

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
SEDE VIÑA DEL MAR - JOSÉ MIGUEL CARRERA

PLAN DE MEJORAMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES PARA
SUPERVISORES DE EMPRESAS CONTRATISTAS DE NESTLÉ S.A. MAIPÚ

Trabajo de Titulación para optar al Título
Profesional de INGENIERA EN PREVENCIÓN
DE RIESGOS LABORALES Y
AMBIENTALES.

Alumna:

Srta. Nicol Ester Gianti Alvares

Profesor Guía:

Ing. Enrique Calderón Carmona

2018

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia, quiero expresar mi gratitud al profesor guía Don Enrique Calderón Carmona, por su gran disponibilidad de tiempo invertido para el desarrollo y corrección del presente trabajo, por su trato cordial y ameno, por su orientación y atención a todas mis consultas.

Asimismo, agradezco al jefe de la empresa 3CE, Don Daniel Montoya por su disposición ante las actividades implementadas, lo cual, no se hubieran podido llevar a cabo.

Quiero agradecer a todos los jefes, supervisores y trabajadores de empresas contratistas de Nestlé, que participaron de forma activa ante todas las actividades implementadas, mediante un ambiente laboral agradable, facilitando la comunicación efectiva de forma particular con cada uno de ellos.

Especialmente a mi tía materna Orieta Alvares y a mi abuelita Ester Vidal por cuidar de mi hijo en mi ausencia, a mi padre Cristian Gianti y a mi madre Mónica Alvares, les doy las gracias por todo el apoyo brindado, por la paciencia, comprensión y solidaridad con este trabajo, por el tiempo que me han concedido, ya que con su apoyo nunca hubiera podido terminar.

RESUMEN EJECUTIVO

La finalidad de este trabajo es encontrar el mejor diseño para un plan de capacitación de competencias laborales a supervisores de empresas contratistas de Nestlé, con el objetivo de desarrollar a los colaboradores, aumentando su calidad, mejorar su desempeño y de esta forma, adquirir una mayor competitividad de la empresa, al ser la cara visible frente a los requerimientos de la empresa mandante.

Inicialmente se realizará un análisis de perfiles de cargo de distintos supervisores, mediante de la información contenida en la Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, posteriormente se lleva a cabo la metodología 360 para obtener distintas perspectivas de las personas que trabajan en forma directa con el supervisor.

A partir de las actividades anteriormente descritas, se encuentra la necesidad de mejorar a los supervisores tanto en conocimientos como en habilidades conductuales, para esto, se realizan dos etapas, en primera instancia, se implementa una capacitación a cerca de cuerpo legal chileno, a través de diapositivas con material resumido en esquemas, además de una evaluación antes y después de ésta, para evidenciar lo aprendido.

En la segunda etapa, se utiliza una metodología de tipo coaching, definido como un proceso de mejora guiado con una actividad personalizada, de tipo mixta, que incluye un programa diseñado para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, conjugando actividades de grupo y sesiones individuales de seguimiento incluidas en el propio plan de acción. (Escobar 2005).

Los resultados obtenidos demuestran el desempeño de cada supervisor, tanto positivo como negativo, demostrando un promedio de 13% en aumento de aprendizaje por medio de evaluaciones de conocimiento, dando la oportunidad al colaborador de crear metas personales y mejorar la calidad de su labor. Mediante encuestas de opinión acerca de las actividades realizadas, se obtuvo un alto grado de satisfacción por parte de los supervisores.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

SIGLA Y SIMBOLOGÍA

SIGLAS

SIMBOLOGÍA

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

FUNDAMENTACIÓN

ALCANCE

METODOLOGÍA

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS DE CAPACITACIÓN

1.1. CASO 1: DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA REALIZAR CAPACITACIONES TRIBUTARIAS DIRIGIDAS A PERSONAS NATURALES Y MICROEMPRESAS DEL CANTÓN DAULE-ECUADOR

1.1.1. Objetivos de la investigación del caso n°1

1.1.2. Toma de decisiones

1.1.3. Estructura general de la propuesta

1.1.4. Desarrollo de las estrategias a seguir

1.1.5. Análisis crítico del caso n°1

1.2. CASO 2: PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO EDUCATIVO INTEGRAL PARA CAPACITACIONES CORPORATIVAS

1.2.1. Actores de la capacitación

1.2.2. Objetivos

1.2.3. Competencias y perfiles

1.2.4. Temáticas de la capacitación

1.2.5. Metodología de las capacitaciones

1.2.6. Público objetivo y expectativas de las capacitaciones

1.2.7. Capacitaciones y usos de medios tecnológicos

1.2.8. Relación universidad, empresa y servicios de capacitación

1.2.9. Propuesta de capacitación corporativa del caso n°2

1.2.10. Conclusiones

1.2.11. Análisis Crítico del caso n°2

1.3. CASO N°3: UNA EXPERIENCIA DE COACHING EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

1.3.1. Descripción de la experiencia

1.3.2. Análisis crítico del caso n°3

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LOS REQUERIMIENTOS EN COMPETENCIAS LABORALES

2.1. ANÁLISIS DE COMPETENCIAS LABORALES

2.1.1. Elaboración de perfil de cargos según Sistema de Certificación de Competencias Laborales

2.1.2. Análisis de entrevistas a jefes de empresas contratistas

2.1.3. Entrevistas a Supervisores

2.1.4. Encuestas a trabajadores de empresas contratistas

2.1.5. Observaciones en terreno

2.2. ANÁLISIS POR EVALUACIONES A CADA EMPRESA

2.2.1. Resultados del diagnóstico

CAPÍTULO 3: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES

3.1. DISEÑO DE LA PRIMERA ETAPA DE CAPACITACIÓN

3.1.1. Diseño de diapositivas

3.1.2. Diseño de herramienta de evaluación

3.1.3. Diseño de un documento informativo

3.1.4. Diseño de documentación de registro

3.1.5. Estrategias de capacitación

3.2. DISEÑO DE LA SEGUNDA ETAPA DE CAPACITACIÓN

3.2.1. Objetivos específicos

3.2.2. Desarrollo de la segunda etapa de capacitación

3.3. IMPLEMENTACIÓN DE LAS CAPACITACIONES

3.4. EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN

3.4.1. Supervisor NEOSEC

3.4.2. Jefe SIMMELEC

3.4.3. Supervisor SIMMELEC

3.4.4. Supervisor DM

3.4.5. Supervisor SERCONG

3.5. INTERACCIÓN CON LOS PARTICIPANTES

3.6. RESULTADOS DE LA SEGUNDA ETAPA DE CAPACITACIÓN

3.6.1. Respuestas a las problemáticas encontradas

3.7. APLICACIÓN SUSESO-ISTAS 21 VERSIÓN BREVE

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE UN NUEVO PLAN DE CAPACITACIÓN

4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1.1. Encuestas de opinión de las capacitaciones ya implementadas

4.2. NUEVO PLAN DE CAPACITACIÓN

4.2.1. Temas de cada etapa de capacitación:

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA A JEFES DE EMPRESAS CONTRATISTAS

ANEXO 2: ENTREVISTAS A SUPERVISORES DE EMPRESAS CONTRATISTAS

ANEXO 3: ENCUESTA A TRABAJADORES

ANEXO 4: REGISTRO DE ENTREGA DE RESULTADOS A JEFES DE EMPRESAS CONTRATISTAS

ANEXO 5: REGISTRO DE ENTREGA DE RESULTADOS A SUPERVISORES DE EMPRESAS CONTRATISTAS

ANEXO 6: EXTRACTO DE OBSERVACIONES EN TERRENO

ANEXO 7: EVALUACIÓN REALIZADA POR SUPERVISORES DE EMPRESAS CONTRATISTAS

ANEXO 8: EXTRACTO DE CAPACITACIÓN IMPRESA

ANEXO 9: REGISTRO DE ASISTENCIA A PRIMERA ETAPA DE CAPACITACIÓN

ANEXO 10: REGISTRO DE ENTREGA DE DOCUMENTO IMPRESO

ANEXO 11: REGISTRO DE ASISTENCIA A SEGUNDA ETAPA DE CAPACITACIÓN

ANEXO 12: AUTORIZACIÓN PARA GRABACIÓN DE CONTENIDO AUDIOVISUAL

ANEXO 13: APLICACIÓN DE SEGUNDA ETAPA DE CAPACITACIÓN

ANEXO 14: APLICACIÓN CUESTIONARIO SUSESO/ISTAS 21 VERSIÓN BREVE

ANEXO 15: OPINIONES ACERCA DE LA PRIMERA ETAPA DE CAPACITACIÓN REALIZADA

ÍNDICE DE FIGURAS

[Figura 1-1. Diagrama de un modelo educativo para capacitaciones corporativas.](#)

[Figura 2-1. Observación en terreno sector Champaña, Planta galleta](#)

[Figura 2-2. Evidencia de realización de observación en terreno a supervisor de la empresa contratista SIMMELEC](#)

[Figura 2-3. Observación en terreno a supervisor de empresa contratista HECPA.](#)

[Figura 2-4. Observación en terreno a supervisor de empresa contratista DM](#)

[Figura 2-5. Observación en terreno a supervisor de empresa contratista FAMOS](#)

[Figura 3-1. Implementación de primera etapa de capacitación en oficina de empresa 3CE](#)

[Figura 3-2. Implementación de primera etapa en oficina de empresa 3CE](#)

[Figura 3-3. Implementación de segunda etapa en oficina de empresa 3CE](#)

ÍNDICE DE TABLAS

[Tabla 2-1. Unidades de competencia](#)

[Tabla 2-2. Contextos de Competencia](#)

[Tabla 2-3. Actividades Clave](#)

[Tabla 2-4. Competencias Conductuales](#)

[Tabla 2-5. Valoración de competencias según jefes de empresas contratistas](#)

[Tabla 2-6. Nomenclatura para rango de notas](#)

[Tabla 2-7. Resultado de encuestas realizadas a trabajadores de empresa FAMOS](#)

[Tabla 2-8. Resultado de encuestas realizadas a trabajadores de empresa DM](#)

[Tabla 2-9. Resultado de encuestas realizadas a trabajadores de empresa ALTERC](#)

[Tabla 2-10. Resultado de encuestas realizadas a trabajadores de empresa SIMMELEC](#)

[Tabla 2-11. Resultado de encuestas realizadas a trabajadores de empresa NEOSEC](#)

[Tabla 2-12. Resultado de encuestas realizadas a trabajadores de empresa HECPA](#)

[Tabla 3-1. Resultados de evaluaciones realizadas a supervisores](#)

[Tabla 3-2. Simbología de resultados de las evaluaciones realizadas a supervisores](#)

[Tabla 3-3. Resultado de evaluaciones realizadas a supervisor de empresa NEOSEC](#)

[Tabla 3-4. Resultado de evaluaciones realizadas a jefe de empresa SIMMELEC](#)

[Tabla 3-5. Resultado de evaluaciones realizadas a supervisor de empresa SIMMELEC](#)

[Tabla 3-6. Resultado de evaluaciones realizadas a supervisor de empresa DM](#)

[Tabla 3-7. Resultado de evaluaciones realizadas a supervisor de empresa SERCONG](#)

[Tabla 3-8. Dimensiones de riesgos psicosociales en el trabajo](#)

[Tabla 3-9. Resultados de aplicación SUSESO/ISTAS 21 Versión Breve](#)

[Tabla 3-10. Porcentajes por dimensión de riesgos psicosociales en supervisores](#)

[Tabla 4-1. Cronograma del nuevo plan de capacitación](#)

ÍNDICE DE GRÁFICOS

[Gráfico 2-1. Promedio de notas finales para cada competencia, según encuestas realizadas a trabajadores de empresa FAMOS](#)

[Gráfico 2-2. Promedio de notas finales para cada competencia, según encuestas realizadas a trabajadores de empresa DM](#)

[Gráfico 2-3. Promedio de notas finales para cada competencia, según encuestas realizadas a trabajadores de empresa ALTERC](#)

[Gráfico 2-4. Promedio de notas finales para cada competencia, según encuestas realizadas a trabajadores de empresa SIMMELEC](#)

[Gráfico 2-5. Promedio de notas finales para cada competencia, según encuestas realizadas a trabajadores de empresa NEOSEC](#)

[Gráfico 2-6. Promedio de notas finales para cada competencia, según encuestas realizadas a trabajadores de empresa HECPA](#)

[Gráfico 3-1. Prevalencia de los trabajadores en cada nivel de riesgo](#)

SIGLA Y SIMBOLOGÍA

SIGLAS

ALTERC	: Soc. Aislaciones Térmicas Cataldo y Berrios L.T.D.A.
ASA	: Amigos Salvando Amigos
DFL	: Decreto Fuerza de Ley
DM	: Daniel Medina H. Mantenición y Montaje Eléctrico E.I.R.L.
EPP	: Elementos de Protección Personal
FAMOS	: Empresa de Fabricación, Montajes y Servicios L.T.D.A.
HECPA	: SOC. Héctor Parada y CIA L.T.D.A.
ISTAS	: Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud
IVA	: Impuesto sobre el Valor Añadido
LOTO	: Lock Out-Tag Out
NEOSEC	: Servicios de Electricidad Control e Instrumentación NEOSEC L.T.D.A.
RRHH	: Recursos Humanos
RUC	: Registro Único de Contribuyentes
S.A.	: Sociedad Anónima
SHE	: Safety and Healt Enviroment
SIMMELEC	: Servicios Integrales de Mantenición y Montaje Eléctrico L.T.D.A.
SERCONG	: Servicios y Construcciones Gallardo L.T.D.A.
SRI	: Servicio de Rentas Internas
SUSESO	: Superintendencia de Seguridad Social
TICS	: Tecnologías de la Información y la Comunicación
TMERT	: Trastorno Musculoesqueléticos Relacionados al Trabajo

SIMBOLOGÍA

N°	: Número
h	: Hora

INTRODUCCIÓN

A partir de mediados de los años ochenta se ha ido produciendo un cambio en el modo de considerar a las personas en las organizaciones, pasándose de un enfoque de personal, a un enfoque de recursos humanos. Este cambio se concreta conceptualmente en que las personas han pasado de ser vistas como un gasto que es necesario minimizar, a ser entendidas como el principal recurso con que cuenta la empresa y que, por tanto, es preciso optimizar para que aporte todo su potencial al desarrollo de la misma Gil Flores, J. (2007).

Entendiendo de este modo las competencias, la evaluación de las personas no se habrá de apoyar exclusivamente en los exámenes y test psicométricos, característicos del enfoque tradicional, sino que es necesario el recurso a técnicas que toman en consideración las experiencias laborales y los comportamientos exhibidos en el desempeño de un puesto de trabajo.

Por esta razón, es importante considerar, para la formación de un supervisor, las cualidades que posee frente al desempeño del trabajo y su experiencia en el área, a partir de este punto analizar las debilidades que se presentan.

Luego de analizada esta información se consideran las capacitaciones como el recurso óptimo para lograr objetivos principales, ya que las acciones de este proceso están dirigidas al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos, potenciar habilidades, incrementar conocimientos, cambiar actitudes y desarrollar al individuo. Para finalmente generar procesos de cambio cumpliendo con las metas de la organización (Reynoso Castillo, C. 2007).

De esta forma, adquiriendo un retrato de las competencias laborales requeridas por supervisores, se crean capacitaciones enfocadas exclusivamente a objetivos específicos. “Aunque la capacitación o el entrenamiento auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades” (Werther Jr. y Davis, 1998, p. 208).

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de Mejoramiento de Competencias Laborales a Supervisores de Empresas Contratistas de Nestlé Chile S.A. Planta Maipú

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar diferentes experiencias de diseño y aplicación de capacitaciones aplicadas al trabajo
- Elaborar un diagnóstico enfocado en los requerimientos de competencias laborales de los supervisores de la organización.
- Implementar un proceso de capacitación enfocado en los requerimientos determinados durante el diagnóstico.
- Elaborar la propuesta definitiva de capacitación mediante la evaluación de los resultados de la capacitación implementada

FUNDAMENTACIÓN

Nestlé, una de las empresas alimenticias más importante a nivel mundial, requiere de empresas contratistas, proveedores de no más de 20 trabajadores, para construcción, montaje y mantención de las líneas productivas con el objetivo de mantener o mejorar la calidad e inocuidad de sus alimentos.

Para ese fin, los jefes de empresas contratistas necesitan de supervisores que tengan las herramientas necesarias para guiar a sus trabajadores y cumplir con las demandas requeridas por Nestlé, responsables de entregar servicios de calidad a la empresa mandante, de esta manera, el supervisor debe ser un trabajador que realiza las labores que se le encomiendan sin problemas, con una actitud proactiva y responsable.

De esta forma, los jefes de empresas contratistas seleccionan al trabajador que más se acerca al perfil descrito, sin tomar en consideración los conocimientos primordiales para representarlos y las actividades esenciales para potenciar las habilidades conductuales exigidas por el cargo.

Por esta razón, se confeccionarán capacitaciones enfocadas en estos ámbitos, con la finalidad de impulsar a la empresa tanto en conocimientos y las formas de desempeño, para empoderar su accionar frente a las problemáticas que se enfrentan de forma diaria, controlar anticipadamente situaciones que podrían convertirse en demanda de parte de un trabajador o problemas con Empresa Principal Nestlé, ayudando al empleador a ser considerado como una empresa comprometida no solo con sus intereses, sino también con los trabajadores, aumentando su competitividad.

ALCANCE

El presente estudio se llevará a cabo en la Empresa Mandante Nestlé Chile S.A. Planta Maipú, ubicado en Camino a Melipilla #15.300 en la Comuna de Maipú, en la Región Metropolitana de Santiago, Chile.

Dentro de las dependencias de esta empresa, se realizarán actividades en conjunto con cuatro empresas contratistas proveedoras de servicios como son SIMMELEC (Servicios Integrales de Mantenimiento y Montaje Eléctrico L.T.D.A.), NEOSEC (Servicios de Electricidad Control e Instrumentación NEOSEC L.T.D.A.), DM (Daniel Medina H. Mantenimiento y Montaje Eléctrico E.I.R.L.) y SERCONG (Servicios y Construcciones Gallardo L.T.D.A.).

Las personas involucradas en este estudio son los jefes, supervisores y trabajadores de estas empresas contratistas además de dos Prevencionistas de Nestlé, abarcando un universo de 60 personas aproximadamente.

El tiempo de ejecución de estas actividades comprenderá un periodo de 6 meses, considerando el diseño, la ejecución de las actividades para la confección final de un plan de mejoramiento de competencias laborales para supervisores de estas empresas contratistas.

No se considera la implementación de este plan de mejoramiento de competencias laborales en espera de su aplicación futura por parte de cada una de las empresas involucradas.

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo este proyecto en cuatro empresas contratistas que trabajan para Nestlé Chile S.A. Planta Maipú, se realizarán las siguientes actividades:

En primera instancia, se desarrollará una descripción de cargo, a través de un análisis de competencias laborales especificadas en el Servicio Nacional de Capacitación. A partir de esta información, se hará un listado de las principales competencias que deben poseer los supervisores.

Para una evaluación de competencias integral, se utilizará el método de evaluación 360°, significa cubrir todos los grados de un círculo que, simbólicamente, representa todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral (Jiménez Galán, Y., & González Ramírez, M., & Hernández Jaime, J. 2010). Para esto, se confeccionarán entrevistas y cuestionarios a las personas relacionadas directamente con el desempeño de cada uno de los supervisores siendo estos los jefes de cada empresa contratista y sus trabajadores.

Luego se elaborará una entrevista a cada supervisor, para dar a conocer sus experiencias, indicando situaciones a favor y en contra, su opinión acerca del cargo y sus propias oportunidades de mejora.

Seguidamente, se llevarán a cabo observaciones a los supervisores en terreno, con una duración de una jornada laboral de 8 horas, donde desempeñarán todo el trabajo que llevan a cabo durante el día.

Posterior a las observaciones en terreno, encuestas y entrevistas, se generará un informe plasmando todas las deficiencias encontradas, obteniendo la información necesaria para iniciar la creación de capacitaciones enfocadas al mejoramiento de estas falencias.

Para verificar la eficacia de estas capacitaciones, se realizará una evaluación antes (primera evaluación) y después de la exposición (segunda evaluación), ambas con el mismo contenido, plasmando de forma cuantitativa el porcentaje de conocimiento que adquirirán.

Finalmente, luego de implementadas todas las actividades anteriormente descritas, se elaborará un cuestionario de preguntas a cada uno de los participantes, para el mejoramiento del plan de capacitación del presente estudio.

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS DE CAPACITACIÓN

1. ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS DE CAPACITACIÓN

La globalización mueve a las empresas a enfocar su desarrollo en la gestión de recursos humanos, otorgándole un valor diferencial para destacar su talento, su potencial para la empresa y reconocer sus habilidades y competencias.

Estos proyectos contribuyen a mejorar la productividad a partir de la estandarización de los procesos, así como también la importancia del mismo para la reducción de costos de inversión en materia de formación de personal.

A continuación, se presenta un resumen de tres casos de capacitación, los cuales serán utilizados como referencia para el diseño de las actividades:

1.1. CASO 1: DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA REALIZAR CAPACITACIONES TRIBUTARIAS DIRIGIDAS A PERSONAS NATURALES Y MICROEMPRESAS DEL CANTÓN DAULE-ECUADOR

En primera instancia se selecciona este trabajo ya que expone estrategias para ser seleccionadas posteriormente para la realización de capacitaciones.

La finalidad de esta investigación es aumentar la cultura tributaria a los ciudadanos en la aceptación para pagar y declarar los impuestos de manera espontánea para el desembolso de estos, ya que los datos obtenidos indican que más del 50% de la evasión de impuestos y de las declaraciones erróneas, se deben a la falta de conocimientos sobre temas tributarios.

Primeramente, se exponen los antecedentes del problema para definirlo de forma particular, obteniendo las causas y efectos, ayudando a establecer el planteamiento del problema de investigación.

Luego se identifican los elementos teóricos para fundamentar legalmente el tema a investigar. Indicando el enfoque predominante del diseño de la investigación, la cual se determina el método de observación directa y de campo para la aplicación de una encuesta a la población de estudio para la recolección de datos. A través de esta encuesta, se pudo determinar la escasa cultura tributaria en los contribuyentes de Cantón Daule.

Se hace una interpretación de los datos obtenidos, comprobando la hipótesis aludiendo a que la evasión de impuestos responde al desconocimiento de los mismos. Finalmente, se plantea el diseño de estrategias para realizar capacitaciones tributarias en personas naturales y microempresas de Daule.

1.1.1. Objetivos de la investigación del caso n°1

1.1.1.1. Objetivo general

Identificar las falencias frecuentes del proceso de declaración de impuestos

Diseñar estrategias para realizar capacitaciones tributarias dirigidas a personas naturales y microempresas de Cantón Daule para cumplir eficientemente el pago de impuestos.

1.1.1.2. Objetivos específicos

- Establecer y examinar las causas y consecuencias por las cuales no existe una cultura tributaria.
- Reconocer los motivos de atraso de los contribuyentes en la declaración de impuestos.
- Diagnosticar el nivel de conocimientos acerca de las obligaciones tributarias de las personas naturales y microempresas
- Determinar el enfoque de la capacitación que requiere cada contribuyente de acuerdo a la actividad que realice.
- Recolectar datos que faciliten el diseño del plan estratégico.
- Plantear vías concretas para facilitar a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Un buen modelo de ello sería establecer capacitaciones continuas sobre información elemental de la tributación presentada en el formato más sencillo, entendible y menos técnico posible a fin de proporcionar una ayuda y guía a los contribuyentes.

El diseño de estrategias para realizar capacitaciones tributarias debe darse dentro de una zona específica que tenga una mayor acogida por parte de los contribuyentes, se debe motivar y a la vez incentivar a los contribuyentes para que de este modo ellos se interesen en el aprendizaje de temas tributarios es necesario llamar la atención por esto se recomienda la creación de la feria tributaria en dicho cantón lo cual generará una gran expectativa por parte de las personas naturales y microempresas de Cantón Daule y se podrá contribuir a la creación de centros de capacitaciones tributarias que permitan generar una cultura tributaria.

1.1.2. Toma de decisiones

Como resultado del análisis y estudio de la información obtenida, se presentan las alternativas más viables para la correcta toma de decisiones en pro de los objetivos ya establecidos en la propuesta y el buen funcionamiento de la misma.

La propuesta de diseñar estrategias para realizar capacitaciones tributarias a personas naturales y microempresas del Cantón Daule-Ecuador, es oportuno porque se presentan solicitudes de ésta sobre asesoría tributaria, en los periodos previos a la presentación de las declaraciones, debido al bajo conocimiento y manejo del tema.

Se pretende llenar los vacíos existentes en los contribuyentes debido a la ausencia de modelos de planeación tributaria, mediante el planteamiento de estrategias que sean de fácil entendimiento, manejo y aplicación por parte de los contribuyentes, ya que esto permitirá prever y evitar con la debida anticipación el costo de sanciones, moras, multas e intereses por el incumplimiento o no cumplimiento adecuados de las normas tributarias establecidas en la ley.

1.1.3. Estructura general de la propuesta

Las personas naturales y microempresas están obligadas a realizar sus pagos de impuestos al estado para que éste, a su vez, los remita en obras que van en beneficio de la sociedad ecuatoriana, la propuesta de diseñar estrategias para realizar estas capacitaciones tributarias está englobadas en las siguientes actividades: Incentivar mediante una “Feria de la Cultura Tributaria”; trípticos tributarios con los pasos a seguir para realizar un excelente pago de obligaciones tributarias; juegos virtuales interactivos y aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación; seminario de capacitación tributaria; entrega de una plantilla para el cálculo del impuesto elaborada en Excel; ejercicio de práctica con su propia actividad económica y por último la creación de una página web que brinde asesoría a los contribuyentes.

Para la implementación de esta propuesta se ha considerado un tiempo estimando de 6 meses en la cual se aplicarán todas las estrategias establecidas.

1.1.4. Desarrollo de las estrategias a seguir

1.1.4.1. Feria de la cultura tributaria

Para dar a conocer y captar la atención de los contribuyentes, se presenta la información de forma simple, a través de stands, con los diferentes tipos de impuestos, la importancia de declararlos a tiempo, explicando cómo estos mecanismos ayudan en el bienestar económico del país.

El medio utilizado para publicidad de la feria es mediante repartición de volantes y anuncios en diferentes medios de comunicación. Estará compuesta por un equipo de trabajo capacitado en este tema para poder responder las diferentes preguntas que realicen los contribuyentes.

Los 8 stands estarán organizados de la siguiente forma:

1. Historia de los primeros tributos en el mundo
2. Historia de los tributos en el Ecuador
3. Quién es el ente regulador del Estado
4. Qué son los impuestos
5. Clasificación de los impuestos
- 6.Cuál es el nuestro rol en el pago de impuestos
7. Beneficios de declarar impuestos
8. Servicios a los contribuyentes

Además de los stands, se pondrá música, se realizarán juegos lúdicos, se entregarán premios y material informativo.

1.1.4.2. Tríptico

Otra de las estrategias para informar y motivar a los contribuyentes, es a través de un tríptico tributario que se detalla a continuación:

Bases legales:

- Leyes
- Reglamentos
- Resoluciones
- Artículos

Conocimientos básicos:

- Persona natural
- Microempresa
- Gastos personales
- Comprobantes de ventas
- Comprobantes de retención
- Registros de ventas y compras
- Registro Único de Contribuyentes
- Impuesto sobre el Valor Añadido
- Impuesto a la renta
- Manejo y uso de Formularios
- Claves de acceso
- Declaraciones por internet (Software Servicio de Rentas Internas)

1.1.4.3. Capacitación tributaria

A continuación, se presenta el contenido básico que deben saber los contribuyentes para entender el proceso de declaración de impuestos:

Contenido

- Historia de los impuestos
- Tributos
 - Clasificación de los tributos
 - Impuestos
 - Tasas
 - Contribuciones especiales
- Leyes tributarias
 - Código Tributario
 - Ley de Régimen Tributario Interno
 - Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno
- Ente Regulador del Sistema Tributario
 - ¿Qué es el Servicio de Rentas Internas?
 - Las metas del Servicio de Rentas Internas
- Personas naturales y microempresas
- Cultura tributaria
- Cálculo del impuesto causado en la plantilla elaborada en Excel
- Proceso de declaraciones vía internet

- Claves de acceso
- Manejo y uso de Formularios

Es necesario incentivar una cultura tributaria, que permita a los ciudadanos concebir las obligaciones tributarias como un deber individual y con un mayor porcentaje de conciencia en relación al cumplimiento tributario, esto permitirá al país reducir los elevados índices de evasión de impuestos a través del mejoramiento del proceso de declaración vía internet, gracias a la utilización de la tecnología que servirá como medio de ayuda para agilizar el proceso de declaración y presentar en el tiempo indicado de manera eficiente y legal.

A los contribuyentes que asistieron a la capacitación se les facilita una planilla para cálculo de impuestos, planilla de impuesto a la renta y planilla para ingreso del Registro Único de Contribuyentes.

1.1.4.4. Creación de página web

La creación de una página web que brinde asesoría a contribuyentes da un valor agregado al servicio de capacitación, de esta forma se pueden realizar dudas y comentarios posteriormente a la actividad realizada, creando una vía de comunicación directa entre capacitadores y contribuyentes.

1.1.4.5. Centro de capacitación de cultura tributaria

Para la creación de este centro, se necesitan tanto de recursos humanos, como materiales e insumos, en general constaría de 6 personas, entre estas, tres instructores, computadores, impresoras, proyectores, una sala exclusiva para las capacitaciones, además de lo necesario para implementar una oficina con una secretaria.

También se analizan gastos de publicidad, alquiler del recinto, internet, sueldos, etc. Y por último un presupuesto de las ventas que se puedan generar con un promedio de 75 clientes.

1.1.5. Análisis crítico del caso n°1

De la experiencia anteriormente presentada, se analizan los aspectos positivos de cada una de las estrategias para indicar cuales son las más apropiadas según los objetivos de este trabajo.

Las encuestas realizadas a los contribuyentes son un buen método para conocer cuáles son las debilidades que se necesitan trabajar, de esta manera se puede obtener un contexto del desempeño de los supervisores, por lo que se puede utilizar en primera instancia.

La feria es una estrategia para captar la atención de público masivo, pero no es viable para el enfoque de las capacitaciones que son 5 personas.

El tríptico es una buena herramienta para informar y motivar a los supervisores, pero hay que tener en consideración el costo de contratar a una persona para plasmar las ideas e imprimir este documento y presentarlo de forma profesional.

Para el contenido de la capacitación del cuerpo legal, es poco llamativo presentar su historia, es más práctico presentarlas de una manera más simple y de forma directa.

Implementar planillas para facilitar la realización del trabajo, es una solución viable para ayudar en el desempeño de las labores, por lo que es factible crear documentación para facilitar el trabajo y a la vez, disminuir tiempos de preparación.

Un ejercicio práctico de la propia actividad, es una herramienta que se puede utilizar para saber si el supervisor es apto para su cargo, si cumple con los requerimientos y para encontrar falencias que se puedan mejorar.

Por último, la creación de página web, es un trabajo ya más elaborado y se necesita de conocimientos de un profesional de esa área, este recurso tiene como objetivo cualquier persona que necesite de información con respecto a las leyes chilenas, lo que abarca un público que no es objetivo en este trabajo.

1.2. CASO 2: PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO EDUCATIVO INTEGRAL PARA CAPACITACIONES CORPORATIVAS

En este artículo se plantea el diseño de una propuesta educativa para las capacitaciones corporativas, no solo enfocadas los objetivos y necesidades de un solo grupo, sino también considerando las expectativas, objetivos y enfoque de los actores, tomando en cuenta a todos los grupos involucrados.

Plantea la siguiente hipótesis: las capacitaciones corporativas que se diseñan sólo tomando en consideración los objetivos y necesidades de un solo grupo, no serán tan efectivas como las que toman en cuenta a todos los grupos individuales.

Se busca contribuir al desarrollo de un modelo educativo que favorezca la gestión de la capacitación corporativa, reforzando su metodología aplicada al aprendizaje. La metodología de la capacitación corporativa responde a los objetivos específicos de preparación y su aplicación es inmediata en el campo laboral.

Esta investigación se realizó en la Universidad Ricardo Palma y su centro de Educación Continua, en Lima Perú. En este centro se desarrollan programas de capacitación corporativa y de educación virtual. El trabajo se realizó considerando 4 perspectivas: los alumnos, los docentes que dictan los programas de capacitación, la empresa clientes de la universidad y los responsables de la educación continua y virtual.

Se eligió el enfoque mixto, utilizando el método cuantitativo para estudiar las variables de alumnos, docentes y empresas, y el método cualitativo para estudiar la participación de la universidad, mediante la observación directa, interpretación y valoración de la información de las experiencias de capacitación corporativas.

La muestra de estudio son 20 docentes que participan en los programas de capacitación corporativa, 50 de dichos programas y 10 empresas que desarrollan cursos en el Centro de Educación Continua.

Para los instrumentos de recolección de datos, se utiliza el método del cuestionario, conformando preguntas estructuradas según las variables de estudio. Se realizaron tres cuestionarios para el alumnado, docentes y para recursos humanos o directivos de manera virtual mediante Google Drive.

El estudio se dividió en tres etapas: la prueba piloto para validar y corregir errores del instrumento; la etapa central, la aplicación del instrumento a los diferentes grupos y finalmente la recolección de información institucional sobre los procesos de capacitación corporativa.

Para mostrar los hallazgos del estudio, se abordan siete ejes temáticos:

- Actores de la capacitación
- Objetivos, competencias y perfiles
- Temáticas de las capacitaciones
- Metodología
- Público objetivo y expectativa de la capacitación
- Capacitaciones y uso de medios tecnológicos
- Relación universidad, empresa y servicios de capacitación.

1.2.1. Actores de la capacitación

Según las encuestas, la mayor parte de las empresas tiene un rol protagónico en todas las etapas del proceso de capacitación corporativa desde el diseño, implementación y evaluación, pues el 90% de los docentes encuestados sostienen que la universidad es la que debe asumir este papel protagónico, en la estructura del contenido y la metodología de los programas.

Un 78% de los alumnos encuestados, concuerdan en que la universidad debe ser líder en los procesos de capacitación, y consolidarse en mayor medida en los ámbitos institucional, pedagógico y de aplicación.

1.2.2. Objetivos

La empresa cumple con el objetivo de la productividad, indicado según el 92% de los alumnos encuestados, de la misma forma, el 92% piensa que las capacitaciones están orientadas a modernizar y mejorar los diferentes procesos de gestión de las empresas.

1.2.3. Competencias y perfiles

De los ejecutivos de recursos humanos, el 39% indica que el perfil de un profesional altamente capacitado es aquel que logra combinar las experiencias con los conocimientos de manera práctica. Según 100% de los docentes, es lograr desarrollar sus habilidades y competencias en su espacio laboral y profesional. El 92% de los alumnos piensan que las capacitaciones contribuyen a impulsar el talento humano del trabajador de cara al mercado laboral.

1.2.4. Temáticas de la capacitación

Para los docentes, los temas principales más demandados, son los referidos a gestión empresarial y tecnología, desarrollando capacitaciones en diferentes especialidades de estos dos temas. Le sigue con un 60% las capacitaciones para el desarrollo de las personas, como en temas de liderazgo, coaching, comunicación y equipos. El 72% de los alumnos indican que las capacitaciones responden a las necesidades de la empresa, cumpliendo con las necesidades y objetivos de capacitación.

1.2.5. Metodología de las capacitaciones

El 20% de los responsables de capacitación consideran que se debe estudiar casos exitosos de otras empresas, un 20% se inclinan por la dinámica de evaluación aplicadas, y un 13% indican que es necesario profundizar casos de la misma empresa. Por lo que un 53% opinan que las capacitaciones deben ser totalmente prácticas.

De los docentes, el 95% opinan que estas capacitaciones deben ser prácticas y aplicativas, con una metodología participativa, dinámica, de trabajo colaborativo en equipo impactando a corto plazo los procesos de gestión de la empresa que sean competencia del capacitado. El 66% de los alumnos indican que efectivamente que la metodología de las capacitaciones que imparten son prácticas y aplicativas.

Para la medición de la efectividad de las capacitaciones se plantean cuatro niveles de evaluación: el nivel de reacción, que mide la satisfacción del participante; el nivel de conocimiento, que mide la adquisición de las competencias; el nivel de aplicabilidad, que mide

las competencias adquiridas en relación al puesto de trabajo; y el nivel que mide el retorno de inversión de la capacitación.

1.2.6. Público objetivo y expectativas de las capacitaciones

El principal público objetivo son los trabajadores, seguidos por los ejecutivos de mando medio y finalmente los directivos. El objetivo de las empresas es incentivar la productividad en los trabajadores, en cambio, para ellos es ser más competitivos para lograr mejores oportunidades. Los docentes indican que los alumnos buscan mejorar su perfil profesional, brindando opción de ascender y tener nuevas y mejores oportunidades laborales.

Se cumple con las expectativas de las capacitaciones con un 95% de participación por parte de los docentes, y un 60% de participación por parte del alumnado.

1.2.7. Capacitaciones y usos de medios tecnológicos

La aplicación de la tecnología en los procesos de capacitación es muy necesaria y bastante ligada a los ambientes de clases, verificándose en el uso de recursos como aula virtual, redes sociales y videoconferencias con un 45% de preferencia, obteniendo una formación flexible a través de nuevas prácticas de aprendizaje, adaptables a situaciones educativas en permanente cambio.

1.2.8. Relación universidad, empresa y servicios de capacitación

Las ofertas más demandadas son las capacitaciones para las empresas de oferta educativa en conjunto con los programas de educación continua, referidas al desarrollo de cursos, diplomados y especializaciones. Es importante tener una alianza estratégica, para las empresas, el respaldo de la universidad es importante para el nivel académico, así como para la universidad, las empresas apoyan con las experiencias prácticas para el desarrollo de las capacitaciones. Pero la universidad debiera involucrarse más en el diseño y desarrollo de estas, además de la certificación.

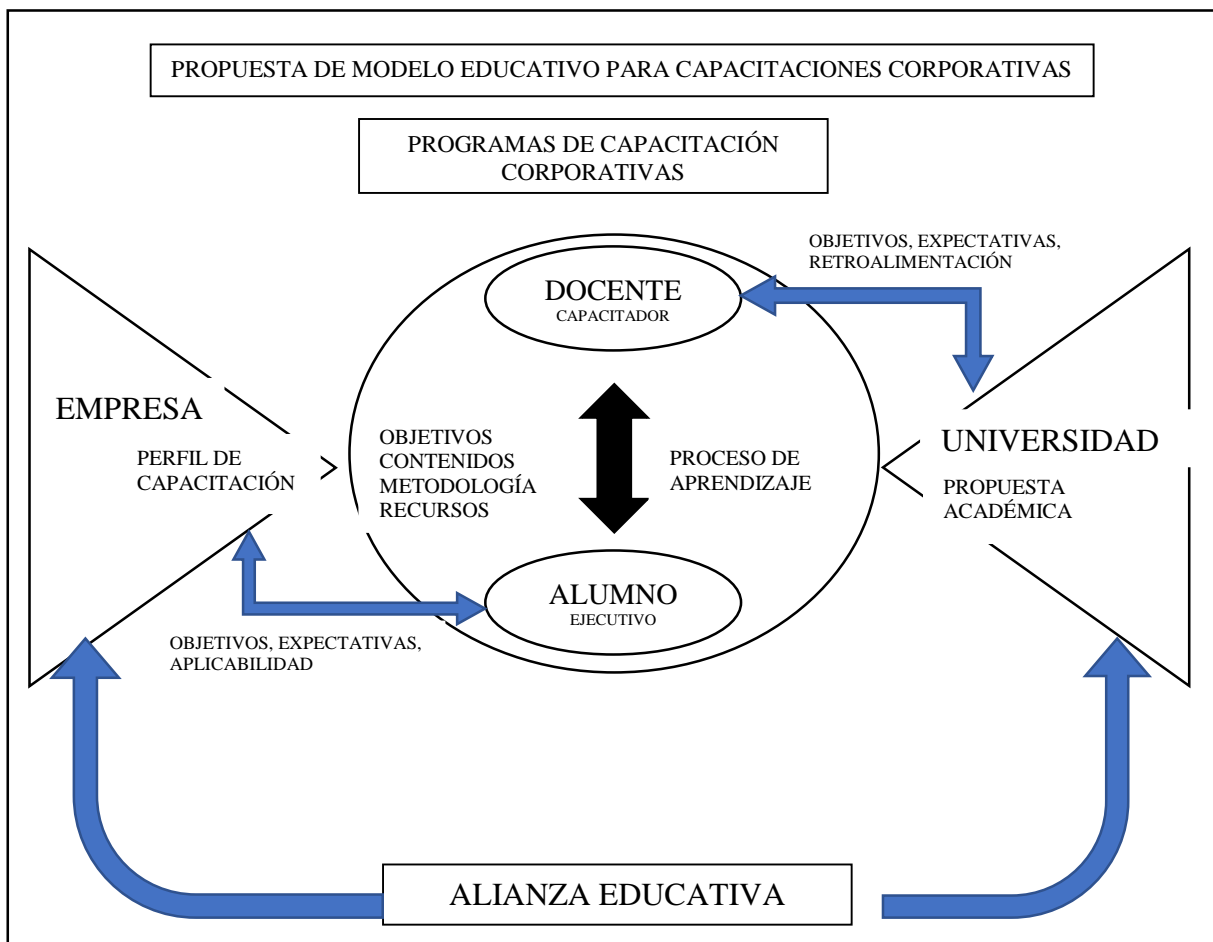
1.2.9. Propuesta de capacitación corporativa del caso n°2

Una vez realizado el análisis de los diferentes actores, se enuncian los procesos académicos y administrativos que deben considerarse para la capacitación corporativa:

1. Convocatoria del servicio de capacitación: documento creado por la institución plasmando objetivos, temario, metodología, requisitos administrativos y montos presupuestados. Se envía las entidades educativas que lo puedan impartir, y la universidad genera una propuesta académica y económica.
2. Contratación del servicio: cuando la empresa elige a la entidad capacitadora, emite un documento que autoriza la contratación de servicio de capacitación y a partir de este, la universidad programa el desarrollo del curso, previa la aprobación por Acuerdo de Consejo Universitario, posteriormente al servicio de capacitación, la universidad hace las gestiones de cobranza.
3. Informe y certificación: terminada la capacitación, la universidad presenta un informe académico resaltando el desempeño de los participantes, las notas, aplicabilidad de los aprendizajes y certifica a los participantes que aprobaron el curso. Finalmente se desarrolla una evaluación del servicio para tener una retroalimentación con los participantes.

Los actores identificados en el proceso de capacitación son: la empresa como actor corporativo; la universidad como actor académico; el docente como actor pedagógico, y el alumno como el beneficiario de la capacitación.

El modelo propone tres tipos de relación y comunicación entre los actores del proceso de capacitación, detallado en la Figura 1-1:



Fuente: E. Rubio G.

Figura 1-1. Diagrama de un modelo educativo para capacitaciones corporativas.

1. El primer nivel de relación es de tipo institucional entre las empresas que requieren una capacitación dependiendo del perfil de capacitación que desean contratar, en cambio, la universidad busca brindar este servicio. Este tipo de relación es importante enmarcarla dentro de una alianza educativa y estratégica, de tal manera que permita promover y facilitar los procesos de capacitación.
2. El segundo nivel de relación lo constituye el docente y el alumno participante de la capacitación. En este proceso debe tener en cuenta los componentes que definen el perfil de la capacitación: objetivos, contenidos, metodología y recursos tecnológicos.
3. El tercer nivel lo constituyen el proceso de retroalimentación entre varios actores ligados a las expectativas y propósitos de cada uno de ellos. Empresa-alumno, midiendo el nivel de satisfacción de cada actor, y docente-universidad, para conocer y evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos para permitir una mejora en las propuestas académicas futuras.

1.2.10. Conclusiones

Para llegar a diseñar este modelo se debe considerar que las empresas no busquen aprehender todos los espacios que definen un proceso de capacitación, darle un mayor protagonismo a las instituciones educativas como especialistas, en el diseño de las propuestas pedagógicas garantizando un aprendizaje dinámico e interactivo. Integrar a los diferentes actores para que haya un equilibrio en la participación de estos.

De esta forma, la empresa indica los objetivos corporativos y las necesidades específicas de cada capacitación, la universidad es la encargada de desarrollar el modelo pedagógico acorde a lo solicitado por la empresa, el alumno debe participar del programa desarrollando sus competencias y habilidades profesionales, de tal modo que haya motivación, involucrándose activamente en los procesos de capacitación.

No se puede diseñar un modelo virtual en las capacitaciones sin antes comprender la problemática de los modelos presenciales.

El estudio identifica a cuatro actores que intervienen en el proceso de capacitación: la empresa y la entidad educativa que presentan una relación institucional, y el alumno con el docente que se circunscriben en el proceso de aprendizaje. Las empresas siempre buscarán aumentar la productividad, en tanto los alumnos buscarán el desarrollo de sus competencias que permitan el crecimiento profesional.

Respecto a la hipótesis de la investigación “las capacitaciones corporativas que se diseñan sólo tomando en consideración los objetivos y expectativas de un solo grupo, no serán tan efectivas como las que toman en cuenta a todos los involucrados”, revela que las empresas que manejan la organización de los programas de capacitación, convocan a la universidad como socio estratégico para respaldar académicamente sus capacitaciones, viéndose influenciados los docentes y alumnos de forma positiva.

Esta propuesta debe equilibrar la participación de cada uno de los actores, necesidad que fue reflejada en las encuestas por los alumnos y los docentes.

1.2.11. Análisis Crítico del caso n°2

Este trabajo indica que no solo hay que tomar en consideración los objetivos y necesidades de un solo grupo, sino también las expectativas y objetivos de todos los grupos involucrados, de esta manera, abarcando al caso anterior, se puede realizar una encuesta a todos los grupos involucrados que son: los jefes de empresa contratista, los trabajadores y los supervisores, para poder entender el contexto desde todos los puntos de vista de las personas involucradas en el desempeño de los supervisores.

De esta forma, se utilizará un enfoque mixto mediante un análisis cuantitativo para estudiar las partes involucradas y un análisis cualitativo para estudiar el desempeño de los supervisores mediante observación directa en su trabajo.

Para la metodología de las capacitaciones, es recomendable que sean prácticas y aplicativas, con una metodología participativa, dinámica, de trabajo colaborativo en equipo para poder obtener resultados positivos de aprendizaje. Tomando en consideración que la capacitación que se necesita realizar abarca varias leyes y los supervisores disponen de poco tiempo, no da instancia para realizar ejercicios de aplicación, de esta manera, durante la realización, solo se podrán responder preguntas acerca de situaciones que los supervisores han tenido que enfrentar y no tenían conocimiento de la reglamentación para solucionarlo de forma anticipada.

Para la medición de la efectividad de las capacitaciones se pueden medir la satisfacción del participante mediante una encuesta de opinión y la adquisición de las competencias se puede medir realizando una prueba antes y después de la capacitación para evidenciar lo aprendido.

El nivel de aplicabilidad que mide las competencias adquiridas en relación al puesto de trabajo se puede realizar de forma futura mediante observaciones en el desempeño de los supervisores, pero también se puede hacer mediante un autoanálisis para evaluar las oportunidades de mejora de cada supervisor y crear metas de forma individual.

El nivel que mide el retorno de inversión de la capacitación no aplica, ya que estas empresas contratistas solo realizan el pago por los servicios a su empresa de asesoramiento en prevención de riesgos, por lo que las capacitaciones no tendrían un costo adicional.

1.3. CASO N°3: UNA EXPERIENCIA DE COACHING EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

En la actualidad, se vive en una época en constante cambio y evolución, por eso, se necesitan de personas que tomen decisiones importantes y sean capaces de adaptarse a este mundo incierto e imprevisible.

Por este motivo, se puede utilizar la técnica metodológica llamada “Coaching” para favorecer el desarrollo del potencial humano ayudando a progresar en el desarrollo de un profesional altamente competente, ya que es uno de los métodos que más fácil se adapta a la realidad de los requerimientos de los participantes.

El desarrollo del coaching se fundamenta de tres grandes líneas teóricas:

1. Escuela Norteamericana, de substantividad pragmática, cuyo fundador es Thomas Leonard, se caracteriza por incentivar la autoestima, motivar a la acción y desafiar a los clientes a dar lo mejor de sí mismos.
2. Escuela Europea (substantividad humanista) tiene una visión centrada en el potencial humano, trabaja la resolución estratégica y el coaching de equipos y sistémico.
3. Escuela Sudamericana (substantividad ontológica) se centra en el ser, con la Escuela Chilena de Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla. Esta escuela pone el foco en el ser y se alimenta de los aportes constructivistas de la filosofía del lenguaje para el rediseño del ser a partir del lenguaje en el que se expresa el ser y el hacer del participante. Junto a ellos, destaca Humberto Maturana, con su concepto de autopoiesis o capacidad de autoproducirse del ser humano y su biología del conocimiento.

A pesar de las diferentes definiciones, hay ciertos acuerdos sobre su núcleo como el proceso de dotar a las personas con las herramientas, el conocimiento y las oportunidades que necesitan para desarrollar y ser más eficaces.

Hay una relación estrecha entre el coaching y la psicoterapia, ya que se ambos buscan ayudar a la persona entendiendo sus reacciones cognitivas y emocionales, para potenciar la autoeficacia del cliente.

Pero de la misma forma se diferencian en los objetivos como desarrollar competencias profesionales mediante el coaching, mucho más específico que la psicoterapia, que se enfoca en el pasado a diferencia del coaching que se enfoca en el presente y futuro, considerando solo lo superficial.

Las características que debe poseer profesor para ser eficaz en la aplicación del coaching son: la capacidad de formar una fuerte conexión con el participante, la profesionalidad como la

inteligencia, integridad, confidencialidad y la utilización de una metodología según los requerimientos y objetivos.

1.3.1. Descripción de la experiencia

A partir de las indicaciones de varios autores se describen los siguientes aspectos:

Contextualización: La experiencia se realiza en la asignatura optativa de “Psicología de los RRHH”, para 30 alumnos del grado de Psicología, a lo largo del cuatrimestre de 8 semanas de clase con 30 horas pedagógicas.

Rol del profesor: En el aula, reunir al curso en parejas, explicar la actividad y supervisar las áreas de mejora. Dar a conocer las metodologías utilizadas y evaluar el plan de acción para cada alumno.

Sesiones de coaching en directo: Se realizan sesiones de coaching durante 30 minutos cada semana.

Objetivos del participante:

- Mediante un proceso de introspección y detectar 10 puntos fuertes y 10 puntos de mejora.
- Contactar con 2 personas externas (relacionadas con el participante) para que le indiquen 10 puntos fuertes y 10 puntos de mejora.
- Hacer un análisis de los aspectos de mejora y elegir los 10 más importantes para trabajar en un Plan de Acción personalizado.
- Realizar un plan de acción con el compañero del aula.
- Supervisar los avances o retrocesos de los compromisos adquiridos en el Plan de Acción con el compañero del aula.
- Vivir en “directo” un proceso de coaching en el aula.
- Entregar por escrito el Plan de Acción y los compromisos adquiridos.

1.3.2. Análisis crítico del caso n°3

La ventaja de una actividad de tipo coaching, es su adaptabilidad a la realidad de los requerimientos de los participantes, de esta forma, se puede modificar esta actividad, para lograr los resultados esperados para este trabajo.

De esta manera, se puede referenciar según la línea teórica de la escuela sudamericana, la cual se evalúan las competencias laborales mediante el lenguaje, que expresa el ser y el hacer del participante.

Es importante mencionar que el couch (profesor), debe tener un alto desarrollo de habilidades transversales aplicables a las actividades, que sea capaz de tener una conexión con el participante y que maneje la implementación de la metodología que se vaya a escoger.

En esta oportunidad, es necesaria una actividad coaching para el desarrollo de habilidades de cada uno de los participantes, se puede implementar un autoanálisis obteniendo las fortalezas y puntos de mejora, para crear metas concretas de forma individual.

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LOS REQUERIMIENTOS EN
COMPETENCIAS LABORALES

2. DIAGNÓSTICO DE LOS REQUERIMIENTOS EN COMPETENCIAS LABORALES

2.1. ANÁLISIS DE COMPETENCIAS LABORALES

Para iniciar el diagnóstico de requerimientos en competencias laborales, se selecciona información certificada de la página web ChileValora, necesaria para comenzar en la elaboración de un perfil de cargo de supervisor.

2.1.1. Elaboración de perfil de cargos según Sistema de Certificación de Competencias Laborales

El Sistema de Certificación de Competencias Laborales es una política pública establecida mediante la Ley N° 20.267 del año 2008. Lo conduce la Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, ChileValora, servicio público, funcionalmente descentralizado, que se relaciona con la Presidencia de la República a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

Su función principal, según lo establece dicha ley es “el reconocimiento formal de las competencias laborales de las personas, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridas y de si tienen o no un título o grado académico otorgado por la enseñanza formal de conformidad a las disposiciones de la ley N° 18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza (Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, sin fecha)

ChileValora es la institución responsable de la conducción estratégica y técnica del Sistema de Certificación de Competencias Laborales, promoviendo la colaboración de los actores sindicales, gremiales y del Estado relacionados con los diferentes sectores productivos. Acredita los perfiles ocupacionales levantados a nivel sectorial, acredita a las entidades que desarrollan procesos de evaluación y certificación y supervisar la calidad de sus procesos, (Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, sin fecha)

A partir de la página web de ChileValora, se seleccionarán los perfiles de supervisor que más se acerca al perfil requeridos por los contribuyentes para ejercer en estas empresas contratistas.

Los perfiles estudiados son:

- Supervisor proceso de fundición oro y plata
- Supervisor de terreno en faenas de perforación
- Supervisor de pérdida

- Supervisor de operaciones de atención comercial

A través de lo descrito para estos perfiles de competencia, se recopila información según las actividades que realizan los supervisores, obteniendo el siguiente perfil de cargo:

2.1.1.1. Propósito

Supervisar los procesos de mantención y montajes eléctricos industriales, asegurando el cumplimiento del plan productivo, estándares de la organización, y normativas vigentes de seguridad.

2.1.1.2. Área Ocupacional

Perfil relevante para aquellas personas cuyas funciones son supervisar el proceso de productivo de mantención y montajes eléctricos industriales, parámetros y condiciones operacionales, así como coordinar actividades que impacten en la operación. Unido a lo anterior, esta persona debe administrar al personal a cargo, supervisando su rendimiento y productividad evaluando su desempeño.

Además, debe administrar la información del turno, supervisar el cumplimiento del plan operacional y controlar los indicadores del proceso.

2.1.1.3. Unidades de competencia

Las unidades de competencia, interpretadas como agrupación de tareas productivas específicas que deben ser realizadas por un supervisor, se presentan en la Tabla 2-1:

Tabla 2-1. Unidades de competencia

Unidades de competencia: Descripción
Supervisar a trabajadores de acuerdo a planificaciones técnicas, procedimientos de la empresa y normativa legal vigente.
Controlar imagen corporativa de la empresa de acuerdo a protocolos de presentación establecidos por Nestlé
Supervisar la higiene, seguridad y calidad
Coordinar y controlar operaciones
Gestionar a las personas del equipo de trabajo de acuerdo a la normativa legal vigente
Gestionar los riesgos del área de trabajo de acuerdo a la normativa legal vigente

Fuente: elaboración propia en base a página web ChileValora

2.1.1.4. Contextos de competencia

Para contextualizar las situaciones en que los supervisores serán evaluados, se confecciona la Tabla 2-2, con la finalidad de describir situaciones, condiciones y herramientas que se emplean durante el desempeño de sus labores:

Tabla 2-2. Contextos de Competencia

Contextos de Competencia				
Condiciones y situaciones	Herramientas, equipos y materiales	Evidencias		
		Directas		Indirectas
		De producto	De desempeño	
En container de empresa con trabajadores antes de iniciar labores	Insumos de escritorio	Firma y confección de permisos de trabajo	Supervisión directa de trabajadores	Certificado de cursos de capacitación
Trabajando en terreno dentro de planta Nestlé	Formularios y documentos			Cuestionario simple a supervisores, jefes y trabajadores
	Instructivos y procedimientos de trabajo			Certificado de Título

Fuente: Elaboración propia en base a página web ChileValora

2.1.1.5. Actividades Clave

A partir de lo anteriormente descrito, se desarrolla la Tabla 2-3, con una descripción detallada las actividades que debe realizar cada supervisor y los estándares de calidad esperados:

Tabla 2-3. Actividades Clave

Actividades Clave	
Actividades clave	Criterios de Desempeño
1.- Coordinar operaciones en terreno	1. Identifica e interpreta las actividades y trabajos definidos en el programa de operaciones de acuerdo a procedimientos de la empresa
	2. Coordina la aplicación de pautas, procedimientos e instructivos de trabajos verificando su calidad y su disposición y explicando y resolviendo dudas del personal en caso de ser necesario
	3. Coordina la ejecución del programa de producción con el cliente y/o la jefatura directa realizando aportes constructivos a la gestión del mismo
	4. Coordina el personal del equipo de trabajo durante la ejecución de operaciones explicando las labores a realizar, tiempos y recursos asignados de acuerdo a procedimientos y programa de trabajo
	5. Informa diariamente al equipo de trabajo la programación de actividades establecida con la jefatura directa y el cliente de acuerdo a procedimientos
	6. Asigna tareas a los equipos de trabajo en función de las operaciones a realizar y las competencias de sus integrantes
	7. Define acciones oportunas para contrarrestar desviaciones, atrasos o incidentes que se presenten durante la ejecución de los trabajos.
	8. Informa a clientes y/o la jefatura directa las acciones definidas para contrarrestar desviaciones o incidentes que se presenten durante la ejecución de los trabajos.
2.- Controlar operaciones en terreno	1. Exige el uso correcto de los elementos de protección personal durante la ejecución de los trabajos
	2. Verifica las condiciones de seguridad del área de operaciones estableciendo nuevas medidas de seguridad de acuerdo a riesgo particulares identificados
	3. Verifica la aplicación de pautas, instructivos y procedimientos de trabajo definidos en las operaciones corrigiendo desviaciones identificadas.
	4. Controla la ejecución de las operaciones en terreno, contrastando los tiempos y recursos asignados en la programación versus el desempeño real.

Fuente: Elaboración propia en base a la página web ChileValora

Tabla 2-3. Actividades Clave (continuación)

2.- Controlar operaciones en terreno	5. Controla que la provisión, traslado y utilización de materiales, insumos, y repuestos se realice de acuerdo a pautas, instructivos y procedimientos de trabajo
	6. Define acciones correctivas en terreno para solucionar desviaciones e imprevistos surgidos durante la ejecución de las operaciones en acuerdo con la jefatura directa.
	7. Verifica con el cliente, que el conjunto de actividades realizadas cumpla con los requerimientos de calidad y ejecución (tiempos, recursos, etc.) solicitados, dejando el registro de la conformidad o no conformidad en formatos aceptados por la empresa.
	8. Controla y complementa la calidad de los registros de información de actividades operaciones de acuerdo a instructivos y procedimientos de la empresa.
3.- Gestionar la operación del área de trabajo de acuerdo a la normativa legal vigente	1. Las actividades del área en el turno de trabajo son planificadas de acuerdo a la normativa legal vigente
	2. Las responsabilidades y funciones del equipo de trabajo durante el turno son asignadas de acuerdo a los requerimientos de la operación y a la normativa legal vigente
	5. Los recursos e insumos del área en el turno de trabajo son controlados de acuerdo a la normativa legal vigente
4.- Coordinar ejecución de actividades de acuerdo a planificaciones técnicas, procedimientos de la empresa y normativa laboral vigente.	1. Los equipos y materiales son entregados de acuerdo a procedimientos de la empresa.
	2. Los turnos de trabajo son establecidos y asignados de acuerdo a planificaciones técnicas y normativa laboral vigente.
	3. Los reemplazos son definidos y coordinados de acuerdo a planificaciones técnicas y normativa laboral vigente.
	4. Los recursos y el personal adicional son definidos y gestionados de acuerdo a planificaciones técnicas y normativa laboral vigente.
5.- Supervisar la mantención de la imagen corporativa de acuerdo a protocolos de presentación establecidos por la empresa.	1. La presentación personal corporativa es controlada de acuerdo a protocolos establecidos por la empresa.
	2. El uso de uniforme es controlado de acuerdo a protocolos de presentación de la empresa.
	3. La mantención de la presentación es controlada y coordinada de acuerdo de acuerdo a protocolos de presentación de la empresa.

Fuente: Elaboración propia en base a la página web ChileValora

2.1.1.6. Competencias Conductuales

A partir de estas 5 actividades clave y criterios de desempeño, se desglosan las siguientes competencias conductuales en la Tabla 2-4:

Tabla 2-4. Competencias Conductuales

COMPETENCIAS CONDUCTUALES (HABILIDADES)	
Nombre y definición de la competencia	Indicadores de Conducta
<p>Liderazgo: Es la manera que motiva e influye a otros hacia las metas establecidas por la compañía. Implica trabajar con y a través de otros para alcanzar objetivos importantes, creando un clima de energía y compromiso en el equipo.</p>	Transmite a su equipo una visión atractiva y estimulante sobre los objetivos y metas a cumplir.
	Es capaz de transmitir y adaptar los lineamientos estratégicos de la gerencia a los distintos roles dentro de su equipo.
	Orienta y apoya al equipo para el logro de los objetivos, entregando lineamientos claros y oportunos.
	Establece objetivos, responsabilidades y estándares de comportamiento.
	Asegura que el grupo dispone de la información necesaria.
	Motiva a equipo hacia el logro de metas.
	Identifica cualidades y competencias de cada uno de los integrantes de su equipo.
<p>Orientación al logro/Resultados: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización.</p>	Planifica su trabajo optimizando los recursos disponibles.
	Monitorea la calidad del trabajo de su equipo de colaboradores.
	Propone y formaliza mejoras en las prácticas de trabajo de su área.

Fuente: Elaboración propia en base a la página web ChileValora

Tabla 2-4. Competencias Conductuales (continuación)

<p>Comunicación efectiva: Es la manera que entrega y recibe información en forma clara, precisa y asertiva, denotando cordialidad y amabilidad.</p>	Se comunica de forma clara, oral y escrita, y asegura ser comprendido por sus interlocutores
	Interviene como un canalizador de las ideas y opiniones de su equipo de trabajo
	Es capaz de detectar y comunicar focos de conflicto laboral.
<p>Trabajo en equipo/Coordinación: Capacidad de coordinar y/o definir acciones en conjunto con los distintos involucrados en la operación, en función del uso efectivo de los recursos individuales para el logro de los objetivos operacionales, lo que implica cooperación y comunicación directa con las demás personas, la clarificación de roles y actividades, y la generación de redes de colaboración al interior y/o con otras áreas</p>	Promueve el trabajo en equipo para el logro de las metas del área
	Facilita el establecimiento de un clima de confianza en su equipo de trabajo
	Favorece la integración y trabajo colaborativo con clientes internos y externos
<p>Planificación y organización: Es la manera que planifica, ejecuta y organiza eficazmente sus tareas y proyectos, definiendo las acciones, plazos y recursos requeridos, y estableciendo metas y prioridades. Implica tener claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.</p>	Establece plazos, fases y responsables para las tareas de su equipo.
	Mantiene orden en herramientas, equipos y materiales a entregar a su equipo.
	Ajusta las actividades de las cuadrillas en la medida que aparecen contingencias, sin perder de vista el objetivo principal.
	Redistribuye tareas entre su equipo de trabajo.
	Es metódico y se preocupa por los detalles.
<p>Orientación a la seguridad: Es la manera que genera acciones tendientes a promover la seguridad de otros. Implica promover la actitud preventiva entre miembros de su equipo.</p>	Identifica condiciones subestándar que pueden tener un impacto negativo en el trabajo seguro, el ambiente o la calidad de vida de las personas.
	Promueve la importancia de realizar el trabajo cumpliendo las reglas de prevención de riesgos.
	Promueve acciones preventivas que aseguren la calidad.
	Se informa y comunica los resultados y niveles de calidad obtenidos por su grupo o área.
	Resuelve problemas que pueden tener un impacto negativo en la seguridad de otros

Fuente: Elaboración propia en base a la página web ChileValora

Tabla 2-4. Competencias Conductuales (continuación)

<p>Iniciativa: Es la manera que inicia en forma activa nuevos planteamientos, adelantándose a las necesidades del cliente y del servicio, tomando decisiones oportunas con criterio propio.</p>	Anticipa problemas potenciales y barreras para sus acciones, y define una solución.
	Indaga y fomenta la revisión de nuevas alternativas.
	Incorpora visiones y perspectivas de otras personas para abordar una situación o problema.
<p>Productividad: Capacidad de orientarse hacia la obtención de los objetivos, dentro de los plazos y estándares de calidad establecidos, optimizando el uso del tiempo y recursos disponibles.</p>	Identifica potenciales problemas en la organización de las tareas del equipo o área.
	Es capaz de optimizar los recursos disponibles al planificar su trabajo.
<p>Trabajo en equipo/Coordinación: Capacidad de coordinar y/o definir acciones en conjunto con los distintos involucrados en la operación, en función de un despliegue mancomunado y efectivo de los recursos individuales para el logro de los objetivos operacionales, lo que implica cooperación y comunicación directa con las demás personas, la clarificación de roles y actividades, y la generación de redes de colaboración al interior y/o con otras áreas</p>	Promueve la participación de sus compañeros y equipo en la obtención de resultados.
	Identifica oportunidades de mejoramiento para el funcionamiento del equipo
<p>Comunicación efectiva: Es la entrega/recepción de información en forma clara, oportuna y precisa, considerando las condiciones operacionales, y las características del interlocutor, utilizando argumentos que influyan positivamente en el logro de las tareas o funciones que se realizan en el área y la empresa.</p>	Actúa como un canalizador de las ideas y opiniones del equipo.
	Propone instancias formales de comunicación para mejorar la coordinación del equipo.
	Colabora con otros a desarrollar un estilo de interacción y en la entrega de información a los clientes.
	Explica de manera eficaz el mensaje a entregar.
	Logra resolver necesidades de información de sus interlocutores
	Desarrolla normas y pautas que sirven como guía para identificar a un interlocutor válido y realizar una atención exitosa.

Fuente: Elaboración propia en base a la página web ChileValora

Tabla 2-4. Competencias Conductuales (continuación)

<p>Orientación al logro/Resultados: Es la capacidad para planear e implementar acciones que posibiliten efectivamente alcanzar los resultados y objetivos definidos. Esto implica ejercer su trabajo con iniciativa frente a los desafíos entregados, planificar y priorizar tareas, así como perseverar en la solución de las dificultades.</p>	<p>Contribuye al logro y alineamiento a los resultados del área.</p>
	<p>Maximiza el rendimiento de los equipos y/o herramientas del área.</p>
<p>Solución de problemas: Es la manera que reconoce señales que indican presencia de anomalías, recolectar información relevante y realizar acciones, ya sea de manera individual o en equipo, para solucionar los problemas de manera creativa y eficaz.</p>	<p>Descompone los problemas en partes, estableciendo causales sencillas</p>
	<p>Propone diferentes alternativas para solucionar un problema.</p>
	<p>Indaga en diferentes fuentes de información en búsqueda de una solución.</p>
	<p>Propone soluciones a problemas reiterados que se presentan en su trabajo.</p>
<p>Mejora y optimización: Es la manera que identifica y mejora la presentación personal y los procesos de atención comercial a clientes.</p>	<p>Propone cómo mejorar el trabajo de su área</p>
	<p>Analiza y evalúa los posibles resultados y consecuencias de sus propuestas de mejora.</p>
	<p>Realiza ajustes a las acciones de mejora.</p>
	<p>Propone ideas y acciones que agregan valor en sus funciones.</p>
	<p>Mide progreso en la optimización de recursos.</p>
<p>Manejo de conflictos: Es la manera que maneja y resuelve contingencias y situaciones adversas, a través de diversas acciones y el uso de estrategias, manteniendo el control de la situación, para lograr los objetivos. Implica la capacidad de mediación y negociación en la resolución de contingencias.</p>	<p>Soluciona los conflictos de su área de trabajo buscando asesoría si es requerida</p>
	<p>Actúa con rapidez ante situaciones de posibles conflictos en su área de trabajo</p>
	<p>Resuelve conflictos de otros actuando como mediador.</p>
	<p>Maneja de manera efectiva sus emociones y comportamiento ante situaciones conflictivas</p>

Fuente: Elaboración propia en base a la página web ChileValora

2.1.1.7. Conocimientos

A continuación, se presentan los conocimientos analizados desde los perfiles anteriormente indicados, necesarios para el desempeño de las labores:

Conocimientos Básicos:

- Leer y escribir
- Comprensión lectora
- Elaboración e interpretación de informes
- Calcular datos y aplicar fórmulas estadísticas básicas

Conocimientos Técnicos:

- D.S. 594 Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de Trabajo, 25 de septiembre 1999, Ministerio de Salud (objetivo y principales disposiciones)
- Ley 16.744 Sobre Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, 22 de octubre 2015, Ministerio del Trabajo y Previsión Social; Subsecretaría de Previsión Social (objetivo, personas protegidas, cobertura)
- Ciclo de gestión de servicios a Nestlé (licitación, contratación, ejecución, cierre)
- Ley 20.123 de subcontratación, 13 de octubre 2006, Ministerio del Trabajo y Previsión Social; Subsecretaría de Previsión Social (objetivo, principales disposiciones)
- Procedimiento de bloqueo de equipos (Lock - Out / Tag - Out)
- Normas y procedimientos de seguridad y procedimientos frente a situaciones de emergencia.
- Reglamento Especial para Empresas Contratistas y Subcontratistas de Nestlé, octubre 2016.

Habilidades

- Comunicación oral y escrita
- Trabajo en equipo y relaciones interpersonales
- Liderazgo técnico
- Capacidad de análisis
- Rapidez de percepción visual
- Capacidad verbal: madurez de conceptos verbales y aptitud expresiva
- Asociación de medidas preventivas a riesgos presentes

- Interpretar avisos o señalizaciones

2.1.2. Análisis de entrevistas a jefes de empresas contratistas

Luego de completar el análisis de cargo, se genera un cuestionario propuesto en el presente estudio, dirigido a los jefes de empresas contratistas como se observa en el ANEXO 1 “Entrevista a jefes de empresas contratistas”, para saber de qué manera seleccionan al supervisor, cuáles son las fortalezas y las oportunidades de mejora de cada uno, obteniendo un contexto general para el cargo de supervisor.

El rubro en que se desempeñan la mayoría de estas empresas es montaje eléctrico, por lo que la temática principal es la electricidad, y uno de los requisitos es tener un título profesional para ejercer en estas empresas, con una base técnica y teórica.

Generalmente en este trabajo, se gana experiencia a través del tiempo, canalizando, cambiando estructuras eléctricas, de esta manera se va conociendo a los trabajadores y sus capacidades, en la forma de relacionarse, en el respeto con sus compañeros, en la forma de entregar información y en como resuelve situaciones complicadas.

A partir de esta observación general de las actitudes de los trabajadores se selecciona a una persona que demuestra potencial de líder, con cualidades específicas como la motivación, porque un trabajador promedio hace el menor esfuerzo para ganar su sueldo, en cambio, una persona motivada hace más de lo que debería hacer.

La responsabilidad, es una de las cualidades más importantes a tener en consideración, por ejemplo, llevar a cabo sus tareas con diligencia, seriedad y prudencia porque sabe que las cosas deben hacerse bien desde el principio hasta el final y solo así se obtiene verdadera enseñanza y provecho de ellas, según la página web ("Definición de responsabilidad", s.f.)

La preocupación de lo que se requiera en ese momento, tanto de los trabajadores como de Nestlé, el tipo de personalidad, la forma en que se desenvuelve, la confianza que entrega, educada, ubicada, la persona como ser humano, que maneje buen trato y finalmente, el jefe de empresa contratista se enfoca de los conocimientos del supervisor, que conozca a el rubro y tome decisiones correctas.

De esta forma se comienza a dar cada vez más responsabilidades, dejar a cargo un poco de personas para demostrar que es apto para el trabajo, de esta manera, se sigue con los pasos posteriores con actividades como repartir trabajos, organizar a las personas, ir a terreno a ver trabajos que solicita Nestlé, licitar, hacer presupuestos en general.

De esta forma se selecciona a un trabajador para el cargo, no se toma en consideración el conocimiento del cuerpo legal chileno, solo de normas con respecto al rubro en que se desempeñan, poniendo en riesgo el ambiente laboral y a la vez, a la empresa contratista.

2.1.2.1. Fortalezas y lo que deberían mejorar

Una de las cualidades más destacable de todos los supervisores es la responsabilidad, actitud de líder y la manera de responder de forma satisfactoria a todos los trabajos encomendados por Nestlé.

Saben enfrentar situaciones de estrés manteniendo la calma, y aunque hay de todo tipo de personalidades, se logra mantener un buen ambiente laboral en las empresas estudiadas.

De las oportunidades de mejora se encuentran el orden y organización de las personas, distribuir de mejor manera la coordinación y dejar un registro de ésta.

Una de las problemáticas en el ambiente laboral, es cuando se comienza a formar amistades que dificulta el ejercicio de líder, el trato humano es muy complejo, por lo que se debe tener mucha precaución en este tema.

A cada uno de los jefes de empresa se les entrega una lista con las competencias que se obtuvieron del análisis del perfil de cargo, de esta forma, se les pidió ordenarlas desde mayor a menor importancia, de esta forma se obtiene la Tabla 2-5:

Tabla 2-5. Valoración de competencias según jefes de empresas contratistas

Competencia v/s jefe de empresa	SIMMELEC	NEOSEC	DM	HECPA
Planificación y organización	1	2	1	Responsabilidad
Liderazgo	2	1	2	
Trabajo en equipo/coordinación	3	3	3	
Orientación a la seguridad	4	6	4	
Solución de problemas	10	10	5	
Iniciativa	5	7	6	
Comunicación efectiva	6	5	7	
Manejo de conflictos	7	4	8	
Orientación al logro/resultados	9	9	9	
Productividad	8	8	10	
Mejora y Optimización	11	11	11	

Fuente: elaboración propia basada en datos recopilados de las entrevistas

Definiciones:

SIMMELEC: Servicios Integrales de Mantenimiento y Montaje Eléctrico L.T.D.A.

NEOSEC: Servicios de Electricidad Control e Instrumentación NEOSEC L.T.D.A.

DM: Daniel Medina H. Mantenimiento y Montaje Eléctrico E.I.R.L.

HECPA: SOC. Héctor Parada y CIA L.T.D.A.

El orden de las competencias según los jefes de empresa, en primera y segunda instancia se tiene la planificación y organización por sobre el liderazgo, es importante saber utilizar los recursos disponibles y organizarlos de mejor manera para llevar a cabo un trabajo de calidad. Luego le sigue el trabajo en equipo y coordinación, por lo que se debe trabajar en un ambiente laboral de cooperación y buenas relaciones.

Para el jefe de empresa HECPA, lo único y más importante que debe tener una persona para ser supervisor es ser responsable.

La orientación a la seguridad es una de las cualidades que se requieren, ya que se trabaja con empresas con altos niveles de riesgos, como es el trabajo con electricidad, trabajos en altura y trabajos en caliente.

Solución de problemas, iniciativa y comunicación efectiva toman el quinto puesto, el supervisor debe ser una persona integral, que se exprese verbalmente de forma clara y concisa, y sea una persona motivada con iniciativa propia, debe saber enfrentarse a situaciones de estrés solucionándolo de forma inmediata.

Le sigue el manejo de conflictos, por lo que debe saber cómo reaccionar ante problemas que puedan surgir con los trabajadores, cada trabajador tiene su personalidad y debe saber relacionarse con cada uno de ellos.

La productividad es una de las competencias inherentes al trabajo que se está solicitando, ya que es un trabajo muy exigente, lo que lleva de la mano a la orientación al logro, mejora y optimización.

2.1.3. Entrevistas a Supervisores

Previo al término de las entrevistas a los jefes de empresa, se coordina una reunión con cada uno de los supervisores para llevar a cabo otra entrevista realizada, a través de un cuestionario de preguntas encontradas en el ANEXO 2 “Entrevistas a supervisores de empresas contratistas parte 1 y 2”, para conocer las opiniones respecto a su propio cargo:

El cargo de supervisor en empresas eléctricas pequeñas conlleva muchas responsabilidades, entre ellas la firma de permisos de trabajo, liderar y coordinar a un grupo de personas, saber todo lo prescindible para realizar un trabajo dentro de los tiempos requeridos por Nestlé.

No es un trabajo que se pueda considerar fácil, porque necesita de una persona capaz de llevar toda la carga frente a los requerimientos de las actividades que se llevan a cabo, siempre manteniendo el control de la situación, debe ser una persona paciente, que debe saber convivir con las distintas personalidades de los trabajadores.

Como líder, es importante mantener un equilibrio, un compartir de manera respetuosa y amena para mantener un buen ambiente laboral, tener mucha precaución con actitudes que confundan al trabajador, porque pueden dar a entender cosas que no son, como moldear una

orden directa del supervisor por alguna razón no muy importante o que son compañeros de igual a igual.

Muchas veces se acumulan obligaciones hacia el supervisor las cuales debe responder en el mismo momento, por lo que debe ser una persona que sabe mantener la calma ante la presión y el estrés que se le está exigiendo.

Cuando tienen problemas con el trabajador indica que algo no se está realizando de forma correcta, y es prescindible tomar distancia, mantener la calma y solucionar el problema cuando se tenga la mente fría para no reaccionar con impulsos indebidos.

Uno de los problemas que se presentan con Nestlé es el traspaso de información para los presupuestos, si bien, lo hacen de forma oral y presencial, solo indican lo que necesitan, el supervisor es el que posteriormente redacta todas las actividades que se llevarán a cabo, el tiempo que se van a demorar y los materiales requeridos, todo esto en el presupuesto, pero hay casos en que esta redundancia genera problemas para el traspaso de información a sus trabajadores.

Luego de haber presentado el presupuesto ante Nestlé, siendo este aceptado y comenzado el trabajo, el Departamento de Prevención de Nestlé muchas veces cambia el trabajo realizado por la empresa contratista, generando pérdida de recursos importantes, por lo que se requiere de una intervención en este procedimiento.

A la hora de repartir los trabajos, se debe tomar en consideración las habilidades y preferencias de los trabajadores, para que realice su trabajo con buena disposición.

En general, todos los supervisores tienen vasto conocimiento acerca de normativa eléctrica, teórica y práctica, son personas destacadas en ese ámbito, líderes responsables, proactivos, motivados a seguir desarrollándose como profesionales, aun así, todos presentan algún tema que se debe destacar y comenzar a trabajar para mejorar el factor humano, las relaciones interpersonales y la coordinación de personal.

En temas de normativa nacional, solo un supervisor posee conocimientos exhaustivos de estas leyes, pone énfasis, ya que obtuvo su título de ingeniero eléctrico. Los demás supervisores responden con buena disposición para recibir una capacitación acerca de este tema, para guiarlos y hacerles saber cuáles son las leyes más importantes, que es lo que dicen y como se aplica a su trabajo.

2.1.4. Encuestas a trabajadores de empresas contratistas

Luego de terminada todas las entrevistas, se visitan a todas las empresas en horarios de charla diaria de seguridad para poder solicitarles el llenado de una encuesta confeccionada específicamente para este estudio, según el perfil de cargo analizado anteriormente. Esta encuesta se encuentra en el ANEXO 3 “Encuestas a trabajadores”.

Todos los resultados obtenidos, se entregaron a los jefes de empresa, registrado según el ANEXO 4 “Registro de entrega de resultados a jefes de empresas contratistas”, y a los

supervisores, como se evidencia en el ANEXO 5 “Registro de entrega de resultados a supervisores de empresas contratistas”, con la finalidad informar acerca de las opiniones de sus trabajadores y de los jefes de empresa.

2.1.4.1. Resultados Encuestas a trabajadores de empresa contratista FAMOS

De un total de 5 personas, el supervisor de la empresa contratista FAMOS obtuvo un promedio final de 7, siendo un resultado Excelente. Trabajadores evaluaron el desempeño del supervisor según la Tabla 2-6, la cual se confecciona siguiendo el criterio impuesto por Nestlé:

Tabla 2-6. Nomenclatura para rango de notas

Nomenclatura	Rango de notas
Insuficiente	1,0 a 3,9
Suficiente	4,0 a 5,4
Bien	5,5 a 6,0
Muy Bien	6,1 a 6,5
Excelente	6,6 a 7,0

Fuente: elaboración en base a criterio de Nestlé

Este criterio es elaborado a partir de las reuniones realizadas con el Prevencionista de Nestlé para la implementación del presente estudio, el cual pone en conocimiento de un sistema ya establecido para evaluaciones escritas, las cuales deben ser mantenidas.

A continuación, se presenta la Tabla 2-7, donde cada trabajador evalúa cada una de las competencias del supervisor mediante de una nota según su apreciación personal, siguiendo el criterio anteriormente descrito:

Tabla 2-7. Resultado de encuestas realizadas a trabajadores de empresa FAMOS

Competencias v/s N° Trabajador		1°	2°	3°	4°	5°	Promedio
1	Liderazgo	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
2	Trabajo en equipo/ Coordinación	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
3	Planificación y Organización	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
4	Orientación a la seguridad	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
5	Iniciativa	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
6	Productividad	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
7	Comunicación Efectiva	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
8	Orientación al Logro/Resultados	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
9	Solución de Problemas	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
10	Mejora y Optimización	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
11	Manejo de Conflictos	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
Promedio Final							7,0

Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuestas realizadas a trabajadores de empresa FAMOS

Según estos resultados, se realiza el Gráfico 2-1, de tipo radial, con el promedio de notas para cada competencia, con la finalidad de obtener una percepción visual de los resultados:



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuestas realizadas a trabajadores de empresa FAMOS

Gráfico 2-1. Promedio de notas finales para cada competencia, según encuestas realizadas a trabajadores de empresa FAMOS

2.1.4.2. Observaciones Generales de cada trabajador

A continuación, se presentan las observaciones realizadas por cada uno de los trabajadores, de forma textual y anónima: “Excelente colaborador, comparte con todos los

trabajadores”; dos opiniones “Excelente”; “Se preocupa de todo” y “Es súper buen supervisor, preocupado por sus trabajadores”.

A través de las encuestas, se puede deducir que es una persona capacitada para realizar la su labor como supervisor, cumpliendo con todas las expectativas según sus trabajadores, es muy preocupado, con habilidades blandas desarrolladas, soluciona problemas de forma coherente, es muy estimado y respetado por sus colaboradores.

En la entrevista realizada personalmente al supervisor, se observan sólidos conocimientos sobre leyes, manejo de los requerimientos de la empresa mandante, y gran disposición para colaborar.

Luego de la entrevista realizada al supervisor y a cada trabajador, se procedió a realizar las observaciones en terreno para consolidar los conocimientos y la forma de trabajar del supervisor, consistente en una jornada de trabajo.

Independiente de las falencias que se encuentren, la capacitación ofrecida tratará cada una de las competencias para apoyar al supervisor, además, se expondrá el cuerpo legal chileno que debe manejar y los requerimientos que exige Nestlé a todas las empresas contratistas.

2.1.4.3. Resultados Encuestas a trabajadores de empresa contratista DM

De un total de 7 personas encuestadas, el supervisor de la empresa DM, obtuvo un promedio final de 5,3 siendo este, un resultado Suficiente, las cuales los trabajadores evaluaron según la Tabla 2-6 anteriormente descrita.

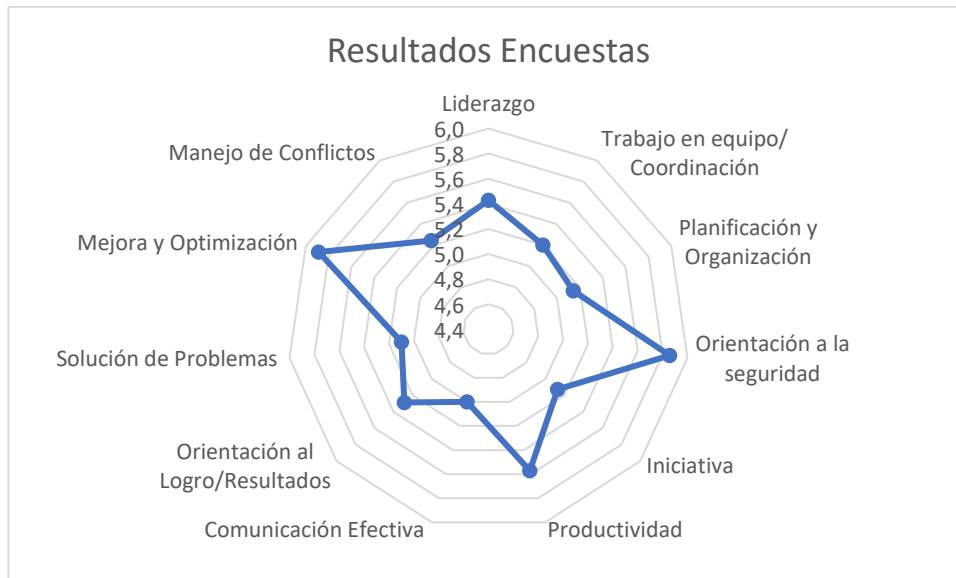
A continuación, se presenta la Tabla 2-8, donde cada trabajador evalúa cada una de las competencias del supervisor mediante de una nota según su apreciación personal:

Tabla 2-8. Resultado de encuestas realizadas a trabajadores de empresa DM

Competencias v/s N° Trabajador		1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	Promedio
1	Liderazgo	5,0	6,0	5,0	5,0	5,0	6,0	6,0	5,4
2	Trabajo en equipo/ Coordinación	6,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,4	5,0	5,2
3	Planificación y Organización	6,0	6,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,1
4	Orientación a la seguridad	7,0	5,5	6,0	6,0	5,0	6,5	5,0	5,9
5	Iniciativa	4,0	4,5	6,0	6,0	5,0	5,4	5,0	5,1
6	Productividad	5,0	5,0	6,0	6,5	5,0	6,5	5,0	5,6
7	Comunicación Efectiva	5,0	4,0	5,0	5,0	6,0	5,0	5,0	5,0
8	Orientación al Logro/Resultados	6,0	4,0	6,0	5,0	6,0	5,0	5,0	5,3
9	Solución de Problemas	6,0	4,5	4,0	5,0	6,0	5,0	5,2	5,1
10	Mejora y Optimización	5,0	6,0	6,0	6,5	6,0	6,5	5,2	5,9
11	Manejo de Conflictos	5,0	5,5	6,0	5,0	5,0	5,0	5,2	5,2
Promedio Final									5,3

Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuestas realizadas a trabajadores de empresa DM

Según estos resultados, se realiza el Gráfico 2-2, de tipo radial, con el promedio de notas para cada competencia, con la finalidad de obtener una percepción visual de los resultados:



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuestas a trabajadores de empresa DM

Gráfico 2-2. Promedio de notas finales para cada competencia, según encuestas realizadas a trabajadores de empresa DM

2.1.4.4. Observaciones de los trabajadores

A continuación, se presentan las observaciones realizadas por cada uno de los trabajadores, de forma textual y anónima:

Liderazgo

- “En trabajos motiva harto”;
- “falta de plus, para que los trabajadores lo sean”.

Trabajo en equipo/ Coordinación

- “Se trata de hacer muy bien, pero a veces no resulta”;
- “más claridad”.

Planificación y Organización

- “Siempre se organiza los trabajos”;
- “falta planificación”;
- “falta un poco más de claridad en sus instrucciones”.

Orientación a la Seguridad

- “Hay charla todos los días y un recordatorio constante”;
- “se es muy seguro a veces”;
- “bastante comprometido con esta labor, pero falta por mejorar”.

Iniciativa

- “No siempre hay una coordinación con el empleador”;
- “hay mucha iniciativa”;
- “buena iniciativa, pero falta mejor planteamiento”.

Productividad

- “Siempre”;
- “si orienta mucho”;
- “excelente desempeño con la elaboración de trabajos”.

Comunicación Efectiva

- “Poca coordinación a veces”;
- “comunicación más clara”.

Orientación al logro/Resultados

- “No orienta mucho”;
- “Cumple, pero falta más compromiso con el trabajador”.

Solución de Problemas

- “Sí”;
- “Ninguno”;
- “falta un poco más de comprensión para poder solucionar problemas”.

Mejora y Optimización

- “Sí, mucho por mejorar”;
- “en este caso es bastante comprometido con la presentación personal”.

Manejo de Conflictos

- “Falta mejor manejo en algunas decisiones, ser más derecho”;
- “falta más diálogo con los trabajadores”.

Según la encuesta realizada, la competencia evaluada más baja es Comunicación Efectiva con un 5,0 por lo que es una oportunidad de mejora, a esta le siguen Planificación y Organización, Iniciativa y Solución de problemas con un 5,1; Trabajo en equipo/Coordinación y Solución de conflictos con un 5,2; las cuales se encuentran en el rango de Suficientes.

De acuerdo a la entrevista realizada personalmente al supervisor, se observa una persona con sólidos conocimientos en su área de trabajo, teniendo una larga trayectoria como supervisor, conoce a fondo los requerimientos que exige la empresa mandante, se reconoce su disposición para mejorar las falencias que se encuentren en cada análisis.

Luego de las entrevistas realizadas a jefe, a Supervisor y a cada trabajador, se procedió a realizar las observaciones en terreno para consolidar los conocimientos y la forma de trabajar del supervisor, consistente en una jornada de trabajo.

Independiente de las falencias que se encuentren, la capacitación ofrecida tratará cada una de las competencias para apoyar al supervisor, además, se expondrá el cuerpo legal chileno que debe manejar y los requerimientos que exige Nestlé a todas las empresas contratistas.

2.1.4.5. Resultados Encuestas a trabajadores de ALTERC

De un total de 2 personas encuestadas, el supervisor de la empresa ALTERC, obtuvo un promedio final de 5,8 siendo este, un resultado Bueno. Los trabajadores evaluaron según la Tabla 2-6 anteriormente descrita.

A continuación, se presenta la Tabla 2-9, donde cada trabajador evalúa cada una de las competencias del supervisor mediante de una nota según su apreciación personal:

Tabla 2-9. Resultado de encuestas realizadas a trabajadores de empresa ALTERC

Competencias v/s N° Trabajador		1°	2°	Promedio
1	Liderazgo	6,0	6,5	6,3
2	Trabajo en equipo/ Coordinación	6,0	6,2	6,1
3	Planificación y Organización	6,0	5,5	5,8
4	Orientación a la seguridad	6,0	6,2	6,1
5	Iniciativa	6,0	4,0	5,0
6	Productividad	6,0	6,5	6,3
7	Comunicación Efectiva	6,0	6,2	6,1
8	Orientación al Logro/Resultados	6,0	6,5	6,3
9	Solución de Problemas	6,0	5,8	5,9
10	Mejora y Optimización	6,0	7,0	6,5
11	Manejo de Conflictos	6,0	1,0	3,5
Promedio Final				5,8

Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuestas a trabajadores

Según estos resultados, se realiza el Gráfico 2-3, de tipo radial, con el promedio de notas para cada competencia, con la finalidad de obtener una percepción visual de los resultados:



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuestas a trabajadores de empresa ALTERC

Gráfico 2-3. Promedio de notas finales para cada competencia, según encuestas realizadas a trabajadores de empresa ALTERC

2.1.4.6. Observaciones de los Trabajadores

A continuación, se presentan las observaciones realizadas por cada uno de los trabajadores, de forma textual y anónima:

Liderazgo

- “Él tiene buen rendimiento en lo que hace”;
- “ayuda a motivarse en malos momentos del trabajo”.

Trabajo en equipo/ Coordinación

- “Tiene la inteligencia de distribuir las personas y el trabajo”

Planificación y Organización

- “Planifica y ejecuta las labores de trabajo”

Orientación a la seguridad

- “Siempre anda pendiente de la seguridad de los trabajadores”

Iniciativa

- “Tiene iniciativa en los proyectos y trabajos”;
- “En estos casos de repente se le pasa toda la responsabilidad al maestro”.

Productividad

- “Siempre anda preocupado de la producción”

Comunicación Efectiva

- “Siempre tiene buena comunicación con los trabajadores”.

Manejo de Conflictos

- “Falta de personalidad al verse involucrado en un problema con personal de mayor mando”

Según las encuestas realizadas, la competencia con más baja calificación fue Manejo de Conflictos con un 3,5 de promedio, el cual se encuentra en el rango de Insuficiente considerándose como una oportunidad de mejora que requiere de atención, Iniciativa con un 5,0 encontrándose en el rango de Bien.

En la entrevista realizada personalmente, se observan sólidos conocimientos sobre leyes, manejo de los requerimientos de la empresa mandante, basta experiencia como supervisor y una personalidad de líder indiscutible.

Luego de las entrevistas realizadas al supervisor, a jefe de empresa y a cada trabajador, se procederá a realizar las observaciones en terreno para consolidar los conocimientos y la forma de trabajar del supervisor, consistente en una jornada de trabajo.

Independiente de las falencias que se encuentren, la capacitación ofrecida tratará cada una de las competencias para apoyar al supervisor, además, se expondrá el cuerpo legal chileno que debe manejar y los requerimientos que exige Nestlé a todas las empresas contratistas.

2.1.4.7. Resultados Encuestas a los trabajadores de SIMMELEC

De un total de 4 personas encuestadas, el supervisor de la empresa SIMMELEC, obtuvo un promedio final de 6,5 siendo este, un resultado Muy Bueno. Los trabajadores evaluaron según la Tabla 2-6 anteriormente descrita.

A continuación, se presenta la Tabla 2-10, donde cada trabajador evalúa cada una de las competencias del supervisor mediante de una nota según su apreciación personal:

Tabla 2-10. Resultado de encuestas realizadas a trabajadores de empresa SIMMELEC

Competencias v/s N° trabajadores		1°	2°	3°	4°	Promedio
1	Liderazgo	7,0	6,0	6,5	5,2	6,2
2	Trabajo en equipo/ Coordinación	6,0	6,0	6,8	6,0	6,2
3	Planificación y Organización	7,0	6,5	7,0	6,0	6,6
4	Orientación a la seguridad	6,0	6,1	7,0	6,3	6,4
5	Iniciativa	7,0	6,5	6,5	6,5	6,6
6	Productividad	7,0	6,5	7,0		6,8
7	Comunicación Efectiva	7,0	6,0	7,0	6,2	6,6
8	Orientación al Logro/Resultados	7,0	6,5	6,5	5,8	6,5
9	Solución de Problemas	7,0	6,5	7,0	6,0	6,6
10	Mejora y Optimización	7,0	6,0	6,5	6,1	6,4
11	Manejo de Conflictos	7,0	6,5	7,0	5,7	6,6
Promedio Final						6,5

Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuestas realizadas a trabajadores de empresa SIMMELEC

: sin respuesta

Según estos resultados se realiza el Gráfico 2-4, de tipo radial, con el promedio de notas para cada competencia, con la finalidad de obtener una percepción visual de los resultados:



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuestas realizadas a trabajadores de empresa SIMMELEC

Gráfico 2-4. Promedio de notas finales para cada competencia, según encuestas realizadas a trabajadores de empresa SIMMELEC

2.1.4.8. Observaciones generales de cada trabajador

A continuación, se presentan las observaciones realizadas por cada uno de los trabajadores, de forma textual y anónima: “Buen supervisor en el área de trabajo”; “Con más tiempo el personaje logrará superar los obstáculos”; “Buena disposición de enseñanza y trabajo en equipo, apoyando en los trabajos y problemas específicos”; “Al ser nuevo en el área de los supervisores, aún necesita de más experiencia, no quiere decir que va en mal camino, pero puede ganar experiencia para mejorar su desempeño y generar un conjunto de aptitudes con todo el equipo para un objetivo final excelente”.

Según las encuestas realizadas, la competencia con más baja calificación fue liderazgo con una nota de 6,2 y trabajo en equipo/coordinación con un 6,2 ambos en el rango de Muy Bien.

En la entrevista realizada personalmente, se observan sólidos conocimientos sobre normas de electricidad, manejo de los requerimientos de la empresa mandante, se aprecia una buena relación por parte de todos los trabajadores y del supervisor, evitando de esta manera conflictos internos, y como indica jefe de empresa, efectivamente lo que hace falta es experiencia en supervisión para desarrollarse como un profesional capacitado para guiar un grupo de trabajadores.

Luego de las entrevistas realizadas a jefe de empresa, a Supervisor y a cada trabajador, se procederá a realizar las observaciones en terreno para consolidar los conocimientos y la forma de trabajar del supervisor, consistente en una jornada de trabajo.

Independiente de las falencias que se encuentren, la capacitación ofrecida tratará cada una de las competencias para apoyar al supervisor, además, se expondrá el cuerpo legal chileno que debe manejar y los requerimientos que exige Nestlé a todas las empresas contratistas.

2.1.4.9. Resultados Encuestas a trabajadores de NEOSEC

De un total de 9 personas encuestadas, el supervisor de la empresa NEOSEC, obtuvo un promedio final de 5,2 siendo este, un resultado en el rango de Suficiente. Los trabajadores evaluaron según la Tabla 2-6 anteriormente descrita.

A continuación, se presenta la Tabla 2-11, donde cada trabajador evalúa cada una de las competencias del supervisor mediante de una nota según su apreciación personal:

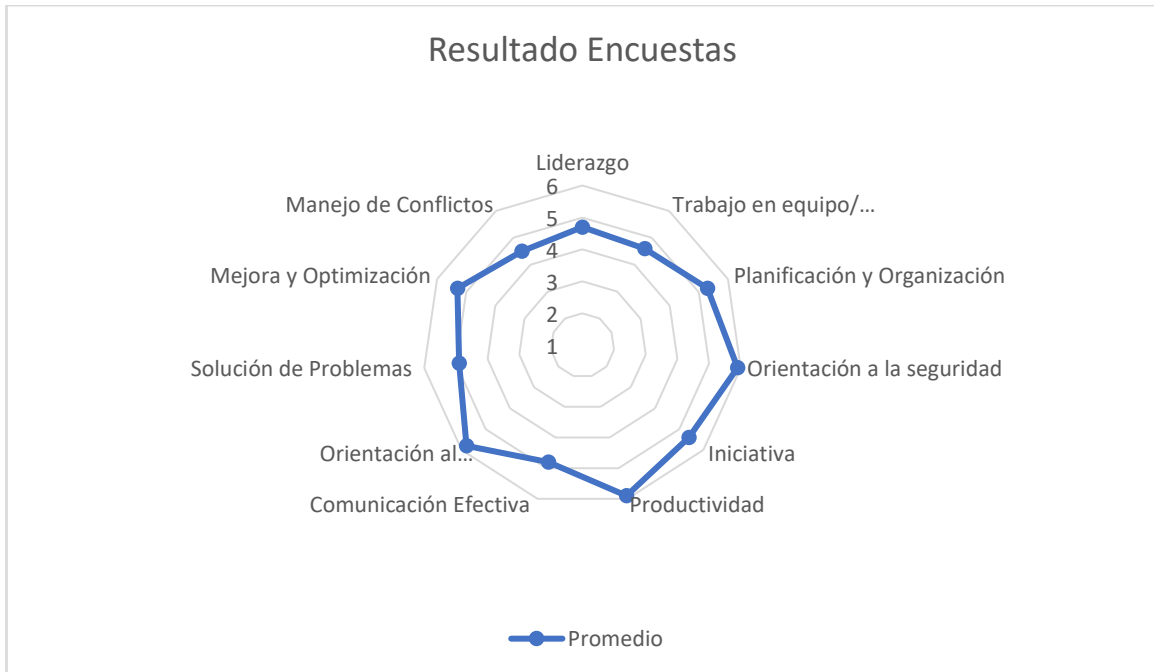
Tabla 2-11. Resultado de encuestas realizadas a trabajadores de empresa NEOSEC

Competencias v/s N° Trabajador		1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	Promedio
1	Liderazgo	5,5	4,9	5,1	1,0	4,0	7,0	5,0	5,5	4,0	4,7
2	Trabajo en equipo/ Coordinación	4,0	5,0	4,2	1,0	4,0	7,0	6,0	5,0	5,5	4,6
3	Planificación y Organización	6,3	6,0	5,0	1,0	5,5	6,0	7,0	5,0	6,1	5,3
4	Orientación a la seguridad	6,0	5,5	6,0	4,0	5,5	7,0	7,0	6,0	6,0	5,9
5	Iniciativa	7,0	6,0	5,0	1,0	6,5	7,0		5,5	5,5	5,4
6	Productividad	5,5	5,5	5,0		6,5		7,0	6,0	6,0	5,9
7	Comunicación Efectiva	5,5	5,5	5,1	1,0	4,0	6,0	7,0	5,0	4,5	4,8
8	Orientación al Logro/Resultados	7,0	5,1	5,2	4,0	6,0	7,0	7,0	5,0	6,0	5,8
9	Solución de Problemas	3,0	4,0	6,0	1,0		7,0	6,5	6,0	5,5	4,9
10	Mejora y Optimización	7,0	4,9	5,0	1,0	4,5	7,0	7,0	6,0	5,0	5,3
11	Manejo de Conflictos	4,0	4,0	4,8	1,0	4,0	7,0	5,0	6,0	4,5	4,5
Promedio Final											5,2

Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuestas realizadas a trabajadores de empresa NEOSEC

: sin respuesta

Según estos resultados se realiza el Gráfico 2-5, de tipo radial, con el promedio de notas para cada competencia, con la finalidad de obtener una percepción visual de los resultados:



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuestas realizadas a trabajadores de empresa NEOSEC

Gráfico 2-5. Promedio de notas finales para cada competencia, según encuestas realizadas a trabajadores de empresa NEOSEC

2.1.4.10. Observaciones de los trabajadores

A continuación, se presentan las observaciones realizadas por cada uno de los trabajadores, de forma textual y anónima:

Liderazgo

- “Falta motivación por parte del supervisor sobre este tema”;
- “Cero motivaciones, no hay liderazgo, falta coordinación”;
- “nunca ha existido compromiso con el equipo ni del equipo”.

Trabajo en equipo/ Coordinación

- “En ocasiones mal distribuye trabajadores en relación a la cantidad de trabajo v/s la cantidad de trabajadores”;
- “falta de comunicación entre supervisor y trabajadores, falta de liderazgo y coordinación”;
- “Falta de liderazgo en grupo de trabajo, mala coordinación en trabajos de grupo, no hay roles definidos en grupos de trabajo”;
- “no asume su rol de mediación entre los trabajadores y el dueño de la empresa no explica el trabajo, no distribuye bien las tareas y a las personas”;

- “Tiene conocimientos, pero faltan habilidades blandas como solución de conflictos, coordinación, falta de liderazgo”

Planificación y Organización

- “A veces se requiere delegar su función en otro trabajador”;
- “poca planificación y distribución de personal”;
- “no hace nada de lo descrito”.

Orientación a la seguridad

- “Falta de interés en obtener Elementos de Protección Personal faltantes para los trabajadores”;
- “pide que utilicemos los Elementos de Protección Personal básicos”

Iniciativa

- “Cumple, siempre enfocado a la necesidad del cliente”;
- “no hay iniciativa propia, si no que nacen las individualidades por parte de los trabajadores”;
- “muchas veces por querer adelantar trabajo toma decisiones que a la larga solo empeoran las cosas y esto se traduce en pérdida de tiempo y material”.

Comunicación Efectiva

- “No existe comunicación entre la misma jefatura”;
- “no es ningún aporte para la comunicación y relación entre los trabajadores y el empleador”;
- “falta de información clara, poco compromiso y muchos recados mediante trabajadores”;
- “a veces es necesario que el supervisor reconozca a los trabajadores un trabajo bien realizado”.

Orientación al Logro/Resultados

- “Está bien enfocado en los resultados y el trabajo final acorde a lo establecido”;
- “falta de planificación y prioridades”;
- “de vez en cuando dan una solución a alguna dificultad, pero quedan debiendo en planificación y en estímulos”.

Solución de Problemas

- “falta de supervisión en terreno; no hay planteamientos para solucionar problemas de buena forma o creativa y eficazmente”;

- “no hay buena comunicación, no se previene nada, solo se actúa cuando pasa algo”;
- “falta más presencia en terreno”.

Mejora y Optimización

- “No veo que haga nada de eso, si le piden algo lo cumple, pero veo cero proyecciones”;
- “se preocupa no solo de la presentación personal propia, sino también la de sus trabajadores”.

Manejo de Conflictos

- “El trato con el personal es casi nulo, no hay trabajo en equipo”;
- “la forma de resolver los conflictos es en base a las amenazas, si no cumplen se quedan sin pega”;
- “delega acciones en conflictos de trabajo, en vez de resolver problemas con el mismo grupo”;
- “falta de supervisión en terreno, de estrategias de trabajo, y mediación con el personal”;
- “falta de capacidad para resolver problemas, la mayoría del tiempo los resuelve el jefe directo”.

Según las encuestas realizadas, las competencias con más baja calificación fueron Manejo de conflictos con un 4,5; en Trabajo en equipo/ Coordinación un 4,6; en Liderazgo con un 4,7; Comunicación efectiva con un 4,8; Solución de Problemas con un 4,9; Planificación y Organización junto con Mejora y Optimización con un 5,3; y finalmente Iniciativa con un 5,4; encontrándose todas estas competencias en el rango de Suficiente, por lo que se necesita prestar más atención en estos aspectos.

En la entrevista realizada personalmente, se observan sólidos conocimientos sobre normas de electricidad, manejo de los requerimientos de la empresa mandante aprendidos de forma autónoma y ciertas leyes que se deben manejar como la ley de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, y la ley de Subcontratación que siempre la trae consigo, también tiene conocimientos de sobre el manejo de informática, creación y lectura de planos.

Si bien, el Supervisor es una persona que se encuentra altamente capacitada en cuanto a conocimientos para su labor, necesita desarrollar más habilidades blandas de manejo de personas para conllevar una mejor relación con sus trabajadores y tener una mejor calidad de vida en el ambiente laboral.

Luego de las entrevistas realizadas a jefe de empresa, a supervisor y a cada trabajador, se procederá a realizar las observaciones en terreno para consolidar los conocimientos y la forma de trabajar del supervisor, consistente en una jornada de trabajo.

Independiente de las falencias que se encuentren, la capacitación ofrecida tratará cada una de las competencias para apoyar al supervisor, además, se expondrá el cuerpo legal chileno que debe manejar y los requerimientos que exige Nestlé a todas las empresas contratistas.

2.1.4.11. Resultados Encuestas a trabajadores de HECPA

De un total de 2 personas encuestadas, el supervisor de la empresa HECPA, obtuvo un promedio final de 5,2 siendo este, un resultado en el rango de Suficiente. Los trabajadores evaluaron según la Tabla 2-6 anteriormente descrita.

A continuación, se presenta la Tabla 2-12, donde cada trabajador evalúa cada una de las competencias del supervisor mediante de una nota según su apreciación personal:

Tabla 2-12. Resultado de encuestas realizadas a trabajadores de empresa HECPA

Competencias v/s N° Trabajador		1°	2°	Promedio
1	Liderazgo	4,0	5,5	4,8
2	Trabajo en equipo/ Coordinación	4,0	5,5	4,8
3	Planificación y Organización	4,0	5,4	4,7
4	Orientación a la seguridad	5,8	5,8	5,8
5	Iniciativa	4,0	5,0	4,5
6	Productividad	5,0	5,5	5,3
7	Comunicación Efectiva	5,0	5,5	5,3
8	Orientación al Logro/Resultados	5,0	5,7	5,4
9	Solución de Problemas	5,0	6,1	5,6
10	Mejora y Optimización	6,8	5,5	6,2
11	Manejo de Conflictos	5,0	5,0	5,0
Promedio Final				5,2

Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuestas realizadas a trabajadores de empresa HECPA

Según estos resultados se realiza el Gráfico 2-6, de tipo radial, con el promedio de notas para cada competencia, con la finalidad de obtener una percepción visual de los resultados:



Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuestas realizadas a trabajadores de empresa HECPA

Gráfico 2-6. Promedio de notas finales para cada competencia, según encuestas realizadas a trabajadores de empresa HECPA

2.1.4.12. Observaciones de los trabajadores

A continuación, se presentan las observaciones realizadas por cada uno de los trabajadores, de forma textual y anónima:

Liderazgo

- “Lo que pasa más afuera, no coordina”;

Trabajo en equipo/ Coordinación

- “Sí coordina acciones cuando son importantes”;
- “Falta seriedad”.

Planificación y Organización

- “Organización es el jefe, no él”;
- “Organización y planificación de las labores jefe directo”.

Orientación a la Seguridad

- “Si organiza por seguridad en general”.

Iniciativa

- “No siempre, según orden de compras”;

Productividad

- “Lo ve el jefe en general, no el supervisor”;

Comunicación Efectiva

- “Sí, claramente”;

Orientación al logro/Resultados

- “A veces cuando se requiere”.

Solución de Problemas

- “Si se complica demasiado entre todos se da la solución”.

Mejora y Optimización

- “Sí, es muy importante para él”;
- “en este caso es bastante comprometido con la presentación personal”

Manejo de Conflictos

- “Las decisiones las toma el jefe”;
- “Decisiones las toma el jefe directo”.

Según las encuestas realizadas, las competencias con más baja calificación fueron: Iniciativa con una nota de 4,5; Planificación y Organización con un 4,7; Liderazgo y Trabajo en Equipo/Coordinación con un 4,8; Manejo de Conflictos con un 5,0; Productividad y

Comunicación Efectiva con un 5,3; Orientación al Logro/Resultados con un 5,4; todos comprendidos en el rango de Suficiente, el cual se deben tomar en consideración para su desempeño.

En la entrevista realizada personalmente, se observan conocimientos sobre el área de trabajo, maneja requerimientos de la empresa mandante, pero como los trabajos otorgados por esta no son de alto riesgo, se pueden realizar de forma simple, segura y en poco tiempo, se debe considerar que el trabajo realizado por el supervisor es limitado ya que sus labores son impuestas de forma directa por parte de su jefe directo.

Luego de las entrevistas realizadas a jefe de empresa, a Supervisor y a cada trabajador, se procederá a realizar las observaciones en terreno para consolidar los conocimientos y la forma de trabajar del supervisor, consistente en una jornada de trabajo.

Independiente de las falencias que se encuentren, la capacitación ofrecida tratará cada una de las competencias para apoyar al supervisor, además, se expondrá el cuerpo legal chileno que debe manejar y los requerimientos que exige Nestlé a todas las empresas contratistas.

2.1.5. Observaciones en terreno

Luego de entregar el informe acerca de las opiniones obtenidas en las entrevistas y en las encuestas, se procede a realizar las observaciones en terreno con una duración de una jornada laboral por cada supervisor, con la finalidad de indicar todas las actividades que realizan durante el día y la forma en que la realizan, se adjunta un extracto de observación en terreno en el ANEXO 6 “Extracto de observaciones en terreno”.

2.1.5.1. Supervisor de empresa contratista SIMMELEC

Al comienzo de la jornada se observa una persona puntual y responsable al tener los permisos completados el día anterior a la fecha indicada por estos.

Luego de verificar que se encuentren todas las personas presentes la oficina de la empresa contratista, las distribuye en su totalidad, instruyendo a cada uno de sus trabajadores acerca de las actividades que deben desarrollar, los materiales y las herramientas requeridas, evidenciando el manejo del rubro eléctrico.

Demuestra dominio en el conocimiento de los protocolos a seguir para iniciar los servicios requeridos por Nestlé, en las autorizaciones y del personal con el que debe interactuar.

Siempre que se presenta un inconveniente, lo soluciona de forma inmediata, considerando tiempo y recursos disponibles.

Mantiene un ambiente laboral ameno y cooperativo con sus colaboradores, preocupándose en todo momento de los documentos que deben estar en terreno y de cualquier

eventualidad que surge durante la jornada, como materiales, herramientas o Elementos de Protección Personal que se requieran por ausencia o por un recambio oportuno.

A continuación, se presenta la Figura 2-1 al supervisor de la empresa contratista SIMMELEC de pie, junto a un trabajador realizando labores de rodillas:



Fuente: captura propia obtenida en observación en terreno

Figura 2-1. Observación en terreno sector Champaña, Planta galleta

En la Figura 2-2 se presenta una evidencia de la observación en terreno realizada con ropa corporativa de la empresa contratista SIMMELEC y los Elementos de Protección Personal respectivos:



Fuente: captura propia obtenida en observación en terreno

Figura 2-2. Evidencia de realización de observación en terreno a supervisor de la empresa contratista SIMMELEC

2.1.5.2. Supervisor de empresa contratista HECPA

El supervisor se presenta de forma puntual a completar los permisos de trabajo en conocimiento de todas las medidas preventivas a implementar además de las actividades a realizar, demostrando el dominio del rubro en que se desempeña su empresa.

A través de las actividades que lleva a cabo, evidencia manejo de los protocolos impartidos por Nestlé, necesarios para el inicio y cierre de trabajos a ejecutar en las dependencias.

Anticipa labores como la compra de material necesario para trabajos posteriores mediante el manejo de la generación de presupuestos, siendo este uno de los requisitos de para el cargo.

Distribuye a los trabajadores con falta de interacción y actitud, no presenta preocupación por un reemplazante en caso de ausencia.

A continuación, en la Figura 2-3, se evidencia al supervisor de la empresa contratista HECPA participando en la exposición de un trabajo requerido por Nestlé, el supervisor observa el terreno mientras el personal de Nestlé le explica moviendo una mano:



Fuente: captura propia obtenida en observación en terreno

Figura 2-3. Observación en terreno a supervisor de empresa contratista HECPA.

2.1.5.3. Supervisor de empresa contratista DM

Supervisor es puntual para sus labores, evidenciando un poco de dificultad para coordinar personal. Completa los permisos de trabajo necesarios para labores, demostrando conocimiento a fondo del rubro eléctrico, de los distintos trabajos de alto riesgo y las medidas preventivas que se deben implementar.

Presenta dominio en los protocolos impartidos por Nestlé para el inicio y cierre de los permisos de trabajo.

Se observa un buen ambiente laboral mediante el trato ameno con sus trabajadores y con todo el personal involucrado, es amable, respetuoso y paciente al inicio de la jornada, también es cooperativo en labores simples.

Antes de comenzar labores, expone ante todos los colaboradores los trabajos que se realizarán tomando en cuenta al personal faltante, se expresa de forma clara y concisa con una actitud firme, recuerda detalles que se deben tomar en cuenta.

Coordina sus labores junto a Prevencionista de Riesgo y el jefe de empresa contratista para evitar trabajadores en ausencia de supervisión.

Demuestra paciencia al repetir nuevamente indicaciones a uno de sus trabajadores y a la vez preocupación para que se den todas las condiciones óptimas para la ejecución de actividades.

Evidencia conocimientos en la generación de documentos para presupuestos ante trabajos requeridos por la empresa mandante Nestlé.

Soluciona conflictos ante personal de forma certera, manejando la situación mediante la calma y sin problemas.

Responde ante las deficiencias encontradas por personal de Nestlé después de entregado un trabajo, ésta es una de las dificultades que presenta este cargo, ya que es necesario asumir la responsabilidad y resolver los inconvenientes.

A continuación, se presenta la Figura 2-4, evidenciando al supervisor de la empresa contratista DM en tareas de supervisión, el supervisor se encuentra de pie y las personas con las rodillas apoyadas en el suelo son sus trabajadores realizando labores en un tablero eléctrico:



Fuente: captura propia obtenida en observación en terreno

Figura 2-4. Observación en terreno a supervisor de empresa contratista DM

2.1.5.4. Supervisor de empresa contratista NEOSEC

Comienza labores de manera puntual rellenando los permisos de trabajo demostrando el manejo de información acerca de los protocolos a seguir impuestos por Nestlé, además de los documentos necesarios en terreno.

Evidencia dominio del rubro eléctrico mediante el conocimiento de todas las actividades que deben llevar a cabo sus trabajadores.

Coordina en conjunto las labores de sus colaboradores y las autorizaciones requeridas para el inicio de las actividades.

Se presenta la necesidad de cambiar Elementos de Protección Personal, pero no soluciona el problema, no realiza las inspecciones en terreno ya que delega su responsabilidad a personal de Nestlé y a Prevencionista de Riesgo.

Realiza trabajo administrativo la mayor parte de la jornada laboral, y asiste a reuniones de Nestlé representando a la empresa contratista NEOSEC.

2.1.5.5. Supervisor de empresa contratista FAMOS

El supervisor comienza labores de forma puntual, genera procedimientos de trabajo seguro fuera de la jornada laboral, además de permisos de trabajo y presupuestos básicos, demostrando dominio de los requerimientos de Nestlé y del rubro de su empresa contratista. Coordina a los trabajadores en conjunto a sus propias actividades para no caer en faltas.

Da instrucciones claras a cada uno de los colaboradores, es respetuoso y mantiene un buen ambiente laboral con todo el personal involucrado en su trabajo. Utiliza todo el tiempo y los recursos disponibles de forma eficaz y eficiente para la supervisión de las labores.

Soluciona los problemas que se presentan sin dificultades y de forma inmediata, ejecuta actividades siempre enfocadas a la prevención de riesgo.

A continuación, se presenta la Figura 2-5, evidenciando la supervisión de trabajos en terreno, el supervisor se encuentra utilizando un casco blanco y los demás trabajadores con casco azul:



Fuente: captura propia obtenida en observación en terreno

Figura 2-5. Observación en terreno a supervisor de empresa contratista FAMOS

2.2. ANÁLISIS POR EVALUACIONES A CADA EMPRESA

Según encuesta realizada a los trabajadores, un solo supervisor cumplía a cabalidad con todas las expectativas de su trabajo, evaluado con promedio de nota máximo 7.0, el supervisor de FAMOS, ya que es un prevencionista titulado, tiene todos los conocimientos necesarios, buen trato con el personal y enfocado a la seguridad.

Para el supervisor de DM, con una nota promedio final 5,3 siendo “suficiente”, los trabajadores lo consideran una persona orientada a la seguridad ya que realiza charla de seguridad todos los días, es seguro y comprometido con su labor, mejora y optimización, pero hay deficiencia en comunicación efectiva, por lo que falta la entrega de información más clara, oportuna y precisa.

Para el supervisor de ALTERC, con promedio final 5,8 considerada “bien”, catalogado como una persona competente para sus labores, tanto en conocimientos como en experiencia, pero se encuentra deficiencia en manejo de conflictos, por lo que se necesita orientación para saber cómo solucionar problemas que se puedan dar durante la realización de trabajos.

El supervisor de SIMMELEC, obtiene un promedio final de 6,5 considerado “muy bien”, por lo que los trabajadores no le encuentran deficiencias en la realización de su trabajo, hay un buen ambiente laboral, buenas relaciones interpersonales, por lo que sólo falta experiencia.

El supervisor de NEOSEC, es evaluado con nota promedio 5,2 considerada como “suficiente”, según los trabajadores falta liderazgo, trabajo en equipo, y manejo de conflictos, indican que si bien, es una persona con todo el conocimiento necesario, hay una deficiencia en lo

que es el manejo de las personas, no demuestra compromiso con el equipo de trabajo y falta comunicación.

El supervisor de HECPA es evaluado con una nota promedio final de 5,2 la cual es “Suficiente”, con falta de iniciativa, planificación y organización, liderazgo y trabajo en equipo, maneja requerimientos de empresa mandante pero no presenta habilidades blandas para el ejercicio de su cargo.

Todas las observaciones en terreno reflejan las opiniones realizadas por los trabajadores, corroborando cada una de las deficiencias encontradas por ellos.

Se evidencia el “Saber Hacer” de todos los supervisores, el cual manejan la parte práctica de su trabajo en todas las perspectivas; pero se demuestra la necesidad de desarrollar el potencial humano, la encargada de las habilidades blandas “Saber Ser” y, por último, la necesidad de guiar al supervisor respecto a conocimientos “Saber”, que no son estudiados en sus profesiones y son trascendentes para realizar sus labores con todo el respaldo necesario, dando la oportunidad de enfrentar dificultades futuras.

De esta manera, se requiere de una capacitación consistente en dos actividades, la primera etapa enfocada al conocimiento de legislación chilena, y la segunda etapa enfocada al desarrollo personal.

2.2.1. Resultados del diagnóstico

A través de un análisis general de las entrevistas a jefes de empresas contratistas, supervisores, encuestas a trabajadores y observaciones en terreno, se contextualiza considerando todos los puntos de vista involucrados con el desempeño de este cargo.

Todos los jefes de empresas escogen al trabajador que tiene más cualidades, habilidades y conocimiento esenciales para ejercer como supervisor, a partir de estas herramientas que ellos poseen, les han encaminado para desarrollarse como tal.

Lo que buscan los jefes de empresa, es un trabajador que se destaque frente a los demás, que haga más de lo que se le esté pidiendo, sea una persona motivada y comprometida, que demuestre potencial de líder, confianza y un buen trato con todos los demás.

Muchas veces son trabajadores destacados sin experiencia en supervisión, en esta situación, los jefes de empresa igualmente dan oportunidades de ejercer, ayudando a la persona a tomar decisiones correctas.

En las entrevistas a supervisores se detecta un problema en el traspaso de información por parte de Nestlé, ya que no tienen un protocolo definido para este, generando pérdida de recursos a las empresas contratistas al solicitar el cambio de medidas de seguridad después de iniciado el trabajo.

Según la visión de cada supervisor, el peso que conlleva este cargo es bastante alto, tiene muchas responsabilidades como la firma de los permisos de trabajo, requiere de bastante

exigencia tanto física como psicológica al estar en movimiento de un lugar a otro constantemente, organizando a las personas, siempre manteniendo un buen ambiente laboral, solucionando problemas y ser la cara visible de la empresa ante algún desperfecto encontrado en la entrega del trabajo realizado por sus trabajadores.

**CAPÍTULO 3: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO
DE COMPETENCIAS LABORALES**

3. DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES

A partir de los resultados obtenidos del diagnóstico, es necesario diseñar dos etapas de capacitación: en la primera etapa se instruye a los supervisores en materia de legislación chilena respecto a las responsabilidades de cada empresa contratista, seguida de una segunda etapa consistente en una actividad para desarrollar habilidades conductuales necesarias para mejorar el ejercicio de las falencias encontradas anteriormente descritas.

3.1. DISEÑO DE LA PRIMERA ETAPA DE CAPACITACIÓN

Esta primera etapa de capacitación tiene como objetivo instruir a los supervisores con la información que deberían manejar según Nestlé, ya que esta empresa es la encargada de dar los lineamientos tanto de responsabilidad como de seguridad ocupacional que deben cumplir todos sus proveedores (empresas contratistas), de esta manera evitar problemas futuros por desconocimiento por parte de las empresas contratistas.

3.1.1. Diseño de diapositivas

Para el diseño de la primera etapa de capacitación, se utiliza el medio virtual Power Point, creando esquemas a color con la información de las leyes explicadas de forma simple, para la búsqueda de información se basa en el Reglamento Especial para Empresas Contratistas y Subcontratistas Nestlé Chile Planta Maipú S.A., a través de este se desglosan las siguientes normativas:

- Código del Trabajo, Decreto Fuerza de Ley 1, 2011/Ministerio del Trabajo y Previsión Social; Subsecretaría de Previsión Social:
 - Libro II de la Protección a los Trabajadores
 - Título III del Seguro Social contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales
 - Título IV Investigación y Sanción del Acoso Sexual
 - Título V de la Protección de los Trabajadores de Carga y Descarga de Manipulación Manual

Una de las leyes más importantes a tener en consideración es el Código del Trabajo, ya que es la base para llevar administrativamente a una empresa, pero, debido a los requerimientos, fue enfocado en los títulos correspondientes a la protección del trabajador por parte del empleador y el Seguro Social de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

- Ley N° 20.123 Regula el trabajo el régimen de subcontratación, 2006/ Ministerio del Trabajo y Previsión Social; Subsecretaría de Previsión Social:
 - Título VII del Trabajo en Régimen de Subcontratación

Al trabajar con Empresas Contratistas de Nestlé, es importante explicar las responsabilidades tanto de la empresa principal como de la empresa contratista. Por esta razón se explica cómo se relacionan estas dos empresas y como deben responder ante una demanda de algún trabajador.

- Decreto Supremo N°40 Aprueba Reglamento sobre Prevención de Riesgos Profesionales 1969/ Ministerio del Trabajo y Previsión Social; Subsecretaría de Previsión Social:
 - Título II: de las Mutualidades de empleadores y empresas de administración delegada
 - Título III: de los Departamentos de Prevención de Riesgos
 - Título V: de los Reglamentos Internos
 - Título VI: de la Obligación de Informar de los Riesgos Laborales

Es importante explicar el funcionamiento o las actividades que llevan a cabo los organismos administradores del Seguro Social de accidentes laborales y enfermedades profesionales y los departamentos de prevención de riesgos. Los contenidos de los reglamentos internos y de la importancia de informar los riesgos inherentes a los que se expondrán los trabajadores.

- Ley N° 16.744 Establece Normas sobre Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, 2015/ Ministerio del Trabajo y Previsión Social; Subsecretaría de Previsión Social:

Por ser un Seguro Social Obligatorio, es importante explicar qué es este seguro, para qué sirve, y cuáles son las prestaciones que otorga antes, durante y después de ocurrido un accidente laboral o enfermedad profesional.

- Circular 3335 sobre Accidentes Graves y Fatales, 2017/Superintendencia de Seguridad Social:

Como supervisor, se debe tener conocimientos de como calificar un accidente en caso de ser fatal o grave, porque se lleva a cabo el protocolo a seguir según esta circular, su omisión podría arriesgar a la empresa a grandes multas o clausuras.

- Decreto Supremo N° 594 Reglamento Sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los lugares de Trabajo, 2018/Ministerio de Salud:
 - Título II: del saneamiento básico de los lugares de trabajo
 - Párrafo 2° de la Previsión de Agua potable
 - Párrafo 3° de la Disposición de Residuos Industriales Líquidos y Sólidos
 - Párrafo 4° de los Servicios Higiénicos
 - Párrafo 5° de los Guardarropías y Comedores
 - Título III De las Condiciones Ambientales
 - Párrafo 1° de la Ventilación
 - Párrafo 4° de la Prevención y Protección contra Incendios
 - Párrafo 4° de los Equipos de Protección Personal
 - Título IV de la Contaminación Ambiental
 - Párrafo III de los Agentes Físicos
 - 1. Del Ruido
 - 7.4 Ultravioleta de Origen Solar

El empleador estará obligado a tomar todas las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y la salud de los trabajadores, manteniendo las condiciones adecuadas de seguridad en las faenas, como también los implementos necesarios para prevenir accidentes y enfermedades profesionales (Código del Trabajo. 2013).

Estas medidas necesarias para evitar la ocurrencia de accidentes se encuentran de forma expresa en el Reglamento Sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los lugares de Trabajo, lo cual se va integrando mediante los temas indicados en el Reglamento especial de contratistas.

- Norma Técnica de Identificación y Evaluación de Factores de Riesgo de Trastornos Musculoesqueléticos Relacionados al Trabajo de Extremidades Superiores, 2012/Ministerio de Salud.

Dentro del Reglamento especial para empresas contratistas y subcontratistas de Nestlé, dice “Las empresas contratistas y subcontratistas deberán implementar los controles necesarios para controlar las enfermedades musculo esqueléticas a sus trabajadores” por lo que se debe aplicar esta Norma Técnica de forma expresa.

- Responsabilidad Legal
 - Constitución Política de la República de Chile, Decreto 100, 2018/Ministerio Secretaría General de La Presidencia.
 - Código Civil, Decreto Fuerza de Ley 1, 2000/Ministerio de Justicia.
 - Código Penal, 2018/Ministerio de Justicia.

Es importante explicar los tipos de responsabilidades de una empresa ante un accidente laboral o enfermedad profesional y cuáles son las indemnizaciones de perjuicio que tendría que pagar.

3.1.2. Diseño de herramienta de evaluación

Luego de terminada la presentación se realiza un análisis de todo el documento, creando un cuestionario de 27 preguntas de selección múltiple, tal como aparece en el ANEXO 7 “Evaluación realizada por supervisores de empresas contratistas”, abarcando las temáticas más críticas que deben aprender los supervisores, lo cual será aplicado antes y después con el objetivo de medir el porcentaje de aprendizaje.

3.1.3. Diseño de un documento informativo

Para plasmar las diapositivas creadas para la actividad, se imprime un documento diseñado con cuatro diapositivas por plana a color, como se observa en el ANEXO 8 “Extracto de capacitación impresa”, con el fin de ser llamativo para una lectura futura por parte del supervisor o del jefe de empresa.

3.1.4. Diseño de documentación de registro

Se crea un registro de asistencia, la cual se adjunta en el ANEXO 9 “Registro de asistencia a primera etapa de capacitación”, y un registro de entrega del documento informativo, como se muestra en el ANEXO 10 “Registro de entrega de documento impreso”.

3.1.5. Estrategias de capacitación

Para la exposición de la capacitación se toma énfasis en explicar los esquemas de una forma más simple sin la lectura de ésta, para apelar a la memoria visual y auditiva de los participantes, con el objetivo de no caer en la fatiga, llegando a una forma llamativa y dinámica.

3.2. DISEÑO DE LA SEGUNDA ETAPA DE CAPACITACIÓN

El objetivo de esta segunda etapa de capacitación es reconocer las competencias laborales que posee cada supervisor, concientizando sobre la importancia de mejorar cada una de éstas para el ejercicio de su profesión, mediante un taller participativo que aporta para el ejercicio futuro de su cargo.

En esta segunda etapa, se contacta a Psicóloga de la Universidad con la finalidad de aprobar una Propuesta de Capacitación de habilidades blandas presentado a continuación:

3.2.1. Objetivos específicos

Dejar en evidencia las capacidades de cada uno de los supervisores, para desarrollar tareas de su cargo, a través de un análisis de sus respuestas.

Conocer la opinión acerca de su cargo, y cuáles son las nuevas ideas que aprendieron, haciendo una retroalimentación entre los supervisores; saber cuáles son sus fortalezas y desafíos a la hora de trabajar.

Competencias laborales para trabajar:

- Planificación y organización
- Liderazgo
- Trabajo en equipo/coordinación
- Orientación a la seguridad
- Solución de problemas
- Iniciativa
- Comunicación efectiva
- Manejo de conflictos
- Productividad, Mejora y Optimización

3.2.2. Desarrollo de la segunda etapa de capacitación

Primero se ejecuta la actividad de forma individual respondiendo las preguntas en una hoja confeccionada, inmediatamente, se realiza la misma actividad, pero en conjunto con todos los participantes, creando un escenario para evaluación de competencias de cada supervisor produciendo debate, opiniones y controversias.

Se comienza la capacitación con una pequeña introducción acerca del tema que se va a abordar y la manera en que se va a realizar.

Esta segunda capacitación consta de dos partes, donde se entrega un trabajo tipo que podría indicar Nestlé, a partir de esta, responder preguntas de abiertamente en un cuestionario de forma escrita e individual.

Luego de terminar la primera parte, se responde las mismas preguntas, pero de forma grupal, y ésta es grabada mediante un audio con todas las respuestas finales, lo cual sería la corrección para las preguntas contestadas de forma individual, de esta forma se observan las competencias laborales de cada uno de los supervisores.

Para terminar, se hace un plenario en donde todas las opiniones en conjunto indican cuáles son las características que debe poseer una persona para ejercer con supervisor, las actitudes que debe poseer frente a los problemas para solucionarlo de la mejor manera y, se pondrá en debate las debilidades encontradas anteriormente, de forma general.

De esta forma, los mismos Supervisores, confeccionarán el perfil de su cargo, ya que ellos son los expertos en el tema y saben a lo que se tiene que enfrentar.

3.3. IMPLEMENTACIÓN DE LAS CAPACITACIONES

Para llevar a cabo la primera etapa, se contacta con Prevencionista de Nestlé para pedir la sala de brigada de emergencia, pero lamentablemente para ese día no asistió a planta, por lo que no se pudo contar con proyección de diapositivas, por esta razón, jefe de empresa 3CE dispone de su oficina para la actividad.

La primera etapa de capacitación se realiza el lunes 2 de abril a las 10:00 am. en oficina de 3CE dentro de planta Nestlé, llevando comestibles para hacer más cómodo y ameno la participación de los supervisores.

A continuación, en la Figura 3-1 y en la Figura 3-2, se exponen fotografías de la realización de esta etapa de capacitación:

En la Figura 3-1, se aprecia la exposición de la actividad ante los supervisores:



Fuente: captura propia obtenida de la implementación de la primera etapa

Figura 3-1. Implementación de primera etapa de capacitación en oficina de empresa 3CE

En la Figura 3-2 se observa la implementación de la evaluación al supervisor de la empresa contratista SERCONG.



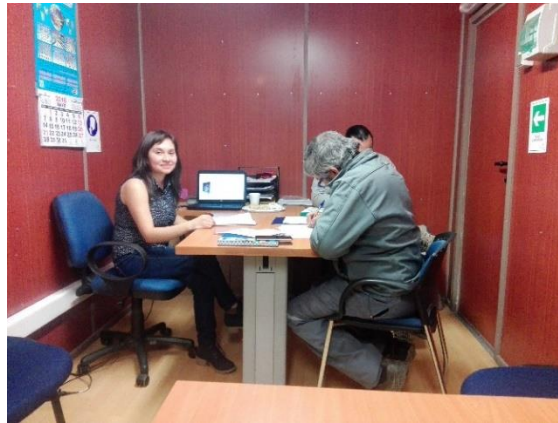
Fuente: captura propia obtenida en la implementación de la primera capacitación

Figura 3-2. Implementación de primera etapa en oficina de empresa 3CE

Posteriormente se realiza la segunda etapa de capacitación, el día jueves 17 de mayo a las 11:00 am. en oficina de 3CE, pero solo pudo asistir el supervisor y jefe de empresa SIMMELEC, el supervisor de NEOSEC no asiste puntualmente, razón por la cual no se observa en la fotografía, se adjunta el registro de asistencia en el ANEXO 11 “Registro de Asistencia a segunda etapa de capacitación” y una autorización firmada por los participantes, para grabación de contenido audiovisual ANEXO 12 “Autorización de Grabación de contenido audiovisual”.

De igual forma se realiza la capacitación de forma exitosa donde los asistentes expresan la satisfacción de lo aprendido y que tienen una perspectiva diferente frente a la firma de los permisos de trabajo, ya que quedan claros de la responsabilidad que implica esa firma.

A continuación, se muestra la Figura 3-3 donde se observa a dos de los participantes en la segunda etapa de capacitación:



Fuente: captura propia obtenida en la implementación de segunda etapa

Figura 3-3. Implementación de segunda etapa en oficina de empresa 3CE

3.4. EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN

Luego de implementada la primera etapa de capacitación, se analizan los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas, utilizando la escala de evaluación de 0 a 100, con nota mínima de aprobación 55.

Los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas antes (primera evaluación) y después (segunda evaluación) de la primera etapa de capacitación se muestran en la siguiente Tabla 3-1:

Tabla 3-1. Resultados de evaluaciones realizadas a supervisores

Cargo	Empresa	Primera Evaluación	Segunda Evaluación	Aumento
Supervisor	NEOSEC	70	85	15%
Jefe de empresa	SIMMELEC	70	70	0%
Supervisor	SIMMELEC	70	81	11%
Supervisor	DM	67	85	18%
Supervisor	SERCONG	70	89	19%

Fuente: elaboración propia en base a resultados de evaluaciones realizadas por supervisores

A continuación, se presenta en la Tabla 3-2 los significados de cada una de las respuestas obtenidas:

Tabla 3-2. Simbología de resultados de las evaluaciones realizadas a supervisores

Simbología	
✓	Buena
×	Mala
0	Omitida
N.º	Número de pregunta

Fuente: elaboración propia en base a criterio

3.4.1. Supervisor NEOSEC

Las respuestas realizadas por el supervisor de NEOSEC, en la primera evaluación antes y en la segunda evaluación después de realizada la actividad, se presentan en la Tabla 3-3:

Tabla 3-3. Resultado de evaluaciones realizadas a supervisor de empresa NEOSEC

Primera Evaluación					Segunda Evaluación						
1	✓	10	✓	19	✓	1	✓	10	✓	19	✓
2	×	11	✓	20	×	2	×	11	✓	20	✓
3	✓	12	✓	21	×	3	✓	12	✓	21	✓
4	✓	13	0	22	×	4	✓	13	×	22	×
5	✓	14	✓	23	×	5	✓	14	✓	23	✓
6	✓	15	✓	24	×	6	✓	15	✓	24	✓
7	✓	16	✓	25	×	7	✓	16	✓	25	✓
8	✓	17	✓	26	✓	8	✓	17	×	26	✓
9	✓	18	✓	27	×	9	✓	18	✓	27	✓
Nota Final: 70%					Nota Final: 85%						

Fuente: elaboración propia en base a resultados de evaluaciones realizadas por supervisor de NEOSEC

Con un aumento del 15% de alternativas correctas en relación con la primera y la segunda evaluación, las preguntas más críticas fueron n°2, 13 y 22, ya que son incorrectas en la segunda evaluación, estas se detallan a continuación:

La pregunta número 2, define la responsabilidad solidaria como la ocasión en que “la Empresa Principal responde ante las obligaciones laborales y previsionales del trabajador, cuando la Empresa Contratista no responde ante estas”, durante la exposición se recalco sobre este tema, pero fue difícil de entender.

Para la pregunta número 13 indica cuales son las consecuencias de la acumulación del puntaje por faltas cometidas, si este puntaje alcanza los 5 puntos, se inhabilitará a la empresa por

una semana, se explica cuáles son las acciones que toma Nestlé ante los puntajes 5 y 9, pero tal vez no se enfatiza y falta algún ejemplo de estos, para explicar de forma real lo que puede suceder.

La pregunta número 17, plantea las consecuencias que impone la Empresa Principal ante la Empresa Contratista, si ésta última no dispone en terreno los documentos necesarios para la ejecución de las labores, por lo que no queda entendido lo expuesto.

La pregunta número 22 expone las acciones que puede llevar a cabo el Departamento SHE (Prevencionistas de Nestlé) en caso de no cumplir con lo establecido en el reglamento especial para empresas contratistas, se nombraron todas las acciones, pero tal vez no fueron comprendidas, se debe exponer de forma más pausada.

3.4.2. Jefe SIMMELEC

Las respuestas realizadas por el jefe de SIMMELEC, en la primera evaluación antes y en la segunda evaluación después de realizada la actividad, se presentan en la Tabla 3-4:

Tabla 3-4. Resultado de evaluaciones realizadas a jefe de empresa SIMMELEC

Primera Evaluación						Segunda Evaluación					
1	✓	10	✓	19	✓	1	✓	10	✓	19	✓
2	✗	11	✗	20	✗	2	✗	11	✗	20	✗
3	✓	12	✓	21	✗	3	✓	12	✓	21	✗
4	✓	13	0	22	✓	4	✓	13	✗	22	✓
5	✓	14	✓	23	0	5	✗	14	✓	23	✓
6	✓	15	✓	24	✓	6	✓	15	✓	24	✓
7	✓	16	✓	25	✗	7	✓	16	✓	25	✗
8	✓	17	✓	26	✗	8	✓	17	✗	26	✓
9	✓	18	✓	27	✓	9	✓	18	✓	27	✓
Nota Final: 70%						Nota Final: 70%					

Fuente: elaboración propia en base a resultados de evaluaciones realizadas por jefe de SIMMELEC

Se vuelve a tener el mismo error cometido por el supervisor de empresa NEOSEC en las preguntas 2, 13 y 17, pero se observan otras preguntas críticas como 5, 11, 20, 21 y 25 ya que son incorrectas en la segunda evaluación después de realizada la capacitación, estas se analizan a continuación:

La pregunta número 5 indica que los trabajadores tienen derecho a interrumpir sus labores en caso de que impliquen un riesgo grave o inminente para su vida y su salud, tal vez el mensaje no fue entregado con claridad, ya que en segunda instancia responde que primero debe preguntar al supervisor antes de paralizar el trabajo.

La pregunta número 11 plantea los requisitos que deben cumplir las Empresas Contratistas para entrar a trabajar en Nestlé, respondiendo la misma alternativa que es cero fatalidades e irreversibles y contar con Experto en Prevención, sin tomar en consideración las demás alternativas, se expuso de la forma más clara posible, con esquemas de colores para ser más llamativa la presentación, aun así, no hubo resultado positivo.

La pregunta número 20 cuestiona cuál es el organismo que determina si una enfermedad es de origen profesional, siendo el organismo administrador asociada a la Empresa Contratista, éste tema es discutido con uno de los supervisores donde expone que la Superintendencia es la encargada de determinar si una enfermedad es de origen profesional, por lo que interviene el Prevencionista jefe de la empresa asesora, indicando que en primera instancia es la Mutualidad la que determina una enfermedad profesional, y en segunda instancia la Superintendencia, lo que da pie a continuar con la capacitación.

La pregunta número 21 expone cuál el responsable que debe proporcionar agua a los trabajadores de Empresas Contratistas, en primera instancia es la Empresa Contratista, pero no hubo aprendizaje ya que se confunden al exponer la misma responsabilidad del empleador contratista y del empleador de empresa principal, ante los trabajadores de Empresas Contratistas.

Una observación a las respuestas de este supervisor es que no hubo cambio en las respuestas a las preguntas que obtuvieron resultados negativos, se debe tomar en consideración los distintos factores que pueden afectar a los participantes para la comprensión de la exposición, así como las horas de sueño de la noche anterior, o el cambio de estar de pie durante sus labores y estar sentado dos horas.

3.4.3. Supervisor SIMMELEC

Las respuestas realizadas por el supervisor de SIMMELEC, en la primera evaluación antes y en la segunda evaluación después de realizada la actividad, se presentan en la Tabla 3-5:

Tabla 3-5. Resultado de evaluaciones realizadas a supervisor de empresa SIMMELEC

Primera Evaluación						Segunda Evaluación					
1	✓	10	✓	19	×	1	✓	10	✓	19	✓
2	×	11	✓	20	×	2	✓	11	✓	20	×
3	×	12	✓	21	✓	3	✓	12	×	21	✓
4	✓	13	×	22	✓	4	✓	13	✓	22	✓
5	✓	14	✓	23	0	5	✓	14	✓	23	✓
6	✓	15	✓	24	✓	6	✓	15	✓	24	✓
7	✓	16	✓	25	×	7	✓	16	×	25	×
8	✓	17	×	26	✓	8	✓	17	×	26	✓
9	✓	18	✓	27	✓	9	✓	18	✓	27	✓
Nota Final: 70%						Nota Final: 81%					

Fuente: elaboración propia en base a resultados de evaluaciones realizadas por supervisor de SIMMELEC

Con un aumento del 11% entre la primera y segunda evaluación, se observa un buen aprendizaje, pero igualmente con respuestas incorrectas como son el número 12, 16, 17, 20 y 25 en la segunda evaluación realizada, se analizan a continuación:

La pregunta número 12 indica cuál es la persona responsable del aumento del puntaje score de la Empresa Contratista, este puntaje lo asigna el Departamento de Prevencionistas de Nestlé y aumenta en caso de faltas, siempre, la responsabilidad recae a todas las personas involucradas en el área de mando, no siendo comprendido por este supervisor.

La pregunta número 16 expone el tipo de falta que se genera al realizar trabajos de alto peligro sin los respectivos permisos de trabajo, lo cual es considerado una falta grave, lo que puede generar el despido inmediato del trabajador. Este es un punto controversial, porque la Empresa Principal no está facultada para despedir a un trabajador contratista y no es explicado.

La pregunta número 17 plantea el tipo de falta en caso de no tener la documentación requerida por Nestlé en terreno, es una falta grave, lo que fue expuesto en forma expresa pero es no entendida.

La pregunta número 25 cuestiona quienes son los responsables de velar por el cumplimiento del reglamento especial para empresas contratistas de Nestlé, lo que se encuentra planteado de forma textual en el reglamento y fue escrito de la misma forma en las diapositivas, no fue comprendido por el supervisor ya que no se enfatiza que la responsabilidad no es de los trabajadores de la empresa contratista.

3.4.4. Supervisor DM

Las respuestas realizadas por el supervisor de DM, en la primera evaluación antes y en la segunda evaluación después de realizada la actividad, se presentan en la Tabla 3-6:

Tabla 3-6. Resultado de evaluaciones realizadas a supervisor de empresa DM

Primera Evaluación						Segunda Evaluación					
1	✓	10	✓	19	0	1	✓	10	✓	19	×
2	×	11	✓	20	✓	2	✓	11	✓	20	✓
3	×	12	✓	21	✓	3	×	12	✓	21	✓
4	✓	13	×	22	✓	4	✓	13	×	22	✓
5	×	14	✓	23	×	5	×	14	✓	23	✓
6	✓	15	✓	24	×	6	✓	15	✓	24	✓
7	✓	16	✓	25	✓	7	✓	16	✓	25	✓
8	✓	17	×	26	✓	8	✓	17	✓	26	✓
9	✓	18	✓	27	0	9	✓	18	✓	27	✓
Nota Final:67%						Nota Final: 85%					

Fuente: elaboración propia en base a resultados de evaluaciones realizadas por supervisor de DM

Se observa el aumento de un 18% de aprendizaje entre la primera y segunda evaluación, igualmente se obtienen preguntas incorrectas número 3, 5, 13 y 19 las cuales son detalladas a continuación:

La pregunta número 3 define la Responsabilidad Subsidiaria, donde la empresa principal es la que responde ante las obligaciones laborales y previsionales del trabajador, cuando la empresa contratista no lo hace (ante la demanda de un trabajador contratista), tal vez, esta definición no se entendió por falta de ejemplos y explicar cuando se hace efectiva.

La pregunta número 19 ante la explicación de los tipos de prestaciones que hace la mutual de seguridad, se enfatiza que tanto los empleadores como las mutualidades deben otorgar las prestaciones preventivas, por lo que no es comprendido por el supervisor.

3.4.5. Supervisor SERCONG

Las respuestas realizadas por el supervisor de NEOSEC, en la primera evaluación y en la segunda evaluación después de realizada la actividad, se presentan en la Tabla 3-7:

Tabla 3-7. Resultado de evaluaciones realizadas a supervisor de empresa SERCONG

Primera Evaluación					Segunda Evaluación						
1	×	10	✓	19	✓	1	✓	10	✓	19	✓
2	×	11	✓	20	✓	2	✓	11	✓	20	✓
3	×	12	✓	21	×	3	✓	12	✓	21	×
4	✓	13	0	22	✓	4	✓	13	✓	22	✓
5	✓	14	✓	23	✓	5	✓	14	✓	23	✓
6	✓	15	✓	24	✓	6	✓	15	✓	24	✓
7	✓	16	✓	25	×	7	✓	16	✓	25	×
8	✓	17	×	26	×	8	✓	17	×	26	✓
9	✓	18	✓	27	✓	9	✓	18	✓	27	✓
Nota Final: 70%					Nota Final: 89%						

Fuente: elaboración propia en base a resultados de evaluaciones realizadas por supervisor de SERCONG

Entre la primera y la segunda evaluación, el supervisor presenta un aumento del 19%, con las preguntas incorrectas 17, 21 y 25, las cuales ya fueron explicadas con anterioridad.

Como conclusión del análisis de las respuestas obtenidas de las evaluaciones realizadas, se cumple con el objetivo de capacitar al supervisor en materia de legislación laboral, dándole herramientas para poder guiarse cuando se presenten dudas ante situaciones futuras.

3.5. INTERACCIÓN CON LOS PARTICIPANTES

Hubo una buena interacción con los supervisores, donde expusieron sus dudas mediante situaciones pasadas donde no poseían conocimiento de la responsabilidad y las acciones que deberían tomar, de esta manera reciben la información dando la oportunidad de comprender lo expuesto desde otra perspectiva.

Una de estas oportunidades es la consulta que surge acerca del retiro de escombros que se genera cuando las Empresas Contratistas realizan sus labores, donde el supervisor piensa que es Nestlé quien se hace cargo de éste, pero según reglamento especial de empresas contratistas, se aclara que la empresa contratista es responsable de implementar un programa de retiro de escombros de forma semanal.

En una oportunidad, mientras se explica el procedimiento de acoso sexual, un trabajador que se maneja en el tema expone los procedimientos muchos más complejos, por lo que se explica que el enfoque de esta capacitación es exponer de la forma más simple posible, para que puedan entender cuáles son los procedimientos para seguir en cada caso.

Nuevamente en otra oportunidad, un supervisor indica que la Superintendencia de Seguridad Social es la entidad que califica si un accidente es considerado accidente laboral, se explica que el organismo administrador del seguro es quien declara, sin embargo, el participante queda con dudas dando hincapié al jefe Prevencionista de 3CE a esclarecer que en primera instancia el organismo administrador es el que declara un accidente laboral y una enfermedad profesional, y en segunda instancia la Superintendencia de Seguridad Social.

3.6. RESULTADOS DE LA SEGUNDA ETAPA DE CAPACITACIÓN

Para la implementación de la segunda etapa, se presenta la simulación de un trabajo requerido por Nestlé, como se demuestra en el ANEXO 13 “Aplicación de la segunda etapa de capacitación”, de esta forma, se expone a los supervisores a una situación real donde deben aplicar todos sus conocimientos, con la finalidad de reconocer las competencias de cada uno, cuáles son las fortalezas y desafíos que deberán trabajar.

A continuación, presenta el caso tipo, enumerando las preguntas realizadas con el respectivo análisis de cada una de las respuestas obtenidas:

Trabajo para encomendar:

Se tiene una orden de compra XXX y la orden de compra dice: Instalación de 2 tableros eléctricos, para iluminación, desde cubierta de galleta y hasta bodega técnica, se realiza sobre áreas de tránsito, 20 metros de largo y 4 metros de alto, 5 iluminarias.

Indique:

1. Cantidad de personas necesarias para el trabajo
2. Tipo y Cantidad de material a utilizar
3. Tiempo límite para entregar el trabajo

A través de estos tres primeros ítems, se logra identificar las competencias de la habilidad para planificar y organizar al personal, en sí, los tres supervisores indican de forma distinta sus respuestas, pero obteniendo el mismo resultado, que deben estar en terreno dos o tres personas, además del supervisor y el prevencionista de riesgo.

Mencionan todos los implementos que se necesita, tableros, soportes, herramientas, alza hombre, vehículo para trasladar materiales, y recomiendan modificar la pregunta agregando materiales, equipos e insumos.

También indican que falta un poco de información más detallada en el enunciado, por lo que conocen el tema a fondo y saben la información que necesitan para poder realizar la planificación.

4. ¿Qué documentos que debe completar antes de comenzar el trabajo y quienes deben firmar?

Todos los participantes dan a conocer el dominio sobre los documentos necesarios que deben tener presentes para realizar el trabajo. Conocen todos los procedimientos y protocolos que se deben llevar a cabo.

5. ¿Acerca de qué temas debe hablar a sus trabajadores antes de comenzar a trabajar?
6. ¿Cuáles son las medidas de seguridad que debe implementar?

En estos dos ítems, todos los supervisores desarrollan una explicación del trabajo a realizar, acerca de los riesgos a los que estarán expuestos los trabajadores y las medidas de seguridad que se deben llevar a cabo, y manejan muy bien todos los tipos de Elementos de Protección Personal que deben utilizar sus trabajadores por lo que hay una fuerte orientación a la seguridad.

7. Se comienza el trabajo, y un trabajador no quiere utilizar los Elementos de Protección Personal, porque siente que son innecesarios y molestan para realizar sus labores, ¿Cómo enfrenta esta situación a fin de que el trabajo se lleve a cabo de forma eficiente y segura?

En este ítem hay una disyuntiva en el trato que se hace frente a esta situación, el supervisor de NEOSEC indica una amonestación de forma inmediata al trabajador para poder generar presión, mientras un supervisor de SIMMELEC apela a la psicología para solucionar esta situación, y el segundo supervisor indica dejar por escrito en el permiso de trabajo, que el trabajador no tuvo una buena actitud frente a la utilización de Elementos de Protección Personal, y en caso de seguir con esa actitud se retira de faena. Por lo que se demuestra la capacidad de solución de problemas por parte de todos los supervisores.

En la exposición un supervisor agrega que también es importante aplicar criterio para la exigencia en la utilización de Elementos de Protección Personal, ya que hay casos en que el trabajador necesita retirar este elemento por un momento breve, ya que no le permite continuar con su trabajo. Lo que se expone una concordancia en ambos supervisores.

8. ¿Qué sugerencias de mejora le haría a su empresa para mejorar la eficiencia y seguridad de estas tareas?

Para el primer supervisor de SIMMELEC no presenta ideas innovadoras, por lo que falta iniciativa en su trabajo, pero sí se enfoca en recordar constantemente la utilización de los EPP. Para el segundo supervisor de SIMMELEC y para el supervisor de NEOSEC sí presentan ideas como mejoras en la seguridad, en lo técnico, en la información, actualización de legislación, por lo que sí demuestran una iniciativa concreta.

En el plenario, el supervisor de NEOSEC indica una mejora respecto a las desviaciones, anotarlas y conversarlas con todos los trabajadores para que no vuelvan a ocurrir las mismas desviaciones y así mejorarlas, cosa que ya se hace en su empresa, pero falta tenerlas anotadas y que todas las personas que estén enteradas los firmen, por lo que falta una persona administrativa que escriba todas estas desviaciones mientras se conversa el tema. Todo se puede hacer siempre y cuando los recursos lo permitan.

9. En caso de que un Prevencionista de Nestlé requiera paralizar su trabajo por encontrar una deficiencia, ¿Qué hace para enfrentar la situación y cumplir sus objetivos?

Todos los trabajadores concuerdan en conversar con el prevencionista SHE para poder corregir la deficiencia encontrada de forma inmediata y pedir por escrito las deficiencias para

posteriormente tomar medidas correctivas. De esta forma se hace presente la cualidad de ser productivo, enfocado a la mejora y optimización de las actividades.

En la exposición verbal, todos concuerdan no ir en contra de lo que diga el prevencionista, siempre se debe conversar y pedir indicar cuáles son las soluciones al problema y anotar en el permiso de trabajo lo sucedido.

Para las respuestas que plantearon los supervisores se puede evidenciar la comunicación efectiva ya que exponen sus ideas de forma clara y fluida siempre manteniendo el tema de conversación.

Después de concluidas estas preguntas, se realiza el siguiente Plenario:

- ¿Cómo debería ser un supervisor?

El supervisor debe tener un trato ameno con los trabajadores, debe ser un buen líder, tener la capacidad para manejar gente y debe saber manejar a todo tipo de gente porque todos tienen su forma de ser, por lo que debe analizar el perfil de cada trabajador y saber hasta dónde se le puede pedir. No debe explotar ante situaciones de estrés, no reaccionar, solucionar el problema de forma momentánea, y luego de un tiempo conversar con la persona para solucionar la problemática de forma personal, no hacerlo frente a todos los trabajadores.

No mezclar las cosas, dentro del trabajo son compañeros y de la salida pueden ser amigos.

- ¿Qué aprendí? Comente.

Los participantes explican que han aprendido información necesaria y relevante en las dos capacitaciones implementadas, si bien, todos los supervisores conocen lo deben aplicar diariamente, pero la capacitación les indicó los lineamientos para saber de dónde vienen todas las obligaciones que deben llevar a cabo.

Cada uno de los supervisores declaran haber leído el documento posteriormente a la realización de la primera etapa de capacitación, cumpliendo con el objetivo de dar a conocer el origen de las distintas responsabilidades que significa la firma de los permisos de trabajo, porque antes era solo una necesidad de firmar para poder comenzar con los trabajos, pero ahora se toma el peso de la responsabilidad que conlleva esta firma.

- ¿Cuáles son mis fortalezas?

El carácter del jefe de SIMMELEC, porque es una persona muy comprensiva, siempre trata de enseñar, pero también aprende de todas las personas que llegan a la empresa, es abierto ante críticas que les hagan.

El segundo supervisor de SIMMELEC, piensa y analiza bien los trabajos que van a realizar. El jefe de este supervisor hace hincapié a que es una persona motivada, por ejemplo, al realizar un trabajo que es un poco más expuesto a tierra, esta persona se la juega hasta poder terminar el trabajo independiente de la hora de salida, porque esta actitud mueve a los demás trabajadores mejorando el ambiente laboral y la motivación del grupo de trabajo.

El supervisor de NEOSEC, tiene mucho conocimiento del área en que trabaja, por lo que conlleva a tomar buenas decisiones y las experiencias de trabajo.

- ¿Cuáles son las debilidades en las que me tengo que enfocar?

Más conocimiento, por ejemplo, en la tecnología que va saliendo, de las leyes que van saliendo el día a día, porque el que no se entera, se va quedando a la deriva.

A través del análisis de todas las respuestas de los participantes, se pudo evidenciar cada una de las competencias necesarias para su cargo, las fortalezas de cada uno y las oportunidades de mejora.

3.6.1. Respuestas a las problemáticas encontradas

En última instancia, se exponen las problemáticas encontradas en las actividades realizadas para el diagnóstico, de esta manera, los supervisores dieron su opinión dando una solución a cada una de estas:

- ¿Cómo se puede mejorar la distribución y coordinación con las personas?: mediante un registro diario de todas las personas distribuidas, en qué sector, y siempre buscar actividades para hacer o simplemente limpieza del lugar.
- Para tener un mejor manejo de las falencias encontradas en terreno, hacer un registro de las desviaciones, realizar la charla informativa de ésta con firma de todas las personas que son informadas e indicar cuáles son las medidas correctivas ante esa desviación.
- ¿Se puede recomendar a Nestlé mejorar el protocolo para el traspaso de información acerca de los trabajos que necesitan solicitar a sus contratistas? No, no toman en cuenta las opiniones y sugerencias de personas externas a Nestlé.

- ¿Cómo se puede ser una persona de respeto, para que las personas no tomen confianzas que no les corresponden?: para poder llevar una mejor relación laboral sin ser una mala persona y tampoco una muy buena persona, siempre se debe tener una buena actitud ante los trabajadores mediante la motivación.
- ¿Cómo se puede mantener la calma frente a situaciones de estrés laboral?: primero solucionar el problema de forma momentánea, y luego de unas horas, conversar con la persona para solucionar la problemática de forma personal, no hacerlo frente a todos los trabajadores.
- ¿Cómo mantenerse informado de las leyes y sus actualizaciones? mediante capacitaciones.

3.7. APLICACIÓN SUSESO-ISTAS 21 VERSIÓN BREVE

A continuación, se presenta la aplicación del instrumento SUSESO-ISTAS 21 (Superintendencia de Seguridad Social, Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud) Versión Breve, con el objetivo obtener una imagen general del nivel de riesgo psicosocial del perfil de cargo estudiado, mediante la evaluación de factores psicosociales, éstos hacen referencia a situaciones y condiciones inherentes al trabajo y relacionadas al tipo de organización, al contenido del trabajo y la ejecución de la tarea, y que tienen la capacidad de afectar, en forma positiva o negativa, el bienestar y la salud (física, psíquica o social) del trabajador y sus condiciones de trabajo. (Dimensiones de riesgos psicosociales en el trabajo).

Los resultados de este instrumento se adjuntan en el ANEXO 14 “Aplicación del cuestionario SUSESO/ISTAS 21 Versión Breve”, el cual es validado y estandarizado en Chile, es preciso, confiable, se responde de forma anónima por lo tanto confidencial y voluntario.

Se utiliza la versión breve, ya que el estudio abarca menos de 25 trabajadores para su diagnóstico, prevención, fiscalización y capacitación.

Se debe tener en consideración, el poco tiempo para poder realizar el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, por lo que solo se aplica el cuestionario a los cuatro supervisores participantes.

Este cuestionario consta de 20 preguntas de riesgo psicosocial, una por cada subdimensión, que se agrupan en cinco dimensiones mayores presentado en la Tabla 3-8 con sus respectivas puntuaciones para identificar los niveles de riesgo:

Tabla 3-8. Dimensiones de riesgos psicosociales en el trabajo

Dimensión	Nivel de riesgo bajo	Nivel de riesgo medio	Nivel de riesgo alto
1. Exigencias psicológicas	0 - 8	9 - 11	12 - 20
2. Trabajo activo y desarrollo de habilidades	0 - 5	6 - 8	9 - 20
3. Apoyo social en la empresa	0 - 3	4 - 6	7 - 20
4. Compensaciones	0 - 2	3 - 5	6 - 12
5. Doble presencia	0 - 1	2 - 3	4 - 8

Fuente: Extraída de MANUAL DE USO DEL CUESTIONARIO SUSESO-ISTAS 21, Versión Breve

Considerando A como riesgo alto; M como riesgo medio y B como riesgo bajo, se obtiene la Tabla 3-9, con los resultados del Cuestionario SUSESO/ISTAS 21 Versión Breve en una unidad de 4 trabajadores:

Tabla 3-9. Resultados de aplicación SUSESO/ISTAS 21 Versión Breve

ID	Exigencias Psicológicas	Nivel de Riesgo	Trabajo Activo y Desarrollo de habilidades	Nivel de Riesgo	Apoyo Social en la empresa y calidad del liderazgo	Nivel de Riesgo	Compensaciones	Nivel de Riesgo	Doble Presencia	Nivel de Riesgo
1	11	M	6	B	3	B	5	M	3	M
2	12	A	1	B	3	B	3	M	5	A
3	13	A	1	B	3	B	1	B	0	B
4	8	B	5	B	2	B	0	B	2	M

Fuente: Elaboración propia en base al MANUAL DE USO DEL CUESTIONARIO SUSESO-ISTAS 21, Versión Breve y resultados de su aplicación

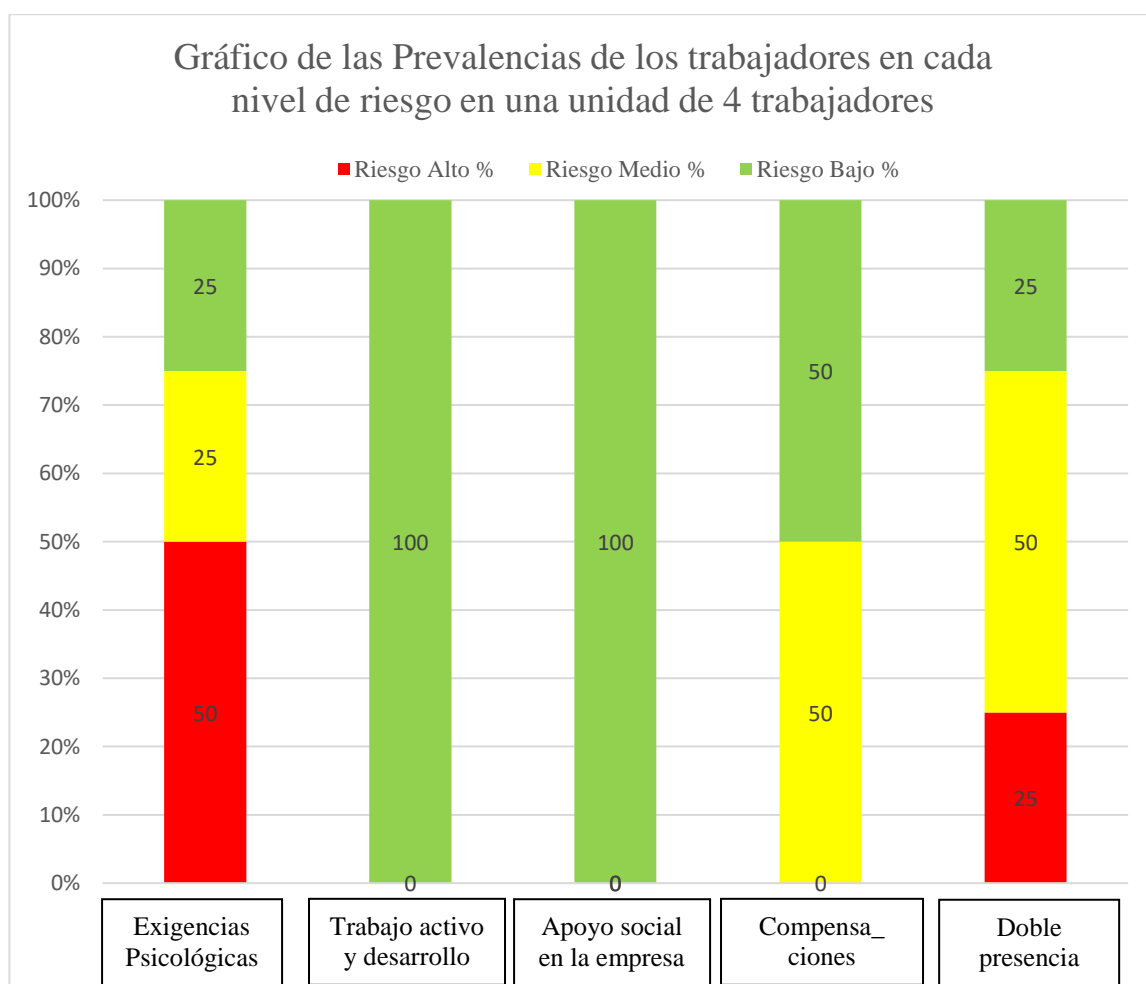
De esta manera se obtienen los porcentajes para cada dimensión en la Tabla 3-10:

Tabla 3-10. Porcentajes por dimensión de riesgos psicosociales en supervisores

	Exigencias Psicosociales	Trabajo Activo y Desarrollo de habilidades	Apoyo Social en la empresa y calidad del liderazgo	Compensaciones	Doble Presencia
Riesgo Alto %	50	0	0	0	25
Riesgo Medio %	25	0	0	50	50
Riesgo Bajo %	25	100	100	50	25

Fuente: Elaboración propia en base al MANUAL DE USO DEL CUESTIONARIO SUSESO-ISTAS 21, Versión Breve y resultados de su aplicación

A partir de estos resultados, se crea el Gráfico 3-1, para analizar cuáles son las prevalencias de los trabajadores en cada nivel de riesgo:



Fuente: Elaboración propia en base al MANUAL DE USO DEL CUESTIONARIO SUSESO-ISTAS 21, Versión Breve y resultados de su aplicación

Gráfico 3-1. Prevalencia de los trabajadores en cada nivel de riesgo

Como se puede ver, la columna “Exigencias Psicológicas” alcanza un 50% de los trabajadores, siendo ésta, la única dimensión que debe ser considerada en “alto riesgo” para un análisis o intervención futura.

Las otras dimensiones no alcanzan el 50% de los trabajadores, por lo tanto, no se consideran en alto riesgo.

Este resultado indica que hay exceso de exigencias psicológicas del trabajo, el supervisor debe trabajar rápido o de forma irregular, se requiere esconder los sentimientos, callarse la opinión, tomar decisiones difíciles y de forma rápida, o excesivas demandas sensoriales. Lo que describe de forma muy real la exigencia de este puesto de trabajo.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE UN NUEVO PLAN DE CAPACITACIÓN

4. PROPUESTA DEFINITIVA DE UN NUEVO PLAN DE CAPACITACIÓN

4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Al finalizar todas las actividades, se pueden obtener las oportunidades de mejora de estas, a través de encuestas de opinión y mejoras en las estrategias de capacitación, proponiendo un nuevo sistema de actividades integral.

En general, en la segunda prueba realizada en la capacitación de leyes, ya no se omiten preguntas por lo que no exponen un desconocimiento absoluto del tema.

De los resultados se puede apreciar un aumento en el porcentaje de conocimientos adquiridos después de la capacitación con un promedio de 16%, lo cual se rescata una incidencia no menor en los conocimientos adquiridos por los participantes.

Como respuesta por parte de los supervisores, después de realizada la capacitación hubo un cambio a la hora de firmar los permisos de trabajo, porque para ellos era solo un obstáculo para comenzar labores, pero después de haberles explicado cuáles son sus responsabilidades y en que leyes se encuentran, ahora toman el real peso de su firma.

Se cumple el objetivo de la lectura futura por parte de los participantes al entregar un documento con toda la información acerca de leyes explicada mediante esquemas a color, es un trabajo grato de forma visual, llamativo y de fácil comprensión.

Para la capacitación de competencias laborales se logra el objetivo de evidenciar las capacidades de cada uno de los supervisores para desarrollar las tareas de su cargo, a través de todas las respuestas que señalan de forma verbal, se puede observar la actitud que tienen respecto a su trabajo y opiniones.

Durante esta capacitación, se presentan las problemáticas obtenidas de las observaciones realizadas mediante el método 360, las cuales son esclarecidas por cada uno de los participantes.

El supervisor de SIMMELEC es reemplazado, ya que se presentan mejores oportunidades laborales, de esta manera, el jefe de empresa contrata a un técnico comenzando un periodo de prueba y finalmente es contratado como supervisor.

La empresa contratista FAMOS es suspendida de faena por incumplimiento a protocolos de Nestlé (problema que presentaba el supervisor con el jefe de empresa), por este motivo se pierde contacto con la empresa por supuesta disolución de ésta.

La empresa contratista HECPA no presenta interés por el presente trabajo ya que no es de forma obligatoria, el supervisor ejecuta la mayor parte de su trabajo fuera de planta sin posibilidad de contactarlo.

4.1.1. Encuestas de opinión de las capacitaciones ya implementadas

Luego de las implementadas las dos etapas de capacitación y realizado el análisis de las experiencias, se genera una encuesta de opinión con la finalidad de tomar en consideración las mejoras que proponen los participantes para realizar capacitaciones con mayor porcentaje de aprendizaje.

Esta encuesta se desarrolla utilizando preguntas abiertas para dar la oportunidad de implementar nuevas ideas, se adjunta en el ANEXO 15 “Opiniones acerca de la primera etapa de capacitación realizada”.

A continuación se presenta la encuesta con las respectivas opiniones de forma anónima:

1. ¿Qué opina de la Capacitación de Leyes que se llevó a cabo el lunes 2 de abril en oficinas de 3CE?
 - a. La capacitación como informacional esta completa y entendible, pero el poco tiempo que tenemos nos juega en contra, por lo cual el tiempo debe acatarse
 - b. Concisa, centrada, clara, bien explicada, amena
 - c. Muy buena capacitación, entregó herramientas para poder enfrentarse a situaciones en el trabajo.
 - d. Mantenerse informado sobre las leyes laborales actuales y legales, es súper bueno y aprender siempre es mejor.
 - e. Hay temas que desconocía, por lo tanto, para mi conocimiento personal fue bien y un aporte.

2. ¿Cuál cree usted que fueron los aspectos positivos de esta experiencia y por qué?
 - a. La parte positiva es que ahondamos en temas interesantes que en capacitaciones normales se tocan en forma muy superficial.
 - b. Bien resumida, solo lo preciso, centrado solo en los temas a tratar.
 - c. La buena disposición hacia la entrega de información por parte de la relatora.
 - d. Conocimientos sobre leyes laborales, recordar conocimientos, aprender sobre actualización de leyes.
 - e. Fue ameno y confortable el lugar de esta capacitación

3. ¿Qué aspectos del proceso de la capacitación mejoraría?
 - a. Principalmente el tiempo de ejecución de la capacitación
 - b. Lugar adecuado, mayor asistencia
 - c. Ninguna, la capacitación fue muy buena e interactiva
 - d. Una sala apropiada (recursos que no existen)
 - e. En lo personal me gustaría tener más tiempo y asistencia completa.

4. ¿Qué opina sobre la prueba que se llevó a cabo antes y después de la capacitación?, ¿Cómo la mejoraría?
 - a. Creo que se cumplió con el objetivo del antes y después, por lo que creo que no debería cambiar o extenderlo un poco.
 - b. Fácil lectura y comprensión, bien redactado
 - c. Muy bien, así podemos evidenciar las falencias que tenemos para poder mejorarlas.
 - d. Buscar preguntas más rebuscadas sobre temas legales.
 - e. No tengo una opinión muy clara de que mejorar.

5. ¿Qué otras sugerencias propondrían para mejorar la experiencia de la capacitación?
 - a. Principalmente mantener la atención de los participantes con actividades que despierten el interés general de la capacitación
 - b. Desarrollar una especie de maya para poder continuar ejercitando, un foro o grupo wasap podría ser.
 - c. Poder interactuar un poco más para así evidenciar el aprendizaje y poder llevarlo y transmitirlo en terreno de una mejor forma.
 - d. Material de apoyo resumido, trípticos, etc.
 - e. Contar con un lugar más adecuado para este tipo de capacitación.

A través de las sugerencias propuestas por los supervisores, para actividades que despierten el interés general, se pueden exponer casos reales que necesiten aplicar la legislación, de esta forma hacerlo más interesante, pero, para este fin se necesita acotar la información, por lo que es viable seleccionar una ley con su respectivo caso de aplicación.

Para reforzar los conocimientos adquiridos acerca del cuerpo legal chileno, se implementa un grupo de apoyo vía comunicación WhatsApp, de esta forma se pueden plantear las dudas y encontrar una solución de forma más rápida y simple.

Con la finalidad de aumentar la interacción en la exposición de cada capacitación y dar la oportunidad de resolver problemas, se necesita de menor cantidad de información, por lo que se restringe a un solo tema por etapa de capacitación, y de una evaluación más corta para su análisis y discusión inmediata al término de la actividad.

Es recomendable utilizar una sala especial para capacitaciones, con herramientas y material de apoyo para exponer diapositivas, de esta forma hacer una exposición más dinámica.

También se puede conseguir trípticos del gobierno donde exponen algunas leyes, como material de apoyo.

Considerando el desarrollo de las habilidades, se puede implementar otra metodología de tipo coaching para establecer metas personales para cada supervisor, y evaluarla en la siguiente actividad.

Para el contenido de las diapositivas de la primera etapa de capacitación, es redundante repetir nuevamente las normas que se deben seguir para tránsito dentro de planta, tanto para peatones como para vehículos, conductas personales, prácticas operativas sanitarias, hábitos higiénicos y presentación personal, ya que estos temas se ven a diario y se cumple a cabalidad todas estas normas impuestas por Nestlé.

Para realizar este plan de capacitaciones, es importante tener en consideración que lo debe realizar un prevencionista asesor de las empresas contratistas, siendo ésta de forma obligatoria para tener más seriedad en el tema, obtener una mejor asistencia y participación por parte de los supervisores.

4.2. NUEVO PLAN DE CAPACITACIÓN

De los resultados obtenidos, el nuevo plan consta de 9 etapas de capacitación, realizándose de forma mensual, como concientización acerca de leyes y reglamentos de Nestlé, con una duración de 60 minutos, abarcando una ley por etapa, exponiendo un ejemplo real de la aplicación de cada una de estas para generar opinión y debate, aplicando nuevamente una prueba antes y después de ésta.

Al final de cada etapa, se realiza una actividad de tipo coaching, las cuales, de forma individual, cada participante debe escribir 3 fortalezas y 3 oportunidades de mejora, de esta manera exponerlas y establecer una meta concreta, que debe ser evaluada en la próxima etapa, esta actividad debe tener una duración de 15 minutos.

La primera etapa de capacitación, correspondiente al Reglamento especial para empresas contratistas y subcontratistas de Nestlé, debe comenzar después de la actualización de ésta, que se realiza el mes de octubre de cada año.

4.2.1. Temas de cada etapa de capacitación:

1. Reglamento Especial para Empresas Contratistas y Subcontratistas de Nestlé, octubre 2016
2. Código del Trabajo, Decreto Fuerza de Ley 1, 2011/Ministerio del Trabajo y Previsión Social; Subsecretaría de Previsión Social.
3. Ley N.º 20.123 Regula el trabajo el régimen de subcontratación, 2006/ Ministerio del Trabajo y Previsión Social; Subsecretaría de Previsión Social.
4. Decreto Supremo N.º 40 Reglamento sobre Prevención de Riesgos Profesionales 1969/ Ministerio del Trabajo y Previsión Social; Subsecretaría de Previsión Social.
5. Ley N.º 16.744 Establece Normas sobre Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, 2015/ Ministerio del Trabajo y Previsión Social; Subsecretaría de Previsión Social.
6. Circular N.º 3335 sobre Accidentes Graves o Fatales, 2017/Superintendencia de Seguridad Social.
7. Decreto Supremo N.º 594 Reglamento Sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los lugares de Trabajo, 2018/Ministerio de Salud.
8. Norma Técnica de identificación y evaluación de factores de riesgo de trastornos musculoesqueléticos relacionados al trabajo de Extremidades Superiores, 2012/Ministerio de Salud.
9. Responsabilidad Legal
 - a. Constitución Política de la República de Chile, Decreto 100, 2018/Ministerio Secretaría General de la Presidencia.
 - b. Código Civil, Decreto Fuerza de Ley 1, 2000/Ministerio de Justicia
 - c. Código Penal, 2018/ Ministerio de Justicia.

La evaluación que se debe realizar antes y después de cada etapa de capacitación, para medir los conocimientos obtenidos, se deben disminuir la cantidad de preguntas a 5, con 3 alternativas cada una, para evitar confusión, seleccionando las preguntas más importantes para tener una visión más clara del tema, para luego discutirlo en forma conjunta con todos los participantes, así responder de forma más acertada a las consultas que pudieran tener o esclarecer algún tema que no se haya podido entender durante la exposición.

A continuación, se presenta una carta Gantt a través de la Tabla 4-1, con los temas de cada una de las etapas de capacitación distribuidas mes a mes:

Tabla 4-1. Cronograma del nuevo plan de capacitación

Cronograma del nuevo plan de capacitación															
Responsable: Prevencionista de Riesgos asesor															
Lugar: Sala de Brigada de Emergencia, Nestlé						Duración: 90 minutos									
Día: segundo miércoles de cada mes				Hora de inicio: 12:30 h.				Término: 14:00 h.							
AÑO				2019				2018							
Mes				Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Tema de capacitación															
Reglamento especial para empresas contratistas y subcontratistas Nestlé Chile Planta Maipú S.A.															
Código del Trabajo															
Ley N° 20.123 de Subcontratación															
Decreto Supremo N° 40 Reglamento sobre Prevención de Riesgos Profesionales															
Ley N° 16.744 Seguro Social Obligatorio Contra Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales															
Circular N° 3335 Sobre Accidentes Graves o Fatales															
Decreto Supremo N° 594 Reglamento Sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los lugares de Trabajo															
Norma Técnica de identificación y evaluación de factores de riesgos de trastornos musculoesqueléticos relacionados al trabajo															
Responsabilidad Legal															

Fuente: elaboración propia según nuevo plan de capacitaciones

CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos planteados en un comienzo para la elaboración del presente estudio, se puede aseverar que han sido resueltos a cabalidad mediante el diseño de un plan de mejoramiento de competencias laborales dirigido a los supervisores de las empresas contratistas que mantiene actualmente Nestlé S.A. Planta Maipú.

En primera instancia, se realizó un análisis de diferentes experiencias de capacitación, en donde se logró obtener información acerca de cómo desarrollar el proyecto, y de las actividades necesarias para poder elaborar un diagnóstico enfocado a los requerimientos de competencias laborales para el cargo de supervisor de empresas contratistas de Nestlé.

De la obtención de los resultados de las entrevistas realizadas a jefes de empresa, a supervisores, encuesta a los trabajadores y observaciones en terreno, según metodología 360, se logró evidenciar los requerimientos de competencias laborales de los supervisores, que son el conocimiento de legislación chilena y todas las competencias que se lograron obtener del perfil del cargo analizado, de esta manera, se establecen dos etapas de capacitación, la primera para dar instancia al aprendizaje de leyes y la segunda etapa para potenciar el desarrollo de competencias conductuales (habilidades).

Para la primera etapa se realizan evaluaciones obteniendo resultados satisfactorios con un promedio de notas de 69 en la primera prueba antes de realizar la capacitación y un promedio de notas de 82 en la segunda prueba, realizada después de la capacitación, apreciando un aumento de un 13% en las respuestas correctas, evidenciando el aprendizaje por parte de los participantes.

En la segunda etapa se cumplen los objetivos establecidos, dejando en evidencia el desarrollo de las competencias requeridas en cada uno de los supervisores a través de una actividad coaching.

Mediante la implementación de estas dos etapas de capacitación, se logró dar las herramientas necesarias para instruir a los supervisores, en el conocimiento de las leyes y sus responsabilidades como empresa contratista frente a Nestlé, con la finalidad de disminuir fallas que ellos puedan cometer debido a falta de información, mejorando su desempeño y a la vez aumentando la competitividad como empresa.

Luego de la implementación de estas capacitaciones, se logra obtener información por parte de los supervisores, acerca de sus opiniones, para realizar finalmente, un plan de capacitaciones con el objetivo de aumentar resultados en el aprendizaje y apoyar el desarrollo de habilidades en cada uno de los participantes.

Como resultado de la información obtenida, tanto del perfil de cargo como de las problemáticas encontradas, se dio la posibilidad de crear documentos que ayudan a mejorar el desempeño del supervisor, como Distribución diaria de personal y Registro de desviaciones en terreno.

RECOMENDACIONES

Para la realización práctica, es crucial generar actividades de sensibilización previas a los supervisores sobre de la importancia del aporte que se está realizando a las empresas, ya que, como la participación de estas no es obligatoria ni requisito, fue dificultoso reunir a todos los participantes en cierto horario de trabajo.

Es importante contar con cierto grado de confianza ante las personas con las que se trabaja, para facilitar el dialogo con cada uno de ellos ya sea de forma personal o grupal.

Es importante tomar en consideración, que las empresas siempre están en un cambio constante, debido a de la gente que entra o sale de la empresa, como lo fue en el cambio de supervisores o en los trabajos que realiza de la empresa, complicando la ejecución de las actividades.

BIBLIOGRAFÍA

- Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. (s.f.). [Descripción de la organización]. Recuperado 30 julio, 2018, de <https://www.chilevalora.cl/quienes-somos/>
- de Seguridad Social, S. (2013). Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, SUSESO-ISTAS 21. Manual de uso. Gobierno de Chile.
- Decreto Supremo N°40 (1969) Aprueba Reglamento sobre Prevención de Riesgos Profesionales 07-MAR-1969, Ministerio del Trabajo y Previsión Social; Subsecretaría de Previsión Social.
- Decreto Supremo N°594, 29 de Abril de 2000, Reglamento Sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los lugares de Trabajo <http://bcn.cl/1uuj6>
- Definición de responsabilidad. (s.f.). Recuperado 30 julio, 2018, de <http://conceptodefinicion.de/responsabilidad/>
- Dimensiones de riesgos psicosociales en el trabajo, departamento de prevención de Riesgos Laborales, Instituto de Seguridad Laboral, Junio 2013
- Escobar Valencia, M. (2005). LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31-55.
- Fernández, M. I. R., Boada-Grau, J., Tejedor, E. M., & Ficapal-Cusí, P. (2016). Una experiencia de coaching en estudiantes universitarios. *International Journal of Developmental and Educational Psychology (Revista INFAD de Psicología)*, 4(1), 515-518.
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, (10), 83-106.
- Guerrero, E. W. R., Mejía, I. A. G., & Zermeño, M. G. G. (2016). Propuesta de Diseño de un Modelo Educativo Integral para Capacitaciones Corporativas. *Revista Academia y Virtualidad*, 9(1), 1.
- Jiménez Galán, Y., & González Ramírez, M., & Hernández Jaime, J. (2010). Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje). *Innovación Educativa*, 10 (53), 43-53.
- Ley N° 20.123 Regula el trabajo el régimen de subcontratación, Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Boletín oficial de la dirección del trabajo, noviembre 2006
- Ministerio de Justicia. (1875, 12 noviembre). Código Penal [Norma 18742]. Recuperado 18 julio, 2018, de: <http://www.leychile.cl/N?i=1984&f=2011-08-13&p=>
- Ministerio de Justicia. (2000, 30 mayo). Código Civil [Decreto fuerza de Ley N° 1]. Recuperado 18 julio, 2018, de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=172986>

- No, L. 16.744 Establece Normas sobre Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales. *Diario Oficial de la República de Chile, Santiago: Gobierno de Chile.*
- Peñaloza, M., & Arévalo, F. (2007). Evaluación por competencias y estimación de potencial en las empresas eléctricas de occidente. *Revista de Ciencias Sociales (Ve), XIII* (1), 116-133.
- Reynoso Castillo, C. (2007). NOTAS SOBRE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (5), 165-190.
- Ruiz Fernández, M., & Boada-Grau, J., & Merino Tejedor, E., & Ficapal-Cusí, P. (2014). UNA EXPERIENCIA DE COACHING EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 4 (1), 515-518
- Safety health environment SHE contratistas. (2015, 2 octubre). Reglamento especial para empresas contratistas y subcontratistas Nestlé Chile Planta Maipú S.A. [Reglamento especial]. Recuperado 18 julio, 2018
- Sánchez Mirón, B., & Boronat Mundina, J. (2014). Coaching Educativo: Modelo Para El Desarrollo De Competencias Intra E Interpersonales. *Educación XXI*, 17 (1), 221-242.
- Superintendencia de Seguridad Social. (2017, 31 octubre). Circular N° 3335 sobre accidentes graves y fatales.
- Trabajo, C. (2013). Código del trabajo. *Santiago: Gobierno de Chile, Dirección del Trabajo.*
- Vargas, C., del Rosario, A., Romero, M., Carmi, E., & Muñoz Santillán, H. E. (2013). Diseño de estrategias para realizar capacitaciones tributarias dirigidas a personas naturales y microempresas del Cantón Daule (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas).
- Werther, W. B., Davis, K., Brito, M. P. G., & Gómez, J. M. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*. McGraw-Hill Interamericana.

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA A JEFES DE EMPRESAS CONTRATISTAS

Entrevista a jefe de empresas

¿Cuál es su forma de calificar para identificar al trabajador más indicado para realizar labores de supervisión?

¿Cuáles son los conocimientos que usted pide que son los prescindibles para ascender a supervisor? ¿Toma en consideración el conocimiento de leyes y normas básicas?

¿Qué es lo que hace en caso de necesidad de un supervisor pero no hay postulantes para el cargo?

¿Cuáles son las fortalezas que actualmente tiene su supervisor?

¿Cuáles son las debilidades o deficiencias que posee su supervisor actualmente?

¿Qué opina usted sobre la pertinencia de las diferentes tareas que realizan los supervisores de otras empresas contratistas? (si las funciones corresponden o no)

¿Para usted es importante que se estandarice las funciones de todos los supervisores?

¿Cuáles son los objetivos del supervisor? ¿Cuáles son sus expectativas?

¿Cuáles son las actividades que debe llevar a cabo?

Ordene las competencias de las más importantes a la menos importante y porque es importante

* Orden Ho.	Competencia	DTT + Ho. Responsabilidad	S. MM	Atorc
1	Liderazgo	2	2	1
2	Trabajo en equipo/Coordinación	3	3	3
2	Planificación y organización	1	1	7
6	Orientación a la seguridad	4	4	10
7	Iniciativa	6	5	2
8	Productividad	10	8	4
5	Comunicación efectiva	7	6	5
9	Orientación al logro/Resultados	9	9	6
10	Solución de problemas	5	10	8
11	Mejora y Optimización	11	11	7
4	Manejo de conflictos	8	7	11

Sacar conclusiones de la comparación de lo que piensan los trabajadores y los piensa el jefe. (para la capacitación hacer aprendizaje de pares)

Llevar dulces para las capacitaciones para hacerlo más ameno y poder gravar en la segunda sesión

ANEXO 2: ENTREVISTAS A SUPERVISORES DE EMPRESAS CONTRATISTAS

Entrevista a Supervisores

Nombre del proyecto
fecha de inicio y termino
De que se trata el proyecto

PTS del proyecto (en caso de no tenerlo solo escribir pasos a grandes rasgos)
¿Cuáles son las actividades en que participa? (orden de compra, o liquidación, licitación, estar siempre en terreno, etc)
Indicar en un mapa en que parte se va a ubicar la empresa

Conocimientos sobre leyes:

¿Sabe de qué se trata la Ley 16.744? (Seguro Social Obligatorio Contra Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales)
¿Sabe de qué se trata el DS 594? (Seguro Social Obligatorio Contra Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales)
¿Sabe de qué se trata la ley 20.123? (Regula el trabajo en régimen de subcontratación)
¿Sabe de alguna norma que se deba regir según el rubro que se desempeña? (DM indico normas eléctricas edición 2016)
¿Sabe de qué se trata la ISO 9001, 14001 y OHSAS 18001?

Competencias que necesito evaluar:

- Liderazgo ¿Usted se siente un líder? ¿los demás lo respetan?
- Orientación al logro ¿Realiza las actividades para cumplir los objetivos?
- Comunicación efectiva ¿Cuando usted da órdenes a sus trabajadores, ellos lo entienden a la primera vez?
- trabajo en equipo/coordiación ¿Coordina sin ningún problema a sus trabajadores? ¿admite opiniones de sus trabajadores?
- planificación y organización ¿Cuándo le dan el trabajo, planifica y organiza de forma correcta para cumplir plazos?
- orientación a la seguridad ¿Administra sus recursos y planifica actividades siempre tomando en cuenta la seguridad de sus trabajadores?
- iniciativa ¿Si usted ve que algún proceso o actividad se pueda mejorar por alguna deficiencia, toma la iniciativa?
- productividad ¿Es productivo?
- solución de problemas ¿Encuentra soluciones instantáneas cuando se presenta un problema ya sea de recursos o primero lo consulta con su jefe?
- mejora y optimización ¿Utiliza la menor cantidad de recursos y se preocupa de que los trabajadores realicen su trabajo de forma correcta?
- manejo de conflictos ¿Ha tenido problemas con sus trabajadores? ¿Cómo los soluciona?

Antecedentes del Supervisor

- ¿Hace cuantos años trabaja para la empresa?
- ¿Hace cuantos años ejerce como supervisor?
- ¿Tiene algún título? ¿Cuantos años estudio por ese título?
- ¿Ha tenido algún accidente con sus trabajadores? ¿Cómo sucedió y cuáles fueron las causas?
- ¿Sabe utilizar herramientas como word, excel, Autocad,?
- ¿Sabe leer planos?

Por último

- ¿Qué le gustaría que le enseñara para mejorar su desempeño como supervisor?
 - ¿En que se encuentra débil para ayudarle a mejorar?
-

ANEXO 3: ENCUESTA A TRABAJADORES

José Hernández

Evaluación de desempeño del supervisor por parte de sus trabajadoras						
Evaluación de forma anónima tiene la siguiente nomenclatura: INSUFICIENTE, SUFICIENTE, BIEN, MUY BIEN, EXCELENTE Evalúe con una nota en la casilla correspondiente según su propio criterio, se pide mayor sinceridad posible para el análisis de su supervisor.						
	I 1 a 3,9	S 4 a 5,4	B 5,5 a 6,0	M.B. 6,1 a 6,5	E 6,6 a 7	Observaciones
1. Liderazgo Motiva e influye a otros hacia las metas establecidas por la compañía, creando un clima de energía y compromiso en el equipo.		5/				Falta de plus, para que los trabajadores lo sean.
2. Trabajo en equipo/Coordinación Capacidad de coordinar y/o definir acciones en conjunto con los distintos involucrados en la operación, en función del uso efectivo de los recursos individuales para el logro de los objetivos operacionales, lo que implica cooperación y comunicación directa con las demás personas, la clarificación de roles y actividades, y la generación de redes de colaboración al interior y/o con otras áreas		5/				Más claridad.
3. Planificación y organización Planifica, ejecuta y organiza eficazmente sus tareas y proyectos, definiendo las acciones, plazos y recursos requeridos, y estableciendo metas y prioridades. Implica tener claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.		5/				Falta un poco más de claridad en sus instrucciones
4. Orientación a la seguridad Genera acciones tendientes a promover la seguridad de otros. Implica promover una actitud preventiva entre miembros de su equipo.			6/			Bastante comprometido con esta labor, pero falta por mejorar
5. Iniciativa Inicia en forma activa nuevos planteamientos, adelantándose a las necesidades del cliente y del servicio, tomando decisiones oportunas con criterio propio.			6/			Buena iniciativa, pero falta un poco más de planteamiento
6. Productividad Capacidad de orientarse hacia la obtención de los objetivos, dentro de los plazos y estándares de calidad establecidos, optimizando el uso del tiempo y recursos disponibles.				6,5/		- Excelente desempeño con la observación de Trabajos
7. Comunicación efectiva Entrega/recepción de información en forma clara, oportuna y precisa, considerando las condiciones operacionales, y las características del interlocutor, utilizando argumentos que influyen positivamente en el logro de las tareas o funciones que se realizan en el área y la empresa.		5/				- Comunicación más clara.
8. Orientación al logro/Resultados Planea e implementa acciones que posibiliten efectivamente alcanzar los resultados y objetivos definidos. Esto implica ejercer su trabajo con iniciativa frente a los desafíos entregados, planificar y priorizar tareas, así como perseverar en la solución de las dificultades.		5/				- Cumple, pero falta un poco más de compromiso con el trabajador.
9. Solución de problemas Reconoce señales que indican presencia de anomalías, recolectar información relevante y realizar acciones, ya sea de manera individual o en equipo, para solucionar los problemas de manera creativa y eficaz.		5/				- Falta un poco más de compromiso para poder solucionar problemas
10. Mejora y Optimización Identifica y mejora la presentación personal y los procesos de atención comercial a clientes.		5/		6,5/		En este caso es bastante comprometido con la presentación personal.
11. Manejo de conflictos Maneja y resuelve contingencias y situaciones adversas, a través de diversas acciones y el uso de estrategias, manteniendo el control de la situación, para lograr los objetivos. Implica la capacidad de mediación y negociación en la resolución de contingencias.		5/				Falta un poco más en planes de solución, se más directo

ANEXO 4: REGISTRO DE ENTREGA DE RESULTADOS A JEFES DE EMPRESAS CONTRATISTAS

REGISTRO DE ENTREGA DE RESULTADOS

Se hace entrega de los resultados y un breve análisis de la Evaluación de desempeño del Supervisor por parte de sus trabajadores, además de un breve análisis según entrevista realizada de forma personal al Supervisor y entrevista al Jefe Directo de las siguientes Empresas Contratistas permanentes de Nestlé:

FAMOS "Empresa de Fabricación, Montajes y Servicios LTDA."
Jefe Don Fernando Sepúlveda

Firma: _____

HECPA "SOC. Héctor Parada y CIA LTDA."
Jefe Don Hector Parada

Firma: _____

23/02/2017

DM "Daniel Medina H. Mantenición y Montaje Eléctrico eirl."
Jefe Don Daniel Medina

Firma: _____

23/02/2017

NEOSEC "Servicios de Electricidad Control e Instrumentación NEOSEC LTDA."
Jefe Don Leonel Pulido

Firma: _____

23/02/2017

SIMMELEC "Servicios Integral de Mantenición y Montaje Eléctrico LTDA."
Jefe Don Luis Aillañir

Firma: _____

23/02/2017

ALTERC "Aislaciones Térmicas y Montajes Industriales"
Coordinador Don Rafael Rojas

Firma: _____

ANEXO 5: REGISTRO DE ENTREGA DE RESULTADOS A SUPERVISORES DE EMPRESAS CONTRATISTAS

REGISTRO DE ENTREGA DE RESULTADOS

Se hace entrega de los resultados y un breve análisis de la Evaluación de desempeño del Supervisor por parte de sus trabajadores, además de un breve análisis según entrevista realizada de forma personal al Supervisor y entrevista al Jefe Directo de las siguientes Empresas Contratistas permanentes de Nestlé:

FAMOS "Empresa de Fabricación, Montajes y Servicios LTDA."
Supervisor Don Carlos Olea

Firma:  24/02/2017

HECPA "SOC. Héctor Parada y CIA LTDA."
Supervisor Don Fabián Parada

Firma:  24/02/2017

DM "Daniel Medina H. Mantenición y Montaje Eléctrico eirl."
Supervisor Don José Huenchuleo

Firma:  25/02/2017

NEOSEC "Servicios de Electricidad Control e Instrumentación NEOSEC LTDA."
Supervisor Don Víctor Burgos

Firma:  24-02-17

SIMMELEC "Servicios Integral de Mantenición y Montaje Eléctrico LTDA."
Supervisor Don Matías Espinosa

Firma:  25/02/2017

ALTERC "Aislaciones Térmicas y Montajes Industriales"
Supervisor Don Juan Vergara

Firma: _____

ANEXO 6: EXTRACTO DE OBSERVACIONES EN TERRENO

Planta Espinosa SIMTELEC 31/Enero. Observación En Terreno

- 8:30 Todos los trabajadores en containers.
Don Luis hizo permisos hoy, generalmente los hace el día anterior.
8:30 → 8:45 sale a buscar las firmas.
Hay 6 trabajadores.
Hoy hay mantensivos por lo que 1 trabajador fue a hablar con el electrico encargado de mantenimiento y generalmente son 2 trabajadores para que le digan lo que tienen que hacer.
- Sector Champaña, línea poder galleta.
Llega don Luis con los Permisos listos para ir a sacar las firmas.
- 9:00 Container 3C1 a sacar firmas de prevenicionistas.
Se le olvido un detalle en el permiso pero lo rellena de inmediato.
Se ~~siente~~ ^{observa} un buen ambiente laboral.
- 9:20 SHE (~~atención~~) Cristian
- 9:30 Container con todos los permisos listos.
Todos los trabajadores tienen equipados, Noticias les da las instrucciones a cada uno y de los materiales y herramientas que deben llevar.
Se preocupa de que lleven todo, permisos también.
Entrega Testes que se les olvido a los 2 trabajadores.
- 9:50 Planta. ~~la~~ ultima firma.
- 10:00 Explica a 2 trabajadores.
Se maneja muy bien en el tema de los Testes.
- 10:10 Entrega permisos del día anterior para ~~los~~ llevarlos en SHE.
Se preocupa de llevar herramientas y materiales que los trabajadores necesitan.

- 10:30 Contenedor. Don Luis fue a la inspección del trabajo para realizar un trámite.
Los dueños los llaman cada uno.
- 10:40 Vuelta a planta a ver a los trabajadores.
- 10:50 "Cualquier cosa me avisen"
YA se hizo bloqueo, ahora falta otro bloqueo de tablero.
- 11:30 Le hacen entrega de mantención asistida, es un documento en el que indica todas las medidas preventivas que se deben llevar a cabo para realizar trabajos dentro de plantas.
- 12:00 Vuelve al contenedor a buscar material
- 15:00 Asa de la semana anterior
Hace 3 permisos para el día de mañana
≈ 30 min por cada permiso.
y da instrucciones nuevas a algunos ^{pecos} trabajadores para retirar un tablero, el resto sigue haciendo el trabajo de la mañana.
- 16:00 Lo llaman a planta porque un trabajador necesita ayuda para mover un tablero y falta una persona, así que va a ayudar y solucionar el problema de forma inmediata.
- 16:30 Los trabajadores que ya terminaron en planta lo llaman para preguntar que hacer y Natias indica que ayude a limpiar a su otro compañero que aun no termina para que salgan más temprano
-

ANEXO 7: EVALUACIÓN REALIZADA POR SUPERVISORES DE EMPRESAS CONTRATISTAS



70% 3CE

Prueba N°1 sobre reglamentación para Supervisores de Empresas Contratistas

Nombre Empresa: Simmonds

Nombre Supervisor: Guillermo Antonio Cortes Firma:

1. ¿Cuál es el organismo gubernamental que fiscaliza el cumplimiento de lo dispuesto en el código del trabajo?
 a) Superintendencia de Seguridad Social
 b) Organismo Administrador (mutualidad afiliada a mi empresa)
 c) Dirección del Trabajo
 d) Seremi de salud
2. ¿Qué es la responsabilidad solidaria?, es cuando:
 a) La Empresa Contratista responde ante obligaciones laborales y previsionales de sus trabajadores
 b) La Empresa Principal responde en conjunto con la Empresa Contratista ante las obligaciones laborales y previsionales del trabajador
 c) La Empresa Principal responde ante obligaciones laborales y previsionales del trabajador, cuando Empresa Contratista no responde ante éstas.
3. ¿Qué es la responsabilidad subsidiaria?, es cuando:
 a) La Empresa Contratista responde ante obligaciones laborales y previsionales de sus trabajadores
 b) La Empresa Principal responde ante obligaciones laborales y previsionales del trabajador, cuando Empresa Contratista no responde ante éstas.
 c) La Empresa Principal debe pagar lo pactado en el contrato u orden de compra con empresa contratista
4. ¿La Empresa Principal es responsable de adoptar las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y salud de todos los trabajadores que laboren en sus dependencias sean contratistas o subcontratistas?
 a) Si
 b) No
 c) Solo cuando hay accidentes dentro de sus dependencias
 d) Ninguna de las anteriores
5. ¿El trabajador de Empresa Contratista tiene derecho a interrumpir sus labores y/o abandonar el lugar de trabajo?
 a) Sí, siempre y cuando las labores impliquen un riesgo grave e inminente para su vida y salud
 b) No, por ningún motivo un trabajador puede interrumpir labores o abandonarlos
 c) Primero tiene que preguntar al Supervisor si puede interrumpir su trabajo por ser muy peligroso

6. ¿La Empresa Contratista es responsable de adoptar las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y salud de todos sus trabajadores?
- a) Si
 b) No
 c) Solo cuando hay accidentes
 d) Ninguna de las anteriores
7. La Empresa Contratista es responsable de:
- a) Informar los riesgos asociados a los trabajos
 b) Mantener las condiciones adecuada de higiene y seguridad en las faenas
 c) Proporcionar de forma gratuita todos los implementos para prevenir accidentes laborales y enfermedades profesionales
 d) Todas las anteriores
8. ¿Quién dicta las medidas y sanciones ante una demanda de acoso sexual?
- a) El empleador
 b) Dirección del Trabajo
 c) El trabajador afectado
 d) Mutualidad a la que está afiliada mi empresa
9. ¿Cuál es la cantidad máxima de carga que puede manipular un trabajador hombre mayor de 18 años?
- a) 20 kg.
 b) 25 kg.
 c) 30 kg.
 d) 35 kg.
10. ¿Cuál es la cantidad máxima de carga que puede manipular un trabajador menor de 18 años y/o mujer?
- a) 20 kg.
 b) 25 kg.
 c) 30 kg.
 d) 35 kg.
11. ¿Qué debe cumplir una Empresa Contratista para entrar a Nestlé?
- a) Cero fatalidades e irreversibles, contar con Experto en Prevención de Riesgos
 b) Enfermedades profesionales menor al 5%
 c) RIR menor o igual a 20
 d) Todas las anteriores
12. ¿Cuál es la persona responsable por el aumento del puntaje score de mi empresa?
- a) El trabajador
 b) El experto en Prevención de Riesgos
 c) El Supervisor y administrador de empresa
 d) Todas las anteriores

13. Si la acumulación del puntaje de las faltas cometidas por trabajadores de mi empresa es de 5, ¿Qué sucede de forma inmediata?
- a) Inhabilitación definitiva para ingreso a fábrica por 1 año
 - b) Inhabilitación temporal de la obra por 1 semana calendario
 - c) Se adelanta el término del contrato y orden de compra
 - d) Ninguna de las anteriores
14. ¿Cuánta es la cantidad máxima de días que se pueden trabajar al mes?
- a) 6 días seguidos y dos domingos al mes
 - b) 7 días seguidos y un domingo al mes
 - c) 6 días seguidos y tres domingos al mes
 - d) 7 días de la semana
15. Si la Empresa Contratista realiza labores consideradas tareas de alto peligro
- a) Con Inducción SHE el supervisor queda facultado para firmar permisos de trabajo
 - b) El Supervisor debe firmar Predicción de Riesgos y Análisis de Trabajo seguro
 - c) El Supervisor debe realizar curso de tareas de alto peligro para firmar permisos de trabajo
 - d) Ninguna de las anteriores
16. La ejecución de tareas sin permisos de trabajo se considera:
- a) Falta leve, baja puntaje del score y se paraliza el trabajo
 - b) Falta grave y puede generar el despido inmediato del trabajador
 - c) Falta menos grave y baja puntaje del score.
17. Si no tengo la documentación necesaria en terreno, se considera:
- a) Falta grave, puede ocasionar la expulsión de la empresa contratista
 - b) Falta menos grave, baja el puntaje score
 - c) Falta leve, baja el puntaje del score y se paraliza el trabajo
18. ¿Qué es lo que cubre el seguro de la mutualidad a la que está afiliada mi empresa?
- a) Accidentes de trayecto
 - b) Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
 - c) Enfermedades profesionales
 - d) Accidentes de trabajo, accidentes de trayecto y enfermedades profesionales
19. ¿Cuáles son las prestaciones que me otorga la mutualidad que está afiliada mi empresa?
- a) Prestaciones económicas
 - b) Prestaciones médicas y económicas
 - c) Prestaciones preventivas, médicas y económicas.
20. ¿Qué organismo determina que una enfermedad es de origen profesional?
- a) La Superintendencia de Seguridad Social
 - b) La mutualidad a la que está afiliada mi empresa
 - c) La Dirección del trabajo

- d) Todas las anteriores
21. ¿Quién es el responsable de dar agua a los trabajadores de Empresas Contratistas?
- a) Empresa Principal Nestlé
 - b) Empresa Contratista
 - c) Los propios trabajadores
 - d) Todas las anteriores
22. En caso de no cumplir con lo establecido en el reglamento especial de contratistas y subcontratistas ¿Qué puede hacer Departamento SHE?
- a) Paralizar trabajo o solicitar retiro del trabajador
 - b) Recomendar terminación anticipada del contrato
 - c) Prohibir el ingreso a planta
 - d) Todas las anteriores
23. ¿A cuántos metros del trabajador, como máximo, debe haber un extintor?
- a) 5 metros
 - b) 10 metros
 - c) 15 metros
 - d) 20 metros
24. ¿De quién es la responsabilidad y costo del retiro de escombros de faena?
- a) La Empresa Principal
 - b) La Empresa Contratista
 - c) El trabajador
 - d) Todas las anteriores
25. ¿Quiénes son responsables de velar por el cumplimiento del reglamento especial para Empresas Contratistas y Subcontratistas de Nestlé?
- a) Trabajadores de Empresas Contratistas
 - b) Departamento SHE y Empresa Contratista
 - c) Empresa Principal
 - d) Todas las anteriores
26. ¿Cuáles son las sanciones que puede sufrir mi empresa en caso de infracciones a normas de seguridad?
- a) Multas y suspensiones
 - b) Aumento en el CAD de mi empresa
 - c) Clausura de mi empresa
 - d) Todas las anteriores
27. En caso de que el trabajador accidentado demande a mi empresa, ¿cuáles son las posibles indemnizaciones de perjuicios que tendría que pagar?
- a) Daño emergente
 - b) Daño moral y Lucro cesante
 - c) Amonestaciones y multas
 - d) Ninguna de las anteriores

ANEXO 8: EXTRACTO DE CAPACITACIÓN IMPRESA



3CE

Capacitación de Legislación para Supervisores de Empresas Contratistas Nestlé Chile Planta Maipú S.A.



Nicol Ester Gianti Alvares
Alumna Ingeniería en Prevención de
Riesgos Laborales y Ambientales

Índice

Introducción.....	1	Guardarropias y Comedores.....	34
Ley 20.123 de Subcontratación.....	1	Condiciones Ambientales de la Ventilación.....	35
Código del Trabajo.....	3	Agentes Físicos.....	35
Decreto Supremo N°40 Reglamento Sobre Prevención de Riesgos.....	7	Elementos de Protección Personal.....	36
Reglamento Especial para Empresas Contratistas y Subcontratistas.....	9	Control de Incendio.....	38
Flujo de Ingreso de Contratistas.....	10	Almacenamiento de Sustancias y Materiales.....	39
Ingreso de Personal.....	13	Funciones Departamento SHE.....	40
Tipos de Empresa.....	14	Faenas a Distinto Nivel.....	42
Experto en Prevención de Riesgos de Empresas Contratistas.....	14	Faenas Eléctricas.....	43
Evaluación de Empresas Contratistas.....	16	Fabricación de equipo o accesorio en contacto directo con productos o materias primas.....	44
Fiscalizaciones.....	18	Faenas con Grúas.....	45
Dueños de Empresa y/o Representantes Legales.....	20	Documentación de Conductores de Camión betoneros, transportes de material, etc.....	45
Tránsito de Personas y Vehículos dentro de Fábrica.....	22	Señalizaciones.....	46
Seguro Social Obligatorio Contra Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales.....	24	Normas Consolidadas de Buenas Prácticas de Manufactura.....	48
Accidentes dentro de Fábrica.....	28	Normas sobre Orden e Higiene del lugar de trabajo.....	50
Accidentes Graves o Fatales.....	30	Exposición a Radiación Ultravioleta.....	53
Residuos Generados.....	31	Enfermedades Músculo Esqueléticas Extremidades Superiores.....	54
Previsión de Agua Potable.....	32	Requisitos Legales.....	55
Servicios Higiénicos.....	33	Responsabilidad Legal.....	58

Capacitación Supervisores de Empresas Contratistas
Nestlé Chile Planta Maipú S.A.
 Expositor: Nicol Gianni Ávarez
 Alumno de Ingeniería en Prevención de Riesgos Laborales y Ambientales

Introducción

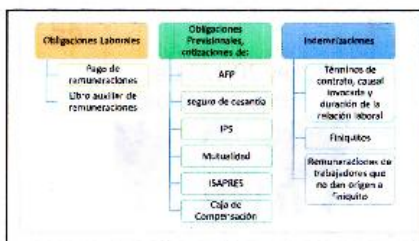
 Observando y analizando el trabajo realizado por supervisores de Empresas Contratistas.
 Se encuentra la contradicción que inicia: "Supervisor" debe estar en terreno en todo momento" vs. "Supervisor debe estar en conocimiento de Normativa legal vigente de Nestlé y a nivel Nacional"

1° Prueba escrita sobre reglamentación

Ley 20.123 de Subcontratación

1

Título VII DEL TRABAJO EN RÉGIMEN DE SUBCONTRATACIÓN
 Trabajador bajo contrato de trabajo arte
 Contratista o subcontratista ejecuta obras o servicios mediante un acuerdo contractual
 Empresa Principal, dueña de la obra, empresa o faena en donde se ejecutan las obras contratadas



Sobre el monto y el estado de cumplimiento de las obligaciones laborales y previsionales
 Empresa principal tiene derecho a ser informada acerca de éste, cuando lo solicite.
 Se acredita mediante certificados emitidos por la Inspección del Trabajo.
 Si el contratista o subcontratista no acredita el cumplimiento de estas, la empresa principal podrá retener las obligaciones que le tenga a favor de liquidar.
 En todo caso, la empresa principal o el contratista, en su caso, podrá pagar por subrogación al trabajador o institución previsional acreedora.

2

ANEXO 12: AUTORIZACIÓN PARA GRABACIÓN DE CONTENIDO AUDIOVISUAL



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA
SEDE VIÑA DEL MAR

Autorización para Grabación de Contenido Audiovisual

Doy mi consentimiento a la alumna Nicol Gianti Alvares, para el uso o la reproducción de un video, fotografías o grabaciones de la voz de mi persona.

Entiendo que el uso de imagen o de mi voz será para fines de análisis, presentación y defensa de tesis realizado por la alumna, las cuales se ven involucrados tres profesores del comité de evaluación, entre ellos don Enrique Calderón Carmona como profesor guía.

Se me informará acerca del uso de la grabación en video o fotografías para cualquier otro fin, diferente a los anteriormente citados.

No existe ningún límite de tiempo en cuanto a la vigencia de esta autorización; ni tampoco existe ninguna especificación geográfica en cuanto a dónde se puede distribuir este material.

Esta autorización se aplica a las secuencias filmadas en video o fotografías que se puedan recopilar como parte del desarrollo de tesis y para los fines que se indican en este documento.

Se establece que esta grabación no se utilizará para fines laborales, sino que estrictamente académicos.

Nombre: Alfredo Lencina Rut: 10.925.283-0 Firma: [Firma]

Nombre: Luis Pellegrini Rut: 9.521.555-K Firma: [Firma]

Nombre: Victor Bumpo Rut: 16.239.013-9 Firma: [Firma]

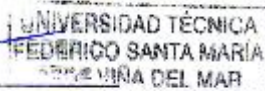
Nombre: _____ Rut: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Rut: _____ Firma: _____

Firma Supervisor Académico:

[Firma]

Enrique Calderón Carmona
Docente UTFSM



En oficina 3CE, el 17 de Mayo de 2018

ANEXO 13: APLICACIÓN DE SEGUNDA ETAPA DE CAPACITACIÓN



3CE

Capacitación de Competencias Laborales

Nombre Empresa: Simonda
Nombre Supervisor: Alfredo Lamano Firma: [Firma]

A partir de la simulación de dos trabajos encomendados por Nestlé Planta Malpú:

Se tiene una orden de compra 6464255 y la orden de compra dice: Instalación de 2 tableros eléctricos, para iluminación, desde cubierta de galleta y termina en bodega técnica, se realiza sobre áreas de tránsito, 20 metros de largo y 4 metros de alto, 5 iluminarias.
Indique:

1. Cantidad de personas necesarias para el trabajo

Se las 6 disponibles 2 montando luminarias, 2 montando tableros, 2 de apoyo

2. Tipo y Cantidad de material a utilizar

2 tableros, 30mt. alimentador, 5 luminarias completas, 12 tiras de cornistillo con sus fijaciones, demantos de fijación y conexión.

3. Tiempo límite para entregar el trabajo

2 días, prebas incluidos.

4. ¿Qué documentos debe completar antes de comenzar el trabajo y quienes deben firmar?

Permiso de trabajo, Preacción, permiso altura y eléctrico, check list de áreas, cable y loto, firman todos los trabajadores

5. ¿Acerca de qué temas debe hablar con sus trabajadores antes de comenzar a trabajar?

diado inductiva de lo tareas a realizar, riesgos de los trabajos eléctricos y de altura, recordar usar sus LPP.

6. ¿Cuáles son las medidas de seguridad que debe implementar?

Delimitar zona, uso de EPP correspondiente a cada tarea.

7. Se comienza el trabajo, y un trabajador se pone porflado y no quiere utilizar los EPP de seguridad porque siente que son innecesarios y molestan para realizar sus labores, ¿Cómo enfrenta la situación a fin de que el trabajo se lleve a cabo de forma eficiente y segura?

Se llama la atención y si continúa en esa actitud se debe registrar escrito y se hace de la fama.

8. ¿Qué sugerencias de mejora le haría a su empresa para mejorar la eficiencia y seguridad de estas tareas?

Que recuerden usar la fama con los EPP

9. En caso de que un Previsionista SHE de Nestlé requiera paralizar su trabajo por encontrar una deficiencia, ¿Qué hace para enfrentar la situación y cumplir sus objetivos?

Si se puede corregir, el personal de SE lo permite, anota la condición o acción de lo contrario que se deje por escrito los motivos y se registre lo ocurrido, para de firme posterior tomar medidas correctivas.

ANEXO 14: APLICACIÓN CUESTIONARIO SUSESO/ISTAS 21 VERSIÓN BREVE

Questionario SUSESO/ISTAS21

Versión Breve. Uso como tamizaje (*screening*), capacitación o para empresas de menos de 25 trabajadores.

Versión SIN puntajes (permite la aplicación directa)

Las siguientes preguntas corresponden a la Dimensión Exigencias Psicológicas.

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
1	¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?					
2	En su trabajo ¿tiene Ud. que tomar decisiones difíciles?					
3	En general, ¿considera Ud. que su trabajo le provoca desgaste emocional?					
4	En su trabajo, ¿tiene Ud. que guardar sus emociones y no expresarlas?					
5	¿Su trabajo requiere atención constante?					

Las siguientes preguntas corresponden a la Dimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades.

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
6	¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?					
7	¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero o compañera?					
8	Su trabajo, ¿permite que aprenda cosas nuevas?					
9	Las tareas que hace, ¿le parecen importantes?					
10	¿Siente que su empresa o institución tiene gran importancia para Ud.?					

Las siguientes preguntas corresponden a la Dimensión Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo.

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
11	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?					
12	¿Tiene que hacer tareas que Ud. cree que deberían hacerse de otra manera?					
13	¿Recibe ayuda y apoyo de su jefe(a) o superior(a) inmediato(a)?					
14	Entre compañeros y compañeras, ¿se ayudan en el trabajo?					
15	Sus jefes inmediatos, ¿resuelven bien los conflictos?					

Las siguientes preguntas corresponden a la Dimensión Compensaciones.

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
16	¿Está preocupado(a) por si lo(a) despiden o no le renuevan el contrato?					
17	¿Está preocupado(a) por si le cambian las tareas contra su voluntad?					
18	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco					

Las siguientes preguntas corresponden a la Dimensión Doble Presencia.

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
19	Si está ausente un día de casa, las tareas domésticas que realiza ¿se quedan sin hacer?					
20	Cuando está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?					

ANEXO 15: OPINIONES ACERCA DE LA PRIMERA ETAPA DE CAPACITACIÓN REALIZADA

Opiniones sobre Capacitación realizada

1. ¿Qué opina de la Capacitación de Leyes que se llevó a cabo el día Lunes 2 de abril en oficinas de 3CE?

HAY TERNAS QUE DESCONOCIA POR LO TANTO
PARA MI CONDOMINIO PERSONAL FUE
BIEN Y UN APOYO

2. ¿Cuál cree usted que fueron los aspectos positivos de esta experiencia y por qué?

FUE AGRADO. Y CONFORTABLE. EL LUGAR.
DE ESTO CAPACITACION

3. ¿Qué aspectos del proceso de la capacitación mejoraría?

EN MI PERSONAL ME GUSTARÍA TENER
MAS TIEMPO Y ASISTENCIA COMPLETA

4. ¿Qué opina sobre la prueba que se llevó a cabo antes y después de la capacitación?, ¿Cómo la mejoraría?

NO TENIO UNA OPINION MUY CLARA.
DE DE MEJORAR.

5. ¿Qué otras sugerencias propondría para mejorar la experiencia de la capacitación?

CONTAR CON UN LUGAR MAS ADECUADO
PARA ESTE TIPO DE CAPACITACION