



## PAQUETES PARA ENTRENAMIENTO

### CUADERNO DE EVALUACIÓN

*Supervisor de Primera Línea*

### Módulo: Comunicación efectiva

PFTSPL-05-01/V.1[PE01-M04/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   DESCRIPCIÓN DEL CUADERNO DE EVALUACIÓN</b>	<b>5</b>
Comunicación efectiva	
<b>2   MATRIZ DE EVALUACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>3   EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS</b>	<b>8</b>
<b>4   PREGUNTAS Y RESPUESTAS ESPERADAS</b>	<b>9</b>
<b>5   RESUMEN EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS</b>	<b>18</b>
<b>6   EVALUACIÓN DE HABILIDADES Y ACTITUDES DE USO OPCIONAL</b>	<b>19</b>
<b>7   PAUTA DE EVALUACIÓN</b>	<b>20</b>
<b>8   EVALUACIÓN DE HABILIDADES Y ACTITUDES DE USO OPCIONAL</b> (Ex ante y Ex post)	<b>22</b>

## 1 | CUADERNO DE EVALUACIÓN

### Comunicación efectiva

El presente documento, proporciona las herramientas para la realización de la evaluación de conocimientos, habilidades y actitudes del módulo.

La primera corresponde a una prueba de conocimientos, que será la evaluación final del módulo. Para esto, se entrega un reservorio de preguntas que permitirá al instructor la elaboración de una prueba escrita.

La segunda herramienta permite la evaluación de habilidades y actitudes y se presenta como “pauta de evaluación” la que deberá aplicar el jefe directo de cada participante, siendo de uso opcional

El detalle y explicación más acabada de lo anterior, se encuentra en el “Cuaderno de Gestión” del paquete de entrenamiento de supervisor de primera línea.

## 2 | MATRIZ DE EVALUACIÓN

La siguiente tabla, presenta todos los criterios de evaluación, correspondientes al módulo, y su clasificación de acuerdo a si corresponde a un conocimiento, habilidad y/o actitud y el detalle del número de las preguntas en donde se evalúan.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	TIPO DE INSTRUMENTO			INSTRUMENTO Y PREGUNTAS
	CONOCIMIENTO	HABILIDAD	ACTITUD	
1. Define el concepto de comunicación.	X			Prueba conocimientos 1, 2
2. Identifica los elementos básicos que influyen para que el proceso de comunicación sea efectivo.	X			Prueba conocimientos 3, 4, 5
3. Define tipos de escucha para la comunicación efectiva.	X			Prueba conocimientos 6, 7, 8
4. Define los componentes de la escucha activa.	X			Prueba conocimientos 9, 10
5. Describe características de emisor y receptor para la comunicación efectiva.	X			Prueba conocimientos 11, 12,
6. Construye un discurso atractivo para motivar a su equipo orientado al cumplimiento de las metas propuestas y el compromiso.	X	X		Prueba conocimientos 13, 14 Pauta de evaluación 1, 2, 3
7. Define el concepto de parafraseo, su objetivo y utilización.	X			Prueba conocimientos 15, 16

8. Parafrasea la información para facilitar una interpretación compartida.	X	X		Prueba conocimientos 17, 18 Pauta de evaluación 4, 5
9. Realiza preguntas para asegurarse de la comprensión de la información.	X	X		Prueba conocimientos 19, 20 Pauta de evaluación 6, 7
10. Promueve la participación de todos los integrantes motivándolos a exponer opiniones o ideas diversas dentro del equipo.	X	X	X	Prueba conocimientos 21, 22 Pauta de evaluación 8, 9
11. Define el concepto de conflicto.	X			Prueba conocimientos 23 – 24
12. Reconoce las causas potenciales del conflicto a nivel organizacional.	X			Prueba conocimientos 25- 26
13. Distingue las consecuencias de no enfrentar los conflictos.	X	x		Prueba conocimientos 27 – 28 Pauta de evaluación
14. Reconoce las distintas formas de abordar la resolución de conflictos.	X	X		Prueba conocimientos 29 - 30

### 3 | EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS

A continuación se presenta un reservorio de preguntas asociadas a los conocimientos del módulo, de las cuales se hará una selección para conformar una prueba escrita que corresponderá a la evaluación final, la que todos los participantes deberán rendir.

Se sugiere que dicha evaluación se diseñe de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- La evaluación final de conocimientos, por módulo, debe estar compuesta por a lo menos 12 preguntas.
- Cada pregunta de desarrollo será evaluada con puntajes que van entre 0 y 3 puntos, dónde 0 es el mínimo y 3 el máximo.
- En el caso de las preguntas de alternativas, se asignará 3 puntos sólo si la respuesta es totalmente correcta. De lo contrario, se asignará 0.
- La suma total, del puntaje obtenido en la prueba escrita, será calculado como porcentaje y medido con una escala de calificación que va de 0% a 100%, en la que 0% corresponde al mínimo (aún no cuenta con los conocimientos requeridos) y 100% como máximo (Posee los conocimientos para el desempeño exitoso en el puesto de trabajo)
- La calificación, puntaje o nota, de aprobación de las evaluaciones finales, por módulo, corresponderá a un 75%.

Para la calificación de las respuestas entregadas, se utilizará la siguiente escala de valoración:

0	No responde
1	Responde pero no coincide con la respuesta esperada.
2	Responde de manera correcta sólo un 50% de la respuesta esperada.
3	Responde de con respuesta esperada de manera correcta y completa.



## 4 | PREGUNTAS Y RESPUESTAS ESPERADAS

### 1. Defina el concepto de comunicación

#### Respuesta esperada

La palabra “Comunicación”, en sí misma implica la noción de “Común”: de poner en relación con otro o con otros las ideas que se están manifestando. Es el proceso de intercambio de información en el que un emisor transmite a un receptor algo a través de un canal esperando que, posteriormente, se produzca una respuesta de dicho receptor, en un contexto determinado. Por acción u omisión, todo lo que se hace y se deja de hacer, todo lo que se dice o se deja de decir, todo comunica.

### 2. Indique al menos 3 características de la comunicación

#### Respuesta esperada

- Es Dinámica... porque está en continuo movimiento.
- Es Inevitable... porque es imposible no comunicar.
- Es Indeleble... porque una vez realizada, no puede regresar, borrarse o ignorarse.
- Es Bidireccional... porque genera reacciones y respuestas.
- Es Verbal y no verbal... porque implica la utilización de ambos lenguajes.

### 3. Defina los 7 factores que siempre se deben considerar para que la comunicación se efectiva.

#### Respuesta esperada

Emisor: es quien origina el mensaje, quien tiene la responsabilidad de estructurarlo para que otro lo reciba.

Receptor: es quien recibe el mensaje, quien tiene la responsabilidad de interpretar el mensaje recibido para descubrir en él exactamente lo mismo que el emisor le quiso decir.

Mensaje: es la información propiamente tal, que viaja desde el emisor hasta el receptor.

Tema: es el concepto general, al cual se refiere el mensaje. Cabe destacar que, en muchas ocasiones, un mismo mensaje se puede referir a distintos temas.

Canal: es el instrumento o medio de comunicación que utiliza el emisor para que el mensaje llegue al receptor. Puede ser el papel, un computador, el teléfono o cualquier otro, incluyendo la voz misma. En muchas oportunidades, se elige un canal principal y varios otros que sirven como apoyo.

Código: es el sistema de signos que emplearemos para lograr la comunicación. Lo esencial es que tanto el emisor como el receptor deben dominar el código empleado; de lo contrario, se dificultará la comunicación producto de falta de comprensión o, lo más común, por interpretación errada del mensaje.

Situación: es la ubicación en cuanto al tiempo y el espacio en que se desarrolla la comunicación. Siempre nos comunicaremos en un tiempo y en un espacio determinados, aunque el mensaje esté referido a hechos reales que no siempre coinciden con los de la comunicación. En muchos

casos, el único error que se comete al presentar información de cualquier índole, consiste en elegir una situación que no cumple con todos los requisitos para asegurar un buen resultado. Por ejemplo, presentar, lo que sea, el lunes a primera hora o el viernes al fin de la jornada, suelen ser decisiones desafortunadas.

4. Explique la diferencia entre datos e información y por qué es importante reconocerlos.

Respuesta esperada

Pese a que existen múltiples teorías, se puede afirmar que los datos son la materia prima comunicativa, pero en bruto. El emisor codifica estos datos, los trabaja y los envía al receptor, quien los decodifica y procesa intelectualmente para extraer de ellos la información propiamente tal.

Además de reconocer la existencia de estos factores, es importante, tener claro que en el proceso es fundamental reconocer la diferencia entre “datos” e “información”, ya que en un mismo informe, texto, exposición, presentación u otro pueden ir mezclados, aunque no tendrán el mismo resultado comunicativo.

5. Explique por qué es importante la comunicación no verbal.

Respuesta esperada

En la comunicación sólo una pequeña parte de la información que obtenemos de esa persona procede de sus palabras. Los investigadores han estimado que entre el sesenta y el setenta por ciento de lo que comunicamos lo hacemos mediante el lenguaje no verbal; es decir, gestos, apariencia, postura, mirada y expresión. La comunicación no verbal se realiza a través de multitud de signos de gran variedad: Imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas...), sonidos, gestos, movimientos corporales, etc.

6. Defina el concepto de “Escucha competitiva”

Respuesta esperada

Escucha competitiva: mientras la persona escucha, va ideando respuestas lo más rápido posible. Interrumpe constantemente a la persona que habla para darle su opinión. En este nivel, no hay interés en escuchar, sino de probarse a sí mismo y a los demás lo que podemos hacer.

7. Defina el concepto de “Escucha empática”

Respuesta esperada

Escucha empática: Se Escucha la parte verbal, y además se percibe la no verbal, así como las emociones. Se adopta una actitud de servicio y la persona se nos pone en el lugar de la otra persona.

8. Indique las preguntas que debe realizarse, internamente, un receptor para la “escucha efectiva”.

Respuesta esperada

- ¿Qué dice?
- ¿Cómo lo dice?
- ¿Qué necesita para sentir que lo estoy escuchando?
- ¿Para qué dice lo que dice?
- ¿En qué me aporta a mí esta conversación?

9. Defina el concepto de Escucha Activa.

Respuesta esperada

Una habilidad central es la capacidad de momentáneamente suspender los juicios y creencias acerca de lo que está bien o no, de lo correcto o incorrecto. Esto es difícil de hacer, pues todos quieren estar en lo correcto. Pero si no se puede “soltar” los juicios por un momento, nunca se podrá ver el mundo de la manera que la otra persona lo percibe. La idea es darle a la persona espacio para que exprese libremente su punto de vista, para ser honesto y para serlo sin necesidad de defenderse.

10. Indique, al menos 5, barreras para la escucha activa.

Respuesta esperada

- Compararse con el orador
- Planificar internamente qué argumento o historia decir a continuación
- Filtrar de modo que se escuchan sólo ciertos temas o no se escuchan ciertas c  
Prejuizar ciertos argumentos como “locos” o “poco interesantes” antes de que la persona termine
- Diseñar mentalmente el consejo que se va a dar a continuación
- Ver toda conversación como un “debate intelectual” cuyo objetivo es ganar. Creer que se está en lo correcto y que por lo tanto no se necesita seguir escuchando
- Creer que se tiene la verdad, por tanto el otro no te está aportando “nada”
- Cambiar el tema o trivializarlo si se pone muy serio
- Estar de acuerdo con todo lo que la otra persona dice

11. Indique cuáles son las características que debe tener la voz del emisor para que la comunicación sea efectiva.

Respuesta esperada

- Audible: se escucha bien y con una correcta pronunciación.
- Entendible: clara, transparente y natural.
- Entonada: da un matiz adecuado a cada expresión.
- Natural: no es forzada, transmite sinceridad y deja claro que no se oculta nada

12. Indique qué aspectos debe tener presente un emisor, en su discurso, respecto de la comunicación no verbal

Respuesta esperada

- El rostro es la expresión gráfica del discurso: ahí el público lee la sinceridad de nuestras palabras.
- Un buen presentador sabe mirar a sus espectadores, de manera que éstos se sientan unidos a él.
- La mirada transmite más confianza que las promesas o contratos escritos.
- La postura, la presencia ante la audiencia, es un elemento clave que genera cercanía, confianza, acogida.

13. Indique por qué es importante, en un discurso, considerar los aspectos no verbales (Paralingüística) de la comunicación

Respuesta esperada:

Cuando las palabras viajan rumbo al receptor, siempre están acompañadas de otros elementos que, sin ser palabras, también tienen significado para el receptor e influyen positiva o negativamente en él.

Un tono agradable, el volumen preciso, una pronunciación rigurosa y un ritmo cómodo de seguir, por ejemplo, son elementos que transmiten seguridad, dominio y entusiasmo; por lo tanto, tendrán influencia en el resultado final de la comunicación.

14. Para que la comunicación sea efectiva cuando se construye un discurso, es fundamental el lenguaje. Defina este concepto e indique en qué aspectos debe poner atención o cuidado el emisor.

Respuesta esperada

El lenguaje, es el instrumento que permite comunicarse mediante el uso de palabras. Eso sí, es fundamental considerar que no es la única ni principal herramienta comunicativa, se debe aclarar que hay sólo cuatro formas de utilizarlo: Hablar- Escuchar y Escribir-Leer.

El cuidado que el emisor debe tener en este aspecto, se refiere al uso de los términos con propiedad y adaptándose al nivel cultural y de conocimientos técnicos del receptor.

15. Explique qué se entiende por “Parafraseo” y cuál es su objetivo

Respuesta Esperada

La palabra paráfrasis se compone de dos términos griegos “para”, preposición que significa junto o tan bien cerca y frasis, un verbo que significa “decir”. Por lo tanto, es la expresión de una idea diciendo algo que es cercano a lo expuesto por otro. Esta técnica se utiliza tanto para textos, escritos o transmitir lo que dice otro, con las propias palabras. El objetivo del parafraseo es asegurarse que ambas personas entienden lo mismo respecto de algo dicho. Es explicar de forma propia, lo que ha escuchado o leído, sin cambiar la idea central del emisor. Permite, por tanto, mitigar el impacto de las interpretaciones automáticas que realizan las personas cuando escuchan algo.

16. Indique al menor 3 razones para utilizar el “parafraseo”

Respuesta esperada

- Para confirmar información
- Para demostrar comprensión
- Para separar los hechos de las emociones o las interpretaciones
- Para re encuadrar la situación problemática
- Para permitir a la otra parte escuchar un relato diferente
- Para introducir la idea de que existen otros puntos de vista además del propio

17. Indique, al menos 3, situaciones en las que se puede utilizar el “parafraseo”

Respuesta esperada

- Cuando lo que una parte acaba de decir genera malestar en la otra
- Cuando la historia necesita ser re-situada
- Cuando hay que devolver a la otra parte su propio discurso
- Cuando es imperioso volver a encarrilar la conversación
- Cuando se quiere confirmar información
- Cuando se quiere resumir lo que se dicho hasta el momento

18. Indique qué se debe considerar a la hora de realizar el “parafraseo”.

Respuesta esperada

- Separar a la persona del problema
- Distinguir emociones de hechos
- Incluir hechos y evitar interpretaciones
- Evitar términos negativos y acusadores
- Personalizar la visión del conflicto

19. Defina el concepto de “indagación”

Respuesta esperada

Indagar es la acción de investigar o de llevar a cabo la averiguación de algo, es explorar, implica involucrar al individuo en un problema y desde esta óptica, debe aportar soluciones. La indagación se realiza por medio de preguntas, y busca que la persona aumente su conocimiento sobre determinado problema o situación. El postulado: “Dímelo y se me olvidará, muéstramelo y lo recordaré, involúcrame y entenderé” es la esencia del aprendizaje por indagación.

20. Explique por qué se considera la “indagación” como una importante herramienta de comunicación

Respuesta esperada

La indagación es una importante herramienta en comunicación, pues permite que el sujeto, aumente su conocimiento sobre las situaciones, indagando, preguntando a su equipo, y de esta forma involucrándolos en la resolución. La indagación es una estrategia de aprendizaje. La indagación, por tanto, es una herramienta que busca el futuro, y las preguntas son la técnica que permite enfocarse en él, para generar posibilidades.

21. Indique, al menos 4 preguntas que se pueden hacer, a los integrantes del equipo, para promover la participación y exponer opiniones o ideas.

Respuesta esperada

- ¿Qué te hace pensar eso?’ Demuéstramelo con hechos o datos...
- ¿Qué quieres decir con eso? ¿Puedes darme un ejemplo?’
- ¿Puedes darme más detalles?
- ¿Cómo te sientes al respecto?
- ¿Cuál puede ser el punto de vista de otros al respecto?
- ¿Qué información que los demás manejan pudiera llevar a cambiar tu punto de vista?
- ¿Qué podrías estar perdiéndote al mirar esta situación desde ese punto de vista?, ¿al seguir esa dirección?

22. Al indagar el supervisor de primera línea formula preguntas, las que servirán para:

Respuesta esperada

Aprender, comprometer a las personas con un curso de acción, evitar malos entendidos, calmar conflictos y persuadir a otros.

23. Defina el concepto de Conflicto

Respuesta esperada

Entendemos por conflicto todas aquellas situaciones en las que existen confrontaciones entre intereses de las partes que entran en conflicto o una diferencia entre 2 o + personas o grupos, caracterizadas por tensión, polarización; y en donde los vínculos se resienten o se rompen o “cuando una parte percibe que otra está afectando sus intereses”.

24 ¿Cuáles son los tipos de conflictos mas recurrentes en la empresa?

Respuesta esperada

- conflictos de índole laboral
- conflictos interpersonales
- conflictos de autoridad
- conflictos de motivación

25. Enumere al menos 4 causales de conflictos al interior de las organizaciones

Respuesta esperada

En el contexto actual hay elementos que hacen que se aumenten las posibilidades de que surjan conflictos en las organizaciones:

- Las presiones por mantener altos niveles de rendimiento (“hacer más con menos”)
- Las interdependencias que se producen a nivel organizacional
- La necesidad de trabajar en equipos de trabajo colaborativos donde existen diferentes prioridades, incentivos y estilos de hacer las cosas
- Un creciente aumento de la diversidad y heterogeneidad de las personas
- Un entorno más incierto en lo laboral/profesional

26. Los conflictos pueden tener una raíz racional o emocional, explique ambas.

Respuesta esperada

Hay dos dimensiones en el conflicto: la relacional y la emocional. El conflicto racional se basa en el desacuerdo sobre algún tema objetivo y tiende a ser explícito. En cambio, el conflicto emocional se caracteriza por afectar el plano personal. Y las partes implicadas, se sienten dañadas en su fuero interno, lo que muchas veces genera una rotura en las relaciones.

27. El conflicto puede generar consecuencias positivas, como también puede generar consecuencias negativas el no enfrentar conflictos, indique cuáles son estas consecuencias.

Respuesta esperada

Costos de no resolver un conflictos	Consecuencias positivas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de la autoestima</li> <li>• Acumulación de tensión interna</li> <li>• Desgaste emocional</li> <li>• Relaciones interpersonales poco honestas</li> <li>• Dificultades ignoradas suelen intensificarse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El conflicto estimula defensas individuales y por eso aumenta la capacidad de los individuos para afrontar situaciones.</li> <li>• Cuando los conflictos son de un grupo contra otro, los grupos se cohesionan internamente.</li> <li>• Se estimula la búsqueda de soluciones para generar cambios</li> </ul>

28. Cuando se habla de que el conflicto es positivo , a que se refiere la afirmación

Respuesta esperada

El conflicto será positivo, si favorece la obtención de los objetivos del grupo, generando consecuencias tales como, mejorar la calidad de las decisiones, estimular la creatividad y la innovación, estimula el interés y curiosidad, ofreciendo un ambiente adecuado para resolver los problemas.

29. Según Thomas Kilmann, existen cinco tipos de respuesta a la hora de abordar un conflicto. Ninguna de ellas es buena ni mala en sí misma, todo dependerá del momento y del conflicto en sí. Explique brevemente cada una de ellas.

Respuesta esperada

- Competir es la respuesta más agresiva: es ir al conflicto , intentando obtener la mayor ganancia para dejar al otro sin nada,
- Eludir: consiste no implicarse el conflicto
- Acomodarse. Es concederle al otro
- Compromiso: centrada en la disposición a ganar y perder algo
- Colaborar: trabajar para que las dos partes consigan el máximo de lo que pretenden sin que nadie pierda.



30 .La respuesta al conflicto que desarrolle una persona es relativamente variable, explique esta afirmación.

#### Respuesta esperada

La respuesta personal de cada persona dependerá de muchos factores, y uno de ellos es el de la respuesta que aborde la otra persona. En este sentido nos podemos encontrar con todos los juegos y estrategias posibles. Sin embargo, las personas tienen cierta tendencia a responder de acuerdo a un estilo.

## 5 | RESUMEN EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS

PUNTAJE OBTENIDO	PORCENTAJE DE APROBACIÓN (PUNTAJE OBTENIDO / PUNTAJE TOTAL)*100
*Criterio de aprobación: mínimo 75% del puntaje total de la evaluación	
Oportunidades de mejoramiento	

PORCENTAJE OBTENIDO	DESCRIPTOR
0% a 25%	No posee aún los conocimientos requeridos para realizar las tareas.
26% a 50%	Posee pocos conocimientos requeridos para realizar las tareas y aún no concuerda con los estándares de la industria.
51% a 74%	Posee algunos conocimientos requeridos para ejecutar las labores con posibilidades de mejora sin aún lograr los estándares de la industria.
75% a 100%	Posee los conocimientos requeridos y es capaz de utilizarlos para realizar de manera efectiva las labores, así como transferirlos, de acuerdo a los estándares de la industria.

## 6 | EVALUACIÓN DE HABILIDADES Y ACTITUDES DE USO OPCIONAL

Se presenta pauta para la evaluación de Habilidades y Actitudes, la que será aplicada por la jefatura directa de cada participante, de acuerdo al conocimiento específico que él tiene de la gestión del supervisor de primera línea.

### Metodología de aplicación

Esta evaluación es opcional y de aplicación en la empresa.

El organismo ejecutor de la capacitación, podrá orientar su aplicación, entrenar a los evaluadores y monitorear el resultado si es requerido por la empresa y forma parte de sus acuerdos contractuales.

En forma alternativa la empresa puede aplicar esta evaluación de habilidades aprovechando el “saber – hacer” del equipo de Recursos Humanos.

La evaluación consiste en evaluar en base a la percepción de la jefatura el cumplimiento de los aspectos indicados más abajo. Para ello, el equipo de RRHH puede asesorar y acompañar al evaluador en esta evaluación, apoyando desde el punto de vista técnico y de esta manera objetivar la evaluación.

La aplicación de la presente pauta, podría ocurrir:

**Ex ante:** con el fin de hacer un diagnóstico de los participantes y de esta manera el docente/instructor pueda adecuar las clases, así como las actividades presenciales y sugeridas en el puesto de trabajo, en relación a las competencias que muestren los participantes.

También podría ser utilizada para el “Reconocimiento de Aprendizajes Previos”, por lo que, aquel participante que la apruebe (de acuerdo a los requerimientos indicados), podría, si la empresa y el organismo ejecutor lo determinan, ser considerado como “aprobado” y, por lo mismo, sin la obligación de participar del módulo correspondiente.

**Ex post:** con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos del curso y que, además, se considere como parte del “portafolio” de cada participante.

## 7 | PAUTA DE EVALUACIÓN

Marque con una “X” en valor correspondiente, de acuerdo a los siguientes descriptores:

0	<u>Nunca</u> se observa el aspecto de acuerdo a lo requerido.
1	Se observa el aspecto de acuerdo a lo requerido, con una frecuencia <u>menor</u> al 50% requerido.
2	Se observa el aspecto con una frecuencia <u>mayor</u> al 50%, pero <u>no</u> es ejecutado totalmente de acuerdo a lo requerido.
3	<u>Siempre</u> se observa el aspecto ejecutado de acuerdo a lo requerido.

CRITERIO DE EVALUACIÓN	ASPECTOS A EVALUAR	0	1	2	3
Construye un discurso atractivo para motivar a su equipo orientado al cumplimiento de las metas propuestas y el compromiso.	1. Sigue una estructura en su discurso en el que se puede identificar un inicio, desarrollo y cierre.				
	2. El discurso presenta datos e información clara respecto de las metas que se deben cumplir por el equipo.				
	3. El discurso promueve el cumplimiento de las metas de manera motivante.				
Parafrasea la información para facilitar una interpretación compartida.	4. Utiliza preguntas a sus interlocutores para confirmar la interpretación de la información entregada.				
	5. Al comunicarse con los integrantes de su equipo, evita utilizar términos negativos y acusadores				
Realiza preguntas para asegurarse de la comprensión de la información.	6. Utiliza preguntas para indagar frente a una situación de conflicto.				
	7. Utiliza preguntas para evidenciar la comprensión de la información entregada al equipo de trabajo.				
Promueve la participación de todos los integrantes motivándolos a exponer opiniones o ideas diversas dentro del equipo.	8. Genera oportunidades o situaciones para la exposición de ideas u opiniones de los integrantes de su equipo.				
	9. Atiende la exposición de opiniones o ideas de los miembros del equipo.				

Distingue las consecuencias de no enfrentar los conflictos	10. El supervisor anticipa potenciales situaciones de conflicto y alerta de ellas a su jefatura				
	11. El supervisor no evade las situaciones de conflictos y las enfrenta oportunamente, ya sea solo o con ayuda de otros				
Reconoce las distintas formas de abordar la resolución de conflictos	12. El supervisor es consciente de su propio estilo para abordar conflictos				
	13. El supervisor reconoce las consecuencias de su estilo en el equipo de trabajo				
	13. El supervisor reconoce el estilos de abordaje de los miembros clave de su equipo de trabajo				
PUNTAJE TOTAL					

## 8 | EVALUACIÓN DE HABILIDADES Y ACTITUDES (EX ANTE Y EX POST)

PUNTAJE OBTENIDO	PORCENTAJE DE APROBACIÓN (X/PTJE. TOTAL)*100
*Criterio de aprobación: mínimo 75% del puntaje total de la evaluación	
Oportunidades de mejoramiento	

PORCENTAJE OBTENIDO	DESCRIPTOR
0% a 25%	No se observan aún los aspectos o no son ejecutados de acuerdo a los estándares de la industria
26% a 50%	Se observan los aspectos de acuerdo a lo requerido pero con baja frecuencia sin aún lograr los estándares de la industria
51% a 74%	Se observan los aspectos requeridos para ejecutar las labores con posibilidades de mejora sin aún lograr los estándares de la industria
75% a 100%	Se observan los aspectos requeridos y son ejecutados de acuerdo a los estándares requeridos



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:

