar para cada uno.
- Cada participante recibirá el Material didáctico “Pauta de actividades semanales” para que la complete.
- En la medida que vayan terminando, deben pegar en la pizarra (o papelógrafo) sus “Pautas de actividades semanales”, bajo el título que corresponda (propósitos cumplidos o pendientes).



### 3. Superar obstáculos en la ejecución de las tareas

#### 3.1 Identificar los problemas en la ejecución de las tareas

Es ampliamente conocido que existen actitudes que favorecen la resolución de problemas de manera exitosa, entre las más conocidas figuran las siguientes:

ACTITUDES FACILITADORAS	ACTITUDES INHIBIDORAS, LIMITADORAS, BLOQUEADORAS
Autoconfianza en que sus opiniones y contribuciones son válidas.	Creer que no tiene derecho a opinar.
Respeto por los demás, para escuchar activamente, y comprensión de que las demás personas pueden tener puntos de vistas diferentes, pero a la vez complementarios.	Creer que se tiene la razón absoluta sin considerar que las percepciones de otros también son válidas.
Optimismo en que todo problema puede resolverse si los involucrados tienen la voluntad de trabajar lo necesario en él, para encontrar una solución aceptable para todos.	Tener una visión negativa y fatalista de las dificultades. No hay nada que hacer, las cosas son así...
La voluntad de invertir energía y asumir riesgos para reducir o resolver problemas (rol activo como actores de un cambio).	Tener una actitud pasiva, no sentirse involucrado. Considerar que son otros los que deben resolver los problemas.

Un **problema** es una situación en la cual algo no está sucediendo como se quisiera. Pero, ¿en función de qué se espera que sucedan las cosas? En función de los sueños que se tienen, de los objetivos

que se han planteado, de las tareas que se están realizando o de ciertas responsabilidades que se han asumido. Entonces, **un problema es una dificultad que surge en el camino hacia el logro de**

### **una tarea que se nos ha encomendado realizar.**

Se puede decir que la incomodidad que produce un problema constituye el motor que mueve a actuar; y esa acción buscará producir cambios positivos. Por eso se dice que **un problema es, en realidad, una oportunidad** para crear mejores condiciones. Entonces se debe aprender a detectar señales que permitan identificar todo aquello que obstaculiza el logro de las tareas para el cumplimiento de los objetivos.

No todos los problemas llevan puesta una etiqueta visible que anuncie: “Aquí problema”. Para descubrirlos se requiere aprender a hacerse preguntas adecuadas: ¿qué está pasando que no se logra lo propuesto?, ¿qué es lo que se quiere lograr realmente?, ¿qué se debe hacer?, ¿cómo enfrentar las responsabilidades?, ¿qué se espera de cada persona?

Ahora bien, el solo reconocimiento de un problema no es suficiente para que se resuelva. Por ejemplo, muchos reconocen que fumar es dañino para la salud, pero se continúa fumando regularmente. En este caso existe el reconocimiento del problema, pero falta la decisión de hacer algo al respecto, y la decisión de

“hacer algo” está asociada a la motivación que se tenga para lograr lo que se ha propuesto.

Hay varias actitudes posibles frente a un problema. Se puede, por ejemplo, ignorarlo y seguir actuando como si no existiera. Puede ocurrir que se produzca temor ante las consecuencias de una dificultad y las personas se paralicen; o bien, que reaccionemos impulsivamente —a tontas y a locas—. La consecuencia probablemente será que no se logre el objetivo. Una forma adecuada de enfrentar un problema es considerar que éste tiene solución. Un primer paso es, por consiguiente, reconocer la existencia del problema, definir el tipo de dificultad que ofrece, dimensionar su magnitud, y actuar para superarlo.

Algunas situaciones que pueden representar un problema en el desarrollo de las tareas pueden ser:

- Cambios en el clima.
- Riesgo de una interrupción en la energía.
- Falla en el equipo.
- Peligros de seguridad.
- Ausencia de los empleados.

Un ejemplo de un problema frente a un cambio de clima, puede ser la presentación de una lluvia inesperada. Algunos trabajos no se pueden hacer en días húmedos o muy calurosos. La lluvia puede dar paso a superficies resbaladizas, lo que puede volverse inseguro. La lluvia fuerte también podría traer condiciones pantanosas y demorar el trabajo.

Pero ¿se debe tratar de evitar la lluvia?, pues en realidad aunque tratara no podría evitarla porque como muchos problemas, no depende de usted evitarlos y se presentan pese a lo que haga o deje hacer. Sin embargo, al tener el trabajo organizado desde antes, usted puede anticiparse y ponerse en el caso de qué hacer si surge la lluvia. De esta manera podrá tomar medidas para que su zona de trabajo no se moje aunque llueva o puede organizar el trabajo de otra manera por si llueve. Incluso llegado el momento de la lluvia usted podrá evaluar si realiza otra actividad mientras para la lluvia, pues ya tiene todo organizado y posee claridad de las actividades que le siguen.

Como se ha visto, no todos los problemas dependen de uno directamente para poder solucionarlos. En el trabajo existen problemas que dicen relación

con las tareas que usted debe realizar y otros que competen a otras personas como supervisores, gerentes y líderes de equipo, resolverlos.

Lo ideal es que usted contribuya en su equipo de trabajo a identificar diversos tipos de problemas que pueda advertir. Sin embargo, no es su responsabilidad resolverlos todos. Lo que sí es parte de la responsabilidad ética como trabajador es que una vez que se advierte algún problema, éste sea comunicado al supervisor o quien corresponda para que se tomen las medidas correspondientes.

El siguiente es un ejemplo de formato simple de registro, que podría utilizar en el desempeño laboral para informar al supervisor sobre alguna dificultad que se presente:

LA SITUACIÓN CATALOGADA COMO PROBLEMA ES:	
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL:	
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DESEADA:	
REGISTRO DE LAS DIFERENCIAS ENTRE LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA DESEADA:	
LOS HECHOS:	
LOS DATOS:	

En todo caso, es altamente probable que en futuro lugar de trabajo, disponga de documentación de registro particular a la organización donde se encuentre. Sea riguroso en utilizar la documentación disponible en cada lugar.

Para identificar los posibles problemas en el desarrollo de su trabajo usted debería reconocer las señales que indiquen la presencia de una dificultad, para luego buscar todas las instancias que permitan obtener información significativa del problema y así lograr una comprensión más cabal de él.

En el proceso de resolución de problemas, la identificación y definición de éstos, es sólo el punto de partida. Corresponde ahora avanzar en la comprensión del problema.

La observación es la forma básica en que se obtiene información de todo lo que nos rodea. Sin embargo, para que la observación sea útil y contribuya en el proceso de toma de decisiones, se necesitaría registrar el resultado de nuestras observaciones, ordenar y clasificar los datos y, finalmente, analizarlos.

**A continuación, lo invitamos a completar la Actividad número 4.**



### Sentido de la actividad

La actividad busca que los participantes entrenen sus habilidades de observación para detectar la presencia de dificultades en el desarrollo de sus tareas, identificando cuándo están realmente ante un problema y cuál es su magnitud. El ejercicio lo harán en un ambiente laboral simulado, en el cual se encuentran definidos los objetivos y las responsabilidades específicas de cada participante.

### Descripción de la actividad

Los participantes analizarán, en grupo, el caso de la fabricación y venta de pizzas. Los participantes representarán distintos roles que los obligarán a enfrentar problemas al interior de una pizzería de barrio.

---

### Desarrollo

- Los participantes se organizan en grupos y, luego nombran un coordinador del grupo y un encargado de registrar por escrito los acuerdos.
- Cada grupo simulará que está trabajando en una pizzería y que, como cualquier negocio, tiene problemas. El grupo de trabajo tendrá que identificar esos problemas.
- Cada grupo recibirá una copia del caso, una hoja de roles, un sobre con las fichas ordenadas y una hoja de trabajo grupal.
- Cada grupo debe leer el caso y familiarizarse con sus detalles. La situación describe el proceso de trabajo en un negocio de pizzas y las responsabilidades de cada uno de sus cuatro trabajadores.
- Tendrán unos minutos para que analicen bien el caso y luego verifiquen que todos los integrantes hayan comprendido la situación y los roles.
- Luego deben distribuir los roles de los trabajadores de la pizzería: la señorita Mercedes, don Lucho, Toño y Kike. Para mayor comprensión de las responsabilidades de cada rol pueden leer la lámina de roles. También, si lo desean, pueden inventar un nombre para la pizzería.
- Los coordinadores de cada grupo deben abrir el sobre con las fichas e inicien, en orden numérico, su lectura. Cada instrucción constituye un evento o “novedad” que debe ser analizado. El grupo debe decidir si es o no un problema y cuál es su magnitud (si es grande o pequeño).
- El encargado de registro del equipo deberá marcar las conclusiones en la Hoja de trabajo grupal: si es o no un problema y su magnitud.



### 3.2 Resolución de problemas en el trabajo y consecución de las tareas

Un problema es una situación en la que algo no está sucediendo como se espera, ya sea porque:

- No sucede lo que debiera ocurrir. Por ejemplo: “las personas no están llegando a la hora a las reuniones programadas”, o “los plazos comprometidos para efectuar una instalación de equipamiento no se están cumpliendo”. Lo que no sucede y que debiera ocurrir es que las personas lleguen a las reuniones a la hora programada y que se cumplan los plazos comprometidos para efectuar las instalaciones de equipamiento, respectivamente.
- Sucede algo que no debiera ocurrir. Por ejemplo: “el 50% de las visitas técnicas a terreno se realizan sin el stock de repuestos suficiente” o “el 30% de las órdenes que se traspasan a Servicio Técnico están incompletas y tienen errores”. Lo que está sucediendo en las visitas en terreno no debiera ocurrir así como tampoco debiera ocurrir que las órdenes que se traspasan a Servicio Técnico estén incompletas y tengan errores.

En los ejemplos anteriores, las personas deben hacer una misma tarea dos o tres veces hasta que se resuelva el problema. Por consiguiente, ellos se recargan de trabajo y el cliente se molesta.

Este enfoque pone el acento en una comparación; obliga a buscar la diferencia entre lo que es (sucede u ocurre) y lo que debiera ser (suceder u ocurrir). En el ámbito del trabajo, estas diferencias se hacen presentes básicamente en las siguientes situaciones y elementos:

- En los procedimientos.
- En la calidad o cantidad de las materias primas.
- En el tiempo disponible.
- En la calidad de los recursos humanos, en el plano individual y en su desempeño grupal.
- En la tecnología de la cual se dispone.
- En los recursos financieros que se necesitan.
- En la cultura organizacional.

Enfrentar un problema significa reconocerlo como tal, construir alternativas de solución y, luego, implementar esas soluciones.

Por lo tanto, a mayor cantidad de opciones, más se amplían las posibilidades de soluciones; y que, seguramente, las

distintas posibilidades tendrán aspectos favorables y desfavorables que será necesario evaluar.

Los manuales de procedimiento, establecidos por las distintas compañías mineras le ayudarán en sus futuros desafíos laborales, pues suelen reunir los pasos a seguir cuando se presentan problemas. Sin perjuicio de lo cual primero se deberá reconocer, como se ha dicho, que se tiene un problema, es decir, que hay una diferencia entre lo que debiera ocurrir y lo que está ocurriendo realmente.

Otro elemento que se ha señalado y que no se podrá perder de vista en el futuro desempeño laboral, es que no será posible resolver todos los problemas por nosotros solos. Ello, debido a distintas razones como por ejemplo, que no tenemos el conocimiento necesario o la autoridad requerida. En cualquiera de estos casos, el procedimiento indicará que siempre se debe informar de los problemas que surjan a la jefatura y utilizar los mecanismos que se indiquen para ello.

No obstante todo lo anterior y las medidas que las organizaciones toman para procurar cubrir todas las posibles situaciones, siempre habrá algún problema frente al cual el manual no indique qué

hacer, en cuyo caso, deberá informarlo oportunamente y echar a andar su creatividad para indagar en alternativas de solución.

Ello no quiere decir que en el futuro desempeño laboral se debería actuar por propia cuenta. Si no que siempre informando a un superior oportunamente y pidiendo las autorizaciones que sean necesarias en la compañía en la cual se desempeñe, se pueden proponer soluciones a problemas que identifique e implementar la solución que se determine como la más adecuada, que permita realizar el trabajo con mayor eficiencia eficacia y calidad.

### 3.3 Seguimiento y Monitoreo de las tareas encomendadas o asignadas

Muchas personas son muy buenas para dar ideas, pero les cuesta llevarlas a la práctica o viceversa. Para resolver problemas se requiere ser propositivo y también implementar la solución que se elija. Se debe poner voluntad y a veces trabajo adicional para ello.

Pero, aunque parezca curioso, el problema no se resuelve necesariamente aún cuando:

- Usted lo identifique,
- Sea propositivo y
- Ejecute una de las soluciones planteadas.

### ¿Por qué?

Pues aunque le suene repetido, a veces surgen problemas. Sí, efectivamente, a veces nacen dificultades en la solución de éstos y no se trata de un trabalenguas o juego de palabras. Y cómo no podemos adivinar cuándo surgirá un nuevo inconveniente, entonces se tiene que asegurar que efectivamente se han llevado a cabo todas las acciones que se ha propuesto implementar para dar solución a un problema y, aún más, se debe evaluar si efectivamente luego de implementada la solución, el problema se resolvió. A esto se le denomina seguimiento o monitoreo de un problema.

El seguimiento o monitoreo permite, también, aprender de los errores y de los éxitos. **Monitorear una solución hará que las acciones sean lo más efectivas posibles y demostrará a todos los involucrados que la decisión se tomó con seriedad.**

Sin embargo, aunque esté claramente establecido el beneficio de hacer segui-

miento, no siempre es fácil llevarlo a cabo en forma eficiente. Hay que preguntarse seriamente qué aspectos interesa chequear y cuáles no. No es fácil ni eficiente “vigilarlo” todo. Hay tiempo involucrado, hay costos asociados, hay registros que se deben analizar posteriormente, hay actores involucrados que pedirán retroalimentación de las conclusiones, etc.

Entonces es necesario establecer parámetros de chequeo y estándares de calidad. Un ejemplo de esto: Si se ha tomado la decisión de bajar de peso, no es razonable aplicar una dieta estricta por cuatro meses y recién en ese momento evaluar el resultado. Un nutricionista establecerá controles periódicos de cuántos kilos hemos bajado, preguntará cómo se está durmiendo, si se tiene energía para enfrentar el día, cómo se está sintiendo psicológicamente, qué alimentos cuesta más dejar de lado, a qué horas del día cuesta más comer menos, y así. El seguimiento puede sugerir cambios en el plan original, sólo si se realizan las preguntas apropiadas y conocer qué resultados parciales se deben observar.

Existen varios métodos para monitorear una solución. La mayoría de ellos se pueden clasificar en métodos cualitativos o cuantitativos. Los métodos cuantitativos,

como su nombre lo indica, arrojan resultados numéricos; los métodos cualitativos, por su parte, entregan información sobre intereses, opiniones, sentimientos, gustos, emociones u otros aspectos.

Dentro de los instrumentos cuantitativos están las listas de chequeo, las hojas de verificación y, en general, los formularios para recoger datos de la solución aplicada. Dentro de los instrumentos cualitativos está la entrevista y cuestionarios de opinión a los beneficiarios de la solución.

### **¿Qué significa evaluar los resultados de una solución propuesta?**

Significa detenerse a comparar lo que se esperaba que sucediera con lo que realmente sucedió. Es constatar qué resultado produjo la solución implementada. Pudiera pensarse que esto es algo que se aprecia a simple vista, pero ello no siempre es tan claro. Por ejemplo, si le han encomendado construir una bodega para guardar las herramientas y cuando está por terminar su tarea, llueve y se da cuenta que quedó una abertura en el techo por donde se filtra el agua, luego de reparar la gotera en el techo, debe asegurarse que al poner nuevamente agua en el techo, ésta no se filtra. Se puede poner agua con una manguera

o se puede esperar la próxima lluvia, pero se debe comprobar si la solución produjo o no el resultado esperado.

**A continuación, lo invitamos a completar la Actividad número 5.**

## Actividad N°5

### “Accidentes en la Mina”



#### Sentido de la actividad

Esta actividad permite estimular la proposición de soluciones a un problema a partir de los intereses personales, experiencia y seguridades. A la vez que permite implementar soluciones ante un problema.

#### Descripción de la actividad

Para llevar a cabo la actividad, los participantes se agruparán y enfrentarán la necesidad de sugerir ideas innovadoras para disminuir los accidentes de vehículos pesados al interior de una mina. Al final cada grupo representará la solución a la que adscriban, a través de una recreación.

---

#### Desarrollo

- El curso se dividirá en grupos de seis participantes máximo.
- Cada grupo deberá proponer ideas creativas para disminuir los accidentes de tránsito de vehículos pesados al interior de una mina.
- Cada grupo tendrá un tiempo para analizar, discutir, acordar y proponer una solución que les parezca la más creativa y efectiva.
- Cada grupo contará con 1 papelógrafo y 1 plumón y anotará ahí su propuesta para solucionar el problema planteado.
- Cada grupo deberá preparar una representación de la solución que ha elegido.
- Disponen de todo lo que se encuentra en la sala para personificarse y recrear el lugar.



Consejo de Competencias Mineras  
Apoquindo 3500, Piso 7,  
Las Condes, Santiago.  
Teléfono: (562) 2347 2200  
[www.ccminero.cl](http://www.ccminero.cl)



