



PAQUETES PARA ENTRENAMIENTO

CUADERNO DE ACTIVIDADES

Supervisor de Primera Línea

Módulo: Apoyar el desarrollo de competencias en las personas del equipo de trabajo

PFTSPL-05-01/V.1[PE01-M06/V.1]-2016

Una iniciativa de:



Con la asesoría experta de:

Innovum | **FCH**
FUNDACIÓN CHILE

Equipo Consejo Minero

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

Equipo Innovum Fundación Chile

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

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

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

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

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

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

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

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

Índice

Página

1	DESCRIPCIÓN DEL CUADERNO DE ACTIVIDADES	5
2	MÓDULO: APOYAR EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO DE TRABAJO	6
2.1	Actividad N°1: Competencias laborales	6
2.2	Actividad N°2: Oportunidades de desarrollo	12
2.3	Actividad N°3: Transferencia de aprendizaje y modelo de desarrollo de carrera	17

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. APOYAR EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO DE TRABAJO.

2.1 Actividad N°1: Competencias laborales

INTRODUCCIÓN	Por medio de preguntas que buscan generar el análisis y reflexión, respecto de situaciones laborales concretas, se trabajarán los conceptos de competencias, evaluación y brechas, en relación a su impacto en las actividades laborales.
APRENDIZAJES ESPERADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostica brechas de competencias y reconoce fortalezas de su personal a cargo.
OBJETIVO EJERCICIO	El supervisor se familiarizará con la operacionalización de niveles de competencias y distinguirá como ellas pueden ser objetivadas por medio de evidencias.
MATERIALES Y RECURSOS	Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Dependiendo de las necesidades, se podrá responder de manera presencial o no presencial.
TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIAL	45 min
SEGURIDAD	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, explicará la determinación de niveles de las competencias laborales y, posteriormente, solicitará que, de manera individual, cada participante complete la tabla que aparece a continuación, dando cuenta de evidencias para los niveles descritos.

En ella deberán indicar al menos 2 ejemplos o evidencias para los niveles de la competencia “Relación con los clientes” respecto de sí mismo. Si en algún nivel no detectan evidencias, debe dejar en blanco.

El docente/instructor presentará el cuadro, leyéndolo, escribiéndolo o proyectándolo, solicitando que sea completado, pensando en situaciones laborales diarias. Es decir, que los conocimientos conceptuales sean plasmados en casos o experiencias vividas en el ámbito laboral.

Posteriormente el docente/instructor constituirá Triadas de trabajo, en las que planteará las siguientes preguntas: ¿Es posible objetivar las conductas?, ¿Fue fácil o difícil?, ¿Por qué? ¿Qué podemos hacer en el día a día para ejercitar esta habilidad? ¿Cuál es la utilidad de esta habilidad?

Recurso didáctico:

Nivel	Descripción	Evidencia
Nivel 1	Actúa a partir de las peticiones de los clientes. Establece relaciones correctas con el cliente y ofrece respuestas estándar a sus demandas	1. 2.
Nivel 2	Identifica necesidades del cliente. Ofrece disponibilidad en la relación con el cliente, cumplir sus requerimientos y dar respuesta a los problemas que le presenta.	1. 2.
Nivel 3	Se anticipa a las necesidades del cliente. Establece un compromiso personal con el cliente y mejora el servicio ofrecido, aportándole soluciones a medida.	1. 2.
Nivel 4	Ayuda al cliente a definir y precisar nuevos requerimientos, agregándole valor.	1. 2.

Cierre

Se pedirá a los participantes que indiquen sus respuestas las que se comentarán en plenario, haciendo énfasis en los aspectos relevantes del contenido.

Actividad sugerida para el lugar de trabajo

En esta oportunidad, se solicitará al supervisor de primera línea que identifique a una persona que tiene bajo su supervisión y que luego complete la tabla para determinar, con mayor claridad, las responsabilidades y funciones que debe desarrollar una persona en ese puesto laboral. Con dicha información, pasará a evaluar el desempeño, respondiendo a las preguntas que encontrará más abajo.

Nombre de la persona que se evaluará	
Nombre del cargo	
Posición del cargo en el organigrama	
a) Subordinación (indique si en este cargo tiene o no personal subordinado, cuántos son y cuál es el nivel del cargo de los subordinados)	
b) Supervisión: indique si el cargo tiene supervisión de alguien a quien le corresponde este rol indicando el cargo	
c) Comunicaciones colaterales: indique con qué estamentos de la organización se relaciona para que las funciones de este cargo sean exitosas, detallando el nivel de dependencia y relación)	

Contenido del cargo	
Elabore una relación de las tareas “principal y secundarias” que corresponden a este cargo y el porcentaje de tiempo laboral que estima dedica a cada una de ellas	
Tareas principales	% tiempo laboral
Tareas secundarias	% tiempo laboral

Con esta tabla completa, observe a esa persona en la ejecución de sus actividades, idealmente por una semana y luego responda las preguntas, completando la tabla que se presenta.

Considerando las tareas principales , responsabilidades y funciones de este cargo	
¿Qué tan efectivo es en su cumplimiento? ¿Realiza todas las tareas? Describa	
¿En cuáles muestra mayor dificultad para la ejecución?	
Respecto a la tareas secundarias	
• ¿Qué tan efectiva es la persona en su cumplimiento?	
• ¿En cuáles muestra mayor dificultad para la ejecución?	
Mirando de manera general las tareas y responsabilidades del cargo	
¿Cuáles son las principales dificultades a las que se enfrenta en este cargo?	
• ¿Cómo las aborda?	

Analizando esta información, piense en recomendaciones y sugerencias que permitan mejorar el desempeño de esta persona, pensando, principalmente, en las brechas que puedo detectar. Considere posibilidades de apoyo dentro de su equipo, capacitaciones u otras alternativas.

De acuerdo a lo que he podido observar, respecto al cargo, detecté las siguiente brechas:
1.
2.
3.
Para mejorar en estos aspectos, sugiero:
1.
2.
3.

Entregue esta información a su supervisado en una breve entrevista personal. De esta manera, podrá conocer, además, su opinión, necesidades o requerimientos. Lo invitamos a realizar esta actividad, de manera progresiva, con todo su equipo.

Notas y Observaciones

NOTAS DEL PARTICIPANTE

NOMBRE DEL INSTRUCTOR	FECHA DE ACTIVIDAD	FIRMA
Observaciones		

2.2 Actividad N°2: Oportunidades de desarrollo

INTRODUCCIÓN	Por medio de preguntas que buscan generar el análisis y reflexión, respecto de situaciones laborales concretas, se trabajarán los conceptos de oportunidades desarrollo de carrera.
APRENDIZAJES ESPERADOS	<ul style="list-style-type: none"> Diferencia y reconoce las capacidades de los miembros del equipo para promover a posiciones de mayor responsabilidad. Utiliza las distintas oportunidades de desarrollo disponibles para potenciar a su equipo .
OBJETIVO EJERCICIO	El Supervisor podrá auto evaluar su rol en la gestión del desarrollo de sus trabajadores identificando acciones de mejoramiento y ejercitar sus habilidades para sostener una conversación de desarrollo.
MATERIALES Y RECURSOS	Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Dependiendo de las necesidades, se podrá responder de manera presencial o no presencial.
TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIAL	30 min parte 1 60 min parte 2
SEGURIDAD	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.

Actividad en la sesión presencial: (parte 1)

Inicio

Para comenzar esta actividad el docente/instructor recordará los aspectos más relevantes respecto al rol del supervisor y su impacto para el diseño de acciones de desarrollo en el puesto de trabajo, realizando preguntas a los asistentes para rescatar los aprendizajes adquiridos hasta el momento.

Pedirá, que, de manera individual, completen la tabla que encontrarán a continuación, para evaluar si está abordando las necesidades de desarrollo de su equipo. Luego asignar una nota, calcule el promedio general.

Recurso didáctico:

Lea las siguientes afirmaciones y califique con nota de 1 a 7, donde 1 es el mínimo, 4 para aprobación y 7 como máximo, y luego calcule el promedio para establecer un número que permita analizar si está realizando estas acciones:

	1	2	3	4	5	6	7
Apoyo a los integrantes de mi equipo, a través de diferentes situaciones laborales y actividades, para realizar sus tareas y a resolver problemas orientándolos hacia la mejora continua.							
Pongo énfasis en promover, de manera continua y sistemática, el aprendizaje de los colaboradores.							
Aprovecho la gestión del desempeño para proporcionar retroalimentación (feedback) informal y potenciar el aprendizaje en la acción.							
No corro a resolver los problemas de mis reportes directos, les ayudo a reflexionar sobre los pro y contras de sus decisiones.							
Reconozco las fortalezas de mis reportes directos y les proporciono ejemplos de ellas.							
Cuando proporciono una experiencia de aprendizaje, me aseguro que mi reporte directo tiene claro porque y para qué va a desarrollar una experiencia de aprendizaje.							
Reflexiono con mis reportes directos respecto de que aprendieron y que pueden hacer distinto ahora.							
Transmito transparentemente los criterios para la movilidad y desarrollo de carrera, explicitando los diferenciadores.							
Impulso a mis reportes directos a hacerse dueños de sus carreras y del logro de sus objetivos de desarrollo.							
PROMEDIO							

Una vez concluido el ejercicio, el docente solicitará que en forma individual, identifiquen dos aspectos que quisieran reforzar y acciones que les permitan potenciar su rol de desarrollador de otros y luego las compartan en grupos de tres personas. El grupo sintetizará aquello que les resulta de mayor impacto y posible de lograr en el ejercicio del rol y sugerencias de acciones de mejoramiento.

Aspectos a nivel individual	Qué podría hacer distinto

Aspectos priorizados a nivel del grupo	Qué podríamos hacer distinto

Cierre

En plenario se revisarán algunos resultados.

Actividad en la sesión presencial: (parte 2)

El docente instructor constituirá triadas, asignado los siguientes roles: Supervisor, Trabajador y Observador y realizará un juego de roles.

- Tanto aquel supervisor que asume el rol de trabajador como de instructor deberán preparar en 5 a 7 min una conversación de desarrollo, de acuerdo a las pautas que entregue el docente y teniendo en mente a uno de sus trabajadores.
- En cuanto al rol del trabajador, los supervisores cuentan con libertad para estructurar su despliegue durante el ejercicio.
- El Observador, contará con una pauta de observación, que contiene los elementos centrales de una conversación de desarrollo.
- Cada juego de roles durará entre 7 -10 min, y cada uno asumirá su rol. Una vez concluido cada ronda el Observador proporcionará feedback al Supervisor (5 - 10min).
- Para realizar la conversación de desarrollo el docente podrá distribuir el siguiente esquema.

Recurso didáctico:

<p>Introducción</p> <p>Breve introducción del objetivo de la conversación</p>
<p>La Visión del supervisor de primera línea y del Trabajador</p> <ul style="list-style-type: none"> • El supervisor de primera línea, da cuenta de las fortalezas del trabajador y chequea la opinión y visión de éste al respecto • EL supervisor de primera línea, muestra que oportunidades de mejoramiento visualiza y contra pregunta su visión al respecto • EL supervisor de primera línea, resume el desempeño del último e indaga, que cree el trabajador debe mejorar en cuanto a desempeño
<p>Definir objetivos de aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar con el trabajador los aspectos a mejorar y definir objetivos de aprendizaje y competencias a desarrollar en base a la conversación anterior. Asegurarse de que los dos entienden lo mismo.
<p>Acuerdos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar acciones de desarrollo posibles de realizar en el puesto de trabajo o mediante capacitación. Deben acordarla y definir un plazo

Cierre

Revisión de resultados en plenario

Actividad sugerida para el lugar de trabajo

Cada supervisor podrá realizar la actividad anterior con un trabajador de su área. Cuide y verifique que la conversación se realice en un ambiente grato, procurando la escucha activa y buscando la comunicación efectiva.

Se sugiere guardar los acuerdos y hacer un seguimiento, por lo menos, dentro de un mes, para identificar si se han realizado o se deben establecer otras alternativas.

Notas y Observaciones

NOTAS DEL PARTICIPANTE

NOMBRE DEL INSTRUCTOR	FECHA DE ACTIVIDAD	FIRMA
Observaciones		

2.3 Actividad N°3: Transferencia de aprendizaje y modelo de desarrollo de carrera

INTRODUCCIÓN	Por medio de preguntas que buscan generar el análisis y reflexión, respecto de situaciones laborales concretas, se trabajarán los temas de transferencias de aprendizajes en el puesto de trabajo y modelos de desarrollo de carrera dentro de la compañía.
APRENDIZAJES ESPERADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo. • Reconocer los modelos de desarrollo de carrera del área y los criterios asociados para su implementación.
OBJETIVO EJERCICIO	El supervisor auto evaluará su propia capacidad para transferir al puesto de trabajo su aprendizaje y reconocerá obstáculos, barreras para ello. Al mismo tiempo podrá analizar las posibilidades que brinda el desarrollo de carrera y los criterios para su ejecución
MATERIALES Y RECURSOS	Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Dependiendo de las necesidades, se podrá responder de manera presencial o no presencial.
TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIAL	30 min. primera parte 60 min. segunda parte
SEGURIDAD	Por ser una actividad presencial, se debe procurar que todos los participantes cuente con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que la circulación sea siempre expedita.

En la sesión presencial: (parte 1)

Inicio

El docente instructor, presentará una serie de preguntas que, los participantes deberán responder de manera individual, para recordar los contenidos vistos en la sesión. El docente/instructor guiará el trabajo apoyando y resolviendo dudas que puedan surgir.

Se solicitará que respondan las preguntas y, posteriormente, se reúnan en parejas o tríos para comentar las respuestas, focalizando en aquellos aspectos que facilitan u obstaculizan la transferencia, así como las prácticas existentes para verificar la transferencia.

Recurso didáctico:

Pensando en el último curso o capacitación en el que haya participado, responda lo siguiente:	
¿De qué trataba el curso o capacitación?	
¿Recuerda algún tema o contenido en particular que llamara su atención?	
¿Qué nueva competencia adquirió o desarrolló?	
¿Ha utilizado o aplicado alguna de esas nuevas competencias en sus labores? ¿Cuál y en qué situación en concreto?	
¿Ha notado algún cambio en su comportamiento producto de la aplicación? ¿Cuál? ¿Qué hace distinto ahora?	
¿Nota algún cambio en los resultados asociados al comportamiento? Si – No ¿Cuáles?	
¿Ha compartido con los integrantes de su equipo esos nuevos conocimientos o competencias? ¿Cómo y cuándo?	
Si cambió algún comportamiento: ¿Qué cree usted que lo ayudó a implementar los aprendizajes?	
Si no hizo ningún cambio: ¿qué cree usted que le impidió hacerlo?	

Cierre

El docente/instructor pedirá que se comenten las respuestas en plenario.

Actividad sugerida para el lugar de trabajo

Se sugiere que el supervisor de primera línea, realice esta misma actividad con alguno de los miembros de su equipo, de modo tal que pueda identificar facilitadores y obstaculizadores en la transferencia de aprendizaje. En particular detecte que es lo que él, como jefatura, puede hacer distinto para facilitar la transferencia. Elabore un listado de acciones para ponerlas en práctica.

En la sesión presencial: (parte 2)

Inicio

Se constituirán grupos de 5 supervisores y se les solicitará describir el Modelo de Desarrollo de Carrera Laboral (DCL) de la compañía considerando los siguientes aspectos:

- Objetivos del Desarrollo de Carrera en la compañía
- Proceso asociados
- Analicen los aspectos de la siguiente tabla

	ESTRUCTURA			GESTIÓN DEL DESARROLLO			CRITERIOS ASENSOS O PROMOCIONES					RESULTADOS	
	Estructura Cargos	Competencias	Perfiles	Líneas Desarrollo	Rutas Aprendizaje	Programa Formación	Desempeño	Comportamiento	% Ascenso	% Promoción	Incentivos	Acreditación	Certificación
El modelo ¿Lo contiene?													
Describe el uso de cada componente													

- Cada supervisor describirá como utiliza el desarrollo de carrera para sus trabajadores y los resultados que le ha generado
- El grupo deberá discutir cuáles son las ventajas y desventajas del actual Modelo de Desarrollo de carrera en sus empresas
- El grupo reflexiona respecto de que pueden hacer desde su rol para aprovechar al máximo el modelo existente

Cierre

El Docente/instructor guiará el plenario.

Actividad sugerida para el lugar de trabajo

El supervisor podrá utilizar la siguiente lista de cotejo para verificar aprendizaje al puesto de trabajo luego de una capacitación de uno de sus trabajadores.

Criterios	Sí	No
El participante utiliza vocabulario técnico relacionado con la capacitación, curso u otro.		
El participante comenta y comparte aprendizajes adquiridos durante la capacitación, curso u otro.		
Aplica técnicas o herramientas aprendidas en la capacitación en sus actividades laborales		
Demuestra nuevas habilidades para el desarrollo de sus actividades laborales.		
Propone soluciones a problemáticas laborales, aplicando nuevos conocimientos adquiridos.		
Trabaja de manera colaborativa.		
Muestra proactividad en el desempeño de sus labores		

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

SOCIOS CCM



Una iniciativa de:

Con la asesoría experta de:

