

*Universidad Academia de Humanismo Cristiano*

*Escuela de Psicología*

---

# Tesis

*Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo “Monitor Integral” en una empresa de la gran minería.*

**Alumno** : Manuel Jesús Cornejo Ponce

**Profesor Guía** : Melvin Anabalón

**Profesor Informante** : Francisco Kamann

**Metodólogo** : Elías Padilla

---

*Tesis realizada para obtener el grado académico de Psicólogo*

## **INDICE**

	Páginas
<b>I. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
1 Antecedentes	3
2 Problema De Investigación	8
3 Aportes Y Relevancia De La Investigación	12
4 Objetivos	16
4.1 Objetivo General	16
4.2 Objetivos Específicos	16
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>17</b>
<b>1. LA NUEVA ORGANIZACIÓN</b>	<b>17</b>
1.1 El Cambio de Escenario	17
1.2 Conceptos Centrales	18
1.3 La Organización desde el Enfoque de Competencias	21
<b>2. MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES</b>	<b>23</b>
2.1 El Concepto de Competencia	23
2.1.1 Modelo de Motivación de McClelland	23
2.1.2 Definiciones del Término	25
2.1.3 Tipologías de Competencia	28
2.1.4 Aplicación del Concepto	30

<b>2.2 Modelo de Competencias y Gestión de Recursos Humanos</b>	<b>31</b>
<b>2.2.1 Dimensiones de la Gestión por Competencias</b>	<b>33</b>
<b>A.- Identificación de Competencias</b>	<b>34</b>
<b>2.2.1.1 Modelos explicativos de la Identificación de Competencias.</b>	<b>35</b>
a) El Modelo Funcionalista	<b>35</b>
b) El Modelo Conductista	<b>37</b>
c) El Modelo Constructivista	<b>39</b>
<b>2.2.1.2 Análisis funcional en la Identificación de Competencias</b>	<b>41</b>
a) Esquema General de un Mapa Funcional	<b>43</b>
b) Componentes del Análisis Funcional	<b>43</b>
1. Propósito Principal	<b>43</b>
2. Unidad de Competencia	<b>45</b>
3. Elementos de Competencia	<b>46</b>
4. Criterios de desempeño	<b>47</b>
5. Campo de Aplicación	<b>48</b>
6. Evidencia de Desempeño	<b>48</b>
7. Evidencias de Conocimiento	<b>48</b>
<b>B. Normalización de Competencias</b>	<b>50</b>
<b>C. Formación por Competencias</b>	<b>53</b>
1. Nociones Generales de Aprendizaje, Formación y Capacitación.	<b>53</b>
a) Formación	<b>53</b>
b) Calificación	<b>53</b>
c) Competencia	<b>53</b>
d) Aprendizaje	<b>54</b>
e) Aprendizaje Informal	<b>54</b>
f) Aprendizaje Formal	<b>54</b>
g) Aprendizaje Técnico o Metódico	<b>55</b>
2. Formación Bajo el Enfoque de Competencias	<b>56</b>

3. Diseño de Planes de Estudio	59
4. El análisis Funcional como Base para la Formación	63
<b>2.2.2 Seguimiento y Mejoramiento Continuo</b>	<b>64</b>
<b>2.2.3 Responsabilidades en el Sistema de Gestión por Competencias de la Fundición Caletones (CODELCO)</b>	<b>66</b>
<b>2.2.4 Ciclo de Evaluación de Competencia Laboral en Fundición Caletones (CODELCO)</b>	<b>70</b>
<b>3. MONITORES INTEGRALES</b>	<b>73</b>
<b>“CALIDAD INTEGRAL EN TERRENO”</b>	
<b>.1 Calidad en las Organizaciones</b>	<b>74</b>
<b>.2 Normas ISO</b>	<b>74</b>
3.1.1.1 Normas ISO Serie 9000	76
A. Generalidades	76
B. ISO 9001	77
C. 8 principios de la gestión de la Calidad	78
D. Normas ISO 9000:2000	80
3.1.1.2 El Ciclo PHVA	82
3.1.1.3 Sistema de gestión de Calidad	83
3.1.1.4 Modelo de Proceso Mejoramiento Continuo y Sistema de Gestión de la Calidad	86
<b>3.2 Gestión del medio Ambiente</b>	<b>90</b>
<b>3.2.1 ISO 14000</b>	<b>90</b>
3.2.1.1 Desarrollo sustentable	93
3.2.1.2 Relaciones entre ISO 9000 y 14000	95
3.2.1.3 ISO 14001	95
3.2.1.4 Codelco comprometido con el Medio Ambiente	97
<b>3.3 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional</b>	<b>98</b>
<b>3.3.1 Aspectos Generales de Norma OHSAS y S&amp;SO</b>	<b>98</b>

<b>3.3.2</b>	<b>Definiciones Complementarias</b>	<b>102</b>
<b>III.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>105</b>
<b>1.</b>	<b>Introducción</b>	<b>106</b>
<b>2.</b>	<b>Delimitación Del Campo De Estudio</b>	<b>107</b>
	A. Actores	107
	B. Escenario	107
	C. Universo	111
	D. Muestra	111
	E. Criterios de Selección y Descripción de Expertos	112
<b>3.</b>	<b>Métodos y Técnicas de Recopilación de la Información</b>	<b>114</b>
<b>4.</b>	<b>Unidad de Análisis</b>	<b>115</b>
<b>5.</b>	<b>Tipo de Muestra No Probabilística</b>	<b>115</b>
<b>6.</b>	<b>Etapas de Aplicación de la Metodología</b>	<b>115</b>
<b>7.</b>	<b>Análisis de la Información</b>	<b>116</b>
	A. Proceso de Análisis Funcional	116
<b>IV.</b>	<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS</b>	<b>119</b>
	MGE-001 Gestionar el Propio Desempeño	120
	MGE-002 Supervisar el Desempeño de Personas según Parámetros de Calidad Integral	126
	MGE-003 Desarrollar a las Personas	132
	MGE-004 Gestionar la Calidad	139
	MGE-005 Gestionar la Seguridad	146
	MGE-006 Gestionar el Medio Ambiente	153
<b>V.</b>	<b>LINEAMIENTOS PARA LA FORMACIÓN</b>	<b>160</b>

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo “Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

<b>VI. CONCLUSIONES</b>	<b>163</b>
<b>6.1 Temas que debe Manejar un Monitor Integral</b>	<b>165</b>
<b>6.2 Aportes de la descripción de Cargos Bajo el Modelo de competencias</b>	<b>165</b>
<b>1. Claridad de Funciones</b>	<b>165</b>
<b>2. Aportes para la Planificación y Procesos de Formación</b>	<b>166</b>
<b>3. Aportes para la Organización y Quienes la Componen</b>	<b>166</b>
<b>VII. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>169</b>
<b>VIII. ANEXO</b>	<b>172</b>

*Tesis elaborada por Manuel Jesús Cornejo Ponce para ser presentado en la Escuela de Psicología de la U. Academia de Humanismo Cristiano para la obtención del grado académico de Psicólogo.*

# **I. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1. INTRODUCCIÓN**

En el último tiempo, el mundo ha vivido cambios considerables que han impactado todos los espacios de la vida social. Los cambios tecnológicos han influido fuertemente en los mercados económicos, en la concepción del trabajo y de la educación, y por consiguiente en la vida cotidiana de todas las personas. En las últimas tres décadas se han desarrollado nuevas concepciones del hombre en el mundo, un mundo interconectado que ha obligado a producir cambios en todos los sistemas sociales. El nuevo contexto ha producido modificaciones en los sistemas económicos y políticos, a través de crisis que han impactado en todos los rincones del planeta.

Las exigencias a éstos cambios se dan en todos los niveles, ya sea en el plano individual, grupal u organizacional, y los desafíos de prevenir y enfrentar el cambio están directamente relacionados con el desarrollo del potencial humano.

En el ámbito empresarial, los desafíos que presenta la globalización de los mercados, el mejoramiento de la productividad, la calidad de los productos y servicios, así como también el cuidado del medio ambiente, no pueden ser enfrentados sólo con una buena administración de cambios tecnológicos, sino también requieren de una transformación social y cultural.

De esta manera, en la actualidad las empresas necesitan contar con un trabajador maduro, motivado, capaz de autocontrolarse, proactivo, innovador, estratégico y con habilidades interpersonales para trabajar en equipo.<sup>1</sup>

Estas exigencias han hecho que las organizaciones enfoquen sus esfuerzos en lograr el desarrollo de sus empresas, intentando mejorar la calidad de sus procesos y la de sus

---

<sup>1</sup> Manual de desarrollo de Competencias para la Gestión Participativa, Top Consultores S. A., 2001

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

Recursos Humanos, a través de la planificación de estrategias conducidas a lograr sobrevivir en una sociedad altamente competitiva. La implementación de normas y la capacitación, son algunas de las herramientas que se utilizan para ese fin.

Las concepciones de formación, clásicas, tradicionales, conciben la capacitación como la transmisión ordenada y sistemática de un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que permiten al trabajador una elevación de sus calificaciones personales. Este enfoque está siendo hoy superado, fundamentalmente, porque admite una concepción aislada de la formación, descontextualizada del entorno y el tiempo en que se lleva a cabo; pensada en sí misma, como una acción no necesariamente articulada con los procesos de trabajo para los que está contemplada.

Cuando se observa la forma en que la conciben las más innovadoras instituciones de formación, escuelas técnicas o unidades de educación tecnológica, se observa que cada vez más lo hacen al amparo de los procesos de trabajo y de innovación tecnológica. Las nuevas concepciones que algunas instancias vienen asumiendo, es que la formación debe ser entendida en el marco de un proceso por el cual las unidades productivas y los trabajadores reciben un cúmulo de conocimientos científicos y tecnológicos vinculados con los procesos productivos.

Las instituciones y unidades educativas que así lo definen, articulan el componente formación con el proceso de asistencia y asesoría integral que brindan a las empresas: de esta manera, la formación de recursos humanos es parte de un conjunto de acciones de transferencia tecnológica, tanto de trabajo, como de producción, de adaptación y de innovación.<sup>2</sup>



## **2. ANTECEDENTES**

Las transformaciones que han ocurrido durante la última década en las organizaciones y que han llevado a toda clase de ajustes, son apenas el inicio de un proceso de cambios continuos en las organizaciones, que se vislumbrarán en los próximos años. Cambios recientes en la estructura de las empresas fue el común denominador en las respuestas de 1.800 líderes empresariales de seis países industrializados: cuatro de cada cinco mencionaban haber realizado algún tipo de reorganización en los últimos dos años. Además, dos tercios de los encuestados dijeron que sus actividades de reestructuración continuarían con el mismo ritmo e incluso mayor hacia el siglo XXI.<sup>3</sup>

Las unidades de capacitación de las organizaciones surgen como una necesidad específica para implantar una nueva tecnología, desarrollar alguna destreza o generar comportamientos. No obstante, ante las nuevas exigencias, se han debido convertir en un recurso estratégico, encargándose de integrar y redistribuir la riqueza intelectual que posee cada institución.

A través de procesos instructivos, la capacitación busca generar conocimientos que permitan desarrollar las estructuras cognitivas de los participantes, favoreciendo que éstos ejerzan su papel como individuo dentro de la sociedad, aplicando lo aprendido en el desempeño de sus funciones.<sup>4</sup>

En este proceso, el instructor cumple un papel fundamental, pues es el responsable de contribuir a que los participantes de la capacitación puedan adquirir un nuevo conocimiento, puedan desarrollar una nueva habilidad o un comportamiento que favorezca el desempeño de su rol dentro de la organización.

---

<sup>2</sup> “Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y modelos”, Mertens, 1996

<sup>3</sup> Watson Wyatt, 1995, en “Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y modelos”, Mertens, 1996

<sup>4</sup> Roberto Pinto, Planeación estratégica de Capacitación Empresarial, Editorial Mc Graw Hill

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

Los métodos que se aplican en capacitación, tienen relación directa con los paradigmas de enseñanza que rigen en determinado periodo. Los cambios sociales que se han mencionado, han producido un cambio de concepción de lo que es enseñanza y de los roles que se cumplen dentro de ese proceso. De esta forma, la formación está viviendo un importante proceso de cambio, pasando del paradigma de enseñanza “*Enseñar diciendo*”, al paradigma del aprendizaje, aprender haciendo. Este cambio implica el abandono de la idea básica que ve al docente como el centro de la transmisión de conocimientos, pasando a asumir un nuevo rol, en donde el alumno se transforma en socio responsable del aprendizaje y centro del proceso, donde el docente sólo desempeña la función de facilitador de acceso al conocimiento.<sup>5</sup>

Los modelos tradicionales de evaluaciones de capacidades y aptitudes, en un periodo fueron considerados como previsores del rendimiento o el éxito en la vida, por ello se ocuparon y aún continúan siendo utilizados como una forma de seleccionar a los trabajadores más idóneos para cada cargo. No obstante, a menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajo.<sup>6</sup>

McClelland con la intención de identificar las variables que permitiesen explicar de manera más certera el desempeño en el trabajo, llegó a la formulación del concepto de competencia. A través de éste concepto, el autor se centró más en las características y en el comportamiento de las personas que desempeñan las funciones de un cargo específico, que en la descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.<sup>7</sup>

El termino competencia, lo definió como una característica subyacente al individuo, que esta causalmente relacionada con criterios referenciados con el desarrollo efectivo o superior en un trabajo o situación. A partir de esta definición, McClelland llegó a clasificar las competencias claves en el éxito laboral, definiendo 6 familias de estas: Competencias de logro y acción; de servicio; de influencia; directivas; de dominio personal; y cognitivas.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> M<sup>a</sup> Alicia Peredo, Artículo de Formación de Formadores, [www.geopolis.com](http://www.geopolis.com)

<sup>6</sup> McClelland, 1973

<sup>7</sup> Spencer, Jr McClelland & Spencer, 1994

<sup>8</sup> McClelland, 1973

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

Si bien el aporte de McClelland y colaboradores es innegable, la excesiva homologación del concepto competencia con el de personalidad, produce cierto sesgo que reduce la mirada que se debe poseer para comprender los desempeños laborales. Es así como surgieron muchas nuevas definiciones desde la de McClelland. Actualmente se consideran diversas dimensiones del concepto de competencia, lo que plantea su origen múltiple.

Una acepción general de competencia laboral, es comprenderla como un sistema de certificación que califica al trabajador, independiente de cómo haya adquirido las habilidades requeridas. Las competencias laborales pueden dar pautas acerca de los contenidos y estrategias educativas posibles de desarrollar, y de manera más pertinente a las necesidades del mercado.

El desarrollo de las competencias laborales en América Latina y Chile aún es precario. Recién en 1997 en México, se implementó por primera vez en América Latina un programa de competencias. En Chile desde el 2000 se comenzó a desarrollar las competencias laborales de la fuerza laboral Chilena. Las investigaciones demuestran falencias serias con relación al desarrollo de las mismas en países con modelos de desarrollo comparable.

En un Análisis comparativo entre Chile y Nueva Zelanda, encontramos grandes diferencias en la calidad de la educación y los resultados que arroja. El porcentaje de personas con competencias para un desempeño eficaz, en Chile alcanza un 13.2%, en cambio Nueva Zelanda alcanza un 49.5%. El gasto público en educación que hace Chile alcanza un 3.7%, en contra de un 7.2% que hace Nueva Zelanda.

Son varios los factores que inciden en esta desventaja competitiva, entre ellos:<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Brunner, JJ Hacia Una Estrategia de Desarrollo basada en Competencias Tecnológicas, 2002

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

- Dependencia de Recursos Naturales y desigualdad de ingresos.
- La integración de Chile a la economía global se halla comprometida en cuatro frentes claves:
  - ≡ Tiene una débil potencia de crecimiento a mediano plazo
  - ≡ La capacidad tecnológica se halla rezagada
  - ≡ La base industrial de Chile es estrecha, especialmente en lo que toca a la producción de bienes de mayor valor agregado.
  - ≡ Chile tiene un grado insuficiente de preparación para participar dinámicamente en la sociedad de redes.
- Chile presenta debilidades competitivas en dos planos:
  - ≡ Su dotación de capital humano es insuficiente, en calidad y cantidad.
  - ≡ Su sistema de innovación no tiene la capacidad suficiente.

En Chile, falta claridad por parte de los sectores productivos acerca de las competencias laborales claves requeridas en distintos sectores de la economía. Existen señales poco claras hacia el mercado laboral y hacia el área de la educación, formación y capacitación sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por la industria. Los empresarios están insatisfechos con la oferta de capacitación disponible, la que no se ajusta a sus necesidades. Falta reconocimiento de los aprendizajes adquiridos por trabajadores sin estudios formales, lo que afecta su movilidad y trayectoria.

No obstante, la fundación Chile a creado un programa de competencias laborales, apuntando a contribuir al desarrollo del país por medio de la introducción a nivel nacional del enfoque de Competencias Laborales como una herramienta para propiciar la identificación de conocimientos, habilidades y actitudes críticos en los recursos humanos del país; identificar sistemas de certificación que permitan a los trabajadores recibir reconocimiento formal de sus habilidades y conocimientos; alinear la oferta de capacitación

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

y formación técnica con los requerimientos del mundo productivo; y mejorar la gestión de los recursos humanos de la empresa.<sup>10</sup>

Desde el año 2002, Codelco está implementando un modelo de desarrollo estratégico bajo el modelo de las Competencias Laborales, que tiene por objetivo final la excelencia operacional y en consecuencia de la empresa, privilegiando el desarrollo de las personas. Este modelo se ha estado implementando de manera piloto en la división El Teniente, con mayor énfasis en la fundición Caletones. El modelo de intervención confeccionado por CIMM Educación & Gestión Tecnológica, inició un proceso de desarrollo de competencias en la fundición, alineando la capacitación ejecutada de acuerdo al modelo de competencias con una demanda de estandarización de los procesos para subsanar deficiencias operacionales en puntos críticos.

---

<sup>10</sup> “Competencias Laborales y Desarrollo de Carrera”, Manual Curso para Codelco Norte, CIMM, Educación & Gestión Tecnológica.

### **3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Como se ha planteado anteriormente, se han desarrollado muchos esfuerzos en ciencia, que permiten comprender el nuevo rol de las personas frente a las exigencias del mundo globalizado. En general en todas las áreas de investigación se han hecho propuestas para fortalecer el cambio y el desarrollo de habilidades, enfocándose principalmente al desarrollo de los recursos humanos y de las organizaciones.

En educación también se han hecho cambios de concepción y paradigmas que han permitido comprender el proceso educativo de una manera más integradora, en donde el docente pasó de ser un poseedor de conocimientos a ser un facilitador del proceso de aprendizaje.

Como se enunció antes, el modelo de competencias laborales ha permitido dar una nueva perspectiva al desarrollo de las personas dentro de las empresas. Hoy existe la convicción de que un factor esencial para mejorar las gestiones y alcanzar las metas propuestas, es contar con los trabajadores idóneos que hayan adquirido las competencias requeridas para desempeñar adecuadamente sus funciones.

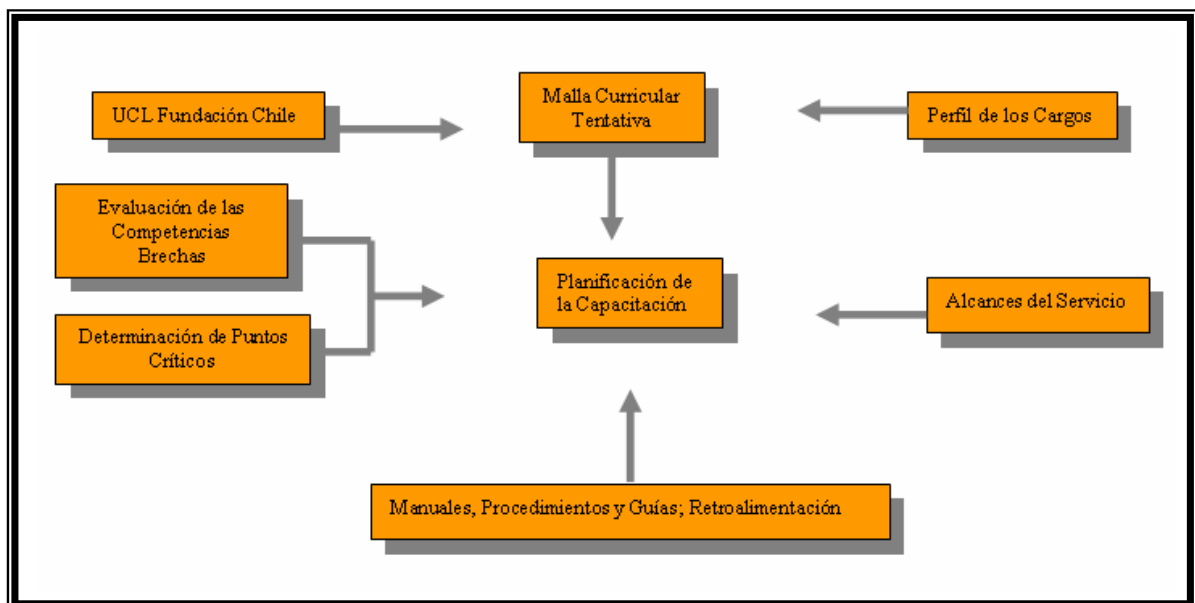
Desde el año 2002, Codelco está implementando un modelo de desarrollo estratégico bajo el modelo de las Competencias Laborales. La División El Teniente de dicha empresa, es la mina de cobre subterránea más grande del mundo, con cerca de 2.400 kilómetros de galerías subterráneas, está enclavada a 2.100 metros de altitud, a 44 kilómetros de Rancagua, VI Región. Esta mina se ha explotado desde 1904.

A raíz de los cambios y desafíos que presenta el sector, como cualquier empresa que pretende ser pionera a nivel mundial, “El Teniente” se vio enfrentada a la necesidad de grandes modificaciones y ambiciosos proyectos para mantener una posición privilegiada. De esta manera, enmarcada dentro del Proyecto Común de Empresa implantado por Codelco la Fundación Caletones, con la colaboración de CIMM Educación & Gestión

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

Tecnológica, inició un proceso de desarrollo de competencias en la fundición, alineando la capacitación ejecutada de acuerdo al modelo de competencias con una demanda de estandarización de los procesos para subsanar deficiencias operacionales en puntos críticos.

Este modelo se ejemplifica en el siguiente diagrama:



Como se muestra en el diagrama, se identificaron competencias a través de la descripción de cargos, se determinaron las brechas existentes entre las competencias necesarias para cada cargo y las reales de cada trabajador, determinando puntos críticos. De esta manera se han planificado los cursos a través de la confección de mallas curriculares, con la finalidad de propiciar el desarrollo de las personas a través de un sistema de ascenso basado en líneas de carrera.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

Por otra parte, la integración de la empresa al competitivo mercado global, ha requerido grandes esfuerzos enfocados no sólo a lograr un producto de calidad a través de mejoras en las capacidades técnicas de sus trabajadores, sino también, se ha enfocado en lograr un proceso que asegure la “Calidad Total”.

Por ésta razón, Codelco adopto y se alineó a las normativas internacionales que permiten asegurar y certificar la seguridad y la salud en el trabajo, la calidad de los procesos productivos y el cuidado del medio ambiente. De esta forma las normas ISO y las OHSAS (que serán descritas en el marco teórico), fueron implementadas en toda la corporación, lo que ha implicado un cambio de perspectiva en la manera de producir cobre y en la manera en que se gestiona el trabajo.

Con la intención de fortalecer el aprendizaje y la implantación de las normas ISO y las OHSAS en los trabajadores, se creó el cargo de Monitor Integral. Las personas quienes ocuparon estos puestos de trabajo, correspondían a funcionarios que fueron sacados de línea, para cumplir con esta nueva tarea.

Las funciones correspondientes al cargo, principalmente apuntan a fortalecer el aprendizaje de los trabajadores en temas de gestión ambiental, seguridad, normativas, calidad y mejoramiento continuo, entre otras actividades. Esto lo realizan a través de capacitaciones, tutorías, talleres, refuerzos y coaching en el propio lugar de trabajo; aclarando dudas a quienes las posean, gestionando, verificando e implementando el aprendizaje en terreno y evaluando y controlando el cumplimiento de las normativas que se han adoptado en la gestión del trabajo minero.

El tema de Capacitaciones por razones obvias está enfocado al desarrollo de competencias en el personal de las empresas, y en este caso también, pero orientado a los temas antes mencionados. Para lograr los objetivos y desafíos implícitos en el cargo “Monitor Integral”, es necesario que los monitores realicen acciones que les permitan planificar, organizar, entregar y gestionar el aprendizaje en sus alumnos.



*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

En general, un monitor de capacitación laboral que busca desarrollar competencias en sus alumnos, a su vez, debe y necesita poseer competencias de orden personal, que son tan importantes en el proceso de enseñanza aprendizaje que él gestiona, como los conocimientos técnicos que éstos puedan aportar.

El cargo monitor integral, como función principal debe capacitar en los temas antes mencionados y que son la base para el aseguramiento de la llamada “Calidad Integral”, pero para ello, se deben realizar muchas más funciones que aún no están del todo claras. Por esta razón, basándose en el modelo de competencias que ha sido implementado en toda la institución desde hace un par de años, y buscando ser un aporte para la institución, para el desarrollo de los trabajadores en el cargo y para la psicología en el tema de identificación y formación por competencias;

La pregunta que se intenta responder en esta investigación y que es la guía de la misma es:

*¿Cuáles son las competencias que describen al cargo de “Monitor Integral” y cuáles son sus implicancias en el proceso de formación para dicho cargo, en una empresa de la gran minería?*

#### **4. APORTES Y RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Las necesidades que están surgiendo en el mundo del trabajo hoy, han llevado a la capacitación a un plano fundamental dentro de lo que es la administración de Recursos Humanos, y específicamente el entrenamiento de personal.

Como en toda función productiva, el administrar y realizar el entrenamiento, también requiere de personas técnicamente preparadas, de modo que asegure el éxito de los objetivos de esa función y por consiguiente el de las que están siendo entrenadas.

En el caso de los Monitores Integrales, se espera que el proceso de enseñanza aprendizaje se de, y que se produzcan los cambios de conducta esperados en los trabajadores, es decir, **lograr una alineación del comportamiento individual e institucional a las normativas de calidad, seguridad y medio ambiente.**

El capacitador (como el monitor integral), debe tener las bases operativas, las políticas para instrumentar el entrenamiento, y debe ser capaz de adquirir la fuerza y la presencia necesarias para interactuar con los ejecutivos y trabajadores. Para ello es necesario que posea un entrenamiento permanente sobre como desarrollar procesos de capacitación y como diseñar, emitir, operar, evaluar y propiciar el logro de los objetivos estratégicos de las empresas.<sup>11</sup>

Son pocos los estudios que se refieren al modo en que los capacitadores deben desempeñarse y menos aún en como deben hacerlo monitores de seguridad, calidad y medio ambiente. Si bien existen algunos que apuntan a especificar las tareas, obligaciones y métodos de aplicación; son muy pocos los que desarrollan la idea basándose en el modelo de competencias.

---

<sup>11</sup> Planeación Estratégica de Capacitación Laboral, Roberto Pinto

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

Considerando que el modelo de competencias ha sido implementado en la mayoría de las empresas a nivel internacional, y que su aplicación permite la certificación de sus trabajadores; no es menor pensar en realizar el mismo proceso en los encargados de desarrollar esos objetivos. Por esta razón, es importante considerar el desarrollo de competencias en los monitores Integrales, ya que ellos ejecutan sus tareas sobre grupos de personas, en donde el proceso de la capacitación es más que un simple traspaso de información y requiere de acciones, capacidades y habilidades específicas que permitan asegurar los objetivos implicados. Es necesario que posean conocimientos habilidades y competencias en temas de gestión de Seguridad, Medio Ambiente y Calidad de los procesos del trabajo.

Respecto a la **relevancia para el individuo que ocupa el cargo “Monitor Integral”**, el sujeto podrá mejorar en su desempeño, ganar mayor confianza en sí mismo y sentirse integrado al modelo que rige en toda la institución, lo que permitirá homologar al sujeto con el resto de los trabajadores que están dentro de la línea productiva. No olvidemos que quienes ocupan este cargo, son sujetos que fueron sacados de la línea operativa, es decir, alguna vez fueron trabajadores de operación, pero hoy tienen nuevas tareas en las cuales han debido aprender a desempeñarse.

El insertar un cargo cualquiera al modelo de competencias laborales, tiene implícito un beneficio, pues se consideran las habilidades y conocimientos adquiridos por la experiencia de personas que muchas veces no han tenido la oportunidad de ser formados formalmente, y este modelo permite en primer lugar un reconocimiento a la experiencia de las personas y a las habilidades y capacidades propias de cada trabajador.

El tener un cargo con competencias descritas, permitirá especificar y orientar la formación de estos sujetos bajo el modelo de competencias, los cuales podrán especializarse y perfeccionarse en una función específica, en la cual podrán ser certificados. La certificación los validará nacional e internacionalmente en la formación e implementación de normativas de calidad, seguridad y medio ambiente, lo que implica una revalorización de su trabajo.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

Es posible distinguir también una relevancia social en la identificación de competencias para los Monitores Integrales, ya que éstos tratan temas de seguridad, calidad y medio ambiente. Con la implementación de un modelo de competencias, se podrá velar por el cumplimiento de esas normativas y por una correcta implementación de las mismas, lo cual es un tema fundamental para el bienestar de la comunidad de la fundición, la división El Teniente, la región y el país.

La presente investigación pretende ser un aporte teórico en temas de gestión por competencias, formación por Competencias y “Calidad Integral”.

La gestión de las organizaciones basada en competencias laborales, como se mencionó antes fortalece y mejora la calidad de los servicios internos de la organización como la calidad de los productos, y a la vez, aporta orden y claridad a su estructura. De esta forma esta investigación aporta una descripción de una experiencia específica en este tema, principalmente muestra una forma de realizar descripciones de cargo basadas en competencias laborales, mostrando un producto final obtenido de una forma sistemática, clara y eficiente, lo que favorecería el análisis de los cargos y la descripción de los mismos, en otras experiencias similares.

Al la vez, esta experiencia enlaza la gestión por competencias y la formación basada en competencias, resaltando la obtención de aprendizajes más enfocados en el hacer y menos en el saber. En experiencias de este tipo se ha obtenido resultados que han favorecido los aprendizajes de actividades específicas, rescatando y revalorando la experiencia de individuos, en las tareas asociadas a cargos, lo que ha conllevado un aprendizaje más adecuado y alineado con los objetivos del cargo y de la institución donde se aplica. De esta forma, esta investigación, sistematiza información que puede servir como consulta y modelo para nuevas experiencias de este tipo.

Los temas fundamentales que esta tesis toma para lograr la descripción del cargo “Monitor Integral”, son principalmente competencias, formación y de manera central “Calidad Integral”. Éste último tema justamente, es el objetivo primero que debe desarrollar este cargo.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

Los monitores integrales deben conocer, aplicar y desarrollar en cada una de sus funciones aspectos ligados a la “Calidad Integral”. Por esta razón es fundamental para esta investigación conocer, describir y sistematizar temáticas ligadas a este concepto. Es así que la presente investigación, como experiencia específica en la descripción de un cargo que maneja temáticas de Calidad Integral, Seguridad y Medio Ambiente, aportaría la descripción de una experiencia en la que se enlazan tres conceptos fundamentales, competencias, formación y calidad o específicamente calidad Integral.

Además, se espera que la labor de los monitores después de aplicado el modelo, pueda llegar a ser un gran impulsor para el desarrollo productivo y el aumento de la calidad de los procesos y de los productos, lo que en definitiva beneficiará a todos.

Por último, el presente estudio podría constituirse en un documento guía que pueda ser continuado por futuras experiencias de Desarrollo de Competencias en monitores de calidad, seguridad y medio ambiente. Los Monitores Integrales no son exclusivos de la Fundación Caletones ni de de la Corporación del cobre, pues actualmente otras empresas mineras, agrícolas, pesqueras, forestales, químicas, entre otras, se han sumado a la aplicación de las normativas de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente Internacionales. Tanto en la fundición Caletones como en Codelco u otra empresa o institución que pretenda desarrollar y adherirse a políticas y normas de seguridad, calidad y medio ambiente, esta investigación podría ser una base para el desarrollo de programas de Calidad Integral, basado e competencias laborales.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

*Conocer las competencias que describen al cargo de “Monitor Integral” y cuáles son sus implicancias en el proceso de formación para dicho cargo, en una empresa de la gran minería.*

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las Unidades de Competencias Laborales (UCL) implicadas en la ejecución del cargo “Monitor Integral”.
- Describir las UCL identificadas a través de un catalogo de competencias que describan el cargo “Monitor Integral”.
- Entregar lineamientos centrales para la formación de las competencias identificadas.
- Conocer y describir los temas involucrados en la ejecución de las tareas del cargo Monitor Integral, tales como Normas ISO, OHSAS, y Calidad.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **1. LA NUEVA ORGANIZACIÓN**

#### **1.1 EL CAMBIO DE ESCENARIO**

Los constantes cambios en la estructura y funcionamiento de las organizaciones, ocasionados por el rápido progreso tecnológico y la reorganización profunda de los sistemas económicos, lo que ha implicado sobrellevar crisis que se han tornado cada vez más duras, han producido cambios en el concepto tradicional de empleo, lo que ha implicado pasar de organizaciones altamente estructuradas y estables, a organizaciones centradas en las *competencias* de las personas.

Las antiguas organizaciones de estructura jerárquica, basadas en mandos verticales de estrictas cadenas de mando y autoridad formal asociada a cada nivel de responsabilidad, han comenzado a desaparecer, cediendo su lugar a instituciones con una organización más flexible y con interdependencia de los equipos de trabajo.<sup>12</sup>

Actualmente la competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, como la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas menores que en el pasado. Las tendencias actuales exigen que los ejecutivos superiores de las empresas se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones, es necesario que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones.<sup>13</sup>

Cómo primer paso es necesario visualizar a la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una ventaja con relación a otras empresas del mercado. Lo anterior supone que cada empresa tiene recursos y capacidades que no poseen otras empresas, al menos no en la misma

---

<sup>12</sup> (Levy-Leboyer, C.,1997, Gestión de las Competencias, Barcelona: Edit. Gestión 2000).

<sup>13</sup> Extractado de: Hitt; Ireland; Hoskinsson: Administración Estratégica: competitividad y conceptos de globalización, 1999, Capítulo 3 El ambiente interno: recursos capacidades y aptitudes centrales.

combinación. Los recursos son la fuente de capacidades, algunas de éstas llevan al desarrollo de aptitudes centrales. Utilizando las aptitudes centrales, las empresas pueden desarrollar mejor sus actividades que sus competidores. En esencia, esta nueva panorámica basa la estrategia en términos de una posición competitiva única, más que en la eficacia operativa.

## **1.2 CONCEPTOS CENTRALES**

Para comprender mejor este escenario es necesario definir algunos conceptos centrales como son los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales que son la base de la ventaja competitiva.

### **Recursos**

Son los insumos en el proceso de producción de la empresa, que pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles son los activos que se pueden ver y contar, la capacidad de pedir dinero prestado, las condiciones de su planta, etc. Generalmente el valor de los recursos tangibles se establece a través de los estados financieros. Los recursos intangibles van desde el derecho de propiedad intelectual, las patentes, las marcas registradas o dependen de ciertas personas con conocimientos prácticos, etc.

El valor estratégico de los recursos está determinado por el grado en que pueden contribuir al desarrollo de capacidades y aptitudes centrales y, finalmente, al logro de una ventaja competitiva. Debido a que son menos visibles, y más difíciles de comprender o imitar, generalmente se utilizan los recursos intangibles como base de las capacidades y aptitudes centrales.

### **Capacidades**

Representan la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada. Las capacidades base de una empresa están dadas por las habilidades y conocimientos de sus empleados, por ello no se debe subestimar el valor del Capital humano en el desarrollo y aplicación de las capacidades y obviamente en la creación de las aptitudes centrales. Algunas compañías han



entendido que una de las ventajas competitiva más poderosas es el conocimiento absoluto. Algunas incluso consideran que el conocimiento es “la suma de lo que saben todos los empleados de una compañía y le da un margen competitivo en el mercado”.

### **Aptitudes Centrales**

Como fuente de ventaja competitiva, las aptitudes centrales distinguen a una empresa en el nivel competitivo y reflejan su personalidad. Dichas aptitudes surgen con el tiempo a través de un proceso de organización que consiste en acumular y aprender a aprovechar los diversos recursos y capacidades. Como una habilidad para tomar acciones, las aptitudes centrales “... constituyen la esencia de lo que hace que una organización sea única por sus habilidades para ofrecer valor a los clientes durante un largo periodo”<sup>14</sup>

No todos los recursos y capacidades de una empresa son estratégicos, es decir, que sirvan como fuente de ventaja competitiva, por ello es necesario que el administrador estratégico requiere conocer todos los recursos de su organización para utilizarlos en la creación de aptitudes centrales.

Existen cuatro criterios específicos que nos ayudan a determinar cuáles recursos y capacidades son aptitudes centrales:

- ❖ **Valiosa:** Ayuda a la empresa a neutralizar peligros o aprovechar las oportunidades
- ❖ **Costosa de Imitar:** las otras empresas no pueden desarrollarlas con facilidad
- ❖ **Rara:** son poseídas por algunos de los competidores actuales o potenciales
- ❖ **Insustituible:** no tienen equivalente estratégicos.

Si una capacidad cumple con estos cuatro criterios entonces estamos frente a una ventaja competitiva sostenible. Existe otro marco de referencia para analizar los recursos y capacidades de las empresas a fin de descubrir las aptitudes centrales, el análisis de la cadena de valor.

---

<sup>14</sup> D. Leonard-Bartor; H.K. Bowen; K.B. Clark; C.A. Holloway; S.C. Wheelright: How to integrate work and deepen expertise, 1994, 72.

### **Cadena de Valor**

La cadena de valor se utiliza para identificar y evaluar los recursos y capacidades de la empresa. Estudiando sus actividades primarias y de apoyo, las compañías entienden mejor su estructura de costos y las actividades mediante las cuales pueden crear y captar valor.

### **Gestión del Conocimiento**

La Gestión del conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo. Podemos agregar que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante *la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo*<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Grantt (1996) “El análisis de recursos y capacidades de la empresa se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación estratégica de la empresa en: [www.gestiondelconocimiento/conconceptos\\_recursosycapacidades.htm](http://www.gestiondelconocimiento/conconceptos_recursosycapacidades.htm)

### **1.3 LA ORGANIZACIÓN DESDE EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS**

El enfoque de **competencias** plantea un nuevo concepto de organización, más flexible, en contraposición al paradigma *taylorista fordista*, el cual minimizaba el aporte humano al trabajo, produciendo una división del trabajo de manera extrema. El trabajo era concebido sin ningún contenido de inteligencia ni intervención obrera, y existía una excesiva preocupación por la rapidez y por los tiempos y movimientos que se debían realizar para mejorar la producción. Esto desvalorizó completamente la necesidad de “capacitación” y la redujo a un mero concepto de “entrenamiento”, cuando no “adiestramiento”.<sup>16</sup>

La “administración de personal” a partir de los años 70, nació de la preocupación de lograr un mejor desempeño en el trabajo, sin embargo, como consecuencia del modelo de Taylor, las primeras innovaciones administrativas se fueron desprendiendo de concepciones basadas en la mejor forma de dirigir. De esta manera, podemos encontrar diferentes teorías; entre ellas la de motivación de Maslow y su escala de necesidades, la de liderazgo (Blake y Mouton) y sus diferentes estilos, según el tipo de trabajador, evolucionaron hacia el análisis de las organizaciones (Litterer) y su arquitectura: el desarrollo organizacional, el enfoque de sistemas en la organización, la reingeniería y, más recientemente, el reconocimiento del papel que juegan la experiencia y el saber del trabajador en el desempeño y la productividad.

En la actualidad, las empresas y la concepción de trabajo han sufrido una transformación, un cambio de paradigma, que concibe al trabajador como poseedor de muchas cualidades y capacidades, y que profundiza en sus competencias. En gran medida este cambio se debe a los cambios tecnológicos del último periodo, al nuevo estilo de acceso a la información y los nuevos espacios de interacción otorgados por los nuevos medios de comunicación de esta era de la información, la que ha llegado a reconceptualizar el trabajo humano.

---

<sup>16</sup> (Cinterfor OIT, Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación).

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

En suma, en la actualidad se puede hablar de una revalorización del trabajo humano, que se puede caracterizar en la importancia concedida al saber y la inteligencia que el trabajador aplica y moviliza, a las relaciones sociales del trabajo y las múltiples interacciones de personas y equipos que facilitan el quehacer, la importancia que en consecuencia es otorgada a la formación y, así mismo, al diseño de mecanismos para reconocimientos y valorización de las capacidades demostradas en el trabajo. De esta manera, surge la necesidad de crear mecanismos ágiles de certificación que redimensionen el valor tradicional de las credenciales académicas y reconozcan los saberes y competencias de que son poseedores los trabajadores.<sup>17</sup>

Ante las nuevas necesidades que el ambiente competitivo ha impuesto, ha sido y es necesaria una rápida adaptación al cambio, aceptando desafíos, cambiando y aprendiendo continuamente. Estos son requisitos imperativos para cualquier organización que pretenda sobrevivir en un mundo globalizado. No obstante, para lograr estas características, se necesita que la empresa se convierta en un equipo competente conformado, por trabajadores competentes.

Tradicionalmente el análisis de puestos se fijaba en la cantidad de trabajo, en la magnitud de los esfuerzos, en el ambiente de trabajo, en el nivel educativo, en la complejidad de las tareas, y no en la dirección en que ese esfuerzo se aplicaba y la calidad de los resultados obtenidos. No obstante, la evolución lo ha dirigido a un enfoque centrado en lo que cada persona logra, enmarcado en una visión sistémica de la organización, en la cual el conocimiento de lo que ocurre en el proceso está presente en el trabajador mismo. En este contexto, los mejores colaboradores se destacan por su aporte en las situaciones imprevistas, por su interés de mejorar, por su capacidad de discernir y por su grado de compromiso.

---

<sup>17</sup> Cinterfor OIT, Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación

## **2. MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES**

### **2.1 EL CONCEPTO DE COMPETENCIA**

#### **2.1.1 Modelo De Motivación De McClelland**

El termino competencia, como se mencionó en la primera parte de esta investigación, fue definido por McClelland, con la intención de identificar las variables que permitiesen explicar de manera más certera el desempeño en el trabajo. A través de éste concepto, el autor se centró más en las características y en el comportamiento de las personas que desempeñan las funciones de un cargo específico, que en la descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.

Definió competencia como una característica subyacente al individuo, que esta causalmente relacionada con criterios referenciados con el desarrollo efectivo o superior en un trabajo o situación.<sup>18</sup> Para llegar a esta definición, el autor se baso en su modelo de motivación que definía ciertas necesidades básicas:

- **Necesidad de logro o realización:** el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.
- **Necesidad de poder:** la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.
- **Necesidad de afiliación:** el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

**McClelland** trató de desarrollar el impulso de realización en las personas sugiriendo cuatro etapas específicas:

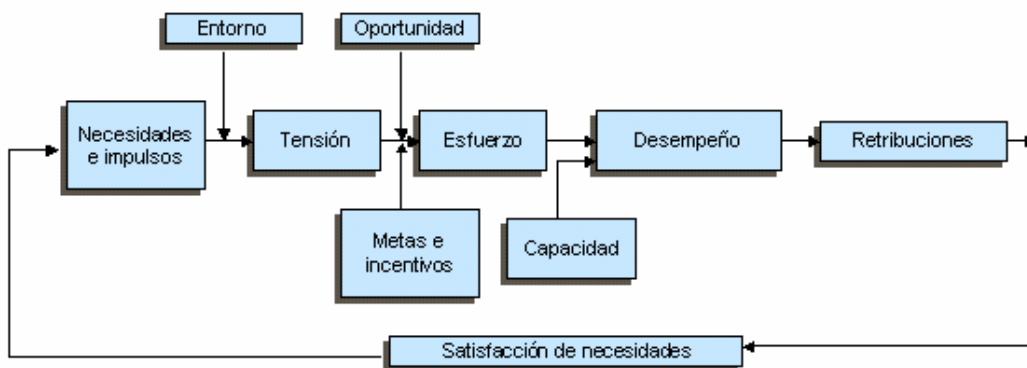
---

<sup>18</sup> (McClelland, 1973).

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

- El individuo se debe esforzar por recibir la retroalimentación necesaria. Al hacer esto la persona se asegura de obtener el reforzamiento de los éxitos, vigorizando con ello el deseo de alcanzar logros más elevados.
- El individuo debe buscar modelos de realización, escogiendo personas que desarrollen un buen trabajo y tratando de emularlos.
- El individuo debe tratar de modificar su imagen personal, imaginándose a sí mismo como alguien que necesita el éxito y los desafíos.
- El individuo debe controlar las fantasías pensando y hablándose a sí mismo en términos positivos

**MODELO DE MOTIVACION McClelland**



McClelland llegó a clasificar las competencias claves en el éxito laboral, definiendo 6 familias de estas: Competencias de logro y acción; de servicio; de influencia; directivas; de dominio personal; y cognitivas.<sup>19</sup> La excesiva homologación del concepto competencia con

<sup>19</sup> Spencer, Jr McClelland & Spencer, 1994.

el de personalidad, produce cierto sesgo que reduce la mirada que se debe poseer para comprender los desempeños laborales. Es así como surgieron muchas nuevas definiciones desde la de McClelland, aunque la mayoría de ellas converge hacia un par de elementos fundamentales que son: (1) la idea de características de las personas y (2) la asociación con un desempeño superior o de éxito.

Se pasó poco a poco de la persona y sus características, a la función laboral que ejerce y los resultados que obtiene.

### **2.1.2 Definiciones Del Terminio**

Algunas definiciones de competencias son:

**Marelli**, define competencia como *“Una capacidad laboral medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Esta conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos..... Son capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo”* (Anne Marelli, Introducción al análisis y desarrollo de los modelos de competencia. 1999)

**Ibarra**, *“Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño, en determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”* (Agustín Ibarra, Formación de RRHH y Competencias Laborales, 2000)

**Desaulniers**, Lo conceptualiza como *“La capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados”* (Citada por Arruda en Cualificación versus Competencia, 2000).<sup>20</sup>

**Fuentes,** *“Conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo según estándares utilizados en el área ocupacional”.*<sup>21</sup>

**Spencer L.M. y Spencer S.M.** *“Es una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación. Es decir que la competencia, es una parte profunda de la personalidad; conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales”*<sup>22</sup>

**Guy Le Boterf** en, *“Ingeniería de las Competencias”* plantea que una persona competente es *“la que sabe construir a tiempo competencias pertinentes para gestionar situaciones profesionales que cada vez son más complejas. Construcción que esta dada tanto por recursos personales como por redes de recursos”.*

**Montomolloin.** *“Conjuntos estabilizados de saberes y de savoir – faire, de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipos de razonamiento, que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje”*

**Fundación Chile:** *“Es la capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y calidad esperados por la industria”.*<sup>23</sup>

Según el **CONSEJO FEDERAL DE CULTURA Y EDUCACION de Argentina** competencias son: *“Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre si que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional”*

---

<sup>20</sup> Marelli, Ibarra y Desaulniers, citados en “El enfoque de Competencia Laboral” Cinterfor OIT)

<sup>21</sup> Carolina Fuentes Vega en *“Competencias Laborales, un instrumento de competitividad para la economía global”*, U de la Serena, 2003

<sup>22</sup> Competence at Work: models for superior performance, pag. 9, 1993

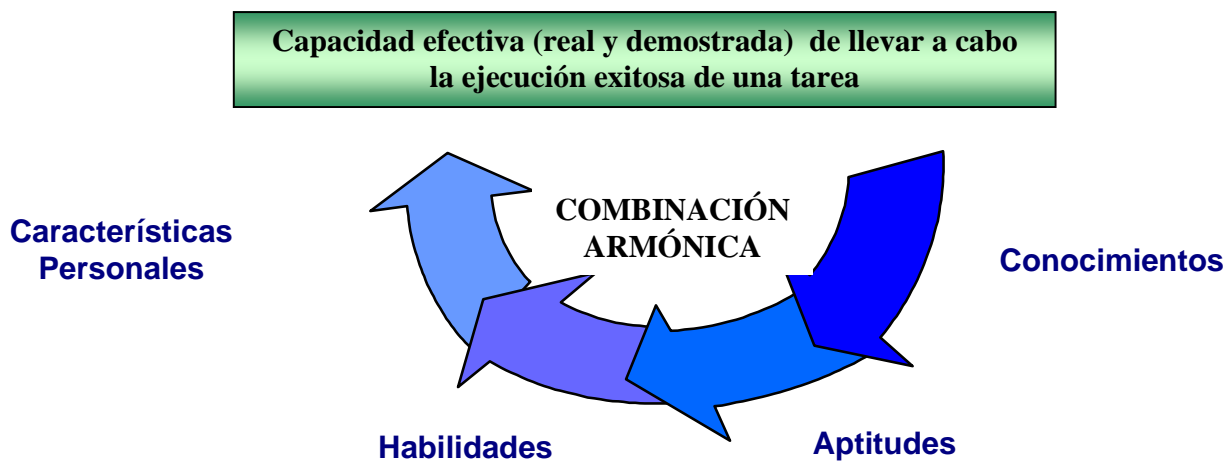
<sup>23</sup> Guy Le Boterf, Montomolloin, y Fundación Chile en, *“Competencias Laborales y Desarrollo de Carrera”*, Manual Curso para Codelco Norte, CIMM, Educación & Gestión Tecnológica).



Finalmente según el enfoque de Competencias Laborales, se resume la definición del término en una combinación armónica de las diferentes variables involucradas en el concepto.

Como se grafica en la figura presentada a continuación, la competencia laboral involucra características personales, habilidades, aptitudes y conocimientos.

### **Enfoque de Competencias Laborales**



#### **Concepto de Competencia Laboral**

“La **Competencia Laboral**, por su parte, se refiere sólo a algunos aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades, aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Es la *capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado*. El concepto de **Competencia Laboral** hace referencia a la *capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto*. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida en el trabajo, nos obliga a centrarnos más en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de

trabajo concretas y evolutivas, lo que nos aleja de las descripciones clásicas de puestos de trabajo”.<sup>24</sup>

### **2.1.3 Tipologías De Competencias**

Actualmente se consideran diversas dimensiones del concepto de competencia, lo que plantea su origen múltiple. Existe una amplia gama de tipologías o clasificaciones de competencias. Entre ellas:

**a) Competencias Técnicas:** Corresponden a el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades, que permiten desarrollar una función o tarea técnico/operacional en forma eficiente.

**b) Competencias de Gestión:** Son aquellas competencias de tipo funcional, que describen funciones esperadas en el ámbito de la Gestión, tanto de resultados de las personas, como de resultado de los equipos.

**c) Competencias Distintivas:** Son aquellos comportamientos y prácticas laborales identificados y transformados en conductas de la estrategia empresarial. Acompañan al ejercicio de la función propia del cargo, son observables y son los elementos impulsores para un cambio organizacional. En ésta rama de Competencias se ubican aptitudes y actitudes tales como: Sinergia de equipo, Comunicación, liderazgo, etc., todas referidas a una conducta de trabajo en específico que pueden ser observados en la práctica.<sup>25</sup>

Otra Clasificación es:

---

<sup>24</sup> Boletín CINTERFOR/OIT, Mayo –Agosto 2000, pág.78

<sup>25</sup> Clasificación de Competencias hecha por Catalina Muñoz Astudillo en Manual de Sistema de Evaluación de Competencias Laborales, Codelco, El Teniente, 2004)

**a) Competencias Básicas:** Son las que se adquieren en la formación básica, y que permiten el ingreso al trabajo: Habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, calculo, entre otras.

**b) Competencias Específicas:** Se relacionan con aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales. Un ejemplo de ellas es la operación de una maquinaria específica.

**c) Competencias Genéricas:** Se relacionan con las actitudes y comportamientos laborales, propios de diferentes ámbitos de producción. Cómo por ejemplo la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.<sup>26</sup>

Trabajar con un modelo de competencias supone un conjunto de **ventajas** sobre los esquemas tradicionales, entre las que se cuenta:

- Identificación de las características y conductas que diferencian a los ejecutores de éxito, de los promedio, en su contribución a los objetivos estratégicos.
- Clarificación, comunicación, evaluación, y desarrollo de características de los individuos, que se relacionan con las metas organizacionales.
- Observación de las prácticas que ayudan a prescribir y validar descripciones conductuales que faciliten alcanzar los objetivos deseados.
- Descripción de habilidades, actitudes, rasgos, y comportamiento que se pueden asociar a pagos, a la evaluación del desempeño, a la selección de personal, a la capacitación y entrenamiento, al desarrollo de carrera, y a los planes de sucesión.

---

<sup>26</sup> Clasificación de Competencias de Martens (1997), citada en “*Competencias Laborales, un instrumento de competitividad para la economía global*”, U de la Serena, 2003

- Énfasis en las capacidades de las personas como una forma de ganar ventajas competitivas.

#### **2.1.4 Aplicación Del Concepto**

En general, la aplicación del concepto de competencia abarca áreas como políticas de administración de Recursos Humanos, trabajo y educación. El enfoque de competencias laborales, se ha mostrado útil para generar mecanismos de mercados que valoran los conocimientos y habilidades de los trabajadores sin importar donde y como fueron obtenidos. Lo importante, es que se posea la competencia requerida para desarrollar una actividad o tarea específica, lo que implica un aporte significativo para la institución a la que se pertenece. En este contexto, los mejores colaboradores se destacan por su aporte en las situaciones imprevistas, por su interés de mejorar, por su capacidad de discernir y por su grado de compromiso.

No obstante, en la mayoría de las empresas, la Gestión de Recursos Humanos, aún sigue un modelo único de formación que consiste en enseñar al personal conocimientos, habilidades e incluso conductas vinculadas a los objetivos de la empresa, cuando los esfuerzos debieran dirigirse a conocer con precisión sus recursos potenciales de competencias y por saber cómo estas pueden ser desarrolladas, para establecer los programas de acuerdo a las necesidades individuales que otorguen un valor agregado a la organización.

## **2.2 MODELO DE COMPETENCIAS Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS “GESTIÓN POR COMPETENCIAS”**

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere el puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

La aplicación de un Modelo de Competencias busca transformar la Gestión de Recursos Humanos, generalmente centrada en la búsqueda de la productividad, la calidad de vida laboral y el valor agregado al Negocio (apoyo al Proyecto de Empresa), hacia una *Gestión de Personas*, en la cual el valor agregado se dirija, además, a los individuos, permitiéndoles desarrollar un proyecto personal alineado con la Visión, la Misión y los Valores de la Planificación Estratégica de la Empresa.

Un Modelo de Competencia, por lo tanto, no sólo servirá de referencia para el complejo proceso de aprendizaje efectivo que se propondrá en el presente estudio, sino también puede ser útil para dirigir otras facetas de la gestión de recursos humanos en la empresa: el reclutamiento, la selección y la promoción del personal; la formación y la capacitación, el asenso y la preparación para el mercado de trabajo. Es decir, puede constituir una propuesta de innovación integral de la gestión de RRHH, articulando los diferentes momentos y subsistemas que inciden en el desempeño efectivo del individuo y de la empresa<sup>27</sup>

Por ejemplo, antes para identificar la calificación requerida en un puesto, o bien en el mercado de trabajo, el método que se solía seguir era el análisis ocupacional, que tenía como objetivo hacer un inventario de todas las tareas que comprendían una ocupación. El inventario de tareas era el punto de referencia.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

En cambio, para identificar la Competencia, se debe partir de los resultados y/u objetivos deseados por la organización en su conjunto, estableciendo **Normas de Competencia**, las que luego derivan en tareas que requieren de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y conductas que describen las condiciones necesarias que el individuo debe poseer para alcanzar el dominio total de una competencia. En este caso, las tareas son concebidas como un *medio cambiante entre el resultado y la dotación de conocimientos y habilidades del individuo*. En un ambiente de continuas transformaciones técnicas y de organización en las empresas, *las tareas cambian*. Por su parte, los objetivos, en general, son menos cambiantes, aunque tienden a su vez a ser más exigentes. Tenerlos como punto de referencia, para la dotación de conocimientos y habilidades requeridas, tiene más sentido que las tareas.<sup>28</sup>

Como podemos ver, un modelo de competencias representa ventajas claras para la institución y para los trabajadores. En nuestro caso, la implementación de un modelo de competencias para el cargo de “Monitor Integral”, propiciará muchos beneficios para el trabajador, como los que se describen a continuación.

**Ventajas** que presenta para los trabajadores la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias:

- Un trabajador que sabe lo que se espera de él es más eficiente y está más motivado, que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco de la organización.
  
- Los planes de capacitación en los que participarán estarán mucho más dirigidos a cumplir con sus necesidades de un mejor desempeño y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido, en cuanto a su simple cumplimiento de jornada laboral.

---

<sup>27</sup> Mertens L., La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional OEI 2000, pág. 52

<sup>28</sup> Boletín CINTERFOR/OIT, Mayo –Agosto 2000, pág.78

- Los mecanismos de incentivo se pueden ligar mucho más fácilmente al logro de niveles de competencia y serán claros para trabajador y empresa. Las posibilidades de movilidad laboral, pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa.

Algunas de las competencias del área de desempeño actual son totalmente transferibles a nuevos empleos, si estos se reconocen y certifican, aceleran las decisiones de promoción y motivan a quienes lo desean a realizar acciones de capacitación que les permitan estar elegibles para esas nuevas posiciones.

### **2.2.1 Dimensiones De La Gestión Por Competencia**

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia. Estas dimensiones son:

**a) Identificación de competencias:** Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

**b) Normalización de competencias:** una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a un futuro institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

**c) Formación basada en competencias:** Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de un plan de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma (Competencia Normalizada). Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

**d) Certificación de competencias:** Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

Para lograr un mayor entendimiento de dichas etapas o dimensiones, a continuación se expondrá con más detalles cada una de ellas.

### **A.-Identificación De Competencias**

Para identificar la Competencia, se debe partir de los resultados y/u objetivos deseados por la organización en su conjunto, estableciendo Normas de Competencia, las que luego derivan en tareas que requieren de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y conductas que describen las condiciones necesarias que el individuo debe poseer para alcanzar el dominio total de una competencia. En este caso, las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado y la dotación de conocimientos y habilidades del individuo. En un ambiente de continuas transformaciones técnicas y de organización en las empresas, las tareas cambian. Por su parte, los objetivos, en general, son menos cambiantes,



aunque tienden a su vez a ser más exigentes. Tenerlos como punto de referencia, para la dotación de conocimientos y habilidades requeridas, tiene más sentido que las tareas.<sup>29</sup>

Los **modelos analíticos** o metodológicos más conocidos **que permiten identificar competencias** son el modelo Funcionalista, el Conductista y el Constructivista; los cuales serán detallados a continuación.

### **2.2.1.1 Modelos explicativos para la Identificación de competencias.**

#### **a) El Modelo Funcionalista**

<sup>30</sup>La teoría funcionalista, tiene sus raíces en E. Durkheim, que a mediados del siglo XX era el paradigma dominante en las Ciencias Sociales. Según la escuela funcionalista, la sociedad debe entenderse como un sistema integrado de funciones indispensables, en la que las diferencias sociales se corresponden con los diferentes roles disponibles en la estructura social.

El funcionalismo clásico en psicología, se fundamentaba en la idea de comprender la psiquis como un sistema subyacente a una función y para ello la analiza en sus componentes; explica cómo procede en base a la actividad de sus partes y la manera como éstas están integradas entre sí.

Los principales exponentes del funcionalismo moderno son Nicolas Luhmann y Talcott Parsons, quienes, siguiendo en la línea de Durkheim, hacen un análisis entre educación y empleo; y afirman que las desigualdades no se heredan en las sociedades modernas sino que dependen de los méritos individuales.

<sup>31</sup>El moderno funcionalismo surge como rechazo al estructuralismo de Piaget y Chomsky. La característica primordial que distingue el nuevo funcionalismo y que comparte con toda

---

<sup>29</sup> Boletín CINTERFOR/OIT, Mayo –Agosto 2000, pág.78

<sup>30</sup> [www.monografias.com/trabajos12](http://www.monografias.com/trabajos12)

<sup>31</sup> [http://www.ediuoc.es/libroweb/3/16\\_2.htm](http://www.ediuoc.es/libroweb/3/16_2.htm)

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

la tradición, es el análisis funcional. El análisis funcional tiende a descomponer los procesos, por ejemplo la resolución de problemas, en componentes funcionales: codificación, memoria, representación. El propósito es reducir el conocimiento de un funcionamiento a sus elementos, los más pequeños y significativos, permaneciendo cercanos a los datos de observación.

El Funcionalismo como modelo ha servido en la identificación de competencias laborales a través del análisis funcional, esencialmente en la medición de resultados, describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencia con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos. Esto está basado en la idea de construir bases mínimas para el efecto de la certificación.

Para realizar el análisis a través de este modelo, se parte de un objetivo principal y continúa con la desagregación en niveles hasta identificar las unidades de competencias y sus elementos. La característica fundamental del análisis funcional radica en que describe productos, no procesos. Con este método el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal.

El método funcionalista tiene su desarrollo en Inglaterra en los años 80 y fue el origen de los N.V.Q., la certificación por normas de competencias del sistema inglés. También los españoles han utilizado y aún utilizan el método funcionalista con algunas variantes, en el marco de un diseño institucional muy diferente.

Como se mencionó antes, la teoría del análisis funcional tiene su base en la escuela de pensamiento funcionalista en la sociología, aplicada como filosofía básica del sistema de competencia laboral en Inglaterra. Los orígenes fueron los varios intentos de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación en ese país. El análisis funcional ha sido acogido por la nueva teoría de sistemas sociales como su fundamento metodológico-técnico. En esa teoría, el análisis funcional no se refiere al «sistema» en sí, en el sentido de una masa o un estado que hay que conservar, o de un efecto que hay que producir, sino que

es para analizar y comprender la relación entre sistema y entorno, es decir, la diferencia entre ambos. <sup>32</sup>

El análisis funcional parte de lo existente como contingente, como probabilidad, y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este caso es un determinado resultado que se espera de la empresa. Intenta hacer comprensible e inteligible que el problema puede resolverse así, o bien de otra manera. La relación entre un problema o resultado deseado y la solución del mismo, no se comprende entonces por sí misma; sirve también de guía para indagar acerca de otras posibilidades, de equivalencias funcionales.

El valor explicativo del método funcional y de sus resultados depende de cómo se especifique la relación entre el problema u objetivo y la posible solución al mismo. Es decir, qué condiciones se indican para limitar a la posibilidad, lo que significa que se está apelando a la causalidad entre estrategia de solución y resultados. Al mismo tiempo, el conocimiento acerca de la causalidad se da en la comparación entre las diferentes relaciones que existen entre problema/resultado y solución. En última instancia el método funcional es un método comparativo, y su introducción sirve para abrir lo existente a una mirada de reojo a otras posibilidades. Va más allá de la simple continuación de la reproducción de la empresa como sistema en sí mismo, designando una intención y una perspectiva para la observación <sup>33</sup>

## **b) El Modelo Conductista**

<sup>34</sup>Nacido desde la corriente conductista que fue la más influyente en la psicología social hasta la década del 60. Sus máximos exponentes son Watson (1878-1858) y Skinner (1904-1990).

Sus principios se caracterizan por analizar la manera como el ambiente afecta al individuo pero no la manera como el individuo afecta a su ambiente. El conductismo Watsoniano

---

<sup>32</sup> Luhmann, 1991

<sup>33</sup> Mertens, Leonard. *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1996

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

estudia la relación entre un estímulo y una respuesta; este primer conductismo es considerado insuficiente por Skinner quien hace notar que no todas las respuestas del organismo se producen en presencia de un estímulo identificable por lo que buena parte de la conducta queda sin explicar en este enfoque que él denomina condicionamiento respondiente. Para complementarlo, Skinner propone la existencia de respuestas operantes, cuyo mantenimiento o extinción van a depender, no de un estímulo que las antecede, sino de un estímulo que las sucede y al cual denomina refuerzo.

Siguiendo la línea de Skinner surge un nuevo enfoque dentro de esta nueva corriente: el neoconductismo, sostiene que entre el E - R hay un mediador interno que son las cogniciones del ser humano.

En cuanto al aprendizaje social, Bandura, señala que además de la función reforzadora, las consecuencias de una conducta social cumplen una función informativa y una función motivacional. La mayoría del aprendizaje social se produce a través de la imitación o modelaje de las conductas observadas en otro en donde varios factores inciden sobre el proceso de atención, percepción e imitación de conductas.

Basándose en esta corriente, el análisis conductista para la identificación de competencias, parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados, y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis está en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de una persona. Está orientado a la selección de los “más aptos” y portador de dificultades para la identificación de los estándares y requerimientos técnicos.

El modelo está basado en los aspectos personales del desempeño laboral que son posibles de medición y, aunque contenga elementos de trabajo colectivo, el trabajador se ve incitado a la superación individual.

---

<sup>34</sup> Watson, Skinner , Bandura, en [www.geopolis.com](http://www.geopolis.com)

La “competencia”, en este modelo, describe fundamentalmente lo que un trabajador “puede” hacer y no lo que un trabajador “hace”. Fue un aspecto constitutivo del Fordismo que promovió la intensidad del ejercicio laboral.

Este modelo define competencia como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación.<sup>35</sup>

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones.

Por ejemplo, capacidades a demostrar en liderazgo pueden ser:

- a) plantear objetivos claros;
- b) estimular y da dirección a equipos de trabajo;
- c) tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones;
- d) identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otros.

### **c) El Modelo Constructivista**

El constructivismo es una corriente posmoderna, personalizada en Bateson, Gergen, Watzlawick, Maturana, White y otros. Uno de sus presupuestos básicos es que “cuanto sabemos y creemos es fruto del lenguaje con que comprendemos y transmitimos nuestras

---

<sup>35</sup> (Spencer, Jr McClelland & Spencer, 1994).

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

percepciones y que, sobre una misma realidad, pueden darse diferentes puntos de vista, todos ellos igualmente válidos”.<sup>36</sup>

Al hablar, vamos creando la realidad junto con nuestros interlocutores. Así es como, sobre la base de nuestra biografía, creamos y modificamos nuestra identidad, que retocamos permanentemente en virtud del contexto, de las circunstancias de nuestra interacción y de las características y expectativas de nuestro interlocutor.

<sup>37</sup> Basado en esta corriente teórica, el modelo constructivista para la identificación de competencias es el método con mayor carga holística, con parámetros de inclusión social y formación integral, dimensión humana de la actividad y contexto social del trabajo. Se parte de la premisa que la participación plena de los individuos en la discusión y comprensión de problemas resulta crucial para la identificación de “disfunciones” en la empresa y es a partir de esa discusión e intercambio general que comienza a generarse la norma o estándar.

Plantea que la competencia no sólo se construye a partir de la función que sale del mercado, sino que también a partir de los objetivos y posibilidades de la persona. Incluyendo para la construcción de competencias no sólo a los trabajadores de desempeño superior sino también a los del nivel medio.

En el modelo constructivista no se definen a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el

---

<sup>36</sup> El modelo Constructivista, en [www.geopolis.com](http://www.geopolis.com)

<sup>37</sup> Mertens, Leonard. *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1996

predictivo. A la vez que se diseñan estas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicadas van emergiendo. Desde esta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminados, sino las que emergen en los procesos de mejora.

Para fines de ésta investigación, se utilizará el modelo de análisis funcional, por esta razón a continuación se describirá de manera más detallada.

### **2.2.1.2 Analisis Funcional en la identificación de Competencias**

El análisis funcional es utilizado para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o de servicios.

El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva.

El análisis funcional evidencia los aspectos relacionales e interdependientes entre el sistema y el entorno, por lo que los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno.

El análisis funcional, enfatiza los resultados. No se fija tanto en los caminos de resolución de las situaciones, sino que estas se resuelvan. A su vez, sirve para buscar caminos alternativos (aspecto que en las tradicionales definiciones de tareas era inexistente), dotando al trabajador de la posibilidad de probar diferentes formas de hacer, diferentes métodos, para llegar a los resultados que se esperan. Por este motivo, es necesario no caer en la descripción de tareas cuando se realiza este análisis.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

La base del análisis funcional es la identificación, mediante la desagregación y el ordenamiento de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o un conjunto representativo de ellas, según el nivel en el cual se esté desarrollando dicho análisis. El proceso va de lo general a lo particular, determinando que funciones es necesario cumplir para que se realice la inmediatamente anterior.

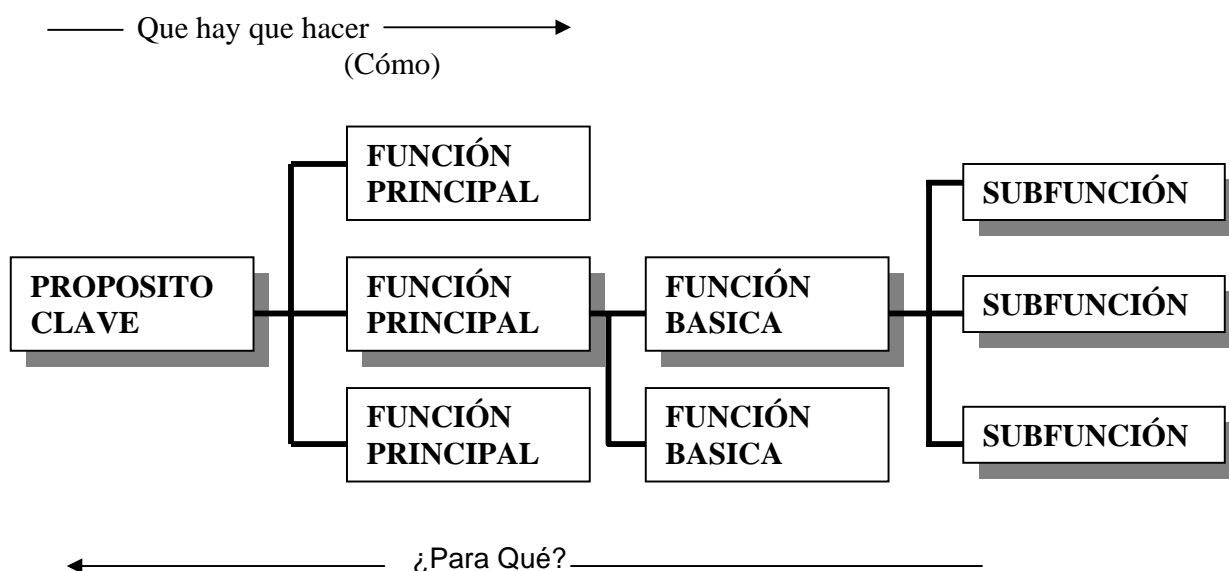
El proceso de desagregación de las funciones se hace siguiendo la lógica de causa-efecto. Al realizar el desglose, se debe verificar lo que debe hacerse para alcanzar el resultado descrito en la función que está siendo desagregada. De este modo la desagregación de una función en el siguiente nivel, está representando lo que se debe lograr para que dicha función se lleve a cabo.

Se inicia estableciendo el Propósito Clave o Principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

Normalmente, las subfunciones que aparecen en el cuarto nivel de desagregación ya incluyen logros laborales que un trabajador es capaz de obtener. Al llegar a este punto, lo cual puede ocurrir también en el quinto nivel de desglose, se está hablando de "elementos de competencia".<sup>38</sup>



### a) Esquema General de un Mapa Funcional



### b) Componentes del Análisis Funcional

**1.- Propósito Clave o Principal:** El propósito clave describe la razón de ser de la actividad, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. El resultado de la actividad que se analiza, se describe de forma concreta. Deben evitarse los adornos típicos de las declaraciones de misión utilizadas en trabajos relacionados con definiciones de política empresarial.

Usualmente se redacta utilizando un verbo que describe una actuación sobre un objeto (el producto obtenido) y cierra con una condición acerca de la  
o de la intención de atender el mercado o los clientes.

El propósito principal o clave describe lo que es necesario lograr; se centra en mostrar el resultado de la actividad productiva bajo análisis.

---

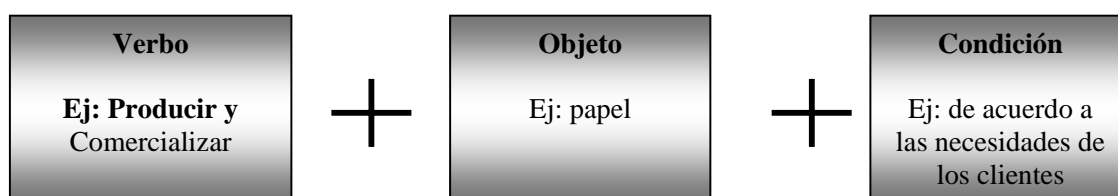
<sup>38</sup> Cinterfor OIT, Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

A partir del propósito se inicia la desagregación por funciones:<sup>39</sup>

- Funciones claves
- Funciones principales
- Funciones básicas (Unidades de Competencia)
- Elementos de Competencia

La redacción del propósito principal, funciones clave, funciones básica (elementos de competencia) se realiza de la siguiente manera:



La función principal, o propósito clave, es la base a partir de la cual se desarrolla el mapa funcional. Es el vértice del que se desprenden sucesivamente las funciones productivas con la lógica "¿qué hay que hacer para que esto se logre?".

Algunos ejemplos de Propósito Clave en el Análisis Funcional son:

- "Producir y comercializar papel de acuerdo con las necesidades de los clientes"
- "Buscar, procesar y vender carne roja y blanca y sus productos derivados, para satisfacer las necesidades de los clientes"
- "Construir obras que satisfagan las necesidades de los clientes, cumpliendo la normativa y legislación vigentes"
- "Crear, suministrar y divulgar, producciones electrónicas de radio, cine y t.v. para el público general y específico"

---

<sup>39</sup> Cinterfor OIT, Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación

- "Producir y procesar lana para el mercado nacional y mundial"
  
- "Operar servicios de educación técnica y capacitación basados en normas de competencia"

El proceso de análisis funcional se realiza, como se anotó antes, desagregando las funciones identificadas a partir del propósito principal bajo la lógica problema-solución, en el que cada una de las funciones desagregadas se constituyen en "soluciones" para resolver el "problema" planteado en la función precedente.

**2.-La unidad de competencia:** es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una persona. Es en este nivel mínimo cuando se conocen como "**elementos de competencia**", en el sistema del Reino Unido, o "realizaciones profesionales" en el sistema español.

La unidad de competencia esta conformada por un conjunto de elementos de competencia, reviste un significado claro en el proceso de trabajo y, por tanto, tiene valor en el ejercicio del trabajo. La unidad no sólo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

La desagregación de funciones realizada a lo largo del proceso de análisis funcional usualmente no sobrepasa de cuatro a cinco niveles. Al analizar el último nivel, como se mencionó anteriormente, se encontrará que comprende competencias, funciones que a ese nivel ya pueden ser cumplidas por personas capaces de realizarlas (o sea competentes). Estas diferentes funciones, cuando ya pueden ser ejecutadas por personas y describen acciones que se pueden lograr y resumir, reciben el nombre de **elementos de competencia**.

**3.- Los Elementos de Competencia:** como se mencionó anteriormente son el nivel mínimo de análisis al que se llega a través del análisis funcional, y se agrupan en Unidades de Competencia Laboral (UCL), en tanto reúnen gamas de funciones desempeñadas por una persona en un contexto de trabajo. Elemento de competencia es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y, es entonces, una función realizada por un individuo.

Un elemento se redacta de una forma tal que al leerlo pueda anteposeerse la frase: "el trabajador será capaz de.....". Los elementos de competencia se redactan como una oración, siguiendo la regla de iniciar con un verbo en infinitivo preferiblemente; a continuación describir el objeto y; finalmente, aunque no es obligatorio en todos los casos, incluir la condición que debe tener la acción sobre el objeto. El elemento de competencia debe completarse acompañándolo de los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el rango de aplicación.<sup>40</sup>

Algunos ejemplos de elementos de competencia son:

- Determinar técnicas, materiales y recursos que satisfagan el aprendizaje a lograr
- Operar sistemas de control para mantener la fluidez del proceso y mantener el producto según especificaciones
- Mantener el orden, seguridad e higiene, según normas vigentes

Los elementos de competencia son la base para la normalización. Se pueden agrupar varios elementos afines que signifiquen alguna realización concreta en el proceso productivo; estos conjuntos de elementos se denominan unidades de competencia.

---

<sup>40</sup> Documento elaborado por Cinterfor OIT; ¿Qué es el Análisis Funcional?, 2004

**4.- Criterios de Desempeño:** Una vez definidos los elementos de competencia estos deben precisarse en términos de la calidad con que deben lograrse; las evidencias de que fueron obtenidos; el campo de aplicación; y los conocimientos requeridos. Estos se denominan criterios de desempeño.

Al definir los **criterios de desempeño** se alude al resultado esperado con el elemento de competencia y a un enunciado evaluativo de la calidad que ese resultado debe presentar. Se puede afirmar que los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.

Los criterios deben referirse en lo posible a los aspectos esenciales de la competencia. Deben por tanto, expresar las características de los resultados, altamente relacionadas y significativas con el logro descrito en el elemento de competencia. Son la base para que un evaluador juzgue si un trabajador es o aún no, competente; de este modo sustentan la elaboración del material de evaluación. Permiten precisar acerca de lo que se hizo y la calidad con que fue realizado.

Se redactan manteniendo la forma de referirse a un resultado y un enunciado evaluativo sobre ese resultado.

Algunos ejemplo de criterios de desempeño son:

- El almacenamiento de materiales se realiza según los requisitos de seguridad, en los lugares asignados.
- Los elementos de seguridad son utilizados de acuerdo con su especificación.
- Los equipos de producción son operados y controlados de acuerdo con las especificaciones.

**5.- Campo de aplicación.** Es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia.

**6.- Evidencias de desempeño.** Son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado. Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la observación. Las evidencias por producto son pruebas reales, observables y tangibles de las consecuencias del desempeño.

**7.- Evidencias de conocimiento.** Incluyen el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Puede referirse a los conocimientos teóricos y de principios de base científica que el trabajador debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen.

El modelo funcional entrega una óptica que permite re-dimensionar la organización, a partir de las funciones que en su conjunto, permiten alcanzar el **Propósito Principal de la Organización**. Contemplando que la real medida del desempeño individual y grupal la constituyen los resultados que se esperan de cada trabajador desde el punto de vista de sus aptitudes y actitudes respecto a su trabajo.

Respetando ésta lógica se llega a identificar aquello que es realmente relevante desde el punto de vista de lo que se requiere de parte de los trabajadores para la organización: “que sean competentes en las funciones que les corresponde desempeñar”.

Al identificar las Funciones que permiten a la organización alcanzar en forma efectiva y eficiente su Propósito Principal, se van identificando las sub-funciones como soluciones para resolver el problema planteado en la función. De éste modo se llega hasta la

Identificación de Elementos de Competencia, los cuales luego son agrupados en **Unidades de Competencia** (Norma de Competencia)<sup>41</sup>.

Además de identificar las Funciones que se entranan tras el Propósito Principal de una organización, este ejercicio permite detectar aquellas competencias que son transversales dentro de una organización, y que no se desprenden directamente de la línea de producción.

Mediante el análisis funcional se pueden identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas del contexto laboral específico. Se trata de incluir funciones cuyo inicio y fin sea plenamente identificable. No se trata de describir las tareas circunscritas a un puesto de trabajo; más bien de establecer las funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se llevan a cabo. Esto facilita la transferencia de dichas funciones a otros contextos laborales y evita que queden reducidas a un puesto específico.

Como se ha mencionado, las competencias son un todo movilizado por el ser humano en actividad. Por ello, de acuerdo al enfoque funcional, sólo se podrá afirmar que una persona es competente cuando pueda observarse que aplica las habilidades, conductas, y técnicas exigidas para el logro de un trabajo de calidad.

Al no describir las tareas de un puesto, sino desarrollar funciones, se facilita la transferencia de las competencias a otros contextos laborales, evitando que estas queden reducidas a un puesto y, en muchos casos, a una actividad específica.

## **B.- Normalización de Competencias**

Como se mencionó anteriormente, la normalización de competencias, consiste en convertir en norma las competencias identificadas y descritas con un procedimiento común, de modo que sea un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado

---

<sup>41</sup> Documento elaborado por Cinterfor OIT; ¿Qué es el Análisis Funcional?, 2004

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país). Esto nos permitirá conocer, mediante una evaluación, si el trabajador es competente o no.

Las normas de competencia permiten:

- Que la empresa o institución defina sus requerimientos de competencias y de capacitación.
- Que la formación y la capacitación respondan a las necesidades del sector productivo.
- Establecer comparaciones y articulaciones para la demanda de capacitación, la certificación y el reconocimiento de las competencias individuales (sin importar cómo tuvieron lugar las experiencias de aprendizaje de las competencias)
- Elaborar los paquetes de capacitación.
- La máxima flexibilidad de aplicación, incluyendo información suficiente para proporcionar una guía clara a los organismos de capacitación y los asesores.

La elaboración de la norma de competencia requiere definir los conocimientos, habilidades, contextos y evidencias de desempeño que deberá demostrar el trabajador, de acuerdo a los resultados que se esperan y que incluyen aspectos de calidad, seguridad y eficiencia.<sup>42</sup>

La norma debe ser definida según el mismo nivel del ámbito donde se realizó la identificación, puede ser a nivel nacional, sectorial, o empresa.

La norma puede ser el referente para establecer las remuneraciones, grados de participación, desarrollo de carrera, mejoras en la organización del trabajo, procesos de selección de personal, etc.

La base de la norma es el elemento de competencia producto del análisis funcional, e incluye unidades de competencias, evidencias de desempeño, criterios de desempeño, campo de aplicación, evidencias del conocimiento, y guías para la evaluación.

---

<sup>42</sup> Cinterfor OIT, Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación



*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

La norma es fundamental en la elaboración de los currículos de formación, al establecer los elementos de competencia y las evidencias y criterios de desempeño que pueden convertirse en orientadores para la especificación de objetivos de los módulos de formación y objetivos de aprendizaje en cada uno de los módulos definidos. Los empresarios sabrán que esperar de un programa de formación basado en una norma de competencia. Los trabajadores sabrán cual será el contenido formativo a partir de la norma.

La evaluación de la competencia laboral adquiere una dimensión mucho más objetiva cuando es realizada contra una norma técnica de competencia laboral. De este modo el desempeño se verifica en relación con el contenido de la norma, obviando eventuales elementos subjetivos. Los trabajadores pueden conocer el contenido ocupacional de la norma contra la cual serán evaluados.

La certificación ocupacional se efectúa en referencia a las normas de competencia laboral. De este modo el certificado le imprime un valor de posesión quien lo obtuvo centrado en la descripción de sus competencias a partir de una norma. Así, los trabajadores exhibirán acreditaciones acerca de lo que saben hacer, no solamente de las horas de formación y del nombre de los cursos a los que asistieron.

### Presentación De Una Norma De Competencia

43

<p><b>TITULO DE LA UNIDAD:</b> La función productiva definida a ese nivel en el mapa funcional. Una descripción general del conjunto de elementos. El nombre debe establecerse en términos de resultados, ser preciso y conciso.</p>		
<p><b>TITULO DEL ELEMENTO:</b> Lo que un trabajador es capaz de lograr, es decir, lo establecido en la última fase del análisis. Se trata de las acciones o comportamientos expresados como resultados esperados y nunca como procedimientos específicos o métodos. El lenguaje que se utilice debe ser reconocible en el mundo laboral. La forma en que se exprese debe intentar ser concreta, general, de modo que posibilite su aplicación en otros contextos laborales.</p>		
<p><b>CRITERIOS DE DESEMPEÑO:</b></p> <p>Un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra el desempeño del trabajador y por tanto su competencia. Como se dirigen a los aspectos más importantes de la competencia, expresan las características de los resultados esperados. Son la base para diseñar la evaluación.</p>	<p align="center"><b>EVIDENCIAS REQUERIDAS PARA EVALUACION:</b></p>	
	<p><b>EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO:</b></p> <table border="1"> <tr> <td> <p><b>DESEMPEÑO DIRECTO</b></p> <p>Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo.</p> </td> <td> <p><b>EVIDENCIAS DE PRODUCTO</b></p> <p>Resultados tangibles usados como evidencia</p> </td> </tr> </table>	<p><b>DESEMPEÑO DIRECTO</b></p> <p>Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo.</p>
<p><b>DESEMPEÑO DIRECTO</b></p> <p>Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo.</p>	<p><b>EVIDENCIAS DE PRODUCTO</b></p> <p>Resultados tangibles usados como evidencia</p>	
<p><b>CAMPOS DE APLICACIÓN:</b></p>	<p><b>EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO Y COMPRENSION:</b></p>	
<p>Incluye las diferentes circunstancias, en el lugar de trabajo, materiales y ambiente organizacional dentro de las cuales se desarrolla la competencia. Los campos de aplicación deben ser los necesarios y suficientes para evaluar la competencia.</p>	<p>Especifica el conocimiento que permite a los trabajadores lograr un desempeño competente. Incluye conocimientos sobre principios, métodos o teorías aplicadas para lograr la realización descrita en el elemento.</p>	
<p><b>GUIA DE EVALUACION:</b></p> <p>Establece los métodos de evaluación y la utilización de las evidencias para la evaluación de la competencia y el desempeño.</p>		

<sup>43</sup> Vargas Fernando, “Las 40 preguntas más frecuentes sobre la Competencia Laboral” .CinterforOIT,1999.

## **C.- Formación por Competencias**

### **1. Nociones Generales de Aprendizaje, Formación y Capacitación.**

a) La **formación (Capacitación)** tiene relación con la adquisición de habilidades y capacidades de acción en el mundo en que se vive, con recursos operacionales que la persona tiene, y que le permiten realizar lo que quiera vivir. La capacitación como tarea educacional consiste en la creación de espacios de acción donde se ejerciten las habilidades que se desean desarrollar, creando un ámbito de ampliación de capacidades de hacer en la reflexión sobre ese hacer como parte del vivir que se vive y se desea vivir. La capacitación requiere de libertad reflexiva y confianza en el alumno en sus propias capacidades, y de la creación efectiva de los espacios de acción involucrados.<sup>44</sup>

b) Por **calificación** se entiende “el conjunto de conocimientos y capacidades, incluidos los modelos de comportamiento y las habilidades, que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y de educación/ formación. Es una especie de «activo» con que las personas cuentan y que utilizan para desempeñar determinados puestos”<sup>45</sup>. Se lo puede denominar como la “capacidad potencial para desempeñar o realizar las tareas correspondientes a una actividad o puesto”

c) La **competencia**, por su parte, se refiere sólo a algunos aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades: aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado « El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida en el trabajo, nos obligan a centrarnos más en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de trabajo

---

<sup>44</sup> Maturana Humberto, “*Formación humana y capacitación*”, 3° Edición 2001

<sup>45</sup> Alex, 1991, en “*Formación humana y capacitación*”, Maturana, 2001

concretas y evolutivas, lo que nos aleja de las descripciones clásicas de puestos de trabajo»<sup>46</sup>

**d) El aprendizaje** es un proceso que puede ser consciente o inconsciente. Se considera que algo es consciente cuando está en la percepción en el momento presente, al ser percibido en el momento podemos hacer referencia a él. En cambio, todo lo que no está en el momento presente, es inconsciente. En relación con el aprendizaje, una buena parte de este proceso tiene lugar de manera inconsciente.

Hall distingue tres tipos de aprendizaje: el informal, el formal y el técnico<sup>47</sup>:

**e) Aprendizaje informal:** consiste en aprender por imitación, adquiriendo las habilidades de otras personas; las cuales cumplen la función de modelos y, sin percatarse, ayudan a aprender y por lo tanto juegan un rol de educadores. Este es el nivel más inconsciente de aprendizaje.

**f) Aprendizaje formal:** es aquel en el que se aprende a base de recompensas y castigos. Al igual en el aprendizaje informal, este es llevado a cabo a través de reacciones de otros y resulta otra vez crucial lo importante que es la otra persona para quien aprende. Este aprendizaje se asocia a reacciones emocionales (placer, felicidad, alegría, frustración, pena u obstinación)

Generalmente los dos tipos de aprendizaje mencionados, **se dan en forma inconsciente** y con frecuencia se les denomina aprendizaje mediante la experiencia. Casi siempre se aprenden las reglas del juego que gobiernan la conducta interactiva en la primera infancia y a través de la “experiencia”. A menudo sólo después un tiempo (algunas veces no es sino años más tarde), las personas se percatan de haber aprendido algo; este

---

<sup>46</sup> Reis 1994, en “*Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*”, Mertens 1996

<sup>47</sup> Swiering – Wierdsma, “La organización que aprende”, 1995, p.23

descubrimiento otorga un nuevo insight sobre lo que se ha aprendido. Esto quiere decir, que se aprenden muchas cosas de las que no se toma conciencia a lo largo de la vida.

**g) Aprendizaje técnico o metódico:** es el consciente y consiste en estar ocupado de una manera **consciente** en aprender, lo cual también quiere decir que es un método de aprendizaje elegido conscientemente. Cualquier aprendizaje en el que la educación (ayudar a aprender) tome parte, es, por definición, tanto metódico como consciente y abarca por lo tanto el aprendizaje en salones de clases, salas de conferencia, seminarios y cursos; esto también es válido para el aprendizaje por correspondencia, manuales de instrucción, etc..

El aprendizaje consciente conduce a un nivel de competencia más alto, puesto que es acumulativo y progresivo. Gracias a que la gente sabe qué ha aprendido y cómo lo ha hecho, puede decidir si corrige el proceso o continúa con él. En otras palabras, el aprendizaje consciente ayuda a desarrollar el potencial de aprendizaje, necesario para controlar el propio desarrollo.

En contraste, el aprendizaje inconsciente es repetitivo, se imitan modelos y se repiten conductas que se premian y se evitan aquellas que se castigan. No hay innovación o cambio de perspectiva: siempre son los otros los que determinan lo que se va a aprender. Sin embargo, gran parte de la conducta, en particular la conducta colectiva, se aprende de manera inconsciente, tanto formal como informalmente y es por esta razón por lo que aún existen muchas organizaciones en las que se aprende bastante, pero cuyos potenciales son a pesar de ello muy bajos<sup>48</sup>

La diferencia entre el aprendizaje consciente y el inconsciente es con frecuencia identificada con la diferencia entre aprender a través de la educación y hacerlo mediante la experiencia. Sin embargo la distinción no tiene mucho sentido, si se piensa que una gran experiencia no es garantía de conocimiento, entendimiento o habilidad y, por

---

<sup>48</sup> Swiering – Wierdsma, “La organización que aprende”, 1995, p.24

consiguiente, de competencia. La diferencia radica en lo que las personas hacen con aquello que experimentan, es decir, si sólo lo viven o aprenden de lo que les sucede; esto mismo puede decirse de la educación <sup>49</sup>

## **2.- Formación bajo el Enfoque de Competencias**

La introducción del enfoque de competencia laboral ha significado para la formación una vía para la actualización y el acercamiento a las necesidades del ambiente empresarial. Una de las más usuales críticas a los sistemas de formación radica en su alejamiento de las reales y cambiantes necesidades del trabajo.

La formación tiene el desafío de ser capaz de superar un papel preponderantemente de transmisor de conocimientos y habilidades, para asumir el de generar competencias, capacidades laborales, adaptación al cambio, comprensión y solución de situaciones complejas.

Cuando la formación se orienta no sólo con base en perfiles de competencias previamente identificadas, sino que también organiza procesos de enseñanza aprendizaje orientados a la generación de saber, saber hacer y saber ser, y su movilización para enfrentar nuevas situaciones, entonces se estará ante un proceso de formación basado en competencias.<sup>50</sup>

La filosofía de la **formación por competencias** tiene dos características fundamentales:

**a) El papel del formador:** cambio desde un rol pasivo a un rol activo. El participante conoce los objetivos del programa de formación y tiene a su disposición una serie de ofertas formativas que le conducen a alcanzar las competencias definidas en el perfil deseado. De esta forma se hace realidad el planteamiento de formación continua, es decir, una formación al alcance de las personas a lo largo de su vida, facilitando el ingreso y

---

<sup>49</sup> Swiering – Wierdsma, “La organización que aprende”, 1995, p.25

<sup>50</sup> Cinterfor OIT, Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación

reingreso a procesos formativos según su ritmo y necesidades de adquisición de nuevas competencias.

**b) Utilización de medios didácticos variados y creación de un ambiente educativo:**

tradicionalmente el proceso formativo se centró en el papel del docente y en el uso de aulas y talleres con creciente aplicación de medios como los videos, cintas de audio, cartillas autoformativas, etc. Hoy en día, la creciente autonomía para el trabajador y su necesidad de acceder a la formación en condiciones de tiempo y lugar más flexibles, exigen una mayor utilización de medios de formación que no necesariamente se escenifiquen de manera presencial en el aula. El participante en los programas tendrá la opción de buscar información, trabajar, en grupo para resolver problemas planteados en el currículo, proponerse y alcanzar sus propios objetivos de aprendizaje. Para ello, la formación debe brindar la mejor variedad posible de recursos y medios de aprendizaje que permitan al trabajador incluso autogestionar su ritmo de avance en la consecución de los objetivos establecidos para las competencias requeridas.

La formación por competencias además de facilitar la permanente actualización y la autonomía del trabajador sobre su proceso formativo, reviste un carácter de formación de base amplia, que apoya el desarrollo de competencias genéricas y que, por tanto, facilita la empleabilidad en un contexto de rápidos cambios.

La gran importancia del proceso de instrucción radica en que los instructores o monitores de capacitación, son quienes deben dirigir la modificación de los comportamientos enunciados en los objetivos buscados.

Los monitores, ya sean internos o externos, son la parte dinámica del proceso y de ellos depende la satisfacción de las necesidades de entrenamiento del personal. Por esta razón, refiriéndonos específicamente a monitores internos de capacitación -como es en cierto

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

aspecto la labor de los monitores integrales-, se espera que presenten, las siguientes características<sup>51</sup> :

- a) Dominio de la Materia:** El monitor debe ser conocedor y especialista en los métodos y procedimientos de la institución que pretende enseñar. Si es un monitor interno, debe ser un sujeto preferentemente con mayor antigüedad, suponiendo que de esta forma es quien domina mayormente el oficio.
  
- b) Deseo de compartir conocimientos y experiencia:** Hay personas que conocen su trabajo, pero son reticentes a comunicar lo que saben. Si alguien no quiere compartir sus conocimientos, es muy difícil convencerlo de que lo haga.
  
- c) Que transmita Credibilidad:** Es decir que transmita los valores propios de la instrucción; la honradez, la franqueza, el servicio, y la búsqueda por mejorar lo que actualmente se hace.
  
- d) Debe poseer habilidades para Comunicar:** Por lo general, quien posee esas habilidades también se caracteriza por poseer una personalidad extrovertida, mantienen buenos diálogos, saben preguntar, escuchan con atención y transmiten sus ideas de manera clara, precisa, amena y respetuosa.

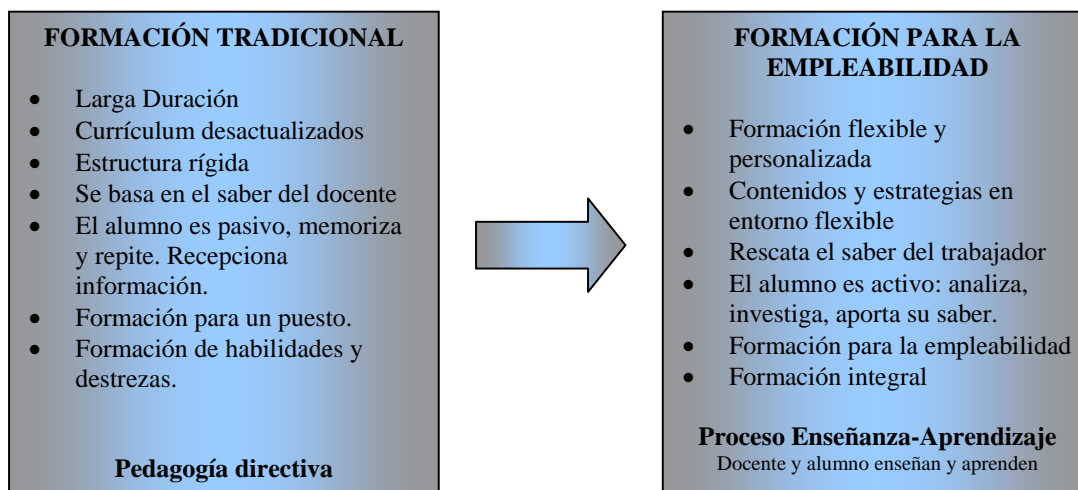
---

<sup>51</sup> Planeación estratégica de Capacitación Empresarial, Roberto Pinto, Mc GrawHill



*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

En resumen, el enfoque de competencias obliga a superar los métodos de formación tradicionales, orientándolos hacia una pedagogía diferente, tal como se expresa en el siguiente cuadro.



### **3.- Diseño De Planes De Estudio (Para los cargos y nuevas Competencias)**

Este paso consiste en diseñar una malla curricular de los cursos que el trabajador debe desarrollar para mejorar el desempeño que llevaba hasta ese momento en su puesto de trabajo y también desarrollar y reforzar las competencias necesarias para ese fortalecimiento

Esta etapa nace de la especificación de las necesidades que le es menester solucionar a la empresa, es necesario resolver esto a través de entrenar al personal para reforzar sus capacidades, la manera de conformar un esquema práctico para comenzar un plan de entrenamiento de los trabajadores es por medio de las mallas curriculares, creando de esta forma un plan de estudios para ellos el cual debe contener cada uno de los criterios seleccionados de qué competencias deben ser ampliadas en el trabajador, que resultados se obtendrán después de haber fortalecido estas competencias, cuál es la utilidad para la empresa y para el trabajador con este nuevo plan de estudios.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

Es importante destacar que las competencias que queremos pulir, destacar, o potenciar de los trabajadores, tiene relación con las competencias técnicas (duras: conocimientos, habilidades) que es parte integral de la malla curricular, los cursos, entrenamientos o formación, y mucho de las competencias motivacionales (blandas: motivación, rasgos del carácter, actitudes conceptos de uno mismo).

Los principales pasos para desarrollar este plan son:

- a) Reunir a un panel de expertos en el puesto objeto del plan y los puestos donde se encuentran los candidatos que especificarán los criterios de desempeño esperados en el puesto.
- b) Generar, mediante el panel de expertos, una relación de tareas y características, y consultar a los ocupantes del puesto para recoger sus opiniones acerca de que tareas y características personales contribuyen al éxito en el puesto de trabajo en cuestión.
- c) Identificar a los ocupantes con el mejor desempeño del puesto objetivo y de los puestos ocupados por los candidatos a éste, utilizando para ello los criterios de actuación establecidos por el panel de expertos.
- d) Realizar entrevistas con detenimiento a los ocupantes del puesto objetivo y de los que le preceden tanto a los de desempeño superior como a los de desempeño adecuado, a fin de descubrir lo que hacen y como lo hacen.
- e) Elaborar un modelo de competencia de las personas que ocupan el puesto objetivo y los puestos ocupados por los candidatos a éste, identificando las competencias que necesitan todos los ocupantes del puesto, pero centrando la atención en aquellas competencias que más contribuyen a obtener un desempeño superior o sobre la media.
- f) Analizar los planes de carrera combinando los resultados obtenidos en la encuesta y las entrevistas para el puesto objetivo y los puestos precedentes.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

- g)** Implantar el sistema de planes de carrera en una de las siguientes opciones:
- ❖ Inventarios de tareas y competencias asistidos por ordenador.
  - ❖ Evaluación del desempeño y potencial vinculado a las nuevas oportunidades de puestos de trabajo.
  - ❖ Asesoramiento sistemático.
  - ❖ Desarrollo de carrera y programas de formación.
- h)** Aplicación de los nuevos planes de estudio (programa de capacitación) en una malla curricular e implementación de los nuevos perfiles en todas las áreas del recurso humano.
- i)** Una vez definidas las competencias, las mallas curriculares y perfiles profesionales, es necesario esquematizarlo en un programa de capacitación. Este programa debe mantener un grado de flexibilidad que permita su modificación en el tiempo, de acuerdo a las nuevas necesidades de la empresa, derivadas a cambios externos o internos (nuevas tecnologías, nuevas leyes, cambio de mercado, etc.).
- j)** Las nuevas competencias y perfiles profesionales deben ser incluidos en cada una de las áreas del manejo o gestión del recurso humano.
- k)** Evaluación (certificación de la competencia adquirida):

La evaluación de las competencias definitivamente no proviene de la aprobación curricular escolar formal, en el que diplomas y pergaminos son la tónica, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas (evaluación de incidentes críticos).

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

Una de las características de las competencias es su posibilidad cierta de ser mensurable y evaluable, por ello en los países industrializados la evaluación de las competencias se lleva a cabo por organismos de gobiernos, que evalúan las competencias en un proceso de certificación de las mismas. Para el contexto empresarial y más en detalle del funcionamiento interno de la empresa, la evaluación/certificación de las competencias debe realizarse dependiendo de la etapa en que se encuentra el trabajador.

Si hablamos de un postulante a un cargo vacante en la empresa, esta evaluación/certificación se realiza por medio del Assessment Centre (centro de valoración). Para llevar a cabo estos centros de valoración con grupos de unos 6 candidatos suelen ser necesarios uno o más días. Aunque la aplicación de un centro de evaluación completo lleva tiempo, representa el medio más sofisticado para evaluar las competencias de los candidatos desde una variedad de perspectivas diferente. Sin embargo, cuando no se dispone de mucho tiempo y no es posible aplicar un centro de valoración, un examen cuidadoso de la información retrospectiva de cada candidato, o bio-información, seguido de una concienzuda entrevista localizada, constituye normalmente la mejor forma de obtener una evaluación/certificación completa de las competencias de cada candidato en el menor tiempo posible.

La evaluación certificación se puede realizar de modo dual, a través de una evaluación al finalizar el curso, y en el área de trabajo por un evaluador de terreno que se encarga de verificar que las competencias aprendidas durante la capacitación están siendo aplicadas correctamente, reforzando los procedimientos y finalmente corrigiendo conductas o “incompetencias”.

El método de un evaluador en terreno tiene como desventaja el costo que significa un profesional especializado, pero nos cabe preguntarnos ¿cuál es el costo de la “incompetencia”? ¿Cuánto cuesta a la empresa un trabajador que no puede responder en forma óptima frente a problemas difíciles y urgentes?

La evaluación/certificación en el contexto de una evaluación de desempeño, es posible de realizar a través de un cuestionario de incidentes críticos y tiene como finalidad detectar las competencias que pueden ser utilizadas en otros cargos (ascensos o promociones) y también de detectar competencias potenciales que pueden ser “sacadas” con capacitación y finalmente constatar las “incompetencias” como parte de un trabajo de mejoramiento y capacitación.

#### **4.- El Análisis Funcional Como Base Para La Formación**

Partiendo del análisis del análisis funcional, las actividades y capacidades señaladas por la unidad de competencia, son la base del modulo profesional. La unidad de competencia esta conformada por un conjunto de actividades profesionales con valor y significado en el empleo. Para efectos de la formación, una unidad casi siempre se asocia a un modulo de formación.

La unidad de competencia como base del diseño de la formación permite establecer:

- Módulos profesionales
- Pautas de requisitos del personal docente, espacios, medios didácticos, metodologías.
- Medios tecnológicos: Sistemas, instalaciones, equipos, maquinas, etc.

El proceso sería entonces, partir de las unidades de competencias establecidas en el análisis funcional, asociar módulos profesionales a esas unidades, establecer los medios, saberes y actitudes.<sup>52</sup>

#### **2.2.2 Seguimiento Y Mejoramiento Continuo (Retroalimentación)**

---

<sup>52</sup> Cinterfor OIT, Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

Para completar este modelo (Gestión Por Competencias) no podemos dejar atrás el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva.

El seguimiento, entendido como la observación en el tiempo de la intervención realizada, que en el caso puntual de la gestión por competencias es la observación de la evolución de las competencias de los empleados de una empresa, constituye un factor crítico, como elemento estratégico de desarrollo continuo y de cuya retroalimentación se alimentan las modificaciones futuras, ya que como hemos analizado antes, la era actual se caracteriza por su permanente estado de cambio, su tecnología que avanza a pasos agigantados, lo que hace necesario que los funcionarios se capaciten y “actualicen” su competencias en forma permanente y continua.

### **Ventajas del modelo**

La mayoría de las empresas invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos y en el desarrollo de su recurso humano, por motivos que varían desde la inexistencia de políticas y estrategias de administración, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como recurso de la empresa que puede constituirse en una ventaja competitiva.

La gestión por competencias, además de suplir estas lagunas aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose en un proceso de Ganar-Ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.
- La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación.

### **2.2.3 Responsabilidades En El Sistema De Gestión Por Competencias de la Fundición Caletones (CODELCO)**

En la fundición existen diversos responsables en el funcionamiento del sistema de gestión por competencias, los cuales forman parte fundamental del sistema, haciendo que éste funcione.

#### **A) Gerencia Fundicion:**

*Es la responsable de asignar* las Unidades de Competencia Laboral Técnicas, de Gestión y Distintivas a cada Unidad de Gestión y Áreas de producción

#### **B) Unidad De Desarrollo Humano:**

Son los responsables de organizar y administrar el Sistema de Evaluación de Competencias.

1. Identificar y distribuir las Unidades de Competencia Laboral según el desempeño de los cargos / posición en cada una de las Unidades de Gestión de la Gerencia Fundición.
2. Velar por el cumplimiento de las Capacitaciones y Evaluaciones mediante el registro de actividades (R-112) y evidencias necesarias y suficientes para la acreditación del desempeño del trabajador.
3. Recolectar la información de evidencia necesaria y suficiente, para acreditar la competencia del trabajador.
4. Almacenar en Sistema de Información de Desarrollo de las Personas (SIDP), los antecedentes y registros de las evaluaciones de competencias por trabajador, por cargo y por Unidad de Gestión.
5. Construir carpetas de registro de informes y evidencias individuales (*Portafolios de Evidencias*).



*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

6. Determinar el marco metodológico con el que se evaluarán las Unidades de Competencias según criterios de desempeño. (Funcional y/o Conductual).
7. Analizar la información obtenida del Sistema de Información de Desarrollo de las Personas y Portafolio de Evidencias.
8. Debe asegurar la confidencialidad de la información. Proporcionando una información veraz y confiable acerca de los resultados obtenidos.

**C) Jefe De Unidad:**

1. Determinar el universo de trabajadores que serán evaluados.
2. Supervisar la identificación de Competencias para los cargos / posición de su Unidad de Gestión.
3. Evaluar el Estado de Competencias de los trabajadores de su Unidad de Gestión.
4. Realizar Retroalimentación acerca de los resultados obtenidos a los trabajadores de su unidad.

**D) Coach General**

Equipo de expertos técnicos con candidatos subalternos para la Evaluación de Competencias.

1. Coordinan con las unidades de Gestión, la asociación de las Unidades de Competencia Laboral a evaluar por año,
2. Son responsables de coordinar entre su organización, el organismo Evaluador y el Proyecto Gestión por Competencias, todas las actividades relacionadas con el proceso de evaluación de competencias de su Superintendencia o Unidad de Gestión.
3. Responsable final de la designación de candidatos a evaluar y UCL asociadas.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

4. Responsable final del proceso de difusión a los candidatos.
5. Gestiona el proceso de evaluación a nivel de Coach Internos o Facilitadores, según corresponda.
6. Apoya al Organismo Evaluador, facilitando la coordinación de actividades de terreno.
7. Es un permanente comunicador y Capacitador del proceso.
8. Responsable final de la designación de candidatos a evaluar y UCL asociadas.

**E) Organismo Evaluador:**

Organización externa que controla y vela por el cumplimiento de los procedimientos y normas establecidas a nivel nacional, para la certificación de las competencias, mediante la recolección de evidencias, observaciones en terreno y entrevistas.

.

Su rol es:

- Validar cualitativamente las evidencias “*suficientes*” (información que satisface un proceso de auditoría, sin excepción).
- Recomendar al candidato para su certificación nacional (RC).

**F) Plan Nacional: (GDHu)**

Evaluación posterior a la Evaluación de Jefe de Unidad. Determina la validez y confiabilidad de la competencia del trabajador en el ámbito Nacional. Se encarga de Evaluar la información entregada por el organismo evaluador y Departamento de Desarrollo Humano de GFUN. Recomienda al candidato para la Certificación de Organismo Internacional.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

**G) Evaluado:**

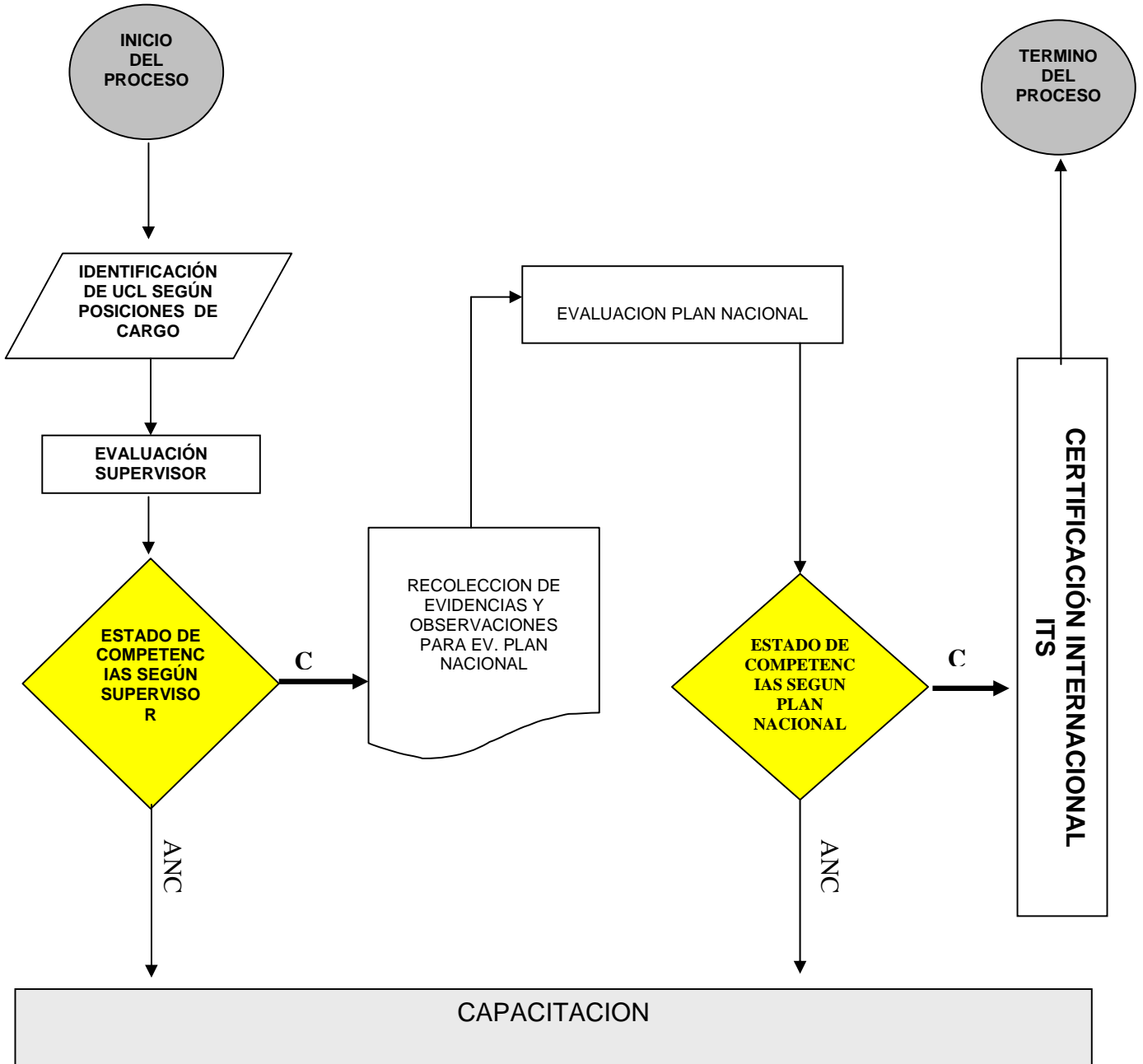
Corresponden a todos los candidatos con necesidad de evaluación de competencia laboral.

Estos deben:

1. Dar testimonio de su competencia en una determinada función o tarea en el desempeño de su cargo / posición.
2. Participar activamente en entrevistas de evaluación
3. Participar en forma pasiva en observaciones de terreno.

### 2.2.4 Ciclo De Evaluación De Competencia Laboral en la Fundición Caletones

Diagrama De Flujo



**a) Inicio del Proceso**

El sistema comienza cuando la Gerencia Fundición da por iniciado el proceso de Evaluación de Competencias Laborales. Dicho proceso, presentan dos tipos de evaluaciones complementarias y claramente diferenciadas por sus funciones. La Evaluación del Supervisor es la primera en el ciclo y posteriormente la Evaluación Plan Nacional.

1. Evaluación por Supervisor
2. Evaluación Plan Nacional

**b) Identificación de UCL por cargo**

Una vez terminado el proceso de identificación de las competencias para los cargos / posición, el Departamento de Desarrollo Humano solicita y recolecta la información personal (en conjunto con el organismo evaluador) de la nomina de los trabajadores a evaluar, indicados por el Coach y Jefe de Unidad,

Posteriormente, se informa a los trabajadores de cada Unidad de Gestión sobre la finalidad del proceso y su respectiva metodología.

El Departamento de Desarrollo Humano, construye para cada candidato un *Portafolio De Evidencias*, el cual contiene los siguientes documentos:

- Bitácora (registro de los documentos según: fecha de entrega-responsable, fecha de salida-responsable)
- Ficha personal
- Contrato
- Capacitación
- Reemplazo
- Testimonio

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

- Varios (anexos)

**c) Evaluación por Supervisión**

Una vez ordenada esta información, se entrega a cada Jefe de Unidad, un informe personal del trabajador, donde debe evaluar cada una de las competencias identificadas para su cargo / posición.

Esta evaluación consiste en identificar el estado de competencias de un trabajador:

C: Competente
ANC: Aún no Competente

Esta **Evidencia** es oficial y se denomina como *“Evaluación Del Supervisor”*. El documento es almacenado en Portafolio de Evidencias.

Si en la evaluación de competencias por Supervisor, el trabajador es:

**Competente (C):** valida la competencia del desempeño del trabajador en su cargo / posición a nivel Gerencia Fundición, continua por ende, el proceso a Evaluación Plan Nacional.

**Aún No Competente (ANC):** debe capacitarse en el/las área/s de desempeño que identifica un rendimiento menos satisfactorio.

### **3. MONITORES INTEGRALES** **“CALIDAD INTEGRAL EN TERRENO”**

Para lograr un mayor entendimiento de la función de los Monitores Integrales, y poder realizar la descripción del cargo basado en competencias laborales, es necesario profundizar en los temas específicos que son requisito para desempeñarse como monitor integral.

Los monitores integrales de la fundición Caletones, tienen como función principal, capacitar e informar a los trabajadores respecto a las normas de “Calidad Integral”, con la intención de velar por el cumplimiento de las normas de seguridad, ambiente y calidad. También deben verificar y supervisar las condiciones de seguridad, medio ambiente y calidad, definiendo riesgos, incidentes, condiciones subestándar y conductas dentro del área de trabajo, siendo de esta manera un apoyo fundamental para la certificación y auditorías de esos temas de gestión.

De esta manera, en el presente capítulo se desarrollaran más detalladamente los temas respecto a los conceptos de calidad, seguridad y medio ambiente, ahondando en los principios de las Normativas que se han implementado en la Fundición con la intención de asegurar los estándares de la calidad integral en los procesos y en el estilo de la organización.

### **3.1 LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES (CALIDAD INTEGRAL)**

El concepto de calidad ha pasado por varias etapas desde su creación, sin embargo, recién en la década de los ochenta se concientizó en occidente de su real importancia. En un comienzo “calidad” se relacionó con hacer las cosas bien sin importar el costo o el esfuerzo empleado. Su finalidad era básicamente satisfacer al cliente y al artesano por su trabajo, por crear un producto único.

Con la Revolución Industrial y su producción a escala, la calidad se confundió con la producción, sin importar el hacer bien las cosas, sólo se buscaba satisfacer la demanda y obtener la mayor cantidad de utilidades.

Durante la II Guerra Mundial, la calidad se asoció con la producción rápida y eficaz de armamentos. Se buscaba cantidad, eficacia y disponibilidad. Una vez terminada la Guerra, Japón tomó la iniciativa y dio el primer paso hacia el concepto de calidad actual. Éste consiste en satisfacer al cliente, hacer las cosas bien la primera vez y en ser competitivo. Esta evolución del concepto es la base de la llamada “calidad total”, de las normas ISO y de las empresas de certificación de calidad. 53

#### **3.1.1 Normas ISO**

En actualidad a nivel mundial las normas ISO son requeridas, debido a que garantizan la calidad de un producto mediante la implementación de controles exhaustivos, asegurándose de que todos los procesos que han intervenido en su fabricación operan dentro de las características previstas. La normalización es el punto de partida en la estrategia de la calidad, así como para la posterior certificación de la empresa.

---

<sup>53</sup> Biblioteca GRAC, Intranet Corporación Codelco



*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

Estas normas fueron escritas con el espíritu de que la calidad de un producto no nace de controles eficientes, si no de un proceso productivo y de soportes que operan adecuadamente. De esta forma es una norma que se aplica a la empresa y no a los productos de esta. Su implementación asegura al cliente que la calidad del producto que él esta comprando se mantendrá en el tiempo.

En la medida que existan empresas que no hayan sido certificadas constituye la norma una diferenciación en el mercado. Sin embargo con el tiempo se transformará en algo habitual y se comenzará la discriminación hacia empresas no certificadas. Esto ya ocurre hoy en países desarrollados en donde los departamentos de abastecimiento de grandes corporaciones exigen la norma a todos sus proveedores.

La **Organización Internacional de Normalización, ISO**, creada en 1946, es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica.

La Organización Internacional de Normalización (ISO), con base en Ginebra, Suiza, está compuesta por delegaciones gubernamentales y no gubernamentales que representan a más de 100 países, subdivididas en una serie de subcomités encargados de desarrollar las guías que contribuirán al mejoramiento ambiental.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Material de Apoyo Normas ISO CIMM Educación y Gestión

### **3.1.1.1 Normas ISO Serie 9000**<sup>55</sup>

#### **A. Generalidades**

Las Normas ISO 9000, son una serie de normas internacionales de calidad que emplean en forma voluntaria algunas empresas. Busca involucrar todo el proceso de producción, desde el desarrollo de la idea hasta la materialización del producto y/o servicio. Este sistema de calidad alcanza a toda la organización, está enfocada a dar confianza al cliente, al proveedor y no tiene requisitos legales, pues su aplicación es absolutamente voluntaria. Este modelo busca efectuar acciones preventivas y correctivas.

A continuación se presenta información específica sobre las normas ISO 9000 y las actividades de normalización de ISO en general.

56

<b>Normas básicas de la familia ISO 9000</b>	<b>Proposito</b>
<i>ISO 9000- Sistemas de Gestión de la Calidad. Documentos y Vocabulario</i>	Establece un punto de partida para comprender las normas y define los términos fundamentales utilizados en la familia de normas ISO 9000, que se necesitan para evitar malos entendidos en su utilización.
<i>ISO 9001- Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.</i>	Esta es la norma de requisitos que se emplea para cumplir eficazmente con los requerimientos del cliente y los reglamentos aplicables, para así conseguir la satisfacción del cliente.
<i>ISO 9004- Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño.</i>	Esta norma proporciona ayuda para la mejora del sistema de gestión de la calidad para beneficiar a todas las partes interesadas a través del mantenimiento de satisfacción del cliente. La norma ISO 9004 abarca tanto la eficiencia del sistema de gestión de la calidad como su eficacia.

<sup>55</sup> “Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad” Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R Mayo 2001© ISO

<sup>56</sup> Selección y uso de la tercera edición de las normas ISO 9000. Documento ISO/TC 176/N 613. Octubre 2000 ISO

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

<i>ISO 9011- Directrices para la auditoria ambiental y de la Calidad.</i>	Proporciona directrices para verificar la capacidad del sistema para conseguir objetivos de la calidad definidos. Esta norma se puede utilizar internamente o para auditar a los proveedores.
---	---

Las ventajas de aplicar estas normas son que:

- Refuerza la confianza entre proveedores y clientes.
- Ofrece a las empresas una mejor posición competitiva frente al mercado.
- Permite identificar oportunidades de mejoramiento del sistema de calidad.
- Ayuda en los procesos de mejoramiento de la calidad iniciados por los clientes.
- Produce un mejoramiento en la motivación y en el trabajo de equipo del personal, ya que la certificación es la resultante del esfuerzo colectivo de la empresa.

## **B. ISO 9001**

*La norma ISO 9001, es un método de trabajo, que se considera tan bueno, que es el mejor para mejorar la calidad y satisfacción de cara al consumidor. La versión actual, es del año 2000 ISO 9001:2000, que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad. Y es a lo que tiende, y debe de aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.*

La norma ISO 9001, mejora los aspectos organizativos de una empresa, que es un grupo social formada por individuos que interaccionan. Sin calidad técnica, no es posible producir en el competitivo mercado presente, y una mala organización, genera un producto de deficiente calidad que no sigue las especificaciones de la dirección.

Puesto que la calidad técnica se presupone, ISO 9001 propone unos sencillos, probados y efectivos principios para mejorar la calidad final del producto mediante sencillas mejoras en la organización de la empresa que a todos benefician. Toda mejora, redundando en un

beneficio de la calidad final del producto, y de la satisfacción del consumidor, que es lo que pretende quien adopta la norma como guía de desarrollo empresarial.

Estos principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor.

## **C. Los 8 Principios básicos de la gestión de la calidad o excelencia**

### **1. Organización enfocada a los clientes**

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

### **2. Liderazgo**

Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.

### **3. Compromiso de todo el personal**

El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.

### **4. Enfoque a procesos**

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

**5. Enfoque del sistema hacia la gestión**

Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficiencia de una organización.

**6. La mejora continua**

La mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.

**7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones**

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

**8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.**

Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.

Toda empresa que pretenda enfocarse hacia los requerimientos del cliente, debe poseer líderes que se encarguen de movilizar y encauzar los esfuerzos de la organización. Los líderes, deben de ser un ejemplo y referente para el resto de miembros de la organización. Planean y desarrollan el plan estratégico de la empresa. y tienen la obligación de transmitir su impulso al resto de la organización.

El líder, ha de tener los suficientes conocimientos técnicos, información de calidad y experiencia, para que sus acciones conduzcan al éxito. Al líder se le sigue, porque entiende, y es modelo y referente. El líder puede exigir, pero no mandar. Por imitación o deseo de agradar al líder, al que todos respetan, sus decisiones no son cuestionadas, y los liderados, son mas propensos a intentar implicarse en la obtención de los objetivos. El líder, es ejemplo y fortaleza para todo el colectivo, que se esforzará por estar a su nivel de exigencia. *(Un Monitor Integral por definición es un líder, que debe propiciar en el terreno con sus compañeros de trabajo, la implementación y el funcionamiento de los sistemas de calidad, seguridad, mejora continua y normativas medio ambientales).*

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

Las personas, en todos los niveles, son la esencia de la organización, y su completo desarrollo, permite que sus habilidades, sean usadas en beneficio de la organización. El interés y la involucración en el trabajo del equipo, produce una implicación de los miembros de la organización en cumplir las expectativas y necesidades del grupo, y mejorar su grado de satisfacción personal, mediante la satisfacción del grupo. Las tareas realizadas con interés obtienen mejores resultados, que si no se estuviese implicado en la consecución de los objetivos de la organización. El desinterés y falta de involucración, produce peores resultados finales.

De esta manera, el monitor integral, no sólo debe velar por el cumplimiento de las normativas de calidad, seguridad y medio ambiente, sino que a la vez, debe convertirse en un líder que propicie la involucración de los trabajadores con el proyecto empresarial basado en esas normativas de calidad total.

#### **D. Normas ISO 9000:2000** <sup>57</sup>

Enfatiza la importancia para una organización de identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia de los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de la calidad, y para gestionar las interacciones de esos procesos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Uno de los ocho principios de gestión de la calidad sobre los que se basa la serie de Normas ISO 9000:2000 se refiere al "**Enfoque basado en procesos**".

El **enfoque basado en procesos**, afirma que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

---

<sup>57</sup> *“Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad”* Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R Mayo 2001© ISO

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

La norma **ISO 9000:2000** apartado 3.4.1 **define un “Proceso” como** un “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”<sup>58</sup>. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.

Los elementos de entrada (entrada) y los resultados (salida) pueden ser tangibles o intangibles. Ejemplos de entradas y de salidas pueden incluir equipos, materiales, componentes, energía, información y recursos financieros, entre otros. Para realizar las actividades dentro del proceso tienen que asignarse los recursos apropiados. Puede emplearse un sistema de medición para reunir información y datos con el fin de analizar el desempeño del proceso y las características de entrada y de salida.

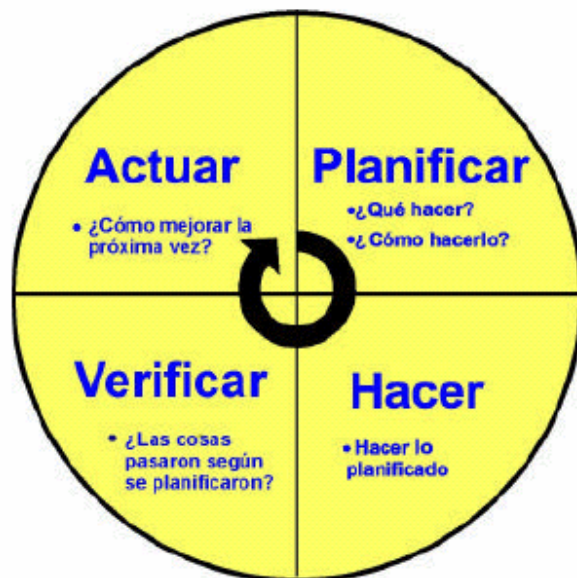
En una organización existen diferentes procesos conectados entre sí. A menudo, la salida de un proceso puede ser la entrada de otro. La identificación y gestión sistemática de los diferentes procesos desarrollados en una organización, y particularmente la interacción entre tales procesos, puede ser referida como "la aproximación del proceso" a la gestión o gestión de los procesos.

---

<sup>58</sup> *“Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad”* Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R Mayo 2001© ISO

### **3.1.1.2 El Ciclo P-H-V-A Y El Enfoque Basado En Procesos**

El ciclo “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewhart, y fue popularizado luego por W. Edwards Deming, por esa razón es frecuentemente conocido como “Ciclo de Deming”.



El concepto de PHVA es algo que está presente en todas las áreas de nuestra vida profesional y personal, y se utiliza continuamente, tanto formalmente como de manera informal, consciente o subconscientemente, en todo lo que hacemos. Cada actividad, no importa lo simple o compleja que sea, se enmarca en este ciclo interminable:

Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización, y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso puede lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles dentro de la organización. Esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de los



*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

sistemas de gestión de la calidad o la revisión por la dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto.

la Norma ISO 9001:2000 explica que el ciclo de PHVA aplica a los procesos tal como sigue:

**"Planificar"** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

**“Hacer”** implementar los procesos.

**“Verificar”** realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

**“Actuar”** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

### **3.1.1.3 Sistema de Gestión de Calidad**

El **Sistema de Gestión de Calidad** se basa en los principios de aproximación al proceso y la orientación al Cliente. La adopción de dichos principios debería facilitar clientes con un nivel de confianza más alto que el producto (incluyendo servicio) satisfará sus requisitos e incrementa su grado de satisfacción.

Satisfacer al consumidor, permite que éste repita los hábitos de consumo, y se fidelice a los productos o servicios de la empresa. Consiguiendo mas beneficios, cuota de mercado, capacidad de permanencia y supervivencia de las empresas en el largo plazo.

**Algunos Conceptos Ocupados en el Sistema de Gestión de la Calidad son:**

**1. Control de la Calidad:** Conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para verificar los requisitos relativos a la calidad del producto o servicio.

**2. Gestión de la Calidad:** La gestión de la calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, necesarias para dar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos de calidad.

**3. Calidad Total - Excelencia:** Es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general. Este concepto involucra temas de producción, calidad, seguridad y temas medio ambientales.

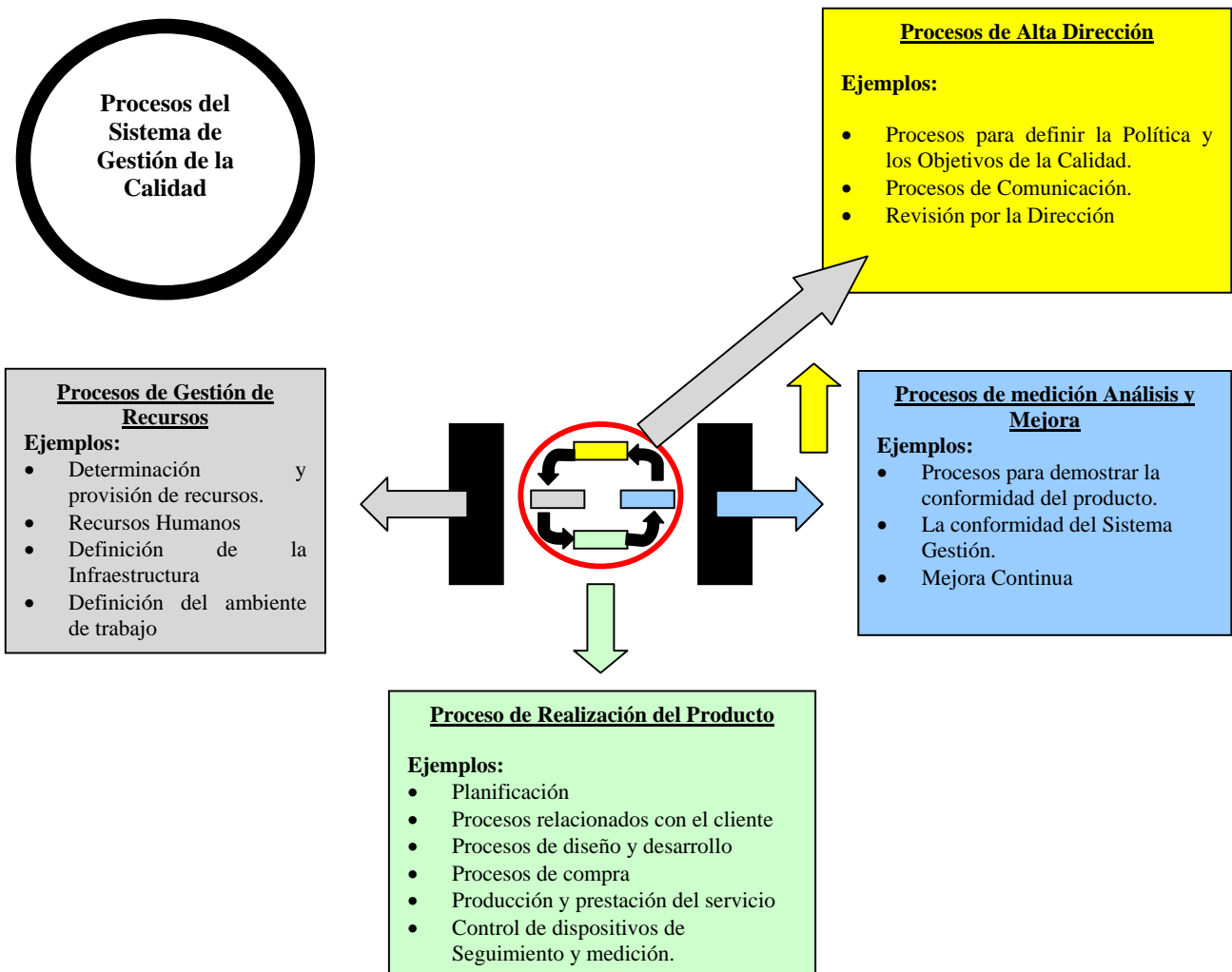
**El enfoque de sistema para la gestión,** establece que “Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos”.

Dentro de este contexto, el sistema de gestión de la calidad comprende un número de procesos interrelacionados. Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

no sólo incluyen los procesos de realización del producto (aquéllos que directamente contribuyen a realizar el producto o a la provisión del servicio), si no también a numerosos procesos de gestión, seguimiento y medición, tales como los procesos de gestión de recursos, comunicación, auditoría interna, revisión por la dirección, entre otros.

Esto puede verse esquemáticamente en la **figura** presentada a continuación, la cual proporciona con mayor detalle la clase de procesos que típicamente integran el sistema de gestión de la calidad.



*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

Los procesos raramente ocurren en forma aislada. La salida de un proceso normalmente forma parte de las entradas de los procesos subsecuentes, como se muestra a continuación.



Las interacciones entre los procesos de una organización frecuentemente pueden ser complejas, resultando en una red de procesos interdependientes. La entrada y salida de estos procesos frecuentemente pueden estar relacionados tanto con los clientes externos como con los internos.

#### **3.1.1.4 Modelo de Proceso Mejoramiento Continuo y Sistema de Gestión de la Calidad**

La excelencia, ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad. Y cuanto se les ocurra, que pueda mejorarse en una empresa, y redunde en una mejora de la calidad del producto, que equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene de su producto o servicio.

Para División El Teniente el mejoramiento continuo constituye la materialización de la gestión participativa, puesto que permite el involucramiento de las personas en el mejoramiento de sus procesos, aportando sus conocimientos, habilidades y experiencias, siendo además un vehículo para su desarrollo personal.

Es así como cada mejora en los procesos, nuevas prácticas de trabajo y proyectos de mejoramientos tecnológicos, constituyen entre otros, la forma como la empresa está siempre buscando lograr mejores índices de gestión para sus actividades.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

La mejora continua, se encuentra instalada en los procesos productivos de la División y se desarrolla a través de:

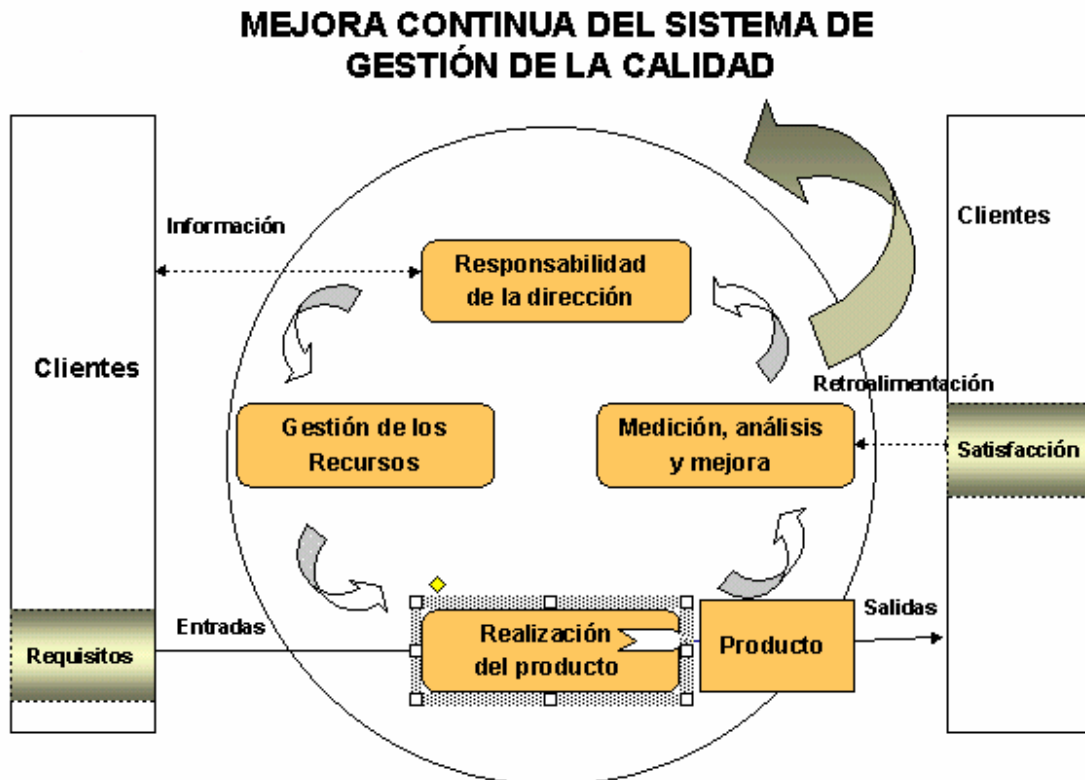
- La generación de proyectos de mejoramiento, que son formulados por los grupos naturales de trabajo asociados a un proceso.
- La gestión de No Conformidades, entendidas como el no cumplimiento de estándares pre-establecidos.
- La gestión de Incidentes que afectan al negocio, a las personas y al medio ambiente.

“Un enfoque basado en procesos, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.”

Técnicamente, puede haber dos clases de mejora de la calidad. Mediante un avance tecnológico, o mediante la mejora de todo el proceso productivo. A la hora de mejorar, es mejor centrarse en algunos aspectos, sin dispersar esfuerzos.

Si tecnológicamente no se puede mejorar, o no tiene un coste razonable, la única forma de mejorar el producto, es mediante un sistema de mejora continua. Siempre hay que intentar mejorar los resultados, lo que lleva aparejada una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de mejora continua de la satisfacción del cliente.



**Aplicar el principio de la mejora continua, habitualmente conduce a:**

El empleo de toda una organización consistente, utilizando la mejora continua mejora el rendimiento de la organización

Con una sólida organización que se adapte a las necesidades y expectativas del proceso productivo, es más sencillo mejorar el rendimiento de la organización, proporcionar gente con entrenamiento en los métodos y herramientas del proceso de mejora continua.

Mediante la implicación y la mejora continua, los miembros de la organización pueden afrontar los cambios en la organización, y mejorar la técnica en el desarrollo de sus tareas, haciendo de la mejora continua de productos, procesos y sistemas, un objetivo para cada individuo de la organización.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

La mejora continua, ha de aplicarse a todos los miembros, resultados, componentes y procesos de la organización. Es algo en el que cada individuo debe de ser su propio líder, y obtener resultados, establecer metas de guía, y medidas para continuar con la mejora continua

Para proceder efectivamente a la mejora continua, hay que fijar nuevos objetivos que mejoren los resultados anteriores de la organización. Basándose en anteriores resultados, los datos y la experiencia. Este es el método para establecer la mejora continua. Reconociendo y aprendiendo de las mejoras.

Hay que reconocer a los componentes de la organización sus mejoras, difundirlas y aprender de ellas. Con buena disposición en intención. El objetivo, es no retroceder en las conquistas de calidad.

## **3.2 GESTIÓN DEL MEDIO AMBIENTE**

### **3.2.1 ISO 14000 Sistema de Gestión Ambiental (SGA)**

Las normas ISO 14000, son un instrumento de gestión ambiental que tiene por objeto propiciar que cualquier empresa, de cualquier índole (un Banco, un Taxi, una Refinería de petróleo, etc.) pueda llevar a cabo sus actividades tomando una postura amigable con el medio ambiente.

Se debe tener presente que las normas estipuladas por ISO 14.000 no fijan metas ambientales para la prevención de la contaminación, ni tampoco se involucran en el desempeño ambiental a nivel mundial, sino que, establecen herramientas y sistemas enfocadas a los procesos de producción al interior de una empresa u organización, y de los efectos o externalidades que de estos deriven al medio ambiente.

La Normativa Internacional ISO 14000 comprende de una familia de documentos (guías y normativas) donde los requisitos y especificaciones se establecen mediante la ISO 14001, que es la normativa de elementos núcleos y especificaciones. La ISO 14000 al igual que el restante de la serie propiamente es una guía. La empresa con el objetivo inicial de lograr la certificación responderá a cada uno de los requisitos y cláusulas de la Normativa "núcleo" de requerimientos ISO 14001.

Esta norma base o núcleo entrega los requisitos que debe tener un sistema de gestión ambiental (SGA), con la intención de conducir a la organización dentro de un SGA certificable, estructurado e integrado a la actividad general de gestión, especificando los requisitos que debe poseer y que sea aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización.



De manera muy concisa, el SGA propuesto debe cumplir:<sup>59</sup>

**1.- Declaración de una Política Ambiental** definida por la alta gerencia, con compromiso por un mejoramiento continuo y prevención de la contaminación, cumplimiento de la reglamentación ambiental, debidamente documentada y comunicada tanto a los empleados y se encuentre a disposición del público.

**2.- Planificación de procedimientos para:**

- Identificar los Aspectos Ambientales de sus actividades y determinar aquellos que tienen Impactos significativos sobre el medio ambiente.
- Identificar los Requisitos Legales y otros, que se apliquen a sus aspectos ambientales.
- Establecer Objetivos y Metas Ambientales en cada función y nivel de la organización.
- A través de estos últimos, generar un Programa de Gestión Ambiental.

**3.- Implementación y Operación de:**

- Una Estructura que defina las funciones, responsabilidades y autoridades para llevar a cabo una gestión ambiental efectiva.
- Programas de Capacitación Ambiental para los miembros de la organización.
- Procedimientos de Comunicación interna y externa con respecto a sus aspectos ambientales y al SGA.
- Un sistema de Documentación y Control de documentos del SGA.
- Procedimientos de Control de operaciones y de Preparación y respuesta ante situaciones de emergencia.

---

<sup>59</sup> ISO 14001, Guía para uso de Norma Técnica Colombiana, 2000.

#### **4.- Verificación y acción correctiva del SGA, considerando:**

- Procedimientos para el Monitoreo y Medición regular, de las características ambientales claves de sus actividades y el cumplimiento de la legislación ambiental.
- Procedimientos para manejar una No conformidad y las Acciones Correctivas y Preventivas a tomar.
- Mantención y disposición de Registros ambientales.
- Programas y procedimientos de Auditoria del SGA, como principal herramienta de control.

#### **5.- Revisión de la Gerencia**

La alta gerencia de la organización debe revisar en forma periódica la efectividad del SGA, considerando la necesidad de cambios a la política, objetivos y otros elementos, de acuerdo a los resultados de las auditorias, de los cambios de circunstancia y del compromiso por el mejoramiento continuo.<sup>60</sup>



Los requisitos anteriores conforman el ciclo de gestión mostrado en la figura:

Implantar un sistema efectivo de gestión ambiental, implica que el potencial de reducir riesgo se eleva, por ende se ha convertido en un requerimiento tanto para competitividad

como permanencia de empresas - mediante factores relevantes para reducción de riesgos (ambientales y se puede enlazar a reducción en riesgos de seguridad y salud ocupacional). Además, es imprescindible en la asistencia para mantener un equilibrio enfocado en los principios de " **desarrollo sustentable**" .

### **3.2.1.1 ¿Qué Es El Desarrollo Sustentable?.**

Veamos algunas definiciones.

- El desarrollo es sustentable cuando satisface las necesidades de la presente generación sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para que satisfagan sus propias necesidades.<sup>61</sup>
  
- Desarrollo sustentable es la administración y conservación de la base de recursos naturales y la orientación de los cambios tecnológicos e institucionales de tal forma que aseguren el logro y la satisfacción permanentes de las necesidades humanas para el presente y las futuras generaciones. Dicho desarrollo sustentable conserva la tierra, el agua, los recursos genéticos de los reinos animal y vegetal, no degrada el medio ambiente, es tecnológicamente apropiado, económicamente viable y socialmente aceptable.<sup>62</sup>

Por último, el desarrollo sustentable, para serlo y diferenciarse del simple crecimiento, tecnificación, industrialización, urbanización, o aceleración de los ritmos, debe satisfacer ciertas condiciones, entre ellas:

---

<sup>60</sup> Modulo de Capacitación CIMM, “Sistema Gestión Ambiental, ISO 14001”, 2004

<sup>61</sup> Gro Bruntland, 1987.

<sup>62</sup> FAO, 1992.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

- **Sustentabilidad económica**, para disponer de los recursos necesarios para darle persistencia al proceso.
- **Sustentabilidad ecológica**, para proteger la base de recursos naturales.
- **Sustentabilidad energética**, investigando, diseñando y utilizando tecnologías que consuman igual o menos energía que la que producen.
- **Sustentabilidad social**, para que los modelos de desarrollo y los recursos derivados del mismo beneficien por igual a toda la humanidad, es decir, equidad.
- **Sustentabilidad cultural**, favoreciendo la diversidad y especificidad de las manifestaciones locales, regionales, nacionales e internacionales, sin restringir la cultura a un nivel particular de actividades, sino incluyendo en ella la mayor variedad de actividades humanas.
- **Sustentabilidad científica**, mediante el apoyo irrestricto a la investigación en ciencia pura tanto como en la aplicada y tecnológica, sin permitir que la primera se vea orientada exclusivamente por criterios de rentabilidad inmediata y cortoplacista.<sup>63</sup>

### **3.2.1.2 Relaciones entre ISO 9000 e ISO 14000**

---

<sup>63</sup> J.M. Calvelo Rios, 1998.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

La Normativa ISO 14000/14001 es de amplio alcance. Su alcance, entre otros, incluye los procesos operativos y comerciales, implica desde mercadotecnia hasta considerar más allá de la entrega del producto o servicio al cliente y al mercado general (ciclo del producto).

Implantar ISO 9001 e ISO 14001 es compatible, ya que ambas se apoyan para la mejora de procesos, actividades, competitividad y reducir riesgos. La ISO 14001 comprende elementos que la ISO 9001:2000 también atiende en gran número. Las normativas ISO 14001 e ISO 9001 están estructuradas para su integración en un sistema de gerencia en gestión competitiva y riesgo en cualquier empresa.

Sí la empresa posee registro de la Normativa ISO 9001 puede optar por integrar la Normativa ISO 14001 y así implantar un sistema integral de gestión en competitividad y reducción de riesgo. (En el caso de El Teniente es así, sumado a normativas de seguridad y salud ocupacional )

### **3.2.1.3 ISO 14001 y la Estrategia Documental del SGA**

El enfoque en la documentación de un sistema de gestión Ambiental es apoyar en los principios de desarrollo sustentable, prevención de la contaminación y protección del medio ambiente. Dentro de dicho esquema se ha de considerar acatamiento al marco regulatorio. Los esquemas ISO 9000 e ISO 14000 se enfocan en la mejora comparativamente ISO 9000 es hacia el cliente (el aspecto comercial con sus 8 principios) y la Normativa ISO 14000 se enfoca al ambiente, a demostrar objetivamente responsabilidad ambiental y reducción de riesgo.

Aunque los requisitos de documentación ISO 14000/ISO 14001 son diferentes a los de la Normativa ISO 9001:2000, no dejan de ser requerimientos. "*Sin documentos se dificulta evidenciar objetivamente la existencia del sistema* " no significa "*burocratización* ", ni documentación voluminosa, por ello una estructura documental jerárquica, sencilla y ágil es esencial.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

No necesariamente tiene que haber un documento (procedimiento documentado) exclusivo, se puede responder a los requerimientos de documentación, enlazando objetivos y metas. En la combinación de estas cláusulas se tiene que establecer un procedimiento y el mismo puede estar documentado, como mínimo se requiere presentar evidencia de documentos (planillas, registros, acciones, avances, logros, etc.).

Otra opción para responder a los requerimientos de documentación de la ISO 14000-14001, es el desarrollo e implementación de tecnología Intranet (como es el caso de la fundición Caletones, referente del presente estudio)

**No Conformidades, Acciones Correctivas y Acciones Preventivas.** Después de las auditorias o seguimientos del sistema de gestión ambiental adoptado por alguna institución, podemos encontrarnos con **no conformidades**, puntos mejorables dentro del SGA. Estos puntos deben orientar la formulación de **acciones correctivas**, así como también se deben planificar **acciones preventivas** para evitar que la no conformidad vuelva a presentarse. Estas acciones, generalmente provocan cambios de procedimiento, los cuales deben estar correctamente documentados.

#### **3.2.1.4 Codelco Comprometido Con El Medio Ambiente:**

**Codelco Certificado ISO-14001**

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

Codelco cumplió en 2003 con su compromiso de certificar bajo la norma internacional ISO-14.001 todas sus Divisiones, operaciones y la Casa Matriz, completando exitosamente el mayor proceso de certificación llevado a cabo en Chile.

La certificación acredita que Codelco cuenta con una estructura para controlar el impacto ambiental de sus actividades, productos o servicios, y que mantiene un sistema de gestión efectivo para mejorar continuamente su desempeño.

Los Sistemas de Gestión Ambiental de Codelco, basados en esta norma internacional, sistematizan los esfuerzos realizados desde hace más de diez años para reducir las emisiones atmosféricas, manejar adecuadamente los residuos sólidos y líquidos, evaluar el impacto ambiental de los proyectos, maximizar el uso eficiente de los recursos y ofrecer información confiable sobre los logros y desafíos de la Corporación.

### **3.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (SG S & SO)**

### **3.3.1 Aspectos Generales de Normas OHSAS y SG&SO**

La creciente demanda de la comunidad internacional por disponer de un estándar que permitiera armonizar los requisitos existentes en seguridad y salud ocupacional exigió el surgimiento del modelo OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series), desarrollado como una herramienta que facilita la integración de los requisitos de seguridad y salud ocupacional con los requisitos de calidad, ISO 9000 y de administración ambiental, ISO 14000.

Implantar un sistema de gestión de seguridad y salud laboral u ocupacional propicia las bases para minimizar los riesgos relevantes a salud, accidentes y otros por seguridad e higiene. Inclusive reducir litigación por efectos sobre personal externo a la organización. Esta gestión proporciona un mejor desempeño de las actividades y procesos resultando en reducción de costos la cual favorece la imagen de la organización ante la comunidad y mercado a la cual la organización provee y beneficios a las utilidades - rentabilidad de la misma.

OHSA 18000, es un sistema que entrega requisitos para implementar un sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional, habilitando a una empresa para formular una política y objetivos específicos asociados al tema, considerando requisitos legales e información sobre los riesgos inherentes a su actividad.

OHSA 18001, describe los requisitos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional y es usada para permitir a una organización controlar los riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales y mejorar su desempeño

OHSA 18002, provee lineamientos que debe seguir un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, incluyendo el proceso para la mejora continua, esto contribuye a controlar los riesgos y mejorar su desempeño.

Las normas OHSAS 18.000 han sido diseñadas para ser compatibles con los estándares de gestión ISO 9.000 e ISO 14.000. De este modo facilita la integración de los sistemas de



*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

gestión para la calidad, el medio ambiente, la salud ocupacional y la seguridad en las empresas.

**a) Aplicaciones de la Norma:** Esta norma es aplicable a cualquier empresa que desee:

- Establecer un sistema de gestión de Salud y Seguridad Ocupacional, para proteger el patrimonio expuesto a riesgos en sus actividades cotidianas.
- Implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión en salud y seguridad ocupacional.
- Asegurar la conformidad de su política de seguridad y salud ocupacional establecida.
- Demostrar esta conformidad a otros.
- Buscar certificación de sus sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional, otorgada por un organismo externo
- Hacer una autodeterminación y una declaración de su conformidad y cumplimiento con estas normas OHSAS<sup>64</sup>

**b) Valores agregados de las Normas OHSAS:**

- Promueve el mejoramiento continuo en Seguridad y Salud Ocupacional.
- Se consolida la imagen de prevención ante los trabajadores, clientes, proveedores, entidades gubernamentales y comunidad en general.
- Respaldo al cumplimiento de las exigencias legales en Seguridad y Salud Ocupacional.
- Facilita la implementación de un sistema de gestión integrable con ISO 9001 e ISO 14001.
- Mayor poder de negociación con las compañías aseguradoras gracias a la garantía de la gestión del riesgo de la empresa.

**c) Etapas para obtener el Certificado OHSAS 18001:**

---

<sup>64</sup> Norma Técnica Colombiana NTC 18001, Sistema de gestión de Seguridad y Salud Ocupacional. 2004, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Bogotá.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

1. **Planificación.** Se analiza la documentación del sistema de gestión y se planifica la auditoría.
2. **Auditoría OHSAS 18001.** Se comprueba la implementación eficaz de los requisitos de seguridad y salud ocupacional.
3. **Otorgamiento.** Se otorga el certificado por un periodo de tres años.
4. **Seguimiento.** Se efectúan auditorías de seguimiento, con el fin de comprobar que se mantienen las condiciones que hicieron a la empresa merecedora de la certificación.

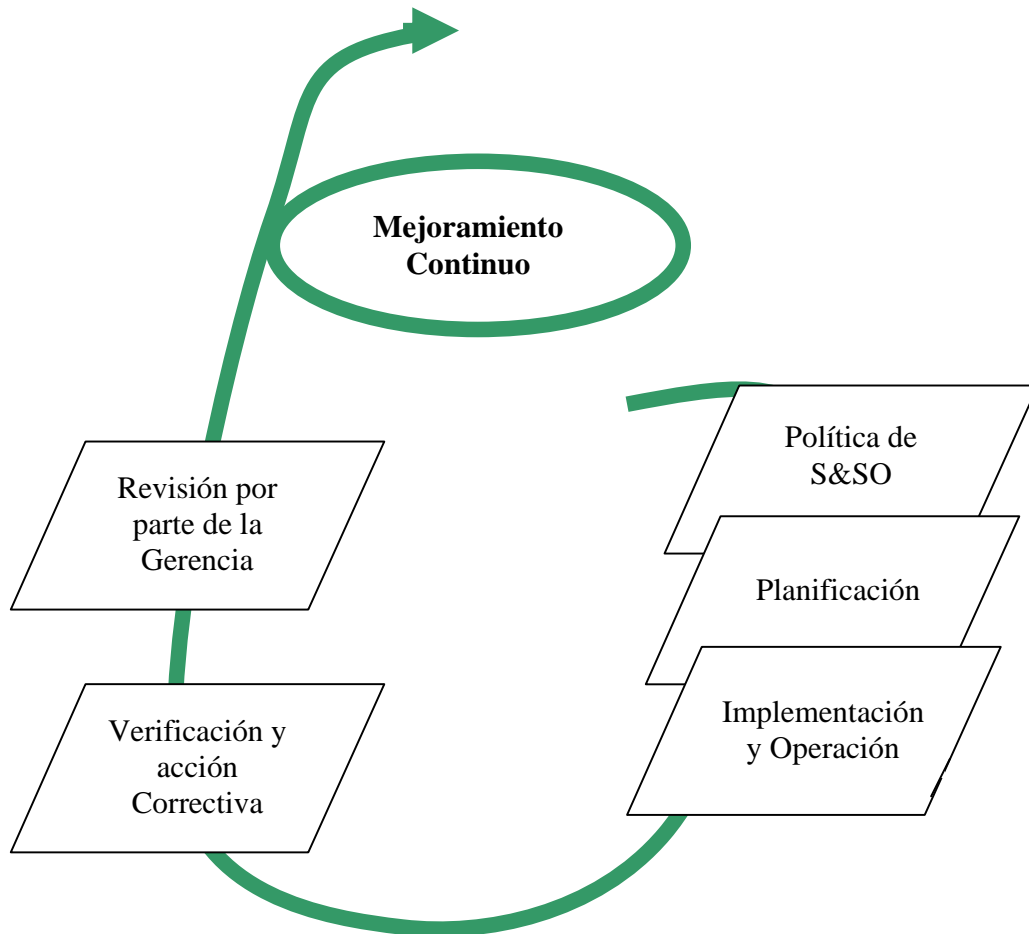
Cualquier empresa puede acceder a las normas OHSAS 18.000 y solicitar la certificación a un organismo independiente, bastando sólo que demuestre el cumplimiento de la normativa en todo su proceso.

**d) Algunos beneficios que se pueden obtener al aplicar estas normas OHSAS 18.000 son:**

- Reducción del número de personal accidentado mediante la prevención y control de riesgos en el lugar de trabajo.
- Reducir el riesgo de accidentes de gran envergadura.
- Asegurar una fuerza de trabajo bien calificado y motivado a través de la satisfacción de sus expectativas de empleo.
- Reducción del material perdido a causa de accidentes y por interrupciones de producción no deseado.
- Posibilidad de integración de un sistema de gestión que incluye calidad, ambiente, salud y seguridad.
- Asegurar que la legislación respectiva sea cumplida.

**e) Elementos de una Gestión Exitosa de S&SO**

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*



### **3.3.2 Definiciones Complementarias a la Norma OHSAS y Sistema S&SO<sup>65</sup>**

Para los propósitos de esta norma y para la ejecución de las funciones de Monitor Integral, aplican conceptos como:

---

<sup>65</sup> Norma Técnica Colombiana NTC 18001, Sistema de gestión de Seguridad y Salud Ocupacional. 2004, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Bogotá.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

1. **Accidente:** Evento no deseado que da lugar a muerte, enfermedad, lesión, daño a la propiedad, ambiente de trabajo o una combinación de estos.
2. **Auditoria:** Examen sistemático, para determinar si las actividades y los resultados relacionados con ellas, son conformes con las disposiciones planificadas y si estas se implementan efectivamente y son aptas para cumplir la política y objetivos.
3. **Desempeño:** Resultados medibles del sistema de gestión, relativos al control de los riesgos de seguridad y salud ocupacional de la organización, basados en la política y los objetivos del SG S & SO.
4. **Evaluación de riesgos:** Proceso general de estimar la magnitud de un riesgo y decidir si este es tolerable o no.
5. **Incidente:** Evento que generó un accidente o que tuvo el potencial para llegar a ser un accidente. Un incidente que no alcanzó a dar lugar a muerte, enfermedad, lesión, daño a la propiedad, ambiente de trabajo o una combinación de estos; también se conoce como cuasi accidente. El término incidente incluye los cuasi accidentes.
6. **Identificación del peligro:** Proceso de reconocer que existe un peligro y definir sus características.
7. **No Conformidad:** Cualquier desviación respecto de las normas, prácticas, procedimientos, reglamentos de trabajo, desempeño esperado por el sistema de gestión, etc., que pueden ser causa directa o indirecta de muerte, enfermedad, lesión, daño a la propiedad, al ambiente de trabajo o a una combinación de estos.
8. **Peligro:** Es una fuente o situación con potencial de daño en términos de muerte, lesión o enfermedad, daño a la propiedad, al ambiente de trabajo o una combinación de estos.

9. **Riesgo:** Combinación de la(s) posibilidad(es) con la(s) consecuencia(s) de que ocurra un evento peligroso específico.
  
10. **Riesgo Tolerable:** Riesgo que se ha reducido a un nivel que la organización puede soportar respecto de sus obligaciones legales y su propia política de S & SO y al costo beneficio de su operación.
  
11. **Seguridad :** Condición de estar libre de un riesgo inaceptable.
  
12. **Seguridad y Salud Ocupacional:** Condiciones y factores que inciden en el bienestar de los empleados, trabajadores temporales, personal contratista, visitantes y cualquier otra persona en el sitio de trabajo.

En cuanto a la implementación de la planificación diseñada por la empresa, es necesario que para lograr la efectividad de la gestión, las responsabilidades y autoridades estén claramente definidas, documentadas y comunicadas. Respecto del proceso propiamente tal, este considera seis partes; Capacitación; Comunicación; Documentación; Control de Documentos y Datos; Control Operacional, y Preparación y Respuesta ante Situaciones de Emergencia.

Como podemos observar, en un sistema de calidad integral, están entrelazados los temas de gestión de la calidad, seguridad y medio ambiente. A través de la implementación de las normativas existentes descritas en este estudio, Normas ISO familia 9000 para la gestión de la calidad, ISO 14000 para la gestión del medio ambiente y las OHSAS para el sistema de gestión de seguridad y Salud Ocupacional, se pretende en cualquier organización, mejorar los procesos productivos, la calidad de los productos y de la vida laboral, así como respetar a la comunidad donde esta inmersa la organización, considerando aspectos medio ambientales.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

En definitiva, un sistema de gestión de calidad inmerso en un proyecto común de empresa como en el de CODELCO, busca posicionarse en un mercado competitivo apuntando a los requerimientos de los clientes y buscando distinción en el mercado internacional.

Los Monitores Integrales en éste escenario, deben cumplir una función fundamental para la empresa, por lo cual el desarrollo e inserción del cargo en el modelo de competencias laborales que rige en la institución actualmente, es esencial.

Con la identificación de las competencias para éste cargo, se podrán entrenar las funciones específicas del cargo, otorgando mayor habilidad y preparación en los sujetos que desempeñen dichas funciones, y por consiguiente, se podrá propiciar un mayor control de los temas relacionados con las funciones de los Monitores Integrales.

De esta forma, la empresa asegura la mejora de los procesos, la efectiva implementación de las normas, la calidad de los productos, la seguridad y la disminución de riesgos; así también una imagen de empresa que la posiciona en un nivel de prestigio tanto a nivel nacional como internacional.

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

#### **1. INTRODUCCIÓN**

El enfoque metodológico de la presente investigación, se relaciona con los fundamentos conceptuales presentados en el marco teórico, el modelo de competencias laborales,

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

aspectos de gestión basado en el modelo teórico funcionalista, y en definitiva según la estructura de los elementos claves de la investigación.

La presente investigación está orientada a sentar las bases teóricas y metodológicas de un modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias, dirigido principalmente al Subsistema de Capacitación y Desarrollo, que ha dado resultados positivos en organizaciones de países desarrollados, lo que no asegura su adecuación a la realidad nacional por lo que debe ser validado en la práctica.

El cumplimiento de los objetivos de investigación, los conceptos operacionales, que determinan posteriormente las técnicas, el plan de análisis de la información es de orden **Cualitativo**.

Es **Cualitativa**, porque se utilizaron instrumentos cualitativos que permitieron indagar la información necesaria para determinar las actividades principales del cargo monitor integral; las cuales posteriormente sirvieron como base para la identificación de las competencias laborales en dicho cargo.

La presente investigación es de orden exploratorio – descriptivo, ya que indaga acerca de la problemática del aprendizaje asociado a la productividad. Es un estudio que intenta describir las competencias necesarias para desempeñarse en el cargo monitor integral (las competencias técnicas bases del cargo Monitor Integral, tienen como base fundamental, temas de gestión), en el contexto de una empresa orientada a la producción de la gran minería, específicamente en la Fundición Caletones de El Teniente (Codelco).

Es de carácter **Exploratoria**, porque no existen antecedentes en la institución objetivo, ni en otro tipo de organización de la gran minería donde se haya efectuado una descripción de competencias similar. Tampoco existen antecedentes de identificación de competencias en monitores Integrales o ISO, o referente a estos temas de gestión en empresas o instituciones de otro rubro.

Es de carácter **Descriptivo**, porque su objetivo principal es describir competencias ya existentes de manera independiente, previo a la investigación. Es decir, muestra una parte de la realidad, la identifica y esta es descrita a través de las técnicas señaladas posteriormente.

**Glaser y Strauss** distinguen dos tipos de teorías descriptivas: las sustanciales y las formales. Las primeras se relacionan con un área concreta de indagación; por ejemplo: con escuelas, con prisiones, con la delincuencia juvenil. Las teorías formales se refieren a áreas conceptuales de indagación, tales como los estigmas, las organizaciones formales, la socialización y la desviación. En la investigación **cualitativa** la mayor parte de los estudios se han centrado en áreas sustanciales simples.

Es por ello que la presente investigación posee un carácter **formal**, dado que intenta resolver un problema presente al interior de una organización, inmersa en un proceso de profundos cambios a nivel tecnológico, que sus trabajadores han enfrentado con las mínimas herramientas, en términos de capacitación efectiva. Por lo tanto, la propuesta que aquí se presenta intentará aportar a esta organización un modelo teórico y metodológico, que le permita gestionar el desarrollo de las competencias de su personal, para que este pueda alcanzar el dominio de los nuevos desafíos y posea la capacidad para enfrentar nuevos cambios en el futuro.

*El estudio es de carácter **No Experimental***, ya que no presenta manipulación de variables independientes (En éste caso, Unidades De Competencia Laborales) se observaran los fenómenos como se den en su contexto natural para su posterior descripción y análisis.

## **2. DELIMITACIÓN DEL CAMPO DE ESTUDIO**

### **A.- ACTORES**



*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

**Monitores Integrales** de la Corporación Nacional del Cobre, CODELCO, que se desempeñan en la División El Teniente de dicha institución.

**Expertos en Calidad, Seguridad y Medio Ambiente** que colaboraron en la identificación, descripción y sistematización de la información referente a las principales tareas de los Monitores integrales, lo cual en definitiva permitió validar los resultados de la investigación.

**Experto en el tema de identificación, levantamiento y normalización de competencias laborales.**

## ***B.- ESCENARIO***

### **a) La Empresa: Codelco-Chile**

CODELCO es el primer productor de cobre del mundo, controla alrededor del 20 por ciento de las reservas mundiales y es una de las empresas más rentables de la industria.

El nombre CODELCO representa a la Corporación Nacional de Cobre de Chile, una empresa autónoma propiedad del Estado Chileno cuyo negocio principal es la exploración, desarrollo y explotación de recursos mineros de cobre y subproductos, su procesamiento hasta convertirlo en cobre refinado y su comercialización.

La Corporación posee activos totales por 6.733 millones de dólares y un patrimonio cercano a los 2.733 millones de dólares (diciembre 2002). En los últimos años CODELCO generó más de 17 por ciento de las exportaciones de Chile y alrededor de 3,0 por ciento del Producto Interno Bruto.

Las operaciones de Codelco se realizan a través de sus cuatro Divisiones mineras, (Norte, Salvador, Andina y El Teniente) y una metal-mecánica (Talleres Rancagua), y su estrategia corporativa es coordinada desde la Casa Matriz en Santiago Chile.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

Desde los puertos chilenos, envía sus productos a unos 200 clientes esparcidos en todo el planeta, en especial el cátodo grado A con una pureza de 99.99 por ciento de cobre.

A comienzos del siglo XXI la mirada de Codelco está puesta en el futuro. Su proyecto estratégico apunta hacia el fortalecimiento de su capacidad de negocios, la defensa de los mercados, la incorporación de nuevas tecnologías, la promoción de los nuevos usos del cobre en el mundo moderno y el logro de una producción ambiental, económica y socialmente sustentable.

**b) División El Teniente:**

El Teniente es la segunda División de CODELCO, de acuerdo a niveles de producción y fuerza laboral. Explota la mina de cobre El Teniente, considerada la mina subterránea más grande del mundo, por sus 2.400 kilómetros de galerías subterráneas. Su método de explotación es por hundimiento de bloques (block caving), en el cual la fuerza de gravedad apoya sustancialmente la extracción minera.

Con dotaciones aproximadas de 5.300 personas pertenecientes a la División y 3.500 contratistas, produce anualmente alrededor de 380.000 t de cobre, a partir de la mina ubicada en Sewell, plantas concentradoras y de electro-obtención en Colón, fundición de cobre en Caletones y plantas hidroeléctricas en Coya y Pangal. Como resultado del procesamiento del mineral también se obtienen 4.720 toneladas métricas de molibdeno y más de 800.000 toneladas de ácido sulfúrico al año.

La zona operativa, se encuentra ubicada a 2.100 m sobre el nivel del mar, a 80 km al sudeste de Santiago y a 44 Km. de Rancagua. En la ciudad de Rancagua, están ubicadas las oficinas administrativas, de ingeniería, servicios, despacho de productos y otras labores de apoyo, tales como algunos talleres de mantenimiento de equipos. Otras instalaciones relevantes corresponden al embalse de relaves de Carén y otros embalses en desuso, ubicados en las cercanías de las operaciones principales. La exportación se realiza a través de los puertos de San Antonio y Valparaíso.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

La Gerencia General es la organización superior de la División, directamente relacionada con el Consejo Administración Divisional de CODELCO-Chile. Entre sus funciones está establecer el rumbo estratégico, objetivos y metas de la División, evaluar la situación divisional y de la gestión, establecer medidas de corrección y supervisar la administración de las gerencias que conforman la estructura organizacional de El Teniente. Estas unidades son de tres tipos:

- Unidad de Gestión Autónoma,
- Unidades de Gestión.
- Unidades Administrativas.

**c) Unidades de Gestión Autónoma (UGA)**

Se denomina de esta manera a las unidades organizacionales, o conjunto de ellas, que entregan productos o servicios, que tienen claramente referentes de mercado, cuyas transacciones son de gran relevancia económica para la División.

Estas unidades dependen directamente de la Gerencia General. Son UGA:

- 1. Gerencia de Recursos Mineros y Desarrollo:** Unidad de Negocio responsable de maximizar el valor del negocio de la División y de la Corporación a través del mejor aprovechamiento de los recursos mineros y activos del distrito, siguiendo las directrices de la Vicepresidencia de Recursos Mineros y Desarrollo y gestionando los contratos con las unidades de producción de la División el Teniente.
- 2. Gerencia de Minas:** Unidad de Negocio responsable de operar las minas de la División, cumpliendo el contrato establecido con la Gerencia de Recursos Mineros y Desarrollo, de manera de maximizar el valor de su negocio.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

3. **Gerencia de Plantas:** Unidad de Negocio responsable de operar las plantas de la División, cumpliendo el contrato establecido con la Gerencia de Recursos Mineros y Desarrollo, de manera de maximizar el valor de su negocio.
4. **Gerencia de Fundición:** Unidad de Negocio responsable de operar la Fundición Caletones, cumpliendo el contrato establecido con la Gerencia de Recursos Mineros y Desarrollo, de manera de maximizar el valor de su negocio.
5. **Gerencia de Desarrollo Humano:** Responsable de impulsar y gestionar las políticas corporativas de desarrollo organizacional y crecimiento de las personas, relaciones laborales y calidad de vida, como asimismo, velar que la División cuente con trabajadores motivados y altamente competentes, en el marco de una relación de cooperación con las organizaciones sindicales.
6. **Gerencia de Seguridad, Ambiente y Calidad:** Responsable de desarrollar e impulsar los lineamientos corporativos de calidad y las políticas de seguridad, gestión ambiental y salud ocupacional.
7. **Gerencia de Servicios y Suministros:** Unidad de Negocio responsable de proveer en forma competitiva los servicios y suministros necesarios para el proceso de producción y las áreas de apoyo a la producción, con precios de transferencia con clara referencia de mercado.
8. **Gerencia de Proyectos:** Unidad de Negocio responsable de gestionar y materializar las etapas e inversiones de los proyectos de la División.

**C.- UNIVERSO**

**Monitores integrales**

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

En la Corporación Nacional del Cobre, dentro del marco del proyecto común de empresa que inició en el año 2002, participan un gran número monitores Integrales por división. En el caso de El Teniente, **24** de ellos están distribuidos en las diferentes Gerencias que componen la división. Numero que corresponde al universo de esta investigación.

**Expertos en Calidad, Seguridad y Medio Ambiente**

Los expertos en Calidad, Seguridad y Medio Ambiente que constituyen el universo de la investigación son todos los expertos que trabajan en la División El teniente, correspondientes a un número de 12 personas.

***D.- MUESTRA***

**Monitores integrales**

8 de los 24 monitores del universo, corresponden a los que se desempeñan en la Gerencia Fundición Caletones, los cuales fueron el objeto de esta investigación. Por esta razón estos fueron considerados como la muestra para el presente estudio.

**Expertos en Calidad, Seguridad y Medio Ambiente**

La muestra de estos sujetos corresponde a 3 expertos que se desempeñan en la Gerencia Fundición Caletones. Se consideró de esta forma según los criterios mencionados más adelante.

*Nota: El proceso de identificación, levantamiento y normalización de competencias fue guiado por **un experto** que permitió validar la metodología utilizada para dicho proceso.*

***D.- CRITERIOS DE SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE EXPERTOS***

**Expertos en Calidad, Seguridad y Medio Ambiente**

***Los criterios de selección fueron:***

1. Formación Profesional acorde al tema de Gestión de la Calidad, Seguridad y Medio Ambiente.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

2. Mínimo 2 años de experiencia de trabajo en temas de Gestión de la Calidad, Seguridad y Medio Ambiente.
3. Actualmente desempeñar una actividad en la Fundación Caletones, relacionado con el tema de Gestión de la Calidad, Seguridad y Medio Ambiente, acorde a las actividades de los Monitores Integrales.

Los expertos consultados según los criterios antes descritos fueron:

- **Jorge Ralph Vásquez:** Ingeniero Civil en Metalurgia; Magíster en Normativas ISO y Calidad Integral. Universidad de la Serena. Actualmente se desempeña en el Departamento de Desarrollo Humano de la Fundación Caletones como Asesor de Calidad Integral, Seguridad y Medio Ambiente.
- **Madeline Celis Azócar:** Ingeniera de Ejecución en Desarrollo Humano, Magíster en Gestión de Calidad, Universidad Técnica Federico Santa María. Actualmente desempeña labores conjuntas con Monitores Integrales de la Superintendencia de Procesos en la Fundación Caletones, Supervisando, orientando y dirigiendo las Funciones de dichos trabajadores.
- **Renzo Delgado Cueto:** Ingeniero de Ejecución Industrial, Magister en Sistemas de Gestión de Seguridad Calidad y Medio Ambiente, Universidad del Mar. Actualmente se desempeña en CIMM Educación y Gestión, como Asesor-Capacitador de la Unidad de Refinación y Moldeo de la Fundación Caletones en temas mencionados.

**b) Experto en el levantamiento y normalización de competencias:**

Debió cumplir con los siguientes criterios:

1. Formación Profesional acorde a temas de Gestión de Recursos Humanos

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

2. Experiencia anterior en análisis de cargo, levantamiento y normalización de competencias.
3. Que actualmente trabaje en alguna actividad involucrada en el sistema de Gestión por Competencias que actualmente rige en la fundición.

El experto fue:

- **Hernán Soto Galdames:** Psicólogo Laboral, Magister en Recursos Humanos Universidad de Chile. Encargado de Procesos de Gestión por Competencias en la Fundición Caletones. Coordinador y Asesor del proyecto en temas como Capacitación por Competencias, Evaluación de Competencias por Plan Nacional, Desarrollo de Carrera Laboral (DCL), entre otros.

### **3. METODOS Y TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La técnica seleccionada a utilizar, tal como se determinó en el marco teórico, es el **análisis funcional**, lo que permite analizar la información preestablecida en la descripción de funciones básicas del cargo monitor integral, de esta manera la descripción de las competencias identificadas con este modelo de base, se hará con la misma herramienta, a través de la normalización de las competencias.

Los medios utilizados para recoger la información que dio estructura y contenido a este trabajo, fueron los siguientes:

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

- a) Revisión de bibliografía especializada
- b) Experiencia práctica de los autores como Consultores internos de Codelco Chile
- c) Cursos de especialización en Modelos de Competencias y sus distintas aplicaciones
- d) Entrevistas informales con Monitores Integrales, que aportaron orientación y evidencias de las funciones desarrolladas en el cargo
- e) Entrevistas con actores principales expertos en normativas de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente.
- f) Documentos facilitados por Codelco Chile - División El Teniente
- g) Descripción de funciones del monitor integral en descripción de cargo genérica.

#### **4. UNIDAD DE ANÁLISIS**

Competencias Laborales (en éste caso específico, competencias de gestión, dadas las características del cargo, las condiciones técnicas de la ejecución de las funciones del cargo Monitor Integral).

#### **5. TIPO DE MUESTRA NO PROBABILISTICA**

También se conoce como dirigida. El análisis es realizado mediante el juicio de expertos.

#### **6. ETAPAS DE APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA**



**6.1** Se investigó el modelo de Gestión por Competencias que actualmente rige en la empresa a través de bibliografía entregada por la institución y las páginas de Intranet de la misma.

**6.2** Se entrevistó a los monitores Integrales de manera no estructurada y por separado, tratando de profundizar en las actividades y funciones que deben desempeñar, para poder de esta forma, especificar funciones y contrarrestarlas con el resto de la información obtenida.

**6.3** Después de sistematizada la información obtenida y contrarrestada, se consulto a los expertos en Calidad, Seguridad y Medio Ambiente, definiendo las principales actividades para el cargo de Monitor Integral.

**6.4** Posteriormente se comenzó con el análisis funcional, levantamiento y normalización de competencias con la colaboración y supervisión del experto en el tema, el cual cumplía con los criterios antes descritos.

**6.5** Sistematización de la Información en Formato Norma de Competencia.

**6.6** Presentación y Validación de Producto final por expertos mencionados.

## **7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Tal como se especificó para la recopilación de la información, para el análisis de ésta, se utilizó el método de **análisis funcional** descrito previamente en el marco teórico. La normalización de competencias permitirá describir las funciones, elementos de competencias y criterios de desempeño identificados, en un inventario de competencias que finalmente describirá el cargo de Monitor Integral.

El presente estudio, al manifestar un enfoque cualitativo y exploratorio, requirió de la validación de sujetos expertos en los temas relativos al cargo Monitor Integral, es decir

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

Gestión de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente, así como también en materia de identificación y descripción de Competencias Laborales. Por esta razón, se validaron la identificación y descripción de las competencias laborales para el cargo Monitor Integral, a través del Juicio de expertos.

***A.- PROCESO DE ANALISIS FUNCIONAL***

El proceso de análisis Funcional que permitió identificar las competencias del cargo, se detalla en los cuadros presentados a continuación.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo “Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

<b>ETAPA</b>	<b>CONSIDERACIONES</b>	<b>ESPECIFICACIÓN DEL ANÁLISIS</b>
Propósito Principal	Se consideró las opiniones vertidas en la entrevista a Monitores integrales y posteriormente se contrarresto con la opinión de los Expertos en Calidad, Seguridad y Medio Ambiente. Lo que finalmente resultó:	Supervisar, Propiciar y Contribuir a la Implementación y Cumplimiento de las Normas de Calidad Seguridad y Medio Ambiente en todos los procesos y actividades de su Unidad de Gestión, bajo los parámetros exigidos por las Normativas Vigentes.
Funciones Clave	De la misma forma anterior en esta etapa se especificaron 3 funciones claves que responden al objetivo descrito en el Propósito Principal o Clave.	Implementar y Controlar los parámetros Operacionales bajo Normativas de Calidad. Implementar y Controlar los parámetros Operacionales bajo Normativas de Seguridad. Implementar y Controlar los parámetros Operacionales bajo Normativas Medio Ambientales.
Unidades de Competencia	Esta etapa corresponde a la identificación de las competencias laborales del cargo, a partir de las funciones clave. Para ello fue considerada la opinión de los expertos en Calidad, Seguridad y Medio Ambiente y la información bibliográfica de las Normativas referente a los temas de las Funciones Clave.	Gestionar la Calidad Gestionar la Seguridad Gestionar el Medio Ambiente Gestionar el Propio Desempeño Desarrollar a las Personas en Tems de Calidad Integral Supervisar a las personas según parámetros de Calidad Integral

Posteriormente se identificaron los elementos de cada una de las competencias identificadas, con la colaboración de los expertos en Calidad, Seguridad y Medio Ambiente y con consideraciones bibliográficas de las Normativas ISO, OHSAS y otros referentes relacionados con el tema correspondiente.

El siguiente cuadro Muestra la relación hecha entre competencias y los elementos de competencias identificados.

<b>Competencias</b>	<b>Elementos Identificados</b>
Gestionar la Calidad	Auditar la Calidad de Insumos, Procesos y Productos
	Ejecutar Programas de Mejoramiento
Gestionar el Propio Desempeño	Planificar el Tiempo Personal
	Desarrollar las Propias habilidades y Conocimientos
Desarrollar a las Personas en Temas de Calidad Integral	Evaluar el desempeño y Conductas de las Personas
	Administrar el Plan de Desarrollo de Competencias
	Capacitar y Entrenar
Gestionar la Seguridad	Supervisar Condiciones de Seguridad
	Investigar Incidentes
Supervisar a las personas según parámetros de Calidad Integral	Administrar Información del Personal
	Supervisar las Conductas de las Personas
Gestionar el Medio Ambiente	Supervisar Condiciones Medio Ambientales
	Investigar Incidentes

Posteriormente fue necesario detallar cada uno de los elementos de competencias (lo que se denominan criterios de desempeño). Para ello fue necesario describir funciones más específicas que permitiesen cumplir con las funciones que cada elemento incorpora.

Para ello se recurrió al apoyo de los expertos, más bibliografía específica referente al tema. Del mismo modo se realizó para los puntos *Campo de Aplicación, Evidencia y Lista de Conocimientos y Conductas.*

## **IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS**

A continuación se presentarán los resultados del proceso de identificación de competencias. Las UCL identificadas están descritas según las reglas de normalización de competencias enunciadas en el marco teórico de la presente investigación.

Para la obtención de los resultados presentados a continuación, se siguió paso a paso el modelo de análisis funcional, lo cual se ve graficado en el mapa funcional para el cargo Monitor Integral. (El cual esta incluido en los Anexos de la Investigación).

Cabe mencionar que el levantamiento de competencias y la descripción de las mismas en las siguientes normas presentadas, están confeccionadas de una manera genérica, es decir, considerando que, si bien nacen a partir del análisis del cargo **Monitor Integral**, se redactan pensando en la posibilidad de **ser utilizadas en otros cargos y funciones**, tales como auditores internos, analistas y auditores ISO, funciones que están en proceso de confección y redefinición, como en el caso de los analistas. Estos nuevos cargos que están surgiendo, más un remodelado cargo de analista en la fundición, podrían constituir el desarrollo de carrera para los Monitores Integrales, dentro del proyecto común de empresa de Codelco. No obstante ese es tema para otra investigación.

Las Competencias identificadas fueron:

**MGE-1** Gestionar el Propio Desempeño

**MGE-2** Supervisar el Desempeño de los procesos Según Parámetros de la Calidad Integral

**MGE-3** Desarrollar a las Personas

**MGE-4** Gestionar la Calidad

**MGE-5** Gestionar la Seguridad

**MGE-6** Gestionar el Medio Ambiente

## COMPETENCIAS EN FORMATO NORMA

### **Gestionar el Propio Desempeño**

**MGE - 001**

**Descripción General:** Unidad relevante para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyen, entre otras, la planificación y control con autonomía del trabajo personal. Esta unidad también tiene relevancia especial para las personas que tienen la responsabilidad de supervisar el trabajo de otros.

<b>Elementos</b>	<b>Criterio de Desempeño</b>
<b>1 de 2 Planificar el tiempo personal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><b>1.1</b> Las tareas, funciones, estándares y metas del trabajo personal son identificadas claramente de acuerdo a las exigencias de la operación.</li><li><b>1.2</b> Las actividades bajo su responsabilidad, de la semana y del día, son definidas cabalmente de acuerdo a las metas, estándares y recursos disponibles.</li><li><b>1.3</b> Las actividades bajo su responsabilidad son priorizadas ordenadamente de acuerdo a las exigencias de la operación y las circunstancias del turno.</li><li><b>1.4</b> El plan personal de trabajo, de la semana y del día, es elaborado rigurosamente considerando la priorización de actividades y las exigencias de cumplimiento de las metas.</li><li><b>1.5</b> El plan personal de trabajo es modificado flexiblemente de acuerdo a cambios en las condiciones de la operación, sin alterar el cumplimiento de normas, metas y estándares.</li><li><b>1.6</b> El tiempo personal es distribuido flexiblemente de acuerdo al plan personal de trabajo.</li><li><b>1.7</b> Las tareas y obligaciones son realizadas completamente dentro de los plazos acordados y cumpliendo los estándares definidos.</li></ul>

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

- |               |  |            |   |
|---------------|--|------------|---|
| <b>2 de 2</b> | <b>Desarrollar las propias habilidades y conocimientos</b> | <b>2.1</b> | Las habilidades y los conocimientos requeridos del trabajo actual y futuro son definidos claramente con la jefatura directa.  |
|               |  | <b>2.2</b> | Los estándares del desempeño son fijados claramente con la jefatura directa de acuerdo a las metas, políticas de la empresa y procedimientos de la empresa.   |
|               |  | <b>2.3</b> | La identificación de mejoras del desempeño es realizada periódicamente mediante un proceso de evaluación que considera las opiniones de jefes, pares y colaboradores, según los procedimientos de la empresa. |
|               |  | <b>2.4</b> | El plan de perfeccionamiento y mejora del desempeño es elaborado rigurosamente con la jefatura directa considerando los requerimientos, políticas y procedimientos de la empresa.                             |
|               |  | <b>2.5</b> | Las actividades de mejora del desempeño son realizadas con perseverancia y de manera continua, de acuerdo al plan de perfeccionamiento, las políticas y procedimientos de la empresa.                         |
|               |  | <b>2.6</b> | Los resultados del perfeccionamiento son medidos y evaluados cualitativa y cuantitativamente de acuerdo a los objetivos de mejora del desempeño.  |

## **Campo de Aplicación**

El candidato tiene que demostrar sus competencias en las siguientes condiciones, situaciones y con las siguientes herramientas.

### **Condiciones**

- Demostrar gestión del propio desempeño durante un período mínimo de cinco días sin supervisión directa.

### **Situaciones**

- De carga de trabajo normal.
- De carga de trabajo alta.
- De carga de trabajo baja.

### **Herramientas**

- Software de administración de tiempo.
- Planillas planificación.
- Sistemas y planillas de planificación de la empresa.
- Software de evaluación de desempeño.



## **Evidencia**

Para demostrar su competencia el candidato tiene que presentar evidencia sobre sus destrezas y habilidades del siguiente modo:

**Experiencia:** Haber planificado el trabajo personal cumpliendo los compromisos en los plazos fijados en los últimos 6 meses. Haber completado un ciclo completo de definición de estándares de desempeño, evaluación de desempeño, fijación de mejoras de desempeño, elaboración de un plan de perfeccionamiento, realización de actividades para mejorar y evaluación de mejoras del desempeño.

**Evaluación Directa:** Se realizarán a lo menos tres evaluaciones que consideren la planificación inicial del trabajo semanal y de un turno y la evaluación final del cumplimiento del plan semanal y del turno. Se realizarán a los menos dos entrevistas estructuradas sobre las actividades de perfeccionamiento.

*El candidato tiene que presentar evidencia adicional de soporte de su competencia, la cual proviene de tres tipos de evidencia. El detalle de los ítems de evidencia particular será definido en conjunto con el evaluador. Los tipos y algunos ejemplos posibles son:*

### **Productos de Trabajo:**

- Plan del trabajo personal semanal y del turno.
- Reporte del cumplimiento del plan personal semanal y del turno, especificando los cambios a causas de contingencias.
- Reporte del logro de metas personales.
- Plan de perfeccionamiento personal.
- Reportes de mejoras del desempeño personal.

### **Pruebas:**

- Simulaciones o estudio de caso para aprobar el manejo del tiempo personal.
- Proyecto de optimización del tiempo personal.
- Resultados de test formales realizados y posibles de comprobar incremento en destrezas y habilidades del plan de perfeccionamiento.

### **Testimonios:**

- Certificados de cursos de capacitación sobre la función descrita.
- Evaluaciones de desempeño del candidato, con referencias a la función descrita.
- Testimonio escrito del supervisor directo, en la función descrita.

## Lista de Conocimientos y Conductas

### Conocimientos:

Los siguientes conocimientos son inherentes a la competencia descrita en esta unidad. La adquisición de este conocimiento no garantiza la competencia, pero forma parte del estado de competencia del candidato. Esta información está orientada a ayudar a candidatos y capacitadores:

### Saber leer, escribir y calcular:

- Leer y escribir procedimientos.
- Uso básico del computador.
- Calcular distribuciones de tiempo.

### Conocer procedimientos de:

- Fijación de objetivos, metas y estándares de desempeño de la empresa.
- Evaluación del desempeño de la empresa.

Tener conocimientos en:

- Técnicas de planificación y administración del tiempo personal.

## Lista de Conocimientos y Conductas

Conductas:

La siguiente información clarifica y explica las conductas enumeradas en los criterios de desempeño. El candidato debe ser capaz de mantener consistentemente las siguientes conductas:

- (1.1) Identificar las tareas, funciones, estándares y metas **claramente** significa que se listan en algún sistema de archivo y en un lenguaje técnico ampliamente aceptado que evite equivocaciones en su interpretación.
- (1.2) Definir las actividades bajo su responsabilidad **cabalmente** significa que son todas ellas nombradas y descritas en detalle.
- (1.3) Priorizar las actividades **ordenadamente** significa que se clasifican y jerarquizan siguiendo los criterios definidos y acordados.
- (1.4) Elaborar el plan personal de trabajo **rigurosamente** significa que se consideran todas las variables y condiciones de la operación para alcanzar un resultado realista y factible.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

- (1.5) y (1.6) Modificar y distribuir el plan y el tiempo personal **flexiblemente** significa que se realizan modificaciones a las definiciones iniciales para ajustarlas de acuerdo a contingencias y modificaciones en las condiciones de la situación.
- (1.7) Realizar las tareas y obligaciones **completamente** significa que todas ellas son ejecutadas en lo plazos fijados.
- (2.1) y (2.2) Definir las habilidades y los conocimientos, y fijar los estándares de desempeño **claramente** significa que se listan en algún sistema de archivo y en un lenguaje técnico ampliamente aceptado que evite equivocaciones.
- (2.3) Realizar la identificación de mejoras del desempeño **periódicamente** significa que de modo recurrente, al concluir un periodo de tiempo definido, se repetirá continuamente el proceso de identificación de mejoras del desempeño.
- (2.4) Elaborar el plan de perfeccionamiento con la jefatura directa **rigurosamente** significa que se consideran todas las variables que puedan afectar el resultado realista y factible.
- (2.5) Realizar las actividades de mejora del desempeño **perseverantemente y de manera continua** significa que se mantiene constante en el tiempo el interés y el esfuerzo; se ejecutan las acciones progresivamente superando las dificultades y se sigue persistentemente el plan previsto.
- (2.6) Medir y evaluar los resultados del perfeccionamiento **cualitativamente y cuantitativamente** significa que se aplican variables y criterios descriptivos y numéricos para determinar los efectos, beneficios y logros alcanzados.

## **Supervisar el Desempeño de Personas según Parámetros de Calidad Integral**

**MGE - 002**

**Descripción General:** Unidad relevante para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyen, entre otras, la supervisión del trabajo de otras personas, el cual debe ser cumplido según las normativas vigentes. Esto implica administrar la información de personas y controlar las conductas en el trabajo diario. Esta unidad es aplicable a Monitores Integrales (o niveles semejantes) y supervisores (jefes de turno y niveles semejantes) con responsabilidad directa sobre personas y equipos de trabajo con tareas y responsabilidades operacionales.

<b>Elementos</b>		<b>Criterio de Desempeño</b>	
<b>1 de 2</b>	<b>Administrar información del personal</b>	<b>1.1</b>	La información necesaria para la administración de las personas bajo su responsabilidad es registrada y almacenada oportunamente en los sistemas.
		<b>1.2</b>	Las irregularidades en el cumplimiento de normas de las personas bajo su responsabilidad son informadas resueltamente a la jefatura directa, según los procedimientos de la empresa.
		<b>1.3</b>	Informes de las tendencias del comportamiento de las personas bajo su responsabilidad son elaborados metódicamente, según los procedimientos de la empresa.
		<b>1.4</b>	La transferencia de la información de las personas bajo su responsabilidad es realizada oportunamente coordinando a proveedores y clientes, según los procedimientos de la empresa.
<b>2 de 2</b>	<b>Supervisar las Conductas de las personas</b>	<b>2.1</b>	Las metas y estándares de conducta segura y de calidad son comunicadas y examinadas minuciosamente con las personas y el equipo, según los procedimientos de la empresa.
		<b>2.2</b>	El rendimiento, productividad y conductas de las personas es medido metódicamente en relación a las metas y estándares establecidos, según los procedimientos y normativas de la empresa.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

- 2.3** Los aciertos y logros en el rendimiento son reconocidos y destacados formalmente, según los procedimientos de la empresa.
- 2.4** Los errores y las insuficiencias en el rendimiento son analizadas metódicamente determinando las causas y responsabilidades, según los procedimientos de la empresa.
- 2.5** Los errores y las insuficiencias en el rendimiento son identificadas y corregidas inmediatamente explicando el modo correcto de proceder, según los procedimientos de la empresa.

## **Campo de Aplicación**

El candidato tiene que demostrar sus competencias en las siguientes condiciones, situaciones y con las siguientes herramientas.

### **Condiciones**

- Demostrar la supervisión del desempeño de personas durante un periodo prolongado de tiempo, cumpliendo un ciclo de identificación de metas, seguimiento, control y determinación de acciones posteriores.

### **Situaciones**

- Gestionar un equipo de hasta 5 personas.
- Gestionar el desempeño de personas nuevas.
- Gestionar el desempeño de personas experimentadas.

### **Herramientas**

- Software de administración de personas.
- Software de cálculo y estadística básica.
- Planillas para el registro, tabulación y análisis de conductas.

## **Evidencia**

Para demostrar su competencia el candidato tiene que presentar evidencia sobre sus destrezas y habilidades del siguiente modo:

**Experiencia:** Haber gestionado el desempeño de por lo menos 5 personas bajo su responsabilidad durante seis meses.

**Evaluación Directa:** Se realizarán a lo menos tres evaluaciones directas que consideren el manejo de información de las personas y la aplicación de técnicas y herramientas para supervisar el desempeño.

*El candidato tiene que presentar evidencia adicional de soporte de su competencia, la cual proviene de tres tipos de evidencia. El detalle de los ítems de evidencia particular será definido en conjunto con el evaluador. Los tipos y algunos ejemplos posibles son:*

### **Productos de Trabajo:**

- Informes con análisis de conductas de las personas bajo su responsabilidad.
- Informes de rendimiento, productividad y calidad del trabajo de las personas bajo su responsabilidad.

### **Pruebas:**

- Simulaciones o estudios de casos para probar el incremento de habilidades y destrezas en la gestión de personas.
- Proyecto con sugerencias para incrementar las conductas seguras y de calidad de las personas bajo su responsabilidad.

### **Testimonios:**

- Cuestionarios de colaboradores, pares y jefes relacionados con la gestión de personas.
- Testimonios escritos de jefe directo en la función descrita.

## **Lista de Conocimientos y Conductas**

### **Conocimientos:**

Los siguientes conocimientos son inherentes a la competencia descrita en esta unidad. La adquisición de este conocimiento no garantiza la competencia, pero forma parte del estado de competencia del candidato. Esta información está orientada a ayudar a candidatos y capacitadores:

### **Saber leer, escribir y calcular:**

- Leer y escribir informes.
- Calcular datos y aplicar formulas estadísticas básicas.

### **Conocer procedimientos de:**

- Manejo de información administrativa de personas.
- Procedimientos y normas de supervisión.

### **Tener conocimientos en:**

- Técnicas y métodos de análisis estadísticos básicos.
- Técnicas y herramientas para la supervisión de personas.
- Técnicas y herramientas para incrementar las conductas seguras y de calidad de personas.



## **Lista de Conocimientos y Conductas**

Conductas:

La siguiente información clarifica y explica las conductas enumeradas en los criterios de desempeño. El candidato debe ser capaz de mantener consistentemente las siguientes conductas:

- (1.1) Registrar y almacenar la información **oportunamente y sin errores** significa que todos los datos requeridos de las personas bajo su responsabilidad están a tiempo y sin errores.
- (1.2) Informar las irregularidades en el cumplimiento de normas **resueltamente** significa que se da cuenta de la situación en el momento y lugar indicado sobreponiendo dificultades, presiones o intereses contrarios.
- (1.3) Elaborar informes administrativos **metódicamente** significa que se sigue estricta y rigurosamente los pasos de un procedimiento de recolección, registro, clasificación, análisis y propuesta de acciones aceptado en la empresa.
- (1.4) Realizar transferencia de información **oportunamente** significa que es recibida o enviada en el momento y lugar acordado con el proveedor o cliente, evitando demorar el proceso o flujo de información.
- (2.1) Comunicar y examinar las metas y estándares de desempeño **minuciosamente** significa que estas son revisadas en detalle y de forma personal para garantizar su comprensión y aceptación.
- (2.2) Revisar el cumplimiento de tareas y plazos **frecuentemente** significa que cada cierto tiempo y regularidad se verifica el avance de acuerdo a lo planificado.
- (2.3) Reconocer y destacar los aciertos y logros **formalmente** significa que privada o públicamente se entregan reconocimientos aceptadas por la empresa.
- (2.5) Corregir errores e insuficiencias de desempeño inmediatamente significa en el lugar y en el momento que se actúa proactivamente para modificar el desempeño.

## **Desarrollar a las Personas**

**MGE - 003**

**Descripción General:** Unidad relevante para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyen, entre otras, la administración, evaluación, desarrollo y formación de otras personas. Esta unidad puede ser aplicable a Monitores Integrales (o niveles semejantes), supervisores, jefes de unidad y niveles semejantes.

**Nota:** En el caso de los Monitores Integrales, esta referido a temas de Gestión de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente.

### **Elementos**

### **Criterio de Desempeño**

<b>1 de 3</b>	<b>Evaluar el desempeño de las personas del equipo</b>	<b>1.1</b>	Los estándares de desempeño o conductas de las personas bajo su responsabilidad son comunicados claramente con anticipación a la evaluación, según los procedimientos de la empresa.
		<b>1.2</b>	Los métodos de evaluación del desempeño o conductas son aplicados rigurosamente, según los procedimientos de la empresa.
		<b>1.3</b>	Los resultados de la evaluación de desempeño o conductas son entregadas adecuadamente, según los procedimientos de la empresa.
		<b>1.4</b>	Las fortalezas y debilidades del desempeño o conductas de las personas bajo su responsabilidad son establecidas metódicamente, según el procedimiento de la empresa.
		<b>1.5</b>	Los requerimientos de mejoras del desempeño o conductas de las personas bajo su responsabilidad son establecidos en común acuerdo considerando las necesidades de la empresa.
<b>2 de 3</b>	<b>Administrar el plan de desarrollo de competencias de las personas del equipo</b>	<b>2.1</b>	Las competencias y estándares de desempeño o conductas requeridas para la función que ejercen las personas bajo su responsabilidad son comunicadas claramente en las instancias definidas por la empresa.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

- 2.2 La evaluación de competencias y estándares de desempeño o conductas es realizado metódicamente con cada persona bajo su responsabilidad según los procedimientos de la empresa.
  - 2.3 El plan de desarrollo de las personas bajo su responsabilidad es realizado, según los procedimientos de la empresa.
  - 2.5 Diversas estrategias de desarrollo de las competencias y estándares de desempeño o conductas son propuestas flexiblemente a cada persona bajo su responsabilidad de acuerdo a sus necesidades, según los procedimientos de la empresa.
  - 2.6 Los avances en el plan de desarrollo son comunicados claramente a las personas bajo su responsabilidad y registrados en los sistemas de apoyo, según los procedimientos de la empresa.
- 3 de 3    Capacitar y entrenar**
- 3.1 Los errores y las insuficiencias en el desempeño o conductas son utilizados metódicamente como oportunidades de entrenamiento en el puesto de trabajo.
  - 3.2 Las actividades entrenamiento en el puesto de trabajo son realizadas metódicamente corrigiendo los errores y las insuficiencias en el desempeño o conductas frecuentes que presentan las personas bajo su responsabilidad, según los procedimientos de la empresa.
  - 3.3 La oportunidades de capacitación son distribuidas pertinentemente garantizando el acceso a todas las personas bajo su responsabilidad de acuerdo a las necesidades individuales y de la empresa.
  - 3.4 Instancias de re-aprendizaje y actualización de procedimientos de las personas bajo su responsabilidad son realizadas permanentemente en el puesto de trabajo, según los procedimientos de la empresa.

- 3.5** Personas bajo su responsabilidad con necesidades especiales de apoyo son guiadas directamente con instrucciones claras y precisas, según los procedimientos de la empresa.

## **Campo de Aplicación**

El candidato tiene que demostrar sus competencias en las siguientes condiciones, situaciones y con las siguientes herramientas.

### **Condiciones**

- Demostrar desarrollo de personas durante un periodo prolongado de tiempo, considerando el proceso de evaluación, realización de plan y desarrollo.

### **Situaciones**

- Personas con desempeño adecuado.
- Personas con desempeño insuficiente.
- Personas con desempeño destacado.
- Diferentes tipos de estrategias de desarrollo, tales como; capacitación, asignación especial de tareas, trabajo con tutor, lectura especial, etc.

### **Herramientas**

- Software de evaluación de desempeño.
- Software de registro de competencias.
- Software de capacitación.
- Plantillas de registro de datos.
- Planilla o formulario para el plan de desarrollo.

## **Evidencia**

Para demostrar su competencia el candidato tiene que presentar evidencia sobre sus destrezas y habilidades del siguiente modo:

**Experiencia:** Haber realizado un proceso completo de evaluación del desempeño o conductas a lo menos con cinco personas bajo su responsabilidad. Haber construido a lo menos el plan de desarrollo de competencias con cinco personas bajo su responsabilidad. Haber demostrado durante tres meses el uso de técnicas y herramientas de entrenamiento en el puesto de trabajo.

**Evaluación Directa:** Se realizarán a lo menos tres evaluaciones que consideren la aplicación de técnicas y herramientas para evaluar el desempeño o conductas, elaborar un plan de desarrollo y entrenar en el puesto de trabajo.

*El candidato tiene que presentar evidencia adicional de soporte de su competencia, la cual proviene de tres tipos de evidencia. El detalle de los ítems de evidencia particular será definido en conjunto con el evaluador. Los tipos y algunos ejemplos posibles son:*

### **Productos de Trabajo:**

- Evaluaciones de desempeño o de conductas en personas bajo su responsabilidad.
- Planes de desarrollo de competencias de personas bajo su responsabilidad.
- Planificaciones de actividades de entrenamiento en el puesto de trabajo.

### **Pruebas:**

- Simulaciones o estudios de casos para probar el dominio de las técnicas y herramientas de la función.
- Proyecto para desarrollar competencias de personas bajo su responsabilidad utilizando técnicas de entrenamiento en el puesto de trabajo.

### **Testimonios:**

- Cuestionarios de colaboradores y jefe directo en la función descrita.

## **Lista de Conocimientos y Conductas**

### **Conocimientos:**

Los siguientes conocimientos son inherentes a la competencia descrita en esta unidad. La adquisición de este conocimiento no garantiza la competencia, pero forma parte del estado de competencia del candidato. Esta información está orientada a ayudar a candidatos y capacitadores:

### **Saber leer, escribir y calcular:**

- Leer y escribir informes.
- Calcular datos de tablas e interpretar gráficos.

### **Conocer procedimientos de:**

- Evaluación de desempeño o conductas.
- Sistema de desarrollo de competencias.
- Capacitación.

### **Tener conocimientos en:**

- Técnicas y herramientas de evaluación de desempeño o evaluación de conductas  
Técnicas y herramientas de entrenamiento en el puesto de trabajo.

## **Lista de Conocimientos y Conductas**

Conductas:

La siguiente información clarifica y explica las conductas enumeradas en los criterios de desempeño. El candidato debe ser capaz de mantener consistentemente las siguientes conductas:

- (1.1) (2.1) Comunicar los estándares de desempeño o de conducta esperada (según donde se aplique) y las competencias **claramente** significa que son entregados a las personas y se listan en algún sistema de archivo y en un lenguaje técnico ampliamente aceptado que evite equivocaciones en su interpretación.
- (1.2) Aplicar el método de evaluación de desempeño o de conductas (Acorde a las normativas vigentes) **rigurosamente** significa que se consideran todas las variables y condiciones que permitan ejecutar paso a paso el procedimiento.
- (1.3) Entregar los resultados de la evaluación de desempeño o de conductas **adecuadamente** significa que es comunicada personalmente en el momento y lugar apropiado; que las apreciaciones están basada en datos, hechos y criterios objetivos y que la persona recibe una información completa de su evaluación.
- (1.4) Establecer las fortalezas y debilidades del desempeño o de las conductas **metódicamente** significa que se sigue paso a paso un procedimiento establecido aplicando técnicas y herramientas para la observación, registro, tabulación, análisis y presentación de la información. Implica también derivar conclusiones y decisiones para sugerir mejoras en la satisfacción de las personas, el rendimiento, conductas esperadas y la productividad.
- (1.5) Establecer los requerimientos de mejora del desempeño y de las conductas **en común acuerdo** significa que las decisiones para incrementar el desempeño y/o las conductas seguras y de calidad, son acordadas entre el jefe directo y la persona bajo su responsabilidad, y que éstas incluyen las exigencias requeridas de la operación y de la empresa.
- (2.2) Realizar la evaluación de competencias **metódicamente** significa que se sigue paso a paso un procedimiento establecido aplicando técnicas y herramientas para la recolección de evidencias, su análisis y la comunicación en un diálogo franco, abierto y focalizado en

el desarrollo.

- (2.3) Realizar el plan de desarrollo **coherentemente** significa que las actividades planificadas están relacionadas con los objetivos de desarrollo y las necesidades de la empresa. Implica también que los beneficios del desarrollo son mayores que los costos.
- (2.4) Asignar las tareas operacionales **adecuadamente** significa que a las personas se les delegará una tarea para las cuales han sido preparados, y que las personas que requieren preparación tienen la oportunidad de ejecutar la tarea con la debida supervisión y guía.
- (2.5) Proponer diversas estrategias de desarrollo **flexiblemente** significa que son dispuestas varias alternativas, según las circunstancias y posibilidades, para desarrollar una competencia.
- (2.6) Comunicar los avances del plan de desarrollo **claramente** significa que los progresos en el logro de competencias es dialogado abierta y francamente.
- (3.1) Utilizar los errores y las insuficiencias de desempeño y/o conductas **metódicamente** significa que siguen técnicas y herramientas para observar, analizar y corregir el desempeño o conductas, aprendiendo el modo adecuado de proceder.
- (3.2) Realizar las actividades entrenamiento en el puesto de trabajo metódicamente significa que se siguen paso a paso las técnicas y herramientas para observar, analizar y corregir los errores del desempeño.
- (3.3) Distribuir las oportunidades de capacitación **pertinentemente** significa que se asegura que cada persona tendrá las oportunidades para acceder a las actividades que requiere su formación.
- (3.4) Realizar instancias de re-aprendizaje de procedimientos **frecuentemente** significa que cada cierto tiempo y con regularidad se realizan en el lugar de trabajo actividades para recordar y mantener vigente el dominio de ellos.
- (3.5) Guiar a personas con necesidades especiales **directamente** significa que personalmente y sin delegar entrega a la persona instrucciones y apoyo específico para realizar la tarea. Implica que la acompaña personalmente para asegurar el dominio de la tarea antes de delegar.



## **Gestionar la Calidad**

**MGE - 004**

**Descripción General:** Unidad relevante para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyan, entre otras, la supervisión de la calidad de insumo, procesos y productos o servicios. Esta unidad también tiene relevancia para las personas que tienen la responsabilidad de llevar a cabo los programas de mejoramiento definidos por la empresa. Esta unidad es aplicable a Monitores Integrales (o niveles semejantes), supervisores y jefes de turno (o niveles semejantes).

<b>Elementos</b>	<b>Criterio de Desempeño</b>
<b>1 de 2 Auditar la calidad de insumos, procesos y productos</b>	<p><b>1.1</b> Los insumos entregados por proveedores y contratistas son controlados metódicamente de acuerdo a los métodos y procedimientos de la empresa.</p> <p><b>1.2</b> Los servicios recibidos de proveedores y contratistas son evaluados metódicamente, de acuerdo a los métodos y procedimientos de la empresa.</p> <p><b>1.3</b> La calidad de los procesos es auditada metódicamente, según los procedimientos de la empresa.</p> <p><b>1.4</b> La aplicación de los procedimientos y normas de aseguramiento de la calidad es supervisada regularmente y de modo personal, según los procedimientos de la empresa.</p> <p><b>1.5</b> El cumplimiento de procedimientos y normas de calidad por parte de los contratistas es supervisado metódicamente, según los procedimientos de la empresa.</p> <p><b>1.6</b> Los productos entregados a los clientes son controlados metódicamente, según los procedimientos de la empresa.</p> <p><b>1.7</b> Los servicios entregados a clientes son evaluados metódicamente de acuerdo a de los requerimientos establecidos, las normas de calidad y los procedimientos de la empresa.</p>

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

- |               |   |            |  |
|---------------|---|------------|--|
| <b>2 de 2</b> | <b>Ejecutar programas de mejoramiento</b> | <b>2.1</b> | La ejecución de los programas de mejoramiento y nuevas prácticas de la empresa (seguridad, calidad, medio ambiente, etc) es planificada rigurosamente con la jefatura directa, según los procedimientos de la empresa. |
|               |   | <b>2.2</b> | Los programas de mejoramiento de la empresa y nuevas prácticas son comunicados claramente a las personas bajo su responsabilidad, según los procedimientos de la empresa.  |
|               |   | <b>2.3</b> | La estrategia de implementación de las nuevas prácticas es supervisada sistemáticamente a modo de asegurar su adquisición en las personas bajo su responsabilidad, según los procedimientos de la empresa.             |
|               |   | <b>2.4</b> | Informes de avances de resultado de los programas de mejoramiento y nuevas prácticas son elaborados metódicamente, según los procedimientos de la empresa.   |
|               |   | <b>2.5</b> | Las pruebas de proyectos de mejoramiento son planificadas, ejecutadas, registradas e informadas metódicamente, según los procedimientos de la empresa.   |

## **Campo de Aplicación**

El candidato tiene que demostrar sus competencias en las siguientes condiciones, situaciones y con las siguientes herramientas.

### **Condiciones**

- Demostrar gestión de la calidad en procesos frecuentes y durante un periodo prolongado de tiempo.

### **Situaciones**

- Controlar calidad de productos estándar y específicos.
- Controlar calidad de servicios regulares y únicos.
- Controlar calidad de procesos frecuentes y nuevos.

### **Herramientas**

- Software de registro y cálculo de datos.
- Software de registro de producción.
- Software de administración de proyectos.
- Software de procesos.
- Herramientas básicas de calidad.

## **Evidencia**

Para demostrar su competencia el candidato tiene que presentar evidencia sobre sus destrezas y habilidades del siguiente modo:

**Experiencia:** haber gestionado la implementación de un programa de mejoramiento a lo menos durante tres meses. Haber controlado productos y servicios de proveedores aplicando las técnicas y herramientas, y así mismo haber controlado la calidad de los productos y servicios entregados a clientes aplicando las técnicas y herramientas a lo menos durante tres meses.

**Evaluación Directa:** Se realizarán a lo menos tres evaluaciones que consideren la revisión del cumplimiento del programa de mejoramiento de la empresa y el uso correcto de las técnicas y herramientas de control y evaluación de calidad.

*El candidato tiene que presentar evidencia adicional de soporte de su competencia, la cual proviene de tres tipos de evidencia. El detalle de los ítems de evidencia particular será definido en conjunto con el evaluador. Los tipos y algunos ejemplos posibles son:*

### **Productos de Trabajo:**

- Informes de control de calidad de productos y servicios de proveedores.
- Informes de calidad de productos y servicios entregados a clientes.
- Informes de calidad de procesos.
- Informes de avance de los planes de mejoramiento de la empresa.

### **Pruebas:**

- Simulaciones o estudios de casos para probar el dominio de las técnicas y herramientas de calidad.
- Proyecto de mejora de la calidad de un insumo; proceso o producto / servicio.
- Proyecto de implementación en su área de responsabilidad de un plan de mejoramiento de la empresa.

### **Testimonios:**

- Certificaciones de cursos de capacitación de la función descrita.
- Evaluaciones de observación de conducta de proveedores y clientes.
- Testimonio de jefe directo o jefe de proveedores y clientes.

## **Lista de Conocimientos y Conductas**

### **Conocimientos:**

Los siguiente conocimientos son inherentes a la competencia descrita en esta unidad. La adquisición de este conocimiento no garantiza la competencia, pero forma parte del estado de competencia del candidato. Esta información está orientada a ayudar a candidatos y capacitadores:

### **Saber leer, escribir y calcular:**

- Leer y escribir informes.
- Calcular datos y aplicar formulas estadísticas básicas

### **Conocer procedimientos de:**

- Auditoria de insumos, procesos y productos / servicios.
- Programas de mejoramiento de la empresa.

### **Tener conocimientos en:**

- Técnicas y herramientas de calidad.
- Programas de mejoramiento de la empresa.
- Técnicas y herramientas de planificación y administración de proyectos.

## **Lista de Conocimientos y Conductas**

### **Conductas:**

La siguiente información clarifica y explica las conductas enumeradas en los criterios de desempeño. El candidato debe ser capaz de mantener consistentemente las siguientes conductas:

- (1.1) (1.2) Controlar los insumos y evaluar los servicios **metódicamente** significa que se siguen paso a paso las técnicas y herramientas para el control de calidad de productos o medición de calidad de servicios.
- (1.3) Auditar la calidad de los procesos **metódicamente** significa que se siguen paso a paso las técnicas y herramientas del procedimiento de control y mejoramiento de procesos establecido en la empresa.
- (1.4) Supervisar la aplicación de procedimientos y normas de aseguramiento de la calidad **regularmente y de modo personal** significa que cada cierto tiempo y con regularidad se examina e inspecciona personalmente y en detalle el lugar de trabajo para verificar el cumplimiento de estos.
- (1.5) Supervisar el cumplimiento de procedimientos y normas de calidad por parte de contratistas **metódicamente** significa que se sigue paso a paso las técnicas y herramientas del procedimiento de aseguramiento de calidad.
- (1.6) (1.7) Controlar y evaluar los productos y servicios entregados **metódicamente** significa que se sigue paso a paso las técnicas y herramientas de control de calidad de productos y medición de satisfacción de clientes establecidos por la empresa.
- (2.1) Planificar la ejecución de los programas de mejoramiento **rigurosamente** significa que se consideran todas las variables que puedan afectar un resultado realista y factible.
- (2.2) Comunicar los programas de mejoramiento **claramente** significa que se les informa en detalle de los objetivos como su estrategia de implementación, y sobre todo de los aspectos que modifican su trabajo diario.
- (2.3) Supervisar la estrategia de implementación **sistemáticamente** significa que de modo regular y metódico se revisa en el lugar de trabajo la correcta aplicación de las nuevas prácticas.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

(2.4; 2.5) Elaborar los informes de resultados y planificar, ejecutar, registrar e informar **metódicamente** significa que se sigue pasos a paso las técnicas y herramientas de recolección, registro, tabulación y análisis de datos.

## **Gestionar la Seguridad**

**MGE - 005**

**Descripción General:** Unidad relevante para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyen, entre otras, la aplicación de los procedimientos y normas de seguridad, la supervisión y control de las condiciones de seguridad de las operaciones, y la indagación de causas y responsabilidades en casos de incidentes. Estas funciones pueden ser aplicadas a Monitores Integrales (o niveles semejantes), supervisores, jefes de turno o niveles similares que tienen ejecutar procedimientos de seguridad.

### **Elementos**

### **Criterio de Desempeño**

**1 de 2    Supervisar las  
condiciones de  
seguridad**

- 1.1** Los elementos de protección personal son usados correctamente, según las indicaciones del fabricante y los procedimientos y normas de la empresa.
- 1.2** El correcto uso de los elementos de protección personal por todas las personas bajo su responsabilidad es supervisado permanentemente de acuerdo a los procedimientos y normas de la empresa.
- 1.3** El conocimiento y comprensión de los procedimientos y normas de seguridad de las personas bajo su responsabilidad es examinado frecuentemente.
- 1.4** El cumplimiento de los procedimientos y normas de seguridad es verificado regularmente y de modo personal en el lugar de trabajo.
- 1.5** Las condiciones del lugar de trabajo son revisadas frecuente y minuciosamente a modo de identificar posibles factores y situaciones riesgo, según los procedimientos de la empresa.
- 1.6** Los sistemas de control de riesgo son comunicados y aplicados rigurosamente a modo de prevenir incidentes, según los procedimientos de la empresa.



*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

- 1.7** Los procedimientos de reacción ante emergencias son recordados y ensayados frecuentemente según las normas y procedimientos de la empresa.
- 1.8** Las estadísticas, informes y recomendaciones de incidentes son difundidos y aplicados rigurosamente en la prevención de riesgos con todas las personas bajo su responsabilidad, según los procedimientos de la empresa.
- 2 de 2 Investigar incidentes operacionales.**

  - 2.1** Los incidentes ocurridos durante la operación bajo su responsabilidad son informados y registrados cabalmente según los procedimientos de la empresa.
  - 2.2** Los incidentes son investigados metódicamente hasta determinar sus principales causas y eventuales responsabilidades siguiendo los procedimientos y normas de la empresa.
  - 2.3** Las decisiones correctivas y preventivas son aplicadas resueltamente ante situaciones de riesgo de acuerdo a las facultades asignadas en los procedimientos y normas de la empresa.

## **Campo de Aplicación**

El candidato tiene que demostrar sus competencias en las siguientes condiciones, situaciones y con las siguientes herramientas.

### **Condiciones**

- Demostrar gestión de la seguridad tanto en condiciones conocidas y rutinarias como en situaciones novedosas y únicas.
- Demostrar gestión de seguridad en base a programas y lineamientos de la empresa.

### **Situaciones**

- En operaciones diurnas o nocturnas.
- En situaciones de emergencia reales o simulacros.
- En el registro y análisis de incidentes de su personal a cargo.

### **Herramientas**

- Planillas de registro.
- Software de cálculo, gráficos y estadísticas básicas.

## **Evidencia**

Para demostrar su competencia el candidato tiene que presentar evidencia sobre sus destrezas y habilidades del siguiente modo:

**Experiencia:** haber gestionado planes de seguridad en los últimos seis meses. Haber completado un ciclo completo de detección de factores de riesgo, elaboración de acciones de prevención, ejecución de acciones y resultados en la reducción de incidentes. Haber resuelto efectivamente causas de incidentes.

**Evaluación Directa:** Se realizarán a lo menos tres evaluaciones en terreno que consideren la detección de factores de riesgo, la supervisión de las condiciones de seguridad y aplicación de acciones preventivas.

*El candidato tiene que presentar evidencia adicional de soporte de su competencia, la cual proviene de tres tipos de evidencia. El detalle de los ítems de evidencia particular será definido en conjunto con el evaluador. Los tipos y algunos ejemplos posibles son:*

### **Productos de Trabajo:**

- Material comunicacional de seguridad.
- Reportes de incidentes.
- Informes de detección y corrección de factores de riesgo.

### **Pruebas:**

- Conocimientos de procedimientos y normas de seguridad.
- Simulaciones o estudios de caso para probar la aplicación correcta de procedimientos y normas de seguridad.

### **Testimonios:**

- Certificados de cursos de capacitación sobre la función descrita.
- Evaluaciones de observación de conductas de pares y jefe directo.
- Testimonio escrito de especialista en seguridad.

## **Lista de Conocimientos y Conductas**

### **Conocimientos:**

Los siguientes conocimientos son inherentes a la competencia descrita en esta unidad. La adquisición de este conocimiento no garantiza la competencia, pero forma parte del estado de competencia del candidato. Esta información está orientada a ayudar a candidatos y capacitadores:

### **Saber leer, escribir y calcular:**

- Leer y escribir procedimientos y normas.
- Contar, calcular y tabular variables.

### **Conocer procedimientos de:**

- Seguridad.
- Emergencia.

### **Tener conocimientos en:**

- Normativas de Seguridad (OHSAS, y SG S & SO)
- Metodologías de investigación de incidentes.
- Técnicas de medición y análisis de variables.
- Auditoria Normativas de Sistema Gestión de Seguridad.
- Sistemas y programas propios de la empresa, que se aplican en su área de trabajo.

## **Lista de Conocimientos y Conductas**

### **Conductas:**

La siguiente información clarifica y explica las conductas enumeradas en los criterios de desempeño. El candidato debe ser capaz de mantener consistentemente las siguientes conductas:

- (1.1) Usar los elementos de protección personal **correctamente** significa que se respetan las instrucciones del fabricante.
- (1.2) Supervisar **permanentemente** significa que en todo momento y lugar se mantiene la preocupación de vigilar e inspeccionar el correcto uso de los elementos de protección personal.
- (1.3) Examinar el conocimiento y comprensión de los procedimientos y normas de seguridad **frecuentemente** significa que cada cierto tiempo y con regularidad se realizan, pruebas simples o complejas según las necesidades, para garantizar los conocimientos en seguridad.
- (1.4) Verificar **regularmente y de modo personal** significa que directamente en el lugar de trabajo, sin delegar y recurrentemente se observan e inspeccionan el cumplimiento de procedimientos y normas de seguridad. Cuando estos no se cumplen se actúa reiteradamente.
- (1.5) Revisar las condiciones del lugar de trabajo **frecuente y minuciosamente** significa que cada cierto tiempo y con regularidad se examinan e inspeccionan en detalle el lugar, los equipos y las condiciones de seguridad en el fin de detectar y factores de riesgo.
- (1.6) Comunicar y aplicar los sistemas de control de riesgo **rigurosamente** significa que se consideran todas las variables para garantizar que las decisiones en seguridad son conocidas por todos y se ejecutan todas las acciones que garanticen su cumplimiento.
- (1.7) Recordar y ensayar los procedimientos de reacción ante emergencias **frecuentemente** significa que cada cierto tiempo y con regularidad se realizan prácticas con el propósito mantener una preparación actualizada de las personas.
- (1.8) Difundir y aplicar las estadísticas, informes y recomendaciones **rigurosamente**

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

significa que se consideran todas las variables para garantizar que todas las personas conocen la información relativa a seguridad y siguen estrictamente las instrucciones emanadas de los documentos.

- (2.1) Informar y registrar los incidentes ocurridos **cabalmente** significa que toda situación que ocurra en la operación y que corresponda a un incidente es total y completamente comunicada, sin ocultar información.
- (2.2) Investigar los incidentes **metódicamente** significa que realiza el proceso siguiendo estricta y cuidadosamente los pasos del procedimiento de investigación.
- (2.3) Aplicar decisiones correctivas y preventivas **resueltamente** significa que ellas son llevadas a cabo el momento y lugar indicado sobreponiendo dificultades, presiones o intereses contrarios.

## **Gestionar el Medio Ambiente**

**MGE - 006**

Descripción General: Unidad relevante para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyen, entre otras, la aplicación de los procedimientos y normas Medio Ambientales ISO 9001:2000, la supervisión y control de las condiciones Medio Ambientales de las operaciones, y la indagación de causas y responsabilidades en casos de incidentes. Estas funciones pueden ser aplicadas a Monitores Integrales (o niveles semejantes), supervisores, jefes de turno o niveles similares que tienen que ejecutar procedimientos de control Integral.

<b>Elementos</b>	<b>Criterio de Desempeño</b>
<b>1 de 2    Supervisar las condiciones Medio Ambientales</b>	<p><b>1.1</b>    Los procesos de la unidad son planificados bajo las normativas Medio Ambientales vigentes, se analizan los modelos y se gestiona para cumplir con los requerimientos ISO 9001: 2000.</p> <p><b>1.2</b>    El desempeño y conductas de los trabajadores, es supervisado permanentemente de acuerdo a los procedimientos y normas ISO 9001: 2000 vigentes en la empresa.</p> <p><b>1.3</b>    El conocimiento y comprensión de los procedimientos y normas ISO 9001:2000 de las personas bajo su responsabilidad es examinado frecuentemente.</p> <p><b>1.4</b>    El cumplimiento de los procedimientos y normas ISO 9001:2000 es verificado regularmente y de modo personal en el lugar de trabajo.</p> <p><b>1.5</b>    Las condiciones del lugar de trabajo son revisadas frecuente y minuciosamente a modo de identificar posibles factores y situaciones riesgo Ambiental, según los procedimientos de la empresa.</p> <p><b>1.6</b>    Los sistemas de control de riesgo Ambiental son comunicados y aplicados rigurosamente a modo de prevenir incidentes, según los procedimientos de la empresa.</p>

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

- |               |   |            |  |
|---------------|---|------------|--|
|               |   | <b>1.7</b> | Los procedimientos de reacción ante emergencias Ambientales son recordados y ensayados frecuentemente según las normas y procedimientos de la empresa.   |
|               |   | <b>1.8</b> | Las estadísticas, informes y recomendaciones de incidentes Ambientales son difundidos y aplicados rigurosamente en la prevención con todas las personas bajo su responsabilidad, según los procedimientos de la empresa. |
| <b>2 de 2</b> | <b>Investigar incidentes Ambientales operacionales.</b> | <b>2.1</b> | Los incidentes ocurridos durante la operación bajo su responsabilidad son informados y registrados cabalmente según los procedimientos de la empresa.  |
|               |   | <b>2.2</b> | Los incidentes son investigados metódicamente hasta determinar sus principales causas y eventuales responsabilidades siguiendo los procedimientos y normas de la empresa.  |
|               |   | <b>2.3</b> | Las decisiones correctivas y preventivas son aplicadas resueltamente ante situaciones de riesgo Ambiental de acuerdo a las facultades asignadas en los procedimientos y normas de la empresa.                            |



## **Campo de Aplicación**

El candidato tiene que demostrar sus competencias en las siguientes condiciones, situaciones y con las siguientes herramientas.

### **Condiciones**

- Demostrar gestión del Medio Ambiente tanto en condiciones conocidas y rutinarias como en situaciones novedosas y únicas.
- Demostrar gestión del Medio Ambiente en base a programas y lineamientos de la empresa.

### **Situaciones**

- En operaciones diurnas o nocturnas.
- En situaciones de emergencia reales o simulacros.
- En el registro y análisis de incidentes Ambientales de su personal a cargo.

### **Herramientas**

- Planillas de registro.
- Software de cálculo, gráficos y estadísticas básicas.

## **Evidencia**

Para demostrar su competencia el candidato tiene que presentar evidencia sobre sus destrezas y habilidades del siguiente modo:

**Experiencia:** haber gestionado planes Medio Ambientales en los últimos doce meses. Haber completado un ciclo completo de detección de factores de riesgo, elaboración de acciones de prevención, ejecución de acciones y resultados en la reducción de incidentes. Haber resuelto efectivamente causas de incidentes.

**Evaluación Directa:** Se realizarán a lo menos tres evaluaciones en terreno que consideren la detección de factores de riesgo Ambiental, la supervisión de los planes ambientales y aplicación de acciones preventivas.

*El candidato tiene que presentar evidencia adicional de soporte de su competencia, la cual proviene de tres tipos de evidencia. El detalle de los ítems de evidencia particular será definido en conjunto con el evaluador. Los tipos y algunos ejemplos posibles son:*

### **Productos de Trabajo:**

- Material comunicacional de gestión del Medio Ambiente
- Reportes de incidentes Ambientales.
- Informes de detección y corrección de factores de riesgo Ambiental.

### **Pruebas:**

- Conocimientos de procedimientos y normas Medio Ambientales.
- Simulaciones o estudios de caso para probar la aplicación correcta de procedimientos y normas ISO 9001:2000.

### **Testimonios:**

- Certificados de cursos de capacitación sobre la función descrita.
- Evaluaciones de observación de conductas de pares y jefe directo.
- Testimonio escrito de especialista en Gestión del Medio Ambiente.

## **Lista de Conocimientos y Conductas**

### **Conocimientos:**

Los siguientes conocimientos son inherentes a la competencia descrita en esta unidad. La adquisición de este conocimiento no garantiza la competencia, pero forma parte del estado de competencia del candidato. Esta información está orientada a ayudar a candidatos y capacitadores:

### **Saber leer, escribir y calcular:**

- Leer y escribir procedimientos y normas.
- Contar, calcular y tabular variables.

### **Conocer procedimientos de:**

- Gestión Medio Ambiental.
- Emergencia Ambiental.

### **Tener conocimientos en:**

- Normativas ISO Familia 9000
- Metodologías de investigación de incidentes Ambientales.
- Técnicas de medición y análisis de variables.
- Auditoria ISO 9001:2000
- Sistemas y programas propios de la empresa, que se aplican en su área de trabajo.

## **Lista de Conocimientos y Conductas**

### **Conductas:**

La siguiente información clarifica y explica las conductas enumeradas en los criterios de desempeño. El candidato debe ser capaz de mantener consistentemente las siguientes conductas:

- (1.1) Los procesos de la Unidad son planificados **correctamente** significa que se organiza y gestiona el trabajo según las normativas ambientales vigentes.
- (1.2) Supervisar **permanentemente** significa que en todo momento y lugar se mantiene la preocupación de vigilar e inspeccionar el correcto desempeño y conductas de los trabajadores, de acuerdo a los procedimientos y normas ISO 9001: 2000 vigentes en la empresa.
- (1.3) Examinar el conocimiento y comprensión de los procedimientos y normas Medio Ambientales **frecuentemente** significa que cada cierto tiempo y con regularidad se realizan, pruebas simples o complejas según las necesidades, para garantizar los conocimientos de gestión del Medio Ambiente.
- (1.4) Verificar **regularmente y de modo personal** significa que directamente en el lugar de trabajo, sin delegar y recurrentemente se observan e inspeccionan el cumplimiento de procedimientos y normas Medios Ambientales. Cuando estos no se cumplen se actúa reiteradamente.
- (1.5) Revisar las condiciones del lugar de trabajo **frecuente y minuciosamente** significa que cada cierto tiempo y con regularidad se examinan e inspeccionan en detalle el lugar, los equipos y las condiciones Ambientales de la Unidad con el fin de detectar factores de riesgo Ambiental.
- (1.6) Comunicar y aplicar los sistemas de control de riesgo Ambiental **rigurosamente** significa que se consideran todas las variables para garantizar que las decisiones Ambientales son conocidas por todos y se ejecutan todas las acciones que garanticen su cumplimiento.
- (1.7) Recordar y ensayar los procedimientos de reacción ante emergencias Ambientales **frecuentemente** significa que cada cierto tiempo y con regularidad se realizan

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

prácticas con el propósito mantener una preparación actualizada de las personas.

- (1.8) Difundir y aplicar las estadísticas, informes y recomendaciones **rigurosamente** significa que se consideran todas las variables para garantizar que todas las personas conocen la información relativa a la gestión Medio Ambiental y siguen estrictamente las instrucciones emanadas de los documentos.
- (2.1) Informar y registrar los Incidentes Ambientales ocurridos **cabalmente** significa que toda situación que ocurra en la operación y que corresponda a un incidente Ambiental es total y completamente comunicada, sin ocultar información.
- (2.2) Investigar los incidentes Ambientales **metódicamente** significa que realiza el proceso siguiendo estricta y cuidadosamente los pasos del procedimiento de investigación.
- (2.3) Aplicar decisiones correctivas y preventivas **resueltamente** significa que ellas son llevadas a cabo el momento y lugar indicado sobreponiendo dificultades, presiones o intereses contrarios.

## **V. LINEAMIENTOS PARA LA FORMACIÓN**

Como podemos observar en las competencias antes descritas, se desprenden de las mismas lineamientos para la formación del cargo Monitor Integral. Considerando los temas pertinentes para la ejecución del cargo, se debe considerar las listas de conocimientos y conductas esperadas enunciadas en cada UCL descrita.

Temas fundamentales presentes en las UCLs identificadas encontramos:

- Leer y escribir procedimientos, informes
- Uso básico del computador.
- Calcular distribuciones de tiempo, datos y aplicar formulas estadísticas básicas.
- Calcular datos de tablas e interpretar gráficos.
- Contar, calcular y tabular variables.
- Fijación de objetivos, metas y estándares de desempeño de la empresa.
- Técnicas de planificación y administración del tiempo personal
- Manejo de información administrativa de personas.
- Procedimientos y normas de supervisión.
- Técnicas y herramientas para la supervisión de personas.
- Técnicas y herramientas para incrementar las conductas seguras y de calidad de personas.
- Conocer procedimientos y técnicas de Evaluación de desempeño o conductas, Sistema de desarrollo de competencias y Capacitación.
- Técnicas y herramientas de entrenamiento en el puesto de trabajo.
- Auditoria de insumos, procesos y productos / servicios.
- Programas de mejoramiento de la empresa.
- Técnicas y herramientas de calidad.
- Programas de mejoramiento de la empresa.
- Técnicas y herramientas de planificación y administración de proyectos.
- Conocer procedimientos de Seguridad y Emergencia.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

- Tener conocimientos en Normativas de Seguridad (OHSAS, y SG S & SO)
- Metodologías de investigación de incidentes.
- Técnicas de medición y análisis de variables.
- Auditoria Normativas de Sistema Gestión de Seguridad.
- Gestión Medio Ambiental y Emergencia Ambiental.
- Tener conocimientos en Normativas ISO Familia 9000
- Metodologías de investigación de incidentes Ambientales.
- Técnicas de medición y análisis de variables.
- Auditoria ISO 9001:2000

Entre otros temas relevantes para el desempeño de las funciones del cargo.

La manera de desarrollar estos temas, es a través de la construcción de mallas curriculares para el cargo, el cual debe contener temas contingentes a las competencias asociadas a dicho cargo. No obstante ese es **tema para una investigación futura.**

Un Malla Curricular que responda a las competencias identificadas, debería temas contingentes al cargo **Monitor Integral.** Un ejemplo tentativo de malla para el cargo en cuestión sería como el que se muestra a continuación:

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

<b>MALLA GESTION DE SEGURIDAD</b>	
<b>1</b>	<b>Introducción a la Seguridad</b>
1.1	Introducción (Historia / Pasado y Presente / Estadística)
1.1	Su Aplicación en la Industria (Relación con las Nuevas Tecnologías)
1.2	Programas de Seguridad
1.3	Mutualidad (Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales)
1.4	Elementos de Protección Personal
1.5	Política de Seguridad y Salud Ocupacional
1.6	Estadísticas
<b>2</b>	<b>Generación de Documentos de Seguridad en el Trabajo</b>
2.1	Tipos de Documentos (Procedimientos, Reglamentos, Normas, Registros)
2.3	Como Operan los Documentos (Generación, Aprobación, Puesta en Funcionamiento, Disponibilidad y Resguardo)
<b>3</b>	<b>Higiene Industrial y Salud Ocupacional</b>
3.1	Conceptos Fundamentales (Generalidades de las Sustancias Peligrosas, Evaluación y Mediciones)
3.2	Riesgos Físico / Químicos / Radiactivos (Clasificación, Normativas Legales)
3.3	Programas de Vigilancia Médica (La historia ocupacional y Evaluaciones Medicas)
3.4	Dispositivos de Seguridad
<b>4</b>	<b>Procedimientos de Emergencia y Contingencia</b>
4.1	Que son las Emergencias y las Contingencias
4.1	Plan de Emergencia
4.1	Plan de Contingencia
4.2	Simulacros
4.2	Brigada de Rescate (Funcionamiento del Sistema y Dispositivos de Seguridad)
<b>5</b>	<b>Control de Incendios</b>
5.1	Teoría del Fuego
5.1	Normativas
5.2	Dispositivos de Seguridad y los Sistemas de Control del Fuego
5.3	Ataque del Fuego (Extintores/Equipos/Materiales)

De la misma forma se pueden desarrollar Mallas en otros temas relevantes como gestión de la Calidad y Medio Ambiente, lo cual requiere ayuda de expertos en el tema, basándose en los lineamientos de las competencias identificadas.



## **VI. CONCLUSIONES**

Dentro de un Modelo de Desarrollo basado en competencias, la identificación de competencias para un cargo constituye un intento por conjugar los intereses de las personas y los de la organización a que pertenecen. En el caso de Codelco Chile, este objetivo se ha expresado a través de la Alianza Estratégica, en la cual se pretende sumar fuerzas para sacar adelante el proyecto común de empresa, en un proceso ampliamente participativo, que permita a CODELCO convertirse en empresa líder en competitividad en la industria del cobre, modelo internacional en motivación y potenciamiento de las personas, relaciones laborales y protección del medio ambiente; integrando los proyectos personales con el proyecto común de empresa, compatibilizando la calidad de vida en el trabajo y los resultados de la Corporación.

CODELCO se ha planteado un gran desafío, el duplicar el valor de la empresa para el año 2006. Esta gran meta lleva a la organización a mejorar y optimizar sus procesos productivos con el fin de minimizar sus costos y maximizar sus ganancias. Lo anterior está en directa relación con la inversión en adquisición de nuevas y modernas tecnologías, así como también desarrollar las capacidades de los trabajadores y de la organización humana, y de tal modo minimizar el tiempo de asimilación del cambio, reflejado en la disminución de los reprocesos y de pérdidas, el control de aspectos críticos del proceso desde el punto de vista del negocio, el medio ambiente y la prevención de riesgos; para ello se utilizan técnicas de mejoramiento continuo que se encuentran orientadas a alcanzar la excelencia en la operación.

El concepto de excelencia operacional está integrando todas aquellas funciones que permiten resguardar la realización de un trabajo técnicamente bien desarrollado, que cuida y respeta las normas medio-ambientales, en el que el trabajador no arriesga su integridad física y el trabajo es realizado superando el presupuesto de tiempo y recursos asignados para la actividad encomendada.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

Con la descripción de competencias laborales efectuada en esta investigación, se ha insertado el cargo de **Monitor Integral** al modelo de competencias laborales vigentes en Codelco. Como aporte del inventario de competencias descritos, ahora es posible orientar el entrenamiento de los monitores, establecer funciones y lineamientos para una buena práctica de los sujetos en el cargo y a la vez hacerlos partícipes de este proyecto común de empresa y de los objetivos corporativos, lo cual implica el acercamiento e involucramiento del trabajador a la estrategia organizacional.

En este contexto, la intervención en los procesos de enseñanza-aprendizaje se dirige a la estructuración de un sistema que facilite la adquisición de conocimientos y su aplicación en el trabajo.

En el presente estudio fueron descritos los conceptos básicos a partir de los cuales se construirá en la fundición, un sistema de formación para Monitores Integrales. Para lograr este objetivo, es necesario poner a disposición de los individuos todo el conocimiento sobre los temas de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente, de forma tal que la dinámica del desarrollo de competencias tenga siempre un respaldo técnico que oriente las acciones formativas.

Las Competencias Laborales, al indicar lo que cada trabajador debe saber hacer mediante una descripción de resultados esperados, circunscriben los procesos de aprendizaje a las necesidades organizacionales concretas, incorporándose a la visión personal del individuo.

Las posibilidades de éxito de la inserción del cargo **Monitor Integral** al modelo de gestión por competencias se encuentra dentro del marco de un proceso de cambio de la cultura organizacional, del trabajador, y por ende, del aprendizaje personal y organizacional.

Con la descripción e integración del cargo Monitor Integral al modelo de competencias, se podrá esperar una mejoría en la “calidad Integral”, ya que la labor de los monitores puede llegar a ser un gran impulsor para el desarrollo productivo y el aumento de la calidad de los procesos y de los productos, lo que en definitiva beneficiará a todos.

### **6.1 Temas que debe manejar un Monitor Integral**

A modo de conclusión, se puede mencionar que un Monitor integral, basándose en la descripción de cargo confeccionada, debe conocer los siguientes temas:

- Gestionar el Propio Desempeño
- Supervisar el Desempeño de los procesos Según Parámetros de la Calidad Integral
- Desarrollar a las Personas
- Gestionar la Calidad
- Gestionar la Seguridad
- Gestionar el Medio Ambiente

De esta manera podemos Seleccionar a personal que cumpla con dichos criterios, determinar brechas, planificar capacitación, evaluar el desempeño, facultar un sistema de premiación.

### **6.2 Aportes de la Descripción de Cargos Bajo el Modelo de Competencias**

#### **1. Claridad de Funciones:**

Describir un cargo bajo el modelo de competencias, implica un minucioso trabajo de recopilación y sistematización de información. De esta forma, como en esta experiencia, se obtiene como resultado una detallada y clara descripción de actividades, que no da cabida a ambigüedades en cuanto a lo que un trabajador debe o no hacer. Además permite establecer metas específicas y claras para las funciones de dicho cargo, facilita la evaluación del desempeño de los trabajadores a través de la especificación de criterios

de desempeño, y en general contribuye a un mejor funcionamiento de todo el sistema de Recursos Humanos.

## **2. Aporte para la Planificación y Procesos de Formación.**

Por otra parte esta experiencia permitió o esta permitiendo levantar mallas de formación para los sujetos que desempeñan las actividades del cargo, de una manera más específica, expedita y guiada. En conclusión, con este modelo se consigue favorecer la formación de los sujetos, ya que, basándose en la descripción de competencias, se orienta directamente a todas y cada una de las funciones implicadas, incluyendo criterios específicos que orientan un buen desempeño de las funciones, lo que a la vez permite evaluar y realimentar el proceso de formación de forma más objetiva, porque se está apuntando a criterios y metas establecidas previamente en la descripción de la competencia.

## **3. Aportes para la Organización y quienes la componen:**

Esta herramienta por si sola no es índice de éxito, debe estar inmersa en un modelo de Gestión basado en Competencias. Este modelo en la fundición ha aportado grandes avances en cuanto a calidad de procesos, imagen empresarial y satisfacción laboral en los trabajadores. En este último punto, los sujetos se sienten reconocidos y, a la vez, revaloran el entrenamiento como una real herramienta de aprendizaje y superación. Específicamente, la gestión de la Calidad, Seguridad y Medio Ambiente, bajo el modelo de competencia permite organizar, controlar y monitorear el trabajo bajo estrictos parámetros de calidad y seguridad, lo que ha impactado en la disminución de la accidentabilidad, en un mejor aprovechamiento de los recursos y en una mejora en la producción, todo esto cuidando el entorno ambiental, que es el propio hábitat de quienes trabajan en la institución.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

Éstos 3 aportes específicos de la Gestión por competencia y por consiguiente, la descripción de cargos bajo ese modelo, permite validar el modelo como un buen instrumento de gestión, comparativamente al tradicional modelo de Recursos Humanos.

El presente estudio podría constituirse en un documento guía que pueda ser continuado por futuras experiencias de Desarrollo de Competencias en monitores de calidad, seguridad y medio ambiente, que se lleven a cabo, tanto en la fundición Caletones como en Codelco o cualquier otra empresa o institución de cualquier índole, que pretenda desarrollar y adherirse a políticas y normas de seguridad, calidad y medio ambiente; mejorar procesos productivos y situarse en una parte destacada del actual competitivo escenario empresarial global.

Para ello, es necesario organizar una metodología de aprendizaje coherente con las competencias identificadas, que responda a las verdaderas necesidades de la empresa y que sea un input de los procesos productivos, mejorando la gestión en temas de calidad, seguridad y medio ambiente.

Como se mencionó antes, cabe destacar que cualquier escenario puede implementar un modelo de competencias. Una microempresa, una gran empresa, un colegio, una universidad, un municipio, una ciudad, un país.

Actualmente ya se ha comenzado a implementar este modelo en diferentes escenarios de nuestro país, y suena fuerte como modelo para la educación. Considerando los actuales problemas en la educación de nuestro país, es posible pensar que este modelo puede beneficiar la formación aplicándolo como ya se ha estado haciendo en universidades e Institutos Profesionales. No obstante, hay que considerar que se trata de escenarios totalmente diferentes al empresarial, por lo cual se debe -a mi parecer- hacer una evaluación del contexto educacional, plantear correctamente los objetivos de la educación y evaluar de qué manera se llevará a cabo la consecución de dichas metas.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

No olvidemos que la descripción de competencias, es un instrumento basado en funciones y actividades con un estilo exageradamente concreto que si bien ha servido para el ámbito empresarial, sin embargo, en formación profesional y educación, podría subvalorar el desarrollo de otras capacidades que no se dan en el mero entrenamiento de competencias, sino en los espacios de reflexión y de pensamiento común y reflexivo que hoy aún posee el actual modelo educacional.

## **VII. BIBLIOGRAFÍA**

- ⌘ **Top Consultores S. A.**, Manual de desarrollo de Competencias para la Gestión Participativa. Santiago Chile 2001.
- ⌘ **Roberto Pinto**, Planeación estratégica de Capacitación Empresarial, Editorial Mc Graw Hill. España 2000
- ⌘ **M<sup>a</sup> Alicia Peredo**, Artículo de Formación de Formadores. [www.geopolis.com](http://www.geopolis.com)
- ⌘ **CIMM, Educación & Gestión Tecnológica**. “Competencias Laborales y Desarrollo de Carrera”, Manual Curso para Codelco Norte. Rancagua 2001
- ⌘ **Levy-Leboyer, C.**,1997, Gestión de las Competencias, Barcelona: Edit. Gestión 2000
- ⌘ **Cinterfor OIT**, Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación.
- ⌘ **Competence at Work: models for superior performance**, 1993
- ⌘ **Swiering – Wierdsma**, “La organización que aprende”, 1995
- ⌘ **U de la Serena**, “Competencias Laborales, un instrumento de competitividad para la economía global”, 2003
- ⌘ **Boletín Cinterfor OIT**, Mayo –Agosto 2000
- ⌘ **Brunner, JJ** Hacia Una Estrategia de Desarrollo basada en Competencias Tecnológicas, 2002.

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

- ⌘ **Hitt; Ireland; Hoskinsson:** Administración Estratégica: competitividad y conceptos de globalización, 1999.
- ⌘ **D. Leonard-Bartor; H.K. Bowen; K.B. Clark; C.A. Holloway; S.C. Wheelright:** How to integrate work and deepen expertise, 1994.
- ⌘ **Grantt** “El análisis de recursos y capacidades de la empresa se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación estratégica de la empresa” en: [www.gestiondelconocimiento/conceptos\\_recursosycapacidades.htm](http://www.gestiondelconocimiento/conceptos_recursosycapacidades.htm)
- ⌘ **Mertens L.,** La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional OEI 2000
- ⌘ **Spencer, Jr McClelland & Spencer,** 1994
- ⌘ Documento elaborado por Cinterfor OIT; ¿Qué es el Análisis Funcional?, 2004
- ⌘ **Vargas Fernando,** “Las 40 preguntas más frecuentes sobre la Competencia Laboral” .CinterforOIT,1999.
- ⌘ **Maturana Humberto,** “Formación humana y capacitación”, 3° Edición 2001
- ⌘ Biblioteca GRAC, Intranet Corporación Codelco
- ⌘ Material de Apoyo Normas ISO CIMM Educación y Gestión
- ⌘ “Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad” Documento: **ISO/TC 176/SC 2/N 544R** Mayo 2001© ISO
- ⌘ Selección y uso de la tercera edición de las normas ISO 9000. Documento **ISO/TC 176/N 613.** Octubre 2000 ISO
- ⌘ **ISO 14001,** Guía para uso de Norma Técnica Colombiana, 2000.



*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

⌘ **Norma Técnica Colombiana** NTC 18001, Sistema de gestión de Seguridad y Salud Ocupacional. 2004, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Bogotá.

⌘ Durkheim, Nicolás Luhmann y Talcott Parsons en [www.monografias.com/trabajos12](http://www.monografias.com/trabajos12)

*“Identificación de Competencias y su implicancia en los procesos de formación para el cargo  
“Monitor Integral” en una empresa de la gran minería”*

## *VIII. Anexo*

# MAPA FUNCIONAL DEL PROCESO DE ANÁLISIS

## PARA EL CARGO MONITOR INTEGRAL

