



Formación de Mandos Medios:
Exigencia Fundamental para la Competitividad del Sector Frutícola

Mayo 2013



Expediente Exportador N°10

Formación de Mandos Medios: Exigencia Fundamental para la Competitividad del Sector Frutícola

Mayo 2013

Comité Editorial

Ronald Bown Fernández
Rodrigo Correa C.
Miguel Canala-Echeverría V.
Andrés Pérez V.
Pablo Alessandrini I.
Rodrigo López U.

Autores

Berta Rojas Araya
Cristóbal Abedrapo Gallardo
Héctor Ojeda Bustos
María Antonieta Palma Díaz

Resumen Ejecutivo

El Estudio “El Impacto del Desarrollo de las Competencias Conductuales en el Desempeño del Supervisor Frutícola”, ejecutado por Interfases Consultores y por el OTIC AGROCAP, consideró 17 empresas frutícolas de las regiones de Valparaíso, Metropolitana, Del Libertador General Bernardo O’Higgins y Del Maule, con el propósito de levantar las competencias conductuales de gestión en el nivel de jefatura de “mando medio” que se desempeñaban en las áreas de administración, producción y operaciones.

El objetivo planteado a nivel general para este estudio, es el de demostrar la relación que existe entre la formación basada en competencias de tipo conductual y, el desempeño del nivel de mando medio operativo y mando medio mayor en empresas frutícolas. El estudio planteó los siguientes objetivos:

1. Relevancia de la importancia de las competencias de gestión en el desempeño de los trabajadores que tienen personal a cargo.
2. Relevancia de la importancia de los mandos medios de las empresas frutícolas exportadoras, en el logro de objetivos estratégicos de éstas.
3. Disponer de herramientas de desarrollo de capacidades para mandos medios, utilizando el enfoque de formación basada en competencias.

La relevancia de este estudio se fundamenta en la importancia y características del “mando medio”. Este concepto hace referencia a las labores de supervisión en el sector agroindustrial a nivel operativo y mayor, con experiencia y conocimientos técnicos en las labores que esté llevando a cabo para la organización. Relevante resulta para este nicho de colaboradores, el desarrollo de competencias conductuales y de gestión de equipos de trabajo ya que interactúan de manera permanente con los trabajadores. A continuación se presenta una serie de características de los cargos de “mando medio”:

- Representa un nivel jerárquico de relevancia dentro de las empresas, puesto que debe operativizar la estrategia y retroalimentar a la gerencia.
- El “Mando medio” muchas veces es ascendido entre sus compañeros del nivel operativo, lo que genera las siguientes consecuencias:
 - Que no llegue al desempeño alcanzado en su cargo anterior, puesto que desempeñarse bien en un cargo con ciertas características, no significa necesariamente que tenga las competencias para desempeñarse en otro distinto.

- El mando medio muestra autoridad excesiva frente a sus compañeros desde su nuevo rol de supervisión.

- La fidelización de los trabajadores se muestra como una variable dependiente de la relación de las jefaturas con los trabajadores.
- Con alto conocimiento técnico pero con bajas habilidades de gestión de personal.
- Existe un desconocimiento del impacto de la capacitación en competencias conductuales.

El estudio demostró la necesidad de que los mandos medios desarrollen las siguientes competencias de gestión:

1. Liderar equipos de trabajo
2. Comunicarse efectivamente
3. Comprometerse con los objetivos de la empresa
4. Resolver conflictos y problemas

Como producto del estudio, se presenta una Malla Curricular para desarrollar las competencias conductuales y de gestión, que impactan positivamente en el desempeño del mando medio y se espera pueda ser utilizado tanto por empresas del sector frutícola como por proveedores de formación a este segmento.

Índice

Resumen Ejecutivo	3
Indice	5
Carta del Presidente	7
Notas Introdutorias	8
Prólogo	9
Prefacio	10
Presentación Editor	11
Objetivos del Estudio	13
Marco Teórico	13
Actividades Previas	17
1. Conformación de Grupo de Expertos	17
2. Levantamiento y Validación de Competencias Conductuales	17
3. Elaboración del Instrumento de Evaluación	18
4. Elaboración de Plataforma Web de Evaluación	18
5. Evaluación de Competencias Conductuales (Tiempo 1)	19
6. Capacitación Basada en Competencias	19
7. Evaluación de Competencias Conductuales (Tiempo 2)	19
Resultados Evaluación	20
Propuesta de Malla de Formación	25
Conclusiones y Recomendaciones	29
Referencias Bibliográficas	32
Anexos	34
Anexo 01: Competencias Conductuales Levantadas con Definición	35
Anexo 02: Niveles de Evaluación para Cada Criterio de Desempeño	35
Anexo 03: Criterios de Evaluación del Mando Medio Mayor (MMM)	36
Anexo 04: Criterios de Evaluación del Mando Medio Operativo (MMO)	37
Anexo 05: Instrumento de Evaluación MMM	38
Anexo 06: Instrumento de Autoevaluación MMM	40
Anexo 07: Instrumento de Evaluación MMO	42
Anexo 08: Instrumento de Autoevaluación MMO	44
Anexo 09: Encuesta de Satisfacción	46
Anexo 10: Resultados de Evaluación de la Reacción Capacitación por Región y Perfil	47
Anexo 11: Propuesta de Plan de Acción de Desarrollo Personal	58
Anexo 12: Estadísticos Inferenciales para la Comparación entre Primera y Segunda Medición por Tipo de Perfil	59

Carta del Presidente

Desde hace más de una década, hemos estado implementando una política de fiel cumplimiento de las Buenas Prácticas Agrícolas, base de nuestro Programa de Sustentabilidad de la Industria, cuyos elementos básicos, cada uno tan importante como el otro, son los siguientes:

- La Inocuidad Alimentaria
- El Respeto y Protección del Medio Ambiente
- La Responsabilidad Social Empresarial, en donde hemos colocado a la persona como centro de toda nuestra actividad

La industria frutícola chilena enfrenta el desafío ineludible de mejorar la productividad de su mano de obra, para mantener y aumentar su competitividad.

Para abordar esta situación, resulta de la mayor relevancia contar con trabajadores que posean las competencias necesarias para llevar a cabo las distintas labores y actividades que demanda el proceso productivo.

En el logro de estos objetivos resulta clave el adecuado desempeño del supervisor o mando medio.

El estudio que a continuación presentamos resulta una contribución de altísimo valor, por cuanto, mediante él se logró establecer una malla curricular a la que debieran acceder todos los integrantes de nuestra industria que tienen personal a su cargo.

El trabajo desarrollado es algo inédito y de aplicación práctica e inmediata, y obliga a los proveedores de cursos de capacitación y de formación, a incorporar en su oferta los contenidos que definió este estudio.

Este estudio posee la mayor relevancia, por cuanto se constituirá en una herramienta concreta de apoyo a la formación de un estamento clave en la cadena productiva, como lo son los mandos medios.

ASOCIACIÓN DE EXPORTADORES DE FRUTAS DE CHILE, A.G.



RONALD BOWN FERNÁNDEZ
PRESIDENTE

Santiago, marzo de 2013.

Notas introductorias

Prólogo

Este documento recoge una gama de temas relevantes acerca del enfoque de formación por competencias, resultado de una aplicación práctica con un grupo de mandos medios y supervisores en empresas del sector frutícola de Chile.

Resalta la importancia del rol de este grupo ocupacional para el logro de los objetivos estratégicos de las empresas, así como la incidencia de las competencias de gestión en su desempeño.

El estudio se propuso demostrar la relación entre la capacitación y el desarrollo de competencias conductuales; a estos efectos comprendió las siguientes etapas:

- Identificación o levantamiento de competencias conductuales;
- Evaluación de competencias, previa a la capacitación;
- Capacitación basada en competencias;
- Evaluación posterior a la capacitación;
- Desarrollo de una malla curricular.

Contiene varios rasgos innovadores que se pueden resumir en:

- La conformación de grupos de expertos para identificar competencias conductuales de mandos medios y supervisores, utilizando técnicas como el panel y el incidente crítico;
- La aplicación de evaluaciones antes y después de la capacitación, para establecer el impacto en el desarrollo de competencias;
- La malla curricular elaborada como producto del proceso.

Las competencias conductuales estudiadas incluyen el compromiso con los objetivos de la empresa, la comunicación efectiva, la solución de problemas y conflictos y el liderazgo de equipos de trabajo; su desarrollo facilita el aprendizaje continuo y la mejora del desempeño.

Martha Pacheco
Directora OIT/Cinterfor



Prefacio

Los mandos medios tienen un rol decisivo en la organización. Les corresponde aterrizar la estrategia organizativa a través de la ejecución de las rutinas de trabajo, por parte del personal operario.

En un estadio primario de competitividad-productividad donde la estrategia de mercado consiste en ser competitivo mediante altos volúmenes, bajos precios y mano de obra barata, el rol del mando medio es asegurar que haya suficiente personal, insumos y materiales disponibles y que el ritmo de trabajo se mantenga de acuerdo a los estándares establecidos. Su relación con el personal es de instruir y controlar.

Muy diferente es el rol del mando medio en un estadio de competitividad-productividad de mayor valor agregado. La estrategia se centra en la calidad, la flexibilidad operativa, la responsabilidad social y ambiental. La mano de obra obtiene mayores niveles salariales reales y se avanza en condiciones de trabajo decentes. La mejora continua de las rutinas operativas y la innovación son la base de la productividad. En este contexto, el rol del mando medio se convierte en impulsor de las mejoras en el desempeño de las personas y de la organización, orientadas a los objetivos de sostenibilidad. Su relación con el personal es de facilitar y retroalimentar sus desempeños en función de los objetivos acordados y de las competencias a desarrollar.

El sector frutícola chileno está transitando de un estadio primario de productividad a uno de mayor valor agregado, en años recientes. Este requiere un cambio en el rol del mando medio para que este tránsito puede darse. Consecuentemente, se demanda nuevas competencias. Es en este punto donde se focaliza el presente estudio sobre el desarrollo de competencias conductuales del supervisor frutícola.

Las dos preguntas a que el estudio responde son fundamentales para avanzar en la construcción del nuevo rol del supervisor. Primero, ¿cuáles son las competencias del nuevo rol? Segundo, ¿cómo se puede desarrollar dichas competencias?

El método seguido para responder a la primera pregunta ha sido identificar las competencias de aquellos supervisores en el sector que están experimentando el cambio hacia su nuevo rol. El resultado fue la identificación de cuatro competencias conductuales claves con sus respectivos descriptores de desempeño.

Para responder a la segunda pregunta, se aplicó el método de la formación por competencias. Se partió con una evaluación inicial de los candidatos. El paso siguiente fue la elaboración y ejecución de un plan de formación-capacitación focalizado en las competencias identificadas, acompañado por un plan de mejora individual en el desarrollo de las competencias. El siguiente paso fue nuevamente la evaluación de las competencias, ahora a una distancia de 3 meses haber tenido la capacitación.

El estudio resulta relevante en varios sentidos. En primer lugar, ofrece a las empresas frutícolas y también a las no frutícolas, una referencia acerca de las competencias conductuales que habrán de desarrollarse para avanzar en eslabones de mayor valor agregado en el sector. Cuentan ahora con definiciones de competencias que les sirve para el reclutamiento y selección, la formación y la gestión del desempeño del mando medio, en función de los nuevos eslabones señalados.

En segundo lugar, el estudio ofrece una propuesta de malla curricular para el desarrollo de las competencias conductuales claves del mando medio (supervisor). Esto es una referencia valiosa para las empresas y para las instancias de formación, tanto las vinculadas directamente al trabajo como para aquellas que atiende la formación inicial, especialmente de jóvenes.

En tercer lugar, el estudio permitirá formular nuevas propuestas de investigación entorno al tema, con el fin de profundizar y precisar las competencias y las herramientas de formación y evaluación. Otro aspecto a investigar en trabajos futuros es el impacto de las competencias conductuales no solo en los desempeños del mando medio sino en los desempeños organizacionales, tanto de proceso productivo como sociales.

En definitiva el estudio es una contribución valiosa a la modernización del sector frutícola chileno, colocando a la persona en el centro del proceso de cambio que se requiere para mantenerse competitivo en el mercado y al mismo tiempo, satisfacer las necesidades y aspiraciones sociales de los trabajadores que colaboran en el sector.

Leonard Mertens
Consultor Líder
SIMAPRO

Presentación

El rol de OTIC AGROCAP es otorgar apoyo técnico a las empresas adheridas, principalmente a través de la promoción, organización y supervisión de programas de capacitación, de evaluación y certificación de competencias laborales y de asistencia técnica para el desarrollo de los recursos humanos. Asimismo, la legislación vigente, autoriza que los OTIC destinen hasta el 5% de los aportes que reciben, para financiar proyectos de investigación que les permitan un mejor logro de sus objetivos, en relación al desarrollo de los recursos humanos de sus empresas adherentes.

Ante esta realidad y atendiendo que en nuestra cultura de trabajo, chilena y latinoamericana, se ha visto en la práctica que, cuando los mandos medios manejan herramientas de gestión acorde a las exigencias de la empresa moderna, la compañía avanza, logrando los impactos esperados y alcanzando los objetivos estratégicos definidos. Por otra parte, al analizar la cadena de valor de la industria frutícola nacional, desarrollada en la consultoría realizada por el Consejo de Innovación, se puede observar que tanto la mano de obra especializada como la no especializada, participan en los procesos claves del sector productivo y su capacidad de gestión necesariamente repercute en los niveles de productividad que presenta éste en la actualidad.

Dentro de las brechas identificadas, en la consultoría en comento, se destacan las relacionadas con las diferencias de productividad respecto a líderes mundiales en cada especie frutal, a nivel empresarial, de jefaturas, de operarios y técnicas productivas. La baja capacidad de gestión hace que los niveles de eficiencia de los agentes involucrados en el proceso bajen, disminuyendo así los rendimientos de tierra plantada y por ende la productividad del sector.

Ante este contexto ampliamente conocido por AGROCAP, analizado latamente con representantes de recursos humanos de empresas afiliadas y reafirmado en la sistematización de la experiencia de aplicación de metodología de gestión SIMAPRO – sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad- Innova en la gestión de las personas (OIT Chile 2010, Mertens y Rojas), metodología en la que AGROCAP ha participado en su implementación en Chile desde el año 2007, se reafirma la necesidad de potenciar al mando medio, como instancia generadora e impulsora de cambios en la gestión de personas, que contribuyan a mejorar la productividad, empleabilidad, calidad y condiciones laborales, es que se realiza este estudio: “El impacto del desarrollo de las competencias conductuales en el desempeño del Supervisor frutícola”, cuyos resultados estamos seguros constituirán un real aporte a la formación de las personas que nuestra industria requiere, para continuar con su crecimiento y mantener su competitividad.

Agradecemos a todos quienes participaron e hicieron posible este trabajo de tan alta calidad, utilidad y relevancia, invitando a nuestros afiliados y no afiliados y a los organismos de capacitación a hacer uso de este estudio, que pone a la persona del mando medio como líder en este proceso de cambio, que conlleva transitar a un estadio de mayor valor agregado y a contribuir a que la capacitación sea una inversión y no un gasto.

J. Rodrigo López U.
Gerente General
OTIC AGROCAP

Objetivos del Estudio

Objetivo General:

- Demostrar la relación que existe entre formación basada en competencias y aquellas de gestión de tipo conductual y el desempeño de los supervisores y mandos medios en empresas frutícolas.

Objetivos Específicos:

- Relevar importancia de las competencias de gestión en el desempeño de los trabajadores que tienen personal a cargo.
- Relevar la importancia de los mandos medios y supervisores de las empresas frutícolas exportadoras, en el logro de objetivos estratégicos de éstas.
- Disponer de herramientas de desarrollo de capacidades para mandos medios, utilizando el enfoque de formación basada en competencias.

Marco Teórico

Según datos de CONICYT (2007), la industria frutícola anota un total de 13.800 productores, 300 viveros frutales, sobre 60 empresas procesadoras, 385 cámaras de frío, 100 packing y más de 1.000 packing satélites en huertos. El sector exportador, alcanza un total de 7.800 productores y 518 empresas exportadoras. La industria ha generado en los últimos años cerca de 450.000 empleos directos (120.000 permanentes y 330.000 de temporada*) y empleo indirecto en bienes y servicios superior a 1 millón de personas, totalizando cerca de 1,5 millones de puestos de trabajo.

Es así, como a partir de distintos diagnósticos de competitividad, se ha determinado que Chile experimenta un crecimiento exponencial en cuanto al volumen de exportaciones frutícolas, las cuales en términos de PIB superaron las cifras a nivel país en distintos tramos anuales durante el periodo 2000 – 2009 (Orellana, 2009).

Este crecimiento se ha cifrado como el resultado multicausal de una serie de factores macro y micro económicos que han permitido el desarrollo de la industria a partir de las últimas dos décadas. Dentro de estos factores, se destacan dos: el proceso de inserción de nuestro país en diversos mercados por la vía de la articulación de TLC's y, componentes geográficos y de clima que permiten generar grandes volúmenes de fruta de manera constante, con una protección natural que actúa como una barrera para impedir el ingreso de agentes patógenos, plagas o pestes provenientes de otros países de la región. Gracias principalmente a estos factores, el sistema productivo de la industria se ha constituido desde la exportación de fruta fresca y

en menor medida procesada, llegando a un 80% del total de esta industria y representando un 32% del valor en exportaciones del sector agropecuario. Debido a esta línea de desarrollo, el sector ha experimentado un proceso de diversificación en cuanto a la canasta de exportaciones llegando a transar una variedad de 76 productos, de los cuales las principales son las frutas: uva de mesa, manzana, kiwi, arándano y palta (CONICYT, 2007).

Continuar con este ritmo de crecimiento es un desafío no menor si el contexto es un mercado internacional con cada vez mayor participación de países latinoamericanos capaces de ofertar fruta de calidad, a bajo costo y con iguales ventajas comparativas que las chilenas.

Una Empresa Sostenible... Un Mando Medio Competente

Se ha planteado que la industria frutícola ha experimentado a nivel país un crecimiento de los volúmenes de fruta que exporta, lo cual ha representado en términos de producción, un aumento en su participación dentro del PIB del país.

Para mantener o aumentar este nivel de participación de mercado, es necesario que las empresas del sector estén en una constante búsqueda de perfeccionamiento e innovación de sus procesos, lo que implica hoy por hoy invertir en I&D (Investigación y Desarrollo) y en la gestión y formación del "Recurso Humano".

"El presente siglo se encamina a abandonar consciente y deliberadamente sus ventajas competitivas tradicionales, desarrollando de paso ventajas competitivas basadas en las personas (...) La nueva economía está basada en las personas y en el conocimiento." (AGROCAP, 2001).

A partir de información obtenida en estudios de caracterización de la realidad de los trabajadores de la industria frutícola (AGROCAP, 2001; PUCC, 2009), en lo que respecta a la evaluación que los trabajadores hacen de sus jefaturas, se concluye que a "nivel de trato", las relaciones entre mandos medios y trabajadores de línea (en huertos, centros de acopios y packing) son "buenas", sin embargo, los estudios concluyen que existen "quejas" respecto a la forma en que se entregan las "órdenes" (instrucciones) y se administran los procesos (coordinación, planificación y gestión a nivel operativo). En este sentido, los comentarios apuntan directamente a las prácticas de dirección, comunicación y trabajo en equipo ("las órdenes no se entienden") que tienen los mandos medios a la hora de conducir los distintos procesos que tienen a su cargo. Esta detección levantada en los estudios mencionados, plantea que la organización/ planificación del trabajo de responsabilidad directa del nivel mando medio y la comunicación/ trato de éstos con los equipos de trabajo, constituyen aspectos importantes a mejorar para la generación de procesos más eficientes. Es deducible entonces, que tanto las relaciones laborales como

*"Estimación y caracterización de la demanda de la mano de obra asociada a la fruticultura de exportación", Diciembre 2012, ODEPA / PUC / ASOEX / SNA

la cultura organizacional imperante en la empresa, afectan en mayor o menor medida la productividad y el ambiente laboral.

“En el caso de la industria de fruta fresca y, frente a la escasez de mano de obra transitoria, no sólo se requiere de equipos técnicos competentes y de tecnología de punta para aumentar la productividad, sino también de nuevas formas de organizar el trabajo, y capacitar y desarrollar en las personas las competencias que les permitan realizar una labor de calidad. Ello, pues hoy el trabajo humano no sólo exige de las personas su capacidad física, sino también sus potencialidades en general: inteligencia, capacidad de aprendizaje continuo, experiencias previas, habilidades, creatividad, flexibilidad y adaptabilidad al cambio, innovación, entre otros”. (Mertens, y Rojas, 2010).

Por otra parte, la nueva visión de “hacer empresa” que incluso ha llegado a organizar a los consumidores en campañas de nivel mundial, evidencia la necesidad de asimilar nuevos conceptos y metodologías en lo que es la gestión de las potencialidades de los trabajadores bajo modelos que apunten a desarrollar las habilidades clave relacionadas con su cargo. Es así, como la evaluación y retroalimentación constante se vuelve fundamental en el nivel mando medio ya que es este estamento el responsable a su vez, de mantener el sistema de calidad de la empresa (con sus respectivas certificaciones internacionales), replicar el modelo de gestión organizacional y “bajar” la estrategia.

El Desarrollo de las Personas en el Enfoque de Competencias

La metodología más usada y validada para la labor de generar un marco común en las prácticas orientadas a recursos humanos, ha sido el modelo de gestión por competencias. Este modelo se está empleando cada vez más en el sector privado debido a sus innumerables ventajas, entre las que se encuentran la generación de un lenguaje común en la labor a trabajar, facilitar procesos de enseñanza-aprendizaje, abordar la formación de manera integral, incluir lo que es la selección, capacitación y desarrollo de los/as trabajadores de acuerdo a una lógica de procesos (Kochanski, 1997).

El modelo de gestión por competencias se centra en identificar factores claves de rendimiento en las personas (Tornimbeni, González, Corigliani, 2011). Conforme a ello, se genera una propuesta de mejoramiento de desempeño laboral fundada en el concepto de competencia, desde el cual se han construido diversos modelos de gestión de recursos humanos.

La definición del concepto de competencia en los marcos propuestos también es un tema complejo de tratar en la medida de que existen diversos paradigmas desde los cuales es definido el término. Cada paradigma entiende el concepto “competencia” desde la orgánica de su perspectiva epistemológica, por lo que resulta difícil sino imposible obtener una definición operacional del concepto sin primero conocer los principales paradigmas desde los cuales este se define.

Existen principalmente tres paradigmas teóricos desde los cuales se trabaja el concepto, si bien existe discusión respecto de esta distinción (Saracho, 2005):

El paradigma conductista (Escuela Americana): plantea una noción de competencia organizada desde una lógica causal en donde la persona y sus características originan un comportamiento que redundan en su resultado específico. Desde este paradigma la competencia se entiende como un conjunto de habilidades, conocimientos y aptitudes (características en un individuo) que pueden ser desarrolladas o modificadas para la comisión de un resultado. Este modelo se suele criticar debido a la atomización del lenguaje de la competencia, que presupone la posibilidad de fragmentar y emplazar en el individuo características sin contemplarlas en relación con su entorno.

El paradigma funcionalista (Escuela Británica): Es muy similar al paradigma conductista en cuanto a la identificación de características del individuo que permiten la obtención de un desempeño, aunque, desde esta perspectiva se contempla la noción de que las competencias se articulan desde ámbitos de responsabilidad sobre los cuales se identifican desempeños exitosos contemplando el contexto laboral.

El Paradigma Holístico o constructivista (Escuela Francesa): En general se entiende el paradigma constructivista como un paradigma epistemológico en el cual se asume que la realidad, en especial la realidad social no está dada a priori, sino que se articula mediante los procesos de interacción entre alter y ego, los cuales originan realidades co-construidas. Bajo dicha lógica, toma importancia el integrar distintos niveles de complejidad y organización en la proposición de que un resultado se ha llevado a cabo de manera exitosa gracias a la interacción de conocimiento habilidades y aptitudes en un contexto determinado.

A partir de estos paradigmas, es que Bisquerra y Pérez (2007) marcan un panorama respecto de las principales definiciones del concepto:

1. "Conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y ser capaz de colaborar con el entorno profesional y en la organización del trabajo" (Bunk, 1994, 9).
2. "La competencia resulta de un saber actuar. Pero para que ella se construya es necesario poder y querer actuar" (Le Boterf, 1994).
3. "Comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente, en situaciones test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos" (Lévy- Leboyer, 1997, 54).
4. "Saber combinatorio (...) cada competencia es el producto de una combinación de recursos. Para construir sus competencias el profesional utiliza un doble equipamiento: el equipamiento incorporado a su persona (saberes, saberes hacer, cualidades, experiencia,...) y el equipamiento de sus experiencias (medios, red relacional, red de información). Las competencias producidas con sus recursos se encarnan en actividades y conductas profesionales adaptadas a contextos singulares" (Le Boterf, 1997, 48).
5. "Conjunto de conocimientos, procedimientos y aptitudes combinados, coordinados e integrados en la acción, adquiridos a través de la experiencia (formativa y no formativa -profesional-) que permite al individuo resolver problemas específicos de forma autónoma y flexible en contextos singulares" (Tejada, 1999, 29).
6. "Competencia es un saber actuar validado. Saber movilizar, saber combinar, saber transferir recursos (conocimientos, capacidades...) individuales y de red en una situación profesional compleja y con vistas a una finalidad" (Le Boterf, 2001, 93).

7. "La capacidad de desarrollar con eficacia una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para conseguir los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos de los trabajadores como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surgen durante el ejercicio del trabajo" (Valverde, 2001, 30).
8. "La competencia discrimina el saber necesario para afrontar determinadas situaciones y ser capaz de enfrentarse a las mismas. Es decir, saber movilizar conocimientos y cualidades, para hacer frente a los problemas derivados del ejercicio de la profesión" (Echeverría, 2005, 17).

Se requiere entender que la competencia siempre se ejerce en relación a un contexto, el cual entendemos desde el mundo de las relaciones laborales, ya desde una función, ya desde las condiciones ambientales, en el entorno laboral, que la determina. Estos determinantes se relacionan directamente con las características de la función a desempeñar y al estándar de desempeño esperado, sin el cual no podríamos advertir la competencia. Es así, como se han generado distinciones en cuanto a tipos de competencias según el ámbito de desempeño requerido en distintos niveles, los cuales se organizan en torno a las maneras en las que el individuo se relaciona consigo mismo, con su entorno laboral y con su función específica. Se advierte que a nivel de clasificación, no existe un acuerdo unánime respecto del modo en que se dividen las competencias.

Para efectos de este estudio se identificará la división de competencias en relación a los principales cánones planteados en Repetto, y Pérez-González (2007):

Competencias Básicas: subconjunto de competencias genéricas que sirven como marco deseable de bienestar dentro de la cultura en la cual se inserta el individuo, que a su vez cifran un estándar mínimo para un desempeño aceptable, a saber competencias de lecto-escritura y aritmética, entre otras, normalmente aseguradas por los planes educacionales de un país.

Competencias Conductuales o genéricas: conjunto amplio de competencias asociadas a ámbitos de desempeño en las relaciones sociales e interpersonales, también denominadas competencias emocionales, sociales o socio-emocionales. Estas competencias, se entienden bajo la lógica de que para la realización de una función no solo se requieren los conocimientos técnicos necesarios para desempeñarla, sino también elementos relativos al trato con un "otro", pues toda labor se desempeña en un contexto socialmente normado. También se les denomina clave en la medida en que algunas de estas competencias reportan un valor estratégico a la organización.

Competencias Técnicas o Específicas: las competencias técnicas remiten al “saber hacer” específico de tipo técnico, necesario para poder cumplir exitosamente una determinada función.

El presente estudio trabaja las competencias conductuales bajo la observación de aquellas maneras de relacionarse con sí mismo y el entorno, a ser construidas y desarrolladas dentro del nivel “mando medio”.

Mandos Medios en el Sector Frutícola y Competencias Conductuales

En primer término, la referencia al constructo teórico que distingue el concepto de competencia conductual, ha originado bastante discusión en el mundo académico en la medida en que se han formulado diversas maneras de expresar una realidad atribuida a maneras de comportarse en sociedad y con uno mismo, las cuales se han catalogado como habilidades relacionales, para la vida, de desarrollo personal. En este sentido, se han clasificado distintas competencias sobre la base del grado de relación que, por medio de estas, el sujeto llega a alcanzar dentro de un contexto social determinado. En segundo término, se puede resumir el concepto de competencia conductual sobre la idea de que esta es una forma de conducta que contempla un conjunto de habilidades en el manejo de la realidad interna del sujeto como de la externa en términos de adaptabilidad, flexibilidad y plasticidad en el modo de comportarse, sin por ello perder un marco coherente de identidad. Bajo esta lógica, se puede hacer la distinción dentro de la categoría de competencia conductual, entre aquellas referidas al ámbito de funcionamiento del sí mismo (emocional) y aquellas referidas al comportamiento del sí mismo en un contexto gregario (sociales).

El ámbito emocional, se refiere al grado en que el sujeto se percibe respecto de lo que siente y su capacidad para poder expresar (verbal o analógicamente) dicho sentir, su capacidad para ser empático respecto del sentir de otros y su manera de valorarse a sí mismo. En lo que concierne al ámbito social, corresponde a las habilidades relativas al reconocimiento y respeto de normas, adaptabilidad frente a medios cambiantes, responsabilidad y capacidad para coordinarse con otros en torno a objetivos prefigurados y delimitación de espacios de acción (proximidad, cooperación, negociación) entre otros. A nivel general se observa que estas habilidades están extremadamente vinculadas al nivel de desarrollo social y cultural del sujeto y suelen ser las menos desarrolladas/trabajadas a nivel institucional.

En materia de capacitación dentro del sector frutícola, se ha identificado (PUCC, 2009) que la mayoría de los intereses en capacitación se cifran en competencias técnicas orientadas a la agroindustria, control de calidad y mecánica. En este sentido, si bien se reconoce la importancia de la capacitación para

las competencias técnicas como una manera importante de aportar al desarrollo de la industria, se asume como relevante dentro del contexto económico descrito, la importancia que reviste para el sector la implementación de instancias de capacitación para el nivel mando medio vinculadas al desarrollo de competencias de carácter conductual con relación directa a lo que es productividad y calidad, es decir, en directa relación con lo que es el trabajar con grupos de personas a cargo.

Estas competencias, en especial en lo que respecta al marco de la capacitación en el sector y en general en Chile, todavía no reportan un interés mayor por parte del empleador ya que existe el prejuicio generalizado de que el binomio productividad/ capacitación corresponde únicamente a formar en conocimientos técnicos propios de la función o cargo, a pesar del amplio y rico desarrollo teórico del enfoque de competencias que acredita que la competencia técnica lleva a un desempeño exitoso siempre y cuando esté demarcado por el sustrato social y afectivo de los actores involucrados.

En este sentido, las necesidades de interacción entre el nivel mando medio y su personal a cargo demanda de parte del primero, un manejo efectivo de competencias conductuales para poder ejercer un desempeño exitoso, principalmente en lo que se refiere a un manejo comunicacional horizontal y vertical, liderazgo, facilitación de aprendizajes, planificación/ organización de equipos de trabajo, transferencia de conocimientos/ experiencia, manejo de conflictos y entrega de información e instrucciones.

Frente a esta compleja demanda a la que debe responder la empresa frutícola actual, es que el presente estudio se plantea identificar y desarrollar aquellas competencias conductuales del nivel mando medio. El estudio pretende ser un aporte a Los departamentos, áreas de recursos humanos de las organizaciones y una propuesta de cambio de mirada para la empresa que a la fecha, sigue apostando al antiguo paradigma centrado en la valoración técnica no vinculada a la actitud.

Actividades Previas

Las etapas del proyecto se pueden dividir secuencialmente en 6:

1. Conformación de Grupo de Expertos
2. Levantamiento y Validación de Competencias Conductuales
3. Evaluación de Competencias Conductuales (t1)
4. Capacitación Basada en Competencias
5. Evaluación de Competencias Conductuales (t2)

1. Conformación de Grupo de Expertos

En esta instancia se conformaron dos grupos o paneles de expertos, convocando entre otros a gerentes de recursos humanos, jefes de personal, gerentes de planta, jefes y gerentes de producción, jefes y gerentes de operaciones, jefes de packing, jefes de huerto, supervisores de línea y huerto, jefes de cuadrilla, etc. Pertenecientes a empresas de dos regiones, el primero abarcó las regiones del Libertador Bernardo O'Higgins y Del Maule, y el segundo las regiones de Valparaíso y Metropolitana.

Cada jornada duró medio día, y participaron diferentes empresas afiliadas al OTIC AGROCAP con la ventaja que podrían participar en el estudio y obtener la capacitación asociada del proyecto en la etapa posterior de manera gratuita.

La primera jornada se realizó en Curicó (Maule) y en Buín (RM). La primera jornada contó con la participación de 4 empresas y la segunda con 6.



Figura 1. Conformación de grupos de expertos Curicó

En el primer grupo de expertos en Curicó, los participantes levantaron la necesidad de tratar a los mandos medios en dos tipos de mandos, el mando medio mayor (MMM) y el mando medio operativo (MMO) para distinguir grupos de cargos distintos.

El mando medio mayor se ejemplificó con los cargos de administradores, jefe de bodega, jefe de packing, jefe de

frigorífico, jefe de calidad entre otros pero jefaturas con niveles superiores o estudios especializados. Los cargos ocupados por los mandos medios operativos en cambio se señalaron como, jefe de línea, jefe de cuadrilla, jefe de huerto, encargado de selección, pesaje o bodega, capataz, supervisor, o cargos parecidos que fuera ocupado por personas con experiencia u operadores ascendidos por un buen desempeño pero sin estudios especializados.



Figura 2. Conformación de grupos de expertos Buín

En la jornada de trabajo se utilizó la metodología de panel de experto y la técnica de incidentes críticos, se trabajó en grupos pequeños de personas que preferentemente no se conocieran y de distintas funciones, se analizaron casos con desempeño exitoso y se les pidió que identificaran con el mayor detalle posible cada una de las conductas asociadas a este desempeño, luego se procedió a un plenario para analizar grupalmente esas conductas y la identificación de comportamiento que pudieran completar el desempeño de tipo conductual competente esperando para los mandos medios. Investigaciones en el área señalan que la mejor predicción sobre si una persona tendrá un desempeño competente requerido para el puesto, es obtener evidencia de que a esa persona ha demostrado esas competencias en el pasado, por ello es relevante la identificación de dichas capacidades a fin de formar en esa línea a quienes ocupan el cargo de mandos medios.

2. Levantamiento y Validación de Competencias Conductuales

De la etapa anterior surgieron sobre trescientos comportamientos, los que se analizaron y agruparon en cuatro competencias que se describieron y posteriormente se validó con el mismo grupo de expertos. Estas cuatro competencias tanto para mando medio mayor (MMM) como para mando medio operativo (MMO) fueron:

- Comprometerse con los objetivos de la empresa
- Comunicarse efectivamente
- Resolver problemas y conflictos
- Liderar equipos de trabajo

Cada competencia constó de criterios de desempeño que fueron distintos para cada perfil, ya sea de mando medio mayor (MMM) o mando medio operativo (MMO) básicamente diferenciados por la responsabilidad que tienen en la línea de mando de la estructura organizacional.

La cantidad de criterios de desempeño por cada perfil y competencia se resume en la siguiente tabla:

Tabla 1. Cantidad de criterios de desempeño por competencia y perfil

Competencias	MMM	MMO
Comprometerse con los objetivos de la empresa	8	7
Comunicarse efectivamente	8	7
Resolver problemas y conflictos	9	7
Liderar equipos de trabajo	11	7
Total	36	28

Tal como se señaló anteriormente la definición de competencias identificadas es la siguiente:

Tabla 2. Definición para cada competencia conductual

Competencia Conductual	Definición
Resolver problemas y conflictos	Capacidad de adaptarse y reaccionar de manera proactiva en la resolución de problemas y situaciones de conflicto o riesgo para el desempeño de los trabajadores y el funcionamiento de la empresa. Implica identificar, enfrentar y resolver problemas y conflictos de manera autónoma.
Comunicarse efectivamente	Capacidad de entregar y recibir información que contribuya a las relaciones interpersonales armónicas y al desempeño en el ámbito laboral. Implica escuchar al otro, dar y recibir retroalimentación de manera asertiva en todos los niveles de la organización.
Liderar equipos de trabajo	Capacidad de trabajar de manera complementaria liderando la coordinación con otros en el logro de metas pre-establecidas. Implica asignar funciones y tareas según las capacidades de los trabajadores a su cargo, estableciendo límites propios del rol, manteniendo el respeto y cercanía con los integrantes del equipo. Es capaz de transferir conocimientos y experiencias propias de la labor potenciando el desempeño individual y de equipo.
Comprometerse con los objetivos de la empresa	Capacidad de cumplir y comprometerse con la estrategia de la empresa incentivando a sus colaboradores al logro de los objetivos organizacionales y a realizar aportes a la cadena de valor. Implica también la capacidad de prever contingencias del entorno e implementar soluciones en el logro de metas comunes

3. Elaboración del Instrumento de Evaluación

Se desarrolló una escala de evaluación para que cada criterio de desempeño pudiera ser valorado:

Tabla 3. Niveles de evaluación para cada criterio de desempeño

Nivel	Nombre	Definición
1	Requiere apoyo para el desarrollo	Está en proceso de aprendizaje y desarrollo del comportamiento requerido para el desempeño de su cargo.
2	Desempeño intermedio	Demuestra este comportamiento parcialmente y reconoce necesidad de perfeccionamiento para lograr el dominio completo esperado para su cargo.
3	Domina y aplica	Demuestra dominio de este comportamiento en el desempeño de sus funciones y tareas diarias.
4	Desempeño sobresaliente	Demuestra este comportamiento de manera sobresaliente para realizar un trabajo de alta calidad. Su nivel se destaca y es un ejemplo para otros.

4. Elaboración de Plataforma Web de Evaluación

Se desarrolló una plataforma web para que pudiera ser contestada en línea (<http://www.interfases.cl/evaluacion>), tanto en las evaluaciones de las jefaturas como las autoevaluaciones. También se envió en formato digital y en papel.

Las siguientes imágenes son de la plataforma web:



Figura 3. Portada de plataforma web de evaluación



Figura 4. Imagen de video tutorial de cómo evaluar por medio de la plataforma web

5. Evaluación de Competencias Conductuales (Tiempo 1)

La evaluación de competencias conductuales constó tanto de la evaluación de la jefatura del cargo, como una autoevaluación, para cada perfil. El total de evaluaciones en la primera parte se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 4. Cantidad de evaluaciones por región y tipo de evaluación para evaluación anterior a la capacitación

Región	Autoevaluación	Evaluación	Total
VII	42	38	80
VI	53	33	86
RM	29	44	73
V	21	9	30
Total	145	124	269

6. Capacitación Basada en Competencias

La capacitación se planificó para realizarla en 4 días, abordando 1 competencia por día, con una introducción sobre planificación estratégica a fin de identificar la forma en que comunican la estrategia a las personas bajo su cargo, actividad que fue diferenciada para mandos medio mayores (MMM) y la de mandos medios operativos (MMO) y realizada en las siguientes fechas:

Tabla 5. Fechas de capacitación y lugares para los perfiles según región.

Región	Perfil	Fecha Capacitación	Lugar Capacitación
VII	MMM	7,8,14 y 15 de junio	Club de Tenis - Curicó
	MMO	9,10,16 y 17 de junio	Club de Tenis - Curicó
VI	MMM	21, 22, 28 y 29 de Junio	Tomacho Parrillero - Rancagua
	MMO	23,24, 30 de junio y 1 de julio	Tomacho Parrillero - Rancagua
RM	MMM	5,6,12 y 13 de julio	Casa de campo - Buín
	MMO	7,8,14 y 15 de julio	Casa de campo - Buín
V	MMM	19,20,26 y 27 de julio	Club árabe - San Felipe
	MMO	21,22,28 y 29 de julio	Club árabe - San Felipe

7. Evaluación de Competencias Conductuales (Tiempo 2)

Esta actividad fue necesaria realizarla tres meses pasados el cierre de la capacitación, de esta forma las fechas para comenzar con la evaluación de competencias conductuales en el tiempo 2 o segunda evaluación son las siguientes.

Tabla 6. Fechas de capacitación y lugares para los perfiles según región

Región	Perfil	Término Capacitación	2da Evaluación
VII	MMM	15 de junio	15 de Septiembre
	MMO	17 de junio	17 de Septiembre
VI	MMM	29 de Junio	29 de Septiembre
	MMO	01 de julio	01 de Octubre
RM	MMM	13 de julio	13 de Octubre
	MMO	15 de julio	15 de Octubre
V	MMM	27 de julio	27 de Octubre
	MMO	29 de julio	29 de Octubre

Resultados Evaluación

Los asistentes a las capacitaciones fueron en total 171 personas en todas las regiones, con mayor participación en la Región Metropolitana, y menor en la V, como se muestra en la siguiente tabla:

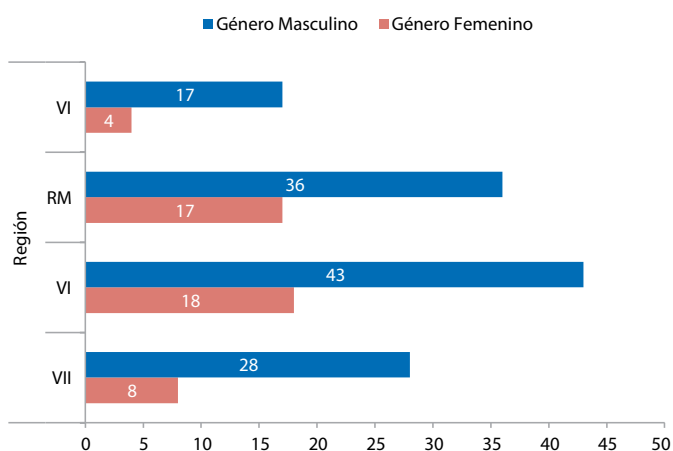
Tabla 7. Asistentes a las capacitaciones de acuerdo al género y región

Región	Femenino	Masculino	Total
VII	8	28	36
VI	18	43	61
RM	17	36	53
V	4	17	21
Total	47	124	171

La respuesta fue menor que las evaluaciones realizadas en la primera etapa, debido a que los trabajos realizados en cada empresa pueden requerir de personal necesario para mantener las labores, considerando incluso que se eligieron fechas para realizar el estudio en períodos en los cuales la demanda de mano de obra es menor, o períodos azules, pero hay que considerar en el caso de los mandos medios es más probable que estén contratados de forma indefinida en las empresas y algunos de nivel operativo también, siendo éstos últimos los que asumen la ejecución de tareas operativas para procesos de la estación otoño-invierno, de manera que ello es su prioridad.

Considerando la variable género se puede apreciar en la siguiente figura 5 que existe una mayoría masculina, aunque en la región metropolitana se muestra mayor participación femenina en relación a la masculina, en comparación con las otras regiones.

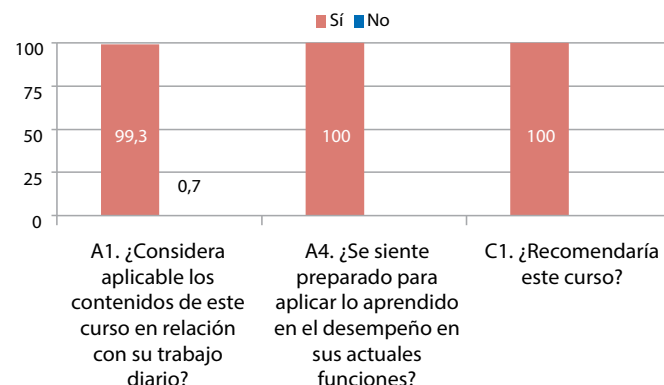
Figura 5. Cantidad de asistentes por género y región



Evaluación de Reacción a las capacitaciones

Las capacitaciones realizadas en las distintas regiones se evaluaron en su nivel de reacción/satisfacción con respecto a diversos aspectos como pertinencia, facilitación y contenidos. La encuesta se puede revisar en el anexo 9.

Figura 6. Porcentaje de respuestas a cuestionario de reacción 1/3

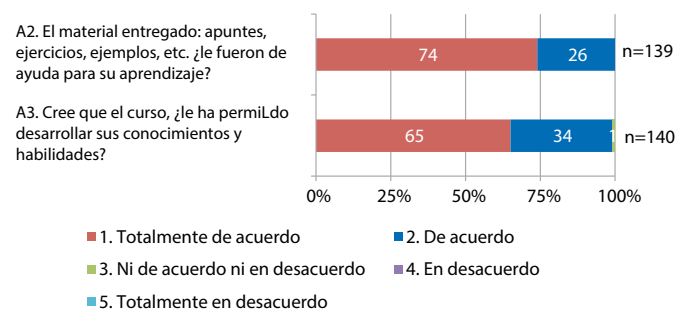


Los resultados de la evaluación de los participantes a nivel general se pueden apreciar de forma positiva en todos sus reactivos. En las siguientes tres figuras se presentan los resultados para cada reactivo. Estos resultados también se presentan separados por región y perfil en el anexo 10.

Es importante destacar que en las preguntas con tipo de respuesta Sí o No, hubo en dos reactivos respuesta de 100% favorable al curso, tanto en ¿Se siente preparado para aplicar lo aprendido en el desempeño en sus actuales funciones? Y ¿Recomendaría este curso? y frente a la pregunta de ¿Considera aplicable los contenidos de este curso en relación con su trabajo diario? Hay un 99,3% de respuesta Sí. Todos ellos buenos predictores de comportamiento futuro.

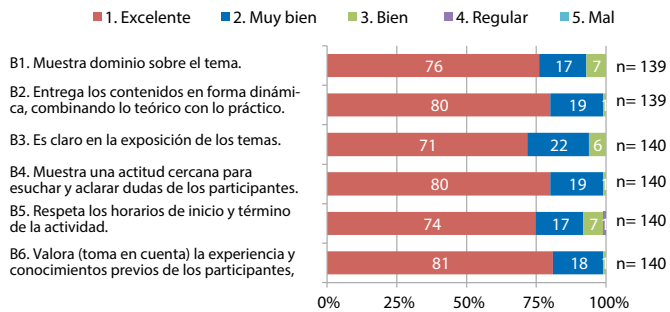
Frente a las preguntas que se respondían entre "Totalmente de acuerdo" a "Totalmente en desacuerdo", los resultados fueron positivos ya que tanto en material como si el curso le permitió desarrollar sus conocimientos y habilidades fueron evaluados entre las dos mejores categorías: Totalmente de acuerdo y De acuerdo. Esto se aprecia en la figura 7.

Figura 7. Porcentaje de respuestas a cuestionario de reacción 2/3



Con respecto a las afirmaciones valoradas en una escala que va desde el “Excelente” al “Mal” con respecto al facilitador. Se aprecian todos los resultados positivos debido a que se encuentran en su gran mayoría en las dos mejores categorías “Excelente” y “Muy bien”, figura 8.

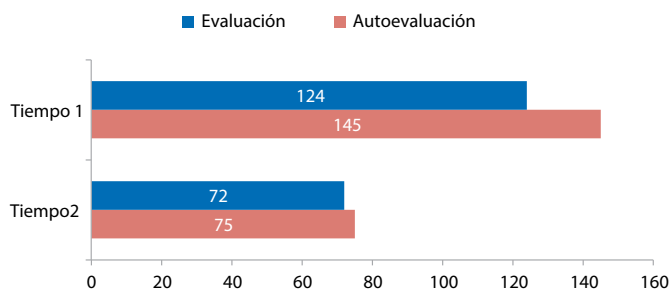
Figura 8. Porcentaje de respuestas a cuestionario de reacción 3/3



Evaluaciones de Competencias Conductuales

Las evaluaciones realizadas, tanto autoevaluaciones como evaluaciones de las jefaturas de los participantes de las empresas invitadas, se realizaron en dos tiempos, el primero antes de la capacitación y en el segundo tiempo tres meses después de la capacitación. Se obtuvo un total 269 evaluaciones para el primer tiempo de evaluación, cantidad que disminuyó para la segunda evaluación luego de tres meses a 147, considerando evaluaciones de las jefaturas a los participantes como las autoevaluaciones tanto de mandos medios mayores como operativos. Esta información se muestra en la figura 9.

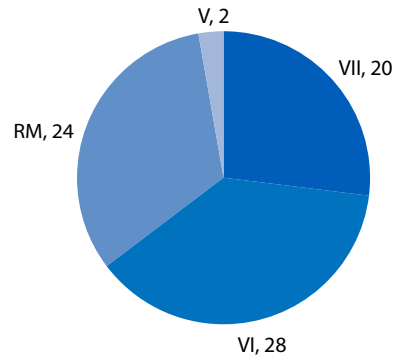
Figura 9. Cantidad de evaluaciones antes y después de la capacitación de acuerdo al tipo de evaluación



Como se muestra en el gráfico, en un primer momento de evaluación, la cantidad de respuesta fue de un total de 124 Evaluaciones de jefaturas a mandos medios y 145 autoevaluaciones. Este número es alto con respecto al segundo momento, debido a que el momento en que se realizó este proceso fue antes de comenzar con la capacitación, es decir, las autoevaluaciones se realizaron en terreno. Esto explica la alta coincidencia entre el número de participantes que asistieron a la capacitación y el número de participantes autoevaluados.

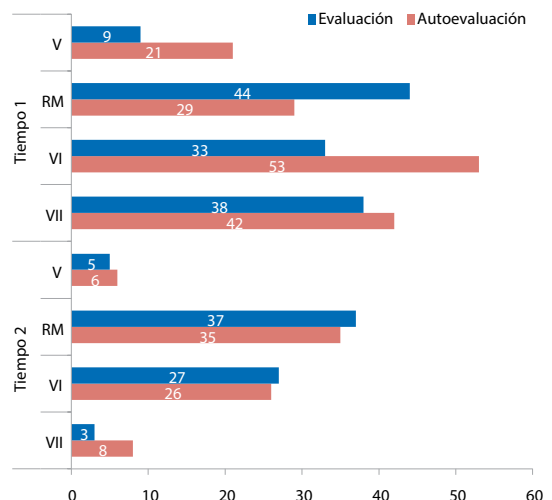
En tanto que para las evaluaciones del tiempo 1, muchas de ellas se realizaron por plataforma en el comienzo del estudio, en meses donde la temporada frutícola estaba terminando en la mayoría de las empresas que participaron de este estudio.

Figura 10. Cantidad de planes de acción realizados por región



En tanto, las evaluaciones en el tiempo 2 sufrieron una baja importante (de 124 a 72 evaluaciones y de 145 a 75 autoevaluaciones) debido a que el tiempo 2 comenzó tres meses después de terminada la capacitación. Para ese momento muchas empresas participantes de este estudio ya habían comenzado la temporada frutícola, aún cuando responder el cuestionario de evaluación y autoevaluación no lleva más de 5 minutos por participante (ver anexos 5, 6, 7 y 8). Específicamente en el proceso de autoevaluación todas debían ser completadas mediante plataforma, lo que exige la necesidad de un computador con conexión a Internet para poder realizar este proceso. Es preciso recordar que los participantes del estudio del perfil mando medio operativo son trabajadores muchas veces de campo o como lo indica su nombre de nivel operativo que no usa en forma permanente equipo computacional, lo que imposibilita tener acceso a un computador con conexión a internet e incluso, teniendo el acceso, muchas veces les cuesta familiarizarse a ingresar a una plataforma en la cual tenían una cuenta de usuario, una contraseña e interacción con la web.

Figura 11. Cantidad de evaluaciones por región, tipo y tiempo



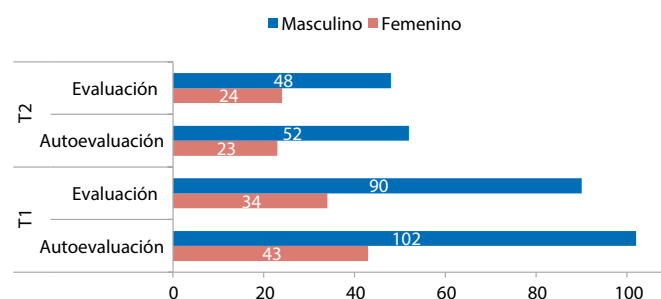
Otras de las situaciones detectadas en este proceso y que es un factor de la baja en las evaluaciones, tiene que ver con la alta rotación de las personas que trabajan en empresas frutícolas, ya que muchas de ellas al momento de contestar las evaluaciones del tiempo 2 se encontraban desvinculadas de las empresas. Otro factor que contribuye a este fenómeno es la estacionalidad propia de los procesos frutícolas, ya que una de las principales razones de la desvinculación de las personas, sobre todo en el perfil de mandos medios operativos, fue que en ese momento del año estaban desvinculados por una parte debido a los bajos volúmenes de fruta. En este período hacen uso de vacaciones, aprovechando la baja en la carga laboral, asumen tareas operativas de procesos propios de la temporada, inicio de procesos de utilización de mano de obra masiva preparándose para la nueva temporada (ejemplo trabajo en verde). Por último, se detecta en algunos casos que la jefatura de un trabajador del perfil mando medio operativo y mando medio mayor, muchas veces no tenía conocimiento del estudio o no le prestaba el interés necesario, manifestándose en no contestar evaluación alguna, o bien en la segunda instancia de evaluación respondían que ya la habían realizado en mayo, junio.

Luego del proceso de capacitación se les pidió a los participantes que realizar un plan de acción de desarrollo personal que diera cuenta de mejoras concretas de lo aprendido en capacitación para orientar el desarrollo de cada competencia que según su autoevaluación requiere prioridad para mejorar su desempeño, evidenciando de esta manera su aprendizaje. El compromiso de los participantes y de las empresas para con el estudio se puede ver reflejado en la realización de los planes de acción. En este caso se realizaron 74 planes de acción, de un total esperado de 171, correspondiente a los asistentes a la capacitación. Las razones para la menor cantidad de planes de acción esperados se pueden deducir que responde a las mismas razones que se expusieron para la baja en las evaluaciones y autoevaluaciones en el tiempo 1 versus el tiempo 2, entre otras podemos nombrar la mayor complejidad de realizar un plan de desarrollo o acción, en comparación con contestar una encuesta de evaluación, el bajo compromiso de las jefaturas en revisar y monitorear el avance de un plan de acción por colaborador, en empresas donde por cada jefatura mayor existían 3 o 4 participantes, en algunos casos señalaron que era un “trabajo adicional”, sin comprender que es una evidencia que puede reflejar una oportunidad de mejora para su supervisado y por ende contribuir a mejorar la productividad. El proceso del plan de acción requiere de una gestión interna de cada empresa, generalmente de los departamentos y áreas de recursos humanos, que en las empresas frutícolas rara vez existe a nivel local y sólo a nivel central, lo que produce que no se pueda mejorar las competencias de las personas en los fundos alejados de las oficinas centrales de las empresas. Ante la baja respuesta, recepción desfasada en relación a las fechas acordadas a pesar de reiterados llamados para completar el plan de acción, no

fue posible utilizarlo como un indicador más de evaluación y transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo.

La cantidad de evaluaciones considerando como elemento diferenciador el género se mantiene en las mismas proporciones de su asistencia tanto en el primer tiempo de evaluación como en el segundo, como lo muestra la figura 12.

Figura 12. Cantidad de evaluaciones por género, tipo y tiempo



Evaluación Luego de Tres Meses

La evaluación luego de tres meses se realizó en comparación con respecto a las evaluaciones realizadas en el primer tiempo. Este análisis se realizó considerando la prueba estadística inferencial de t-student para muestras dependientes buscando disminuir la probabilidad de error tipo I, o error del ingenuo, por sobre la probabilidad de error tipo II, o probabilidad del escéptico, al dejar la primera con una probabilidad de 5% o menor para considerarla como significativa estadísticamente.

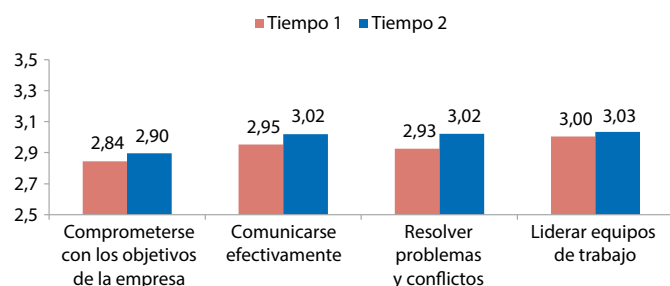
Primero se analizaron si existen diferencias entre las autoevaluaciones del tiempo 1 con las autoevaluaciones del tiempo 2 para cada competencia, encontrándose las siguientes variaciones de medias:

Tabla 8. Estadísticos descriptivos para las competencias autoevaluadas en los dos tiempos

Competencia		Media	N	Desviación estándar
Comprometirse con los objetivos de la empresa	Tiempo 1	2,84	58	0,42
	Tiempo 2	2,90	58	0,70
Comunicarse efectivamente	Tiempo 1	2,95	57	0,42
	Tiempo 2	3,02	57	0,68
Resolver problemas y conflictos	Tiempo 1	2,93	58	0,41
	Tiempo 2	3,02	58	0,65
Liderar equipos de trabajo	Tiempo 1	3,00	57	0,47
	Tiempo 2	3,03	57	0,66

Gráficamente se puede expresar de la siguiente manera, considerando que el puntaje mínimo de evaluación era 1 para el menor nivel de evaluación donde requiere reforzamiento el criterio de desempeño de la competencia y el máximo de 4 donde se refiere a una atribución de sobresaliente, figura 13.

Figura 13. Puntajes promedios para competencias por medio de autoevaluación en los dos tiempos



Estas diferencias de puntajes entre el tiempo 1 y tiempo 2 no muestran diferencias estadísticamente significativas de acuerdo a la siguiente tabla, lo que señala que los mismos participantes tomados en su conjunto, si bien se autoevalúan un poco mejor que el primer tiempo de evaluación, esta diferencia no alcanza a ser tan grande para ser considerada significativa.

Tabla 9. Prueba de t-student para muestras dependientes para las cuatro competencias autoevaluadas

Competencias	t	gl	Sig. (bilateral)
Comprometerse con los objetivos de la empresa (t1-t2)	-0,488	57	0,628
Comunicarse efectivamente (t1-t2)	-0,728	56	0,470
Resolver problemas y conflictos (t1-t2)	-1,155	57	0,253
Liderar equipos de trabajo (t1-t2)	-0,278	56	0,782

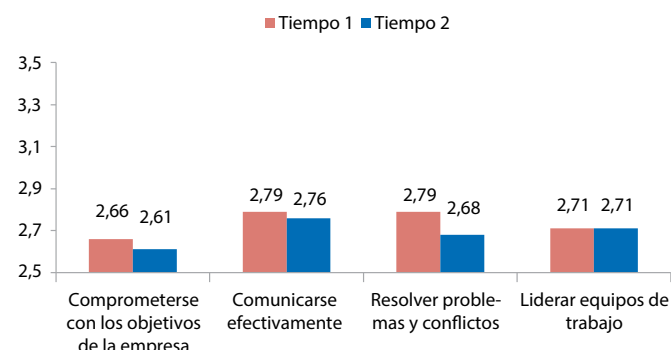
Para el caso de las evaluaciones de las jefaturas a los participantes, se presentan las medias de cada competencia en la siguiente tabla:

Tabla 10. Estadísticos descriptivos para las competencias evaluadas por las jefaturas en los dos tiempos

Competencia	Media	N	Desviación estándar	
Comprometerse con los objetivos de la empresa	Tiempo 1	2,66	70	0,62
	Tiempo 2	2,61	70	0,83
Comunicarse efectivamente	Tiempo 1	2,79	70	0,58
	Tiempo 2	2,76	70	0,74
Resolver problemas y conflictos	Tiempo 1	2,79	70	0,54
	Tiempo 2	2,68	70	0,79
Liderar equipos de trabajo	Tiempo 1	2,71	70	0,60
	Tiempo 2	2,71	70	0,76

Esta información se presenta de manera gráfica en la figura 14.

Figura 14. Puntajes promedios para competencias por medio de evaluación en los dos tiempos



Estas diferencias muestran una pequeña disminución en sus medias para el segundo tiempo de evaluación con respecto al primero en tres de las competencias, a excepción de la competencia liderar equipos de trabajo donde se mantiene, pero como se muestra en las tablas siguientes no presenta diferencias estadísticamente significativas considerando a todos los participantes en su conjunto.

Tabla 11. Prueba de t-student para muestras dependientes para las cuatro competencias evaluadas por la jefatura

Competencias	t	gl	Sig. (bilateral)
Comprometerse con los objetivos de la empresa (t1-t2)	0,495	69	0,622
Comunicarse efectivamente (t1-t2)	0,455	69	0,651
Resolver problemas y conflictos (t1-t2)	1,368	69	0,176
Liderar equipos de trabajo (t1-t2)	-0,066	69	0,947

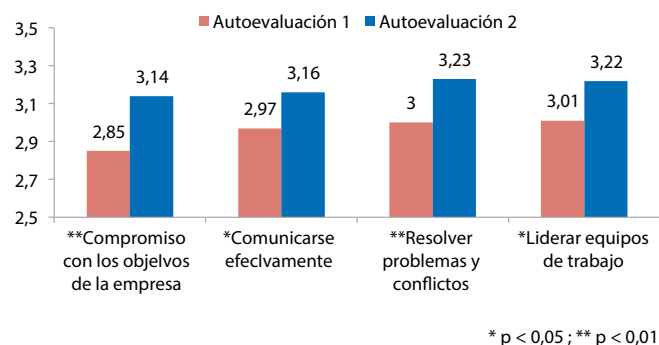
De esta forma no existen diferencias entre un primer tiempo antes de la capacitación y un segundo tiempo después de tres meses de la capacitación en términos globales.

Esta información se realizó detallando niveles de variables mayores como por región, donde existen diferencias pero sólo entre la V y RM, no logrando encontrar alguna causa identificable por esa única diferencia entre todas las combinaciones pares posibles. Con respecto al género tampoco se encontraron resultados consistentes.

Para el caso de la división por tipo de perfil, es decir diferenciando el grupo de mandos medios mayores (MMM) y mandos medios operativos (MMO) se encuentran resultados significativos importantes.

Existen evidencias de impacto del tiempo 1 a tiempo 2 en todas las dimensiones y evaluaciones para el mando medio mayor, no así para el mando medio operativo. En la figura 15 se muestran los puntajes promedios para las competencias, de las autoevaluaciones en los dos períodos de tiempos,

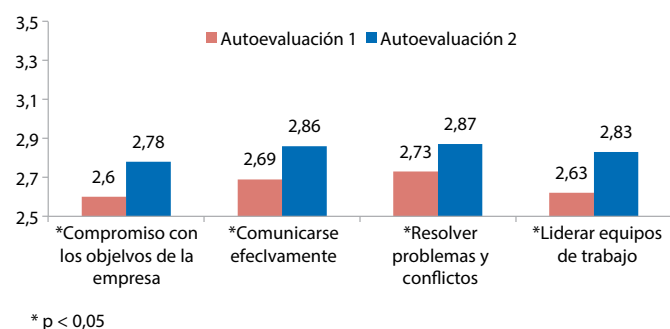
Figura 15. Puntajes promedios para competencias por medio de autoevaluación en los dos tiempos, para mandos medios mayores



gráficamente se muestra un mayor puntaje en cada una de las cuatro competencias. Analizando con inferencia estadística esta información (Ver Anexo 12) se encuentra que cada una presenta diferencias significativas, por lo tanto la autoevaluación de las competencias que realizan los mandos medios mayores es significativamente mayor.

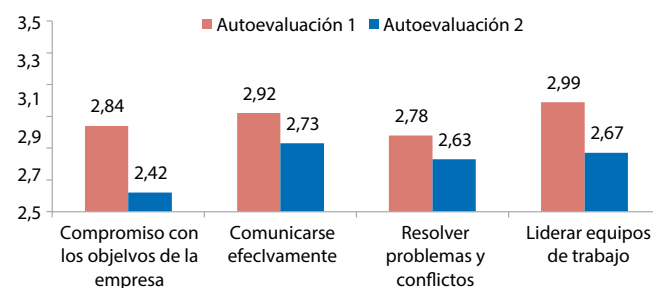
Esta información se repite de la misma forma para las evaluaciones de las jefaturas de los mandos medios mayores, a excepción de la competencia "resolver problemas y conflictos" que si bien presenta un mayor puntaje promedio esta no es estadísticamente significativa al 5% pero presenta una significación de 0,054, lo que considerando un tamaño muestral de 37 es promisorio y se podría estimar que existe una diferencia significativa y que esta se agrandaría con unos pocos casos adicionales que presenten el mismo comportamiento. Los promedios para los dos tiempos se pueden apreciar en la figura 16.

Figura 16. Puntajes promedios para competencias por medio de autoevaluación en los dos tiempos, para mandos medios mayores



Esta diferencia significativa no existe para los mandos medios operativos, donde separando autoevaluación y evaluación como en los análisis anteriores, se puede encontrar como primer indicio de diferencia es que los promedios no siguen la misma evolución de promedio como en los mandos medios mayores, donde aumentaba, sino que en este perfil, disminuye en todas las competencias para la autoevaluación posterior a tres meses la capacitación.

Figura 17. Puntajes promedios para competencias por medio de autoevaluación en los dos tiempos, para mandos medios operativos

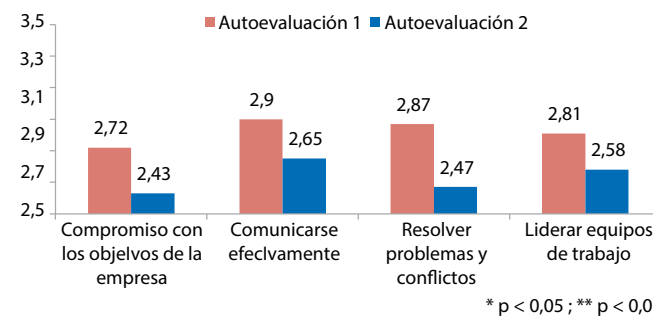


Es interesante como primer punto que la disminución sea en la autoevaluación, donde ellos mismos se consideran con un menor desempeño del señalado antes de la capacitación, por cuanto en esta instancia logran identificar y apropiarse de herramientas que pueden y debieran utilizar en su gestión con personas y en contexto de trabajo no lo logran en el nivel de desarrollo esperado. Esto se evidencia en un ejemplo de una tarea cotidiana: entregar la pauta de trabajado diaria o comunicar la estrategia, se hace informándola como una orden, sin cerciorarse que ha sido comprendida.

Por otra parte el aplicar aprendizajes en el puesto de trabajo implica iniciar procesos de cambios y si no se cuenta con el apoyo interno, esta acción se paraliza.

Este comportamiento se replica en los mandos medios operativos cuando la evaluación fue realizada por sus propias jefaturas, donde anteriormente los habían evaluado con un puntaje mayor para la primera medición, y para la medición posterior a la capacitación esta disminuyó tanto que para las competencias de "comunicarse efectivamente" y "resolver problemas y conflictos" esta diferencia es estadísticamente significativa aunque con un puntaje inferior a la primera medición. Sería interesante hacer un seguimiento a este tipo de evaluaciones, por cuanto la modalidad del estudio no permite indagar en las causas del por qué el jefe modifica la evaluación en el tiempo 2, aún cuando el subordinado que participó de la capacitación ha hecho el esfuerzo por identificar las áreas de mejora que califica como crítica, elabora un plan de acción de desarrollo personal y espera que se le retroalimente en ese ámbito.

Figura 18. Puntajes promedios para competencias por medio de evaluación de las jefaturas en los dos tiempos, para mandos medios operativos

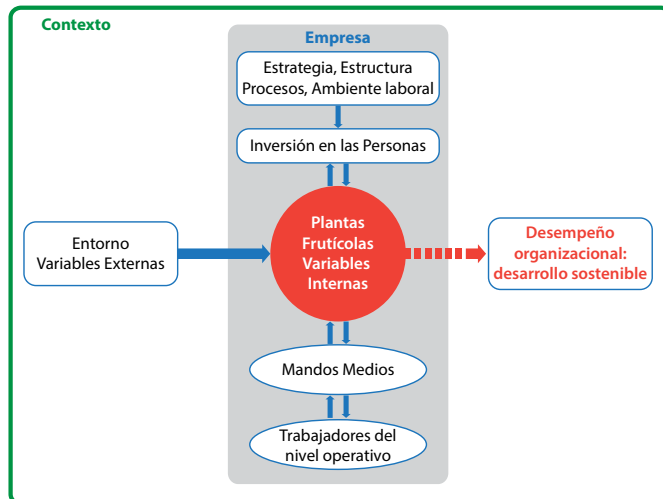


Propuesta de Malla de Formación

I. Antecedentes

En base a la información levantada y considerando que el entorno del sector frutícola, cada vez más cambiante debido a variables internas y externas a la empresa, requiere invertir en las personas, en los equipos de trabajo, para desarrollar capacidades que les permitan adaptarse, manejar y evitar/prevenir situaciones que rebasen las competencias individuales de quienes tienen personal a cargo y las competencias colectivas (equipos de trabajo y la organización en su conjunto). El desempeño organizacional evaluable que permite la sostenibilidad de la empresa, es el norte al que debe aspirar la organización de hoy.

El siguiente esquema grafica lo anteriormente señalado:



Este sector productivo identifica dos niveles de jefatura de mando medio: mayor y operativo. La producción se ha visto afectada por transformaciones a gran escala, que incluyen cumplimiento de normas exigidas por los clientes, modificaciones en la estructura y dinámica de mercados, gestión efectiva y eficiente de unidades productivas y perfiles de la demanda de recursos humanos.

En este contexto, surge el enfoque de competencia laboral aplicado a la capacitación de personas. Difiere de un esquema tradicional por cuanto comienza dando respuesta a una demanda previamente identificada con grupos técnicos del sector y a la construcción colectiva de saberes facilitados por un agente externo de un Organismo Técnico de Capacitación.

Dentro de la pirámide laboral de este subsector, la jefatura de nivel intermedio constituye un medio para comunicar y aplicar la estrategia organizacional. Considerando los "trabajos verdes" que demandan nuevas competencias laborales coherentes

con la velocidad de la innovación tecnológica, exigencias del mercado, alteración climática, escasez del agua, nuevas regulaciones etc.; es, por lo tanto, relevante la formación y desarrollo de la jefatura de nivel intermedio en competencias genéricas/conductuales, que influyen directamente en la formación y mejora continuamente, planificar y liderar equipos de trabajo.

Como ya hemos visto, hoy por hoy el trabajo humano no incluye sólo la capacidad física de la persona, sino también su potencial, inteligencia, aprendizajes y experiencias previas, habilidades, creatividad, capacidades de adaptación a los cambios, de innovación y de aprendizaje continuo a lo largo de toda su vida productiva. Todos los aportes son valiosos y parte de la convicción de que todos sabemos "algo".

El término competencia empleado en el ámbito de la formación y capacitación, está referido a las capacidades que el/la trabajador/a debe desarrollar para un desempeño competente en una situación real de trabajo, es decir, para que aplique distintos tipos de saberes en el desarrollo de sus funciones. No basta con el dominio de las competencias técnicas, también requiere las de tipo actitudinal, llamadas competencias conductuales o transversales.

El aprendizaje significativo (revisión de aprendizajes y saberes previos, Ausubel, 2000) tiene que convertirse en el principio clave para la transformación social y económica, camino real para alcanzar la mejora de procesos, del ambiente laboral y la concepción de futuro organizacional. Para lograrlo, quien facilita el aprendizaje debe tener en consideración tres aspectos claves:

- Secuencias lógica y psicológica del material de aprendizaje. Para lograr el desarrollo de las competencias la herramienta de capacitación debe estar organizada desde ambas perspectivas.
- Valorar los conocimientos y experiencias previas de los/las participantes relacionándolos con los nuevos aprendizajes, motivando la comprensión de los mismos.
- Generar un ambiente que facilite una actitud favorable de los/las participantes, ya que el aprendizaje no puede darse si ellos/as no validan su sentido y utilidad para el propio desarrollo personal/laboral.

La mejor manera de generar aprendizaje significativo es mediante la experiencia y la práctica, por ello desarrollar capacidades en el centro del trabajo es una oportunidad que debe ser utilizada por la empresa.

En este escenario, se propone la modulación pedagógica como organización curricular esencial para conformar rutas de formación que respondan a las necesidades de los mandos medios de una empresa frutícola independiente de su tamaño. Esta modalidad, conjuntamente con una variedad de opciones de capacitación permitirá transitar desde una capacitación desde la oferta a una por la demanda del mercado laboral.

II. Objetivos de la Formación

- Desarrollar capacidades en las áreas de planificación, mejora continua y liderazgo de equipos de trabajo que contribuyan a la sostenibilidad de la empresa.

III. Capacidad Institucional

El entorno combina la búsqueda legítima de ganancias con la necesidad de un desarrollo que respete la “dignidad humana, la sostenibilidad medioambiental y el trabajo decente” Conf. OIT 2007. Se debe transitar a empleos verdes, lo que implica un cambio de perfiles de las competencias asociadas a los trabajos existentes y el sector frutícola debe actuar de manera proactiva. Transitar de un modelo de «enseñar desde la oferta» a uno de facilitación de aprendizajes significativos desde la demanda, no es fácil ni evidente, y representa un cambio en la gestión de la capacitación. No basta convencer a los ejecutivos de la empresa de que la capacitación es una inversión y no un gasto, necesariamente deberán generarse las evidencias de que la capacitación realmente produce resultados positivos. Se debe partir por un diagnóstico, un programa con contenidos que respondan a la demanda. Los aprendizajes deben ser facilitados por formadores competentes y la transferencia de dichos aprendizajes al puesto de trabajo requiere ser evaluada.

El aprendizaje permanente, podría denominarse agenda pendiente en materia de gestión de personas de este subsector de la economía nacional, pues sólo las grandes empresas tienen una gerencia, subgerencia, unidad o encargado/a de gestionar subsistemas de personal, los cuales, en todo caso, habitualmente lo hacen desde una mirada más tradicional donde una persona con categoría de “experto”, enseña.

Disponiendo de perfiles laborales en el Catálogo Nacional de ChileValora y competencias identificadas en este estudio, la empresa podría realizar planes de capacitación bajo el enfoque de competencias mediante:

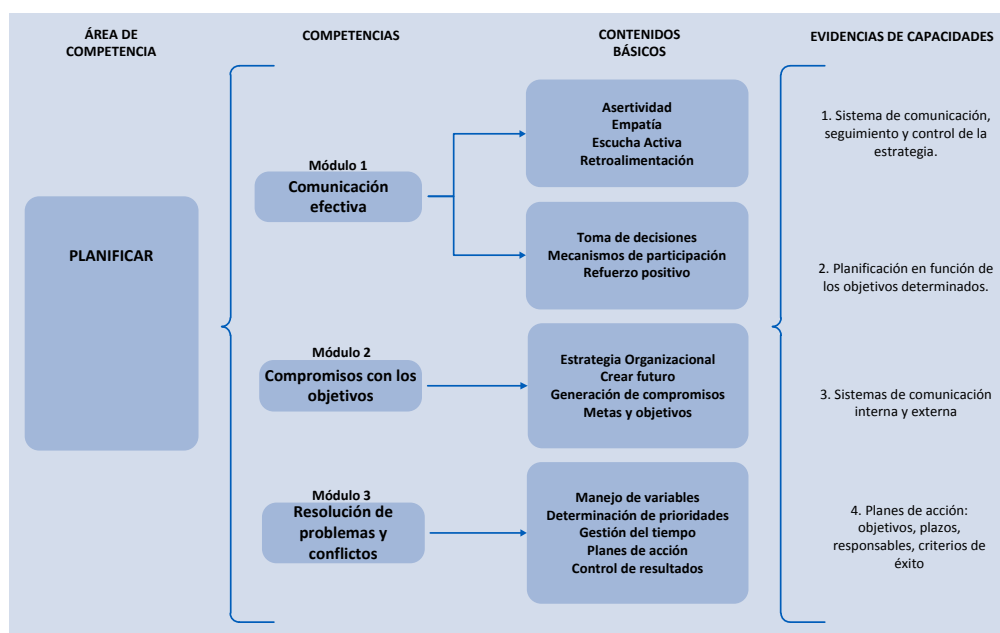
- Módulos de formación y orientación laboral
- Módulos asociados a una Unidad de Competencia Laboral
- Módulos de base o transversales
- Módulos de formación en el puesto de trabajo: área actitudinal

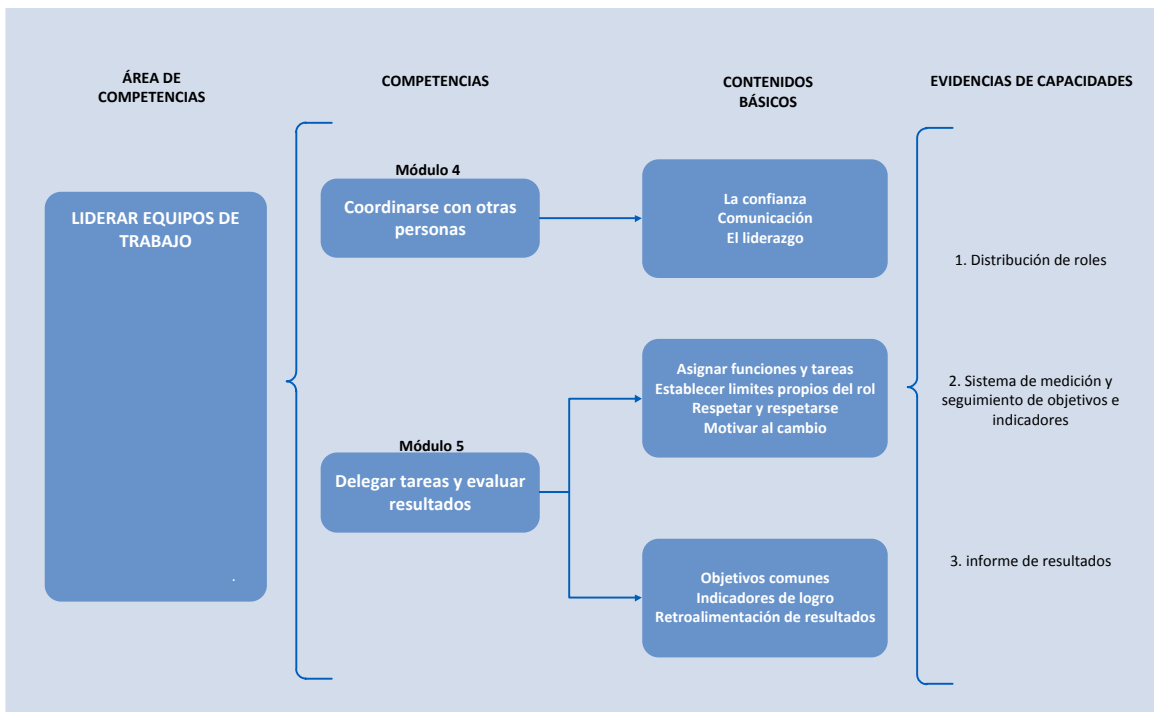
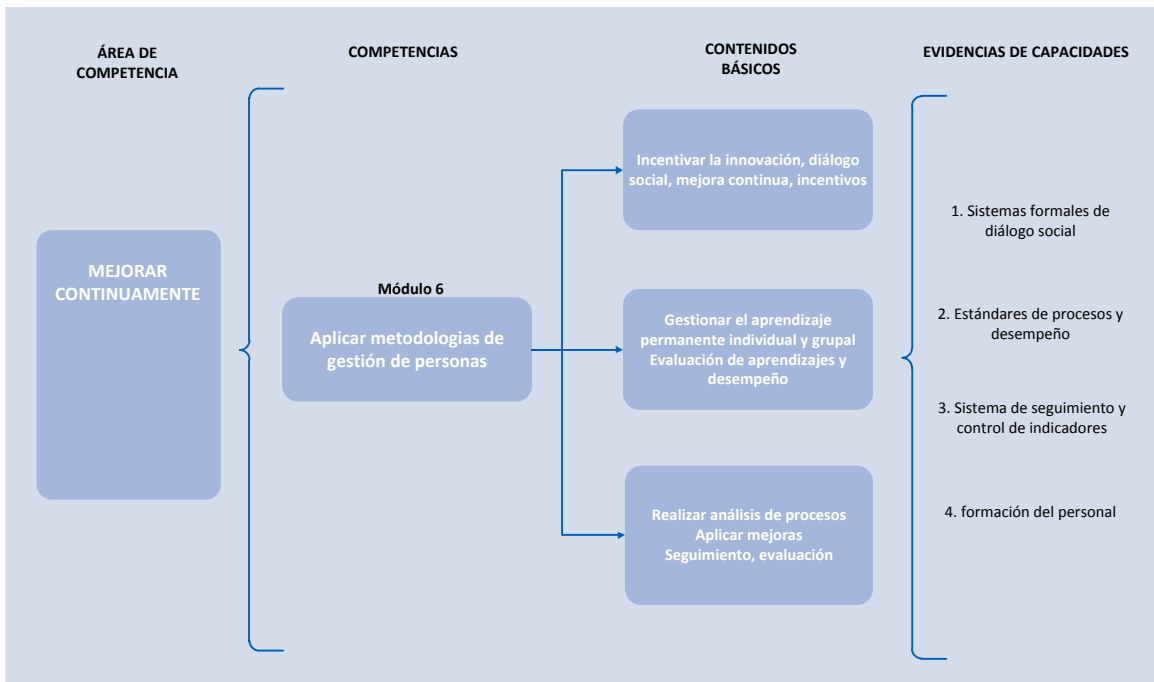
Para ello puede hacer uso de la franquicia tributaria SENCE, utilizando el abanico de modalidades existentes y seleccionando a Organismos Técnicos de Capacitación (sean propuestos por el Organismo Técnico Intermedio de Capacitación o producto de la evaluación de su desempeño que garanticen experiencia en facilitación de aprendizajes

IV. Malla Curricular

La innovación y los nuevos mercados requieren capacidad de gestión, diseño, planificación y liderazgo, por ello, desarrollar competencias genéricas como “espíritu empresarial, mejora continua, liderazgo de equipos o comunicación”, entre muchas otras, es indispensable para mover las economías hacia soluciones más “verdes” en empresas que transitan hacia la sostenibilidad. En este caso se presenta una oferta modular con enfoque de competencias, la que puede servir de guía para las empresas que tienen estructurada el área de gestión de personas a la hora de elaborar sus planes de capacitación, por cuanto da respuesta a una necesidad detectada en el sector.

Para estructurar la oferta formativa, se proponen módulos de capacitación organizados pedagógicamente en las siguientes áreas de competencia:





V. Estrategias para el Aprendizaje y su Evaluación

La metodología de capacitación está basada en el enfoque de competencias, que rompe el esquema tradicional de capacitación, pues enfatiza la importancia de comprobar que el incremento de la producción de calidad y el desarrollo pleno e integral de quien labora realmente ocurra.

La comprensión del cambio del paradigma formativo es un proceso complejo para directivos y líderes en la organización. Existe el riesgo de recaer en el esquema tradicional ante dificultades emergentes: mercado, financiamiento, relaciones laborales; ante los cuales se puede perder la visión del proyecto, optando por el camino más fácil que es el abandono.

Por otra parte, el material de aprendizaje, estructura y contenidos de los módulos se diferencia de los propios de la formación tradicional, pues el nuevo paradigma privilegia la práctica y la su respectiva evaluación. Para este último punto, se han definido 4 niveles, a saber:

Definición niveles	
1. Requiere apoyo para el desarrollo	Usted está en proceso de aprendizaje y desarrollo del comportamiento requerido para el desempeño de su cargo.
2. Desempeño intermedio	Usted demuestra este comportamiento parcialmente y reconoce necesidad de perfeccionamiento para lograr el dominio completo esperado para su cargo.
3. Domina y aplica	Usted demuestra dominio de este comportamiento en el desempeño de sus funciones y tareas diarias.
4. Desempeño sobresaliente	Usted demuestra este comportamiento de manera sobresaliente para realizar un trabajo de alta calidad. Su nivel se destaca y es un ejemplo para otros

Como se aprecia en el cuadro anterior, la evaluación es concebida como estímulo para alcanzar constantes y mejores logros en el desempeño laboral. Utiliza un lenguaje claro y motivador que acoge el proceso personal de aprendizaje.

La evaluación debe promover la permanente optimización del trabajo. Para ello, es necesario que junto al estímulo sea muy clara en precisar lo que debe ser corregido o modificado.

Al saber que serán evaluadas, algunas personas se incomodan o asustan, pues asocian esta expresión con "Castigo" y "Control". Este significado erróneo de la evaluación lo extraen de su experiencia escolar y/o universitaria. Lamentablemente, muchas veces EVALUAR ha sido sinónimo exclusivo de SANCIONAR.

La capacitación debe, por lo tanto, reforzar el concepto moderno de Evaluación como instancia que retroalimenta, informa y ayuda al que aprende. Le informa con claridad en qué parte del proceso de aprendizaje se encuentra y cuánto le falta para alcanzar plenamente los aprendizajes esperados. Le ayuda, en tanto especifica qué logró, qué debe mejorar y qué está pendiente, siendo el Plan de Acción de Desarrollo Personal, una herramienta práctica en la que se puede plasmar las oportunidades de mejora (Ver Anexo 11).

Los directivos de la empresa deben liderar y adoptar las medidas para que se entienda y acepte la Evaluación en los términos descritos, sólo así el Colaborador de nivel mando medio se dispondrá plenamente a la experiencia de aprendizaje de la capacitación por competencias y, lo que es más relevante, podrá desarrollar capacidades para gestionar de manera efectiva a las personas que tiene a su cargo.

Las competencias de los mandos medios para poder gestionarlas desde la gerencia, deben estar conectadas con una línea base de indicadores de la organización.

Finalmente, es preciso destacar que en la capacitación se enfatiza el valor de la autoevaluación y de la coevaluación. Ambas perspectivas desarrollan la autocrítica y la indicación oportuna, respetuosa y fraterna al compañero de trabajo.

Conclusiones y Recomendaciones

La realización de este estudio, ha permitido levantar información de importancia en relación al grupo llamado mando medio en el sector frutícola de la V, RM, VI y VII y la importancia que tiene el diferenciar a un grupo de mandos medios mayores de otro grupo de menores a la hora de pensar o dirigir instancias de formación y evaluación, junto con demostrar el impacto real y contundente de la capacitación en la transferencia al puesto de trabajo en temáticas conductuales.

En este proceso se ha podido destacar la conformación de dos grupos de expertos en el sector frutícola, el levantamiento y validación de las competencias conductuales necesarias para estos dos grupos de mandos medios, siendo las mismas competencias consideradas como relevantes, se deben evaluar con criterios de desempeño diferenciados debido al ámbito de responsabilidad de cada grupo.

Este proceso se ha desarrollado en el marco del dinamismo de la fuerza laboral del sector frutícola que se caracteriza por ser una actividad económica con un alto componente estacional –estival–, la que disminuye en período otoño invierno en la mayor parte de las regiones productoras de fruta. Esta característica explica la estructura de la mano de obra en el sector, caracterizada por una alta proporción de personal de temporada como mano de obra no calificada, siendo los mandos medios de nivel operativo, generalmente contratados de planta por la empresa, quienes asumen la ejecución de labores de procesos de menor demanda de mano de obra en dichas estaciones. Asimismo, es en este período es donde las personas disponen de tiempo para participar en acciones de capacitación.

Esta es una realidad que está influida por la cultura de cada empresa y por el cargo, por cuanto al levantar las competencias se verifica que es tal la cantidad de cargos existentes, siendo, en esta oportunidad, imposible obtener un perfil laboral para mando medio y es en esta instancia donde surge la categorización de mando medio operativo, o mayor. Es así como, a modo de síntesis, se puede concluir que:

- Identificar y relevar la importancia de los mandos medios dentro de la organización frutícola destacando las siguientes líneas de acción:
 1. Es responsable de operacionalizar la estrategia de la organización.
 2. Gestionar diariamente las personas a su cargo.
 3. Al estar en el corazón del negocio frutícola, deben incentivar, hacer seguimiento y cumplir con los

objetivos definidos por la empresa y compromisos de calidad y productividad, contribuyendo a la sostenibilidad de las organizaciones.

Estas tres líneas de acción requieren del manejo de herramientas conductuales de gestión de personas que le otorgan un rol fundamental dentro de la organización, características se hacen más específicas según el cargo y funciones que cumpla la persona.

Se concluye en este estudio que:

- El binomio capacitación/competencia técnica mantiene relevancia entre las jefaturas que toman decisiones en las empresas frutícolas, por ende la capacitación en “las mal llamadas competencias blandas” pasa a un segundo nivel a la hora priorizar, sin considerar que la referencia teórica señala que la competencia técnica lleva a un desempeño exitoso siempre y cuando esté demarcado por el sustrato social y afectivo de los actores involucrados.
- Dentro de la cadena de valor de todo proceso productivo quienes más le aportan a un producto son quienes laboran en la organización, quienes tienen contacto con el cliente y con el proceso mismo, siendo los mandos medios los ejes claves para iniciar el tránsito a un sistema de aprendizaje permanente.
- La muestra inicialmente definida se alteró por la no asistencia de las personas invitadas. Esta conducta es común en el sector, por cuanto los procesos y urgencias productivas están por sobre la necesidad de formación.
- No siempre las empresas cuentan con un área gestión de personas, o bien ésta es de tipo centralizada por ende la información llega a nivel corporativo y la demora en bajar a las instalaciones muchas veces ya consumió los plazos definidos para participar en determinada acción de capacitación en cada empresa que permitiera hacer seguimiento y evaluación de la ejecución de actividades de formación al interior de la empresa.
- Al reforzar el manejo de herramientas de planificación estratégica, al inicio de la capacitación, quedó en evidencia que la mayoría de los participantes, independiente del perfil, desconocían los objetivos estratégicos de la empresa, por ende requieren de herramientas para informarse y comunicarse efectivamente.
- El contexto actual del sector requiere que las personas que desempeñen este cargo deben participar de un proceso de aprendizaje continuo, bajo el enfoque de competencias sumando a las cuatros competencias conductuales identificadas y validadas: Comprometerse con los objetivos del trabajo, comunicarse de manera

efectiva, resolver problemas y conflictos, liderar equipos de trabajo, las de planificar y mejorar continuamente, por cuanto ello permitirá medir, aplicar propuestas de mejora, monitorear los avances, retroalimentar y evaluar en forma sistemática para contribuir al aumento de la productividad, calidad y ambiente laboral. El desarrollo de estas competencias conductuales de gestión, les permitirá mejorar no sólo el desempeño personal del mando medio sino que también, contribuir al aprendizaje organizacional y desarrollo sostenible de las empresas al gestionar el talento, comunicar efectivamente, retroalimentar, trabajar en equipo y mejorar los desempeños de las personas a su cargo.

- Los mandos medios mayores, al desarrollar las competencias conductuales de gestión, logran mejorar la percepción de su desempeño para sus jefes directos y a mayor nivel de responsabilidad en la línea de mando requieren mayor nivel de desarrollo de dichas capacidades.
- En el caso de los mandos medios operativos, el desarrollo de las competencias conductuales de gestión, se evidencia en los desempeños diarios de la comunicación con las personas operarias, en cómo informar las pautas de trabajo, retroalimentar el desempeño, coordinarse con otros, etc.
- El estudio identificó estas competencias transversales para el sector, a través de un método participativo con grupos técnicos de representantes de empresas frutícolas de diversos tamaños, de las regiones Del Maule y Metropolitana, método que fue un elemento diferenciador respecto de la experiencia de los participantes, reconociendo que fue una instancia de conocimiento de realidades comunes y que con la contribución de todos se logró un producto que les satisfizo sus expectativas y le asignan utilidad práctica.
- Como producto adicional, no contemplado en el diseño del estudio, resultado del trabajo con los grupos técnicos fue el realizar la distinción entre Mandos Medios de nivel mayor y operativo, información que puede ser de utilidad para el OSCL (Organismo Sectorial de Competencias Laborales) a la hora de levantar nuevos perfiles.
- En los mandos medios operativos no se muestra una diferencia estadísticamente significativa en entre el primer desempeño medido y el posterior a tres meses de la capacitación, la que está influida por diversos factores que tienen que ver con el contexto en el cual se desempeñan estos trabajadores estacionales, que no conocen o no se les informa la estrategia de la empresa y comunican solamente resultados y entregan órdenes a los trabajadores. Por otra parte tampoco detentan un grado de nivel de influencia para implementar cambios al interior de la organización.
- Los mandos medios mayores, muchas veces ocupado por personas que tienen estudios de nivel superior, se muestra

una diferencia de tipo positiva entre el desempeño evaluado en el primer tiempo de medición, antes de la capacitación versus el segundo tiempo de medición, post capacitación, medido a nivel de auto y evaluación de la jefatura, resultado que se explicaría porque ellos sí tienen mayor nivel de influencia en la toma de decisiones.

- El tránsito hacia un sistema de aprendizaje permanente transfiriéndolo a su puesto de trabajo, es todavía una oportunidad de desarrollo, ello se refleja en el bajo retorno de Planes de Acción, 43% de los participantes sólo lo hizo. Herramienta que permite evidenciar aplicación de lo aprendido en situaciones reales de trabajo.
- Las competencias conductuales obtenidas en este estudio fue a un nivel general, dejando de lado debido a su objetivo la personalización a la cultura de cada empresa.
- Es necesario señalar que las competencias se diferencian del desempeño, debido a que las primeras se refieren a la capacidad de realizar alguna actividad, a diferencia del desempeño que es capacidad demostrada en el contexto de trabajo, por lo que requiere de su expresión, de esta forma la ausencia de expresión de desempeño no significa que no se tenga una competencia, debido a que existen múltiples factores que influyen el poder y el querer ejercer una capacidad en el contexto laboral.
- La modalidad de autoevaluación y evaluación utilizando una plataforma web, resultó ser una limitante para algunas personas, por cuanto no disponían de conexión a internet en forma permanente para contestar las evaluaciones.
- Otro punto a destacar, es el insuficiente hábito de autoevaluación y evaluación de parte de los participantes y de la jefatura, lo que se explica por la escasa estructura de gestión de personas que disponen las empresas donde no se incluye evaluación de desempeño y tampoco es usual que la capacitación tradicional utilice esta modalidad y además, la capacitación tradicional generalmente no contempla acciones post formación en aula.

Recomendaciones

Se recomienda, a partir de la malla de capacitación entregada como producto en este estudio, generar planes de formación permanente a las personas que cumplen el rol de mando medio operativo.

Los planes de acción producto de una capacitación deben ser revisados y supervisados por alguien de la misma empresa, no necesariamente del área de gestión de personas, sino que también, por la jefatura directa o personas cercanas al cargo que se quiera desarrollar.

Finalmente, en el contexto de modernización del sector frutícola es necesario tomar en consideración lineamientos para contribuir al desarrollo sostenible de las organizaciones y resultados del estudio realizado por OIT sobre empleos verdes señala que las economías verdes influyen en las competencias laborales, considerando las básicas y genéricas como el espíritu empresarial, la evaluación de riesgos, resolución de problemas, la comunicación, entre muchas otras, como indispensables al moverse las economías hacia soluciones más verdes. El caso de los agricultores es otro ejemplo de trabajadores que, en muchas regiones del mundo, tendrán que adaptarse a condiciones de sequía severa que requerirán el aprendizaje de nuevas formas de cultivo.

Ante este escenario, en este subsector de la economía, cuya principal producción es exportada resultan congruentes los siguientes desafíos:

- Formar de manera planificada a los niveles mandos medios, según propuesta modular, como base para aumentar la flexibilidad y productividad.
- Combinar la formación en aula con la práctica, bajo el enfoque de formación por competencias, incluyendo pasantías, proyectos laborales, etc.
- Ajustar las competencias identificadas de acuerdo a los diferentes cambios que surjan en el sector, considerando duración y alcance diferenciado por niveles de mandos medios.
- Seleccionar organismos de formación y facilitadores que reúnan el perfil y acrediten manejo de la metodología de facilitación de aprendizajes bajo el enfoque de competencias y con manejo de temas medioambientales y tecnologías verdes.
- Incluir en forma sistemática el proceso de evaluación de aprendizajes, tanto en aula, como transferencia al puesto de trabajo.
- Involucrar a la alta gerencia en la definición de un Plan de formación y mejora continua no solo al personal de nivel medio, sino que de todos los trabajadores, considerando además recursos financieros que permitan implementar propuestas de mejora surgidas desde la capacitación.

Referencias Bibliográficas

- AGROCAP (2001). Estudio del Trabajo de Temporada en el Sector Frutícola, Santiago, Chile.
- Arnold, R. (2004). Pedagogía de adultos. CINTERFOR.
- Bisquerra, R., Pérez, N. (2007). Las Competencias Emocionales. UNED, Educación XX1. 10, pp. 61-82.
- CEDFOP (2011). Competencias claves para empleos verdes.
- CONICYT (2007). El Sector Frutícola En Chile, Capacidades De Investigación Y Áreas De Desarrollo Científico-Tecnológico. Santiago, Chile.
- Fogg, C. D. (1999). Implementing your strategic plan: How to turn "intent" into effective action for sustainable change. New York: American Management Association.
- Kochanski, J. (1997). Competency-Based Management. Training & Development, Vol. 51 N°10, pp.40-45.
- Mitrani, A., Suárez de Puga, I., Dalziel, M. (1992). Las Competencias: Clave Para Una Gestión Integrada De Los Recursos Humanos. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.
- Mertens, L., Rojas, B. (2010) SIMAPRO innova la gestión de las personas y la cultura del trabajo en Chile. Sistematización de la experiencia en el sector frutícola exportador nacional. Santiago de Chile: Agrocap; Interfases.
- Morales, M. y Pech, J. (2000). Revista de contaduría y administración.
- Orellana, O. (2009). Análisis Competitivo de la Fruta Fresca Chilena (Tesis de para grado de Ingeniería Comercial, Universidad de Talca).
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Plaza & Janés editores. S.A. Barcelona. España.
- PUCC (2009). Características De La Oferta De Trabajo Y De Las Condiciones De Empleo En Los Trabajadores Del Sector Frutícola De Exportación. Facultad de agronomía e ingeniería forestal, Departamento de economía agraria Santiago, Chile.
- Repetto, E., Pérez-González J.C. (2007). Formación de competencias socioemocionales a través de las prácticas en empresas. Revista Europea de Formación Profesional, pp. 92-112.
- Saracho, J.M. (2005). Un modelo general de gestión por competencias. Santiago de Chile: Ril Editoriales.
- Tornimbeni, S., González, C., Corigliani, S. (2011). Concepciones De Expertos Sobre Las Competencias Para Investigar En Psicología. Enseñanza E Investigación En Psicología, VOL. 16, NUM. 1: pp. 5-13.
- Vargas, Z. (2004). Competencias clave y aprendizaje permanente. CINTERFOR.

Anexos

Anexo 1: Competencias Conductuales Levantadas con Definición

Competencias conductuales de gestión de los manos medios de la región de Valparaíso, Metropolitana, de O'Higgins y del Maule en empresas frutícolas

Competencia Conductual	Definición
Resolver problemas y conflictos	Capacidad de adaptarse y reaccionar de manera proactiva en la resolución de problemas y situaciones de conflicto o riesgo para el desempeño de los trabajadores y el funcionamiento de la empresa. Implica identificar, enfrentar y resolver problemas y conflictos de manera autónoma.
Comunicarse efectivamente	Capacidad de entregar y recibir información que contribuya a las relaciones interpersonales armónicas y al desempeño en el ámbito laboral. Implica escuchar al otro, dar y recibir retroalimentación de manera asertiva en todos los niveles de la organización.
Liderar equipos de trabajo	Capacidad de trabajar de manera complementaria liderando la coordinación con otros en el logro de metas pre-establecidas. Implica asignar funciones y tareas según las capacidades de los trabajadores a su cargo, estableciendo límites propios del rol, manteniendo el respeto y cercanía con los integrantes del equipo. Es capaz de transferir conocimientos y experiencias propias de la labor potenciando el desempeño individual y de equipo.
Comprometerse con los objetivos de la empresa	Capacidad de cumplir y comprometerse con la estrategia de la empresa incentivando a sus colaboradores al logro de los objetivos organizacionales y a realizar aportes a la cadena de valor. Implica también la capacidad de prever contingencias del entorno e implementar soluciones en el logro de metas comunes.

Anexo 2: Niveles de Evaluación para cada Criterio de Desempeño

Niveles de calificación para los criterios de desempeño

Nivel	Nombre	Definición
1	Requiere apoyo para el desarrollo	Está en proceso de aprendizaje y desarrollo del comportamiento requerido para el desempeño de su cargo.
2	Desempeño intermedio	Demuestra este comportamiento parcialmente y reconoce necesidad de perfeccionamiento para lograr el dominio completo esperado para su cargo.
3	Domina y aplica	Demuestra dominio de este comportamiento en el desempeño de sus funciones y tareas diarias.
4	Desempeño sobresaliente	Demuestra este comportamiento de manera sobresaliente para realizar un trabajo de alta calidad. Su nivel se destaca y es un ejemplo para otros.

Anexo 3: Criterios de Evaluación del Mando Medio Mayor (MMM)

Criterios de desempeño mando medio mayor (MMM)

Comprometerse con los objetivos de la empresa

1. Comunica los objetivos a lograr a su equipo de trabajo.
2. Asigna metas a los miembros del equipo de trabajo de acuerdo a prioridades y planificación de la empresa.
3. Realiza seguimiento del cumplimiento de los objetivos alineados a definiciones estratégicas de la empresa.
4. Implementa estrategias de solución efectivas ante contingencias.
5. Realiza acciones con su equipo de trabajo que contribuyen al cumplimiento de estándares de calidad
6. Gestiona acciones de mejora para los procesos de su área
7. Evalúa resultados del cumplimiento de los objetivos definidos para su área
8. Realiza aportes a la cadena de valor de la empresa

Comunicarse efectivamente

1. Mantiene informado a su equipo respecto de decisiones y políticas surgidas de nivel superior.
2. Es asertivo al retroalimentar a sus colaboradores.
3. Se le reconoce por mantener una actitud de cercanía con sus colaboradores conservando los límites de su autoridad.
4. Comunica a su jefatura aportes de su equipo a la mejora continua para la toma de decisiones.
5. Muestra congruencia entre lo que dice y hace.
6. Escucha con empatía problemáticas, demandas y necesidades de los trabajadores.
7. Mantiene informado a su jefatura del estado del cumplimiento de la planificación de la temporada.
8. Gestiona mecanismos de respuesta a propuestas de los trabajadores.

Resolver problemas y conflictos

1. Establece acuerdos con los trabajadores para solucionar contingencias y realizar las labores
2. Soluciona problemas y conflictos en base a señales que indican dificultades en el proceso de trabajo.
3. Se responsabiliza en primera persona de las consecuencias de sus decisiones.
4. Mantiene informado al personal respecto de contingencias y decisiones relacionadas con el proceso de trabajo.
5. Define protocolos y procedimientos para que el equipo responda ante situaciones problemáticas
6. Evalúa resultados de la solución aplicada en el marco del proceso de mejora continua
7. Reconoce errores como oportunidades de mejora
8. Otorga espacios de diálogo que permitan resolver problemas y conflictos de sus colaboradores.
9. Gestiona soluciones con otras áreas y superiores para resolver problemas y conflictos.

Liderar equipos de trabajo

1. Trabaja de manera complementaria con las diferentes áreas de la empresa.
2. Transfiere conocimientos y experiencias propias de la labor a su equipo de trabajo.
3. Gestiona acciones formativas que contribuyan al desarrollo de capacidades de su equipo de trabajo.
4. Otorga refuerzo positivo a sus colaboradores por desempeño y cumplimiento de metas.
5. Respalda la toma de decisiones de las personas a su cargo
6. Evalúa y retroalimenta el desempeño de los miembros de su equipo de trabajo
7. Organiza su tiempo laboral de acuerdo a la planificación de los procesos
8. Realiza sus labores de acuerdo a la urgencia e importancia del proceso
9. Establece prioridades para realizar sus labores en un tiempo determinado
10. Realiza acciones que contribuyen a mantener un clima de respeto al interior de su equipo de trabajo
11. Toma decisiones respecto a re-ubicar, mantener o desvincular a trabajadores según evaluación de su desempeño.

Anexo 4: Criterios de Evaluación del Mando Medio Operativo (MMO)

Criterios de desempeño mando medio operativo (MMO)

Comprometerse con los objetivos de la empresa

1. Cumple con los plazos estipulados en la planificación de sus labores.
2. Realiza aportes que contribuyen al cumplimiento de objetivos de la empresa.
3. Resuelve contingencias de su entorno laboral que inciden en el cumplimiento de sus objetivos laborales.
4. Propone mejoras a los procesos de los que es responsable.
5. Gestiona mejoras propuestas por su equipo de trabajo al proceso productivo.
6. Realiza seguimiento al cumplimiento de los objetivos de su equipo de trabajo.
7. Realiza aportes, con su equipo de trabajo, que contribuyen al mejoramiento de estándares de calidad.

Comunicarse efectivamente

1. Se asegura de entender las instrucciones de su jefatura y las razones por las cuales se originan.
2. Se asegura de que los trabajadores comprendan pautas e instrucciones entregadas.
3. Es asertivo al retroalimentar a sus colaboradores en el desempeño de sus labores diarias.
4. Muestra congruencia entre lo que dice y hace.
5. Escucha con empatía demandas de los trabajadores.
6. Comunica a su jefatura cumplimiento de tareas para la toma de decisiones.
7. Notifica amenazas potenciales que puedan entorpecer los procesos de su área.

Resolver problemas y conflictos

1. Establece acuerdos con los trabajadores para solucionar contingencias y realizar las labores.
2. Propone alternativas para dar respuesta a demandas de los trabajadores.
3. Mantiene una actitud de calma en situaciones difíciles o de crisis.
4. Prepara al personal para enfrentar situaciones problemáticas y resolver conflictos.
5. Es proactivo al identificar señales que indiquen dificultades en el proceso de trabajo
6. Identifica la causa raíz de los problemas o conflictos antes de tomar decisión.
7. Toma decisiones de manera autónoma en su campo de acción.

Liderar equipos de trabajo

1. Se muestra cercano con su equipo de trabajo estableciendo límites propios de su cargo.
2. Comparte buenas prácticas con los miembros de su equipo.
3. Asigna tareas considerando las capacidades de los integrantes de su equipo.
4. Se coordina con otros para resolver problemas y conflictos.
5. Organiza su tiempo laboral de acuerdo a la planificación de los procesos.
6. Establece prioridades para realizar sus labores durante la jornada laboral.
7. Realiza acciones que contribuyen a mantener un clima de respeto al interior de su equipo de trabajo.

Anexo 5: Instrumento de Evaluación MMM

Empresa :
Nombre del participante a evaluar :

Instrumento de detección de competencias

El siguiente instrumento busca detectar el nivel de competencias que tiene el participante de la capacitación de competencias conductuales de mandos medios, tanto antes como después tres meses pasados la capacitación.

Los datos para analizar se tratarán de forma anónima y los resultados se presentarán en términos generales y no de manera individual, requiriendo el nombre para poder comparar el antes y el después de la misma persona.

Para contestar el instrumento, en la siguiente página se presentan una serie de conductas o criterios que deberá calificar con un tic o una cruz, pensando en la conducta del participante los últimos 6 meses antes de la capacitación, de acuerdo a los siguientes cuatro niveles:

Nivel	Nombre	Definición
1	Requiere apoyo para el desarrollo	Está en proceso de aprendizaje y desarrollo del comportamiento requerido para el desempeño de su cargo.
2	Desempeño intermedio	Demuestra este comportamiento parcialmente y reconoce necesidad de perfeccionamiento para lograr el dominio completo esperado para su cargo.
3	Domina y aplica	Demuestra dominio de este comportamiento en el desempeño de sus funciones y tareas diarias.
4	Desempeño sobresaliente	Demuestra este comportamiento de manera sobresaliente para realizar un trabajo de alta calidad. Su nivel se destaca y es un ejemplo para otros.

Criterios	1	2	3	4
1. Comunica los objetivos a lograr a su equipo de trabajo.				
2. Asigna metas a los miembros del equipo de trabajo de acuerdo a prioridades y planificación de la empresa.				
3. Realiza seguimiento del cumplimiento de los objetivos alineados a definiciones estratégicas de la empresa.				
4. Implementa estrategias de solución efectivas ante contingencias.				
5. Realiza acciones con su equipo de trabajo que contribuyen al cumplimiento de estándares de calidad.				
6. Gestiona acciones de mejora para los procesos de su área.				
7. Evalúa resultados del cumplimiento de los objetivos definidos para su área.				
8. Realiza aportes a la cadena de valor de la empresa.				
9. Mantiene informado a su equipo respecto de decisiones y políticas surgidas de nivel superior.				
10. Es asertivo al retroalimentar a sus colaboradores.				
11. Se le reconoce por mantener una actitud de cercanía con sus colaboradores conservando los límites de su autoridad.				

	Criterios	1	2	3	4
12.	Comunica a su jefatura aportes de su equipo a la mejora continua para la toma de decisiones.				
13.	Muestra congruencia entre lo que dice y hace.				
14.	Escucha con empatía problemáticas, demandas y necesidades de los trabajadores.				
15.	Mantiene informado a su jefatura del estado del cumplimiento de la planificación de la temporada.				
16.	Gestiona mecanismos de respuesta a propuestas de los trabajadores.				
17.	Establece acuerdos con los trabajadores para solucionar contingencias y realizar las labores.				
18.	Soluciona problemas y conflictos en base a señales que indican dificultades en el proceso de trabajo.				
19.	Se responsabiliza en primera persona de las consecuencias de sus decisiones.				
20.	Mantiene informado al personal respecto de contingencias y decisiones relacionadas con el proceso de trabajo.				
21.	Define protocolos y procedimientos para que el equipo responda ante situaciones problemáticas.				
22.	Evalúa resultados de la solución aplicada en el marco del proceso de mejora continua.				
23.	Reconoce errores como oportunidades de mejora.				
24.	Otorga espacios de diálogo que permitan resolver problemas y conflictos de sus colaboradores.				
25.	Gestiona soluciones con otras áreas y superiores para resolver problemas y conflictos.				
26.	Trabaja de manera complementaria con las diferentes áreas de la empresa.				
27.	Transfiere conocimientos y experiencias propias de la labor a su equipo de trabajo.				
28.	Gestiona acciones formativas que contribuyan al desarrollo de capacidades de su equipo de trabajo.				
29.	Otorga refuerzo positivo a sus colaboradores por desempeño y cumplimiento de metas.				
30.	Respalda la toma de decisiones de las personas a su cargo.				
31.	Evalúa y retroalimenta el desempeño de los miembros de su equipo de trabajo.				
32.	Organiza su tiempo laboral de acuerdo a la planificación de los procesos.				
33.	Realiza sus labores de acuerdo a la urgencia e importancia del proceso.				
34.	Establece prioridades para realizar sus labores en un tiempo determinado.				
35.	Realiza acciones que contribuyen a mantener un clima de respeto al interior de su equipo de trabajo.				
36.	Toma decisiones respecto a re-ubicar, mantener o desvincular a trabajadores según evaluación de su desempeño.				

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 6: Instrumento de Evaluación MMM

Empresa :
Nombre del participante a evaluar :

Instrumento de detección de competencias

El siguiente instrumento busca detectar el nivel de competencias que tiene el participante de la capacitación de competencias conductuales de mandos medios, tanto antes como después tres meses pasados la capacitación.

Los datos para analizar se tratarán de forma anónima y los resultados se presentarán en términos generales y no de manera individual, requiriendo el nombre para poder comparar el antes y el después de la misma persona.

Para contestar el instrumento, en la siguiente página se presentan una serie de conductas o criterios que deberá calificar con un tic o una cruz, pensando en la conducta del participante los últimos 6 meses antes de la capacitación, de acuerdo a los siguientes cuatro niveles:

Nivel	Nombre	Definición
1	Requiere apoyo para el desarrollo	Está en proceso de aprendizaje y desarrollo del comportamiento requerido para el desempeño de su cargo.
2	Desempeño intermedio	Demuestra este comportamiento parcialmente y reconoce necesidad de perfeccionamiento para lograr el dominio completo esperado para su cargo.
3	Domina y aplica	Demuestra dominio de este comportamiento en el desempeño de sus funciones y tareas diarias.
4	Desempeño sobresaliente	Demuestra este comportamiento de manera sobresaliente para realizar un trabajo de alta calidad. Su nivel se destaca y es un ejemplo para otros.

Criterios	1	2	3	4
1. Comunica los objetivos a lograr a su equipo de trabajo.				
2. Asigna metas a los miembros del equipo de trabajo de acuerdo a prioridades y planificación de la empresa.				
3. Realiza seguimiento del cumplimiento de los objetivos alineados a definiciones estratégicas de la empresa.				
4. Implementa estrategias de solución efectivas ante contingencias.				
5. Realiza acciones con su equipo de trabajo que contribuyen al cumplimiento de estándares de calidad.				
6. Gestiona acciones de mejora para los procesos de su área.				
7. Evalúa resultados del cumplimiento de los objetivos definidos para su área.				
8. Realiza aportes a la cadena de valor de la empresa.				
9. Mantiene informado a su equipo respecto de decisiones y políticas surgidas de nivel superior.				
10. Es asertivo al retroalimentar a sus colaboradores.				
11. Se le reconoce por mantener una actitud de cercanía con sus colaboradores conservando los límites de su autoridad.				

	Criterios	1	2	3	4
12.	Comunica a su jefatura aportes de su equipo a la mejora continua para la toma de decisiones.				
13.	Muestra congruencia entre lo que dice y hace.				
14.	Escucha con empatía problemáticas, demandas y necesidades de los trabajadores.				
15.	Mantiene informado a su jefatura del estado del cumplimiento de la planificación de la temporada.				
16.	Gestiona mecanismos de respuesta a propuestas de los trabajadores.				
17.	Establece acuerdos con los trabajadores para solucionar contingencias y realizar las labores.				
18.	Soluciona problemas y conflictos en base a señales que indican dificultades en el proceso de trabajo.				
19.	Se responsabiliza en primera persona de las consecuencias de sus decisiones.				
20.	Mantiene informado al personal respecto de contingencias y decisiones relacionadas con el proceso de trabajo.				
21.	Define protocolos y procedimientos para que el equipo responda ante situaciones problemáticas.				
22.	Evalúa resultados de la solución aplicada en el marco del proceso de mejora continua.				
23.	Reconoce errores como oportunidades de mejora.				
24.	Otorga espacios de diálogo que permitan resolver problemas y conflictos de sus colaboradores.				
25.	Gestiona soluciones con otras áreas y superiores para resolver problemas y conflictos.				
26.	Trabaja de manera complementaria con las diferentes áreas de la empresa.				
27.	Transfiere conocimientos y experiencias propias de la labor a su equipo de trabajo.				
28.	Gestiona acciones formativas que contribuyan al desarrollo de capacidades de su equipo de trabajo.				
29.	Otorga refuerzo positivo a sus colaboradores por desempeño y cumplimiento de metas.				
30.	Respalda la toma de decisiones de las personas a su cargo.				
31.	Evalúa y retroalimenta el desempeño de los miembros de su equipo de trabajo.				
32.	Organiza su tiempo laboral de acuerdo a la planificación de los procesos.				
33.	Realiza sus labores de acuerdo a la urgencia e importancia del proceso.				
34.	Establece prioridades para realizar sus labores en un tiempo determinado.				
35.	Realiza acciones que contribuyen a mantener un clima de respeto al interior de su equipo de trabajo.				
36.	Toma decisiones respecto a re-ubicar, mantener o desvincular a trabajadores según evaluación de su desempeño.				

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 7: Instrumento de Evaluación MMO

Empresa :
Nombre del participante a evaluar :

Instrumento de detección de competencias

El siguiente instrumento busca detectar el nivel de competencias que tiene el participante de la capacitación de competencias conductuales de mandos medios, tanto antes como después tres meses pasados la capacitación.

Los datos para analizar se tratarán de forma anónima y los resultados se presentarán en términos generales y no de manera individual, requiriendo el nombre para poder comparar el antes y el después de la misma persona.

Para contestar el instrumento, en la siguiente página se presentan una serie de conductas o criterios que deberá calificar con un tic o una cruz, pensando en la conducta del participante los últimos 6 meses antes de la capacitación, de acuerdo a los siguientes cuatro niveles:

Nivel	Nombre	Definición
1	Requiere apoyo para el desarrollo	Está en proceso de aprendizaje y desarrollo del comportamiento requerido para el desempeño de su cargo.
2	Desempeño intermedio	Demuestra este comportamiento parcialmente y reconoce necesidad de perfeccionamiento para lograr el dominio completo esperado para su cargo.
3	Domina y aplica	Demuestra dominio de este comportamiento en el desempeño de sus funciones y tareas diarias.
4	Desempeño sobresaliente	Demuestra este comportamiento de manera sobresaliente para realizar un trabajo de alta calidad. Su nivel se destaca y es un ejemplo para otros.

Criterios	1	2	3	4
1. Cumple con los plazos estipulados en la planificación de sus labores.				
2. Realiza aportes que contribuyen al cumplimiento de objetivos de la empresa.				
3. Resuelve contingencias de su entorno laboral que inciden en el cumplimiento de sus objetivos laborales.				
4. Propone mejoras a los procesos de los que es responsable.				
5. Gestiona mejoras propuestas por su equipo de trabajo al proceso productivo.				
6. Realiza seguimiento al cumplimiento de los objetivos de su equipo de trabajo.				
7. Realiza aportes, con su equipo de trabajo, que contribuyen al mejoramiento de estándares de calidad.				
8. Se asegura de entender las instrucciones de su jefatura y las razones por las cuales se originan.				
9. Se asegura de que los trabajadores comprendan pautas e instrucciones entregadas.				
10. Es asertivo al retroalimentar a sus colaboradores en el desempeño de sus labores diarias.				
11. Muestra congruencia entre lo que dice y hace.				

	Criterios	1	2	3	4
12.	Escucha con empatía demandas de los trabajadores.				
13.	Comunica a su jefatura cumplimiento de tareas para la toma de decisiones.				
14.	Notifica amenazas potenciales que puedan entorpecer los procesos de su área.				
15.	Establece acuerdos con los trabajadores para solucionar contingencias y realizar las labores.				
16.	Propone alternativas para dar respuesta a demandas de los trabajadores.				
17.	Mantiene una actitud de calma en situaciones difíciles o de crisis.				
18.	Prepara al personal para enfrentar situaciones problemáticas y resolver conflictos.				
19.	Es proactivo al identificar señales que indiquen dificultades en el proceso de trabajo				
20.	Identifica la causa raíz de los problemas o conflictos antes de tomar decisión.				
21.	Toma decisiones de manera autónoma en su campo de acción.				
22.	Se muestra cercano con su equipo de trabajo estableciendo límites propios de su cargo.				
23.	Comparte buenas prácticas con los miembros de su equipo.				
24.	Asigna tareas considerando las capacidades de los integrantes de su equipo.				
25.	Se coordina con otros para resolver problemas y conflictos.				
26.	Organiza su tiempo laboral de acuerdo a la planificación de los procesos.				
27.	Establece prioridades para realizar sus labores durante la jornada laboral.				
28.	Realiza acciones que contribuyen a mantener un clima de respeto al interior de su equipo de trabajo.				

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 8: Instrumento de Evaluación MMO

Empresa :
Nombre del participante a evaluar :

Instrumento de detección de competencias

El siguiente instrumento busca detectar el nivel de competencias que tiene el participante de la capacitación de competencias conductuales de mandos medios, tanto antes como después tres meses pasados la capacitación.

Los datos para analizar se tratarán de forma anónima y los resultados se presentarán en términos generales y no de manera individual, requiriendo el nombre para poder comparar el antes y el después de la misma persona.

Para contestar el instrumento, en la siguiente página se presentan una serie de conductas o criterios que deberá calificar con un tic o una cruz, pensando en la conducta del participante los últimos 6 meses antes de la capacitación, de acuerdo a los siguientes cuatro niveles:

Nivel	Nombre	Definición
1	Requiere apoyo para el desarrollo	Está en proceso de aprendizaje y desarrollo del comportamiento requerido para el desempeño de su cargo.
2	Desempeño intermedio	Demuestra este comportamiento parcialmente y reconoce necesidad de perfeccionamiento para lograr el dominio completo esperado para su cargo.
3	Domina y aplica	Demuestra dominio de este comportamiento en el desempeño de sus funciones y tareas diarias.
4	Desempeño sobresaliente	Demuestra este comportamiento de manera sobresaliente para realizar un trabajo de alta calidad. Su nivel se destaca y es un ejemplo para otros.

Criterios	1	2	3	4
1. Cumple con los plazos estipulados en la planificación de sus labores.				
2. Realiza aportes que contribuyen al cumplimiento de objetivos de la empresa.				
3. Resuelve contingencias de su entorno laboral que inciden en el cumplimiento de sus objetivos laborales.				
4. Propone mejoras a los procesos de los que es responsable.				
5. Gestiona mejoras propuestas por su equipo de trabajo al proceso productivo.				
6. Realiza seguimiento al cumplimiento de los objetivos de su equipo de trabajo.				
7. Realiza aportes, con su equipo de trabajo, que contribuyen al mejoramiento de estándares de calidad.				
8. Se asegura de entender las instrucciones de su jefatura y las razones por las cuales se originan.				
9. Se asegura de que los trabajadores comprendan pautas e instrucciones entregadas.				
10. Es asertivo al retroalimentar a sus colaboradores en el desempeño de sus labores diarias.				
11. Muestra congruencia entre lo que dice y hace.				

	Criterios	1	2	3	4
12.	Escucha con empatía demandas de los trabajadores.				
13.	Comunica a su jefatura cumplimiento de tareas para la toma de decisiones.				
14.	Notifica amenazas potenciales que puedan entorpecer los procesos de su área.				
15.	Establece acuerdos con los trabajadores para solucionar contingencias y realizar las labores.				
16.	Propone alternativas para dar respuesta a demandas de los trabajadores.				
17.	Mantiene una actitud de calma en situaciones difíciles o de crisis.				
18.	Prepara al personal para enfrentar situaciones problemáticas y resolver conflictos.				
19.	Es proactivo al identificar señales que indiquen dificultades en el proceso de trabajo				
20.	Identifica la causa raíz de los problemas o conflictos antes de tomar decisión.				
21.	Toma decisiones de manera autónoma en su campo de acción.				
22.	Se muestra cercano con su equipo de trabajo estableciendo límites propios de su cargo.				
23.	Comparte buenas prácticas con los miembros de su equipo.				
24.	Asigna tareas considerando las capacidades de los integrantes de su equipo.				
25.	Se coordina con otros para resolver problemas y conflictos.				
26.	Organiza su tiempo laboral de acuerdo a la planificación de los procesos.				
27.	Establece prioridades para realizar sus labores durante la jornada laboral.				
28.	Realiza acciones que contribuyen a mantener un clima de respeto al interior de su equipo de trabajo.				

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 9: Encuesta de Satisfacción

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN

Curso :
Facilitador :
Empresa :
Lugar de ejecución :
Comuna :
Fecha :

Le agradeceremos contestar con toda sinceridad el siguiente cuestionario. Esto nos ayudará a evaluar y mejorar futuras actividades. La pauta tiene un carácter de confidencialidad y su uso será exclusivo del OTEC.

A. CURSO

A continuación marque con una cruz la calificación que más le identifica:

1.-¿Considera aplicable los contenidos de este curso en relación con su trabajo diario? Si ___ /No ___

2.- El material entregado: apuntes, ejercicios, ejemplos, etc. ¿le fueron de ayuda para su aprendizaje?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

3.- Cree que el curso, ¿le ha permitido desarrollar sus conocimientos y habilidades?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

4.-¿Se siente preparado para aplicar lo aprendido en el desempeño en sus actuales funciones? Si ___ /No ___

B. FACILITADOR

	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal
1. Muestra dominio sobre el tema.					
2. Entrega los contenidos en forma dinámica, combinando lo teórico con lo práctico.					
3. Es claro en la exposición de los temas.					
4. Muestra una actitud cercana para escuchar y aclarar dudas de los participantes.					
5. Respeta los horarios de inicio y término de la actividad.					
6. Valora (toma en cuenta) la experiencia y conocimientos previos de los participantes, respecto a la temática del curso.					

C.- Recomendaría este Curso Si ___ /No ___

Anexo 10: Resultados de Evaluación de la Reacción Capacitación por Región y Perfil

En este anexo se presentan las tablas de frecuencias de cada pregunta de la encuesta de satisfacción realizada una vez finalizada la capacitación por región y luego por perfil

Región VII, perfil mando medio mayor (MMM)

A1.- ¿Considera aplicable los contenidos de este curso en relación con su trabajo diario?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Sí	15	100,0	100,0	100,0

A2.- El material entregado: apuntes, ejercicios, ejemplos, etc. ¿le fueron de ayuda para su aprendizaje?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Totalmente de acuerdo	13	86,7	86,7	86,7
	2 De acuerdo	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

A3.- Cree que el curso, ¿le ha permitido desarrollar sus conocimientos y habilidades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Totalmente de acuerdo	12	80,0	80,0	80,0
	2 De acuerdo	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

A4.- ¿Se siente preparado para aplicar lo aprendido en el desempeño en sus actuales funciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Sí	15	100,0	100,0	100,0

B1.- Muestra dominio sobre el tema.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Sí	15	100,0	100,0	100,0

B2.- Entrega los contenidos en forma dinámica, combinando lo teórico con lo práctico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	13	86,7	86,7	86,7
	2 Muy bien	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

B3.- Es claro en la exposición de los temas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	14	93,3	93,3	93,3
	2 Muy bien	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

B4.- Muestra una actitud cercana para escuchar y aclarar dudas de los participantes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	14	93,3	93,3	93,3
	2 Muy bien	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

B5.- Muestra una actitud cercana para escuchar y aclarar dudas de los participantes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	12	80,0	80,0	80,0
	2 Muy bien	2	13,3	13,3	93,3
	3 Bien	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

B6.- Valora (toma en cuenta) la experiencia y conocimientos previos de los participantes, respecto a la temática del curso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	14	93,3	93,3	93,3
	2 Muy bien	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

C1.- ¿Recomendaría este curso?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Sí	26	100,0	100,0	100,0

Región VII, perfil mando medio mayor (MMM)

A1.- ¿Considera aplicable los contenidos de este curso en relación con su trabajo diario?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Sí	26	100,0	100,0	100,0

A2.- El material entregado: apuntes, ejercicios, ejemplos, etc. ¿le fueron de ayuda para su aprendizaje?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Totalmente de acuerdo	16	61,5	64,0	64,0
	2 De acuerdo	9	34,6	36,0	100,0
	Total	25	96,2	100,0	
Perdidos	0	1	3,8		
Total		26	100,0		

A3.- Cree que el curso, ¿le ha permitido desarrollar sus conocimientos y habilidades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Totalmente de acuerdo	14	53,8	53,8	53,8
	2 De acuerdo	12	46,2	46,2	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

A4.- ¿Se siente preparado para aplicar lo aprendido en el desempeño en sus actuales funciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Sí	26	100,0	100,0	100,0

B1.- Muestra dominio sobre el tema.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	16	61,5	61,5	61,5
	2 Muy bien	7	26,9	26,9	88,5
	3 Bien	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

B2.- Entrega los contenidos en forma dinámica, combinando lo teórico con lo práctico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	19	73,1	73,1	73,1
	2 Muy bien	5	19,2	19,2	92,3
	3 Bien	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

B3.- Es claro en la exposición de los temas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	14	53,8	53,8	53,8
	2 Muy bien	9	34,6	34,6	88,5
	3 Bien	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

B4.- Muestra una actitud cercana para escuchar y aclarar dudas de los participantes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	17	65,4	65,4	65,4
	2 Muy bien	9	34,6	34,6	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

B5.- Respeta los horarios de inicio y término de la actividad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	13	50,0	52,0	52,0
	2 Muy bien	6	23,1	24,0	76,0
	3 Bien	5	19,2	20,0	96,0
	4 Regular	1	3,8	4,0	100,0
	Total	25	96,2	100,0	
Perdidos	0	1	3,8		
Total		26	100,0		

B6.- Valora (toma en cuenta) la experiencia y conocimientos previos de los participantes, respecto a la temática del curso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	17	65,4	65,4	65,4
	2 Muy bien	7	26,9	26,9	92,3
	3 Bien	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

C1.- ¿Recomendaría este curso?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Sí	26	100,0	100,0	100,0

Región VI, perfil mando medio operativo (MMO)

A1.- ¿Considera aplicable los contenidos de este curso en relación con su trabajo diario?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Sí	25	100,0	100,0	100,0

A2.- El material entregado: apuntes, ejercicios, ejemplos, etc. ¿le fueron de ayuda para su aprendizaje?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Totalmente de acuerdo	17	68,0	68,0	68,0
	2 De acuerdo	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

A3.- Cree que el curso, ¿le ha permitido desarrollar sus conocimientos y habilidades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Totalmente de acuerdo	15	60,0	60,0	60,0
	2 De acuerdo	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

A4.- ¿Se siente preparado para aplicar lo aprendido en el desempeño en sus actuales funciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Sí	25	100,0	100,0	100,0

B1.- Muestra dominio sobre el tema.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	16	64,0	64,0	64,0
	2 Muy bien	7	28,0	28,0	92,0
	3 Bien	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

B2.- Entrega los contenidos en forma dinámica, combinando lo teórico con lo práctico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	18	72,0	75,0	75,0
	2 Muy bien	6	24,0	25,0	100,0
	Total	24	96,0	100,0	
Perdidos	0	1	4,0		
Total		25	100,0		

B3.- Es claro en la exposición de los temas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	16	64,0	64,0	64,0
	2 Muy bien	7	28,0	28,0	92,0
	3 Bien	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

B4.- Muestra una actitud cercana para escuchar y aclarar dudas de los participantes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	15	60,0	62,5	62,5
	2 Muy bien	7	28,0	29,2	91,7
	3 Bien	2	8,0	8,3	100,0
	Total	24	96,0	100,0	
Perdidos	0	1	4,0		
Total		25	100,0		

B5.- Respeta los horarios de inicio y término de la actividad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	18	72,0	72,0	72,0
	2 Muy bien	5	20,0	20,0	92,0
	3 Bien	1	4,0	4,0	96,0
	4 Regular	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

B6.- Valora (toma en cuenta) la experiencia y conocimientos previos de los participantes, respecto a la temática del curso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	17	68,0	70,8	70,8
	2 Muy bien	7	28,0	29,2	100,0
	Total	24	96,0	100,0	
Perdidos	0	1	4,0		
Total		25	100,0		

C1.- ¿Recomendaría este curso?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Sí	24	96,0	100,0	100,0
Perdidos	0	1	4,0		
Total		25	100,0		

Región RM, perfil mando medio mayor (MMM)

A1.- ¿Considera aplicable los contenidos de este curso en relación con su trabajo diario?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Sí	17	94,4	94,4	94,4
	2 No	1	5,6	5,6	100,0
Total		18	100,0	100,0	

A2.- El material entregado: apuntes, ejercicios, ejemplos, etc. ¿le fueron de ayuda para su aprendizaje?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Totalmente de acuerdo	12	66,7	66,7	66,7
	2 De acuerdo	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

A3.- Cree que el curso, ¿le ha permitido desarrollar sus conocimientos y habilidades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Totalmente de acuerdo	11	61,1	61,1	61,1
	2 De acuerdo	5	27,8	27,8	88,9
	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

A4.- ¿Se siente preparado para aplicar lo aprendido en el desempeño en sus actuales funciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Sí	18	100,0	100,0	100,0

B1.- Muestra dominio sobre el tema.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	15	83,3	83,3	83,3
	2 Muy bien	2	11,1	11,1	94,4
	3 Bien	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

B2.- Entrega los contenidos en forma dinámica, combinando lo teórico con lo práctico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	16	88,9	88,9	88,9
	2 Muy bien	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

B3.- Es claro en la exposición de los temas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	16	88,9	88,9	88,9
	2 Muy bien	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

B4.- Muestra una actitud cercana para escuchar y aclarar dudas de los participantes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	18	100,0	100,0	100,0

B5.- Respetar los horarios de inicio y término de la actividad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	17	94,4	94,4	94,4
	2 Muy bien	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

B6.- Valorar (toma en cuenta) la experiencia y conocimientos previos de los participantes, respecto a la temática del curso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	16	88,9	88,9	88,9
	2 Muy bien	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

C1.- ¿Recomendaría este curso?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Sí	18	100,0	100,0	100,0

Región RM, perfil mando medio operativo (MMO)

A1.- ¿Considera aplicable los contenidos de este curso en relación con su trabajo diario?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Sí	22	100,0	100,0	100,0

A2.- El material entregado: apuntes, ejercicios, ejemplos, etc. ¿le fueron de ayuda para su aprendizaje?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Totalmente de acuerdo	17	68,0	68,0	68,0
	2 De acuerdo	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

A3.- Cree que el curso, ¿le ha permitido desarrollar sus conocimientos y habilidades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Totalmente de acuerdo	15	60,0	60,0	60,0
	2 De acuerdo	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

A4.- ¿Se siente preparado para aplicar lo aprendido en el desempeño en sus actuales funciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Sí	25	100,0	100,0	100,0

B1.- Muestra dominio sobre el tema.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	16	72,7	76,2	76,2
	2 Muy bien	2	9,1	9,5	85,7
	3 Bien	3	13,6	14,3	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Perdidos		1	4,5		
Total		22	100,0		

B2.- Entrega los contenidos en forma dinámica, combinando lo teórico con lo práctico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	16	72,7	76,2	76,2
	2 Muy bien	5	22,7	23,8	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Perdidos	0	1	4,5		
Total		22	100,0		

B3.- Es claro en la exposición de los temas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	15	68,2	68,2	68,2
	2 Muy bien	3	13,6	13,6	81,8
	3 Bien	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

B4.- Muestra una actitud cercana para escuchar y aclarar dudas de los participantes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	18	81,8	81,8	81,8
	2 Muy bien	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

B5.- Respeta los horarios de inicio y término de la actividad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	19	86,4	86,4	86,4
	2 Muy bien	1	4,5	4,5	90,9
	3 Bien	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

B6.- Valora (toma en cuenta) la experiencia y conocimientos previos de los participantes, respecto a la temática del curso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	19	86,4	86,4	86,4
	2 Muy bien	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

C1.- ¿Recomendaría este curso?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Sí	22	100,0	100,0	100,0

Región V, perfil mando medio mayor (MMM)

A1.- ¿Considera aplicable los contenidos de este curso en relación con su trabajo diario?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Sí	11	100,0	100,0	100,0

A2.- El material entregado: apuntes, ejercicios, ejemplos, etc. ¿le fueron de ayuda para su aprendizaje?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Totalmente de acuerdo	9	81,8	81,8	81,8
	2 De acuerdo	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

A3.- Cree que el curso, ¿le ha permitido desarrollar sus conocimientos y habilidades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Totalmente de acuerdo	5	45,5	45,5	45,5
	2 De acuerdo	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

A4.- ¿Se siente preparado para aplicar lo aprendido en el desempeño en sus actuales funciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Sí	11	100,0	100,0	100,0

B1.- Muestra dominio sobre el tema.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	7	63,6	63,6	63,6
	2 Muy bien	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

B2.- Entrega los contenidos en forma dinámica, combinando lo teórico con lo práctico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	7	63,6	63,6	63,6
	2 Muy bien	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

B3.- Es claro en la exposición de los temas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	5	45,5	45,5	45,5
	2 Muy bien	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

B4.- Muestra una actitud cercana para escuchar y aclarar dudas de los participantes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	7	63,6	70,0	70,0
	2 Muy bien	3	27,3	30,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos		1	9,1		
Total		11	100,0		

B5.- Respeto los horarios de inicio y término de la actividad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	5	45,5	45,5	45,5
	2 Muy bien	5	45,5	45,5	90,9
	3 Bien	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

B6.- Valora (toma en cuenta) la experiencia y conocimientos previos de los participantes, respecto a la temática del curso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	9	81,8	81,8	81,8
	2 Muy bien	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

C1.- ¿Recomendaría este curso?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Sí	11	100,0	100,0	100,0

Región V, perfil mando medio operativo (MMO)

A1.- ¿Considera aplicable los contenidos de este curso en relación con su trabajo diario?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Sí	8	100,0	100,0	100,0

A2.- El material entregado: apuntes, ejercicios, ejemplos, etc. ¿le fueron de ayuda para su aprendizaje?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Totalmente de acuerdo	5	62,5	62,5	62,5
	2 De acuerdo	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

A3.- Cree que el curso, ¿le ha permitido desarrollar sus conocimientos y habilidades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Totalmente de acuerdo	5	62,5	62,5	62,5
	2 De acuerdo	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

A4.- ¿Se siente preparado para aplicar lo aprendido en el desempeño en sus actuales funciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Sí	8	100,0	100,0	100,0

B1.- Muestra dominio sobre el tema.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	7	87,5	87,5	87,5
	2 Muy bien	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

B2.- Entrega los contenidos en forma dinámica, combinando lo teórico con lo práctico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	6	75,0	75,0	75,0
	2 Muy bien	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

B3.- Es claro en la exposición de los temas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	6	75,0	75,0	75,0
	2 Muy bien	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

B4.- Muestra una actitud cercana para escuchar y aclarar dudas de los participantes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	7	87,5	87,5	87,5
	2 Muy bien	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

B5.- Respeto los horarios de inicio y término de la actividad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	5	62,5	62,5	62,5
	2 Muy bien	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

B6.- Valora (toma en cuenta) la experiencia y conocimientos previos de los participantes, respecto a la temática del curso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Excelente	6	75,0	75,0	75,0
	2 Muy bien	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

C1.- ¿Recomendaría este curso?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 Sí	8	100,0	100,0	100,0

Anexo 11: Propuesta de Plan de Acción de Desarrollo Personal

Nombre :
Área(s) de mejoramiento :
Fecha :
Validación del/la Superior jerárquico: Nombre y firma

Prioridad	Competencia	Acciones a realizar	Fecha Logro	Criterior de éxito

Anexo 12: Estadísticos Inferenciales para la Comparación entre Primera y Segunda Medición por Tipo de Perfil

Tabla 1. Estadísticos descriptivos para las competencias autoevaluadas de los mandos medios mayores

Competencia		Media	N	Desviación estándar
Comprometerse con los objetivos de la empresa	Tiempo 1	2,85	38	,42
	Tiempo 2	3,14	38	,47
Comunicarse efectivamente	Tiempo 1	2,97	38	,43
	Tiempo 2	3,16	38	,52
Resolver problemas y conflictos	Tiempo 1	3,00	38	,43
	Tiempo 2	3,23	38	,46
Liderar equipos de trabajo	Tiempo 1	3,01	38	,49
	Tiempo 2	3,22	38	,49

Tabla 2. Prueba t-student para muestras relacionadas para las competencias autoevaluadas de los mandos medios mayores

Competencia	t	gl	Sig. (bilateral)
Comprometerse con los objetivos de la empresa (t1-t2)	-3,599	37	,001
Comunicarse efectivamente (t1-t2)	-2,507	37	,017
Resolver problemas y conflictos (t1-t2)	-3,125	37	,003
Liderar equipos de trabajo (t1-t2)	-2,128	37	,040

Tabla 3. Estadísticos descriptivos para las competencias evaluadas por jefaturas de los mandos medios mayores

Competencia		Media	N	Desviación estándar
Comprometerse con los objetivos de la empresa	Tiempo 1	2,60	37	,61
	Tiempo 2	2,78	37	,58
Comunicarse efectivamente	Tiempo 1	2,69	37	,55
	Tiempo 2	2,86	37	,59
Resolver problemas y conflictos	Tiempo 1	2,73	37	,47
	Tiempo 2	2,87	37	,60
Liderar equipos de trabajo	Tiempo 1	2,62	37	,61
	Tiempo 2	2,83	37	,58

Tabla 4. Prueba t-student para muestras relacionadas para las competencias evaluadas por jefaturas de los mandos medios mayores

Competencia	t	gl	Sig. (bilateral)
Comprometerse con los objetivos de la empresa (t1-t2)	-2,247	36	,031
Comunicarse efectivamente (t1-t2)	-2,372	36	,023
Resolver problemas y conflictos (t1-t2)	-1,989	36	,054
Liderar equipos de trabajo (t1-t2)	-2,736	36	,010

Tabla 5. Estadísticos descriptivos para las competencias autoevaluadas de los mandos medios operativos

Competencia		Media	N	Desviación estándar
Comprometerse con los objetivos de la empresa	Tiempo 1	2,84	20	,44
	Tiempo 2	2,42	20	,82
Comunicarse efectivamente	Tiempo 1	2,92	19	,41
	Tiempo 2	2,73	19	,86
Resolver problemas y conflictos	Tiempo 1	2,78	20	,36
	Tiempo 2	2,63	20	,79
Liderar equipos de trabajo	Tiempo 1	2,99	19	,41
	Tiempo 2	2,67	19	,82

Tabla 6. Prueba t-student para muestras relacionadas para las competencias autoevaluadas de los mandos medios operativos

Competencia	t	gl	Sig. (bilateral)
Comprometerse con los objetivos de la empresa (t1-t2)	1,797	19	,088
Comunicarse efectivamente (t1-t2)	,855	18	,404
Resolver problemas y conflictos (t1-t2)	,793	19	,438
Liderar equipos de trabajo (t1-t2)	1,334	18	,199

Tabla 7. Estadísticos descriptivos para las competencias evaluadas por jefaturas de los mandos medios operativos

Competencia		Media	N	Desviación estándar
Comprometerse con los objetivos de la empresa	Tiempo 1	2,72	33	,65
	Tiempo 2	2,43	33	1,02
Comunicarse efectivamente	Tiempo 1	2,90	33	,60
	Tiempo 2	2,65	33	,87
Resolver problemas y conflictos	Tiempo 1	2,87	33	,61
	Tiempo 2	2,47	33	,93
Liderar equipos de trabajo	Tiempo 1	2,81	33	,58
	Tiempo 2	2,58	33	,91

Tabla 4. Prueba t-student para muestras relacionadas para las competencias evaluadas por jefaturas de los mandos medios mayores

Competencia	t	gl	Sig. (bilateral)
Comprometerse con los objetivos de la empresa (t1-t2)	1,759	32	,088
Comunicarse efectivamente (t1-t2)	2,128	32	,041
Resolver problemas y conflictos (t1-t2)	2,765	32	,009
Liderar equipos de trabajo (t1-t2)	1,377	32	,178

Representante Legal
Miguel Canala-Echeverría Vergara

Asociación de Exportadores de Frutas de Chile A.G. | ASOEX
Marzo 2013

Edición en 1.500 ejemplares*
Cruz del Sur 133, 2º piso, Las Condes.
Santiago, Chile.
Tel.: +(56-2) 472 4700
www.asoex.cl

* Esta Publicación se encuentra protegida por la Ley Nº 17.336 sobre Propiedad Intelectual. En consecuencia, su reproducción está prohibida sin la debida autorización de la Asociación de Exportadores de Frutas de Chile A.G. Es lícita la reproducción de fragmentos de ésta, siempre y cuando se mencionen sus fuente, título y autor.



Asociación de Exportadores de Frutas de Chile A.G. (ASOEX)

**Cruz del Sur 133, Piso 2
Las Condes, Santiago - Chile
Fono: +56 2 2472 4700
Fax: +56 2 2472 4163**

**asoex@asoex.cl
www.asoex.cl**

Expediente Exportador N°10