

DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL JEFE DE CAMPO PARA UNA ORGANIZACIÓN HORTOFRUTÍCOLA

Tesina de Grado, presentada por

ROBERTO CARLOS OLIVARES VALDEZ

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina: Profesor Juan Tapia

Enero, 2026

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☐ Memoria o trabajo de título; ☒ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL JEFE DE CAMPO PARA UNA ORGANIZACIÓN HORTOFRUTÍCOLA

Nombre del candidato(a): Roberto Carlos Olivares Valdez

Carrera / Grado: Magíster en Gestión Empresarial

Campus: Santiago Vitacura ; **Departamento**: Ingenería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Juan Tapia, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

☐ 6 meses; ☐ 12 meses; ☐ 2 años; ☐ 3 años; ☐ 5 años; ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 26/10/2026 ; **Firma:** _____

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 26/10/2026 ; **Firma:** _____

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

TÍTULO DE TESINA: **“FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL JEFE DE CAMPO PARA UNA ORGANIZACIÓN HORTOFRUTÍCOLA”**

AUTOR: **Roberto Carlos Olivares Valdez**

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES:

COMISIÓN DE TESINA:

Santiago, enero 2026

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Roberto Carlos Olivares Valdez

RESUMEN EJECUTIVO

En el sub-sector hortofrutícola en general, actualmente no se evalúa el desempeño por competencias del “jefe de campo” (también conocido como jefe producción, jefe de terreno o supervisor de campo), a través de un documento formal que describa las variables clave que describan la ejecución de este cargo. Luego, este estudio entrega como producto el diseño de un formulario de evaluación de desempeño para dicho cargo.

La posibilidad de evaluar el desempeño del jefe de campo en este caso es de suma importancia, considerando que las tareas que ejecuta corresponden a un líder operativo, que juega un papel crucial en el cumplimiento de objetivos de la empresa y la gestión eficiente y segura de las diversas actividades del lugar de trabajo.

De este modo, el instrumento elaborado (formulario de evaluación de desempeño del cargo en cuestión), aunque fue elaborado desde el expertise de jefaturas pertenecientes a diversas empresas del rubro, es una primera aproximación que puede utilizarse como input en el subsector, ya que, a pesar de haberlo aplicado en una organización en particular, fue detallado para el sub-sector en general.

Se identificaron las competencias laborales y seleccionaron aquellas clave para el cargo, atendiendo la especificidad necesaria que luego permitiera aplicarlo y, por tanto, calificar las brechas de desempeño de estas en un caso específico.

I. INTRODUCCIÓN

La aplicación de un instrumento para la evaluación por competencias del desempeño de un cargo es un input esencial para elaborar un plan de capacitación en cualquier empresa, pues concede determinar aspectos específicos en que un cargo requiere mayor preparación para alcanzar los objetivos de una organización.

La capacitación laboral, como resultado de la evaluación de desempeño desde un instrumento y aplicación meticulosos, permite mejoras en las capacidades humanas evaluadas en un sentido coherente. El instrumento, su aplicación y lectura, conforman parte de un sistema que aprecia de la forma más objetiva posible, el rendimiento de los sujetos en relación con sus responsabilidades laborales.

Dependiendo del organigrama de la empresa hortofrutícola de Chile, los cargos por sobre la escala jerárquica del jefe de campo pueden variar, pero comúnmente incluyen gerente general, gerente/encargado de finanzas/contabilidad, administrador general, encargado de mantención, supervisores y técnicos agrícolas, entre otros, y los cargos que están por debajo de la escala jerárquica mayoritariamente corresponden a operarios y recolectores.

Finalmente, para evaluar las brechas de las competencias laborales se debe contar previamente con un repertorio de las mismas, aspecto que enfrentó este estudio, sumando un protocolo de aplicación y sus costos relativos.

II. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

Actualmente, no se evalúa el desempeño por competencias del cargo jefe de campo en gran parte del sector hortofrutícola con un documento formal de descripción del mismo. Este estudio trata de diseñar el formato de evaluación de desempeño de este cargo, el que es de suma importancia en el sector agrícola en general, considerando que las tareas que ejecuta son críticas en la administración y producción agrícola.

En general, las tareas del jefe de campo en el contexto hortofrutícola son las siguientes[1]:

a) Planificar y coordinar: actividades: Diseñar y organizar las actividades agrícolas diarias, como siembra, riego, cosecha, etc., según las indicaciones del plan entregado por su jefatura.

b) Supervisar: Asegurar que la calidad de la siembra, el riego, la cosecha y otros subprocesos sean realizadas de manera segura y conforme a los planes y especificaciones de calidad establecidos. Los cargos a supervisar son básicamente el jefe de aplicaciones, el encargado de bodega, jefes de cuadrillas, encargado de riego, jornaleros, sus supervisores y otros miembros del equipo agrícola.

c) Gestionar recursos: Ocuparse de la administración y organización de la maquinaria, herramientas y materiales relacionados, asimismo, asegurar su disponibilidad.

d) Seguridad e higiene: Garantizar que se cumplan las normas de seguridad e higiene en el trabajo, minimizando riesgos y accidentes.

e) Reportes y documentación: Mantener registros precisos del trabajo realizado, avances, problemas y otros datos relevantes para la gestión del campo.

"Además de los conocimientos técnicos necesarios en relación al sector agrícola, éste debe poseer habilidades de liderazgo, comunicación y resolución de problemas.

En resumen, el jefe de campo es un líder operativo que juega un papel crucial en la gestión eficiente y segura de las actividades en un sitio de trabajo específico.

[1] Información primaria, en base a la experiencia del tesista.

III. OBJETIVOS

Considerando la inexistencia práctica de criterios para la evaluación de desempeño del cargo en cuestión, como la inexistencia de un documento guía sobre competencias laborales críticas (ver árbol de problemas en anexo N°1), a continuación, se describen el objetivo general y los objetivos específicos desarrollados por el estudio.

a) Objetivo general

Elaborar un instrumento piloto de evaluación de desempeño por competencias del cargo “jefe de campo” para el sector hortofrutícola.

b) Objetivos específicos

- Identificar las competencias laborales clave para el cargo jefe de campo del sector hortofrutícola, con la especificidad necesaria para su evaluación.

- Evaluar las brechas de desempeño del cargo, en una empresa específica, para cada una de las competencias laborales claves identificadas.

- Entregar información temática a la empresa seleccionada, en base a los resultados de la aplicación del instrumento, para la elaboración de un programa de capacitación del cargo evaluado.

- Elaborar un protocolo general de implementación de la evaluación por competencias del Jefe de Campo y su costo relativo, como input para otras empresas del sector que estimen aplicar el instrumento.

IV. ALCANCE DEL ESTUDIO

El estudio está circunscrito al sector hortofrutícula y su alcance es descriptivo, en cuanto denota variables, que en este caso son las competencias del cargo jefe de campo del sector hortofrutícola, y la percepción de su desempeño para un caso específico, es decir, “busca conocer situaciones predominantes a través de la **descripción** exacta posible de actividades, objetos, procesos y personas” (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2022).

Por su partea hortofruticultura se refiere al cultivo de frutas y hortalizas, una actividad económica fundamental que aprovecha la diversidad agroclimática de una parte importante del país para la producción de una amplia variedad de productos, como uvas, manzanas, paltos, duraznos, cerezas, hortalizas, tomates, cebollas y espárragos. Estas actividades se concentran en las regiones del centro y centro-sur del país, gracias a las condiciones climáticas y la disponibilidad de agua. Además, la hortofruticultura es un pilar importante para las exportaciones chilenas, considerando desde hace varias décadas el sector agrícola chileno ha seguido una senda de intensificación de su orientación exportadora, posicionándose como referente en el hemisferio sur (Sofía Boza, 2019).

Durante el año 2024 Chile exportó 676,6 millones de dólares FOB en hortalizas, 3,6% por sobre el valor exportado el año 2023, 47,2% de ese valor corresponde a la exportación de hortalizas procesadas (pastas, jugos, deshidratados y conservas), 31,7% corresponde a la exportación de semillas de hortalizas, 8,1% corresponde a la exportación de hortalizas congeladas y un 13,0% a la exportación de hortalizas frescas, siendo las principales especies exportadas el tomate, los espárragos y la cebolla (Agroalimentaria, 2025)

V. METODOLOGÍA DE TRABAJO

a) Tipo de estudio

El actual estudio es de tipo cualitativo; considerando que responde a un paradigma que entiende la realidad como una construcción social; en que las cualidades estudiadas reflejan la intención de lograr un conocimiento de la situación o fenómeno que se investiga. Un estudio cualitativo "se ocupa de actitudes, creencias o formas en las que las personas dan sentido e interpretan las experiencias" (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2022). En este caso, se investiga la cualidad "percepción" sobre las competencias claves para el cargo y sus brechas de desempeño.

También es un estudio de corte transversal, por transcurrir sólo en un período de la línea del tiempo. "Es un tipo de diseño de investigación que analiza los datos en un momento determinado y es especialmente útil para comprender el estado actual de un fenómeno o identificar asociaciones sin inferir relaciones causales. A diferencia de estudios longitudinales, que miden datos observando los mismos sujetos durante distintos tiempos para detectar cambios (Atlas.ti, 2025)".

b) Fuentes de información

Se acudió a fuentes secundarias y primarias. La fuente secundaria más importante de nombrar la constituye el denominado "catálogo de competencias" de "Chile Valora"[2]. Es importante denotar que este registro público no considera el sector agrícola por sí solo, sino el "sector agrícola-ganadero" en su conjunto, por lo que las categorías de competencias son menos específicas a las requeridas para el subsector hortofrutícola. Sin embargo, se empleó como modelo inicial (formato y conceptualización) para luego completar la especificidad exigida por el cargo jefe de campo en cuanto tal.

Luego, las fuentes primarias a las que se acudió fueron las siguientes:

- Personas que ocupan los cargos de los cuales el jefe de campo depende.
- Otros clientes internos del cargo.

[2] *El catálogo de Chile Valora está compuesto por un conjunto de perfiles ocupacionales que fueron levantados por 19 organismos sectoriales de competencia laboral. Actualmente, el catálogo cuenta con aproximadamente 500 perfiles de 25 sectores/subsectores productivos y de servicios*

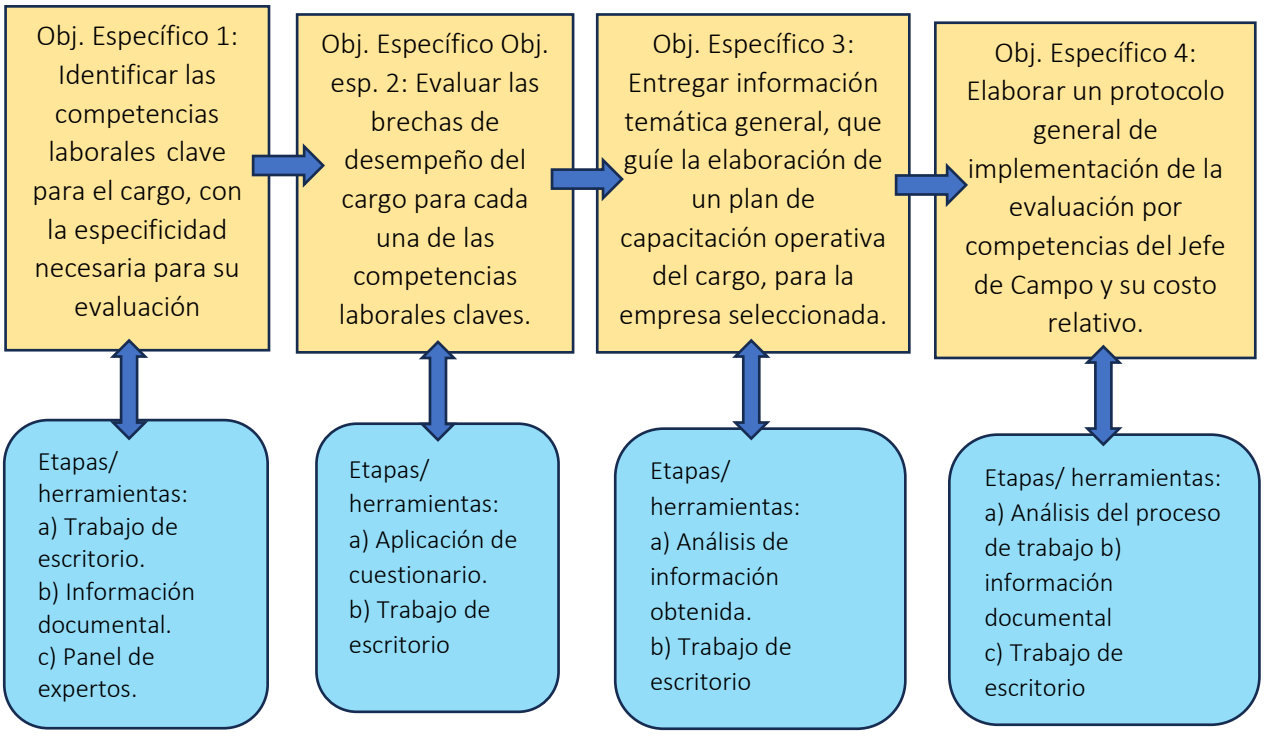
c) Herramientas metodológicas

Se utilizaron dos herramientas, primero: un panel de expertos, compuesto por los jefes directos del cargo, en este caso, su objetivo en identificar las competencias clave del cargo en cuestión, cuyo resultado debe ser consensuado, y segundo; un cuestionario cerrado tipo formulario, aplicado a un grupo de clientes internos determinado de manera probabilística por conveniencia a una empresa específica como modelo, quienes debieron evaluar las brechas de desempeño actuales para cada una de las competencias determinadas con la herramienta anterior. El cuestionario (formulario) de evaluación de competencias aplicado consideró una escala ordinal, definida como la "asignación de números a objetos y eventos según ciertas reglas" (ver anexos 2 y 3 para mayor detalle), en otras palabras, considera valores de orden lógico para la medición del desempeño del cargo según cada competencia clave listada. en específico, se denomina escala de Likert, por considerar la medición de percepciones.

La figura a continuación, considera las principales etapas por objetivo específico.

Figura 1

Principales etapas del estudio según objetivo específico



Nota: elaboración propia

VI. ESTADO DEL ARTE

a) Antecedentes del Estado del Arte

1. Competencias laborales

El concepto de competencias laborales tiene larga data (Sánchez Alexander, 2005), y aunque se venía hablando de las competencias en los círculos pedagógicos desde los años 20, es en el año 1973 cuando se empieza a tomar en consideración este término, hecho impulsado por el psicólogo David Mc Clelland, profesor de Harvard, a través de la publicación de un artículo titulado "Testing for Competence Rather than Intelligence", quien define la competencia como "…la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo" (p.2). Desde entonces el interés del mundo organizacional por el tema de las competencias ha crecido incesantemente y se ha ampliado su campo de aplicaciones.

De acuerdo a Díaz et al (2002) los beneficios de su empleo en las organizaciones son los siguientes (p.4):

- Favorece el aprendizaje continuo y la adaptación a cambios tecnológicos y productivos.
- Permite la implementación de programas de capacitación pertinentes, flexibles y de calidad.
- Facilita que los empleados conozcan qué se espera de ellos para contribuir de mejor manera a las metas organizacionales.
- Aclara el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse no sólo sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas.
- Mejora la precisión al determinar el ajuste o potencialidad de una persona para diversos trabajos.

Existen diversas definiciones para el concepto "competencia laboral", aunque permanece un elemento común que relaciona estrechamente el comportamiento laboral con desempeños deseados en un contexto dado. A continuación, se describen de acuerdo a los denominados "enfoques de competencias". Becerra (2012):

- Modelo conductual: Se centra en personas con desempeño superior, es decir, hacia aquellos trabajadores que hacen bien su labor y que sus resultados son

los esperados por la empresa, para conocer sus características y sus competencias con la finalidad de definirles un puesto. En este tipo de análisis las competencias claves tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización, ya que buscan el elemento central de la competencia. En definitiva, se refiere a la determinación de la(s) "característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con la actuación exitosa de un puesto de trabajo.

- Modelo funcional: Busca adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral. Para ello, las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno, pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales y los fenómenos socioculturales, es decir, integra subsistemas interrelacionados funcionalmente. En este caso, las competencias se refieren al conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado desarrolle las funciones y/o tareas relacionadas con su ocupación. Su característica principal es que, además de centrarse en los resultados del trabajador (no en los procesos para obtener dichos resultados), identifica y describe de forma concreta las funciones claves y fundamentos de la actividad laboral, lo que permite movilidad de las funciones hacia realidades laborales semejantes y otorga las bases para normalizar o estandarizar competencias, elaborando planes de formación, así el trabajador recibe reconocimiento en relación a la obtención y logro de objetivos.

- Modelo constructivista: Basa su análisis en las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia a las personas según posibilidades y objetivos laborales y al entorno sociolaboral con el que se relacionan, de modo que la competencia se construye, no sólo a partir de la función que emerge del mercado, sino que es la única que entrega una importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. Plantea que las competencias se desarrollan a través de aprendizajes que se dan ante las disfunciones, incluyendo a la población menos competente. Además, parte de la premisa que la participación de los individuos se da en la discusión y comprensión de problemas, lo que resulta crucial para identificar disfunciones en la organización y generar la norma estándar. Para el modelo constructivista las competencias son habilidades,

conocimientos y destrezas necesarias para resolver dificultades en procesos laborales (el anexo 4 sintetiza las diferencias entre los tipos de modelos).

Según Escobar (2012), los enfoques de competencias que se encuentran hoy en el mercado son variados, pero comparten los siguientes puntos [3]

- Cada competencia tiene un nombre y una definición (ejemplo: autoconfianza, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo).
- Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables en relación a la definición, no juicios de valor.
- Las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) a través de cursos de formación y experiencia práctica.
- Todos los puestos de trabajo han de llevar asociado un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una.
- Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar.

b) Marco Teórico del Estado del Arte

1. Sistema nacional basado en competencias laborales

El Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales existe bajo el alero de una institución pública de carácter tripartito, en la que participan el Gobierno, los empleadores y los trabajadores de diferentes sectores productivos. Este organismo se denomina “Chile Valora”, el cual nació al amparo de la Ley 20.267, que se promulgó en agosto de 2008, creando y perfeccionando el Estatuto de Capacitación y Empleo, que entraron en vigencia en agosto de 2009 (Chile Valora, 2024). La misión de este sistema es “mejorar las competencias laborales de las personas, a través de procesos de evaluación y certificación alineados con las demandas del mercado de trabajo y propiciando su articulación con una oferta de capacitación laboral basada en competencias.

[3] *Ver en anexo 10.5 las clases de competencia según autores seleccionados.*

Dado que se utilizará el vocabulario de este organismo, a continuación, se definen los conceptos que utiliza y su categorización.

- Perfil de competencias: Conjunto de unidades de competencias laborales relevantes para una determinada área ocupacional.

- Unidad de competencia: Competencia central, que resume los conocimientos, habilidades y aptitudes que una persona debe aplicar en distintas situaciones de trabajo.

- Actividad de competencia: Nivel desagregado y relacionado con la competencia central (unidad de competencia).

- Indicador de competencia (también denominado criterio de desempeño): estándar desagregado de una competencia clave, la que debe ser uniforme para todos los cargos en análisis. Por tanto. Deben ser puntuales, críticos, objetivos para asegura su confiabilidad y validez en la evaluación del mismo. Para el caso de competencias transversales, Chile Valora utiliza la palabra “indicador” como equivalente a criterio de desempeño.

Su composición tripartita es como sigue:

1. Estado: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA), Agencia Chilena para la Calidad e Inocuidad Alimentaria (ACHIPIA), Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP).
2. Trabajadores: Confederación Nacional Unidad Obrero Campesina (UOC), Coordinadora Nacional de Organizaciones Sindicales del Agro, Federación Red Apícola Nacional.
3. Empleadores: Frutas de Chile, Asociación Gremial Nacional de Productores de Semilla (ANPROS), Sociedad Nacional de Agricultura (SNA), Asociación Gremial de Productores y Exportadores de Hortalizas de Chile (HORTACH), Federación Nacional de Productores de Leche (FEDELECHE).

Considerando que este organismo no desagrega las competencias para sector “hortofrutícola” (ver listado de Chile Valora en anexo 6), se debió determinar tanto las competencias propias del cargo, como las genéricas.

VII. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El procedimiento de evaluación del desempeño, como se explicó en el marco teórico, mide comportamientos, cuyo resultado ayuda a implementar políticas de compensación y permite delinear la necesidad de capacitación. A partir de trabajo de escritorio, se presentó un listado de competencias desagregadas a modo de borrador (ver anexo 7) a un panel de expertos constituido por 6 cargos seleccionados por conveniencia, de los cuales depende el jefe de campo en el subsector hortofrutícula.

a) Sobre el panel de expertos

Para cumplir los objetivos del estudio; a partir de la información general del perfil elaborado por Chile Valora, más la propia experiencia (recuérdese que el perfil de competencias de Chile Valora no es específico para el jefe de campo del subsector hortofrutícola); se realizaron posteriormente dos sesiones con el panel de expertos, con el objetivo de discutir y afinar el formulario de competencias ya mejorado anteriormente.

A continuación, se muestra la composición del panel de expertos.

Tabla 1

Composición panel de expertos para determinar competencias clave definitivas

N°	Nombre	Rut	Profesión	Cargo	Empresa o institución	Región
1	Milton Javier Gonzales Rojas	12.021.439-k	Ingeniero Agrónomo	Representante Técnico	Comercial Agro-conexión	3ra y 4ta
2	Pedro Alejandro Contreras Michea	13.413.886-6	Ingeniero Agrónomo	Jefe Área de Producción	Cooperativa Agrícola Control Pisquero de Elqui y Limarí Ltda.	3ra y 4ta
3	Patricio Emilio Polanco Dabed	10.237.197-6	Ingeniero Agrónomo	Gerente General	Agro-comercial Polanco SpA	4ta
4	Nelson Eduardo Miranda Tarifeño	10.163.230-k	Ingeniero Agrónomo	Responsable Técnico Área Hortalizas	Agrícola Los Colonos S.A.	4ta
5	Mauricio Andrés Valenzuela Astudillo	14.001.914-3	Ingeniero Agrónomo	Jefe Zonal	Dole Chile S.A.	3ra
6	Roberto Carlos Olivares Valdez	15.045.283-k	Ingeniero Agrónomo	Administrador General	Agrícola Los Aromos S.A. y San Marcos S.A.	3ra y 4ta

El criterio común de elaboración y mejora de las competencias clave del jefe de campo fue el siguiente:

- Posible cambio/evolución del carácter de la competencia o criterio de desempeño en el tiempo.
- Incidencia de la competencia/criterio de desempeño en las actividades diarias.
- Esfuerzo o background que conlleva alcanzar dicha competencia/criterio de desempeño al ingresar al cargo.
- Cuánto influye la competencia o criterio de desempeño en la obtención de resultados.

b) Determinación de listado de competencias clave definitivo

Como se dijo anteriormente, la determinación del listado final de competencias clave fue realizado por el panel de expertos (ver composición del panel en tabla anterior), lo cual se realizó mediante dos conferencias on line, la primera; para delimitar y mejorar las competencias propias del cargo (competencias duras) y la segunda; para mejorar y delimitar las competencias transversales al cargo (competencias blandas), todo ello, basado en la propia experiencia sobre el sector hortofrutícola de los participantes.

Quien dirigió este panel fue el ingeniero agrónomo, tesista del presente estudio, de acuerdo a los siguientes puntos:

- Explicar el objetivo de panel.
- Explicar los criterios para determinar una competencia como clave.
- Leer y analizar en conjunto, cada competencia y sus componentes.
- Discutir y determinar competencias clave, incluyendo las variables que las componen.

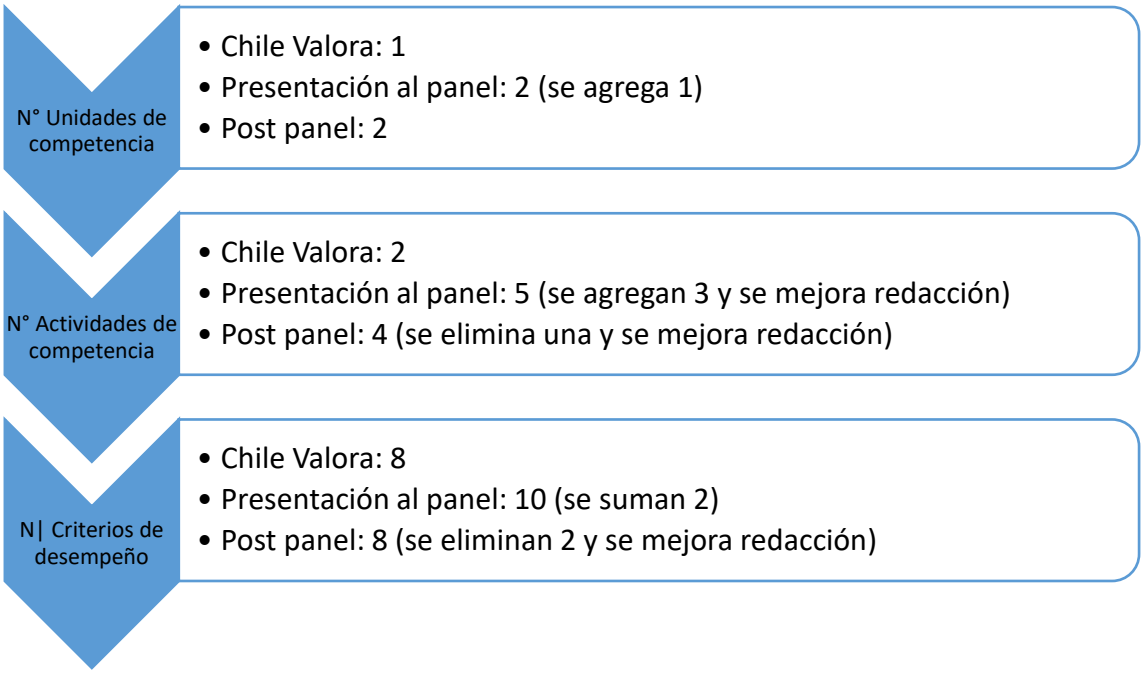
1. Competencias propias del cargo

Se aprobó el sumar una unidad de competencia al listado ya modificado (ver detalle en anexos 6, 7 y 8), Por último, se determinaron 4 actividades y ocho criterios de desempeño), habiendo cambiado nuevamente la redacción de gran parte del listado. Es importante destacar que la base del cambio está en que el listado de Chile Valora considera el cargo como un planificador en vez de un ejecutor, lo cual derivó en la delimitación de criterios específicos en cuanto ejecución de actividades (y no

planeación) y administración en terreno de los recursos del proceso agrícola. A continuación, la figura 2 muestra de forma desagregada el resultado del proceso de delimitación de competencias clave propias del cargo en cuanto número de las mismas.

Figura 2

Resultado del proceso de determinación de número de competencias clave, para el caso de competencias específicas del cargo.

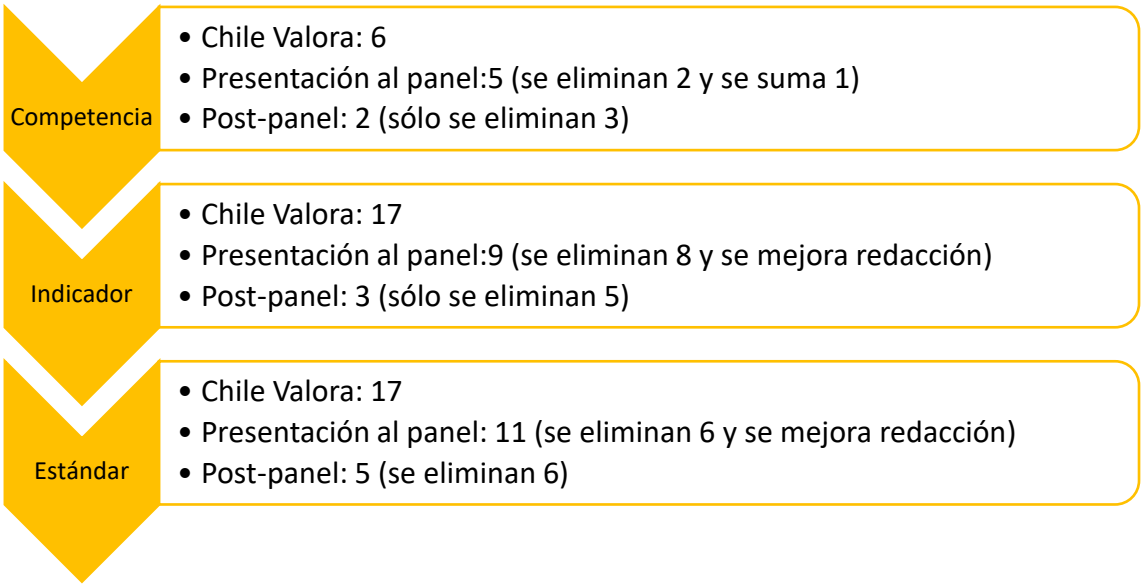


2. Competencias transversales del cargo

A la inversa de las competencias propias del cargo, el número seleccionado como clave para el caso de las competencias transversales disminuyeron considerablemente, tanto respecto del listado de Chile Valora, como del listado presentado al panel, quedando finalmente dos competencias, tres indicadores y cinco estándares (ver delimitación en cuanto número de las mismas en la figura siguiente).

Figura 3

Resultado del proceso de determinación de número de competencias clave, par el caso de competencias transversales al cargo.



c) Sobre la unidad de estudio seleccionada para aplicar el instrumento

Una vez obtenido el listado final post dos sesiones con el panel de expertos, se trasladaron los criterios de desempeño (o competencias duras) y los estándares (o competencias blandas/ transversales)[4] a un formulario de desempeño para la evaluación del cargo en cuestión en la organización seleccionada, que lleva por nombre "Cooperativa Agrícola Control Pisquero de Elqui y Limarí Limitada" (Cooperativa Control Pisquero o CCP), la cual está ubicada en La Chimba 522, 448, Ovalle, Coquimbo. Es una cooperativa chilena del rubro del pisco, constituida en mayo de 1933, obteniendo personalidad jurídica en agosto del mismo año. Inicialmente sus cooperados eran únicamente del valle de Elqui y, posteriormente, creció abarcando también el valle del río Limarí. Es la primera cooperativa pisquera constituida en Chile, luego, en 2005 se asoció con la Compañía Cervecerías Unidas, formando la Compañía Pisquera de Chile. Aporta la uva de unos 700 cooperados en unas 2.000 hectáreas, de los cuales un 90% son pequeños agricultores de los valles de Huasco, Elqui, Limarí y Choapa y se dedica a la producción y venta de uva y pisco, tanto para el mercado interno, como externo.

Se eligió esta cooperativa y los evaluadores de forma no probabilística por conveniencia, dada su magnitud. Los evaluadores pertenecen a siete cargos por sobre el jefe de

[4] Recuérdese se se estimó utilizar la conceptualización de Chile Valora.

campo en la estructura organizacional, y 13 cargos por debajo de ésta (todos clientes internos; ver tabla siguiente para la individualización de cargos).

Tabla 3

Listado de clientes internos que evaluaron el cargo jefe de campo de la Cooperativa Agrícola Control Pisquero de Elqui y Limarí Limitada

Etiquetas de fila	Total general
Analista de producción	1
Asesor agrícola	1
Asistente administrativo	1
Asistente de proyectos	1
Gerente	1
Ingeniero agrícola	1
Jefe administrativo	1
operario	8
recolectora	5
Total general	20

Para su aplicación, se llevó la escala ordinal de percepción de Likert a una escala de cinco niveles de percepción (ver tabla 4), solicitando a los informantes evaluar individualmente la brecha de desempeño de cada uno de los ítemes escritos a modo de afirmación (criterios de desempeño y estándares respectivamente), eligiendo y marcando con una "x" la evaluación personal correspondiente, con la posibilidad de observar por escrito tal evaluación (ver tabla 5).

Tabla 4

Niveles de calificación (escala ordinal de Likert)

Nivel	Significado
1	Nunca se aprecia dicha competencia
2	Casi nunca se aprecia dicha competencia
3	Ocasionalmente se aprecia dicha competencia
4	Casi siempre se aprecia dicha competencia
5	Siempre se aprecia esa competencia

Nota: Elaboración propia en base a www.questionpro.com/blog/es/ejemplos-de-escalas-likert. Esta evaluación también puede ampliarse a 7 o 9.

El listado siguiente muestra el formulario aplicado a los evaluadores (clientes internos), el cual contiene ocho ítemes a evaluar, siendo los ocho primeros, competencias duras y los siguientes cinco; transversales.

Tabla 5

Formulario de evaluación del desempeño del cargo jefe de campo

Empresa:	Evaluación del desempeño cargo jefe de campo					
Marque con una x la casilla que corresponda con la ejecución del evaluado	Calificación					Observa-ciones del evaluador
Competencia	Nunca se aprecia dicho criterio	Casi nunca se aprecia dicho criterio	Ocasio-nalmente se aprecia dicho criterio	Casi siempre se aprecia dicho criterio	Siempre se aprecia dicho criterio	
1. Ejecuta y apoya la programación anual de actividades agrícolas, basada en la producción de temporadas anteriores y proyecciones futuras entregadas por la jefatura.						
2. Coordina de acuerdo a especificaciones técnicas del agrónomo y/o administrador, según protocolos de inocuidad alimentaria y normativa legal vigente.						
3. Apoyado en la calendarización anual de labores; dirige la mantención de equipos y maquinarias utilizadas en terreno y minimiza el impacto de residuos peligrosos en función de la biodiversidad y corredores biológicos.						
4. Administra instrumental de medición u otros utilizados en terreno, según presupuesto y pauta de producción e inocuidad.						
5. Planifica, organiza, dirige y controla la ejecución del proceso de producción para los cargos jornaleros, supervisores y otros miembros del equipo a su cargo, asegurándose del cumplimiento de metas.						
6. Garantiza que se cumplan las normas de seguridad e higiene en el trabajo, minimizando riesgos y accidentes, de acuerdo a las indicacio-nes del prevencionista y protocolos exigidos para la producción y comercialización hortofrutícola.						
7. Implementa actividades técnicas en función de la arquitectura agrícola y plan de manejo para la producción eficiente del cultivo (ej. plagas) y comercialización						
8. Analiza los problemas actuales y futuros de su ámbito de responsabilidad técnica y/o de gestión, identificando las variables que lo afectan y nivel de impacto, sistematizando, registrando y difundiendo esta información para evitarlos.						
9.Identifica los distintos tipos de mensajes, priorizando su atención y comprensión en aquellos más críticos para su ámbito laboral.						
10.Selecciona distintas formas de comunicación dependiendo de su interlocutor, por lo que mantiene un diálogo fluido, evaluando si es el momento y público adecuado donde expresarse.						
11.Demuestra interés por desarrollarse profesionalmente y mejorar su desempeño de manera permanente.						

12.Contribuye a generar un clima laboral que favorezca el trabajo en equipo, a través de fomentar la cordialidad y la colaboración, en función de los objetivos de su ámbito laboral.						
13. Identifica conductas, mensajes y/o situaciones que atenten contra la diversidad, el clima organizacional y labores diarias, realizando acciones para corregirlas oportunamente.						

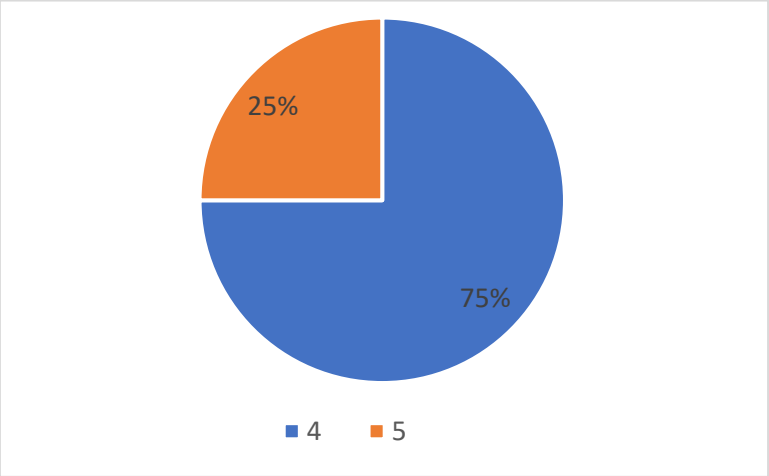
d) Evaluación de competencias clave del cargo jefe de campo seleccionado por la Cooperativa de Control Pisquero

Los gráficos siguientes entonces, muestran la percepción de brechas de desempeño de aquellos ítemes acotados del listado de competencias de acuerdo a lo explicado más atrás. En ambos casos se desagrega según cargo del cliente interno cuando las calificaciones son muy dispersas, así como posición en la estructura organizacional (profesional, por encima del cargo v/s no profesional, por debajo del cargo).

d.1) Evaluación y análisis de competencias propias del cargo

Gráfico 1

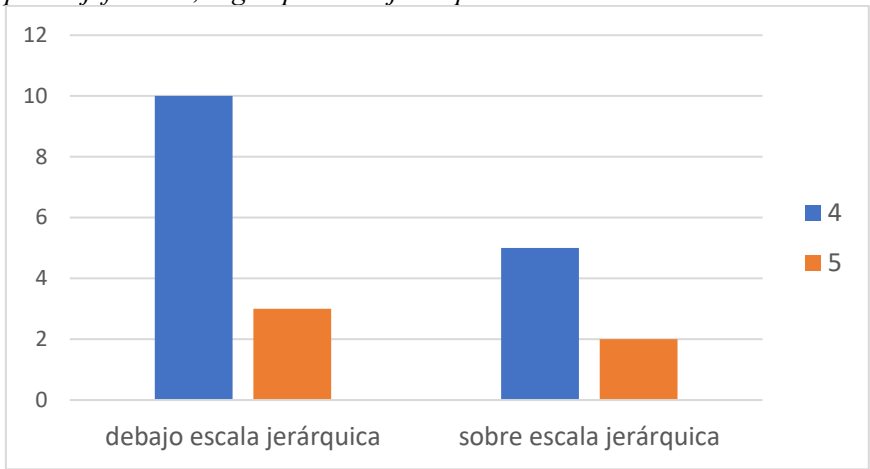
Percepción general de brecha de desempeño "Ejecuta y apoya la programación anual de actividades agrícolas, basada en la producción de temporadas anteriores y proyecciones futuras entregadas por la jefatura"



Como se aprecia en el gráfico anterior, el 75% de las evaluaciones corresponden al valor 4, es decir perciben en tal porcentaje, que casi siempre se aprecia que el jefe de campo se basa en el material entregado por la jefatura para la programación anual de actividades agrícolas, y el 25% percibe que este criterio siempre se aprecia.

Gráfico 2

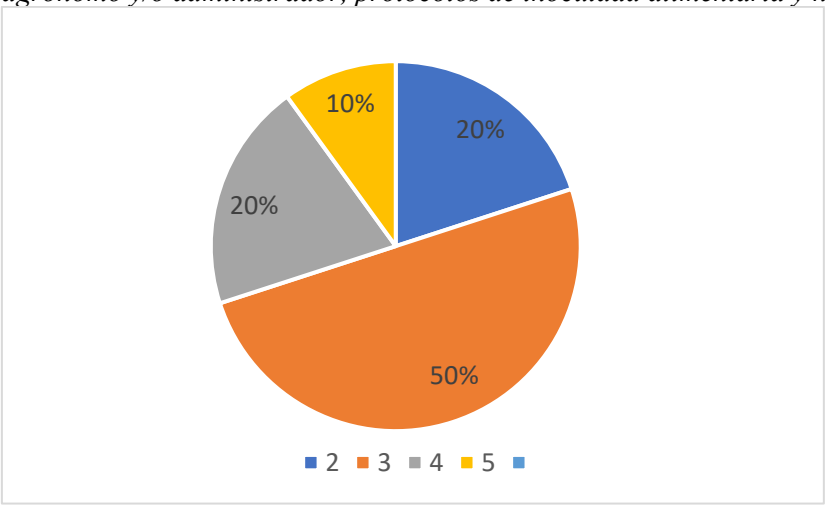
Percepción de brecha de desempeño "Ejecuta y apoya la programación anual de actividades agrícolas, basada en la producción de temporadas anteriores y proyecciones futuras entregadas por la jefatura", según posición jerárquica del evaluador.



Al desagregar de acuerdo a la posición del evaluador en la escala jerárquica, el peso de las calificaciones es similar (ver siguiente gráfico). Por tanto, es posible decir que esta variable (criterio) tiene una buena evaluación independientemente de la escala jerárquica a la que pertenece el evaluador.

Gráfico 3

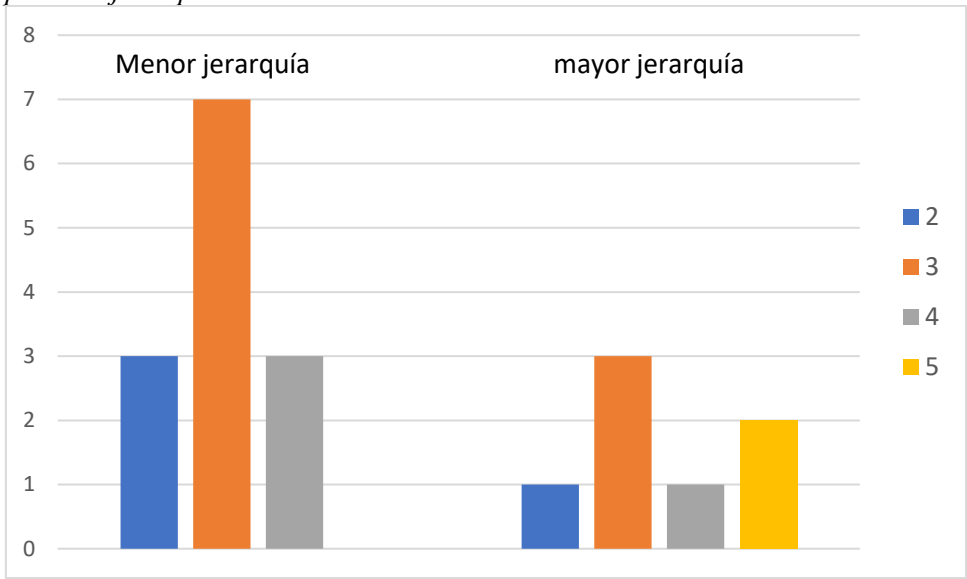
Percepción general de brecha de desempeño "Coordina según especificaciones técnicas del agrónomo y/o administrador, protocolos de inocuidad alimentaria y normativa legal vigente"



Este ítem, condensa el 70% de las respuestas en los valores 3 y 2 (ocasionalmente se aprecia dicho criterio y casi nunca se aprecia dicho criterio), el resto de las evaluaciones se muestran divididas entre los valores 4 (20%; casi siempre se aprecia dicho criterio) y 5 (10%; siempre se aprecia dicho criterio).

Gráfico 4

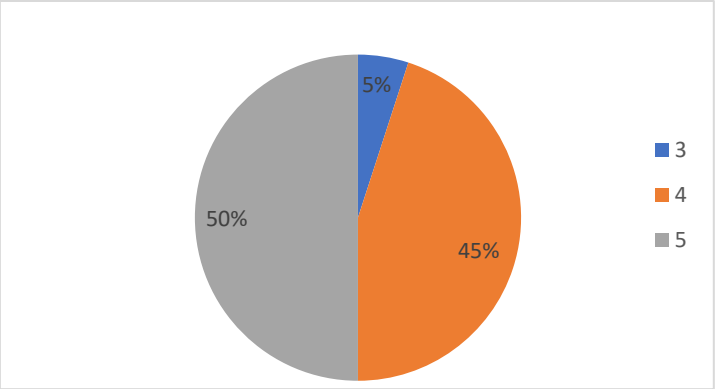
Percepción de brecha de desempeño "Coordina según especificaciones técnicas del agrónomo y/o administrador, protocolos de inocuidad alimentaria y normativa legal vigente", según posición jerárquica del evaluador



Al desagregar las respuestas según escala jerárquica, para ambos grupos (mayor y menor jerarquía) la moda es el valor 3 (ver gráfico anterior), pero a simple vista, la dispersión de las notas es mayor en el caso de los evaluadores de mayor jerarquía; en este caso los únicos dos profesionales agrónomos de la muestra de evaluadores lo califican con el puntaje máximo, no obstante, el administrador general lo calificó con nota 2 y ningún evaluador por debajo de la escala jerárquica lo calificó con la nota máxima, incluso el 77% de los trabajadores de menor jerarquía (10 personas) lo calificaron con nota 2 o 3. Esta dispersión en los resultados puede ser leído a lo menos, de dos maneras; como una falta de supervisión en terreno respecto del tema, y/o como falta de comunicación entre los involucrados respecto del desempeño de esta variable, tanto a nivel de jefaturas, como de parte del jefe de campo y los recolectores y operarios.

Gráfico 5

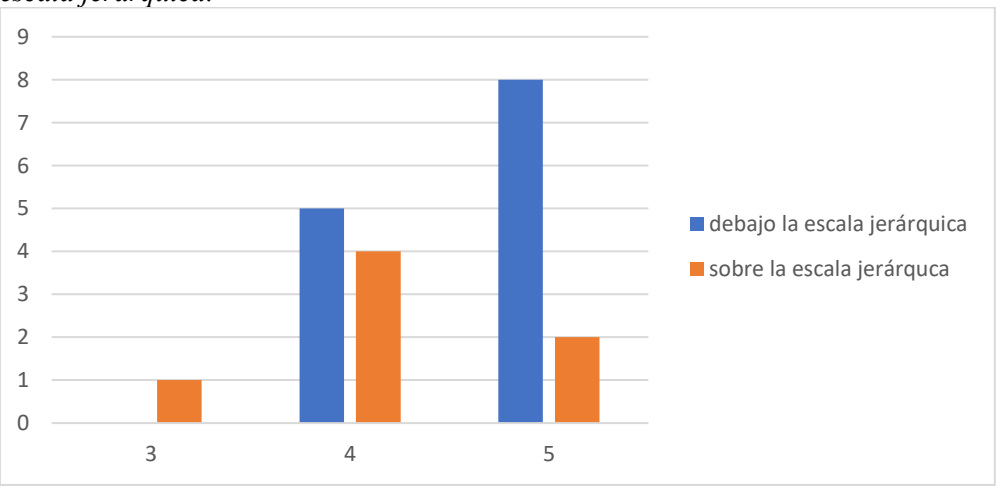
Percepción general de la brecha de desempeño "Apoyado en la calendarización anual de labores; dirige la mantención de equipos y maquinarias utilizadas en terreno y minimiza el impacto de residuos peligrosos en función de la biodiversidad y corredores biológicos"



En este caso, el 95% de las respuestas se concentran en las evaluaciones 4 y 5 y sólo el 5% lo evalúa con nota 3. De hecho, hasta acá su rol en la mantención de equipos y maquinarias utilizadas en terreno y la minimización del impacto de residuos peligrosos en función de la biodiversidad y corredores biológicos es el desempeño mejor evaluado.

Gráfico 6

Percepción general de la brecha de desempeño "Apoyado en la calendarización anual de labores; dirige la mantención de equipos y maquinarias utilizadas en terreno y minimiza el impacto de residuos peligrosos en función de la biodiversidad y corredores biológicos", según escala jerárquica.

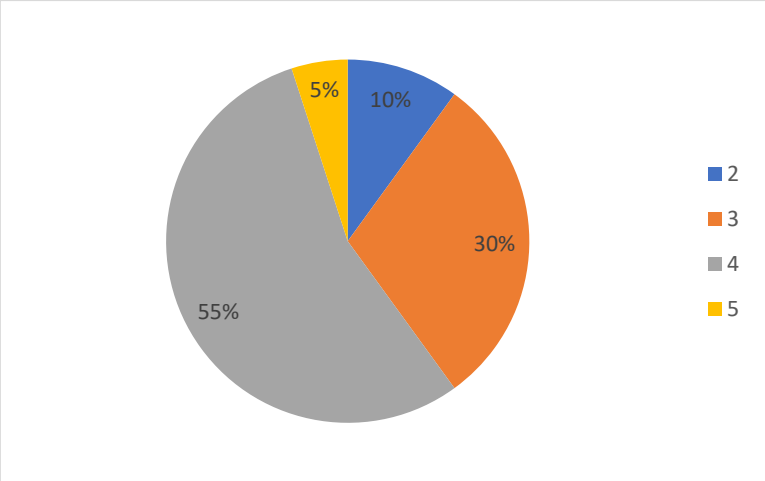


En términos desagregados, sólo el 5% (una persona, correspondiente a la jefatura), lo evalúa con nota 3 (ocasionalmente se aprecia…) y correspondiente al jefe administrativo, sin embargo, no realizó observación alguna en el formulario de evaluación. Este ítem es mejor evaluado por los recolectores y operarios; 8 de 13 (62%) lo evalúan con la nota máxima (5) y el 38% restante con nota 4. Dado que el texto de este desempeño no desagrega la tarea de mantención de los equipos respecto de su

función en torno a la biodiversidad y corredores biológicos, es posible que exista una mejor evaluación por parte de los recolectores y operarios centrado en este último punto.

Gráfico 7

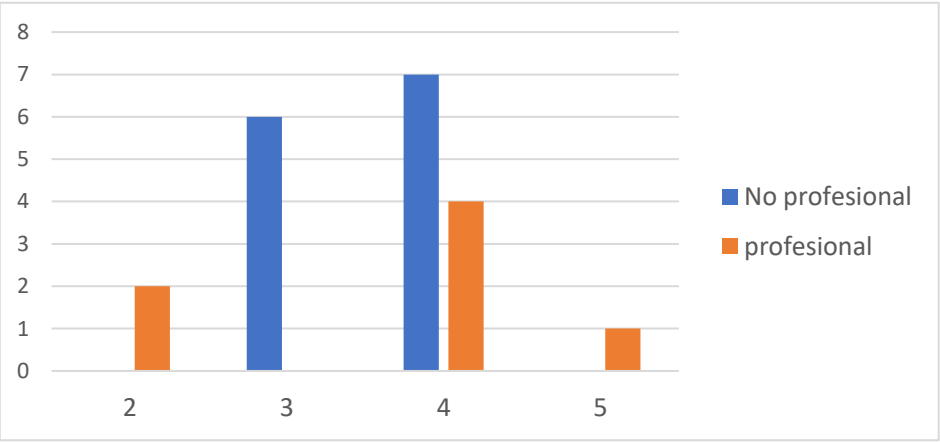
Percepción general de la brecha de desempeño "Administra instrumental de medición y otros utilizados en terreno, según presupuesto y pauta de producción e inocuidad"



En cuanto a la administración de instrumental de medición y otros; el 60% lo califica como siempre o casi siempre se aprecia tal criterio, e igualmente a la evaluación del desempeño anterior, las evaluaciones oscilan entre el valor 2 y 5. Cabe destacar que el 40% lo evalúa con notas 2 o 3.

Gráfico 8

Percepción de la brecha de desempeño "Administra instrumental de medición y otros utilizados en terreno, según presupuesto y pauta de producción e inocuidad" según escala jerárquica.

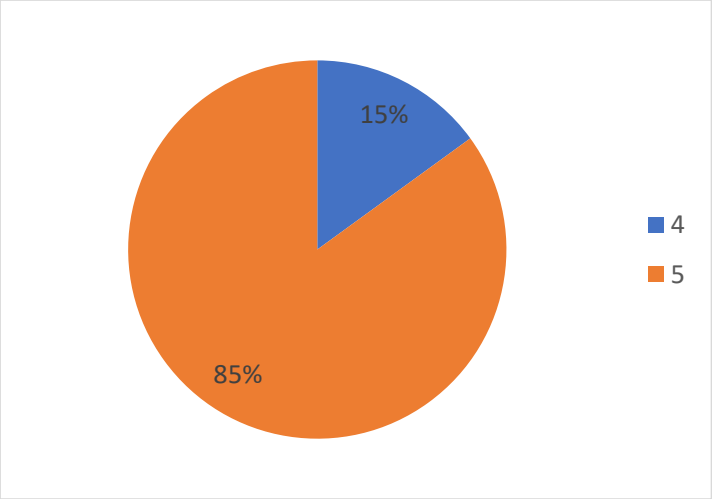


Nuevamente, la dispersión de las evaluaciones es notoriamente mayor en el caso de los profesionales (por encima del jefe de campo en la estructura organizacional). Es importante destacar que quienes lo evalúan con nota 2 son el analista de producción y el asistente de proyectos, por lo cual podría ser que, si bien los administra, no maximiza

las posibilidades de los instrumentales (registro, periodicidad, orden u otro) que pudieran ser útiles como input para el análisis de tales profesionales.

Gráfico 9

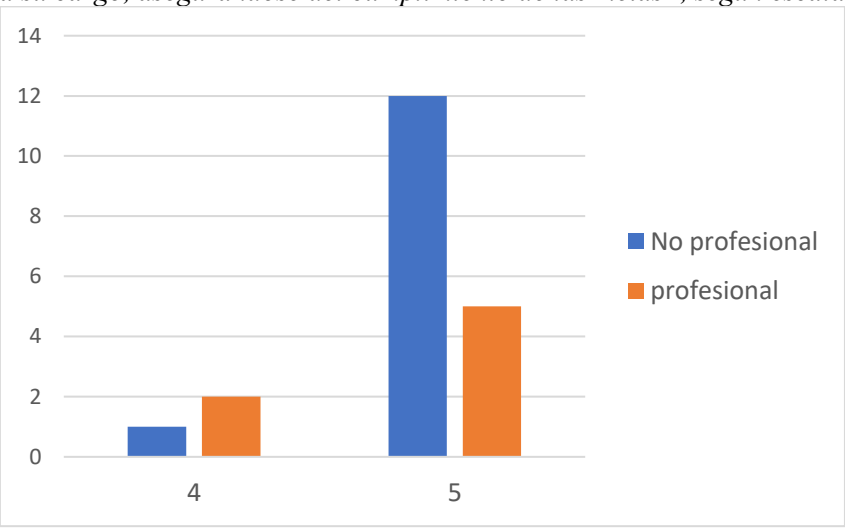
Percepción general de la brecha de desempeño "Planifica, organiza, dirige y controla la ejecución del proceso de producción para los cargos jornaleros, supervisores y equipo agrícola a su cargo, asegurándose del cumplimiento de las metas"



Respecto de la percepción de brecha de la ejecución del proceso de producción, las respuestas se concentran sólo en los valores 4 (15%) y 5 (85%), siendo esta variable la mejor evaluada hasta ahora.

Gráfico 10

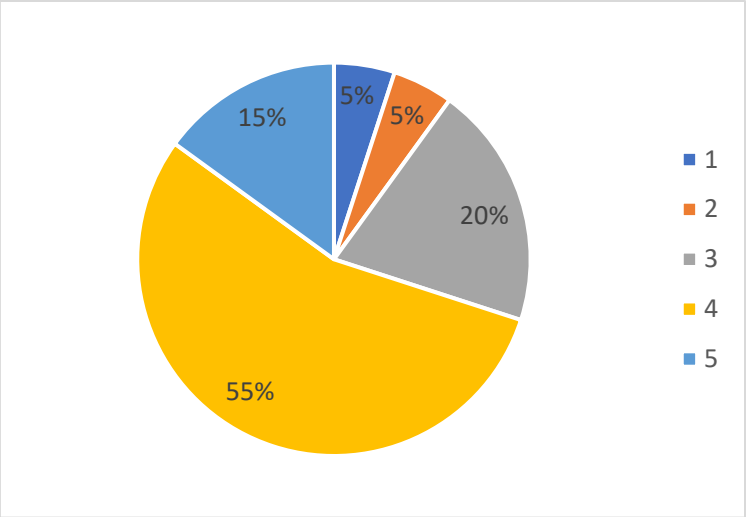
Percepción general de la brecha de desempeño "Planifica, organiza, dirige y controla la ejecución del proceso de producción para los cargos jornaleros, supervisores y equipo agrícola a su cargo, asegurándose del cumplimiento de las metas", según escala jerárquica.



Al desagregar según lugar del evaluador en la escala jerárquica, los datos son consistentes con los globales; los no profesionales y los profesionales lo califican con nota 5 en un 92% y un 74% respectivamente.

Gráfico 11

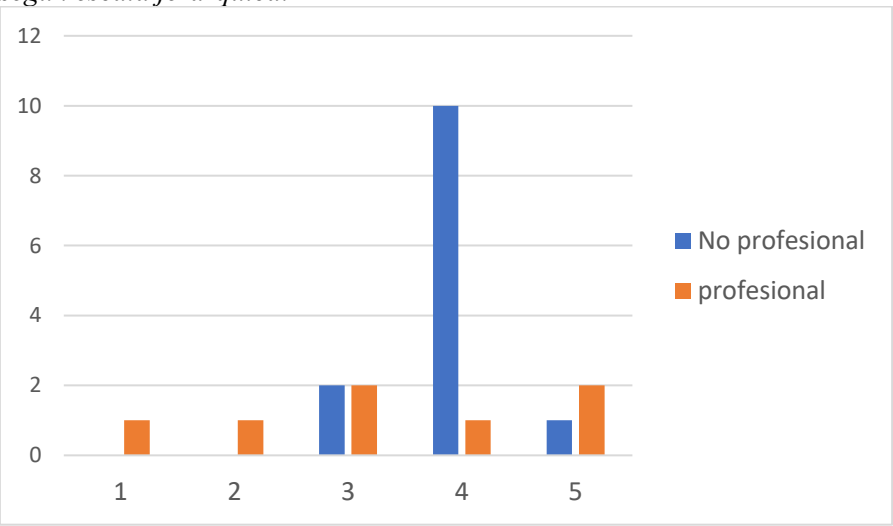
Percepción general de la brecha de desempeño "Garantiza que se cumplan las normas de seguridad e higiene en el trabajo, minimizando riesgos y accidentes, de acuerdo a las indicaciones del prevencionista y protocolos exigidos para la producción y comercialización hortofrutícola.



Respecto de la garantía en cumplir normas de seguridad e higiene, por parte del jefe de campo evaluado, llama la atención que éste es el único desempeño evaluado con nota 1; la que corresponde al jefe administrativo, pero además el administrador general lo evalúa con nota 2. En general, el 30% lo evalúa con notas 1, 2 y 3 y el 70% con notas 4 y 5.

Gráfico 12

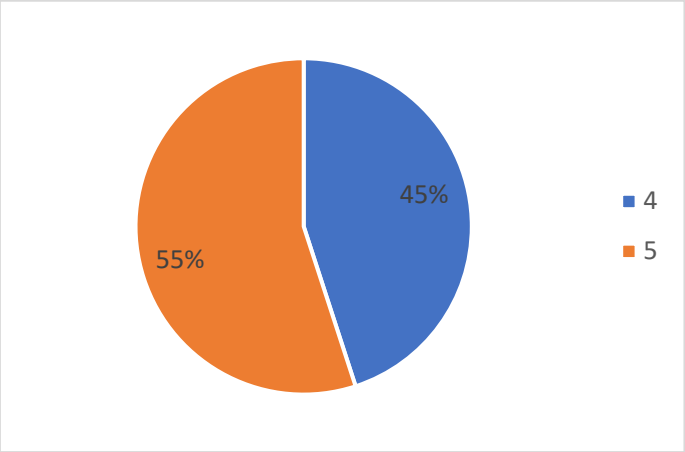
Percepción de la brecha de desempeño "Garantiza que se cumplan las normas de seguridad e higiene en el trabajo, minimizando riesgos y accidentes, de acuerdo a las indicaciones del prevencionista y protocolos exigidos para la producción y comercialización hortofrutícola", según escala jerárquica.



El gráfico anterior ratifica la mejor evaluación en este desempeño por parte de los operarios y recolectores. Nótese que sólo quienes están por sobre la escala jerárquica del cargo califican esta brecha con notas 1 y 2.

Gráfico 13

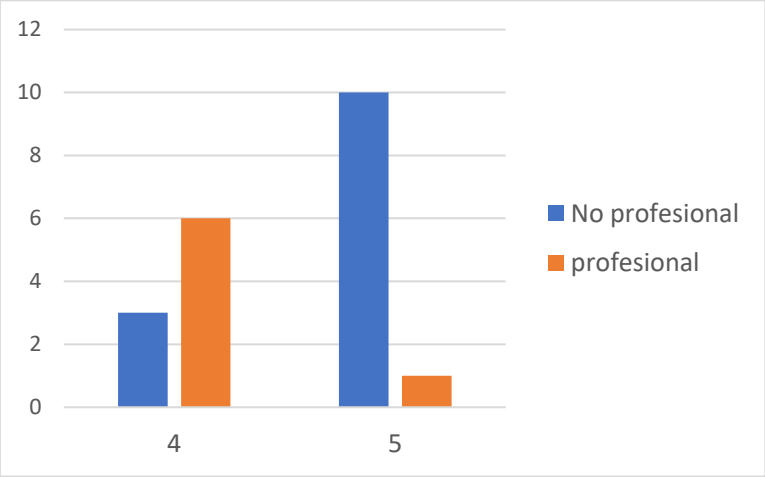
Percepción general de la brecha de desempeño: "Implementa actividades técnicas en función de la arquitectura agrícola y plan de manejo para la producción eficiente del cultivo (ej. plagas) y comercialización.



Respecto de la implementación del plan de manejo en el contexto de la arquitectura agrícola, tiene una clara evaluación positiva. El 100% lo califica con notas 4 y 5.

Gráfico 14

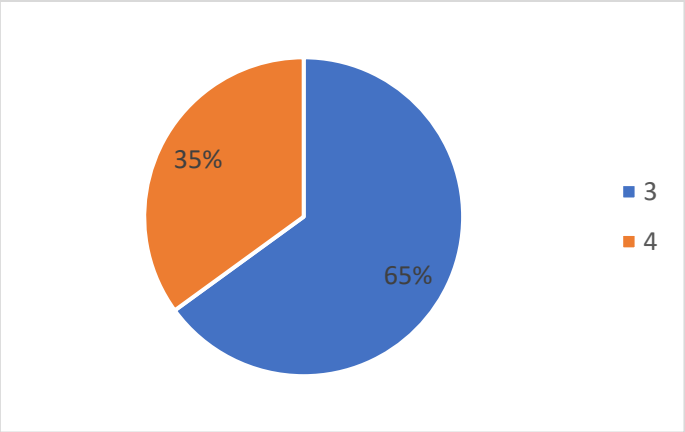
Percepción de la brecha de desempeño: "Implementa actividades técnicas en función de la arquitectura agrícola y plan de manejo para la producción eficiente del cultivo (ej. plagas) y comercialización", según posición jerárquica.



Al interior de las categorías jerárquicas, el 77% y 14% de los recolectores y operarios y profesionales respectivamente lo califican con nota 5. Nuevamente existe una mejor evaluación por parte de los no profesionales.

Gráfico 15

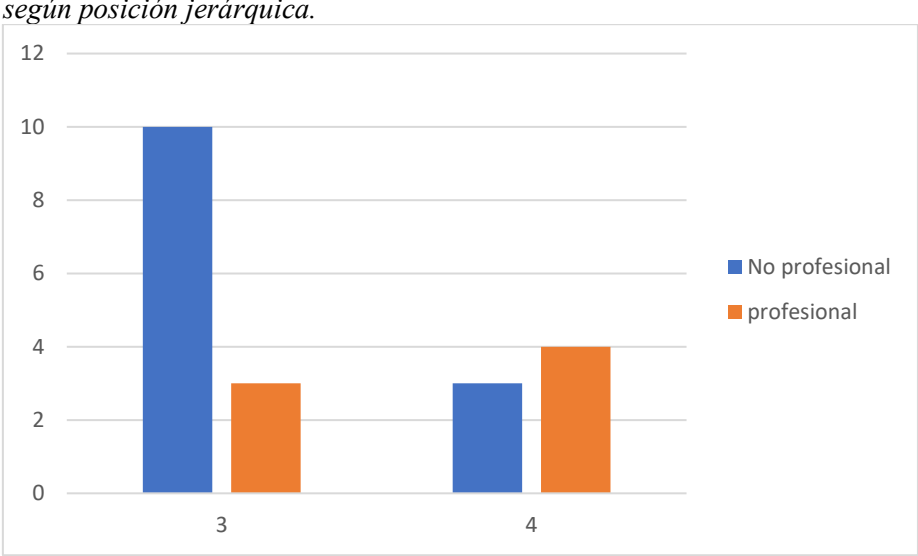
Percepción general de la brecha de desempeño: "Analiza problemas actuales y futuros de su ámbito de responsabilidad técnica y/o de gestión, identificando las variables que lo afectan y nivel de impacto, sistematizando, registrando y difundiendo esta información para evitarlos"



Como muestra el gráfico anterior, la evaluación de su capacidad de sistematización, registro y difusión de problemas relacionados con el cargo se concentran en un 100% en los valores 3 y 4, aunque con clara mayor tendencia a la nota 3 (65%)

Gráfico 16

Percepción general de la brecha de desempeño: "Analiza problemas actuales y futuros de su ámbito de responsabilidad técnica y/o de gestión, identificando las variables que lo afectan y nivel de impacto, sistematizando, registrando y difundiendo esta información para evitarlos", según posición jerárquica.

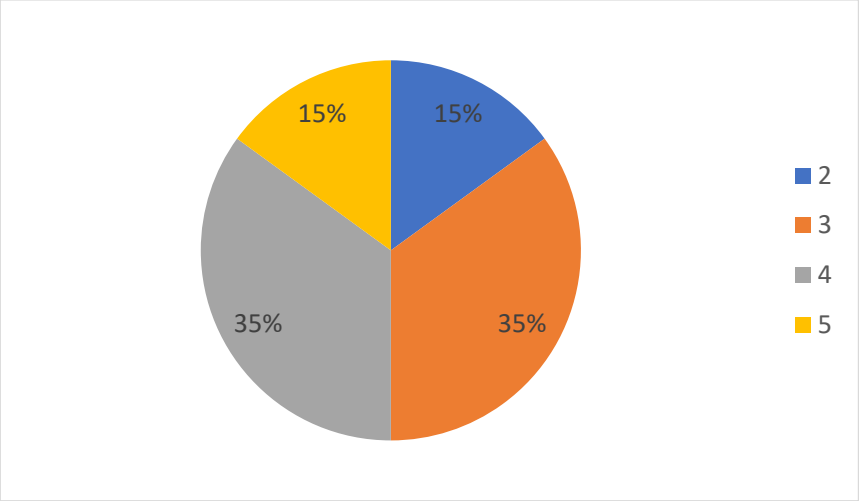


Al revisar la evaluación según la categoría profesional/no profesional, este desempeño es, en este caso, levemente mejor evaluado por los profesionales, ya que el 57% de los mismos lo califica con nota 4, mientras sólo el 23% de los no profesionales lo califica de tal manera.

d.2) Evaluación y análisis de competencias transversales

Gráfico 17

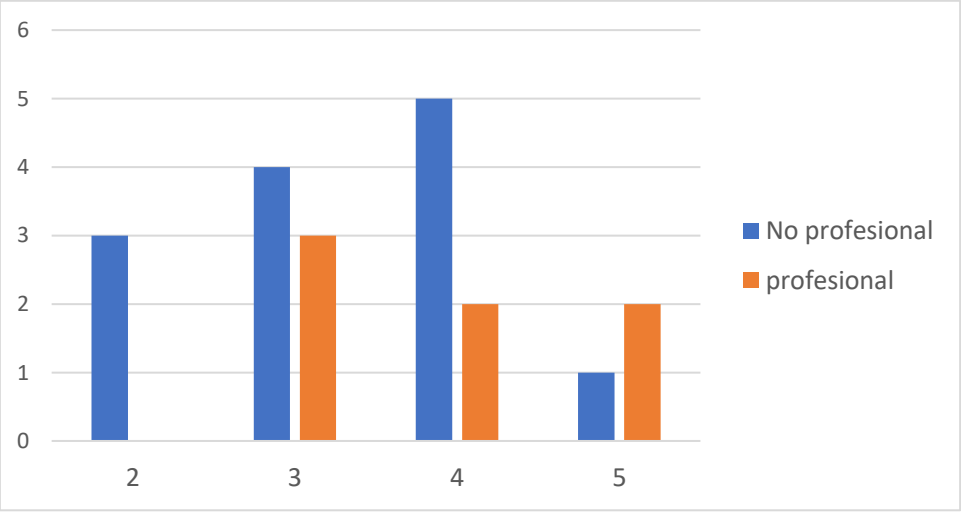
Percepción general de la brecha de desempeño: "Identifica los distintos tipos de mensajes, priorizando su atención y comprensión en aquellos más críticos para su ámbito laboral"



En cuanto al primer desempeño transversal evaluado, cual es identificar los tipos de mensajes y priorizar aquellos más críticos en su ámbito laboral, el gráfico anterior muestra una notoria dispersión, con calificaciones entre 2 y 5, aunque al agruparlas, se dividen en 50% para las notas 2 y 3 y 50% para las notas 4 y 5.

Gráfico 18

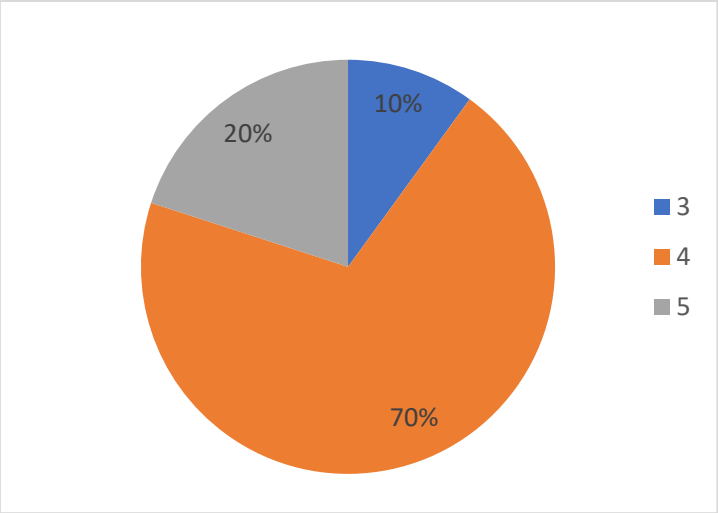
Percepción general de la brecha de desempeño: "Identifica los distintos tipos de mensajes, priorizando su atención y comprensión en aquellos más críticos para su ámbito laboral", según posición jerárquica.



Esta vez son los profesionales quienes califican de mejor manera este desempeño, agrupándose en las notas 3 (44%), 4 (28%) y 5 (28%), mientras más de la mitad (54%) de los no profesionales califican esta variable con notas 2 y 3. Ello indica que prioriza su atención en los mensajes de la jefatura, aunque con ineficiencias.

Gráfico 19

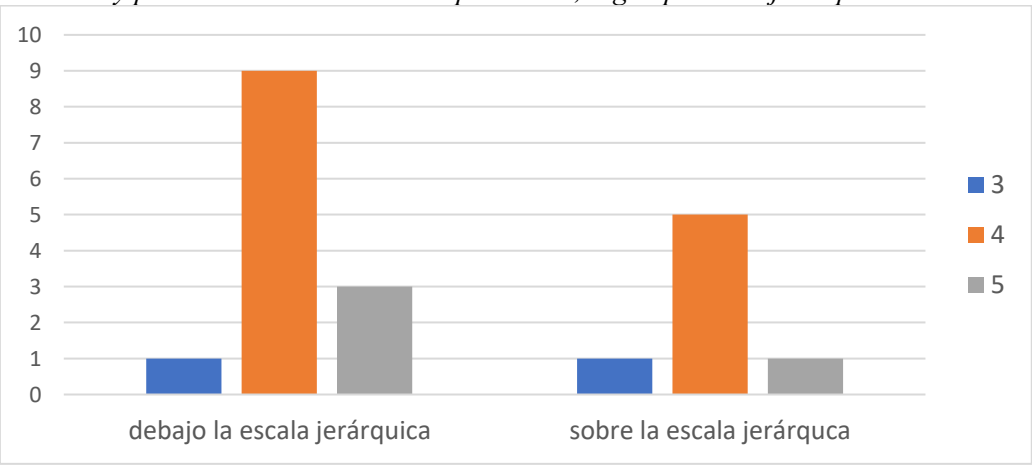
Percepción general de la brecha de desempeño: "Selecciona distintas formas de comunicación dependiendo de su interlocutor, logrando mantener un diálogo fluido con éste evaluando si es el momento y público adecuado donde expresarse"



Este desempeño (identificación del contexto comunicacional) está mejor evaluado que el anterior, centrándose en la nota 4 (70%), valor que sumado a la nota 5, alcanza un 90% de las respuestas.

Gráfico 20

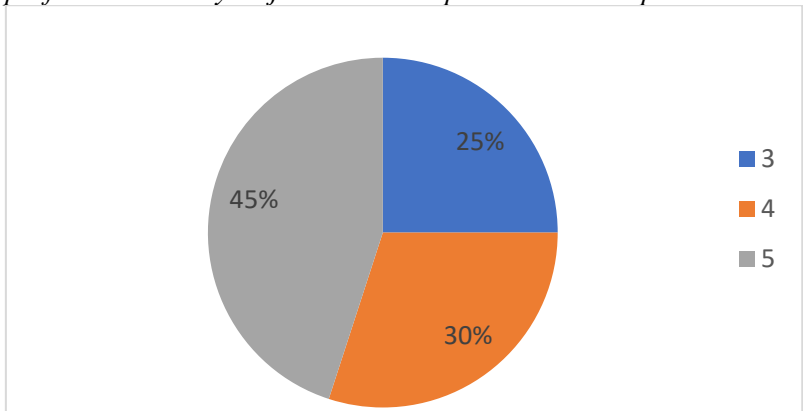
Percepción de la brecha de desempeño: "Selecciona distintas formas de comunicación dependiendo de su interlocutor, logrando mantener un diálogo fluido con éste evaluando si es el momento y público adecuado donde expresarse", según posición jerárquica.



Como muestra el gráfico anterior, la calificación 3 se observa tanto en una persona no profesional (operario), como profesional (asistente de administración) y la calificación 4 es la de mayor peso (69% para el caso de los evaluadores por debajo de la escala jerárquica y 71% para aquellos por sobre la escala jerárquica).

Gráfico 21

Percepción general de la brecha de desempeño: "Demuestra interés por desarrollarse profesionalmente y mejorar su desempeño de manera permanente"



Gran parte de las respuestas generales evalúan positivamente el interés del jefe de campo por su desarrollo profesional (75 con notas 4 y 5). Sólo el 25% lo evalúa con nota 3 (ver gráfico anterior). Sin embargo (ver gráfico siguiente), llama la atención que sólo los profesionales lo califican con nota 3, alcanzando esta evaluación para esta categoría un 71%. Sólo el asistente de administración y el asesor agrícola lo califican con nota 4 y 5 respectivamente.

Gráfico 22

Percepción de brecha de desempeño: "Demuestra interés por desarrollarse profesionalmente y mejorar su desempeño de manera permanente", según posición jerárquica.

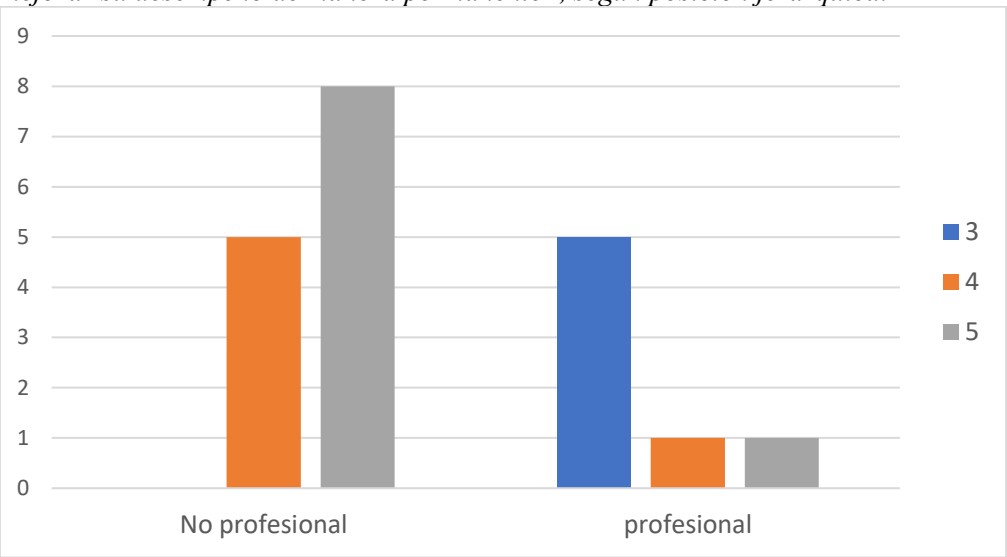
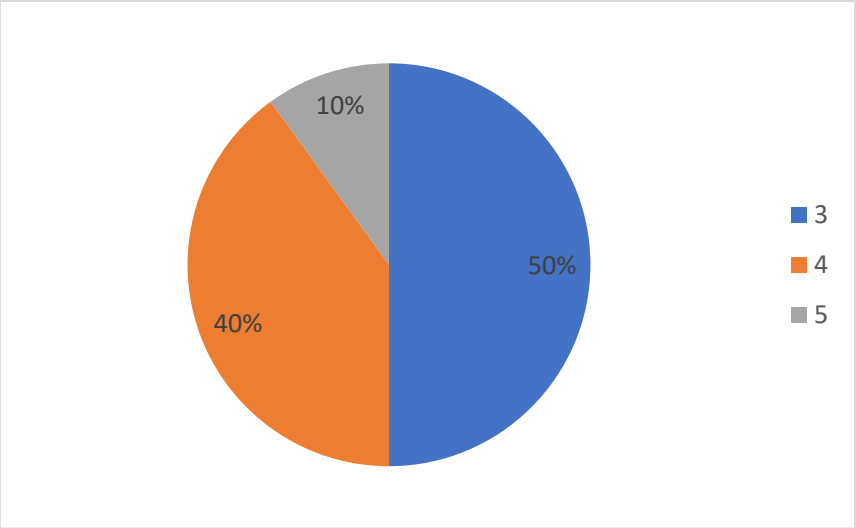


Gráfico 23

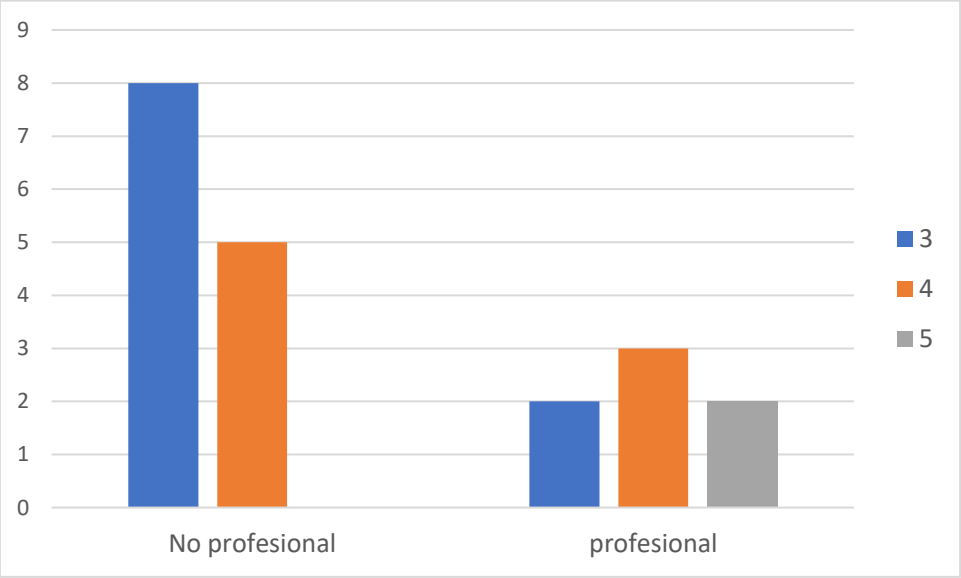
Percepción general de la brecha de desempeño: "Contribuye a generar un clima laboral que favorezca el trabajo en equipo, a través de fomentar la cordialidad y la colaboración, en función de los objetivos de su ámbito laboral"



En cuanto a su contribución a generar un clima laboral favorable; el 50% de los evaluadores lo califica con notas 4 y 5 y el 50% restante, con nota 3.

Gráfico 23

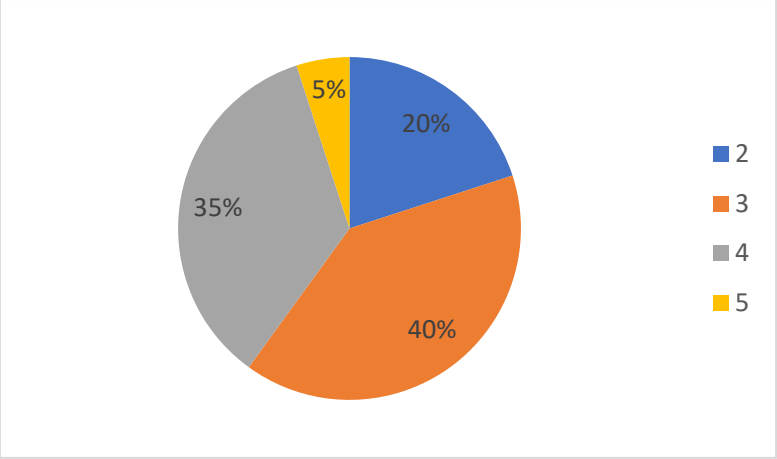
Percepción de la brecha de desempeño: "Contribuye a generar un clima laboral que favorezca el trabajo en equipo, a través de fomentar la cordialidad y la colaboración, en función de los objetivos de su ámbito laboral", según posición jerárquica



Al interior de la categoría analizada, la nota 5 corresponde sólo a los profesionales asesor agrícola e ingeniero agrícola, mientras que el 71% lo evalúa con nota 4 y 5. Por su parte, el grupo de los no profesionales, lo evalúa en un 62% con nota 3.

Gráfico 24

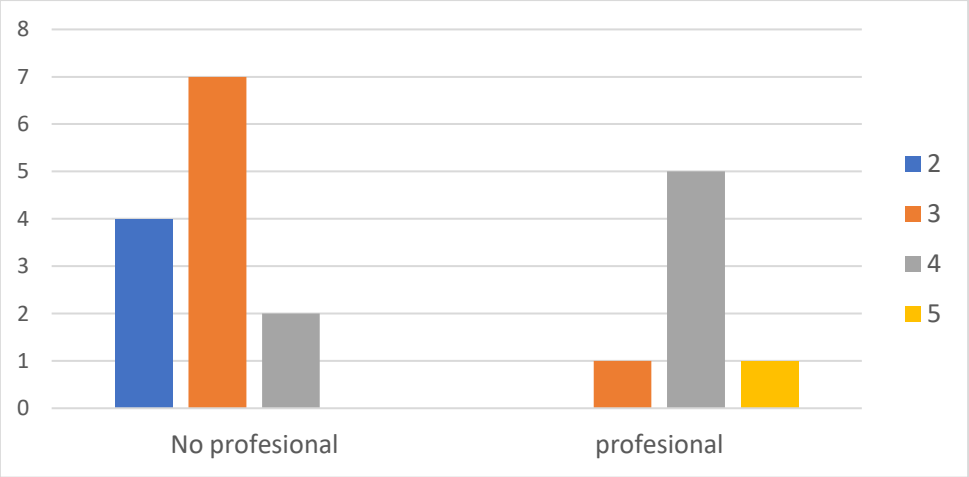
Percepción general de la brecha de desempeño: "Identifica conductas, mensajes y/o situaciones que atenten contra la diversidad, el clima organizacional y labores diarias, realizando acciones para corregirlas oportunamente"



Por último, sólo el 40% califica positivamente al jefe de campo (nota 4 y 5) respecto de corregir oportunamente situaciones que atentan contra la diversidad y, por tanto, el clima laboral y las labores diarias. El porcentaje restante (60%), lo califica con notas 2 y 3 (ver gráfico anterior).

Gráfico 25

Percepción de la brecha de desempeño: "Identifica conductas, mensajes y/o situaciones que atenten contra la diversidad, el clima organizacional y labores diarias, realizando acciones para corregirlas oportunamente", según posición jerárquica



Nótese que las calificaciones 2 y 3 se concentran en los operarios y recolectores (85% respecto de este subtotal), mientras que los profesionales lo califican en un 86% con notas 4 y 5.

La tabla siguiente, categoriza las brechas según criterio (para competencias duras) y estándares (competencias transversales), pudiéndose apreciar que ninguna competencia blanda es evaluada con un 100% de notas 4 y 5.

Tabla 6

Síntesis de las brechas de desempeño de competencias según criterio y estándar

N°	Mejor evaluadas	% evaluación 4 y/o 5	% Evaluac. 2 y/o 3	% Evaluac. 1
1	Ejecuta y apoya la programación anual de actividades agrícolas, basada en la producción de temporadas anteriores y proyecciones futuras entregadas por la jefatura	100%		
2	Planifica, organiza, dirige y controla la ejecución del proceso de producción para los cargos jornaleros, supervisores y equipo agrícola a su cargo, asegurándose del cumplimiento de las metas	100%		
3	Implementa actividades técnicas en función de la arquitectura agrícola y plan de manejo para la producción eficiente del cultivo (ej. plagas) y comercialización.	100%		
4	Apoyado en la calendarización anual de labores; dirige la mantención de equipos y maquinarias utilizadas en terreno y minimiza el impacto de residuos peligrosos en función de la biodiversidad y corredores biológicos	95%	5%	
5	Selecciona distintas formas de comunicación dependiendo de su interlocutor, logrando mantener un diálogo fluido con éste evaluando si es el momento y público adecuado donde expresarse	90%	10%	
6	Demuestra interés por desarrollarse profesionalmente y mejorar su desempeño de manera permanente	75%	25%	
	Peor evaluadas			
1	Coordina según especificaciones técnicas del agrónomo y/o administrador, protocolos de inocuidad alimentaria y normativa legal vigente	30%	70%	
2	Analiza problemas actuales y futuros de su ámbito de responsabilidad técnica y/o de gestión, identificando las variables que lo afectan y nivel de impacto, sistematizando, registrando y difundiendo esta información para evitarlos	35%	65%	
3	Identifica conductas, mensajes y/o situaciones que atenten contra la diversidad, el clima organizacional y labores diarias, realizando acciones para corregirlas oportunamente	40%	60%	
4	Identifica los distintos tipos de mensajes, priorizando su atención y comprensión en aquellos más críticos para su ámbito laboral	50%	50%	
5	Contribuye a generar un clima laboral que favorezca el trabajo en equipo, a través de fomentar la cordialidad y la colaboración, en función de los objetivos de su ámbito laboral	60%	40%	
6	Administra instrumental de medición y otros utilizados en terreno, según presupuesto y pauta de producción e inocuidad	60%	40%	
7	Garantiza que se cumplan las normas de seguridad e higiene en el trabajo, minimizando riesgos y accidentes, de acuerdo a las indicaciones del prevencionista y protocolos exigidos para la producción y comercialización hortofrutícola	70%	25%	5%

Nota: en color celeste se muestran las competencias duras, y en color amarillo; las competencias transversales.

IX. TEMÁTICAS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL CARGO EVALUADO

La capacitación debe ser planificada en detalle por Recursos Humanos de la empresa a partir de un plan que priorice la mejora de competencias con mayor brecha de evaluación, según de los resultados mostrados en el estudio. Este plan debe incluir una calendarización, acomodar el presupuesto de cada programa y medir posteriormente el impacto de las capacitaciones para realizar ajustes si es necesario.

A continuación, y de acuerdo al último objetivo específico del estudio, se muestran las temáticas generales (programas generales), tiempos requeridos y valor aproximado de contratación directa por programa, el cual no considera arriendo de local, en caso de requerirlo. Es importante señalar acá, que RRHH debe primero priorizar las áreas que requieren atención inmediata e identificar los riesgos específicos del entorno laboral.

Los temas que se recomiendan a la empresa seleccionada para la elaboración de programas de capacitación son los siguientes:

a) **Temática N°1**: Análisis de escenarios laborales y resolución de problemas

Objetivos:

- Identificar y ejemplificar de manera contextual, las características de un comportamiento proactivo versus uno reactivo.
- Conocer y practicar el método de resolución de problemas, desde la definición de los mismos a partir de sus causas, hasta su evaluación y seguimiento. con énfasis en el fomento de una mentalidad de "solución" y traspaso de información.
- Fomentar el aprendizaje continuo para mantenerse actualizado.
- Conocer formas de presentar y difundir soluciones a problemas, en función del tipo de receptor.

Actividades

- Definición de conceptos relevantes (comunicación, proactividad, problema v/s causas, objetivos v/s actividades, otros).
- Lluvia de ideas y análisis de escenarios técnicos críticos y la búsqueda de soluciones colaborativas.
- Talleres con casos prácticos para diferenciar y analizar comportamientos proactivos y reactivos en situaciones laborales.

Temática N°2: Habilidades de comunicación efectiva

Objetivos:

- Potenciar habilidades de comunicación efectiva y escucha activa.
- Identificar tipos de comportamiento, incorporando el concepto comunicación como sistema.
- Comprender, proponer soluciones, asumir responsabilidades y tomar decisiones, con énfasis en conductas que atenten contra la diversidad y el clima laboral.
- Entrenar la escucha activa, comunicación asertiva.
- Ejemplificar oportunidades para la mejora en la comunicación, especialmente con sub-alternos y su viabilidad objetiva y subjetiva.
- Promover la búsqueda activa de retroalimentación y cultura de equipo, a través del fomento de la colaboración, la ayuda mutua y el intercambio de ideas.

Actividades

- Entrega de conceptos generales (escucha activa, discriminación, diversidad, otros).
- Entregar y solicitar ejemplos de conceptos revisados desde una perspectiva juiciosa (no pre-juiciosa), buscando una oportunidad en cada ejemplo.
- Incorporar ejercicios prácticos.

Temática N°3: Administración de instrumental de medición y cumplimiento de normas de seguridad e higiene

Objetivos:

- Determinar los instrumentos de medición utilizados en el sector hortofrutícola, definiendo claramente cada función (ej. penetrómetros, refractómetros, medidores de acidez y pH, carta de colores, termómetros, higrómetros, medidores de humedad del suelo y calibres, además de equipos avanzados como los medidores de calidad de la fruta basados en espectroscopia infrarroja).
- Uso práctico de instrumentos de medición más complejos, utilizados en la empresa.

- Reconocer actividades y políticas diseñadas por la ley y por la empresa, para prevenir y/o mitigar accidentes y enfermedades laborales, protegiendo la salud de los trabajadores en el entorno de trabajo hortofrutícola.
- Relacionar, cuando sea necesario, los instrumentos de medición con seguridad e higiene.
- Desarrollar habilidades para la identificación de riesgos y aplicar medidas de control cumpliendo con las normativas.
- Fomentar el interés por actividades de autocuidado e identificación de factores de riesgo (ej. charlas de seguridad, inspecciones y observaciones, evaluación continua).

Actividades:

- Entrega de información respecto de la ley vigente y las políticas internas en torno a la seguridad e higiene.
- Clases teóricas y prácticas sobre:
  a) Primeros auxilios (ej. animación cardiopulmonar (RCP), control de hemorragias, atención a quemaduras y la inmovilización de fracturas).
  b) Uso y almacenamiento de instrumentos de medición.
  c) Identificación, control de riesgos, uso de equipos de seguridad, planes de emergencia, higiene personal y manejo de sustancias peligrosas.
- Enseñar las medidas de control para mitigar los riesgos identificados, incluyendo el uso correcto de equipo de protección personal.

X. PROTOCOLO DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DEL JEFE DE CAMPO Y COSTOS INVOLUCRADOS

a) Fases de la implementación del protocolo

A continuación, se describe el protocolo de implementación en cuestión, según cada una de sus fases. Un Protocolo de implementación para la evaluación por competencias es una guía estructurada que detalla los pasos previos a cómo evaluar a la/s persona/s basándose en sus conocimientos, habilidades y actitudes (competencias), definiendo el qué, para qué, quiénes, cuándo y cómo se medirán esas competencias, a modo de asegurar que la información sea útil, factible, ética y precisa, a menudo usando instrumentos como listas de cotejo, escalas y observación en contextos reales para el desarrollo profesional o la certificación.

Fase 1: Determinar objetivos de la empresa en relación con la evaluación del cargo

Esta fase permite alinear las competencias necesarias del cargo con la estrategia empresarial y el perfil del puesto, pues a pesar de estar pensado el formulario -objeto de este estudio- para un subsector específico, no todas las empresas de este consideran los mismos objetivos como negocio.

El proceso puede estar liderado por una empresa externa o por el departamento de recursos humanos, con participación de la plana mayor.

Fase 2: Diseño del instrumento y metodologías

En primer lugar, el diseño debe caracterizar las competencias duras y blandas que debe tener quien ejerce el cargo. Si bien el output de este estudio es un formulario de competencias que fue aplicado en una empresa específica a modo de piloto, se recomienda utilizarlo como una herramienta base, que contribuya a proponer y aplicar mejoras en relación con la propia estrategia y objetivos empresariales respecto de las competencias clave para la organización y sus niveles esperados, contraponiéndolas a las competencias definidas por el comité de expertos.

En este contexto, se debe también definir los métodos o herramientas metodológicas (entrevistas, observación, panel de expertos, opinión de clientes externos), para realizar una mejora al formulario actual, determinando si la escala propuesta del formulario es suficientemente fina, según los objetivos definidos por la estrategia empresarial.

Luego, se debe determinar los roles de los evaluadores. En el caso de este estudio, se determinó una muestra no probabilística por conveniencia de clientes internos del cargo, pero dependiendo de los recursos y tiempo disponible de cada empresa, esta muestra puede ser probabilística, e incluso un censo.

Previo al momento de la evaluación, se debe preparar a los empleados involucrados, por lo que es clave comunicar la decisión, lo cual conlleva a la siguiente fase.

Fase 3: Sensibilización

Comunicar el propósito y beneficios a toda la organización, dado el impacto de la ejecución del cargo en la misma. Se recomienda comunicar que la evaluación de cargos es una herramienta de desarrollo y crecimiento, tanto para la empresa, como para los empleados, resaltando beneficios como la mejora continua, el autoconocimiento, la alineación de metas y el reconocimiento. Las sesiones informativas deben ser claras, en base a objetivos SMART[5], ofrecer feedback constante enfocado en conductas, para que los empleados vean su valor y futuro en la empresa.

Fase 4: Capacitación

Se debe formar a los evaluadores y evaluados en el proceso, para lo cual se realiza una prueba piloto que permita realizar una evaluación inicial con un grupo pequeño para identificar ajustes. En nuestro caso, esta prueba piloto se realizó con la plana mayor, pero dependiendo de los recursos y tiempo de cada empresa, es posible hacer esta capacitación extensiva al total de evaluadores.

Fase 5: Ejecución de la evaluación

Esta fase implica recolectar evidencias previas, observar conductas y resultados en situaciones reales o simuladas, previo a emitir un juicio de "competente" o "aún no competente", basado en estándares.

[5] Los objetivos SMART son un marco para establecer metas claras y alcanzables. Cada letra del acrónimo (S.M,A.R.T) define un criterio clave: Specific (específico), Measurable (medible), Achievable (alcanzable/asignable), Relevant (relevante) y Time-bound (con plazo definido). Este método aumenta significativamente las posibilidades de éxito tanto para individuos como para empresas (https://www.empresaactual.com/, 2025).

Una vez aplicado y analizada la aplicación del formulario de competencias, es vital entregar retroalimentación al jefe de campo, destacando fortalezas y áreas de mejora.

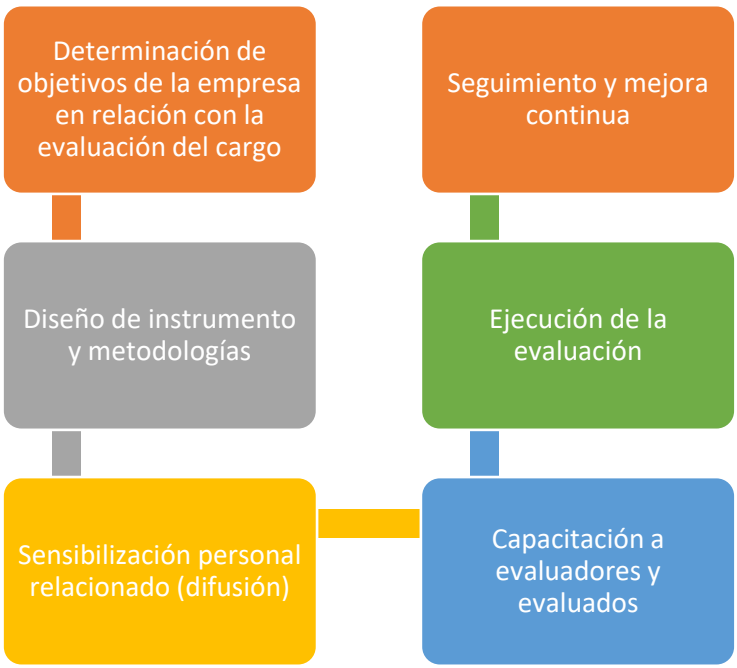
Fase 6: Seguimiento, mejora continua y ajustes

Finalmente, es importante crear planes personalizados para cerrar brechas de competencias y monitorear los resultados, analizando los datos agregados para identificar tendencias y necesidades de la organización- Esto incluye revisar y perfeccionar el protocolo de forma periódica.

La siguiente figura sintetiza este protocolo como proceso.

Figura 4

Protocolo para la implementación de evaluación por competencias, como proceso



b) Determinación de costos de implementación y certificación de la evaluación por competencias

A continuación, se muestran los costos tanto para la implementación de una evaluación por competencias y su certificación para un cargo determinado la certificación se realiza a través de empresas denominadas “Centros”, aprobados por Chile-Valora; única institución en Chile que otorga certificación de competencias.

Los costos varían notablemente en Chile, pero a continuación, se describen partir de la revisión de la información secundaria disponible (GDS Consultores, 2024), cuyo modelo de costeo de la evaluación y certificación de competencias laborales considera los siguientes itemes:

a) Costo de aranceles Chile Valora para certificación

Ese es un costo fijo, cuyo precio emana de los requerimientos establecidos por ChileValora, los que considera:

- Arancel base por acreditación/renovación de acreditación: Corresponde a un arancel que se paga una vez cada tres años, equivalente a un monto fijo de 39,18 UTM, equivalente a $2.724.656 en pesos de diciembre 2025 (Servicio de Impuestos Internos, 2025).
- Arancel por perfil que se desea evaluar y certificar: Corresponde a un arancel que se paga una vez cada tres años, y es variable en función de la cantidad de perfiles que desea evaluar y certificar. Corresponde a un monto de 2,75 UTM por perfil, equivalente a $3.655.128 (pesos diciembre 2025).
- Arancel de mantención de acreditación: Corresponde a un arancel fijo que se debe pagar anualmente, Corresponde a un valor fijo de 52,56 UTM, equivalente a $191.241.

Previo a la acreditación, los costos asociados a la preparación y posterior postulación a la acreditación necesaria son los siguientes (GDS Consultores, 2024):

- Costos Fijos

Los costos fijos asociados al centro corresponden a personal requerido, infraestructura, servicios básicos y materiales e insumos.

Respecto del personal requerido, en caso que se quiera certificar, la ley 20.267 exige que la evaluación debe tener contratado personal idóneo para la dirección y administración de la empresa intermediaria (llamada “Centro” por Chile-Valora) en la

evaluación. A partir de este artículo, se considera que el personal debe estar compuesto al menos por: un encargado ($1.000.000/ mes), un coordinador de procesos ($800.000/ mes y un asistente ($600.000 / mes), cuya sumatoria, equivale a $2.400.000.

Si bien existen casos en que los evaluadores son personal de planta, como es el caso del presente estudio, deben ser considerados los costos de capacitación para los mismos.

En cuanto a la infraestructura, los espacios mínimos requeridos para operar son sala de reuniones, sala para actividades, espacio para atención individual, espacio para almacenamiento de registros y oficina administrativa. Dado que este trabajo está pensado en realizarse in situ, este costo no se considera, pero en cambio; se considera alojamiento.

Luego, respecto de los servicios básicos, de acuerdo con el mismo estudio, los centros entrevistados señalaron que sus costos en servicios básicos estimado por caso ascienden a alrededor de $600.000 pesos mensuales, (sensibilización, mails, folletos, espacios publicitarios, entre otros).

Se estima un costo de desgaste por uso de equipos electrónicos, como notebooks, impresoras, scanner, proyector, cámara de video, etc. Considerando una vida útil de los equipos en torno a los 4 años, el costo mensual, según la misma fuente es de $125.300 pesos.

- Costos Variables

Los costos variables se pueden dividir en las categorías costo evaluador, ceremonia de certificación, materiales e insumos y viáticos

En términos de evaluar el portafolio (formulario), según información secundaria, la evaluación según unidad de competencia asciende a $40.000 pesos por evaluación, que se asocian al costo del evaluador, ya sea propio o externo[6]. En nuestro caso, son cuatro unidades de competencia (ver anexo N°8), por lo que el total equivale a $160.000.

Para la ceremonia de certificación, se considera el arriendo del lugar físico de la ceremonia, banquetero o coffee break para los asistentes, diplomas, equipos de sonido, fotógrafo, folletería, podio, presentador, proyector. Se estima en $300.000.

[6] De acuerdo con la bibliografía revisada, en términos del rendimiento del evaluador, los datos (fase demostrativa de la Fundación Chile y estudio de la UTFSM), establecen que un evaluador es capaz de realizar entre 3 a 5 unidades de competencia mensualmente por perfil. Sin embargo, el actual estudio está determinado para una evaluación o perfil (jefe de campo)

Los materiales e insumos requeridos en la certificación son muy variables en términos del costo. A modo de ejemplo, en el caso de los perfiles menos complejos y que tienen menos requerimientos de insumos (ej. vendedor de retail), los costos son de $5.000 pesos aproximadamente por evaluación, dado que tienen muy bajos requerimientos de equipamiento e infraestructura. Sin embargo, no están considerados el lugar físico ni los equipamientos requeridos para evaluar la actividad de manera apropiada. Siguiendo el principio de costo base, se consideran $5.000 como costo de insumos en esta categoría.

Por concepto de viáticos, los centros enfrentan costos muy dispares según dónde se esté realizando la evaluación. El estudio revisado estima un costo diario de transporte local de $3.600 pesos, que corresponden a $2.250 pesos por portafolio (o cargo evaluado). Por su parte, Fundación Chile estimaba costos de $4.500 pesos por portafolio por concepto de traslados, telefonía y gastos varios.

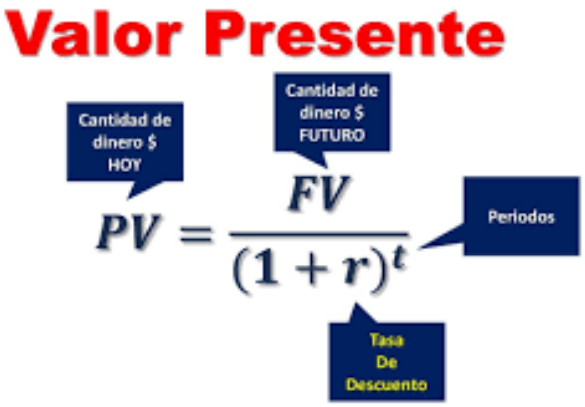
A continuación, se muestra la evaluación de costos de la evaluación de un cargo por competencias, el que se muestra en dos resultados; excluyendo la certificación por parte de Chile Valora e incluyéndola.

Tabla 7

Costos de evaluación por competencias y certificación (pesos corrientes, 2025)

ITEM	año 1	año 2	año 3
COSTOS FIJOS			
Cuotas de certificación Chile-Valora:			
Arancel base por acreditación 3 años	2.724.656		
Arancel de mantención de acreditación	191.241		
Arancel por perfil	3.655.128	3.655.128	3.655.128
Sueldo equipo:			
Encargado	1.000.000		
Coordinador de procesos	800.000		
Asistente	600.000		
Sensibilización, mails, folletos, espacios publicitarios, otros	600.000		
Costo desgaste equipos	125.300		
COSTOS VARIABLES			
Evaluación según unidades de competencia (4)	160.000		
Ceremonia de certificación (incluye materiales)	200.000		
transporte (22 días) y traslado	83.700		
Desarrollo de plataforma (resultado evaluación)	300.000		
Con certificación	10.440.024	3.655.128	3.655.128
Sin certificación	3.869.000		

A continuación, se determinan los costos presentes de la propuesta con certificación, considerando que se debe pagar el arancel por perfil una vez durante tres años, según la siguiente. fórmula:



Considerando el interés proyectado por el Banco Central de 4,5 como costo alternativo (Banco Central, 2024), el resultado es el siguiente:

Propuesta evaluación de competencias del cargo con certificación= $12.610.194.-

Propuesta de evaluación de competencias del cargo sin certificación: $3.869.000.-

Claramente la diferencia es notoria. En este caso; el considerar la certificación es 3,3 veces mayor a la evaluación de este cargo sin certificación, siendo la renovación anual los perfiles acreditados es el mayor costo relativo.

La certificación de cargos principalmente garantiza los derechos laborales del trabajador, permitiéndole acreditar su experiencia y competencias para acceder a nuevos empleos, créditos o servicios, y es un deber legal del empleador entregarla, con sanciones si no lo hace, asegurando transparencia y formalidad en la relación laboral.

XI. CONCLUSIONES

1. El primer input para la elaboración del instrumento de medición de brechas de desempeño fue el denominado “catálogo de competencias” (listado de competencias) del cargo jefe de campo de los sectores agrícola y ganadero propuesto por Chile Valora[7], el que debió ser mejorado para responder al sector específico (hortofrutícola).

2. Si bien el perfil del cargo jefe de campo para el caso del sector agrícola-ganadero sirvió de input para el estudio, este discrepa notoriamente, al no considerar como clave los siguientes aspectos: rol del cargo en la planificación anual y mensual del ciclo de producción, coordinación de los protocolos de inocuidad alimentaria entregados por la jefatura, dirigir la mantención de equipos y maquinarias utilizadas en terreno, minimizar el impacto de residuos peligrosos en función de la biodiversidad y corredores biológicos, organizar, dirigir y controlar la ejecución del proceso de producción para los cargos jornaleros, supervisores y otros miembros del equipo agrícola a su cargo y asegurarse del cumplimiento de las metas entregadas por la dirección.

3. Se debió trabajar de manera muy fina los criterios de medición de competencias del formulario, para lograr que éstos fuesen acotados y medibles, por lo que, dado los recursos y tiempo otorgado a ese estudio, el panel de expertos fue trascendental para su redacción e incorporación de conceptos rigurosos.

4. El formulario de evaluación de competencia del jefe de campo del sector hortofrutícola constituye una primera herramienta útil para la determinación de brechas en el subsector hortofrutícola, considerando que la metodología utilizada para su confección fue por juicio y por conveniencia (panel de expertos, elección de evaluadores), aplicándose sólo en una empresa del subsector.

5. Las variables con menor brecha en la evaluación de desempeño del cargo en análisis, y que, por tanto, no requieren de un programa de capacitación en el corto plazo, se relacionan con los temas siguientes (nótese que solo una de las cinco variables de menor brecha corresponde a competencias transversales):
    a) Programación de actividades agrícolas, de acuerdo con instrucciones recibidas.

[7] Para más información sobre “Chile Valora”, remitirse a la nota N°2, en la página N° 8.

b) Cumplimiento de las metas de producción entregadas para los cargos jornaleros, supervisores y equipo agrícola a su cargo.
c) Implementación actividades técnicas en función del plan de manejo para la producción eficiente del cultivo, la biodiversidad y corredores biológicos y su comercialización.
d) Calendarización de labores relacionadas con la mantención de equipos y maquinarias utilizadas en terreno.
e) Manejo de la forma de comunicación dependiendo de su interlocutor.

6. Es posible deducir que el jefe de campo evaluado tiene claras habilidades para, a partir de la planificación y metas entregadas por la jefatura; calendarizar e implementar actividades utilizando un estilo de comunicación en concordancia con su interlocutor para la transmisión de las mismas a quienes están a su cargo.

7. Luego, las competencias con mayor brecha en la evaluación del cargo son las siguientes:
    a) Coordinación según especificaciones técnicas entregadas por sus superiores en cuanto protocolos de inocuidad alimentaria y normativa legal vigente (70% de valoración Likert 3 y 2). Esta competencia es la peor evaluada. Cabe destacar que a pesar que el administrador general es uno de los evaluadores que califica esta competencia con nota 2, los dos agrónomos lo califican con nota máxima. Esta dispersión puede deberse a la falta de supervisión en terreno y/o la falta de comunicación a nivel de jefaturas entre ellos y con los recolectores u operarios, puesto que el 77% de estos últimos califican esta variable con nota 2 y 3.
    b) Identificación, análisis, sistematización y difusión de problemas: Esta variable se concentra sólo en dos valoraciones (3 y 4). Asimismo, son los no profesionales quienes lo califican en mayor cuantía con nota 3 (77% de los mismos).
    c) Prevención y toma de decisiones frente a conductas, mensajes y/o situaciones que atenten contra la diversidad (60% de valoración Likert 3 y 2). Es importante destacar acá que el 85% del sub-grupo “no profesional” lo califican con notas 2 y 3, siendo esta variable crítica, pues es discordante con relación a la evaluación de los profesionales, quienes lo evalúan en un 86% con notas 4 y 5.
    d) Identificación y priorización mensajes críticos del ámbito laboral (50% de valoración Likert 3 y 2). A pesar que este resultado se distribuye desde la

nota 2 hasta la nota 5; son los no profesionales -quienes dependen jerárquicamente del cargo- aquellos lo califican mayoritariamente con notas 2 y 3 (54%) y sólo una persona de este sub-grupo lo califica con nota 5, por tanto, el déficit comunicacional está acentuado en este sub-grupo.

e) Favorecimiento de un clima laboral de trabajo en equipo, a través de fomentar la cordialidad y la colaboración (50% de valoración Likert 3). Nuevamente, este déficit de esta competencia ve acentuado en relación al sub-grupo no profesional, puesto que el 62% de los mismos lo califican con nota 3.

f) Administración de instrumental de medición y otros utilizados en terreno, según presupuesto, pauta de producción e inocuidad (40% de valoración Likert 3 y 2). Acá, la evaluación de la jefatura es notoriamente dispersa, pues evalúan desde la nota 2 (analista de producción), hasta la nota máxima (5; ingeniero agrícola). Nuevamente, parece existir baja comunicación entre jefaturas.

g) Garantía del cumplimiento de normas de seguridad e higiene exigidos (25% y 5% de valoración 3 y 2 y 1 respectivamente). A pesar que el 70% califica esta brecha con nota 4 y 5; se agregó al listado con mayor brecha por su alta dispersión. De hecho, es la única competencia que contiene una nota 1 (jefe administrativo) y además, tanto el asistente de proyectos, como el administrador general lo califican con nota 2.

8. En consecuencia, a pesar que el jefe de campo de la empresa seleccionada es un buen ejecutor del cumplimiento de metas indicadas por su jefatura, sus debilidades se centran en la capacidad de abstracción teórica y ser proactivo[8], es decir, responde a estímulos después que se han manifestado, sean estos temas técnicos o de comunicación e interrelación social, esto último, principalmente enfocado hacia los no profesionales, lo cual puede llevar a un círculo vicioso de solucionar problemas sin prevenirlos. En este sentido, se recomendaron las siguientes temáticas para la elaboración de programas de capacitación:

[8] La proactividad s una actitud que se caracteriza por la anticipación y la toma de acción ante situaciones futuras, en lugar de reaccionar de manera pasiva ante eventos ya ocurridos. En el ámbito laboral, ser proactivo implica identificar oportunidades y problemas potenciales antes de que surjan, y actuar para aprovechar o mitigar estos escenarios. Esta cualidad no solo se trata de responder rápidamente, sino de estar un paso adelante, planificando y ejecutando con previsión (Revista on line Stel Order, 2025).

a) Análisis de escenarios laborales y resolución de problemas
b) Habilidades de comunicación efectiva
c) Administración de instrumental de medición y cumplimiento de normas de seguridad e higiene.

9. En consideración con lo descrito en la conclusión N°4; en cuanto esta primera herramienta útil para la determinación de brechas del cargo jefe de campo en el subsector hortofrutícola, se elaboró un protocolo de implementación de ésta para su posterior aplicación y mejora en otras empresas, el que considera desde la determinación de objetivos de la empresa relacionados con la evaluación del cargo, hasta su seguimiento y mejora continua.

10. Finalmente, los costos asociados a su implementación y certificación, según este estudio equivale $12.610.194, mientras que la sola implementación asciende a los $3.869.000. Esta diferencia en costo se debe preferentemente a la cuota de renovación anual los perfiles acreditados, el que debe pagarse a Chile Valora.

XII. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

CEOP Consulting Group. (2016). *https://chilevalora.gob.cl/.* Obtenido de https://chilevalora.gob.cl/wp-content/uploads/2024/12/

Agroalimentaria, O. p. (2025). *https://opia.fia.cl.* Obtenido de https://opia.fia.cl/601/w3-article-128369.html

Atlas.ti. (07 de julio de 2025). *https://atlasti.com/.* Obtenido de https://atlasti.com/es/research-hub/estudio-transversal-investigacion

Banco Central. (27 de diciembre de 2024). *https://www.bcentral.cl.* Obtenido de https://www.bcentral.cl/areas/estadisticas/tasas-de-interes

Becerra Campos, X. (2012). *https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116913.*

Chile agricultura. (22 de julio de 2023). *https://agriculture.basf.com/.* Obtenido de https://agriculture.basf.com/cl/es/proteccion-de-cultivos-y-semillas/cultivos/frutales/uva

Chile Valora. (16 de Julio de 2024). *https://certificacion.chilevalora.cl/.* Obtenido de https://certificacion.chilevalora.cl/ChileValora-publica/perfilesList.html?limpiarFiltros

Concha, X. (2018). *https://chilevalora.gob.cl/.* Obtenido de https://chilevalora.gob.cl/archivo/noticias/ximena-concha-chilevalora-ha-sido-un-trabajo-cargado-de-sentido

CONICYT. (22 de julio de 2010). *https://www.conicyt.cl/.* Obtenido de https://www.conicyt.cl/documentos/dri/ue/Vino_Wine_BD.pdf

Escobar Valencia, M. (2012). *http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002.*

GDS Consultores. (24 de julio de 2024). *https://chilevalora.gob.cl.* Obtenido de https://chilevalora.gob.cl/wp-content/uploads/2024/12/Informe-Final-Estudio-Analisis-de-Costo-y-Determinacion-valor-UCL.pdf

https://frutasdechile.cl/. (23 de julio de 2024).

https://www.empresaactual.com/. (23 de diciembre de 2025). Obtenido de https://www.empresaactual.com/objetivos-smart/

Jorge Veiga, E. d. (2008). *https://scielo.isciii.es/.* Obtenido de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2008000100011.

Merli, G. O. (2010). *https://www.researchgate.net/.* Obtenido de www.researchgate.net/publication/260322816_Escalas_de_medicion_en_Estadistica

Pontificia Universidad Católica del Perú. (2022). *https://files.pucp.education/.* Obtenido de https://files.pucp.education/facultad/educacion/wp-content/uploads/2022/04/28145648/GUIA-INVESTIGACION-DESCRIPTIVA-20221.pdf

Revista on line Stel Order. (22 de ocubre de 2025). *https://www.stelorder.com/.* Obtenido de https://www.stelorder.com/blog/

Rogelio Díaz, V. H. (2002). *El enfoque de las competencias laborales: historia, definiciones y generación de un modelo de competencias.* Santiago, Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

Sánchez Alexander, M. F. (2005). *Una mirada a los orígenes de las compeencias laborales.* Santiago, Cuba: Centro de Información y Gestión Tecnológica.

Sepúlveda, M. E. (s.f.). *https://recursos.educoas.org.* Obtenido de https://recursos.educoas.org/publicaciones/las-competencias-transversales-base-del-aprendizaje-para-toda-la-vida

Servicio de Impuestos Internos. (25 de diciembre de 2025). *https://www.sii.cl.* Obtenido de https://www.sii.cl/valores_y_fechas/utm/utm2025.htm

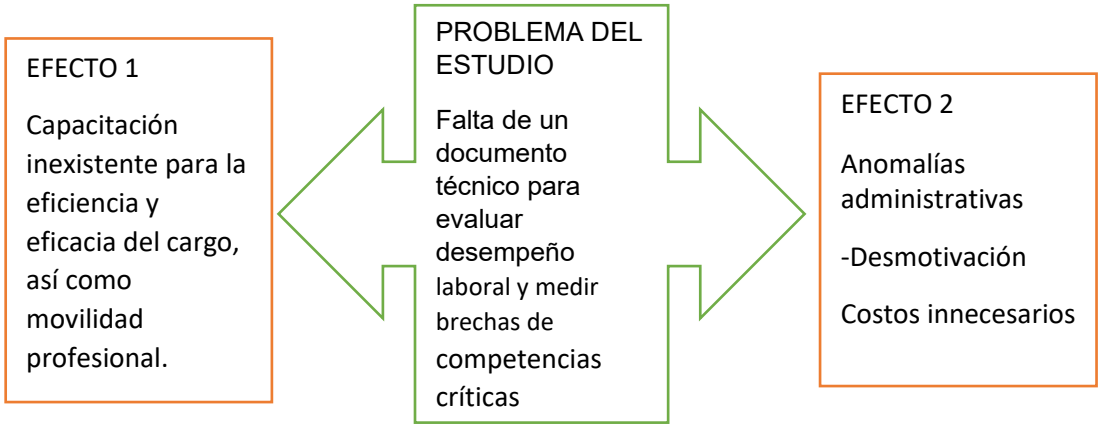
Sofía Boza, M. C. (2019). *https://www.scielo.cl.* Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0719-38902019005000201&script=sci_arttext

XIII. ANEXOS

DIAGRAMAS

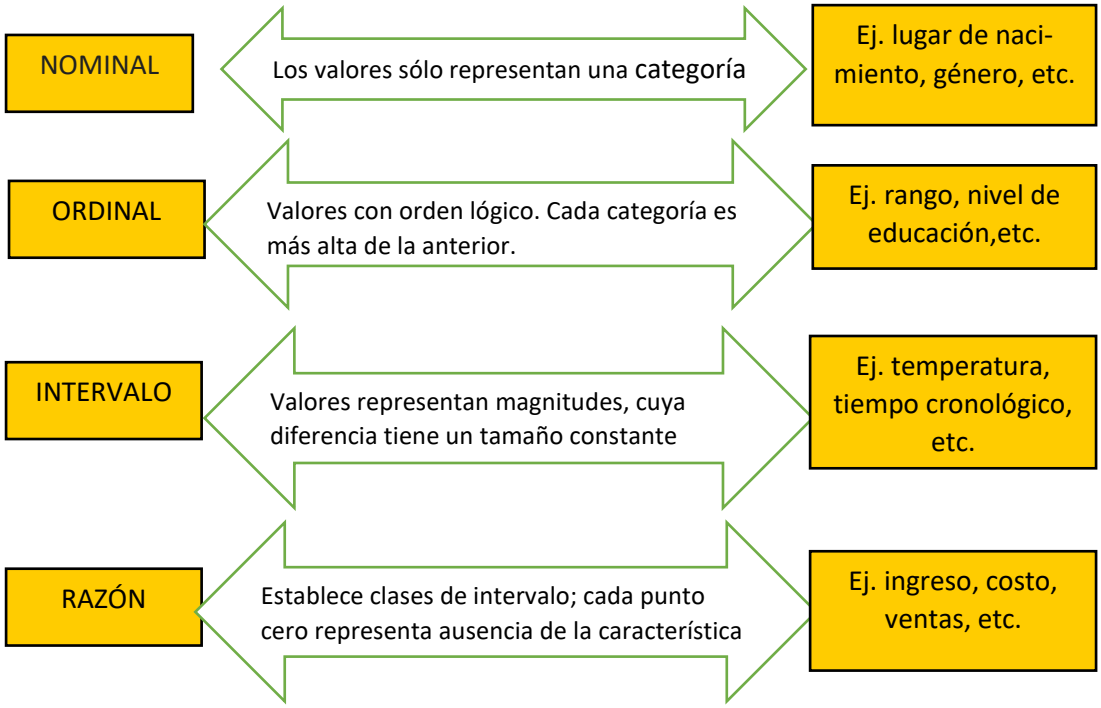
Ax. 1

Árbol de problemas del caso en estudio



Ax. 2

Clases de escalas de medición



Nota: Elaboración propia en base a documento "Escalas de medición en Estadística" de O. Merli, 2010.

CONCEPTOS

AX.3

Tipos de escala de medición

a) Escala nominal. las unidades observacionales se agrupan en clases excluyentes según determinada propiedad, por lo que los números se usan como identificadores o nombres arbitrarios, de modo que la operación matemática permitida es el conteo. Ejemplo: clasificación de hombres y mujeres, asignándose los números de 1 y 2 respectivamente.

b) Escala ordinal: Surge a partir de la operación de ordenamiento (primero, segundo, tercero, etc.). No se sabe si quien obtiene el primer puesto está cerca o lejos del segundo puesto. Los valores representan categorías o grupos de pertenencia con cierto orden asociado, pero no mensurables. Esta escala tiene las propiedades de identidad y magnitud y los números representan la cualidad medida. La distancia entre puntos de la escala no es constante, por lo que no se puede determinar la distancia entre categorías.

c) Escala de intervalos. Se puede establecer orden entre sus valores, comparaciones de igualdad, y medir la distancia entre cada valor de la escala. El valor cero no es absoluto, sino un cero arbitrario que no refleja ausencia de la magnitud medida, por lo que las operaciones aritméticas de multiplicación y división no son apropiadas, aunque cumple con las propiedades de identidad, magnitud e igual distancia entre puntos de la escala, lo que significa que puede saberse cuántas unidades de diferencia existen en relación con cierta característica analizada (ej. medición de la temperatura).

d) Escala de razón. Corresponde al nivel de medición más completo. Tiene las mismas propiedades que la escala intervalos, pero posee el cero absoluto-no arbitrario, pues representa la ausencia de la magnitud que se mide. Es posible realizar operaciones lógicas (ordenamiento, comparación) y aritmética.

Las dos clases de escala mencionadas inicialmente son de tipo cualitativa, y las dos segundas; cuantitativas.

TABLAS

AX. 4

Enfoques sobre las competencias

Enfoque	Particularidad	Similitud
Funcionalista	Se centra en los requerimientos del puesto.	a) Cada competencia tiene un nombre y definición b) Cada competencia se divide en niveles y conductas observables c) Son posibles de medir d) Se pueden desarrollar a través de la capacitación y experiencia.
Conductista	Se centra en las cualidades de la persona.	
Constructivista	Se centra en el aprendizaje desde las disfunciones, desde la participación de los individuos.	

Nota: elaboración propia, basado en Becerra, 2012 y Escobar, 2015

AX. 5

Clases de competencia

Según Merlens (1996)	Según Bunk (1994)	Según la UNESCO (1995)	Según la OIT y el SENA
Competencias básicas: se adquieren en la formación escolar (habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral y otras).	Competencia técnica: es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito del trabajo.	Competencias cognitivas: habilidades para conocer, entender, comprender.	Competencias básicas: adquiridas en la educación básica.
Competencias genéricas: se relaciona con los comportamientos y actitudes laborales.	Competencia metodológica: Implica la aplicación del procedimiento adecuado a las tareas asignadas.	Competencias técnicas: aprender a hacer, relacionado con lo práctico, lo técnico y lo científico.	Competencias genéricas o transversales: desempeños comunes a diferentes ocupaciones.
Competencias específicas: se relacionan con los aspectos técnicos que tienen que ver con la ocupación o cargo laboral.	Competencia social: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva.	Competencias formativas: aprender a ser y a convivir, relacionadas con valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas.	Competencias específicas: conocimientos técnicos de una ocupación específica.

Nota: María Sepúlveda, s/f. p.6.

AX. 6

Competencias del cargo jefe de campo del sector agrícola ganadero según Chile Valora.

Unidad	Actividad clave	Criterio de desempeño
PLANIFICAR ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS PRIMARIOS, DE ACUERDO A PAUTAS DE PRODUCCIÓN, PROTOCOLOS DE INOCUIDAD ALIMENTARIA Y NORMATIVA LEGAL VIGENTE	1. PROGRAMAR ACTIVIDADES DE LAS FAENAS DE ACUERDO A PAUTAS DE PRODUCCIÓN, PROTOCOLOS DE INOCUIDAD ALIMENTARIA Y NORMATIVA LEGAL VIGENTE.	La programación anual de actividades agrícolas es elaborada en función de resultados obtenidos en temporadas pasadas y proyecciones futura.
		Los programas anuales son coordinados de acuerdo a especificaciones técnicas de agrónomo y/o administrador, pautas de producción, protocolos de inocuidad alimentaria y normativa legal vigente.
		Los programas mensuales en función del desarrollo del cultivo y clima son definidos de acuerdo a pautas de producción, protocolos de inocuidad alimentaria y normativa legal vigente.
		La programación semanal en función de estado fenológico de plantas y registros de años anteriores es definida de acuerdo a monitoreo en terreno y pautas de producción, protocolos de inocuidad alimentaria y normativa legal vigente.
		Las actividades de retiro de residuos agrícolas, reciclaje y labores de mantenimiento de maq., son calendarizadas, según pautas de producción protocolos de inocuidad alimentaria y normativa legal vigente.
	2. ADMINISTRAR RECURSOS EN EL PROCESO DE PRODUCC. SEGÚN SUS PAUTAS, PROTOCOLOS DE INOCUIDAD ALIMENTARIA Y NORMATIVA LEGAL VIGENTE.	Los recursos materiales necesarios en labores agrícolas se definen según objetivos de producción.
		Los recursos humanos y técnicos en el desarrollo de labores son definidos, de acuerdo a pautas de producción, protocolos de inocuidad alimentaria y normativa legal.
		Las necesidades de maquinarias y equipos de labores agrícolas son levantadas de acuerdo a pautas de producción, protocolos de inocuidad alimentaria y normativa legal vigente.
Competencia	Indicador	Estándar
COMUNICACIÓN-COMPRENDE Y SE EXPRESA VERBAL, NO VERBALMENTE Y/O POR ESCRITO DIVERSOS PROPÓSITOS COMUNICATIVOS ADAPTÁNDOSE A UN ENTORNO CAMBIANTE	COMPRENDE MENSAJES ORALES, NO VERBALES, VISUALES Y/O ESCRITOS.	Identifica los distintos tipos de mensajes, priorizando su atención y comprensión en aquellos más críticos para su ámbito laboral.
	EXPRESA SUS OPINIONES Y EMOCIONES CON RESPETO.	Analiza previamente sus opiniones / emociones y el contexto en el que se encuentra, evaluando si es el momento y público adecuado donde expresarse
	SE EXPRESA CON DIVERSOS PROPÓSITOS COMUNICATIVOS.	Selecciona formas de comunicación diferenciadas dependiendo de su interlocutor, logrando mantener un diálogo fluido con éste
	UTILIZA LENGUAJE NO VERBAL COMO HERRAMIENTA DE EXPRESIÓN Y COMPRENSIÓN EN CONTEXTOS COMUNICATIVOS.	Analiza previamente lo que desea comunicar, evaluando las formas de expresión no verbal de acuerdo al momento y público
CONDUCTA SEGURA Y AUTOCUIDADO-DESARROLLA SU	CUIDA SU SALUD Y LA DE SUS COMPAÑEROS/AS DE TRABAJO.	Promueve el cuidado de la salud y ayuda a crear conciencia sobre la prevención, el autocuidado y el cuidado de otros en el lugar de trabajo.

TRABAJO CUMPLIENDO CON LOS PROTOCOLOS DE SEGURIDAD, CON CUIDADO DE LA SALUD Y EL MEDIOAMBIENTE.	CUMPLE CON LOS PROTOCOLOS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.	Promueve y supervisa el cumplimiento de protocolos y uso de elementos de seguridad correspondientes, mostrando con el ejemplo.
	RESPETA EL MEDIO-AMBIENTE Y CUMPLE CON LAS NORMATIVAS MEDIOAMBIENTALES EN SU ÁMBITO LABORAL.	Promueve y supervisa el cumplimiento de los protocolos y normativas medioambientales
EFECTIVIDAD PERSONAL-EJECUTA SU TRABAJO DE FORMA RESPONSABLE Y TRABAJA CON UNA PLANIFICACIÓN PREVIA.	CUMPLE CON SUS COMPROMISOS LABORALES EN TIEMPO Y FORMA.	Cumple con los plazos y estándar requeridos a cabalidad, informando oportunamente de posibles dificultades y sugiriendo medidas correctivas.
	MUESTRA CONDUCTA RESPONSABLE SEGÚN NORMAS ESTABLECIDAS.	Cumple las normas organizacionales y su quehacer laboral, difundiéndolas con sus compañeros y asegurando que éstos las cumplan.
	TRABAJA DE ACUERDO A PLANIFICACIONES E INSTRUCCIONES.	Coordina con su jefatura y/o equipo de trabajo las tareas, y tiempos necesarios de realizar las funciones requeridas.
INICIATIVA Y APRENDIZAJE PERMANENTE-APLICA EN SU TRABAJO NUEVOS APRENDIZAJES PARA SU DESARROLLO LABORAL.	MUESTRA MOTIVACIÓN POR MANTENER UN APRENDIZAJE CONTINUO.	Realiza acciones al interior y/o exterior de su organización con el objetivo de desarrollarse profesionalmente y mejorar su desempeño interno.
	SE ADAPTA A SITUACIONES NUEVAS.	Promueve y difunde en de su equipo de trabajo las características, beneficios y contextos de los cambios a implementar, tomando un rol activo en que éstos se implementen de acuerdo a lo planificado.
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS-RECONOCE PROBLEMAS Y UTILIZA FUENTES DE INFORMACIÓN PARA IMPLEMENTAR ACCIONES PARA SU RESOLUCIÓN.	IMPLEMENTA Y MONITOREA ACCIONES PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y EVALÚA SUS RESULTADOS.	Diseña planes para implementar medidas correctivas, estableciendo aspectos técnicos y recursos necesarios para su implementación.
	RECONOCE LOS PROBLEMAS Y GENERA ACCIONES PARA EVITARLO.	Analiza problemas actuales y futuros de su ámbito de responsabilidad (técnicos y de gestión), identificando las diversas variables que lo afectan y su nivel de impacto, sistematizando y difundiendo esta información para evitarlos.
TRABAJO EN EQUIPO: TRABAJA EN COLABORACIÓN EN LAS TAREAS CORRESPONDIENTES, ORIENTADO A OBJETIVOS COMUNES Y AL FORTALECIMIENTO DEL EQUIPO.	GENERA RELACIONES DE COLABORACIÓN Y DE CONFIANZA.	Contribuye a generar un clima laboral que favorezca el trabajo en equipo, a través de fomentar la cordialidad y la colaboración.
	MUESTRA DISPOSICIÓN Al TRABAJO COLABORATIVO PARA CUMPLIR OBJETIVOS COMUNES	Coordina la colaboración y apoyo del equipo de trabajo para cumplir con los objetivos.
	MUESTRA RESPETO POR LA DIVERSIDAD	Identifica conductas, mensajes y/o situaciones que atenten contra la diversidad, realizando acciones para corregirlas oportunamente.

Nota: información obtenida en certificacion.chilevalora.cl. El color celeste de la tabla, indica las competencias propias del cargo y el color amarillo; las competencias genéricas o transversales.

AX 7

Listado de competencias del cargo jefe de campo presentado al panel de experto

Unidad	Actividad clave	Criterio de desempeño
1. PLANIFICAR Y EJECUTAR ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS AGRÍCOLAS DE ACUERDO A PAUTAS DE PRODUCCIÓN, PROTOCOLOS DE INOCUIDAD ALIMENTARIA Y NORMATIVA LEGAL VIGENTE.	1. PARTICIPA EN LA PROGRAMACIÓN LAS ACTIVIDADES AGRÍCOLAS EN CONJUNTO CON EL INGENIERO AGRÓNOMO Y ADMINISTRADOR	1. Ejecuta y coordina con su jefatura la programación anual de actividades agrícolas, basada en la producción temporadas anteriores y proyecciones futuras.
		2. Coordina de acuerdo a especificaciones técnicas del agrónomo y/o administrador, protocolos de inocuidad alimentaria y normativa legal vigente.
		3. Los programas mensuales y semanales consideran clima, desarrollo del cultivo y estado fenológico.
		4. La calendarización anual de labores complementarias incluye mantenimiento y reciclaje.
	2. PARTICIPA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA	5. Define recursos materiales, capital humano, técnicos, maquinaria y equipos según pauta de producción e inocuidad.
2. ADMINISTRAR LOS RECURSOS MATERIALES, HUMANOS, TÉCNICOS, MAQUINARIA Y EQUIPOS, SEGÚN PAUTAS DE PRODUCCIÓN E INOCUIDAD.	1. ADMINISTRA LA EJECUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA	1. Dirige, supervisa y controla la ejecución del proceso de producción para los cargos jornaleros, supervisores y otros miembros del equipo agrícola, asegurándose del cumplimiento de las mismas.
	2. DISTINGUE ENTRE PROBLEMAS TÉCNICOS O DE GESTIÓN	1. Garantiza que se cumplan las normas de seguridad e higiene en el trabajo, minimizando riesgos y accidentes.
		2. Implementa soluciones técnicas en el proceso de producción.
		3. Implementa soluciones de gestión en terreno
	3. RECONOCE LOS PROBLEMAS Y GENERA ACCIONES PARA EVITARLO.	1. Analiza los problemas actuales como futuros de su ámbito de responsabilidad (técnicos y/o de gestión), identificando las diversas variables que lo afectan y su nivel de impacto, sistematizando y difundiendo esta información para evitarlos
Competencia	**Indicador**	**Estándar**
1. COMUNICAR Y COMPRENDER MENSAJES ORALES, NO VERBALES, POR ESCRITO Y VISUALES.	1. SE EXPRESA CONSIDERANDO LOS CÓDIGOS DEL INTERLOCUTOR.	1.Identifica los distintos tipos de mensajes, priorizando su atención y comprensión en aquellos más críticos para su ámbito laboral.
	2. SE EXPRESA DE FORMA ADECUADA SUS OPINIONES Y EMOCIONES.	2.Selecciona formas de comunicación diferenciadas dependiendo de su interlocutor, logrando mantener un diálogo fluido con éste.
		3.Analiza previamente sus opiniones / emociones y el contexto en el que se encuentra, evaluando si es el momento y público adecuado donde expresarse.
2. CONDUCTA SEGURA Y AUTOCUIDADO, CUMPLIENDO CON LOS PROTOCOLOS DE SEGURIDAD, CUIDADO DE LA SALUD Y EL MEDIOAMBIENTE.	1. CUIDA SU SALUD Y LA DE SUS COMPAÑEROS/AS DE TRABAJO.	1.Promueve la conducta segura y el autocuidado y ayuda a crear conciencia sobre la prevención en el lugar de trabajo según protocolos y el uso de elementos de seguridad correspondientes, mostrando el ejemplo ante colegas y subalternos.
	2. RESPETA EL MEDIO-AMBIENTE, CUMPLIENDO CON LAS NORMATIVAS MEDIOAMBIENTALES EN SU ÁMBITO LABORAL.	2.Promueve y supervisa el cumplimiento de los protocolos y normativas medioambientales

3. EFECTIVIDAD PERSONAL- EJECUTA SU TRABAJO DE FORMA RESPONSABLE EN BASE A UNA PLANIFICACIÓN PREVIA.	1.CUMPLE CON SUS COMPROMISOS LABORALES EN TIEMPO Y FORMA.	1.Cumple con los plazos y estándar requeridos a cabalidad, informando oportunamente de posibles dificultades y sugiriendo medidas correctivas.
4. INICIATIVA Y APRENDIZAJE PERMANENTE- APLICA EN SU TRABAJO NUEVOS APRENDIZAJES PARA SU DESARROLLO LABORAL, ADAPTÁNDOSE A UN ENTORNO CAMBIANTE.	1.MUESTRA MOTIVACIÓN POR MANTENER UN APRENDIZAJE LABORAL CONTINUO, ADAPTÁNDOSE A SITUACIONES NUEVAS.	1.Realiza acciones al interior y/o exterior de su organización con el objetivo de desarrollarse profesionalmente y mejorar su desempeño interno que lo acredite a optar a nuevas funciones y/o posiciones jerárquicas.
5. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS- RECONOCE PROBLEMAS Y UTILIZA FUENTES DE INFORMACIÓN PARA IMPLEMENTAR ACCIONES PARA SU RESOLUCIÓN.	1.IMPLEMENTA Y MONITOREA ACCIONES PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, Y EVALÚA SUS RESULTADOS, GENERANDO RELACIONES DE CONFIANZA.	1.Participa en la elaboración de planes para implementar medidas correctivas, estableciendo aspectos técnicos y recursos necesarios para su implementación.
		2.Contribuye a generar un clima laboral que favorezca el trabajo en equipo, a través de fomentar la cordialidad y la colaboración.
	2.MUESTRA DISPOSICIÓN A TRABAJAR EN COLABORACIÓN PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS COMUNES	1.Coordina la colaboración y apoyo del equipo de trabajo, para cumplir con los objetivos de su ámbito laboral.
	3.MUESTRA RESPETO POR LA DIVERSIDAD.	1. Identifica conductas, mensajes y/o situaciones que atenten contra la diversidad, realizando acciones para corregirlas oportunamente.

AX 8

Listado final de competencias del cargo jefe de campo del sector hortofrutícola, mejorado por el panel de expertos

Unidad	Actividad clave	Criterio de desempeño
1. PLANIFICAR Y EJECUTAR ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS AGRÍCOLAS DE ACUERDO A PAUTAS DE PRODUCCIÓN, PROTOCOLOS DE INOCUIDAD ALIMENTARIA Y NORMATIVA LEGAL VIGENTE.	1. PARTICIPA EN LA PROGRAMACIÓN LAS ACTIVIDADES AGRÍCOLAS EN CONJUNTO CON EL INGENIERO AGRÓNOMO Y ADMINISTRADOR	1. Ejecuta y apoya la programación anual de actividades agrícolas, basada en la producción de temporadas anteriores y proyecciones futuras entregadas por la jefatura.
		2. Coordina de acuerdo a especificaciones técnicas del agrónomo y/o administrador, protocolos de inocuidad alimentaria y normativa legal vigente.
		3. Apoyado en la calendarización anual de labores; dirige la mantención de equipos y maquinarias utilizadas en terreno y minimiza el impacto de residuos peligrosos en función de la biodiversidad y corredores biológicos.
2. ADMINISTRAR LOS RECURSOS MATERIALES, HUMANOS, TÉCNICOS, MAQUINARIA Y EQUIPOS, SEGÚN PAUTAS DE PRODUCCIÓN E INOCUIDAD.	1. ADMINISTRA LA EJECUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA	1. Administra instrumental de medición u otros utilizados en terreno, según presupuesto y pauta de producción e inocuidad.
		2. Planifica, organiza, dirige y controla la ejecución del proceso de producción para los cargos jornaleros, supervisores y otros miembros del equipo agrícola a su cargo, asegurándose del cumplimiento de las metas.
	2. DISTINGUE ENTRE PROBLEMAS TÉCNICOS O DE GESTIÓN	1. Garantiza que se cumplan las normas de seguridad e higiene en el trabajo, minimizando riesgos y accidentes, de acuerdo a las indicaciones del prevencionista y protocolos exigidos para la producción y comercialización hortofrutícola.
		2. Implementa actividades técnicas en función de la arquitectura agrícola y plan de manejo para la producción eficiente del cultivo, especialmente plagas y comercialización.
	3. RECONOCE LOS PROBLEMAS Y GENERA ACCIONES PARA EVITARLO.	3. Analiza los problemas actuales como futuros de su ámbito de responsabilidad (técnicos y/o de gestión), identificando las diversas variables que lo afectan y su nivel de impacto, sistematizando, registrando y difundiendo esta información para evitarlos.
Competencia	**Indicador**	**Estándar**
1. COMUNICAR Y COMPRENDER MENSAJES ORALES, NO VERBALES, POR ESCRITO Y VISUALES.	1. SE EXPRESA CONSIDERANDO LOS CÓDIGOS DEL INTERLOCUTOR.	1.Identifica los distintos tipos de mensajes, priorizando su atención y comprensión en aquellos más críticos para su ámbito laboral.
		2.Selecciona formas de comunicación diferenciadas dependiendo de su interlocutor, logrando mantener un diálogo fluido con éste evaluando si es el momento y público adecuado donde expresarse.
2. RECONOCE PROBLEMAS Y UTILIZA FUENTES DE INFORMACIÓN PARA IMPLEMENTAR ACCIONES PARA SU RESOLUCIÓN.	1.MUESTRA DISPOSICIÓN A TRABAJAR EN COLABORACIÓN PARA CUMPLIR OBJETIVOS COMUNES, GENERANDO RELACIONES DE CONFIANZA Y EVALUANDO LOS RESULTADOS,	3.Demuestra interés por desarrollarse profesionalmente y mejorar su desempeño de manera permanente.
		4.Contribuye a generar un clima laboral que favorezca el trabajo en equipo, a través de fomentar la cordialidad y la colaboración, en función de los objetivos de su ámbito laboral.
	2.MUESTRA RESPETO POR LA DIVERSIDAD.	5. Identifica conductas, mensajes y/o situaciones que atenten contra la diversidad, el clima organizacional y labores diarias, realizando acciones para corregirlas oportunamente.