



Cuaderno del Instructor

Programa Tutor de Minería
Módulo III Enfoque de Competencias
PFINST-3-01/V.1[PE01-M03/V.1]

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 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
Claudia Díaz R., 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, 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 y publicaciones pertenecientes a Fundación Chile. 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.

*Inscripción de propiedad intelectual nro.: 249.918.

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

© Anglo American Norte S.A., Anglo American Sur S.A., Chile Ltda. Antofagasta Minerals S.A., Compañía Minera Zaldivar Ltda., Compañía Cerro Colorado Ltda., Minera Escondida Limitada, Minera Spence S.A.; Corporación Nacional del Cobre; Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi SCM, Compañía Contractual Minera Candelaria y Sociedad Contractual Minera El Abra; Glencore Cgile S.A.; SCM Lumina Cooper Chile, Teck Resources Chile Ltda., Yamana Chile Servicios Ltda. 2013.

ÍNDICE

III.	Módulo: Enfoque de Competencias	5
1.	Estrategias de enseñanza-aprendizaje, bajo un enfoque de competencias	5
2.	Competencias del tutor en el lugar de trabajo	7
2.1	Competencias interpersonales y comunicacionales	9
2.2	Competencias efectivas de interrogación	19
2.3	Competencias de facilitación	24
2.4	Motivar a los aprendices	26
2.5	Ofrecer oportunidades para la práctica	29
2.6	Entregar y discutir retroalimentación	30
IX.	Bibliografía	35

I. Módulo: Enfoque de Competencias

El Enfoque de Competencias, en el marco de la formación, representa un esfuerzo por vincular el sector formativo con el productivo y elevar el potencial de los individuos, de cara a las transformaciones que sufre el mundo actual y la sociedad contemporánea¹. Esta visión se inicia en la década de los '80, ante la constatación de la falta de sintonía entre el mundo formativo y productivo.

Así, las nuevas modalidades formativas reúnen objetivos claros y definidos no solamente respecto del **saber**, en el plano cognitivo, sino que considera parte del proceso de aprendizaje, la demostración del **saber hacer** y del **saber ser**, lo que determina la formación como un proceso que va más allá de transmitir saberes. El mundo productivo participa activamente de las definiciones de cuáles son estos conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para la construcción de valor agregado.

1. Estrategias de enseñanza-aprendizaje, bajo un enfoque de competencias

Como se señaló en la introducción de este módulo, para responder al debate acerca de las capacidades necesarias para responder de manera más integral a las exigencias del mundo actual, los nuevos modelos formativos se plantean la adquisición de competencias a partir de un enfoque holístico que hace énfasis en el desarrollo constructivo de **conocimientos, habilidades y actitudes** de quienes aprenden.

Este enfoque considera la importancia de:

¹Adaptado de: MARTÍNEZ, Eduardo; MARTÍNEZ, Francisca. 2009. *Capacitación por competencias*. Disponible en: www.sence

- Desarrollar no solamente conocimientos sino, en igual nivel de importancia, las habilidades y actitudes.
- Manejar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes no como compartimentos aislados, sino como capacidades integrales que se traducen en desempeños observables.
- Definir las competencias necesarias para un desempeño, según las realidades del sector productivo, para contextos laborales.
- Comunicar los estándares de competencias a los participantes, si se trata de un contexto formativo.

Por lo anterior, las competencias son construcciones resultantes de la persona que sabe actuar de manera pertinente en un determinado contexto, movilizando sus recursos personales, para lo cual se hace necesario definir lo que se entiende por los siguientes conceptos:

- a) **Saber**: es el dominio de conocimientos teórico-prácticos, incluyendo la gestión de los conocimientos.
- b) **Saber hacer**: son las habilidades y destrezas que garantizan su alta calidad productiva.
- c) **Saber ser**: son las actitudes que están a la base de los comportamientos.

Para favorecer estos desarrollos, las estrategias formativas se apoyaron en el constructivismo, teoría centrada en quien aprende, que sostiene que él o ella realizan una construcción propia de conocimientos que van desarrollando día a día.

Así, el enfoque de competencia refuerza el vínculo entre el mundo formativo y el mercado de trabajo, destacando el aspecto de **transferibilidad** y **portabilidad**

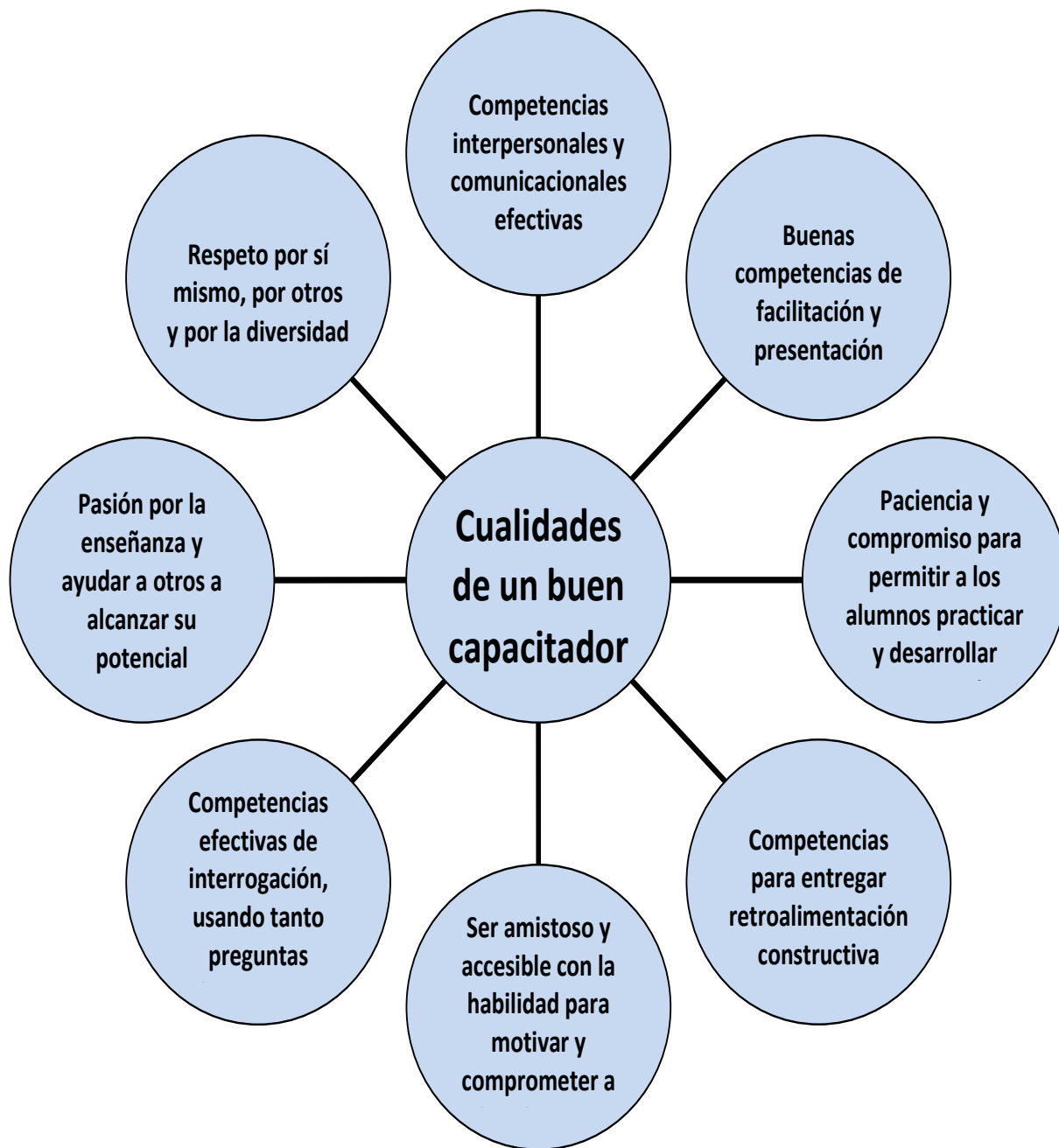
de las competencias en poder de los trabajadores, elemento fundamental en un mercado de trabajo incierto y en constante movimiento.

Siendo así, un individuo puede ser competente para realizar un trabajo y no para otro, o para trabajar en un ambiente laboral determinado y no en otro. En este sentido, el desempeño debe entenderse como el comportamiento humano considerado en un marco determinado de normas y objetivos propios de una organización. El ambiente laboral está constituido por las condiciones externas al participante que pueden influir en su desempeño, tales como la estructura de la organización, el entorno físico, el ambiente socio-laboral y las condiciones tecnológicas que enmarcan su trabajo.

Los programas formativos bajo enfoque de competencias requieren condiciones particulares tanto en el Tutor como en el participante.

2. Competencias del tutor en el lugar de trabajo

Existen muchas cualidades y competencias personales que hacen de alguien un buen capacitador. Entre ellas se pueden nombrar las que aparecen en el siguiente esquema:



Esta sección del curso se centrará en las siguientes 6 competencias que requiere un capacitador en un lugar de trabajo:

1. Competencias interpersonales y comunicacionales
2. Competencias efectivas de interrogación
3. Competencias de facilitación
4. Motivar a los aprendices
5. Ofrecer oportunidades para la práctica
6. Entregar y discutir retroalimentación

2.1 Competencias interpersonales y comunicacionales

Las competencias interpersonales son las competencias que utilizamos diariamente para comunicarnos e interactuar con otras personas, de manera individual y grupal.

Entre las competencias de comunicación interpersonales se encuentran la habilidad para saludar, unirse a una actividad, iniciar y mantener una conversación, resolver conflictos de manera efectiva (negociar, hacer concesiones, entre otros), interpretar señales sociales, ser colaborativo y trabajar de manera cooperativa con otros. Éstas requieren tener conciencia de varios factores no verbales como el contacto visual, expresión facial, gestos y espacio personal. Entre otros factores se pueden incluir el comprender el humor, estilos idiomáticos para distintas situaciones y manejar el tacto y ser sutil.

Entre las competencias interpersonales se encuentran:

- La Comunicación verbal: Lo que se dice y cómo se dice.
- Comunicación no verbal: Lo que se comunica sin palabras. La expresión corporal es un ejemplo.

- Competencias de escucha: Cómo interpretamos mensajes verbales y no verbales emitidos por otros.
- Negociación: Trabajar en conjunto con otros para obtener un resultado convenido de manera mutua.
- Resolución de problemas: Trabajar en conjunto con otros para identificar, definir y resolver problemas.
- Toma de decisiones: Explorar y analizar opciones para tomar buenas decisiones.
- Asertividad: Comunicar libremente nuestros valores, ideas, creencias, opiniones, necesidades y deseos.

Una sesión de formación exitosa debe ser una experiencia de aprendizaje agradable para todos los aprendices y también para el Tutor. Demostrar competencias interpersonales y comunicacionales efectivas resulta de mucha ayuda para lograr que la sesión sea fluida y le permitirá construir una relación con sus aprendices.

- **Comunicación no verbal:** La comunicación no verbal se refiere a la comunicación que se lleva a cabo sin palabras. La comunicación no verbal puede ser tan potente y significativa como la comunicación verbal. Para los facilitadores, los tipos más efectivos de comunicación no verbal son la expresión corporal y las cualidades vocales.
- **Expresión corporal:** En esta categoría se incluyen la forma en la que estamos de pie, como nos sentamos, nuestra postura, movimientos oculares y expresiones faciales. Si un aprendiz se sienta hacia atrás y con los brazos cruzados sobre el pecho, se puede inferir que no se siente cómodo o que le presta atención a usted. Depende del contexto. Es necesario que preste atención a las señales físicas de su grupo de aprendices desde el principio, ya que esto le ayudará a interpretar su comunicación no verbal durante la sesión.

El Tutor experimentado será cuidadoso para no enviar señales no verbales o de expresión corporal que la audiencia pueda interpretar como negativas. Por ejemplo, estar de pie apoyado contra un muro con los brazos cruzados puede sugerir falta de atención. Este tipo de expresión corporal inhibe de manera sutil la fluidez de la comunicación.

Expresión corporal positiva o abierta	Expresión corporal negativa o cerrada
<ul style="list-style-type: none"> • Estrechar la mano con firmeza • Realizar contacto visual (dependiendo de la cultura) • Sentarse erguido • Poner atención • Sentarse con ambos pies en el suelo • Postura abierta o relajada • Mantener las manos fuera de los bolsillos • Sonreír • Asentir o utilizar otros medios de afirmación • Expresiones faciales amables 	<ul style="list-style-type: none"> • Esconder sus manos y palmas • Mirar fijamente • Evitar la mirada de la persona que habla • Sentarse encorvado • Bostezar • Cruzar los brazos o las piernas • Estar inquieto • No mirar a la persona que habla • Inclinar hacia la puerta • Restregarse la nariz • Señalar con el dedo

- **Cualidades vocales:** Se refiere a cómo se dice algo y no a lo que se dice. Las cualidades de la voz pueden afectar el significado de lo que se está diciendo. Algunas de éstas son:
 - Rango del tono.
 - Control del tono.
 - Control del ritmo.
 - Ritmo.
 - Control de la articulación.

- Resonancia.

Algunas vocalizaciones como: el bostezo, el suspiro, el susurro, despejar la garganta, dejar pausas y vacilar utilizando muletillas como “uhm”, “ah”, entre otros, también afectan el mensaje. Usualmente estas acciones afectan de manera negativa la comunicación y se deben evitar.

- **Evitar el uso de jergas:** La jerga se define como palabras o expresiones especiales utilizadas en profesiones o grupos y que son difíciles de comprender para terceros. Estos términos se vuelven familiares para cualquiera que trabaje en determinadas industrias, pero es posible que las personas externas o trabajadores nuevos no logren entender este lenguaje técnico o jerga. Asegúrese de no confundir a sus aprendices con este lenguaje. Reconozca las jergas y utilícelas de manera apropiada y con una explicación correspondiente.
- **Utilice terminología y lenguaje apropiados:** Debe determinar qué lenguaje es el apropiado para su entorno de formación.
- **Lenguaje técnico industrial o español puro:** Para realizar el proceso de formación, será necesario que indague sobre sus aprendices con anticipación. En esta indagación usted debe:
 - Determinar si todos los aprendices conocen y comprenden el lenguaje que se empleará durante la formación. Si tiene dudas, complementa el material de aprendizaje con una descripción de ciertos términos y jerga que se empleará.
 - Familiarícese con el estilo de lenguaje que tienden a emplear los aprendices. Recuerde que el lenguaje puede variar dependiendo de:
 - Grupo étnicos

- Géneros
- Distintos niveles socioeconómicos y socioculturales de los trabajadores.

Debe comprender e incluir el lenguaje que emplean sus aprendices, pero no debe bajar su estándar personal, o someter a otros aprendices a un lenguaje que puedan considerar ofensivo.

- **Empleo del lenguaje:** En cuanto al empleo del lenguaje durante la formación es importante:
 - No utilizar etiquetas despectivas.
 - Reconocer y evitar el empleo de un lenguaje que estereotipe a grupos de personas.
 - Utilice lenguaje inclusivo.
 - Evite utilizar un nombre genérico para grupos de personas diferentes.
 - Evite dar énfasis a las diferencias como el sexo, raza u origen étnico.

ACTIVIDAD N°26: Recordando los primeros años

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Conectar el contenido con la experiencia previa de los participantes.

DURACIÓN:

20 min,

DESARROLLO:

Los participantes a través del recuerdo de su propia experiencia deberán hacer consciente la importancia del lenguaje en la relación con nuevos trabajadores.

Recuerde su primer día en un trabajo nuevo. ¿Cuán difícil fue para usted que todo el mundo hablara un lenguaje que no comprendía?

Piense en su función como Tutor, identifique el lenguaje que debe evitar. Anote algunas sugerencias o palabras.

2.1.1 Competencias comunicacionales efectivas para tutores

La comunicación verbal u oral efectiva depende de una serie de factores y no se puede aislar completamente de otras importantes competencias interpersonales como la comunicación no verbal, competencias de escucha y la clarificación.

Hablar con claridad, permanecer calmado y concentrado, ser educado y seguir ciertas reglas básicas de protocolo son de gran ayuda en el proceso de comunicación verbal.

Las competencias comunicacionales son clave para un Tutor. La forma en la que se comunica puede marcar una gran diferencia a la hora de conseguir apoyo y para que las cosas funcionen de manera eficiente y efectiva. Algunos puntos clave en la competencia comunicacional son los siguientes:

- Escucha activa: Demuestre genuino interés en las ideas y sentimientos de las personas. Escuche atentamente. Haga contacto visual.
- Dar el ejemplo: Practique el comportamiento que desea que tengan con usted. Intente no juzgar. Vigile sus mensajes no verbales; recuerde divertirse un poco.
- Resumir: Utilice el parafraseo como método de clarificación. Revise sus percepciones con su aprendiz. Es muy importante hacer una síntesis al final de partes clave y al final de todas las sesiones de capacitación.
- Centrar la atención y marcar un ritmo: Mantenga al aprendiz pendiente del tema y concentrado, sea cauteloso para limitar o reducir la repetición. Esta es una de las principales responsabilidades del capacitador. Mantenga su rumbo.
- Reconocer el progreso: Entregue retroalimentación clara y constructiva.
- Esperar o guardar silencio: Recuerde que en ocasiones lo más difícil es hacer nada.

- Escaneo y observación: Incentive la participación del aprendiz. Observe las señales no verbales en forma de movimientos corporales, expresiones faciales y gestos (pueden indicar la pérdida de atención, confusión o descontento). Tome descansos, cambie el ritmo, cambie el tema, etc.
- Inclusión: Asegúrese de que todos los aprendices tengan las mismas oportunidades para participar. Incentive a hablar a los que han guardado silencio.

Competencias comunicacionales e interpersonales

Competencias	Estrategias
Incentivar la participación	<p>Invite, incentive, pero no fuerce. No todos los aprendices del grupo son extrovertidos como para ofrecer información de manera voluntaria y participar en las actividades. Deberá encontrar formas para incentivar a algunos individuos a probar lo aprendido. Usted puede:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedir ayuda en pruebas de muestra. • Involucrar a los aprendices en juegos y actividades. • Incentivar el intercambio de puntos de vista.
Brindar apoyo para mejorar el aprendizaje	<p>Inevitablemente, algunos individuos necesitarán ayuda extra para terminar sus tareas y actividades, o para expandir las ideas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formule preguntas pertinentes en lugar de simplemente dar las respuestas. Recuerde que las respuestas que los adultos consiguen por si mismos son mucho más significativas y empoderadoras. • Apoye a los aprendices sugiriendo más fuentes para la investigación, u ofreciéndoles conseguir más material/información para ellos después del curso. • Reconozca el progreso y elogie el esfuerzo y los resultados.

Mantener una buena relación	<p>Algunos aprendices pueden mostrar rasgos de personalidad que pueden afectar las relaciones y la confianza en el entorno de aprendizaje. Puede resultar necesario que tome medidas para recuperar una relación donde se haya visto afectada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intente devolver mentalmente al individuo a terrenos más pacíficos. • Desvíe la atención del comportamiento difícil con preguntas pertinentes.
Forjar confianza en el aprendizaje	<p>Cada logro del aprendiz ayuda a forjar confianza en el aprendizaje. Apoye este proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vincule lo aprendido a otro conocimiento. • Reconozca el progreso de los aprendices. • Reconozca los logros. • Recompense los resultados con elogios o con obsequios divertidos de premio.

Competencia de escucha y de expresión hablada

Competencia	Descripción
Expresión hablada	<ul style="list-style-type: none"> • Piense bien sobre lo que desea decir antes de hablar. • Hable y articule de forma clara. • Proyecte su voz de modo que los aprendices puedan oír fácilmente lo que se dice. • Utilice palabras que sean fáciles de oír y de comprender. • Utilice palabras simples con un significado claro. • Utilice palabras que no sean ni muy fáciles ni muy difíciles para la audiencia.
Interrogación	<ul style="list-style-type: none"> • Centre la atención en un tema en particular. • Incentive el interés. • Promueva la actividad. • Compruebe el alcance de la comprensión de los aprendices.

	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzca o acelere el ritmo de la sesión de la capacitación. • Desafíe a los aprendices a profundizar sus ideas. • Evalúe el progreso de los aprendices. • Incentive a los aprendices a pensar de distintas formas.
--	---

Estrategias para competencias interpersonales, de comunicación oral y de lenguaje

Competencia	Estrategia
Escucha activa	<ul style="list-style-type: none"> • Concéntrese en el que habla e incentíVELO a continuar. • Refleje lo que el orador está diciendo para indicarle que lo comprende (y refuerce su confianza en usted) • Demuestre empatía.
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Sea específico y claro. • Entregue retroalimentación cuando el aprendiz esté preparado para aceptarlo. • Escuche las respuestas. • Entregue retroalimentación negativa y positiva, puesto que ambos logran buenos efectos. • Responda de forma positiva a cualquier retroalimentación que reciba.
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Ponga atención a lo que el orador está diciendo. • Intente interpretar la señales no verbales de otros. • Comunique al orador que comprende lo que ha dicho.

2.2 Competencias efectivas de interrogación

La interrogación es clave para obtener más información y sin ella, la comunicación interpersonal puede fracasar. La interrogación es fundamental en la comunicación efectiva. Se formulan preguntas cuando entablamos una conversación. Se considera que las preguntas y respuestas son fascinantes y divertidas.

La interrogación efectiva es una competencia esencial. La interrogación se puede emplear para:

- **Obtener información:** La principal función de una pregunta es conseguir información. Por ejemplo: – “¿Qué hora es?”.
- **Ayudar a mantener el control de una conversación:** Cuando usted se encuentra formulando preguntas, tiene el control de la conversación. Las personas asertivas tienden a tomar el control de las conversaciones, con la intención de obtener la información que necesitan por medio de la interrogación.
- **Expresar interés en la otra persona:** La interrogación nos permite averiguar más sobre el interrogado. Esto puede resultar útil cuando intentamos construir una relación o mostrar empatía, o simplemente para conocer mejor a la otra persona.
- **Aclarar un punto:** Las preguntas se emplean comúnmente en la comunicación para aclarar algo que el otro ha dicho. Las preguntas que se utilizan para esclarecer son esenciales para reducir los malos entendidos y por ende, para lograr una comunicación más efectiva.
- **Explorar la personalidad de una persona y/o las dificultades que pueda tener:** Se emplean las preguntas para explorar los sentimientos, creencias, opiniones, ideas y actitudes de la persona que está siendo interrogada. También se pueden utilizar para comprender mejor los problemas que otro

pueda estar experimentando. Por ejemplo, un doctor que intenta diagnosticar a un paciente.

- **Poner a prueba el conocimiento:** Las preguntas se utilizan en todo tipo de controles, pruebas y exámenes para determinar el nivel de conocimiento del interrogado. “¿Cuál es la capital de Francia?” por ejemplo.
- **Incentivar un pensamiento más profundo:** Las preguntas se pueden utilizar para incentivar a las personas a que piensen sobre algo de una manera más profunda. Las preguntas se pueden formular de tal manera que la persona piense sobre un tema de una forma distinta. Por ejemplo: “¿Por qué piensa que París es la capital de Francia?”.
- **Incluir a diversas personas en situaciones grupales:** La interrogación en situaciones grupales pueden ser de gran utilidad por varias razones: para incluir a todos los miembros del grupo, para incentivar la discusión sobre un tema, para mantener la atención haciendo preguntas sin previo aviso.

a. **Cómo formular preguntas**

Parte de ser un comunicador efectivo está en saber cómo formular las preguntas. Una vez establecido el propósito de la pregunta, usted debe considerar una serie de factores:

- ¿Qué tipo de pregunta se deben formular?
- ¿La pregunta es apropiada para la persona o el grupo?
- ¿Es este el momento adecuado para formular la pregunta?
- ¿Cómo espero que responda el interrogado?

Cuando se estén realizando las preguntas, y especialmente en contextos más formales, algunos de los mecanismos que se deben tomar en consideración son:

- **Ser estructurado:** En ciertas situaciones puede ser necesario que formule una gran cantidad de preguntas. En esos casos suele ser buena idea informar de esto al interrogado antes de comenzar, entregándole algunos antecedentes y la razón detrás de su interrogación. Al informar al interrogado sobre los motivos del interrogatorio, éste se abre a las preguntas ya que entiende la razón por la que es aceptable que usted las formule. También conoce y acepta el tipo de preguntas que pueden surgir. En la mayoría de los casos la interacción entre el que formula las preguntas y el que las responde será más fluida si el intercambio tiene alguna estructura.
- **Utilice el silencio:** El uso del silencio es una herramienta potente cuando se hacen preguntas. Al igual que en otras interacciones interpersonales, las pausas en el discurso pueden ser de ayuda para dar énfasis a ciertos puntos y para otorgar a los demás algunos momentos para que organicen sus ideas antes de continuar. Una pausa de al menos tres segundos antes de una pregunta puede ayudar a enfatizar la importancia de lo que se está preguntando. Una pausa de tres segundos directamente después de una pregunta también tiene ventajas: puede evitar que el interrogador realice inmediatamente otra pregunta e indica al interrogado que se espera una respuesta. Hacer una pausa nuevamente después de la respuesta inicial puede alentar al interrogado a continuar con su respuesta de forma más detallada.
- **Incentive la participación:** En situaciones grupales, los formadores a menudo buscan la participación en la discusión o debate de tantas personas como sea posible. Esto se puede lograr, al menos de manera parcial, realizando preguntas a algunos miembros del grupo de aprendices. Una manera en la que se pueden maximizar los beneficios de esta técnica, es re direccionando una pregunta de un miembro activo hacia uno que es menos activo o que tienes menor inclinación a dar respuestas sin una oportunidad directa. Es necesario ser cuidadoso en estas

situaciones ya que hay personas para las que hablar en grupo resulta una situación muy estresante, y a los que se los puede hacer sentir incómodos, avergonzados o torpes con mucha facilidad. Incentive, pero no fuerce a participar a los miembros más callados del grupo.

b. Tipos de preguntas

- **Preguntas cerradas:** Las preguntas cerradas buscan una respuesta de una o dos palabras (usualmente un simple “sí” o “no”) y de este modo, limitan el rango de la respuesta. Dos ejemplos de preguntas cerradas: "¿Viajó en auto hoy?" y "¿Vio el partido de futbol ayer?" Este tipo de pregunta refleja que el interrogador mantiene el control de la comunicación. Claro que, este no es el resultado esperado cuando se desea incentivar la comunicación verbal. Sin embargo, las preguntas cerradas pueden ser útiles para centrar la discusión y obtener respuestas claras y concisas cuando es necesario.
- **Preguntas abiertas:** Las preguntas abiertas amplían el rango de la respuesta, ya que exigen mayor discusión y elaboración. Por ejemplo, "¿Cómo estuvo el tráfico esta mañana?" o "¿Qué sientes que te gustaría conseguir con esta discusión?" Las preguntas abiertas requieren un mayor tiempo para su respuesta, pero ofrecen a la otra persona un rango mucho más amplio para expresarse y alientan a involucrarse en la conversación.

ACTIVIDAD N°27: Preguntas efectivas

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Formular preguntas efectivas.

DURACIÓN:

60 min.

DESARROLLO:

Los participantes deberán formular 4 preguntas y las respuestas que esperan de dichas preguntas. Posteriormente en parejas, deberán realizar de forma cruzada las preguntas y constatar si con las preguntas formuladas se logran las respuestas esperadas. Cada pareja deberá corregir sus preguntas.

En parejas, escriba 4 preguntas efectivas. Exponga sus preguntas al grupo y explique lo que intenta conseguir cada una de las preguntas.

Preguntas 1
Pregunta 2
Pregunta 3
Pregunta 4

2.3 Competencias de facilitación

La facilitación describe el proceso de guiar a un aprendiz en el aprendizaje o el cambio de un modo que incentive su participación. Este enfoque supone que el aprendiz posee algo único y valioso que compartir. Sin la contribución y el conocimiento, la habilidad del aprendiz para comprender o responder a una situación se puede ver reducida. La función del capacitador es extraer el conocimiento y las ideas y a incentivar a los aprendices a aprender de otros y a pensar y actuar en conjunto.

La función del formador

Un formador es alguien que:

- Reconoce las fortalezas y habilidades de los aprendices y los ayuda a sentirse cómodos al compartir sus esperanzas, preocupaciones e ideas.
- Apoya a los aprendices, dándoles confianza para compartir y probar ideas nuevas.
- Valora la diversidad y es sensible a las distintas necesidades e intereses de los aprendices. Estas diferencias pueden deberse al género, edad, profesión, nivel académico, económico y social.

Predica con el ejemplo, a través de actitudes, enfoques y acciones.

¿Qué hace a un buen Tutor?

Un buen Tutor posee ciertas características personales que incentivan a los aprendices a participar. Entre éstas se pueden nombrar la humildad, la generosidad y la paciencia en combinación con la comprensión, la aceptación y la afirmación.

Un buen Tutor también necesita varias competencias y deberá utilizar una serie de técnicas para incentivar a los aprendices a participar en discusiones o actividades y para ayudarlos a aplicar lo aprendido a sus vidas. Entre estas técnicas se pueden nombrar:

- Pedirle al aprendiz que exponga y comparta información con la ayuda de dibujos, diagramas o apoyos visuales.
- Dividir grupos de aprendices en grupos más pequeños para incentivar a los más tímidos a participar.
- Emplear discusiones y actividades grupales que permitan a los aprendices participar activamente en el proceso de aprendizaje.
- Pedirle al grupo de aprendices que establezca algunas reglas básicas de participación, de modo que cada persona se sienta libre para compartir sus ideas. Estas reglas pueden incluir, no interrumpir, y respetar distintos puntos de vista. Si el grupo accede a esto, habrán compartido liderazgo y responsabilidad para garantizar que las reglas se cumplan.
- Asignar tareas específicas a las personas dominantes para darle espacio para participar a los demás, manteniendo a todos participando de manera activa.
- Manejar el conflicto de manera delicada y apropiada, de forma que se valoren y respeten las diferencias.

La siguiente tabla detalla las competencias para la facilitación necesarias en las tres etapas de una sesión de formación:

Comienzo	Durante	Final
<ul style="list-style-type: none"> • Selección de contenidos o tema. • Informar a los aprendices sobre 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una atmósfera de confianza. Estar consciente de la comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer resultados. • Permitir a los grupos dar retroalimentación. • Definir descubrimientos.

los objetivos y propósito. <ul style="list-style-type: none"> • Guardar relación con los resultados del aprendizaje. • Explicar la estructura y la secuencia. • Establecer reglas básicas. • Esclarecer funciones. • Fijar fecha y hora de inicio y de término. 	interpersonal. Monitorear la dinámica de grupo. <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar la participación de los aprendices tímidos. • Manejar aprendices dominantes o demandantes. • Escuchar. Entregar retroalimentación. • Clarificar puntos/temas. • Resolver malos entendidos. • Reenfocarse, de ser necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conectar a resultados de aprendizaje. • Resumir los descubrimientos. • Decidir qué acciones se realizarán a futuro. • Felicitar a los grupos por alcanzar los objetivos y propósitos.
---	---	--

2.4 Motivar a los aprendices

Motivar a los aprendices es una competencia importante. Sin motivación, el aprendizaje efectivo no ocurre. La motivación se basa en cubrir una necesidad, como en la jerarquía de necesidades de Maslow. La teoría de Maslow postula que la motivación se basa en cinco niveles de necesidad: fisiológica, de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización.



Estos cinco niveles de necesidades se describen a continuación:

1. **Necesidades fisiológicas:** este nivel trata las necesidades básicas de la supervivencia humana como lo son el aire, el agua, el alimento, la vestimenta y abrigo. Si una persona no cubre estas necesidades dejaría de funcionar.
2. **Seguridad:** Una vez que las necesidades del primer nivel están cubiertas, una persona siente la necesidad de contar con una vida de seguridad donde se garantice la seguridad en todos los aspectos. Entre las necesidades de seguridad se incluyen: la protección contra los elementos, seguridad, orden, leyes, límites, estabilidad y ausencia de temor.
3. **Necesidades de afiliación:** Este nivel trata con la necesidad innata de sentirse parte de un grupo social y de varias otras relaciones que son parte de la vida humana. Existe la necesidad de ser aceptado y sin esto las personas son propensas a generar efectos adversos como la depresión y la soledad. Entre las necesidades de afiliación se incluyen: el sentido de

pertenencia, el afecto y el amor, ya sea proveniente de un grupo laboral, familiar, de amigos y de relaciones románticas.

4. **Reconocimiento:** Trata con la necesidad de sentirse bien consigo mismo y recibir reconocimiento de otros. La carencia de esta necesidad puede causar complejo de inferioridad e impotencia. En las necesidades de reconocimiento se incluyen: logros, maestría, independencia, estatus, dominio, prestigio, respeto por uno mismo y por parte de otros.
5. **Autorrealización:** Llegar a ser lo mejor que uno pueda ser. Aquí se ve la necesidad de maximizar los potenciales propios. En la autorrealización se incluye: la realización del potencial personal, autorrealización, la búsqueda de crecimiento personal y experiencias superiores.

El Tutor puede emplear estas necesidades para desarrollar la motivación en sus aprendices. Algunas estrategias se describen en la siguiente tabla:

Estrategia	Propósito
Otorgar recompensas	Las recompensas pueden tomar distintas formas, tales como el elogio. Esto apunta a las necesidades de reconocimiento.
Incentivar el desarrollo del grupo de aprendices como un grupo social	La sensación de que todos trabajan en conjunto para conseguir un objetivo satisface una necesidad social y es una motivación potente.
Ofrecer desafíos extra cuando sienta que un individuo está preparado	Esto impulsará la sensación de logro y crecimiento del aprendiz, satisfaciendo una necesidad de autorrealización
Pedir a los aprendices que compartan sus opiniones y experiencias	Esto contribuye al sentimiento de reconocimiento.

2.5 Ofrecer oportunidades para la práctica

Los adultos necesitan aprender haciendo. Los aprendices no solo deben comprender el conocimiento de base, sino que deben ser capaces de aplicar la teoría en un amplio rango de situaciones.

Las oportunidades para la práctica son cruciales para el desarrollo de cualquier competencia. Proporcionando tiempo al aprendiz para repetir, ajustar y perfeccionar sus competencias es una parte obvia, pero necesaria del proceso de aprendizaje. En la instrucción para competencias de trabajo, la práctica puede ser repetir la competencia recién aprendida, y garantiza que el resultado no sea parte del proceso organizacional. Esto permite que se cometan errores y que el aprendizaje siga su curso sin la presión de la organización sobre aprendiz.

La práctica puede implicar participar en el proceso de la organización, pero bajo supervisión del tutor o supervisor y que los resultados contribuyan a la producción. La práctica puede implicar también permitir al aprendiz participar en el proceso organizacional pero con mínimos requerimientos de resultados.

La práctica ofrece al aprendiz la oportunidad de perfeccionar sus competencias y lograr la confianza sin preocuparse por resultados negativos para la organización o la producción, o la crítica sobre su desempeño. La práctica también ofrece al formador la oportunidad de proporcionar guía y para evaluar el nivel de preparación para un trabajo real (no simulado).

Debe destinar tiempo de su plan de entrega para:

- La entrega de información.
- La aplicación de la información (práctica).
- Retroalimentación (confirmar o corregir la práctica, revisar la información. y el aprendizaje), reflexión sobre lo aprendido.

2.6 Entregar y discutir retroalimentación

La retroalimentación es un comentario en relación al trabajo del aprendiz, como una tarea de evaluación, un desempeño o un producto. La retroalimentación debe darse en el transcurso del proceso de formación. No solo al final, lo que permite a los aprendices mejorar su aprendizaje mediante la auto-corrección o con dirección de parte del tutor. La retroalimentación puede ser entregada por formadores en el lugar de trabajo, asesores externos u otros colegas. Por lo general es oral o escrito.

La intención de la retroalimentación es reconocer el progreso que han tenido los aprendices en cuanto a los logros de aprendizaje de una capacitación. Una buena retroalimentación es algo constructivo, y les indica a los aprendices formas en las que pueden mejorar su aprendizaje y sus logros. Entregar solo una calificación o nota, incluso con un breve comentario como “buen trabajo” o “necesita mejorar”, rara vez ayuda.

A continuación se entregan algunos ejemplos de mala retroalimentación:

- Comentarios vagos como:
 - “Confuso”
 - “Bien en general”
 - “Adecuado”
 - “Cuidado con la manera como empiece sus oraciones”
- Comentarios despectivos o sarcásticos:
 - “¿Acaso experimentó para encontrar todo esto?”
 - “La mayor parte de esto está copiado del libro”
- Comentarios que transfieren la responsabilidad a otro:
 - “Necesita ayuda con su inglés”
 - “Consulte a un asesor académico”

- Comentarios que envían mensajes confusos:
 - “El texto está basado en un par de obras que leyó y no en sus propias ideas”
 - “Siga sus propios consejos”

Una buena retroalimentación se centra en dar a los aprendices una oportunidad para tomar acción en cuanto a la retroalimentación, debe ser específica y proporcionar una instrucción clara. La retroalimentación, también, debe ser oportuna: se debe entregar en la sesión de capacitación, o prontamente después de una tarea de evaluación, de modo que los aprendices tengan la oportunidad suficiente para emplear la retroalimentación para mejorar su desempeño.

Cuando se acerque al punto de retroalimentación, hacer(mentalmente) 3 preguntas al aprendiz y empléelas para darle forma a su retroalimentación:

- ¿Qué intentaba hacer?
- ¿Cómo lo hizo?
- ¿Por qué lo hizo de esa manera?

En general, para entregar una buena retroalimentación:

- No deje pasar mucho tiempo entre la tarea y la retroalimentación.
- Cuando emplee criterios o listas de verificación, que sean lo más claros y simples posible.
- Indique en qué puede mejorar el aprendiz.
- Evite el sarcasmo.
- Utilice lenguaje simple.
- Sea honesto, demuestre tacto y sea constructivo. No les diga a los aprendices que lo están haciendo bien si no es cierto, pero sí dígaselos cuando así sea. Será un motivador potente.
- Fomente un entorno de aprendizaje positivo. No permita que otros miembros del grupo denigren al individuo que ha sido criticado.

- Equilibre lo positivo con lo negativo.
- Cuando sea necesario entregar retroalimentación negativa, critique las acciones, no a la persona, y tenga en consideración la confianza que el individuo tenga en sí mismo.

Busque algo bueno que decir primero. El método del sándwich funciona bien:

Elogie primero: “Ese fue un buen esfuerzo”

Critique de manera positiva: “Si bien olvidó fijar la rueda en su lugar primero, quizás se debió a que yo no expliqué bien las instrucciones”

Anime: “Inténtelo otra vez más. Está progresando”

Paso	Propósito
1. Pregunte a los aprendices qué creen/sienten que hicieron bien.	Preguntar a los aprendices qué creen/sienten que hicieron bien.
2. Pregúnteles qué harían distinto la próxima vez.	Preguntar a los aprendices qué harían distinto la próxima vez.
3. Entregue retroalimentación constructiva, tanto positiva como negativa.	Incentivar con retroalimentación positiva y en el caso de la retroalimentación negativa, ofrecer sugerencias alternativas para mejorar el desempeño después de dar retroalimentación negativa.
4. Termine con un toque positivo.	Dejar al aprendiz con el conocimiento, las competencias y la confianza para continuar practicando una tarea en particular.

Estrategias de Retroalimentación

Tipo	Propósito	Estrategia
Del tutor al aprendiz	<p>La confirmación o corrección verbal positiva constructiva es vital para el aprendizaje porque los aprendices necesitan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escuchar cómo están progresando. • Saber en qué punto de su aprendizaje están más débiles. • Trabajar en formas para superar sus debilidades. • Recibir elogios genuinos. 	<p>Entregar retroalimentación verbal de manera oportuna, por ejemplo durante una actividad práctica.</p> <p>La retroalimentación proporcionada fuera de secuencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No es efectiva para promover el aprendizaje. • Puede herir la confianza de los aprendices.
De los aprendices al tutor	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a los aprendices a contribuir progresivamente con información y comentarios sobre el aprendizaje en el transcurso de la sesión. • Mantener a los individuos motivados e involucrados en la sesión. • Incentivar a los aprendices a pedir ayuda si el nivel del aprendizaje es muy difícil. • Compartir conocimientos relacionados y experiencias que pueden ser de ayuda para otros miembros del grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formule preguntas abiertas y pertinentes. • Confirme el aprendizaje. • Busque opiniones. • Incentive el intercambio de experiencias anecdóticas. • Iguale su comunicación no verbal y verbal. • Refuerce la confianza en ellos mismos. • Corrija el comportamiento y las acciones, no a la persona.

ACTIVIDAD N°28: Reflexión sobre retroalimentación

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Conectar al participante con su experiencia previa, asociada a la retroalimentación.

DURACIÓN:

60 min.

DESARROLLO:

Los participantes deben recurrir a su experiencia previa y recordar situaciones en las que hayan sido retroalimentados. Deben describir la situación en base a las preguntas que se les presentan.

Recuerde alguna experiencia reciente en la que haya recibido retroalimentación.

- ¿Cómo se entregó la retroalimentación?
- ¿Cómo se sintió durante y después de la retroalimentación?
- En caso de haber sido positiva, indique que rescata de ese proceso.
- En caso de haber sido negativa, ¿Cómo se podría haber entregado de mejor manera?

II. Bibliografía

1. Aguilar, S.J. (2004). *El Diseño de la Instrucción en la Planificación de la Enseñanza*. Venezuela, Universidad Simón Bolívar.
2. ASTD, American Society for Training & Development. Recuperado el 01 de Mayo de 2014, de <http://www.astd.org>
3. Ausubel, D., Novak, J. & Hanesian, H. (1991). *Psicología Educativa. Un punto de Vista Cognitivo*. México, Editorial Trillas.
4. Centro de Innovación en Capital Humano de Fundación Chile. (2013). *Cuaderno de Gestión del Programa de Entrada a la Minería. Adaptado de SkillsTech Australia, para el taller impartido en Chile en el marco de la iniciativa VetaMinera*. Chile.
5. Centro de Innovación en Capital Humano de Fundación Chile. (2013) *Glosario de Términos – Marco de Buenas Prácticas para la Formación en Minería. Adaptado de SkillsTech Australia, para el taller impartido en Chile en el marco de la iniciativa VetaMinera*. Chile.
6. Cuevas, Rocha, Casco & Martínez. *Mediagraphic Literatura Biomédica*. Recuperado el 01 de Mayo de 2014, de <http://www.csems.uady.mx/media/docs/Formacion%20docente/Constructivismo%20y%20Competencias.PDF>, con referencia a Salas, A. (2009). *Competencias Docentes* 11, 52.
7. Delhors, J. (1996). *La Educación Encierra un Tesoro*. Madrid, Santillana-UNESCO.
8. Fundación Chile. (2013). *Marco de Cualificaciones para la Minería, elaborado por el Centro de Innovación en Capital Humano de Fundación Chile para el Consejo de Competencias Mineras*. Chile.
9. Fundación Chile. (2013). *Taller Formación de Formadores- Cuaderno del Participante. Adaptado de SkillsTech Australia, para el taller impartido en Chile en el marco de la iniciativa VetaMinera*. Chile: Centro de Innovación en Capital Humano de Fundación Chile.

10. Fundación Chile. (2013). *Trabajar con Seguridad. Material traducido y adaptado por el Centro de Innovación en Capital Humano de Fundación Chile, a partir de SkillsTch, Australia.* Chile.
11. Impartir Instrucción de Competencias de Trabajo. Código TAED301A, SkillsTech Australia. (2013)
12. Innovum-Fundación Chile. (2011). *Programa de Mejoramiento de la Capacitación Laboral en Chile; Estrategias para Facilitar el Aprendizaje Presencial.* Chile.
13. Kolb, D. (1985). *Learning Style Inventory.* Boston, MA: McBer
14. Martínez, P. (2009). *Revista Estilos de Aprendizaje* 3, 3. UNED Asociado de Cantabria.
15. Martínez, E. & Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencias.* Recuperado el 01 de Mayo de 2014, de <http://www.sence.cl>
16. Pozo, J. (1989). *Teorías Cognitivas de Aprendizaje.* Madrid, Morata.
17. Soto, LI. (2007). *Formación de Formadores por Competencias.* Turín, Centro Internacional de Formación de la OIT.
18. Vargas, F. (2004). *40 Preguntas sobre Competencia Laboral.* Uruguay, Cinterfor.
19. Vigotsky, L. (1982). *Pensamiento y Lenguaje.* La Habana, Editora Revolucionar.



Consejo de Competencias Mineras
Apoquindo 3500, Piso 7,
Las Condes, Santiago.
Teléfono: (562) 2347 2200
www.ccmينو.cl

