



PAQUETES PARA ENTRENAMIENTO

CUADERNO DE EVALUACIÓN

Supervisor de Primera Línea

Módulo: Liderazgo

PFTSPL-05-01/V.1[PE01-M01/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
Liderazgo	
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 (Ex ante y Ex post)	22

1 | CUADERNO DE EVALUACIÓN

Liderazgo

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. Identifica los componentes centrales de la cadena de valor del negocio.	X			Prueba conocimientos 1 - 2 - 3
2. Define valor agregado del negocio.	X			Prueba conocimientos 4 - 5
3. Transmite los objetivos del área al equipo de trabajo.	X	X	X	Prueba conocimientos 6 - 7 - 8 Pauta de evaluación 1 - 2 - 3
4. Explica la planificación de su área de trabajo a su equipo de trabajo.	X	X		Prueba conocimientos 9 - 10 Pauta de evaluación 4 - 5
5. Explica conceptos de liderazgo y autoridad.	X			Prueba conocimientos 11 - 12
6. Explica los conceptos de poder e influencia y su complementariedad.	X			Prueba conocimientos 13 - 14 - 15
7. Reconoce la relevancia del ejercicio del liderazgo.	X	X		Prueba conocimientos 16 - 17 Pauta de evaluación 6 - 7

8. Explica los elementos constitutivos de la motivación de acuerdo a diversas teorías.	X			Prueba conocimientos 18 – 19
9. Comprende la importancia de la motivación del equipo de trabajo.	X	X	X	Prueba conocimientos 20 - 21 Pauta de evaluación 8 - 9
10. Aplica técnicas de motivación para mejorar el desempeño de las personas del equipo enfocándolo hacia el cumplimiento de las metas.	X	X		Prueba conocimientos 22 – 23 Pauta de evaluación 10 - 11
11. Apoya al equipo para el cumplimiento de objetivos.	X	X	X	Prueba conocimientos 24 – 25 Pauta de evaluación 12 - 13

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. Explique qué se entiende como Cadena de Valor y para qué se utiliza.

Respuesta esperada:

Es la representación, ideada por Michael Porter, en su Libro “Ventaja Competitiva”, de las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellos.

La cadena de valor se utiliza como herramienta de análisis estratégico para desagregar las actividades de una empresa permitiendo identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad

2. Defina, de manera breve, las etapas de Explotación y Desarrollo de la Cadena de Valor en minería.

Respuesta esperada

Exploración: La exploración minera es la etapa inicial de la actividad minera, consiste en identificar las zonas por donde se ubican los yacimientos de minerales que luego - dependiendo de su dimensión y composición - serán explotados en un proyecto minero.

Desarrollo: Corresponde a la etapa del modelamiento del yacimiento, identificación de las técnicas para explotación y la planificación de la extracción.

3. Defina, de manera breve, las etapas de Extracción y procesamiento de la Cadena de Valor en minería.

Respuesta esperada

Extracción: Dependiendo de la forma y de la localización de la mina, esta etapa se desarrolla en forma subterránea o a rajo abierto. En ambos casos las actividades involucradas son:

- Extracción del mineral por medios mecánicos (como explosivos o palas cargadoras en el caso de material suelto).
- Separación de las rocas consideradas mineral y los desechos no mineralizados.
- Chancado o trituración del mineral.
- Clasificación por tamaños del mineral por medio de rejillas.
- Re - trituración del mineral en caso de que el tamaño no sea el adecuado para las tareas de tratamiento.
- Extracción y transporte al lugar de acopio.
- Transporte hacia la planta de tratamiento.

Procesamiento: Esta etapa busca, por distintos medios, lograr que el mineral pueda ser comercializable. Para esto se recurre a distintos métodos, los cuales no sólo dependen del tipo de mineral, sino también del yacimiento, ya que cada mina tiene características propias.

4. Explique cómo aplicar el concepto de “Valor Agregado” en minería.

Respuesta esperada

Para aplicar el concepto de “valor agregado” en minería, se debe partir de la práctica en sí. Es decir, un yacimiento tiene un valor cuando de éste se extrae el material valioso, se procesa y se concentra. Ese producto tiene más valor, luego de pasar por todo ese proceso. Pero, además, es primordial entender que también el concepto de “valor agregado” se puede aplicar al desempeño de las labores diarias, lo que impactará en las actividades del equipo, permitiendo incrementar el conocimiento y toma de conciencia respecto de cuál es la contribución que realiza el área para obtención del producto final, favoreciendo su sentido de propósito e identidad.

5. Explique cómo aplicar el concepto de “Valor Agregado” a su área.

Respuesta esperada

El concepto de “valor agregado” se puede aplicar al desempeño de las labores diarias, lo que impactará en las actividades del equipo, permitiendo incrementar el conocimiento y toma de conciencia respecto de cuál es la contribución que realiza el área para obtención del producto final, favoreciendo su sentido de propósito e identidad.

6. Una de las recomendaciones para elaborar un discurso que permitirá proporcionar claridad en relación a los objetivos, es “Definir el objetivo de la información” y “Conocer lo más posible a su público”. Explique a qué se refieren ambas sugerencias.

Respuesta esperada

- Definir el objetivo de la información: Establecer qué se quiere transmitir, pensando en el público al cual se dirigirá. Es decir, definir las ideas fuerza o ideas centrales que se desea instalar en el público objetivo.
- Conocer lo más posible a su público: Preguntarse cómo el público entenderá lo que se dice, cómo lo interpretará y transmitirá al resto. Fijarse en las características del público (edades, situación económica, educación, intereses, preocupaciones y temores).

7. Una de las recomendaciones para elaborar un discurso que permitirá proporcionar claridad en relación a los objetivos, se sugiere “Elaborar un relato” y “Utilizar recursos complementarios”. Explique a qué se refieren ambos.

Respuesta esperada

- Elaborar un relato: Estructurar la intervención como un relato, con comienzo, final y momentos claves, en función de la idea fuerza que se quiere transmitir.
- Los argumentos (centrales y secundarios) deben jugar como elementos de ese relato.
- Utilizar recursos complementarios: Escoger recursos que alivianen el desarrollo del relato, como experiencias, analogías, imágenes, recuerdos comunes, etc.
- Recordar que todos los recursos son para facilitar la comunicación y no para complejizar lo dicho.

8. Nombre, al menos 5 de las 10 claves para la elaboración de un discurso.

Respuesta esperada

- a. Definir el objetivo de la información
- b. Conocer lo más posible a su público
- c. Reunir el máximo de información
- d. Definir los argumentos centrales y secundarios
- e. Elaborar un relato
- f. Utilizar recursos complementarios
- g. Pensar el tipo de lenguaje
- h. No se convierta en un vendedor
- i. Establecer un final atractivo
- j. Buscar “empatía”

9. Describa qué se entiende por objetivos y explique cómo su área contribuye a la organización.

Respuesta esperada

En términos generales los objetivos, representan la situación futura que se quiere alcanzar: responden a la pregunta ¿Qué se va hacer?. Estos, pueden clasificarse, en generales y específicos, formando parte de una jerarquía de acciones que se despliegan en un continuo de acuerdo a ciertas prioridades. Los objetivos del área, forman parte de una estrategia mayor de la compañía y contribuyen a su logro en los aspectos que corresponde al ámbito de especialización del área. Por tanto, éstos forman parte de la cadena de objetivos de la empresa que permiten sinérgicamente alcanzar el fin último.

10. Explique qué es el seguimiento de objetivos y sus características.

Respuesta esperada

Una vez definidos los objetivos, estos se materializarán producto de un conjunto de acciones que realizarán los distintos miembros del equipo. Para mantener el alineamiento en ellos, así como asegurarse de que su cumplimiento sea central, es que cada supervisor de primera línea realice un seguimiento de ellos, ya sea en forma semanal, mensual o trimestral. Cada supervisor debe definir la temporalidad para este seguimiento. Esto, en general, se realiza por medio de herramientas de control que permiten conocer en qué medida se avanza en el logro de los objetivos. Estas herramientas las organizaciones las tienen estandarizadas, si no, cada Supervisor puede elaborar una matriz de seguimiento de indicadores y su Carta Gantt para monitorear el cumplimiento de las actividades.

11. Defina Autoridad

Respuesta esperada

Autoridad: Las definiciones más convencionales de la palabra autoridad están asociadas al concepto del uso del poder para influenciar o hacer que algo se cumpla. Es entendida como la potestad que logra una persona sobre otros, es el derecho o poder, de ejercer el mando de hecho o de derecho.

12. Defina Liderazgo

Respuesta esperada

Liderazgo: Es la actividad que puede ser ejercida por cualquier persona, con el propósito de movilizar a otros en pos del bien común y la generación de progreso. Esto implica que en este ejercicio aquel que ejerce liderazgo, influye y se deja influir por otros produciendo un proceso de aprendizaje mutuo, para alcanzar un nuevo estado de desarrollo.

13. Explique brevemente la noción de poder.

Respuesta esperada

Cuando hablamos de poder, y simplificando el concepto, estamos hablando de una relación social en la cual una de las partes determina el comportamiento de la otra parte. Uno manda, otro obedece; uno toma las decisiones, el otro lo sigue. En el ejercicio del poder, una de las partes tiene la capacidad o la posibilidad de producir cambios en la conducta, en la acción de otras personas.

14. Explique el concepto de influencia

Respuesta esperada

La Influencia, corresponde a la fuerza que posee el una persona sobre otros para inducir el cambio en ellos, incluyendo cambios en comportamientos, actitudes y valores. En este sentido, la influencia, requiere la legitimación por parte de los seguidores del poder de aquella persona.

15. A qué se refiere la siguiente afirmación: el enfoque de poder-influencia, se materializa bidireccionalmente.

Respuesta esperada

En el ejercicio del liderazgo, el enfoque de poder-influencia, se materializa bidireccionalmente, es decir, líder y seguidores se afectan mutuamente. Este aspecto diferencia al liderazgo del ejercicio del poder tradicional, pues en este se privilegia la influencia en la dirección Jefe -seguidor.

16. Explique por qué Liderazgo y Autoridad son necesarios en contextos laborales.

Respuesta esperada

La Autoridad ordena, clarifica, protege, genera las condiciones para el trabajo del grupo, asume la responsabilidad por los productos y los resultados. El liderazgo, influye, motiva, involucra, inspira la consecución de los resultados.

16. ¿Por qué es relevante el liderazgo?

Respuesta esperada

El liderazgo, es la actividad que puede ser ejercida por cualquier persona, con el propósito de movilizar a otros en pos del bien común y la generación de progreso. Esto implica que en este ejercicio aquel que ejerce liderazgo, influye y se deja influir por otros produciendo un proceso de aprendizaje mutuo, para alcanzar un nuevo estado de desarrollo.

17. Explique qué se entiende por Motivación.

Respuesta esperada

La motivación humana se define como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos.” Koenes, (1996). Así mismo, Amorós, E. (2007), define la Motivación Laboral como “las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.”

18. Defina, brevemente los niveles descritos en la pirámide de motivación de Maslow.

Respuesta esperada

En el nivel uno, se encontrarían las necesidades primarias para la subsistencia del individuo, llamadas también necesidades fisiológicas como comer, beber y dormir; laboralmente se consideraría un salario y condiciones laborales mínimas.

El segundo nivel corresponde a la necesidad de protección y seguridad, en el aspecto laboral equivale a las condiciones de seguridad laborales, estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo.

El tercer nivel se refiere a las necesidades sociales como vinculación, cariño, amistad, etc., y en el ámbito del trabajo son las posibilidades de interactuar con otras personas, el compañerismo, relaciones laborales.

El cuarto nivel corresponde a las necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus que en el ámbito del empleo sería el poder realizar tareas que permitan un sentimiento de logro y responsabilidad, recompensas, promociones y reconocimiento.

Finalmente, el nivel más alto implica la autorrealización personal que, si lo vemos desde el punto de vista laboral, se referiría a la posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y creatividad.

19. Defina y explique cómo se relaciona con el ámbito laboral cada uno de los 5 niveles de la motivación descritos por Maslow.

Respuesta esperada

En el nivel uno, se encuentran las necesidades primarias para la subsistencia del individuo, llamadas también necesidades fisiológicas como comer, beber y dormir; laboralmente se consideraría un salario y condiciones laborales mínimas.

El segundo nivel corresponde a la necesidad de protección y seguridad, en el aspecto laboral equivale a las condiciones de seguridad laborales, estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo.

El tercer nivel se refiere a las necesidades sociales como vinculación, cariño, amistad, etc., y en el ámbito del trabajo son las posibilidades de interactuar con otras personas, el compañerismo, relaciones laborales.

El cuarto nivel corresponde a las necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus que en el ámbito del empleo sería el poder realizar tareas que permitan un sentimiento de logro y responsabilidad, recompensas, promociones y reconocimiento.

Finalmente, el nivel más alto implica la autorrealización personal que, si lo vemos desde el punto de vista laboral, se referiría a la posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y creatividad.

20 . ¿Por qué es importante la motivación en el ámbito laboral?

Respuesta esperada

Porque es una herramienta que permite lograr objetivos y metas determinadas, ya que, representa un fenómeno humano universal de gran importancia para las personas y la sociedad. La motivación es un elemento trascendental del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo para el logro de los objetivos. Las últimas tendencias han demostrado que un trabajador motivado tiene un mejor resultado en el logro de los objetivos, mayor creatividad, así como iniciativa propia que le permiten transmitirla al cliente.

21. De acuerdo a lo planteado por Mc Clelland es posible distinguir tres tipos de motivación, indique cuáles son estas e indique, al menos 2 características de esas personas.

Respuesta esperada

- Motivación de logro: Lleva a imponerse elevadas metas que alcanzar. Tienen una gran necesidad de ejecución, pero muy poca de afiliarse con otras personas.
- Características: Deseo de la excelencia, Trabajo bien realizado, Acepta responsabilidades, Necesita feedback.
- Motivación de poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos y a obtener el reconocimiento por parte de ellas.
- Características: Le gusta que le consideren importante, Quiere prestigio y Status, Le gusta que primen sus ideas, Suele tener mentalidad política.
- Motivación de afiliación: Necesidad de formar parte de un grupo.
- Características: le gusta ser popular, le gusta el contacto con los demás, le disgusta estar solo, se siente bien en equipo, le gusta ayudar a otra gente

22. Describa , brevemente, las siguiente técnicas de motivación:

- Ofrecer oportunidades de desarrollo y autorrealización.
- Reconocer los logros.
- Mostrar interés por todos los integrantes del equipo.

Ofrecer oportunidades de desarrollo y autorrealización: Consiste en ofrecer oportunidades o posibilidades de autorrealización, logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal. Para ello se puede delegar mayor autoridad, otorgar mayores responsabilidades, poder de decisión, facultades, autonomía, nuevos retos, nuevas tareas o funciones, nuevas oportunidades para que expresen su creatividad, entre otros.

Reconocer los logros: Una táctica de motivación consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos. Para ello se puede recompensar económicamente los buenos desempeños, elogiar el trabajo realizado, o entregar reconocimiento ante los compañeros,

por ejemplo, a través de una ceremonia en donde se premie a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un periodo de tiempo.

Mostrar interés por todas los integrantes del equipo: Esto es mostrar interés por las acciones, logros o problemas; no sólo por lo que suceda dentro del ámbito de la empresa, sino también, por lo que pueda suceder en su vida personal. Para ello se puede preguntar y aconsejar, si así se requiere, sobre problemas personales, apoyar en sus metas personales o de desarrollo, por ejemplo, dando tiempo y permiso para estudiar, o incluso financiar parte de éstos.

23. Indique y explique, al menos 4 acciones que permiten generar motivación en el ámbito laboral:

Respuesta esperada

- Ofrecer oportunidades de desarrollo y autorrealización: Consiste en ofrecer oportunidades o posibilidades de autorrealización, logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal. Para ello se puede delegar mayor autoridad, otorgar mayores responsabilidades, poder de decisión, facultades, autonomía, nuevos retos, nuevas tareas o funciones, nuevas oportunidades para que expresen su creatividad, entre otros.
- Reconocer los logros: Una táctica de motivación consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos. Para ello se puede recompensar económicamente los buenos desempeños, elogiar el trabajo realizado, o entregar reconocimiento ante los compañeros, por ejemplo, a través de una ceremonia en donde se premie a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un periodo de tiempo.
- Mostrar interés por todas los integrantes del equipo: Esto es mostrar interés por las acciones, logros o problemas; no sólo por lo que suceda dentro del ámbito de la empresa, sino también, por lo que pueda suceder en su vida personal. Para ello se puede preguntar y aconsejar, si así se requiere, sobre problemas personales, apoyar en sus metas personales o de desarrollo, por ejemplo, dando tiempo y permiso para estudiar, o incluso financiar parte de éstos.
- Generar compromiso con la empresa: Para esto, se debe hacer que las personas se sientan comprometidas e identificadas con la empresa. Para ello se debe provocar que se sienta a gusto trabajando y que considere parte fundamental en el desarrollo de la compañía. Por ejemplo, otorgar mayores responsabilidades, facultades y autonomía y limitar la supervisión.
- Hacer sentirse útiles y considerados: Provocar que el trabajador se sienta útil, considerado y que sienta que es importante y tomado en cuenta por la empresa. Para ello se debe otorgar una mayor participación, por ejemplo, permitiendo que se expresen ideas u opiniones, incentivando a que nos den sus sugerencias, por ejemplo, a través de encuestas, que además de hacer sentirse útiles y considerados, se logra obtener sugerencias valiosas para el negocio.
- Evitar la monotonía: Es decir, que los individuos no “caigan” en la rutina de tener que cumplir siempre las mismas funciones o realizar siempre las mismas tareas. Para ello se puede establecer rotación de puestos, dar nuevas funciones, aumentar las tareas requeridas para su puesto, etc.
- Generar oportunidades de relacionarse con los compañeros: Otra forma de motivar, consiste

en brindar a los individuos posibilidades y oportunidades para que tengan una mayor relación con sus compañeros. Para ello se sugiere crear subgrupos o equipos de trabajo dentro del equipo natural (que además dará identidad y un sentido de pertenencia diferente), así como organizar actividades, eventos o reuniones sociales.

- Entregar buenas condiciones de trabajo: Consiste en procurar y estar atentos para que el trabajador tenga condiciones laborales que le entreguen tranquilidad. Por ejemplo, que se cuente con una remuneración acorde al mercado y las responsabilidades del cargo, con beneficios como con seguros y con todos lo que obliga la ley, es decir, con buenas estándares de compensaciones.
- Ofrecerle un buen clima de trabajo: Es fundamental crear un grato ambiente laboral en donde todos se sientan a gusto, bien tratados y con las comodidades necesarias. Para ello se debe contar con una buena infraestructura, instalaciones amplias, baños limpios, sillas cómodas, ventilación adecuada, entre otros aspectos relacionados.
- Establecer metas y objetivos: Tener metas u objetivos es otra estrategia que permite motivar. Pero para que esta técnica de resultado, se debe asegurar de que las metas se perciban como desafiantes, pero alcanzables, es decir, que sean “reales”. Se debe procurar que todos los integrantes del equipo aceptarán las metas y se comprometerán con ellas. Las metas específicas incrementan el desempeño, y las metas difíciles, cuando son aceptadas, dan como resultado un mayor desempeño, que con las metas fáciles.

24. Explique por qué es importante el cumplimiento de los objetivos del área, por ejemplo, de un programa de planificación.

Respuesta esperada

Los objetivos del área, forman parte de una estrategia mayor de la compañía y contribuyen a su logro en los aspectos que corresponde al ámbito de especialización del área. Por tanto, éstos forman parte de la cadena de objetivos de la empresa que permiten sinérgicamente alcanzar el fin último.

25. Describa qué se entiende por objetivos y explique cómo su establecimiento contribuye a las organizaciones.

Respuesta esperada

En términos generales los objetivos, representan la situación futura que se quiere alcanzar: responden a la pregunta ¿Qué se va hacer? Estos, pueden clasificarse, en generales y específicos, formando parte de una jerarquía de acciones que se despliegan en un continuo de acuerdo a ciertas prioridades. Los objetivos del área, forman parte de una estrategia mayor de la compañía y contribuyen a su logro en los aspectos que corresponde al ámbito de especialización del área. Por tanto, éstos forman parte de la cadena de objetivos de la empresa que permiten sinérgicamente alcanzar el fin último.

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
Transmite los objetivos del área al equipo de trabajo	1. El supervisor se muestra proactivo para comprender la relación entre los objetivos de su área y los de superintendencia				
	2. El supervisor transmite los objetivos al equipo en un lenguaje cercano y sencillo				
	3. El supervisor construye un relato considerando las características de los distintos miembros del equipo				
Explica la planificación de su área de trabajo a su equipo de trabajo	4. El supervisor transmite en un lenguaje cercano y sencillo la planificación del área				
	5. El supervisor transmite la información, a su equipo de trabajo, respecto a la planificación de su área respondiendo a las preguntas y asegurándose su comprensión				
Reconoce la relevancia del ejercicio del liderazgo	6. El supervisor utiliza distintas técnicas de influencia para movilizar a su equipo.				
	7. El supervisor ejerce liderazgo en pos del desarrollo de aprendizajes en el equipo				

Comprende la importancia de la motivación del equipo de trabajo	8. El supervisor motiva al equipo para impulsar su desempeño				
	9. El supervisor motiva al equipo para que este se sienta mejor				
Aplica técnicas de motivación para mejorar el desempeño de las personas del equipo enfocándolo hacia el cumplimiento de las metas	10. Utiliza técnicas de motivación cuando comunica las metas a su equipo.				
	11. Adapta las técnicas de motivación dependiendo del clima y los interlocutores para el logro del cumplimiento de metas.				
Apoya al equipo para el cumplimiento de objetivos.	12. El supervisor organiza las actividades para el cumplimiento del programa de planificación establecido.				
	13. Orienta o ajusta las actividades del equipo para el logro de los objetivos.				
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:

