



REP

Gestión de Competencias – Modelo TO

1	Contenido	
1.	Introducción.....	3
2.	Propósito	3
3.	Alcance	3
4.	Definiciones.....	4
5.	Gestión del aprendizaje para el desarrollo de competencias	4
6.	Procedimiento de aprendizaje.....	5
6.1.	Diseñar estrategia de aprendizaje:	5
6.2.	Establecer y diseñar la iniciativa de aprendizaje	5
6.3.	Diseñar y ejecutar las acciones formativas.....	5
6.4.	Medir la eficacia de la estrategia de aprendizaje	6
7.	Desarrollo del conocimiento basado en la gestión de activos.....	6
7.1.	Evolución de la gestión de competencias en la organización.	6
7.2.	Sostenibilidad del conocimiento sobre las herramientas de la gestión de activos.....	7
7.3.	Mejora continua del proceso.....	7
	Anexos:	8
a.1)	Proceso de la gestión del desempeño.....	8

1. Introducción

Desde el 2016 con la formalización de la gestión de activos a nuestras actividades se han realizado distintos esfuerzos para el desarrollo de las competencias necesarias para ejercer el rol integrando los conceptos de la gestión de activos. El presente documento está orientado explicar el modelo de gestión de competencias desde el área de aprendizaje bajo el modelo corporativo de Talento Humano.

2. Propósito

Dar a conocer la estrategia para la Gestión de competencias en la organización y como esta se conecta con el logro de los objetivos estratégicos de la organización, incorporando una visión integrada del ciclo de vida para la realización de la operación de activos en un marco de la mejora continua.

3. Alcance

El modelo de gestión de activos incorpora dentro de su esquema de capacidades la gestión de competencias en los colaboradores para asegurar que los que ocupan las posiciones puedan ejercer su rol de una manera competente.

La gestión de las competencias en los equipos es responsabilidad de los líderes con un foco en el logro de los objetivos planteados para su equipo según la estrategia definida.



Grafico 1: Planificación de talento organizacional

Para que el líder pueda gestionar las competencias de cada miembro de su equipo, este es acompañado por el equipo de talento humano bajo el modelo de Talento Organizacional establecido desde el corporativo detallado en el Gráfico 1: Planificación de talento organizacional. En el gráfico se pueden identificar en el círculo interno el ciclo de desempeño y desarrollo compuesto por Proveer el talento humano, Aprendizaje y gestión del conocimiento, Gestionar la sucesión y la carrera y Gestionar el desempeño.

Esto permite gestionar las competencias del colaborador de una manera transversal. El presente documento tendrá un enfoque centrado en la gestión de las competencias desde la gestión del área de aprendizaje.

4. Definiciones

- Estrategia de aprendizaje: acciones planificadas que buscan desarrollar competencias en los trabajadores.
- Iniciativa de aprendizaje: conjunto de acciones construidas para cumplir con la estrategia de aprendizaje.
- Acción formativa: detalle de la acción a realizar para generar el aprendizaje.
- Plan de aprendizaje: documento donde se encuentra la estrategia e iniciativas de aprendizaje.
- Competencias: Según el artículo publicado por la Universidad ESAN, “¿Qué son competencias?” Indica que para los autores Lyle M. Spencer y Signe Spencer, son cinco los principales componentes para indicar como competente en una actividad a alguien:
 - Motivación: se trata del interés que una persona considera o desea consistentemente para desarrollar sus labores. Las motivaciones suelen "dirigir, conllevar y seleccionar" el comportamiento de una persona hacia determinadas acciones u objetivos y alejarla de otros.
 - Características: características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
 - Concepto de uno mismo: también llamado concepto propio, se refiere a las actitudes, valores o imagen que una persona tiene de sí misma.
 - Conocimiento: es la información que una persona posee sobre áreas específicas.
 - Integro: Plataforma de gestión del desempeño
 - Habilidad: es la capacidad de realizar cierta tarea, ya sea esta de carácter física o mental

5. Gestión del aprendizaje para el desarrollo de competencias

Como se establece en la política de aprendizaje: La estrategia de aprendizaje del personal se determina periódicamente, alineada a la estrategia empresarial, a las competencias a desarrollar según priorización,

a la gestión del conocimiento de la organización, y a los recursos disponibles

Esta estrategia se pone en práctica como iniciativas de aprendizaje del personal, considerando la metodología de aprendizaje “70-20-10”.

Como se detalla en párrafos anteriores, el acceso a las formaciones está sujeto a disponibilidad de recursos y a priorización es por eso que el modelo de talento organizacional toma un rol vital en la gestión de los colaboradores dentro de sus posiciones ya que brinda una estructura de gestión del desempeño que permite identificar los objetivos de desempeño y de desarrollo que se declaran en Integro. Esto permite tener un panorama claro al colaborador sobre su desarrollo.

De este modo cada colaborador de manera individual y acordada con su líder puede identificar sus estrategias para la consolidación de las actividades en su rol.

Es por esto que la gestión de competencias se ve evidenciado en el desempeño de los colaboradores basados en la estrategia, los objetivos y el plan de desarrollo acordado.

6. Procedimiento de aprendizaje

Se detalla a continuación el procedimiento bajo el cual se viene gestionando el aprendizaje en la organización.

6.1. Diseñar estrategia de aprendizaje:

Periódicamente se revisa la estrategia de aprendizaje, de acuerdo a lineamientos como estrategia empresarial, competencias a desarrollar según priorización, gestión del conocimiento de la organización, y presupuesto asignado.

6.2. Establecer y diseñar la iniciativa de aprendizaje

Se establecen y diseñan las iniciativas de aprendizaje necesarias para cumplir con la estrategia de aprendizaje.

Se define las competencias a desarrollar por cada área de la organización y el período en que se realizarán.

6.3. Diseñar y ejecutar las acciones formativas

Se diseñan y ejecutan las acciones formativas de acuerdo a la priorización definida por el área, considerando las necesidades y la disponibilidad de las personas de la organización.

6.4. Medir la eficacia de la estrategia de aprendizaje

La eficacia de la estrategia de aprendizaje se mide a través de la evaluación de desempeño realizada anualmente, considerando que, para desarrollar las competencias, es necesario un proceso de formación sostenible en el tiempo.

7. Desarrollo del conocimiento basado en la gestión de activos

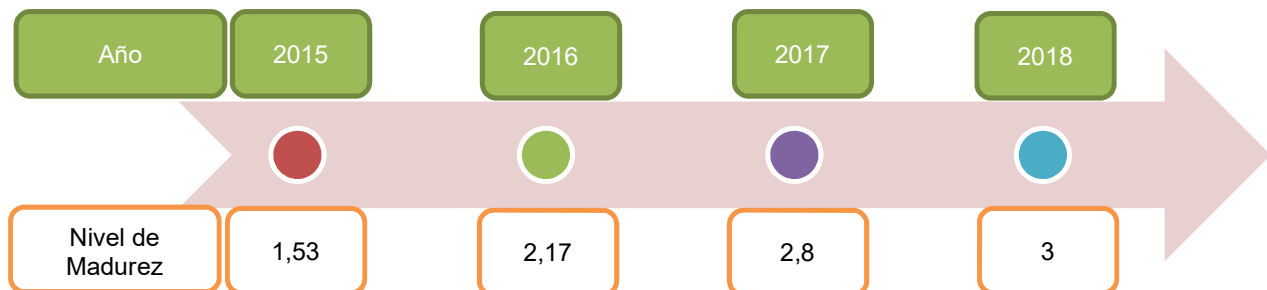
Como indica en párrafos anteriores lo que busca asegurar la formalización de la gestión de activos es asegurar al personal competente en el rol que ejerciendo incorporando los conceptos de Gestión de activos.

Es por esta razón que se realizaron diversas formaciones relacionadas con la gestión de activos las cuales se pueden encontrar en el archivo “Identificación de brechas de la GA” colgado en Conekta. Las formaciones evidenciadas en este abarcan un rango de formación enfocado en cubrir los distintos puntos que la gestión de activos nos exige como capacidades organizacionales.

Adicionalmente a nivel corporativo se alinea en conjunto entre el Centro de aprendizaje y de efectividad la modificación de los descriptores de las competencias ya vigentes. Este ejercicio consistió en incorporar de manera formal los comportamientos esperados basados en la gestión de los activos basados en el ciclo de vida del activo. Las descripciones de dichas competencias se pueden encontrar en el documento “Competencias Integradas REP” colgado en Conekta.

7.1. Evolución de la gestión de competencias en la organización.

Se presenta en el gráfico detallado líneas más abajo la progresión en la madurez referido a la gestión de las competencias relacionadas a la gestión de activos



Con el resultado obtenido validamos la correcta implementación de los conocimientos relacionados a la gestión de los activos quedándonos como foco de trabajo la sostenibilidad de estos conocimientos en la organización.

7.2. Sostenibilidad del conocimiento sobre las herramientas de la gestión de activos.

Para poder asegurar la gestión del conocimiento sobre las herramientas, se plantean tres rutas. Desde el 2020 digitalizar el contenido en tutoriales digitales para que pueda ser asimilado por todos los colaboradores. Y se complementará este esfuerzo con un espacio de lecciones aprendidas sobre el uso de las herramientas que permita a los colaboradores emplearlo en la mejora continua de sus procesos

La última acción a realizar es un esfuerzo que se ha venido implementando desde el 2017. En un inicio se conformó una comunidad conformada por los líderes de herramientas quienes eran los encargados de orientar al equipo que requiera poder aplicarlas según las mejoras detectadas en sus procesos. Luego esta se transformó en la Comunidad de Mejora la cual integraba a los líderes de herramientas con un foco de mejora de procesos. Actualmente en el 2019 esta comunidad es denominada Comunidad de Transformación ya que articula una visión de gestión por procesos basada en la gestión de activos, pero también enlazada con metodologías Lean, Agilidad y Digital. Esta comunidad es autogestionada y tiene como foco intervenir los procesos de la organización para fortalecerlos y mantenerlos articulados.

7.3. Mejora continua del proceso

A partir del 2019 se estableció a nivel corporativo determinar nuevas capacidades organizacionales y de la mano con esto nuevas competencias a gestionar en los equipos, esta necesidad surge debido a la nueva estrategia 2030 planteada.

El equipo de Talento Humano viene evaluando los cambios a implementarse integrando un equipo transversal entre Talento Humano y Sistemas de Gestión para poder asegurar una anticipación al riesgo para la implementación de los programas que vendrán desde el corporativo.

Anexos:

a.1) Proceso de la gestión del desempeño

La Gestión del Desempeño en Grupo ISA tiene como propósito...

- Alinear** nuestros objetivos de desempeño y desarrollo con el logro de la Estrategia ISA2030.
- Reconocer** a los empleados por su compromiso y contribución al logro de los objetivos estratégicos.
- Incentivar** y promover el autodesarrollo, a través de objetivos desafiantes.

Roles y responsabilidades



Responsable del desarrollo y elaboración de las herramientas del ciclo, contando con el apoyo de los Socios de Negocio; así mismo acompaña a los líderes y empleados en todos los momentos del proceso.



Utiliza el proceso como herramienta de desarrollo del equipo, a la vez que mide el avance de las contribuciones de su área frente a los retos planteados en los objetivos estratégicos.



Vive todos los momentos del proceso, ¡es el protagonista! Asume retos, se compromete con su autodesarrollo y logra resultados individuales y de equipo.

5

6

Conoce los momentos del modelo y lo que debe de ocurrir en cada uno



Vivimos la **marca de liderazgo**, promovemos la **Estrategia ISA2030** y nos conectamos con el propósito de la **Gestión del Desempeño**.



Conocemos los **desafíos organizacionales** y acordamos con cada empleado cuál será la **contribución, individual y de equipo**, para alcanzarlos; a través de **conversaciones permanentes y objetivos retadores** que impulsan el desarrollo.



Nos **empoderamos de nuestro desarrollo** y aportamos al **de otros**, al entregar y recibir **feedback** permanente y multidireccional de lo que se va logrando, y cómo se están alcanzando los objetivos propuestos.



Celebramos los **logros**, revisamos los **resultados obtenidos** y **definimos planes** para fortalecer los aspectos que lo requieren.

7

8