



PAQUETES PARA ENTRENAMIENTO

CUADERNO DE EVALUACIÓN

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:



CONSEJO
MINERO

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
Evaluar el desempeño de las personas del equipo de trabajo	
2 MATRIZ DE EVALUACIÓN	6
3 EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS	9
4 PREGUNTAS Y RESPUESTAS ESPERADAS	17
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	23
(Ex ante y Ex post)	

1 | CUADERNO DE EVALUACIÓN

Evaluar el desempeño de las personas del equipo de trabajo

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. Explica los objetivos del sistema de gestión de desempeño de la compañía, el proceso, fases, en su implementación	X			Prueba conocimiento 1 - 2 - 3
2. Describe el rol de los actores, jefe y supervisado, en el proceso de gestión de desempeño explicitándolo que se espera en cada rol	X	X		Prueba conocimiento 4 -5 Pauta de evaluación 1 -2
3. Explica los objetivos del período en un lenguaje sencillo y cercano a los trabajadores	X	X		Prueba conocimiento 6 - 7 Pauta de evaluación 3 - 4
4. Determina las metas de desempeño individuales de acuerdo al conocimiento de cada una de las personas en conjunto y de acuerdo a los estándares de la compañía	X	X	X	Prueba conocimiento 8 - 9 - 10 Pauta de evaluación 5 - 6 - 7

5. Explica los objetivos de la fase de desempeño y evaluación	X			Prueba conocimiento 11- 12
6. Reconoce la diferencia entre la etapa de seguimiento y evaluación del desempeño	X			Prueba conocimiento 13
7. Implementa la fase de evaluación de acuerdo a los estándares de la compañía	X	X	X	Prueba conocimiento 14 – 15 Pauta de evaluación 8 – 9
8. Aplica metodologías o técnicas para evaluar el desempeño	X	X		Prueba conocimiento 16 -17 Pauta de evaluación 10 – 11
9. Reconoce la importancia de retroalimentar el desempeño	X	X	X	Prueba conocimiento 18 - 19 Pauta de evaluación 12 - 13 – 14
10. Realiza conversación de retroalimentación con sus trabajadores utilizando un lenguaje sencillo y adaptado a su interlocutor	X	X	X	Prueba conocimiento 20 -21 Pauta de evaluación 15- 16
11. Periódicamente realiza feedback a los miembros del equipo respecto del cumplimiento de sus metas	X	X	X	Prueba conocimiento 22 – 23 Pauta de evaluación 17- 18

12. Distingue la existencia de diversas causales respecto de problemas de desempeño de un trabajador	X			Prueba conocimiento 24 - 25
13. Aplica las metodologías para diagnosticar el bajo desempeño.	X	X		Prueba conocimiento 26 – 27 Pauta de evaluación 19 – 20 – 21
14. Aplica metodologías para la definición de acciones de mejoramiento.	X	X		Prueba conocimiento 28 - 29 Pauta de evaluación 22 – 23- 24 - 25
15. Realiza acciones de monitoreo del plan de mejoramiento u otro instrumento, de acuerdo a estándares de la compañía.	X	X		Prueba conocimiento 30 -31 Pauta de evaluación 26 – 27

3 | PREGUNTAS Y RESPUESTAS ESPERADAS

1. Describa cuál es el objetivo fundamental de la gestión del desempeño:

Respuesta esperada

Incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de éstos hacia los objetivos generales.

2. Indique y describa cada una de las 4 etapas del ciclo de gestión del desempeño:

Respuesta esperada

- a. Planificación: En esta etapa, se manifiestan claramente las expectativas y estándares de desempeño que se tendrán para el período de evaluación, definiendo el plan de trabajo u objetivos y metas y los valores o conductas que serán considerados.
- b. Seguimiento: Esta etapa se constituye para la revisión del estado de avance, se realiza a mitad del período. Su objetivo es evaluar el estado de avance, es decir verificar en conjunto cuál es el nivel de cumplimiento de metas,
- c. Evaluación: Se analizan los resultados obtenidos, en comparación con los pactados al inicio, y se realiza una valoración global de todo el proceso llevado a cabo por el evaluado.
- d. Retroalimentación: Momento del ciclo, posterior a la evaluación, en la cual el supervisor explicita logros y requerimientos de mejora al trabajador

3. De las siguientes afirmaciones marque aquella que describe mejor el desempeño una persona.

Respuesta esperada

- a. **El desempeño es el resultado final, concreto, palpable del esfuerzo de cada persona en la organización**
- b. El desempeño es el comportamiento regular de una persona en el puesto de trabajo
- c. El desempeño es el resultado de la evaluación de perfil de la persona
- d. El desempeño es el resultado del trabajo del equipo al que pertenece la persona

4. Las responsabilidades del supervisor en la Gestión del Desempeño son :

Respuesta esperada

- a. Proporcionar dirección,
- b. Proporcionar orientación,
- c. Proporcionar retroalimentación
- d. Proporcionar apoyo
- e. **Todas las anteriores**

5. Describa el rol del trabajador en la evaluación del desempeño-

Respuesta esperada

- Comprender los objetivos.
- Mantener una actitud abierta, participativa, receptiva y proactiva.
- Solicitar apoyo e información que requiere para lograr los resultados esperados.
- Comprometerse con el mejoramiento de su desempeño y responsabilizarse por su desarrollo.

6. La definición de objetivos y metas en el ciclo de desempeño es vital para el trabajador, explique porqué.

Respuesta esperada

Los objetivos y metas individuales son la expresión concreta de lo que debe hacer un trabajador para contribuir a los resultados del área.

7. ¿Cuál es la diferencia entre meta y objetivo?

Respuesta esperada

Objetivos y metas van unidos, el primero expresa lo necesario a alcanzar y la meta específica ese requerimiento.

8. De acuerdo a lo visto, indique al menos 4 dificultades que acarrea una meta mal formulada para una persona:

Respuesta esperada

- Falta de alineamiento, producto de interpretaciones diversas de lo qué hay que hacer y cómo hacerlo
- Ausencia de cobertura de tareas relevantes
- Pérdida de sentido de “contribución” a un propósito mayor: ¿Para qué hago lo que hago?
- Duplicidad de tareas
- Desmotivación

9. Una de las características claves de un buen objetivo es que sea Smart , indique cada una de las palabras que corresponden a este acrónimo :

Respuesta esperada

- Especifico
- Medible
- Alcanzable
- Realista
- Limitado en el tiempo

10. Describa los siguientes criterios para definir una meta: Alineada, Pertinente, Definida, Calidad.

Respuesta esperada:

ALINEADA	La meta debe estar alineada a los objetivos y desafíos para el año de la unidad de negocios.
PERTINENTE	El resultado esperado es pertinente a las funciones de la persona (una meta puede apuntar a un objetivo organizacional y el resultado esperado operacionalizar el aporte individual del trabajador)
DEFINIDA	Expresa el nivel de desempeño a alcanzar. Por tanto es medible, realista y desafiante y estar bajo el control y alcance del trabajador. La meta <u>no es</u> una conducta (ej. Trabajo en equipo, comunicación)
CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • El resultado esperado es desafiante y motivante • El resultado esperado es una acción con un resultado medible u observable. • El resultado esperado es alcanzable • El resultado esperado hace mención al plazo de cumplimiento

11. Indique el objetivo de la fase de seguimiento.

Respuesta esperada:

En el seguimiento se hace una especie de punto de control de cómo va el trabajo con relación a los objetivos definidos al principio del período.

12. Indique el objetivo de la fase de evaluación del desempeño

Respuesta esperada:

El foco de la evaluación de desempeño está en el cumplimiento de las metas, es decir en qué medida se logró lo acordado a inicio del período. Para ello, cada evaluador/jefe debe tener a mano los objetivos y metas de sus trabajadores y, en reuniones individuales, revisar con ellos los logros y no logros, respecto del “Qué y el Cómo”.

13. Indique la principal diferencia entre la fase de seguimiento y la de evaluación del desempeño.

Respuesta esperada

La fase de seguimiento se constituye para la revisión del estado de avance, se realiza a mitad del período, mientras que la etapa de evaluación se realiza al final del período y busca conocer en que medida se logró lo acordado a inicio del período.

14. En la fase de implementación de la evaluación del desempeño, es crítico dejar registro de los resultados, explique porqué.

Respuesta esperada

En esta fase es crítico dejar registrado los resultados, pues estos pueden ser utilizados por Recursos Humanos como insumo para decisiones de capacitación, compensación variable, compensación fija, desarrollo de carrera u otros.

15. En la fase de implementación de la evaluación del desempeño, resulta ser una práctica regular en las empresas el uso de protocolos que estructuran las conversaciones, describa algunos de los posibles pasos a realizar en una conversación de evaluación:

Respuesta esperada:

1. En el comienzo: genera una conversación inicial para “romper el hielo”, que permita generar un clima adecuado de confianza para empezar a hablar de modo relajado sobre temas importantes.
2. Proporcionar una visión general de la etapa y del proceso de gestión del desempeño, haciendo énfasis en la necesidad de que sea un ejercicio conjunto y donde se esté abierto al feedback sobre el rendimiento. Es importante recordarle al trabajador que su opinión es valiosa y necesaria.
3. En el desarrollo: se trata cada objetivo y meta acordada, mostrando lo obtenido en el período. En la preparación conviene preparar los modos específicos cómo se va a involucrar al trabajador. Se pueden preparar algunas preguntas del tipo: cómo se consiguió el resultado, se puede mantener la mejora, cómo se mejoró el trabajo de equipo, qué podría hacerse distinto, referencias acerca de los objetivos para el periodo siguiente, etc. A continuación, se tratarían los comportamientos, para ello es útil acceder a las evidencias recogidas durante el periodo.
4. En el final: se haría un breve resumen global, se pediría feedback al trabajador sobre cómo puede ayudarlo para mejorar su desempeño, y agradecerle su colaboración.

16. La evaluación de conductas tiene ciertos grados de complejidad debido a su subjetividad. Explique el método que facilita una mejor evaluación de conductas.

Respuesta esperada

El método es el registro de incidentes críticos o evidencias de comportamientos. Este método tiene por objetivo registrar los comportamientos de las personas en el seguimiento de su actuación de modo que sirvan de base para emitir juicios más sólidos a la hora de hacer el feedback

17. Describa el mecanismo a través de cual se pueden objetivar las conductas :

Respuesta esperada

El registro de evidencias: permite objetivar el juicio por medio de hechos, situaciones y ejemplos que le permiten a la persona comprender mejor de qué se está hablando y llevar al campo de lo objetivo aquello que puede parecer una percepción.

18. Explique lo que quiere decir que una retroalimentación sea específica.

Respuesta esperada

Específica al contrario de general (citar hechos ocurridos), implica apegarse a los hechos – basar la retroalimentación en lo que realmente se ve o escucha, en lo que la persona hace y en el resultado o efecto de lo que hace. La utilización de ejemplos reales de lo que haya sido bien hecho o de lo que necesita hacerse mejor es más útil que generalizaciones vagas.

19. Explique el objetivo de la fase de retroalimentación.

Respuesta esperada

Es la fase que permite asegurarse de que cada trabajador conoce cómo ha desempeñado su trabajo con relación a las expectativas de desempeño previamente establecidas.

20. Indique, al menos cinco características de una retroalimentación efectiva.

Respuesta esperada

1. Asignar un tiempo libre de interrupciones en un lugar apropiado, cómodo
2. Establecer un diálogo franco y abierto, evitando juicios personales
3. Invitar con tiempo a su evaluado a la reunión de retroalimentación y sugiera que se prepare para ella, proporcione orientaciones.
4. Retroalimentar primero los resultados positivos y, posteriormente, los aspectos a mejorar.
5. Expresar su retroalimentación en términos de conductas y no de juicios personales. Proporcione ejemplos
6. Identificar con el evaluado las causas y los obstáculos que impidieron el cumplimiento de los logros esperados y, de manera participativa, permítale al evaluado proponer soluciones y responsabilizarse de sus propios resultados de manera proactiva.
7. Ser muy específico con relación a los comportamientos que hayan causado los efectos no deseables y bajos resultados y sugiera conductas y estrategias que conduzcan a los resultados deseados.
8. Definir objetivos y propósitos para mejorar aquellos aspectos identificados durante la reunión. Establezca con su trabajador cómo mejorar y plazos

21. Describa al menos 3 características claves que debe tener una buena conversación de seguimiento (feedback) o de retroalimentación:

Respuesta esperada:

- a. Inmediato, o cercano en el tiempo al comportamiento observado, tanto para cambiar un rendimiento bajo, como para dar un refuerzo positivo de un alto rendimiento
- b. Percepción contrastada con hechos y comportamientos, no se trata de un juicio sin fundamentos
- c. Basado en el “hacer” de la persona no en su “ser”.
- d. Directo y específico sobre uno o varios comportamientos y que se asegure siempre el entendimiento
- e. Ofrecer, cuando sea posible, comportamientos alternativos y siempre encauzando el desempeño hacia el logro de los objetivos

22. La fase de seguimiento es crítica para el cumplimiento de las metas, de los siguientes aspectos, ¿cuáles se espera que ocurran en esta fase? Marque aquellos que están correctos.

Respuesta esperada

- **Jefe y Trabajador actualizan sus expectativas**
- **Jefe y trabajador identifican recursos necesarios o aspectos a potenciar en el trabajo conjunto**
- **Jefe y trabajador renuevan el compromiso sobre los desafíos a lograr**
- Jefe y trabajador cierran el proceso y acuerdan nuevas metas para el período

23. ¿En qué momento del proceso, el supervisor debe activar formalmente la etapa de seguimiento?

Respuesta esperada

En general esta etapa se realiza a mitad del periodo, a mediados de año, dependiendo del momento en que en cada organización se implementa el proceso de gestión del desempeño.

24. ¿Cuáles son las 4 potenciales causas del bajo desempeño? Describa cada una de ellas.

Respuesta esperada:

MOTIVACIÓN	¿Quiere el trabajador hacer su trabajo? ¿Está la tarea en línea con sus motivaciones intrínsecas? ¿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? ¿Ha recibido entrenamiento? ¿Puede hacer la tarea al nivel del estándar esperado?

25. ¿De las 4 causales del bajo desempeño, hay una que no está bajo el control absoluto de trabajador, cuál de ellas es?

Respuesta esperada

La causal de Proceso, pues esta alude a condiciones organizacionales, tales como: diseño del trabajo, descripción del puesto, claridad de las relaciones de interdependencia, disponibilidad de recursos

26. Para el análisis de la causa raíz del problema, el supervisor puede basarse en la siguiente información. Indique de las opciones a continuación, aquella que no es correcta.

Respuesta esperada

1. La última evaluación de desempeño,
2. Los registros de la etapa de seguimiento,
3. Registros de evidencias.
4. Otra información que pueda ser necesaria, por ejemplo, datos sobre licencias médicas, ausentismos, atrasos, incidentes de seguridad u otros relevantes.

5. Comentarios de pares del trabajador

27. Indique y explique brevemente los tres pasos para abordar el mejoramiento del desempeño de un trabajador.

Respuesta esperada

El primer paso es identificar cual es la causa raíz del problema, esta puede radicar en 4 aspectos. El segundo paso, una vez identificada la causa raíz, se analizará con el trabajador y se acordará con él, si es aquella, que ha preliminarmente identificado el supervisor, o es otra causal. El tercer paso, corresponde a la elaboración de un plan de mejoramiento o el acuerdo de acciones de mejoramiento

28. Para la construcción de las acciones de mejora del trabajador, ¿qué debe tener en cuenta el supervisor?

Respuesta esperada

- Las acciones deben ser posibles de realizar en el puesto de trabajo
- Las acciones deben ser concretas
- Si implica capacitación, se debe recurrir al equipo de recursos humanos para solicitar ayuda

29 . El análisis causal es crítico en el proceso de mejoramiento del desempeño, explique porqué.

Respuesta esperada

Una vez identificada la causa raíz, se analizará con el trabajador y se acordará con él, si es aquella, que ha preliminarmente identificado el supervisor, o es otra causal. Este ejercicio permite a ambas partes involucrarse en las causales que están afectando el bajo desempeño, entender el rol que juega cada uno y el supervisor podrá visualizar mejor que tipo de apoyo requiere el trabajador en particular.

30 . ¿Cuál es el objetivo de un plan de mejoramiento?

Respuesta esperada

El Plan de Mejoramiento de Desempeño tiene por objetivo abordar las brechas de desempeño presentadas para su disminución y cierre.

31. ¿Para qué se realiza el seguimiento del plan?

Respuesta esperada

El seguimiento del plan de mejoramiento se realiza según fechas acordadas y el supervisor de primera línea es irremplazable, pues se compromete en este ejercicio con el mejoramiento del desempeño de cada uno de los integrantes de su equipo.

4 | 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.

5 | RESUMEN EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS

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 lo requerido.
26% a 74%	Se observan los aspectos de acuerdo a lo requerido con baja frecuencia.
75% a 99%	Se observan los aspectos requeridos para ejecutar las labores con posibilidades de mejora.
100%	Se observan los aspectos requeridos y siempre son ejecutados de acuerdo a lo requerido para cumplir de manera efectiva las labores.

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
Describe el rol de los actores, jefe y supervisado, en el proceso de gestión de desempeño explicitándolo que se espera en cada rol.	1. Describe el rol de los actores en forma sencilla y clara				
	2. Muestra como trabajador y jefe son responsables del proceso a través de ejemplos simples				
Explica los objetivos del período en un lenguaje sencillo y cercano a sus trabajadores	3. Explica los objetivos del proceso a sus trabajadores cada vez que se requiere				
	4. Conecta los objetivos del proceso de evaluación del desempeño con los desafíos del área y de la organización				
Determina las metas de desempeño individuales de acuerdo al conocimiento de cada una de las personas y en conjunto con cada una de ellas.	5. Aprovecha las herramientas disponibles en la compañía para fijar las metas				
	6. Enmarca las metas de sus trabajadores en los desafíos del área				
	7. Sabe como desafiar a sus trabajadores en base al conocimiento de cada uno de ellos				

Implementa la fase de evaluación de acuerdo a los estándares de la compañía	8. El supervisor es riguroso en el cumplimiento de los plazos para la realización de la fase de evaluación				
	9. El supervisor implementa la fase de evaluación de acuerdo a los requerimientos establecidos por la compañía				
Aplica metodologías o técnicas para evaluar el desempeño	10. El supervisor mantiene un registro de las resultados de desempeño de sus trabajadores				
	11. El supervisor registra evidencias conductuales de los trabajadores				
Reconoce la importancia de retroalimentar el desempeño	12. El supervisor retroalimenta el desempeño de sus trabajadores				
	13. Valora las conversaciones de retroalimentación				
	14. La retroalimentación que realiza el supervisor es de calidad				
Realiza conversación de retroalimentación con sus trabajadores utilizando un lenguaje sencillo y adaptado a su interlocutor	15. Realiza conversaciones de retroalimentación y utiliza lenguaje sencillo, ejemplificando las situaciones				
	16. El supervisor se asegura que la retroalimentación haya sido comprendida por el trabajador, generando las condiciones para el intercambio de visiones				
Periódicamente realiza feedback a los miembros del equipo respecto del cumplimiento de sus metas	17. Retroalimenta a sus trabajadores de manera formal e informal				
	18. El Supervisor realiza feedback oportunamente, es decir después de ocurrido el evento o conducta sobre la cual realiza el comentario				
Aplica las metodologías para diagnosticar el bajo desempeño.	19. Reconoce un buen desempeño de otro que no lo es				
	20. Mantiene registros de situaciones de sus trabajadores que le permiten objetivar el desempeño				
	21. Analiza las causas del bajo desempeño de sus trabajadores				

Aplica metodologías para la definición de acciones de mejoramiento.	22. Utiliza la metodología para la definición de acciones de mejoramiento				
	23. Acuerda con sus trabajadores las acciones de mejoramiento				
	24. Reconoce que es posible mejorar el desempeño				
	25. Reconoce su rol en el mejoramiento del desempeño de los miembros de su equipo				
Realiza acciones de monitoreo del plan de mejoramiento u otro instrumento, de acuerdo a estándares de la compañía.	26. Sistemáticamente monitorea las acciones de mejoramiento de sus trabajadores				
	27. Aprovecha los instrumentos disponibles por la empresa para realizar el monitoreo del mejoramiento				

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 lo requerido.
26% a 74%	Se observan los aspectos de acuerdo a lo requerido con baja frecuencia.
75% a 99%	Se observan los aspectos requeridos para ejecutar las labores con posibilidades de mejora.
100%	Se observan los aspectos requeridos y siempre son ejecutados de acuerdo a lo requerido para cumplir de manera efectiva las labores.



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:

