



## PAQUETES PARA ENTRENAMIENTO

### CUADERNO DE ACTIVIDADES

*Supervisor de Primera Línea*

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

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

Una iniciativa de:



Con la asesoría experta de:

Innovum | FCH  
FUNDACIÓN CHILE

### **Equipo Consejo Minero**

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

### **Equipo Innovum Fundación Chile**

Hernán Araneda D., Gerente  
Diego Richard M., Director Programa Fuerza Laboral Minera  
Rafael Pizarro G., Director de Proyectos  
Eduardo Soto S., Consultor Senior  
Ignacio 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](http://www.ccm.cl)

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

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

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

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

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

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

# Índice

Página

|          |   |          |
|----------|---|----------|
| <b>1</b> | <b>DESCRIPCIÓN DEL CUADERNO DE ACTIVIDADES</b>                            | <b>5</b> |
| <b>2</b> | <b>MÓDULO: EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS DEL EQUIPO DE TRABAJO</b> | <b>6</b> |
| 2.1      | Actividad N°1: Gestión del desempeño                                      | 6        |
| 2.2      | Actividad N°2: Evaluación del desempeño                                   | 10       |
| 2.3      | Actividad N°3: La retroalimentación                                       | 15       |
| 2.4      | Actividad N°4: Mejorando el desempeño                                     | 19       |

## 1. DESCRIPCIÓN DEL CUADERNO DE ACTIVIDADES

Durante el desarrollo del módulo para el **Supervisor de Primera Línea** se proponen un conjunto sistemático de actividades reflexivas, formativas y prácticas, basadas en competencias, que el participante deberá resolver.

El cuaderno de actividades es el documento que se utilizará para ir realizando ejercicios y actividades y tiene como finalidad apoyar el proceso de aprendizaje. Permitirá además, preparar al participante para la evaluación final, ya que contribuirá a reafirmar sus avances y solucionar las dificultades que puedan surgir a lo largo del programa.

El cuaderno constituye también un valioso registro del trabajo y la puesta en práctica realizada por el participante y para esto, cuenta con un espacio al final de cada actividad, para que el instructor consigne esto a través de su firma y alguna observación.

Una vez completado el cuaderno, pasa a constituirse en un **portafolio de evidencias**, que permitirá al participante evidenciar los logros alcanzados a lo largo del programa y demostrar lo que ha sido capaz de realizar.

## 2. MÓDULO: EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS DEL EQUIPO DE TRABAJO.

### 2.1 Actividad N°1: Gestión del desempeño

|   |   |
|---|---|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                         | En esta experiencia, se trabajarán los conceptos y temas relacionados con sistema de gestión de desempeño, metas y comunicación de objetivos.   |
| <b>APRENDIZAJES ESPERADOS</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementa el sistema de gestión del desempeño de la compañía de acuerdo los criterios establecidos</li> <li>• Acordar metas de desempeño con los trabajadores si así lo indica el procedimiento del Sistema de Gestión del Desempeño.</li> <li>• Comunicar los objetivos y metas de la compañía y del área a los trabajadores.</li> </ul> |
| <b>OBJETIVO EJERCICIO</b>                   | El supervisor podrá reforzar los componentes de la evaluación del desempeño, y su significado e impacto.  |
| <b>MATERIALES Y RECURSOS</b>                | Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Dependiendo de las necesidades, se podrá responder de manera presencial o no presencial.   |
| <b>TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIAL</b> | 30 min. primera parte<br>60 min. segunda parte  |
| <b>SEGURIDAD</b>                            | Por ser una actividad presencial, se debe procurar que todos los participantes cuente con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que circulación se siempre expeditas para el desplazamiento tanto del docente como de los estudiantes.  |

## En la sesión presencial: (primera parte)

### Inicio

La primera parte de esta experiencia de aprendizaje, se realizará de manera individual en la sesión presencial y se pedirá a cada participante que conteste las preguntas que se plantean a continuación.

### Recurso didáctico

Lea las siguientes preguntas y luego responda recordando lo visto en la sesión presencial:

|  |
|--|
| 1. ¿Qué significa para usted gestionar el desempeño? ¿Cómo cree que impacta su gestión como Supervisor de primera línea ?  |
| 2. ¿Cuántas y cuáles son las etapas considera la gestión del desempeño?<br>Explique una de ellas, comentando un ejemplo de una situación concreta de su experiencia laboral en la que haya tenido una buena experiencia y otra que le haya generado muchas dificultades. |
| 3. La frase de seguimiento es relevante en la gestión del desempeño, ¿cuáles son sus barreras para desarrollarla? ¿Qué cree que puede hacer distinto para que esta impacte en el comportamiento de sus trabajadores?   |
| 4. ¿Para qué sirve la metodología SMART? Explique cada uno de sus aspectos.  |
| 5. Elija uno de los objetivos establecidos para su área y determine si corresponde a la metodología SMART.   |

### Cierre

Una vez respondidas estas preguntas, se solicitará comentar las respuestas en plenario.

## En la sesión presencial: (segunda parte)

### Inicio

Cada Instructor podrá distribuir objetivos de desempeño a grupos constituidos de tres a 5 personas. Se les solicitará que los evalúen de acuerdo a los criterios de la metodología SMART. Para esto se puede presentar el siguiente cuadro:



Luego de esto, en cada grupo se revisarán y analizarán, de acuerdo a la metodología SMART.

Para finalizar, comenten si se puede ajustar el objetivo y modifíquelo si fuera necesario.

|                                 |
|---------------------------------|
| OBJETIVO VERSIÓN 1              |
| OBJETIVO AJUSTADO POR EL EQUIPO |

## Cierre

El docente conducirá un plenario en el cual los grupos comenten en conjunto los resultados del ejercicio.

## Actividad sugerida para el lugar de trabajo

Cada supervisor podrá realizar este ejercicio revisando sus propios objetivos y los de sus equipos de trabajo.



## Notas y Observaciones

| NOTAS DEL PARTICIPANTE |
|------------------------|
|                        |

| NOMBRE DEL INSTRUCTOR | FECHA DE ACTIVIDAD | FIRMA |
|-----------------------|--------------------|-------|
| Observaciones         |                    |       |

## 2.2 Actividad N°2: Evaluación del desempeño

|   |  |
|---|--|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                         | Por medio de preguntas que buscan generar el análisis y reflexión respecto de situaciones laborales concretas, se trabajarán los conceptos de comportamiento, evidencias y conductas claves  |
| <b>APRENDIZAJES ESPERADOS</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el seguimiento de las metas periódicamente.</li> <li>• Evaluar el desempeño de los trabajadores de acuerdo con las metas establecidas</li> </ul>   |
| <b>OBJETIVO EJERCICIO</b>                   | Los supervisores podrán practicar la identificación de evidencias para nutrir un mejor retroalimentación   |
| <b>MATERIALES Y RECURSOS</b>                | Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Dependiendo de las necesidades, se podrá responder de manera presencial o no presencial.  |
| <b>TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIAL</b> | 90 min.  |
| <b>SEGURIDAD</b>                            | Por ser una actividad presencial, se debe procurar que todos los participantes cuente con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que circulación se siempre expeditas para el desplazamiento tanto del docente como de los estudiantes. |

### En la sesión presencial

#### Inicio

Recordando lo visto respecto al registro de evidencia, piense en las dos últimas semanas laborales e identifique al menos a 1 de los integrantes de su equipo y seleccione tres (3) comportamientos o conductas clave para el logro de los resultados del área (trabajo en equipo, comunicación, calidad de trabajo, etc.) y complete el siguiente cuadro, identificando evidencia del comportamiento:

## Recurso didáctico

### Evidencia 1

|  |                   |
|--|-------------------|
| Nombre integrante del equipo:                |                   |
| Comportamiento 1<br>XXXXX                    | <b>Evidencias</b> |
| Situación en la que se dio el comportamiento |                   |
| El comportamiento mismo                      |                   |
| El resultado                                 |                   |

### Evidencia 2

|  |                   |
|--|-------------------|
| Nombre integrante del equipo:                |                   |
| Comportamiento 2<br>XXXXX                    | <b>Evidencias</b> |
| Situación en la que se dio el comportamiento |                   |
| El comportamiento mismo                      |                   |
| El resultado                                 |                   |

## Cierre

El docente/instructor, apoyará la realización de esta actividad, comentando, guiando y resolviendo dudas.

## Actividad sugerida en el lugar de trabajo

Utilizando el trabajo realizado en la sesión presencial, invite al trabajador a una reunión de feedback, en el cuál le proporcionara la retroalimentación respecto de los aspectos evaluados. Permita en esta reunión que el trabajador, le proporcione información, compartan las visiones que tienen sobre el desempeño de la conducta, y las expectativas. Facilite que el trabajador pueda detectar acciones de mejoramiento y comprométase con él a acompañarlo en el proceso.

Posteriormente, pida a su evaluado que le comente la reunión, con el propósito que usted pueda obtener información para el mejoramiento. Como supervisor, utilice la tabla de cotejo proporcionada más abajo para indagar los aspectos que puede mejorar.

Tabla N°2 Guía para solicitar retroalimentación sobre la sesión de seguimiento

| Características de la conversación de seguimiento   | De acuerdo | En desacuerdo | Qué podría mejorar |
|---|------------|---------------|--------------------|
| Se realizó de manera cercana en el tiempo al comportamiento observador, lo que permite cambiar un rendimiento bajo, o es una buena manera de reforzar de manera positiva un alto rendimiento. |            |               |                    |
| Percepción contrastada con hechos y comportamientos, no se trata de un juicio sin fundamentos.  |            |               |                    |
| Basada en el "hacer" y no en el "ser". Por ejemplo vinculado a un comportamiento que tuvo ("que hizo") la persona en una situación concreta.  |            |               |                    |
| Directa y específica sobre uno o varios comportamiento. El supervisor de primera línea buscó asegurarse siempre del entendimiento de su interlocutor  |            |               |                    |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Se ofrecieron, dentro de lo posible, comportamientos alternativos, siempre encauzados al desempeño hacia el logro de los objetivos |  |  |  |
| La conversación se transformó en un diálogo productivo en ambas direcciones.   |  |  |  |

Una vez que el integrante del equipo le haya proporcionado su feedback, complete el cuadro y guárdelo como registro para su proceso de mejoramiento.

## Notas y Observaciones

| NOTAS DEL PARTICIPANTE |
|------------------------|
|                        |

| NOMBRE DEL INSTRUCTOR | FECHA DE ACTIVIDAD | FIRMA |
|-----------------------|--------------------|-------|
| Observaciones         |                    |       |

## 2.3 Actividad N°3: La retroalimentación

|   |  |
|---|--|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                         | Por medio de preguntas que buscan generar el análisis y reflexión, respecto de situaciones laborales concretas, se trabajarán los conceptos de retroalimentación, desempeño y mejoramiento   |
| <b>APRENDIZAJES ESPERADOS</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Retroalimentar el desempeño de sus trabajadores de acuerdo con las metas establecidas</li> </ul>  |
| <b>OBJETIVO EJERCICIO</b>                   | El supervisor podrá practicar sus habilidades en una retroalimentación del desempeño.  |
| <b>MATERIALES Y RECURSOS</b>                | Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Dependiendo de las necesidades, se podrá responder de manera presencial o no presencial.  |
| <b>TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIAL</b> | 60 min.  |
| <b>SEGURIDAD</b>                            | Por ser una actividad presencial, se debe procurar que todos los participantes cuente con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que circulación se siempre expeditas para el desplazamiento tanto del docente como de los estudiantes. |

### En la sesión presencial

#### Inicio

El docente/instructor recordará y hará énfasis en las características, recomendaciones y obstáculos en la realización de una retroalimentación y preparará la curso para el desarrollo de un juego de roles. El curso se dividirá en pequeños equipos de 3 integrantes. Cada uno tendrá un de los siguientes roles:

- Supervisor (lograr su objetivo)
- Supervisado (reaccionar con resistencia)
- Observador (observa y controla tiempo)

Cada equipo comentará situaciones vividas relacionadas con la realización de retroalimentaciones destacando los aspectos positivos y también negativos de cada caso. Luego, quien haya sido designado como “Supervisor” preparará una retroalimentación, pesando en una situación real, y detallará las metas, los cumplimientos, conductas y evidencias. Obviamente, podrá crear toda la información extra que requiera y que no tenga disponible en ese momento.

Una vez realizada esta primera parte, cada equipo trabajará en su propio juego de roles. El Supervisor y supervisado intercambiarán roles, mientras que el observador mantendrá su rol durante todo el ejercicio y anotará las reacciones, conductas, emoción de la reunión, así como resultados y todo aquello que considere relevante. Al término se revisará la experiencia y el observador aporta sus observaciones.

Pauta para el observador del juego de rol

| Rol                | Conductas positivas | Conductas que dificultaron la retroalimentación |
|--------------------|---------------------|---|
| <b>Supervisor</b>  | 1.<br>2.<br>3.      | 1.<br>2.<br>3.                                  |
| <b>Supervisado</b> | 1.<br>2.<br>3.      | 1.<br>2.<br>3.                                  |

El docente/instructor, en todo momento guiará y apoyará la realización de la actividad, desplazándose entre los equipos, resolviendo dudas, sugiriendo y atendiendo requerimientos de los participantes.

## Cierre

Para finalizar esta actividad, se pedirá a uno o dos equipos que comente lo realizado y presente sus conclusiones en plenario.

## Actividad sugerida para el lugar de trabajo

Seleccione algunos miembros de su equipo y genere un documento en el que pueda registrar evidencias que le permitan realizar una buena retroalimentación de “Resultado Global de Desempeño”. Incorpore las evidencias que usted recuerde y, luego, reúnase con cada uno para



que juntos puedan agregar otras. Guarde esa información, ya que le servirá para ir agregando más información.

Posteriormente, elabore una estructura base para la realización de la retroalimentación anual. La idea es que pueda generar una especie de “guion” para evitar olvidar aspectos relevantes. Recuerde considerar las características para una buena retroalimentación: Descriptiva, Específica, Compatible, Dirigida, Ofrecida al contrario de impuesta, Oportuna y Clara, así como las recomendaciones vistas en la sesión de presencial.

Utilice este documento para realizar las próximas retroalimentaciones y vaya realizando ajustes o modificaciones cuando lo considere necesario.

Recuerde que esta es información importante y confidencial. Es fundamental que resguarde cuidadosamente eso para evitar filtraciones y, de esta manera, mantener una relación cercana y de confianza con todos los integrantes de su equipo.

## Notas y Observaciones

| NOTAS DEL PARTICIPANTE |
|------------------------|
|                        |

| NOMBRE DEL INSTRUCTOR | FECHA DE ACTIVIDAD | FIRMA |
|-----------------------|--------------------|-------|
| Observaciones         |                    |       |

## 2.4 Actividad N°4: Mejorando el desempeño

|   |  |
|---|--|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                         | Por medio de preguntas que buscan generar el análisis y reflexión, respecto de situaciones laborales concretas, se trabajarán conceptos relacionados con bajo desempeño y métodos para su mejoramiento.  |
| <b>APRENDIZAJES ESPERADOS</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las causas del bajo desempeño de las personas que forman el equipo de trabajo con relación a las metas establecidas.</li> <li>• Acordar acciones de mejoramiento con los trabajadores que lo requieren.</li> <li>• Monitorear el mejoramiento en el desempeño de las labores de los trabajadores en relación con los acuerdos establecidos.</li> </ul> |
| <b>OBJETIVO EJERCICIO</b>                   | El supervisor podrá analizar las causas de un bajo desempeño, distinguiendo aquello que esta bajo el control de la persona.  |
| <b>MATERIALES Y RECURSOS</b>                | Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Dependiendo de las necesidades, se podrá responder de manera presencial o no presencial.  |
| <b>TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIAL</b> | 90 min.  |
| <b>SEGURIDAD</b>                            | Por ser una actividad presencial, se debe procurar que todos los participantes cuente con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que circulación se siempre expeditas para el desplazamiento tanto del docente como de los estudiantes.   |

### En la sesión presencial

#### Inicio

El docente constituirá duplas de trabajo y solicitará a cada integrante que realice el siguiente ejercicio en forma individual y que luego compartan los resultados:

Pensando en el mejoramiento del desempeño, piense en aquel integrante de su equipo natural que usted considere esté más bajo en desempeño en relación al resto del equipo. Luego, revise la siguiente tabla, marque el aspecto que considera coincide con las razones de su bajo rendimiento e incorpore una situación concreta que lo evidencie.

### Recurso didáctico:

| Aspecto      | Preguntas  | Situación en que se evidencia |
|--------------|--|-------------------------------|
| MOTIVACIÓN   | ¿Quiere el trabajador hacer su trabajo?<br>¿Está la tarea en línea con sus motivaciones intrínsecas?<br>¿Está el trabajador completamente comprometido?  |                               |
| PROCESO      | ¿Está el trabajo bien diseñado? Está actualizada la descripción del puesto ¿es relevante para las necesidades actuales del negocio? ¿Están las relaciones de interdependencia claras? ¿Tiene el trabajador los recursos necesarios?                |                               |
| CONOCIMIENTO | ¿Sabe el trabajador qué hacer? ¿Están claras las expectativas? ¿Tiene el trabajador la información necesaria?  |                               |
| HABILIDADES  | ¿Sabe el trabajador cómo hacer su trabajo?<br>¿Ha recibido entrenamiento? ¿Puede hacer la tarea al nivel del estándar esperado?  |                               |
| Conclusiones | Hallazgos del ejercicio. <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se mantienen mis percepciones?</li> <li>• ¿Surgen nuevos elementos en el análisis?</li> <li>• ¿Es necesaria más información?</li> <li>• ¿Qué me aportó el ejercicio?</li> </ul> |                               |

Las duplas comparten sus resultados y hallazgos.

## Cierre

El docente/instructor solicitará en plenario que los participantes comenten los resultados, siguiendo el siguiente orden: cada dupla designará un representante quien comentará aquellos aspectos en que la coincidieron y donde tuvieron diferencias. Comentaran los aprendizajes que les deja el ejercicio.

## Actividad sugerida en el lugar de trabajo

Con la misma información, plasmada en el cuadro completado en la sesión presencial, reunirse con el integrante del equipo identificado como aquel que requiere mejorar su desempeño. Se le entregará la tabla y se le pedirá que comente si coincide con las apreciaciones o no. En aquellos aspectos que considere no se ajustan a su opinión, pedir que explique o detalle cómo lo percibe o visualiza él.

Posteriormente, juntos establecer acciones concretar para el trabajo en conjunto que permita mejorar el desempeño. Se sugiere utilizar una tabla como la que está en el texto. Solicite al trabajador su evaluación de la conversación.

Plan de mejoramiento de \_\_\_\_\_

| ¿Qué se debe lograr?<br>¿Qué cambio concretos se quieren realizar y por qué? | ¿Qué acciones se ejecutarán?<br>¿Cómo se hará? | ¿A quién se pedirá ayuda para llevarlas a cabo las acciones? | ¿Cómo sabrá el trabajador que está progresando? | ¿Para Cuándo? |
|--|--|--|---|---------------|
|  |  |  |   |               |
|  |  |  |   |               |
|  |  |  |   |               |
|  |  |  |   |               |

## Notas y Observaciones

| NOTAS DEL PARTICIPANTE |
|------------------------|
|                        |

| NOMBRE DEL INSTRUCTOR | FECHA DE ACTIVIDAD | FIRMA |
|-----------------------|--------------------|-------|
| Observaciones         |                    |       |



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

## SOCIOS CCM



Una iniciativa de:

Con la asesoría experta de:

