



PAQUETES PARA ENTRENAMIENTO

CUADERNO DEL INSTRUCTOR

Supervisor de Primera Línea

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

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

Una iniciativa de:



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

MÓDULO: APOYAR EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO DE TRABAJO

5

1	NOCIONES SOBRE DESARROLLO DE COMPETENCIAS	7
1.1	Competencias y Gestión por Competencias	9
1.2	Tipos de competencias	11
1.3	Descripción y graduación de competencias	12
1.4	Desarrollo de Competencias	13
1.5	Evaluación de competencias: Cómo diagnosticar brechas de competencias	15
1.5.1	Entrevista de incidentes críticos	17
1.5.2	Autoevaluación (Evaluación jefatura/ Evaluación de otros)	17
1.5.3	Observación directa del desempeño y resultados	17
1.5.4	Trabajo especialmente asignados	18
1.5.5	Pruebas escritas	18
1.5.6	Una segunda herramienta es la Evaluación del Desempeño	21
1.5.7	Una tercera herramienta es el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)	23
1.6	Nociones sobre potencial de desarrollo	24
1.7	Actividad 1: Competencias laborales	25
2	GESTIONAR LA FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES	30
2.1	Acciones de desarrollo	30
2.2	Capacitación y Entrenamiento	31
2.3	El Desarrollo de Carrera	31
2.4	La Movilidad	33
2.5	Responsabilidades en el Desarrollo de Carrera	34
2.5.1	Rol del Trabajador	34
2.5.2	Rol del Supervisor	34
2.6	Otras oportunidades de Desarrollo: Aprendizaje en el puesto de trabajo	35
2.7	Conversaciones de Desarrollo	36
2.8	Rol de la jefatura en el Desarrollo	37
2.9	Actividad N°2: Oportunidades de desarrollo	39
3	TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJES	44
3.1	Instrumentos para la Verificación de la transferencia	44
3.1.1	La muestra de trabajo	45
3.1.2	El caso de la Entrevista	45
3.1.3	Requerimientos de la certificación por competencia	45
3.2	Actividad 3: Transferencia de aprendizaje y modelo de desarrollo de carrera	47
4	FUENTES DE INFORMACIÓN	52

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

El desarrollo de competencias se entiende hoy en día como un requerimiento vital para mantener actualizadas el saber hacer de las persona respecto de un rol así como respecto del entorno organizacional, integrando la vida laboral y personal. El concepto de competencia es holístico. En este módulo se abordarán la conceptualización del mismo así como las herramientas para su desarrollo, enfocándose en el rol del supervisor de primera línea y su actuación en este proceso respecto de sus trabajadores.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	APRENDIZAJES ESPERADOS
Las brechas y necesidades de desarrollo de competencias en las personas del equipo son identificadas de acuerdo a estándares de la industria y a la normativa vigente	<ul style="list-style-type: none"> Reconocer modelos de desarrollo de carrera y los criterios asociados para su implementación. Diagnosticar brechas de competencias y reconoce fortalezas de su personal a cargo. Gestionar la formación de los trabajadores considerando su nivel de desarrollo de competencias y perfiles de cargo en concordancia con el modelo de desarrollo de carrera y/o procedimientos de la compañía.
Las actividades de desarrollo de las personas del equipo de trabajo son coordinadas de acuerdo a estándares de la industria y a la normativa legal vigente	<ul style="list-style-type: none"> Reconocer los requerimientos de competencias o habilidades de acuerdo al procedimiento establecido para los cargos de su área Reconocer y diferenciar las capacidades de los miembros del equipo para promover a posiciones de mayor responsabilidad Utilizar las distintas oportunidades de desarrollo disponibles para potenciar a su equipo

<p>La transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo por parte de las personas del equipo de trabajo es verificada de acuerdo a estándares de la industria y a la normativa legal vigente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar su visión sobre fortalezas y oportunidades de desarrollo a cada uno de las personas que integran el equipo de trabajo. • Verificar la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo
--	---

1. NOCIONES SOBRE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

APRENDIZAJES ESPERADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica los requisitos mínimos y las competencias claves de los cargos de su área • Identifica las diferencias entre los distintos tipos de competencias: técnicas, funcionales, distintivas • Reconoce el potencial de crecimiento de las personas
-------------------------------	--

Bajo el término competencia, generalmente se engloban varios conceptos: conocimientos, habilidades, destrezas. Así mismo, se habla de competencias técnicas, distintivas, conductuales, funcionales, de gestión.

Para Spencer y Spencer, el concepto de competencia se refiere a una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionado con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en el trabajo.

Por característica subyacente se entiende que la competencia es la parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Que la competencia esté causalmente relacionada, quiere decir que origina o anticipa el desempeño. Por estándar de efectividad, se alude a que la competencia, predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o un estándar.

Spencer y Spencer, no hablaron de competencia como comportamiento, sino como características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento. Según el modelo ideado por ellos, se identifican seis grupos de competencias genéricas.

Grupos	Competencias Genéricas
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado • Atención al orden , calidad y perfección • Búsqueda de información
Competencia de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal • Orientación al cliente
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia • Conciencia organizativa • Construcción de relaciones
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de otros • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal • Trabajo en grupo y cooperación • Liderazgo de grupos

Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico • Pensamiento conceptual • Capacidad técnica, profesionales y directivas
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Auto control • Confianza en sí mismo • Flexibilidad • Hábitos de organización

Tabla 1: Clasificación de Competencias laborales según Spencer y Spencer

Ambos autores introdujeron el concepto del Iceberg, en el que, muy gráficamente, dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas, conocimientos, habilidades, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.



Ilustración 1: Iceberg de competencias Spencer y Spencer

Posteriormente otros autores, nominaron las competencias como comportamientos (Lucia y Lepsinger, 1999). El valor de este enfoque es que permite definir ejemplos para su detección y evaluación y al mismo tiempo, permite tratar los comportamientos como desarrollables.

El concepto de competencias, hoy en día, se refiere comúnmente a los comportamientos de las personas en situación de trabajo.

Considerando estas definiciones, se entiende que las competencias consisten en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño “excelente” en un puesto de trabajo. Estas competencias quedarían relacionadas, causalmente, con el desempeño en el

puesto de trabajo, de tal manera que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos permiten predecir unas conductas concretas que a su vez predicen el desempeño (Hooghiemstra, 1992).

Dado lo anterior, un gran número de empresas hoy gestionan el desarrollo de sus trabajadores por competencias. Para ello utilizan distintos modelos de desarrollo, métodos y tecnologías, procesos y procedimientos. En todos ellos, no sólo el equipo de Recursos Humanos juega un rol clave, sino que la jefatura directa, se transforma en el articulador y promotor del desarrollo de sus trabajadores.

1.1 Competencias y Gestión por Competencias

Una primera nota característica, en el concepto de competencia, es que comporta todo un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de saber hacer y saber estar para el ejercicio de su rol. El dominio de estos saberes lo hacen capaz de actuar con eficacia en diversas situaciones.

Para Hay Group, una competencia es el conjunto de características de un individuo que se expresan a través de conductas que diferencian el desempeño superior del típico en un puesto, rol o situación determinada. Estas características están asociadas a conductas que se observan:

- en diversidad de situaciones.
- con mayor frecuencia, y,
- con mejores resultados

Por tanto, las competencias implican un saber hacer, que permite ser competente en diversas situaciones y contextos. Las competencias por tanto se muestran en un contexto particular, y es en ese contexto donde se despliegan flexiblemente los recursos para enfrentar situaciones determinadas. Por tanto, ante diversos contextos un individuo competente proporcionará una respuesta contextualizada a la propia situación y será efectivo en su resultado.

Entender las competencias como comportamientos, permite concluir que éstas pueden ser adquiridas a lo largo de toda la vida activa, constituyendo, por tanto, un factor de flexibilidad y de adaptación a la evolución de las tareas y funciones de los individuos.

Según la autora Levy Leboyer, las competencias son:

- Una lista de comportamiento que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación.
- Las competencias presentan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir bien los objetivos profesionales fijados.

Otra definición de competencias laborales muy similar a la que plantean el autor anterior es que la competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando:

- Sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas.
- Realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.

De esta forma, los componentes de las competencias son:



Diagrama 1: Componentes de las competencias

Para llevar a cabo un comportamiento, que permita a un trabajador obtener resultados buenos o excelentes en su actividad laboral, lo primero que dicho trabajador necesita poseer son los conocimientos que exige su trabajo (Saber). Adicionalmente, deberá aplicar estos conocimientos a los problemas concretos que, día a día, se presentan en el trabajo; es preciso que la persona posea un conjunto de habilidades y/o destrezas (Saber Hacer).

Sin embargo, no es suficiente con que la persona tenga los conocimientos y las habilidades y/o destrezas exigidas por su trabajo. Casi todos desarrollamos nuestra actividad laboral dentro de una organización, con una cultura y unas normas de comportamiento específicas y concretas, por ello, es preciso que los comportamientos del trabajador se adapten a esa cultura y a esas normas, tanto de la organización en general, como de su grupo en particular. En definitiva, lo que surge es un aspecto relacionado con las actitudes y los intereses que se van a reflejar en el Saber Estar de la persona.

Por último, todo lo anterior, aún siendo necesario, no es suficiente para que la persona lleve a cabo los comportamientos exigidos por su trabajo; además, es preciso que la persona esté motivada para hacerlo. Estamos hablando del Querer Hacer, indispensable para llevar a cabo cualquier comportamiento voluntario.

Aunque las competencias son individuales, son necesarias para las empresas. El punto de unión entre ambas es: las competencias claves de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales. Por eso es importante, para la empresa, administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales.

De estas conclusiones surge la Gestión por Competencias, la que tiene particular incidencia en la gestión de los recursos humanos. Esta representa un modelo de gestión de personas que tiene como objetivo **alinear los comportamientos a la estrategia del negocio**.

Desde esta óptica se le suele definir como un “modelo de gestión que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización” (Cruz y Vega, 2001: 10).

Este modelo de gestión ha evidenciado hasta ahora en aquellas empresas que lo han implantado, que las competencias pueden convertirse en ventajas competitivas para las organizaciones y en factor de empleabilidad para los trabajadores. Entre otras razones, la gestión por competencias permite:

- Alinear las contribuciones del talento humano hacia las necesidades estratégicas de la organización.
- Administrar los activos intelectuales de la organización a través de los perfiles de cargos.
- Evaluar el desempeño sobre la base de los resultados e identificar al personal que requiere desarrollo para un “desempeño superior” en la organización.
- Determinar la desviación o “brecha” entre los aspirantes y los perfiles de cargos que ocupan y el esfuerzo necesario de formación para reducirla.

La implantación de un modelo de competencias va más allá de la adopción del concepto teórico dentro de una organización, implica integrar la teoría y la práctica al contexto y cultura de la organización, incluyendo tanto la administración de los perfiles de cargos, como la formación y evaluación de las personas que ocupan los cargos. Por tanto, una organización debe conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada uno de sus empleados puede ofrecer.

1.2 Tipos de competencias

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

- Competencias básicas: son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación

numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

- Competencias conductuales: son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.
- Competencias Técnicas: denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecida por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

1.3 Descripción y graduación de competencias

Dado que las competencias son contextuales, a medida que se asciende o desciende en la estructura organizacional, y según el punto de partida, las competencias cambian en su contenido o cambia el grado en que son necesarias.

Por ejemplo, la competencia innovación, puede tener un grado y contenido muy distinto para un ejecutivo, que para un operador, o la competencia capacidad de aprendizaje, será distinta en su contenido para un profesional joven y para un ejecutivo de primer nivel.

Para reconocer estas diferencias las competencias, pueden variar en sus contenidos en función del rol: Ejecutivo, profesional, operador, y en el nivel de desarrollo requerido.

La descripción de grados y contenidos, permite precisar que debe “saber –hacer” la persona en el contexto particular.

Para describir y graduar las competencias se requiere:

- Agrupaciones de comportamientos/conductas observables y medibles (4 ó 5)
- Expresarse como objetivos de mejora
- Los niveles son acumulativos
- Contemplan indicadores de comportamiento

Ejemplos de significado de niveles:

1	Elemental
2	Medio
3	Avanzado
4	Excelente

1	Necesita supervisión
2	Actúa de forma autónoma
3	Proporciona guía
4	Innova

Tabla 2: Niveles de competencias

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

Tabla 3: Ejemplo de descripción en niveles para la Competencia "Relación con el cliente interno"

La descripción y graduación de competencias es muy útil para el supervisor de primera línea, pues le permitirá evaluar con mayor precisión el nivel en que se encuentra un trabajador y al mismo tiempo, definir las acciones de desarrollo necesarias para cerrar brechas o impulsar nuevas competencias en función de requerimientos futuros de algún puesto de trabajo o dado el potencial observado de un trabajador.

En general, las compañías cuentan con estas descripciones y graduaciones, por lo cual el Supervisor deberá ceñirse al procedimiento interno para utilizarlas.

1.4 Desarrollo de Competencias

La competencia es distinta a la capacidad, por tanto, poseer unas capacidades no significa ser competente. Es decir, la competencia no reside en los recursos (capacidades) sino en la movilización misma de los recursos. Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos y utilizarlos en forma efectiva. Por esto hemos indicado anteriormente, que las competencias son contextuales, pues la persona pondrá en juego sus recursos en una situación particular.

Las competencias al definirse como comportamientos, permiten incluir el concepto de desarrollo, lo que le facilita a las empresas ir alineando los comportamientos con la estrategia del negocio

Según la autora Levy-Leboyer (1997) hay tres formas de adquirir y desarrollar las competencias:

- En la formación previa, antes de la vida activa y fuera del contexto del trabajo.
- A través de cursos de formación continua, durante la vida activa.
- Por el ejercicio mismo de una actividad profesional, mediante la vida activa.

En relación con la última forma, la autora argumenta que “las experiencias obtenidas de la acción, de la asunción de responsabilidad real y del enfrentamiento a problemas concretos, aportan realmente competencias que la mejor enseñanza jamás será capaz de proporcionar”.

De esta forma, el trabajo, las funciones y responsabilidades que la persona adquiere y desarrolla, le permiten ir incrementando, y profundizando su saber - hacer. Sin embargo, para que esto ocurra, es importante que tanto la organización como las jefaturas, actúen alineados en este proceso.

En general, cuando se habla de desarrollo se entiende capacitación y hoy en día cada vez es más relevante y evidente que el verdadero aprendizaje se produce en la acción, en puesto de trabajo.

Hoy en día se habla del **modelo de aprendizaje 70:20:10**, proceso de desarrollo basado en las investigaciones realizadas por Michael M.Lombardo y Robert W.Eichinger que, según sus criterios, el desarrollo del individuo se distribuye conforme a las siguientes proporciones:

- El individuo emplea aproximadamente un **70%** del tiempo en desarrollarse gracias a las experiencias en el trabajo, las tareas y resolución de problemas.
- Alrededor del **20%** del tiempo lo adquiere durante los procesos de observación del entorno, trabajando con pares, coaches o mentores.
- Alrededor de un **10%** de su tiempo de aprendizaje lo emplea en la realización de cursos o mediante la lectura, e learning otros dispositivos de formación tradicional.

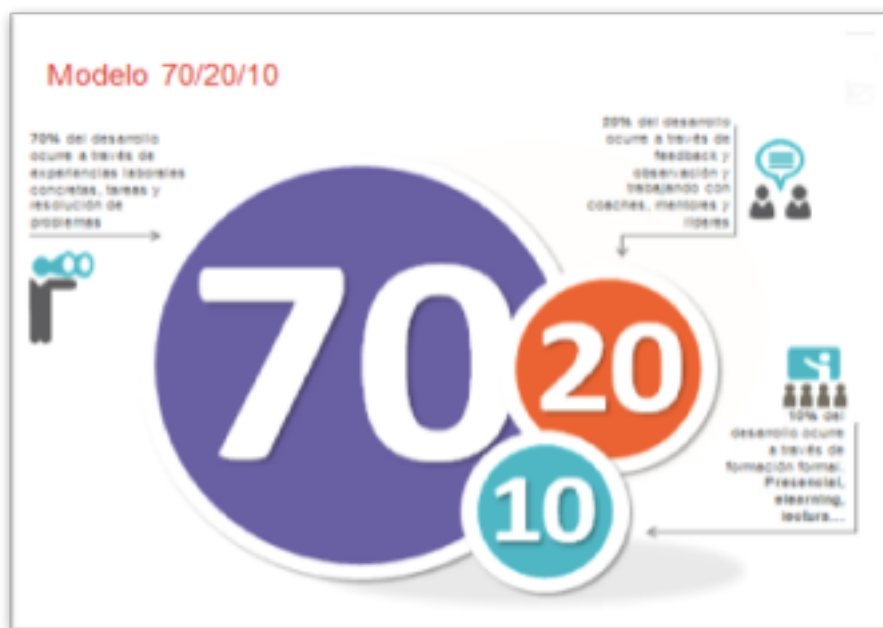


Diagrama 2: Modelo 70/20/10

1.5 Evaluación de competencias: Cómo diagnosticar brechas de competencias

A lo largo de la vida laboral, la presencia de la evaluación del sujeto responde a distintas finalidades. No obstante, la evaluación tendría dos finalidades u objetivos básicos: uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, contribuye al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral. Con este fin, se busca conocer el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo. Desde el punto de vista administrativo, sirve a la selección del personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo de la organización, a la toma de decisiones sobre incrementos salariales o la puesta en marcha de acciones formativas, entre otros propósitos.

En el siguiente cuadro, se muestra la utilidad de la evaluación de competencias para tres agentes:

Para la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Para fundamentar la planificación de los recursos humanos. • Como base para la selección de nuevo personal. • Como parte de la evaluación de personal. • Para informar a la dirección sobre las actividades del personal. • Como base para la adopción de criterios en materia de políticas de personal (motivación, promoción, salario, corrección de deficiencias en el trabajo, etc.). • Como forma de determinar el grado de integración del personal con las finalidades y con la cultura de la organización. • Para motivar al trabajador hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa. • Para propiciar la comunicación jefe-subordinado acerca del puesto de trabajo y de la realización de las tareas propias del mismo. • Para identificar necesidades de capacitaciones y desarrollo personal.
Para los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Para conocer su situación en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo que ocupa. • Como punto de referencia para identificar competencias que deben mejorarse o desarrollarse. • Para comprobar que sus competencias laborales son apreciadas por la organización. • Como medio para lograr una mejor situación dentro de la compañía (promoción, mayores beneficios, incentivos, etc.)

Para los supervisores	<ul style="list-style-type: none"> • Como vía para una evaluación sistemática de las personas. • Como medio de comprobar que el desempeño de los trabajadores contribuye a los fines y metas de la organización. • Para valorar el potencial de las personas y lo que puede esperarse de ellas. • Para la adopción de decisiones imparciales a la hora de determinar incrementos salariales, ascensos, traslados, etc. • Como apoyo para lograr mejores relaciones y comunicaciones con sus subordinados.
-----------------------	--

Las organizaciones disponen de distintas herramientas, instrumentos y procesos que permiten diagnosticar brechas en los trabajadores. Algunas de ellas están más desarrolladas que otras, en estos aspectos, pero en la mayoría de las organizaciones el supervisor de primera línea podrá encontrar ayuda para evaluar brechas de conocimientos y competencias para orientar el desarrollo de sus trabajadores.

Las brechas de competencias pueden ser detectadas mediante la evaluación. Esta se define como el proceso de recolección de evidencias con el fin de formarse un juicio sobre las competencias en relación con un perfil profesional e identificar aquellas áreas de desarrollo que deban ser fortalecidas para llegar al nivel de competencia requerido.

Existen diversos métodos para evaluar competencias, a continuación enumeramos algunos:



Diagrama 3: métodos para evaluar competencias

Una vez seleccionado el método y evaluada la competencia, se debe emitir el juicio de “competencia”, esto es, asignar el nivel que la persona alcanza. Generalmente los niveles están previamente establecidos en las organizaciones, razón por la cual el supervisor de primera línea debe ceñirse a estas definiciones. Esta información podrá encontrarla en catálogos de competencias y perfiles de cargo.

El catálogo de competencias es un documento en el que se recogen y explican de forma ordenada las competencias, mediante descriptores conductuales y niveles requeridos en función del rol. Las competencias pueden describirse tanto para aquellos aspectos conductuales como los funcionales o técnicos.

Cuando se evalúan competencias se deben tener presente dos cosas:

- La evaluación está dirigida a determinar las competencias que poseen las personas, independientemente de las vías por las que la hayan adquirido.
- Se debe crear un clima constructivo que ayude a desarrollar un ambiente positivo.

Una vez realizada la evaluación debe determinarse el GAP, o la diferencia. Esto es el desfase entre el nivel requerido por la persona y el nivel existente. El desfase puede ser:

- Positivo: posee mayor nivel del requerido o competente.
- Negativo: posee menor nivel del requerido o no competente aún.

Respecto de los métodos anteriormente enunciados, a continuación describiremos brevemente cada uno de ellos:

1.5.1 Entrevista de incidentes críticos

Se busca conseguir la mayor información sobre la eficacia laboral, así como las competencias de los trabajadores o posibles trabajadores. Con esta técnica se busca hacer una exploración estructurada acerca de hechos y experiencias pasadas con el objetivo de conocer las habilidades, conocimientos, motivos y competencias que tiene el trabajador o entrevistado. **La entrevista de incidentes críticos** se basa en una serie de preguntas abiertas que esperan que la persona a la que se entrevista describa lo más detalladamente lo que dijo, pensó, sintió e hizo en determinadas ocasiones. En general esta técnica, es aplicada por especialistas.

1.5.2 Autoevaluación (Evaluación jefatura/ Evaluación de otros)

Proceso a través de cual la persona reacciona ante una serie de reactivos propuestos en un cuestionario que describen los distintos niveles de las competencias requeridas para el cargo. Esta evaluación, la pueden realizar los jefes, pares o colaboradores, incluso clientes.

1.5.3 Observación directa del desempeño y resultados

Generalmente realizado durante el ciclo del desempeño (ver más abajo) o mediante pautas de observación realizadas por especialistas.

1.5.4 Trabajo especialmente asignados

Asignaciones realizadas con el objetivo de que la persona despliegue sus competencias en un contexto de trabajo real, distinto al regular, y que permite que esta muestre en situaciones diversas su nivel de competencia.

1.5.5 Pruebas escritas

Cuestionarios estructurados para medir aspectos cognitivos y de aplicación de una determinada competencia.

De los métodos indicados, solo algunos son susceptibles de utilizar por el supervisor. A continuación, se describen 3 métodos para evaluar competencias y que pueden ser utilizados fácilmente por un supervisor de primera línea.

Una primera herramienta a considerar **es el perfil del cargo**.

Este es la descripción del conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desempeñar en forma adecuada las funciones que tiene asignadas dentro de una estructura específica. Estas funciones están asociadas a un cargo. Por su parte, un cargo puede ser definido como la unión de todas aquellas funciones, actividades, responsabilidades que son realizadas por una sola persona y que ocupan un determinado puesto en el organigrama funcional de la organización.

1. Nombre del cargo:	
2. Posición del cargo en el organigrama	
a) Subordinación: (Indique si en este cargo tiene o no personal subordinado, cuántos son y cuál es el nivel del cargo de los subordinados)	
b) Supervisión: (Indique si el cargo tiene supervisión de alguien, a quién le corresponde este rol indicando el cargo).	
c) Comunicaciones colaterales: (Indique con qué estamentos de la organización se relaciona para que las funciones de este cargo sean exitosas, detallando el nivel de dependencia y relación).	
3. Contenido del cargo	
Elabore una relación de las Principales Tareas que corresponden a este cargo y el porcentaje de tiempo laboral que estima dedica a cada una de ellas.	
Tarea Principal	% Tiempo Laboral
Elabore una relación de las Tareas Secundarias que corresponden a este cargo y el porcentaje de tiempo laboral que estima dedica a cada una de ellas.	
Tarea Secundaria	% Tiempo Laboral

Tabla 4: Perfil del cargo.

Por su parte, el perfil es el conjunto de características generales y específicas que debe tener alguien para desempeñar de buena forma el cargo. El perfil es producto de un trabajo de

análisis, en donde se examina qué requisitos, características, rasgos o competencias deben tener las personas para poder desempeñar bien el cargo; es decir, qué rasgos subyacen detrás de las funciones propias de un cargo específico. Por lo tanto el perfil es en definitiva el que establece las características que se buscará en los ocupantes del cargo.

El perfil debe considerar el nivel y tipo de estudios que se requiere, requisitos de salud, experiencia previa, rasgos que pueden ser incompatibles, como sordera en ciertas situaciones, etc.

Un perfil de cargo responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los objetivos y desafíos del cargo en la organización?
- ¿Cuáles son sus funciones?
- ¿Qué competencias o habilidades requerirá la persona que ocupe determinado cargo, para poder desempeñarlo de forma exitosa?

A continuación se presentan los elementos que es posible encontrar en un perfil de cargo:

Identificación del Cargo:	Nombre del cargo, institución, jefatura directa, renta (Escala de sueldo), grado y lugar de desempeño
Superior directo:	Se indica qué cargo es superior directo de éste.
Características del entorno:	Equipo de trabajo: Describe las principales características del equipo de trabajo en que se desempeña o inserta ese cargo.
Objetivos del cargo:	Se señala de forma simple y breve, para qué existe el cargo y cuál es su aporte u objetivo dentro de la gestión organizacional.
Funciones del cargo:	Se describen las funciones o actividades asociadas al cargo, las cuales están en relación al o los objetivos anteriormente definidos y son la operatoria que permite cumplirlos.
Clientes internos	Menciona y describe los clientes internos relacionados con el cargo. Enumerar principales demandas y características.
Clientes externos	Menciona y describe los clientes externos relacionados con el cargo. Enumerar principales demandas y características.

Condiciones físicas	Menciona el entorno físico en el que se desempeñará el cargo, infraestructura y otros.
Características o Competencias asociadas al desempeño del cargo:	<p>En este punto se indican los requerimientos que el cargo exigirá a quien lo desempeñe.</p> <p>Esto es, qué conocimientos, habilidades y capacidades debe tener una persona para realizar adecuadamente el trabajo.</p> <p>A estas características, también se les llama “competencias asociadas al desempeño exitoso”. Estas competencias corresponden a las específicas (propias de la función) y a las transversales (de la organización), ambas constituyentes de un perfil.</p>
Otros aspectos a considerar:	En este punto se describen otros aspectos necesarios para el adecuado desempeño del cargo, como título profesional o técnico específico, estudios de especialización, capacitación requerida. También, se indica experiencia específica (traducida en cantidad de años) y otros, tales como licencia de conducir, cursos específicos, otros.

Tabla 5: Elementos de perfil de cargo

Cada supervisor de primera línea, debe conocer los perfiles de cargos de su área para poder evaluar el ajuste de su equipo a los perfiles requeridos. Este conocimiento le permite:

- Buscar la actualización de perfiles, en la medida que las funciones en su área cambien.
- Conocer rápidamente el nivel de brechas de sus nuevos trabajadores, producto del proceso de selección.
- Evaluar constantemente el cumplimiento del perfil de sus trabajadores aprovechando las evaluaciones de desempeño u otros instrumentos disponibles en la organización y/o realizando cada cierto tiempo entrevistas a sus trabajadores que le permitan detectar brechas.

A continuación, se proporciona un listado de preguntas orientadoras para reflexionar y conversar con el trabajador y evaluar en qué medida está cumpliendo los requisitos del perfil. Para ello el supervisor de primera línea debe tener presente el perfil del cargo.

- Considerando las principales responsabilidades y funciones de este cargo ¿Cómo las realiza la persona? ¿Qué tan efectivo es? ¿Cuáles son las funciones o responsabilidades muestra mayor dificultad?
- ¿Qué actividades o tareas realiza con mayor frecuencia?, ¿Cómo las realiza? ¿Qué tan efectivo es en su cumplimiento?
- ¿Cuáles son las actividades o tareas más importantes a realizar? ¿Cómo las realiza? ¿Qué tan efectiva es la persona?
- ¿Cuáles son las principales dificultades a las que se enfrenta en su puesto de trabajo? ¿Cómo las aborda?

1.5.6 Una segunda herramienta es la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño, es una herramienta privilegiada para el diagnóstico de brechas en competencias. Si la herramienta está bien gestionada por el supervisor de primera línea le proporcionará información vital para identificar en que ámbitos de la gestión sus trabajadores requieren mejorar. Que la herramienta este bien gestionada significa que el supervisor hace una valoración correcta del desempeño, es decir , no sobre valora ni subvalora los cumplimientos.

Desde el punto de vista del cumplimiento de las metas, si éstas son individuales y están bien formuladas, podrá detectar en función del resultado, información sobre brechas. Del mismo modo, si la evaluación del desempeño, considera una dimensión conductual podrá diagnosticar brechas.

Respecto de este último punto, en general las organizaciones, proponen la evaluación de 3 a 5 conductas y a su vez describen el nivel de cumplimiento en base a indicadores conductuales entre 3 a 5 niveles, esto permitirá al supervisor valorar el nivel de cumplimiento de una forma más objetiva.

A continuación, se proporciona un ejemplo de conducta en la Evaluación del desempeño:

CALIDAD DEL TRABAJO		
Insuficiente	Cumple	Destacado
No entrega a tiempo sus trabajos	Completa el trabajo oportunamente y con precisión.	Orientado a la excelencia, busca oportunidades para mejorar oportuna y continuamente el negocio.
Sus trabajos son incompletos o tienen presencia de errores	Busca cumplir con los estándares de calidad del trabajo del área	Es proactivo generando criterios de calidad y/o innovación para los trabajos
Realiza sus actividades sin una planificación adecuada, descuidando su implementación y dejando espacios para la improvisación.	Planifica sus actividades y se preocupa de su implementación, sin dejar espacios para la improvisación.	Planifica sus actividades y se preocupa de su implementación, anticipándose a situaciones y adaptando a tiempo las actividades
Pone en riesgo el autocuidado y la seguridad de quienes con quien trabaja.	Pone en primer lugar el autocuidado y resguarda la seguridad de todos con quienes trabaja.	Pone en primer lugar el autocuidado y resguarda la seguridad de todos con quienes trabaja, e inspira y compromete a las personas en torno al cumplimiento de la seguridad.

Tabla 6: Conducta en la evaluación del desempeño

Para la evaluación de conductas y/o competencias, el supervisor de primera línea debe contar con evidencias que le permitan fundar el juicio evaluativo. Para ello, debe por un lado, conocer los descriptores o indicadores conductuales y por otro identificar y registrar hechos o situaciones, ejemplos que permitan ilustrar el nivel de cumplimiento. Esta información, facilita que el evaluado, alcance una mejor comprensión de sus brechas y por ende orientaciones para su desarrollo.

En el módulo gestión del desempeño, se proporciona información adicional sobre esta técnica además de proporcionarse información respecto de cómo realizar el análisis de “causa raíz del bajo desempeño”. Ambas técnicas permiten diagnosticar brechas.

1.5.7 Una tercera herramienta es el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

Este proceso es llevado a cabo una vez al año por el área de RRHH. En estos momentos el supervisor tiene dos posibilidades: uno, transformar el diagnóstico de necesidades en un listado de pedidos o transformarlo en una oportunidad para alinear los requerimientos de capacitación y desarrollo de su equipo, con los recursos y oportunidades disponibles en su organización. Para aprovechar la DNC de acuerdo a esto último, se sugiere utilizar la siguiente metodología para diagnosticar las brechas de su equipo de trabajo.

Este ejercicio requiere realizar un análisis de necesidades desde los requerimientos del negocio a nivel general (mi Superintendencia) hasta la unidad propia de trabajo y busca alinear estos requerimientos con las capacidades y competencias disponibles. Puede ser llevado a cabo en forma individual por el Supervisor de primera línea o acompañado por su jefatura directa y/o un miembro del equipo de RRHH.

Análisis de mi área

Tema	ORIENTACIONES
Visión	¿Cuál es la visión de la Superintendencia para los próximos 2 años?
	¿Cuáles son los desafíos para mi área?
Objetivos	¿Cuáles son los objetivos más críticos de mi unidad para el próximo año?
Brechas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué brechas tenemos para alcanzar los objetivos? • ¿Hay algún proceso o actividad crítica donde debemos reforzar al equipo? • ¿Hay alguna nueva tecnología o procedimiento que pudiera requerir aprendizaje? • ¿Cuáles son los 3 errores más frecuentes que impiden que seamos todo lo productivos que podríamos ser? • ¿En qué áreas/funciones/tareas los trabajadores se están desempeñando bajo lo esperado?

Tabla 7: Análisis de necesidades

Luego de realizado el levantamiento se sugiere realizar el siguiente análisis:

Preguntas	Consecuencia
-----------	--------------

<p>¿Los requerimientos surgen de necesidades de competencias? Es decir las personas no saben cómo hacerlo. ¿Cuáles de ellas? ¿Y quiénes?</p>	<p>Las brechas asociadas a competencias, requieren la implementación de acciones de desarrollo y/o capacitación.</p>
--	--

Tabla 8: Preguntas y consecuencia

Para todas estas posibilidades descritas, el supervisor de primera línea debe realizar un trabajo coordinado con el equipo de recursos humanos, de modo de obtener el máximo provecho de estas evaluaciones.

1.6 Nociones sobre potencial de desarrollo

Considerando todo lo anterior, respecto a las competencias y su evaluación, es importante centrarse en las personas y en su “potencial”. Este término proviene del latín y, se puede destacar que se conforma por el vocablo *potis* que significa “poder” y el sufijo *-al* - que puede traducirse como “relativo a”.

Como adjetivo, puede referirse a aquel o aquello que dispone de potencia, que es susceptible de tener existencia o que cuenta con la virtud de algo diferente.

Todas las personas nacen con diversas potencialidades, se heredan una serie de atributos que darán la posibilidad de hacer cosas, crear cosas, convertir cosas, transformar cosas.

Es fundamental tener en cuenta que el desarrollo de las personas cobra sentido cuando es enfocado en su potencial, cuando su aprendizaje se canaliza hacia sus mayores atributos o características diferenciadoras. La mayor contribución en el desarrollo de los individuos no está determinada por la simple identificación de las fortalezas y deficiencias.

La detección del potencial, por parte del supervisor de primera línea puede formar parte de su ejercicio evaluativo de competencias. Utilizando las mismas técnicas indicadas más arriba, podrá identificar que trabajadores exceden algunas de las competencias requeridas para el cargo. Si es así, es posible que este trabajador o trabajadores sean potenciales candidatos a asumir nuevas responsabilidades, lo que implicaría que el despliegue del cargo actual está bajo su dominio.

Competencia	Nivel requerido	Nivel demostrado	Final
Trabajo en equipo	2	3	
Comunicación efectiva	2	3	
Calidad del trabajo	3	3	
Precisión en el manejo de instrumentos	3	4	

Tabla 9: Ejemplo de Cuadro de evaluación de competencias

¿Para qué sirve la detección del potencial?

Fundamentalmente, hay dos razones: a) para identificar aquellos trabajadores que son susceptibles de asumir nuevas responsabilidades, potenciando así el capital humano requerido para el logro de los objetivos organizacionales. b) Impulsando el desarrollo ad hoc a las fortalezas del trabajador, aumentando su motivación, compromiso e intención de permanecer en la organización.

Potenciar el talento implica identificar resultados del trabajo y de la organización en general, implica ligar la eficiencia y eficacia de una persona a la eficiencia y eficacia de la organización.

1.7 Actividad 1: Competencias laborales

INTRODUCCIÓN	Por medio de preguntas que buscan generar el análisis y reflexión, respecto de situaciones laborales concretas, se trabajarán los conceptos de competencias, evaluación y brechas, en relación a su impacto en las actividades laborales.
APRENDIZAJES ESPERADOS	Diagnostica brechas de competencias y reconoce fortalezas de su personal a cargo.
OBJETIVO EJERCICIO	El supervisor se familiarizará con la operacionalización de niveles de competencias y distinguirá como ellas pueden ser objetivadas por medio de evidencias.

MATERIALES Y RECURSOS	Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Dependiendo de las necesidades, se podrá responder de manera presencial o no presencial.
SUGERENCIAS METODOLÓGICAS	Esta es una actividad de tipo presencial, sin embargo, si se requiere, se puede solicitar realizar de manera no presencial. Se puede trabajar de forma individual o grupal. Para trabajar los mismos conceptos, con otra estrategia didáctica, se sugiere realizar una lluvia de ideas, utilizar preguntas guía: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, etc. También se puede solicitar un cuadro comparativo o un cuadro sinóptico que se pueden trabajar de manera grupal en papelógrafos.
TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIAL	45 min
SEGURIDAD	Por ser una actividad presencial, se debe procurar que todos los participantes cuente con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que la circulación se siempre expedita para el desplazamiento tanto del docente como de los estudiantes.

En la sesión presencial

Inicio:

El docente/instructor, explicará la determinación de niveles de las competencias laborales y, posteriormente, solicitará que, de manera individual, cada participante complete la tabla que aparece a continuación, dando cuenta de evidencias para los niveles descritos.

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

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

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

Recurso didáctico:

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

Cierre: Se pedirá a los participantes que indiquen sus respuestas las que se comentarán en plenario, haciendo énfasis en los aspectos relevantes del contenido. Si existen niveles sin evidencias, el instructor mostrará que es probable que este nivel aún no este desarrollado por la persona y deberá chequear con el grupo si la ejercicio del rol de la persona, así como el contexto organizacional le permiten su desarrollo.

Se espera que los participantes puedan autoevaluarse, identificando evidencias aplicando el conocimiento impartido en el módulo.

El instructor podrá cerrar la actividad mostrando un video animado e ilustrativo de distintos tipos de competencias: <https://www.youtube.com/watch?v=Ff3CKVtQgV0>.

Actividad sugerida para el lugar de trabajo

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

Nombre de la persona que se evaluará	
Nombre del cargo	
Posición del cargo en el organigrama	
a) Subordinación (indique si en este cargo tiene o no personal subordinado, cuántos son y cuál es el nivel del cargo de los subordinados)	
b) Supervisión: indique si el cargo tiene supervisión de alguien a quien le corresponde este rol indicando el cargo	
c) Comunicaciones colaterales: indique con qué estamentos de la organización se relaciona para que las funciones de este cargo sean exitosas, detallando el nivel de dependencia y relación)	
Contenido del cargo	
Elabore una relación de las tareas “principal y secundarias” que corresponden a este cargo y el porcentaje de tiempo laboral que estima dedica a cada una de ellas	
Tareas principales	% tiempo laboral
Tareas secundarias	% tiempo laboral

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

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

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

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

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

2. GESTIONAR LA FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES

<p>APRENDIZAJES ESPERADOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer los requerimientos de competencias o habilidades de acuerdo al procedimiento establecido para los cargos de su área. • Diferencia y reconoce las capacidades de los miembros del equipo para promover a posiciones de mayor responsabilidad. • Utiliza las distintas oportunidades de desarrollo disponibles para potenciar a su equipo.
--------------------------------------	--

Las nuevas modificaciones en el mundo del trabajo, sobre todo a causa de la introducción de las tecnologías, generan nuevas necesidades formativas, ante las cuales la sala de clases y el centro de formación se muestran muchas veces incapaces para su satisfacción. En general se observa, ante el acelerado y progresivo cambio, que las propias empresas pasan a constituirse en instituciones formativas, productoras de competencias y cualificaciones concretas e inmediatas.

La misma definición de competencia profesional ligada a la experiencia y al contexto determinado propicia un desplazamiento hacia el sistema laboral de la propia formación. Y esto no es de extrañar, sobre todo si consideramos que hoy en día el modelo de aprendizaje 70:20:10, es uno de los referentes que guía los procesos de formación y desarrollo en las organizaciones, propiciando el aprendizaje en la acción. Las competencias en si misma requieren para ser exitoso en su formación los siguientes factores condicionantes, según Mertens (1998).

- La asunción de un determinado grado de responsabilidad por parte del trabajador, es decir, que pueda actuar por su cuenta cuando hay que tomar decisiones. (autonomía)
- El ejercicio sistemático de la reflexión en y ante el trabajo. (conciencia de aprendizaje)

Así, el desarrollo de competencias supone una estrecha colaboración entre lo que aporta un individuo al proceso de trabajo y lo que la organización puede facilitarle para el desarrollo de sus competencias (por ejemplo, tiempos y espacios de reflexión, posibilidad de ejecutar el grado de responsabilidad acordada, etc.).

2.1 Acciones de desarrollo

Las organizaciones aplican distintas estrategias para formar y desarrollar a sus trabajadores, todas ellas en general buscan los siguientes objetivos:

- Preparar a los colaboradores para la ejecución de las tareas y responsabilidades que tengan que ejercer.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal y para futuros cargos por los cuales el colaborador pueda ser elegido.
- Alinear y fortalecer las competencias de los individuos con los desafíos de la compañía.

A continuación, brevemente, se explican algunos conceptos asociados a la formación y desarrollo:

2.2 Capacitación y Entrenamiento

La capacitación es la transferencia de conocimientos a un empleado con el fin de mejorar su eficiencia y efectividad en la posición o el cargo que desempeña dentro de la organización; los conocimientos que se transfieren por lo general se refieren a algún tema que atañe a la empresa, por ejemplo acerca del funcionamiento de la empresa sobre las características de los productos o servicios sobre el sistema y los procesos de producción sobre la operación de más máquinas y equipos, etc. En general, se puede distinguir la capacitación porque son actividades estructuradas, bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados.

La capacitación busca:

- Proporcionarle darle mayores aptitudes a una persona para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.
- Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología requieren.

Las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados, su posición competitiva y las personas por su parte buscan capacitarse para hacer bien sus tareas, para desarrollarse profesionalmente y aumentar su empleabilidad.

El entrenamiento es el desarrollo de habilidades y destrezas para la ejecución de las tareas y operaciones que se ejecutan en el cargo o puesto por ejemplo, técnicas de manejo defensivo de vehículos para choferes, operación más productiva de los equipos y maquinas en la planta de producción, uso de más herramientas de un software informático, etc. También puede orientarse al desarrollo de actitudes positivas para el trabajo y una mejor interacción entre empleados y una mejora en la motivación de las personas.

La capacitación y el entrenamiento constituyen actividades que proporcionan conocimientos y ayudan a desarrollar de manera más rápida conceptos, aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas para desarrollar un cargo de manera óptima. Son importantes en la organización porque contribuyen a la eficacia y la eficiencia organizacional, asimismo ayudan al desarrollo personal y profesional del trabajador.

2.3 El Desarrollo de Carrera

Una razón para instituir el desarrollo de carrera en una empresa son los cambios tecnológicos que se producen a gran velocidad, lo cual genera desajustes entre las necesidades de mano de obra de la empresa, las habilidades y conocimiento de los empleados.

El desarrollo de carrera tiene como objetivo el proceso de crecimiento integral de la persona, siendo este la ruta a través de la cual progresan por medio de una serie de etapas caracterizadas por

distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones, impulsando el desarrollo personal, laboral y la movilidad de los trabajadores en base al desempeño, competencias y comportamientos laborales demostrados. Este desarrollo debe compatibilizar las oportunidades actuales y futuras de la compañía, así como los intereses y competencias de las personas.

El Desarrollo de carrera es una aspiración de todos los trabajadores de una organización y tanto las personas como la organización tienen responsabilidades en él.

Un proceso de desarrollo de carrera en general consta de 4 componentes:

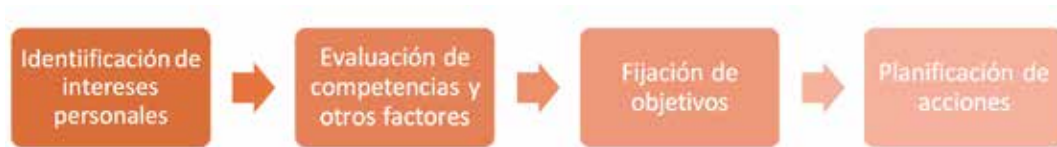


Diagrama 4: Componentes proceso desarrollo de carrera

El primer componente, Identificación de intereses, ayuda a las personas a determinar sus intereses, valores, actitudes y tendencias de comportamiento. Suele incluir la utilización de tests psicológicos que ayudan a los trabajadores a identificar sus intereses laborales y a establecer las preferencias de los empleados para trabajar en diferentes tipos de entornos. En otros casos, las conversaciones entre Jefe y trabajador, permiten identificar cuáles son los intereses de carrera de la persona.

El segundo componente, la evaluación, las personas reciben información sobre cómo evalúa la empresa sus habilidades y conocimientos y sobre el lugar que ocupan en los planes de la compañía (posibles oportunidades de ascenso, movimientos laterales). Generalmente, el proceso de gestión del desempeño, en particular la fase de evaluación, proporciona información sobre el nivel de desarrollo de las competencias, brechas y otros factores, que permiten orientar el desarrollo de carrera.

Al respecto es frecuente encontrar en los procesos de evaluación, otros factores como por ejemplo, ausentismo, amonestaciones, accidentabilidad, calidad del trabajo, compromiso u otros similares que permiten agregar información sobre actitudes. Estos factores permiten diferenciar a los trabajadores, actuando como un filtro de modo de orientar la toma de decisiones respecto del desarrollo de carrera.

El tercer componente, la Fijación de objetivos, en esta fase del proceso de planificación, los trabajadores establecen sus objetivos de desarrollo en base a la información recogida, junto a su jefatura.

Finalmente, el cuarto componente, Planificación de acciones, en esta etapa, los trabajadores junto a su jefatura determinan cómo alcanzarán sus objetivos a corto y mediano plazo. Es frecuente encontrar en este componente, la construcción de planes de acción o de desarrollo. Estos pueden incluir inscripción en cursos de formación y seminarios, movilidad lateral o vertical o aprendizaje en el puesto de trabajo.

Otra forma de reconocer el ciclo es la siguiente, incluyendo aspectos estructurales:



Diagrama 5: Aspectos estructurales del ciclo.

2.4 La Movilidad

Uno de los aspectos más relevantes y que despierta mayor interés en los trabajadores respecto del proceso de desarrollo de carrera es la movilidad. Esta representa por un lado, una de las opciones más atractivas de aprendizaje en la acción y por ende de desarrollo de competencias, pues pone en situación real a una persona aprender nuevas habilidades, destrezas y conocimientos. Y por otro, representan una posibilidad de mejoramiento remuneracional. Los tipos de movilidad son los siguientes:

- Ascensos: que implica moverse en renta dentro de los rangos del cargo y por tanto no implica la necesidad de vacantes.
- Promoción, implica crecer de un cargo a otro de nivel superior, ya sea dentro del área o fuera de ella. Este tipo de movilidad requiere vacantes.
- Movilidad lateral: moverse de un cargo a otro dentro de la misma área o en otra área, en un mismo nivel, por tanto no implica promoción ni ascenso. Sin embargo, requiere vacante.

Dado que el mayor interés de los trabajadores se encuentra en este dispositivo de aprendizaje y desarrollo, las compañías han establecido criterios para premiar el mérito ante estas oportunidades. Entre ellos, se consideran requisitos básicos, algunos como los siguientes;

- no tener amonestaciones.
- no tener responsabilidad en accidentes.
- tener un mínimo de desempeño.
- bajo ausentismo.

Luego de estos requisitos, en general se aplican nuevos filtros, como por ejemplo, estar en tercio superior de desempeño del grupo, o las últimas tres evaluaciones de desempeño sobre cierto nivel, no haber tenido movilidad en los últimos X años y contar con competencias demostrables del nivel siguiente, entre otras.

Independiente de las características del sistema, es central para el supervisor de primera línea conocer el modelo de desarrollo de carrera y los criterios para su implementación, de su compañía de modo de aprovechar las definiciones ya tomadas por esta y orientar el desarrollo de carrera de su equipo.

2.5 Responsabilidades en el Desarrollo de Carrera

Los trabajadores, sus jefes y las empresas comparten responsabilidades en la planificación del desarrollo.

Las empresas con sistemas de desarrollo de carrera bien diseñados esperan que los trabajadores se responsabilicen de su propia planificación de carrera. Sin importar lo sofisticado que sea el sistema de la empresa, los trabajadores deben emprender varias acciones de planificación de carrera (Sherman, 1993).

2.5.1 Rol del trabajador

- Mantener una actitud proactiva frente al aprendizaje y el desarrollo.
- Planificar su propio desarrollo en función de sus intereses y las oportunidades de la organización.
- Mantenerse informado sobre alternativas de desarrollo.
- Tomar la iniciativa de solicitar retroalimentación (feedback) de directivos y compañeros, acerca de sus fortalezas y debilidades.
- Identificar su etapa de desarrollo profesional y sus necesidades de progreso.
- Obtener información sobre oportunidades de aprendizaje (responsabilidad en tareas especiales, proyectos, iniciativas, etc.).

2.5.2 Rol del supervisor

Independientemente del sistema de desarrollo de carrera fijado en la empresa, los jefes juegan un papel clave en este proceso. En general, los trabajadores recurrirán a ellos, por información y orientación. Pues son ellos, los que manejan información actualizada sobre puestos vacantes, por tanto sobre movilidad, cursos y otras oportunidades de desarrollo. Por esta razón es indispensable que supervisores, se comprometan al menos a:

- Conocer el modelo de desarrollo de carrera y comunicarlo a sus trabajadores.
- Implementar con rigurosidad el modelo de la compañía en su área.

- Orientar el desarrollo de los miembros de su equipo, compatibilizando intereses personales con los de la compañía.
- Actuar de mentor o tutor en el desarrollo, evaluador, asesor de su equipo en desarrollo.

2.6 Otras oportunidades de Desarrollo: Aprendizaje en el puesto de trabajo

Cuando más se aprende es cuando se siente la necesidad de responder a algún reto o exigencia, que estando cerca de la zona de desarrollo próximo (Vigotsky, 1988), con un esfuerzo adecuado, se puede acceder a ella. Esto produce, lo que se conoce, por aprendizaje significativo.

El aprendizaje en el puesto de trabajo, forma parte del 70% que menciona Jennings en su teoría del 10% -70% - 20%. Este tipo de aprendizaje, es de las experiencias que producen el mayor retorno en el desarrollo de competencias y está al alcance de la mano.

Con esta estrategia los trabajadores realizan actividades de aprendizaje informales dirigidas en el lugar de trabajo y estrechamente relacionadas con sus actividades laborales actuales o futuras. Este aprendizaje se da de una forma estructurada, sin embargo, no ocurre en una sala de clases. La situación laboral (la tarea laboral, la gestión de tareas, la organización del trabajo y el entorno) se transforman en el entorno didáctico. Por tanto, el aprendizaje informal intencional es activo, contextual, social, basado en la acción y la solución de problemas.

Según Jay Cross, en su obra “Informal Learning” (2006), el aprendizaje informal representa un grado de elección y un nivel de control más elevado por parte de los aprendices y permite que cada uno esboce su ruta de aprendizaje en base a sus necesidades y problemáticas. Esta definición permite hacer que el aprendizaje sea significativo, pues le hace sentido a la persona.

En el puesto de trabajo, es posible desarrollar algunas de las modalidades de aprendizajes informales que pueden ser implementadas individualmente.

- Conversar en pausas de trabajo
- Preguntar / pedir ayuda a un compañero con más experiencia
- Asesorar / orientar un compañero con menos experiencia
- Trabajar en grupo para la realización de una tarea
- Aplicar en la práctica conocimientos adquiridos formalmente (curso, seminario, taller)
- Detectar un compañero que sirva de modelo y ejecutar algo a semejanza de él
- Experimentar mediante ensayo-error (resolver de manera individual las dificultades)
- Repetir una actividad mejorándola gradualmente
- Autoformación
- Acoger consejos
- Preguntar / responder dudas entre compañeros.
- Trabajar con compañeros que tienen más experiencia
- Reflexionar sobre la propia práctica laboral para identificar errores.

Adicionalmente es posible listar una serie de metodologías de aprendizaje informal, que pueden ser utilizadas en el puesto de trabajo.

Cada una de estas oportunidades de aprendizaje pueden ser impulsadas por el supervisor de primera línea, para lo cual, considerando la evaluación de competencias que realiza, las conversaciones de desarrollo que ejecuta, debe detectar y proponer y explicar estas instancias informales de aprendizaje a sus trabajadores. De esta manera estará capitalizando un conjunto de posibilidades que le ayudarán a mantener el equipo desafiado, motivado y potenciando su rendimiento.

2.7 Conversaciones de Desarrollo

Una vez diagnosticada las fortalezas, brechas y potencial del trabajador, se requiere que el supervisor, transmita su evaluación y comunique oportunidades de desarrollo. Para esto, más allá de aprovechar la tradicional reunión de retroalimentación del desempeño se sugiere recurrir a las conversaciones de desarrollo.

El objetivo de una conversación de desarrollo es comprometer al trabajador con su desarrollo, acordando los objetivos y experiencias de desarrollo. El formato de una conversación de desarrollo puede ser del siguiente tipo:

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

Seguimiento de los aprendizajes

- Verificar y preguntar ¿Cómo va el trabajador en el logro de tus objetivos? ¿Ha podido alcanzarlos? ¿Por qué sí o no?
- Identificar ¿Cuáles han sido los principales desafíos que ha enfrentado en el período?
- Identificar ¿Cuáles son las lecciones (max.3) más importantes que ha sacado en este período?
- Preguntar ¿Cómo va aplicar el aprendizaje?

Tabla 9: Formato de una conversación de desarrollo

El supervisor de primera línea, puede ayudar a su equipo a potenciar sus competencias involucrándose directamente en su desarrollo, aprovechando cada una de las oportunidades que provee el contexto laboral, propiciando un clima de aprendizaje colaborativo en el equipo.

2.8 Rol de la jefatura en el Desarrollo

Como síntesis, ya se ha visto que en los procesos de desarrollo, un rol relevante lo juega la jefatura. Estudios han demostrado que un trabajador puede aumentar en 27% su desempeño si su desarrollo es guiado por su jefatura, así mismo la retención y el compromiso aumentan significativamente cuando esta se involucra. El esfuerzo discrecional de un trabajador, es decir, aquello que está dispuesto a hacer más allá de lo requerido, puede aumentar un 18%, con un mayor involucramiento de su jefatura en su desarrollo. Por tanto, cada vez es más evidente que cada jefatura juega un rol protagónico como guía del desarrollo de su equipo.

En la práctica esto significa que el jefe debe:

- Apoyar a los colaboradores a través de diferentes situaciones laborales y actividades para realizar sus tareas mejor que antes y a resolver problemas.
- Poner énfasis en promover de manera continua y sistemática el aprendizaje de los colaboradores.
- Facilitar el desarrollo de las potencialidades de los colaboradores, balanceando sus intereses personales con los de la organización.
- Aprovechar la gestión del desempeño para proporcionar retroalimentación (feedback) informal y potenciar el aprendizaje en la acción.

Este rol puede operacionalizarse de tres maneras complementarias y traducirse en ciertas prácticas concretas para llevar a cabo.

Asesor de desempeño	Optimizador de experiencias	Impulsador de Carrera
Ofrece guía y asesoría	Alienta el aprendizaje desde la experiencia en el trabajo	Allana el camino hacia el desarrollo de Carrera
<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a sus reportes directos a entender lo inentendible o las consecuencias no deseadas de sus actos • Provee feedback de las fortalezas 	<ul style="list-style-type: none"> • Provee oportunidades para prácticas nuevas habilidades. • Habilita reflexiones de aprendizaje • Ayuda a balancear el aprendizaje y el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita que otros vean el potencial de su equipo • Explica a su equipo los pasos y requisitos para la promoción • Prepara a sus reportes directos para la movilidad
Ejemplos de prácticas		
<ul style="list-style-type: none"> • Crea oportunidades para que sus reportes directos se acerquen con preguntas (ejemplo:, invita a su reporte directo a almorzar, otras). • No corre a resolver los problemas de sus reporte directos, les ayuda a reflexionar sobre los pro y contras de sus decisiones • Reconoce las fortalezas de sus reportes directos y les proporciona ejemplos de ellas 	<ul style="list-style-type: none"> • Se asegura que sus reportes directos tienen claro porque y para qué va a desarrollar una experiencia de aprendizaje. Les pregunta por qué necesitan aprenderlo y se asegura que lo saben • Reflexiona con sus reportes directos respecto de que aprendieron y que pueden hacer distinto ahora. • Alienta a sus reportes directos a enseñarle 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce el desempeño de sus reportes directos, sus logros y conoce sus intereses y motivaciones de Carrera. • Transmite transparentemente los criterios para la movilidad y desarrollo de carrera , explicitando los diferenciadores • Impulsa a sus reportes directos a hacerse dueños de sus carreras y del logro de sus objetivos de desarrollo

Tabla 10: Rol y práctica jefatura de desarrollo

2.9 Actividad N°2: Oportunidades de desarrollo

INTRODUCCIÓN	Por medio de preguntas que buscan generar el análisis y reflexión, respecto de situaciones laborales concretas, se trabajarán los conceptos de oportunidades desarrollo de carrera.
APRENDIZAJES ESPERADOS	<p>Diferencia y reconoce las capacidades de los miembros del equipo para promover a posiciones de mayor responsabilidad.</p> <p>Utiliza las distintas oportunidades de desarrollo disponibles para potenciar a su equipo.</p>
OBJETIVO EJERCICIO	El Supervisor podrá auto evaluar su rol en la gestión del desarrollo de sus trabajadores identificando acciones de mejoramiento y ejercitar sus habilidades para sostener una conversación de desarrollo.
MATERIALES Y RECURSOS	Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Dependiendo de las necesidades, se podrá responder de manera presencial o no presencial.
SUGERENCIAS METODOLÓGICAS	<p>Esta es una actividad de tipo presencial, sin embargo, si se requiere, se puede solicitar realizar de manera no presencial. Se puede trabajar de forma individual o grupal.</p> <p>Para trabajar los mismos conceptos, con otra estrategia didáctica, se sugiere realizar una lluvia de ideas, utilizar preguntas guías ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, etc. También se puede solicitar un cuadro comparativo o un cuadro sinóptico que se pueden trabajar de manera grupal en papelógrafos.</p>
TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIAL	<p>30 min parte 1</p> <p>60 min parte 2</p>
SEGURIDAD	Por ser una actividad presencial, se debe procurar que todos los participantes cuente con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que circulación se siempre expeditas para el desplazamiento tanto del docente como de los estudiantes.

En la sesión presencial: (parte 1)

Inicio:

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

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

Recurso didáctico:

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

Lea las siguientes afirmaciones y califique con nota de 1 a 7, donde 1 es el mínimo, 4 para aprobación y 7 como máximo, y luego calcule el promedio. para establecer un número que permita analizar si está realizando estas acciones:							
	1	2	3	4	5	6	7
Apoyo a los integrantes de mi equipo, a través de diferentes situaciones laborales y actividades, para realizar sus tareas y a resolver problemas orientándolos hacia la mejora continua.							
Pongo énfasis en promover, de manera continua y sistemática, el aprendizaje de los colaboradores.							
Aprovecho la gestión del desempeño para proporcionar retroalimentación (feedback) informal y potenciar el aprendizaje en la acción							
No corro a resolver los problemas de mis reportes directos, les ayudo a reflexionar sobre los pro y contras de sus decisiones							
Reconozco las fortalezas de mis reportes directos y les proporciono ejemplos de ellas							
Cuando proporciono una experiencia de aprendizaje, me aseguro que mi reporte directo tiene claro porque y para qué va a desarrollar una experiencia de aprendizaje.							
Reflexiono con mis reportes directos respecto de que aprendieron y que pueden hacer distinto ahora							
Transmito transparentemente los criterios para la movilidad y desarrollo de carrera , explicitando los diferenciadores							

Impulso a mis reportes directos a hacerse dueños de sus carreras y del logro de sus objetivos de desarrollo							
PROMEDIO							

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

Aspectos a nivel individual	Qué podría hacer distinto

Aspectos priorizados a nivel del grupo	Qué podríamos hacer distinto

Cierre:

En plenario se revisarán algunos resultados. El docente/instructor puede consultar de manera individual los puntajes obtenidos en cada una de las acciones, consultar por los promedios, personas con puntajes similares, esto, dependiendo de la cantidad de participantes del curso. Se buscará que el supervisor de primera línea realice un análisis individual de las acciones que se realizan tienen orientaciones hacia la promoción del desarrollo de los integrantes del equipo.

El docente chequeará con el grupo, en ¿qué los desafía el desarrollo de los trabajadores para el ejercicio del propio rol?. ¿Qué les implica a ellos como supervisor de primera línea en términos de aprendizaje?, ¿Cuáles podrían ser sus ganancias en su propio desarrollo y para el área?

Para el cierre el Instructor puede utilizar el siguiente video, para reforzar el rol de la jefatura como desarrollador de personas: Fragmento de la película “la sociedad de los poetas muertos” (02 :51 minutos). <https://www.youtube.com/watch?v=o26kdhzuuqY>

En la sesión presencial: (parte 2)

El docente instructor constituirá triadas, asignado los siguientes roles: supervisor, trabajador y observador y realizará un juego de roles

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

Recurso didáctico:

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

Cierre

El docente buscara identificar los aspectos que facilitan u obstaculizan la conversación , desde el tono, ambiente, temas , estilos , reacciones. Podrá cerrar el ejercicio anotando en la pizarra aquellos aspectos que los supervisores valoran de la metodología y pueden ser tips para su desarrollo en el lugar de trabajo

Actividad sugerida para el lugar de trabajo:

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

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

3. TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJES

APRENDIZAJES ESPERADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar su visión sobre fortalezas y oportunidades de desarrollo a cada uno de las personas que integran el equipo de trabajo. • Verifica la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo.
-------------------------------	---

La transferencia del aprendizaje se define como la garantía de que los conocimientos y las habilidades adquiridas durante una intervención de aprendizaje, sea aplicada en el trabajo. La meta es que participantes del curso o capacitación transfieran el 100% de sus conocimientos y habilidades, nuevas, a sus trabajos, lo que daría como resultado un nivel más alto de desempeño y productividad.

No obstante, en la práctica, sólo entre el 15% al 20% de la inversión en aprendizaje se convierte en cambio real y sólo un 35% de las habilidades aprendidas siguen en uso después de 12 meses (Wilson Learning 2009). Esta baja transferencia tiene múltiples razones, entre ellas: la transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo es un fenómeno multivariado; se sabe poco de las variables que lo conforman y además se evalúa poco. Sin embargo, se sabe que hay variables de contexto y personales que afectan la transferencia entre ellas: Motivación para aprender, Intención de uso, Alineación con las metas de carrera. A nivel de contexto, surgen otras variables, tales como: Coaching/Apoyo del jefe; Apoyo de pares; Conexión con el rol; Cultura del aprendizaje.

Adicionalmente en la transferencia, juega un rol importante, el cómo se diseñó el proceso de aprendizaje, y por tanto surge variables, tales como: Práctica y modelaje; Establecimiento de metas de aprendizaje/Transferencia; Revisión de aplicación, entre otras.

Si bien la transferencia es compleja, y su evaluación escasamente se realiza, a nivel de la operación y en el puesto de trabajo, cada supervisor de primera línea, puede no evaluar si no verificar que ciertos aprendizajes están siendo transferidos. Por tanto, la verificación de la transferencia de conocimientos da respuesta a la pregunta: “¿Están los participantes utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas durante el proceso de aprendizaje formal o informal?”

3.1 Instrumentos para la verificación de la transferencia

Para realizar la verificación de transferencia de aprendizaje se recomienda utilizar alguno de estos instrumentos: el cuestionario; observación del desempeño; muestras de trabajo y entrevistas.

La observación del desempeño, muestra de trabajo y el cuestionario, intentan responder el grado de transferencia al puesto de trabajo. La entrevista y también el cuestionario, intentan buscar razones del por qué hubo o no transferencia al puesto de trabajo. Por esto, lo recomendable es utilizar ambos tipos de instrumentos de manera complementaria.

- La lista de cotejo (checklist)

La observación es un instrumento que recoge el comportamiento del trabajador en su puesto real de trabajo, evaluando la conducta deseada en base a una pauta de cotejo (checklist).

El siguiente es un ejemplo de una lista de cotejo (checklist) que se podría utilizar:

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

Tabla 11: Ejemplo lista de cotejo

Es una muy buena herramienta, ya que permite evaluar el nivel en que los comportamientos se están ejecutando y el grado en que lo hacen correctamente. Esta herramienta puede ser utilizada tanto por el supervisor como por una persona ajena al trabajo cotidiano del evaluado.

3.1.1 La muestra de trabajo:

Evalúa “productos” del desempeño de una persona, no su comportamiento. Los “productos” pueden ser documentos u otros trabajos que genere el trabajador en su desempeño (planillas, pautas, cantidad de toneladas, etc.) que demuestre que aplica los comportamientos buscados y reforzados en la capacitación. Este instrumento es recomendable cuando el desempeño de una persona no es fácilmente observable. Es necesario que quien evalúe sea una persona que domine técnicamente la materia que está siendo evaluada.

3.1.2 El caso de la Entrevista

Corresponde a una conversación de carácter individual (entrevista) basada en preguntas estructuradas. Busca evaluar cualitativamente en qué grado los nuevos comportamientos están siendo ocupados en el puesto de trabajo y/o detalles en la puesta en práctica. Entrega importante información cualitativa.

Estas actividades de verificación, las puede realizar el supervisor de primera línea verificando el grado en que los comportamientos están siendo internalizados y sobre todo dando muestras de la importancia que implica para él y la compañía el aprendizaje como motor del desarrollo personal, laboral y la productividad.

3.1.3 Requerimientos de la certificación por competencia

El resultado visible de un proceso de evaluación de competencias laborales es la certificación. Esta es desarrollada sobre la base de un perfil ocupacional preexistente.

Esta certificación identifica a aquellas personas que son consideradas competentes en una determinada ocupación u oficio, reconociendo su saber hacer, independiente de cómo lo adquirieron.

En Chile existen algunos centros acreditados, quienes mediante evaluadores habilitados, observan y miden los conocimientos, aptitudes y destrezas requeridos para cumplir una determinada función laboral de manera satisfactoria.

La certificación, a nivel estratégico, agrega valor a las políticas de calidad de las empresas, en la medida que complementa acciones de certificación de procesos y productos. Así mismo, entrega información importantísima para orientar y rentabilizar las decisiones de capacitación de las empresas.

Además de ser una herramienta activa de responsabilidad social de las empresas, debido a que hace transparente, a los consumidores, los estándares de calidad y seguridad que alcanzan los trabajadores en sus procesos productivos, promueve el reconocimiento social y laboral de la competencia adquirida fuera del ámbito de aprendizaje formal, así como de estimular la autonomía para la adquisición y desarrollo de competencias a lo largo de la vida.

A continuación, se muestra un cuadro con las diferencias entre un certificado “tradicional” y una certificación de competencia laboral”.

TRADICIONAL	COMPETENCIA LABORAL
Entregada al final de un ciclo formativo	Entregada al finalizar una evaluación
Basada en pruebas teóricas y prácticas en aulas, talleres didácticos o laboratorios.	Basa en evidencias de desempeño en el ejercicio real de trabajo.
Se obtiene una vez y se conserva por mucho tiempo	Tiene una vigencia determinada
Utiliza escala de puntuación	Indica si se es competente o no competente aún.
Centrada en tareas	Centrada en competencias laborales

Tabla 12: Certificación "tradicional" y una certificación de competencia laboral

El supervisor de primera línea, juega un rol clave en la gestión de la certificación de sus trabajadores. Para ello debe conocer las condiciones y requisitos, procedimientos que contempla la compañía para estos casos y solicitar, activamente, cuando sea posible esta acción.

3.2 Actividad 3: Transferencia de aprendizaje y modelo de desarrollo de carrera

INTRODUCCIÓN	Por medio de preguntas que buscan generar el análisis y reflexión, respecto de situaciones laborales concretas, se trabajarán los temas de transferencias de aprendizajes en el puesto de trabajo y modelos de desarrollo de carrera dentro de la compañía.
APRENDIZAJES ESPERADOS	<p>Verifica la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo.</p> <p>Reconocer los modelos de desarrollo de carrera del área y los criterios asociados para su implementación.</p>

OBJETIVO EJERCICIO	El supervisor auto evaluará su propia capacidad para transferir al puesto de trabajo su aprendizaje y reconocerá obstáculos, barreras para ello. Al mismo tiempo podrá analizar las posibilidades que brinda el desarrollo de carrera y los criterios para su ejecución
MATERIALES Y RECURSOS	Para la realización de esta actividad, sólo es requerido el libro de actividades y lápiz para responder. Dependiendo de las necesidades, se podrá responder de manera presencial o no presencial.
SUGERENCIAS METODOLÓGICAS	Esta es una actividad de tipo presencial, sin embargo, si se requiere, se puede solicitar realizar de manera no presencial. Se puede trabajar de forma individual o grupal. Para trabajar los mismos conceptos, con otra estrategia didáctica, se sugiere realizar una lluvia de ideas, utilizar preguntas guías ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, etc. También se puede solicitar un cuadro comparativo o un cuadro sinóptico que se pueden trabajar de manera grupal en papelógrafos.
TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDAD PRESENCIAL	30 min primera parte 60 min segunda parte
SEGURIDAD	Por ser una actividad presencial, se debe procurar que todos los participantes cuente con sillas y mesas adecuadas para escribir, que existan vías de escape claramente señaladas y que la circulación sea siempre expedita.

En la sesión presencial: (parte 1)

Inicio:

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

Desarrollo:

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

Recurso didáctico:

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

Cierre:

El docente/instructor pedirá que se comenten las respuestas en plenario y hará énfasis en la importancia de la transferencia de aprendizaje para el mejoramiento del desempeño, tanto individual como del equipo de trabajo, así como de las barreras para la aplicación. Finalmente, el instructor solicitará al grupo que reflexionen, que pueden hacer distinto para cuando vuelvan al lugar de trabajo y apliquen los conocimientos aprendidos en este curso. Liste en conjunto con el grupo las ideas surgidas.

Actividad sugerida para el lugar de trabajo

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

distinto para facilitar la transferencia. Elabore un listado de acciones para ponerlas en práctica.

En la sesión presencial: (parte 2)

Inicio:

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

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

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

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

Cierre:

El Docente/instructor guiará el plenario reforzando el sentido del desarrollo de carrera, las ventajas y aquello que es posible mejorar y potenciar desde el rol de supervisor de primera línea.

Actividad sugerida para el lugar de trabajo:

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

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

4. FUENTES DE INFORMACIÓN

- Spencer Lyle, Spencer Signe, Competence al Work, models for superior performance. John Wyle and Sons, Inc, USA, 1993.
- Lucia Antoinette, D.Lepsinger. The art and Science of competency models. Jossey Bass/Pfeiffer. San Francisco, 1999
- Levy leboyer, Claude. La gestion des competences, les Editions D' Organisations, Paris 1992.
- <https://rapidbi.com/702010-an-effective-learning-strategy/#.Vm2CKhrhC8U>
- Comprometiendo a los gerentes a impulsar el desempeño y desarrollo del empleado, CLC learning and development
- MERTENS, L.: La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional, Madrid, OEI, 1998.
- JENNING, C. (2012). “trabajar de manera más inteligente utilizando el aprendizaje informal y el marco 70:20:10”: Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo. Wolters Kluwer.
- Aprendizaje en el puesto de trabajo: revalorizando los aprendizajes informales . Jesús Martínez Marín .Observatorio de Recursos Humanos, Noviembre 2012
- <http://revistas.um.es/index.php/educatio/article/viewFile/153/136>. Evaluación del aprendizaje para promover el desarrollo de competencias
- file:///C:/Users/Marcia/Desktop/UAI/guia_capacitacion_servicios_publicos.pdf
- Act on the Right Lessons Accelerate. Performance by Enabling your Direct Reports to Act on the Lessons Learned from Work: A Companion Guide. CLC LEARNING AND DEVELOPMENT
- La formación en el puesto de trabajo. Jesús Martínez Marín. Centro de estudios Jurídicos. Barcelona 2014
- <https://www.youtube.com/watch?v=Ff3CKVtQgV0>. Video animado que muestra distintos tipos de competencias
- <https://www.youtube.com/watch?v=pwY7MqZyqOc> Video con definición y explicación del concepto de motivación. (12:11 minutos)
- Fragmento de la película “la sociedad de los poetas muertos” (02 :51 minutos). <https://www.youtube.com/watch?v=o26kdhzuuqY>



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:

