



PAQUETES PARA ENTRENAMIENTO

CUADERNO DE EVALUACIÓN

Supervisor de Primera Línea
Módulo: Trabajo en equipo/ Coordinación

PFTSPL-05-01/V.1[PE01-M08/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 EVALUACIÓN	5
Trabajo en equipo/ Coordinación	
2 MATRIZ DE EVALUACIÓN	6
3 EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS	8
4 PREGUNTAS Y RESPUESTAS ESPERADAS	9
5 RESUMEN EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS	18
6 EVALUACIÓN DE HABILIDADES Y ACTITUDES DE USO OPCIONAL	19
7 PAUTA DE EVALUACIÓN	20
8 EVALUACIÓN DE HABILIDADES Y ACTITUDES DE USO OPCIONAL	22
(Ex ante y Ex post)	

1 | CUADERNO DE EVALUACIÓN

Trabajo en equipo/ Coordinación

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. Describe los conceptos de clima laboral y cultura.	X			Prueba conocimientos 1, 2
2. Distingue las variables que afectan el clima y cómo la jefatura puede intervenir.	X			Prueba conocimientos 3, 4, 5
3. Diferencia características de grupo y equipo.	X			Prueba conocimientos 6, 7
4. Distingue los distintos tipos de equipos.	X			Prueba conocimientos 8 – 9
5. Diagnóstica el estadio de desarrollo de su equipo de acuerdo con diversas teorías.	X	X		Prueba conocimientos 10 - 11 Pauta de evaluación 1, 2, 3, 4
6. Reconoce los distintos roles al interior de un equipo.	X	X		Prueba conocimientos 12 – 13
7. Reconoce variables y conceptos relacionados con el clima laboral.	X			Prueba conocimientos 14 - 15
8. Define las variables de clima aplicándolas a una situación determinada.	X	X	X	Prueba conocimientos 16 – 17 – 18 - 19 Pauta de evaluación 5, 6, 7

9. Reconoce el concepto de cliente y sus características.	X			Prueba Conocimientos 20 - 21 – 22
10. Diagnóstica las necesidades de clientes internos y externos en una situación determinada.	X	X	X	Prueba Conocimientos 23 – 24 Pauta de evaluación 8, 9,10, 11
11. Busca mejorar la calidad del servicio hacia el cliente interno o externo.	X	X	X	Prueba Conocimientos 25 – 26 Pauta de evaluación

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, donde 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. Explique qué se entiende por el concepto de clima laboral.

Respuesta esperada

Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Es la atmósfera que se respira en el entorno laboral. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

La definición de clima organizacional tiene distintas características, que son percibidas indirectamente o directamente por los trabajadores de una organización, ya que cada empleado percibe de distinta manera el medio en el que se desenvuelve. Por lo tanto es la expresión individual de la percepción que los directivos y trabajadores se plasman de la organización donde se desempeñan.

2. Explique cómo se relacionan clima y cultura.

Respuesta esperada

El “Clima” Organizacional, guarda una relación directa en la determinación de la “Cultura” Organizacional de la empresa, entendiendo a esta última, como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

3. Indique, al menos 3 aspectos, por lo que el clima laboral debe ser considerado por el supervisor de primera línea.

Respuesta esperada

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Esta característica de las organizaciones es relativamente permanente en el tiempo, se diferencia de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

4. Explique qué relación tiene el clima laboral con el desempeño en el ámbito laboral.

Respuesta esperada

El clima laboral es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en comportamientos que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). En otras palabras, en los niveles de satisfacción del colaborador/trabajador, tiene que ver la influencia del clima en el desempeño de las personas en relación a los resultados.

El clima tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a la participación activa y eficiente en el desempeño de sus tareas, más motivación y compromiso. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores, generando desmotivación, debilitando el compromiso.

5. Indique y describa los 6 factores del clima laboral, sobre los cuales las jefaturas tienen mayores grado de influencia.

Respuesta esperada

- Claridad: Grado de comprensión de las políticas y objetivos de la organización y del área, así como de los requisitos de trabajo.
- Compromiso: La expresión de la dedicación continua a un propósito común y para el logro de metas.
- Estándares: El énfasis que se pone en un alto nivel de rendimiento y en alcanzar la excelencia, así como se percibe que las metas son realistas.
- Responsabilidad: El grado en que la gente se siente que es responsable por su trabajo.
- Reconocimiento: La percepción de sentirse reconocido y recompensado por hacer un trabajo bien hecho y el recibir reconocimiento oportuno y preciso.
- Espíritu de equipo: Sentimiento de pertenencia a la organización, caracterizado por el orgullo, cohesión, confianza.

6. Defina el concepto de grupo de trabajo y su conformación (formal o informal).

Respuesta esperada

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, se reúnen para trabajar juntos para alcanzar ciertos objetivos. Los grupos son formales y no formales. Aquellos que son formales, surgen en el seno de una organización, en el marco de su estructura, con pedidos y tareas específicas. Un grupo formal, es aquel que forma parte de un área, tal como, el grupo del área de mantenimiento, de instrumentación o el grupo de la superintendencia. Los grupos informales son aquellos que se constituyen espontáneamente, dentro o fuera de la estructura de una organización y que definen objetivos los que, una vez cumplidos, puede generar la disolución del grupo.

7. Explique la diferencia entre grupo y equipo de trabajo

Respuesta Esperada

Los equipos se diferencian de los grupos, puesto que los primeros requieren la responsabilización individual tanto como la mutua. Es decir, cada uno es responsable de sus actos, pero los integrantes son responsables del todo. En su interior, los miembros distribuyen sus roles en función de la tarea y el liderazgo es compartido. Los equipos generan productos definidos, como consecuencia del trabajo colectivo. Esto último es a lo que se le llama “sinergia” que es la acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales, tal como lo ha definido la Real Academia Española de la Lengua (RAE).

8. Según Katzenbach y Smith, es posible identificar al menos 5 tipos de equipos, describa brevemente sus características.

Respuesta Esperada

1. Grupo de Trabajo, que se reúne principalmente para beneficiar a los individuos en el grupo. Comparten información, mejores prácticas o perspectivas que ayudan a otros miembros a lograr resultados en sus propias áreas de responsabilidad.
2. Pseudo-equipos, quienes se reúnen para aprovechar una oportunidad o mejorar el desempeño de la organización, pero los miembros desacreditan el trabajo de los demás y no logran generar ningún beneficio conjunto. En este caso, el todo es menos que la suma de sus partes. Este es el más débil de todos los equipos.
3. Equipo potencial, quienes se reúnen para mejorar incrementalmente la organización, pero no lo logran porque fallan en definir un propósito claro, un conjunto de metas y de productos del trabajo y no cuentan con la disciplina para trabajar con un enfoque y método común.
4. Equipo real, que es un grupo pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidos todos por igual con un propósito, metas y método de trabajo comunes, por los cuales se hacen mutuamente responsables.
5. Equipo de alto desempeño, quienes tienen todos los atributos de un equipo real, pero cuentan con una significativa e importante diferencia. Cada uno de los integrantes del equipo están además altamente comprometidos con el desarrollo personal y éxito de los demás.

9. Peter Drucker diferencia 3 tipos de equipos, de acuerdo a su estructura, indique cuales son ellos.

Respuesta Esperada

1. Equipo de estructura funcional, ejemplificado como el equipo de béisbol, el equipo médico de cirugía programada, o la línea de montaje. En ellos, todos sus miembros conforman el equipo, pero tienen posiciones fijas que nunca abandonan, su interacción es escasa y el trabajo es en serie. Este tipo de equipo funciona bien en labores repetitivas y para aquellos trabajos cuyas reglas son bien conocidas. Fue sobre este modelo que se organizó la moderna producción en masa.
2. Equipo de estructura interactiva, ejemplificado como equipo de fútbol, la orquesta sinfónica y el equipo hospitalario de urgencia. También en este equipo los jugadores tienen posiciones fijas, pero interdependientes, donde cada uno coordina su parte con la del resto del equipo.
3. Este equipo necesita un director o un entrenador y la palabra del director o entrenador es ley; exige también una “partitura” que requiere ensayos interminables para funcionar bien; pero a diferencia del equipo de béisbol tiene una gran flexibilidad si la “partitura” es clara y el equipo está bien dirigido. Además, tiene alta adaptabilidad.
4. Equipo de estructura sincrónica, ejemplificado como equipo de dobles de tenis, un conjunto de jazz o un equipo gerencial. Los integrantes tienen una posición “preferida” en lugar de una posición “fija”; se reemplazan mutuamente y la lógica de la situación decide quién lidera, ajustándose a sus fuerzas y debilidades, permitiendo la innovación, improvisación y creatividad. Este tipo de equipo requiere que sus integrantes trabajen juntos largo tiempo antes de que puedan realmente funcionar de manera efectiva, o que cada uno tenga alta experiencia y expertise en este tipo de equipos.

10. Indique y describa las etapas en la formación de los equipos, descritas por el psicólogo Bruce W. Tuckman.

Respuesta esperada

La primera etapa de Formación, se caracteriza por una gran incertidumbre; sobre el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. Los miembros están atentos para determinar qué conductas son las aceptables. La etapa concluye cuando los miembros comienzan a considerarse parte del grupo.

El grupo comienza con un proceso de aprendizaje en el que los miembros tratan de aprender a moverse en conjunto. Esta fase termina cuando los miembros conocen el propósito del equipo, su estructura y comienzan a sentirse parte del mismo.

La segunda etapa, de Tormenta, se distingue por los conflictos internos que se generan. Los miembros resienten y resisten las restricciones que se les impone a su individualidad. Además se produce una lucha interna por los roles de cada uno, especialmente por el liderazgo. Esta etapa termina cuando se cuenta con una jerarquía de liderazgo clara.

En la tercera etapa de Normalización, los miembros asumen las normas del grupo y el liderazgo, y se produce la cohesión. También se ponen en común las expectativas, hay sentido de identidad y pertenencia. Esta etapa de regulación se da por concluida cuando se establece la estructura del grupo y las expectativas sobre el comportamiento correcto.

La cuarta etapa es la de Desempeño, la estructura en este punto es completamente funcional y es aceptada por el equipo. La energía de los integrantes ya no se dirige a conocerse y entenderse, sino a realizar la tarea que los ocupa. Para los equipos de trabajo permanentes, la etapa de desempeño es la última de su desarrollo.

12. Indique, al menos 3 signos que se pueden visualizar en un equipo que se encuentra en la etapa de “Desempeño”.

Respuesta esperada

- Participación total
- Aceptación de otros puntos de vista
- Esfuerzo voluntario
- Relaciones cordiales
- Creatividad
- Interdependencia/Independencia
- Alto grado de compromiso
- Libertad

13. Describa qué se entiende como “rol” dentro de un equipo.

Respuesta esperada

El rol es el conjunto de comportamiento esperados atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social. El rol permite delimitar quién hace qué, sin embargo los roles son dinámicos y las personas pueden ejercer más de un rol al mismo tiempo, o cambiar este a medida que evoluciona el contexto de trabajo.

14. Explique que se entiende por percepción de rol y por atribución de rol.

Respuesta esperada

La percepción de rol alude a la forma en que la persona cree que debe desarrollar su comportamiento y la atribución, se refiere a como los otros creen que se debe desplegar el rol o comportamientos según el contexto donde se actúa.

15. Indique qué variables pueden afectar el clima dentro de la organización.

Respuesta esperada

El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima, retroalimentándose mutuamente, produciendo, a veces, la difícil condición de no saber que generó que consecuencia.

16. Indique, al menos 5, de los 9 factores que repercuten el clima organizacional, que fueron descritos por los profesores Litwin y Stinger.

Respuesta esperada

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Desafíos
- Relaciones
- Cooperación
- Estándares
- Conflictos
- Identidad

17. Indique qué tipo de indicadores pueden evidenciar problemas en el clima laboral y por qué deben ser considerados por las jefaturas.

Respuesta esperada

Indicadores como exceso de rotación y ausentismo, pueden ser síntomas de un mal clima laboral, así como la insatisfacción laboral, o incidentes y accidentes.

18. En relación al clima organizacional, defina el factor “Estructura” propuesto por Litwin y Stinger.

Respuesta esperada

Estructura: hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que, comúnmente, conocemos como Estructura Organizacional.

La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

19. Indique y explique los tres tipos de variables que, según Likert determinan las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

Respuesta esperada

Las variables son: causales, intermedias y finales. Las variables causales, llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables. Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

20. Describa el concepto de “cliente”.

Respuesta esperada

Desde la mirada de la administración, el cliente, como expresión genérica, es quien demandó los servicios y productos que las empresas ofrecen y, por consiguiente, permite que la empresa se consolide y se generen ingresos que permiten posicionarse en un mercado específico.

Por otro lado, este concepto se ha abierto a entender la existencia de cliente Externos e Internos, y no solo a individuos, sino también grupos u organizaciones.

21. Defina el concepto de “cliente interno”.

Respuesta esperada

Como “cliente interno” se considera a todos aquellos que, mediante un proceso de selección y reclutamiento de personal, son elegidos y contratados para desarrollar una labor específica en un puesto de trabajo asignado, donde tendrán un jefe directo al cual rendir resultados y, así mismo, tendrán deberes y derechos como miembros activos en una organización.

22. Defina el concepto de “cliente externo”

Respuesta esperada

El cliente externo es todo consumidor o empresa con potencial para comprar o contratar productos y servicios y que constituye no sólo la fuente de ingresos, y por tanto la estabilidad económica, sino el eje mismo de trabajo, desarrollo y avance de la organización y todos sus empleados. Dentro de los clientes externos se encuentran algunos clientes intermedios que, a su vez, también tienen necesidades que se deben atender, como por ejemplo los distribuidores mayoristas, detallistas u otras personas que, como agentes intermediarios, promocionan sus servicios de alguna forma.

23. Indique, dentro de las necesidades del cliente interno, cuáles son primordiales de considerar.

Respuesta esperada

- Ser comprendido; esto significa interpretar claramente lo que nos dice nuestro cliente. Escuchar lo que demanda para poder dar una respuesta específica a lo que quiere.
- Hacerlo sentir bienvenido; la gente necesita sentir que estamos contentos de verla, y que tenemos disposición de contribuir con ellas.
- Hacerlo sentir importante; la autoestima de los cliente internos es importante, cualquier cosa que realices para que lo haga sentir especial es un paso hacia la calidad en el servicio.
- Que se sienta cómodo; darle la seguridad psicológica de ser atendido y que sus necesidades serán cubiertas.

24. Indique al menos 2 aspectos fundamentales para que exista una buena relación cliente-proveedor interno:

Respuesta esperada

- Cada integrante de la compañía debe conocer perfectamente, no sólo el funcionamiento de su proceso, sino que de todos aquellos a los cuales puede influir su labor.
- Deben existir herramientas de medición (generalmente indicadores y feedback de sus interlocutores) que le permitan conocer el grado de calidad de su trabajo, si cumple los estándares exigidos por el proceso y el nivel de satisfacción de su cliente interno.
- Las funciones y responsabilidades deben ser explícitas y comunicadas para que todos sepan cómo actuar ante desviaciones, qué criterios utilizar, hasta dónde puede llegar u otros aspectos para la toma de decisiones adecuadas.

25. Indique como se puede mejorar la calidad de servicio hacia el cliente.

Respuesta esperada

El proveedor de servicio, debe buscar una retroalimentación que entregue información clara y fidedigna, para saber y descubrir qué opinan los clientes del servicio que reciben, (esto aplica tanto para el cliente interno como externo), obteniendo resultados que permitan evaluar y realizar acciones de mejora, así como establecer los requerimientos para la efectiva relación de servicio con el cliente.

26. Explique los 3 factores de Albretch que buscan la calidad en el servicio.

Respuesta esperada

El primero es la estrategia del servicio, para dirigir la atención hacia las verdades prioridades del cliente, la segunda; el personal operativo orientado hacia el cliente, con adecuada capacidad de respuesta y deseo de ayuda y la tercera son los sistemas basados en el trato amistoso al cliente

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
Diagnostica el estado de desarrollo de su equipo de acuerdo con diversas teorías.	1. Realiza un análisis respecto a las características propias del grupo de trabajo, determinando a qué definición se acercan más. (grupo o equipo)				
	2. Identifica en qué etapa se encuentra el equipo natural en cuanto al desarrollo.				
	3. Identifica acciones que permitan enfrentar o abordar aquellos aspectos que entorpecen la consolidación de la fase correspondiente.				
	4. Llega a acuerdo, con los integrantes del equipo natural, respecto de acciones que se podrían tomar para potenciar o consolidar la etapa en que se encuentran.				

Define las variables de clima aplicándolas a una situación.	5. EL Supervisor genera un contexto emocional que permite que las personas puedan plantear sus ideas, opiniones y puntos de vista.				
	6. Fomenta un ambiente grato y de crecimiento para todos los integrantes del equipo en la realización de las actividades.				
	7. El supervisor evalúa permanentemente el clima de su equipo y actúa reforzando aquellos aspectos que lo requieren				
Reconoce los distintos roles al interior de un equipo.	8. El supervisor puede distinguir los distintos roles que juegan los miembros de su equipo				
	9. El supervisor adapta su estilo a los distintos roles de los miembros del equipo para potenciar la efectividad de los miembros.				
Diagnóstica las necesidades de clientes internos y externos en una situación determinada.	10. El Supervisor reconoce los a sus clientes claves internos.				
	11. El Supervisor reconoce a sus proveedores claves internos.				
	12. El Supervisor actúa considerando los requerimientos de sus clientes claves internos.				
	13. Reconoce y cumple con sus deberes y responsabilidades como proveedor interno.				
Busca mejorar la calidad del servicio hacia el cliente interno o externo.	14. El supervisor conoce los intereses, preocupaciones y requerimientos de su cliente interno principal.				
	15. El supervisor solicita feedback de sus clientes para mejorar su relación y servicio.				
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

SOCIOS CCM



Una iniciativa de:

Con la asesoría experta de:

