



NDIS Quality
and Safeguards
Commission



NDIS Workforce
Capability Framework

Supervisión de Capacidades

Spanish | Español

Relación de Supervisión y Apoyo:
Una Guía para Supervisores y
Trabajadores

Septiembre de 2023








Índice

Descripción de los íconos de usuarios.....	1
Introducción.....	2
Recursos relacionados con la supervisión	2
En esta guía.....	2
Uso de esta guía.....	3
Funciones y responsabilidades de los supervisores y de los trabajadores	3
Supervisor	3
Trabajador.....	Error! Bookmark not defined.
Métodos de supervisión.....	5
Bases para establecer la relación y la organización de supervisión.....	6
Cómo elaborar un contrato de desempeño	9
Sustento del plan de desarrollo de capacidades	10
Sustento del bienestar	11
Indicadores de bienestar en el lugar de trabajo.....	11
Estrategias para mejorar el bienestar.....	11
Otros recursos útiles	12

Descripción de los íconos de usuarios

Cada documento del Marco de Capacidades de la Fuerza Laboral del NDIS usa uno o más íconos para indicar el usuario(s).

Ícono	Descripción
	Participantes del NDIS
	Trabajadores
	Supervisores y gerentes de primera línea
	Altos directivos y líderes
	Proveedores del NDIS

Introducción

La supervisión es la forma que tienen las organizaciones de gestionar y apoyar a sus trabajadores para que los servicios y apoyos que ofrecen estén en consonancia con las prioridades, los estándares requeridos y los procedimientos organizativos. Cuando funciona bien, se trata de un proceso de colaboración continuo que implica una interacción constante entre trabajadores y supervisores, así como elementos planificados, como la preparación de [contratos de desempeño](#) y la realización de evaluaciones anuales. En el NDIS, la supervisión también implica que los participantes aporten información para establecer las expectativas de servicio y dar comentarios sobre cómo van las cosas. La definición de supervisión adoptada en estos recursos y los aspectos en los que se centra se exponen en la [Descripción General de los Recursos](#).

Es importante tener en cuenta que estos recursos no abordan los aspectos administrativos de la supervisión, como la organización de turnos y la gestión de la asistencia y las licencias, ni los procesos formales que utilizan las organizaciones para responder a asuntos como la mala conducta, el incumplimiento de las normas del NDIS o la mala adaptación laboral.

Recursos relacionados con la supervisión

Esta guía forma parte de un conjunto de recursos para la "Supervisión de Capacidades" desarrollados por la Comisión de Calidad y Seguridad del NDIS (NDIS Quality and Safeguards Commission), (la Comisión del NDIS). Puedes ver el [conjunto completo de recursos](#) en nuestro sitio web o acceder a los recursos relacionados seleccionando los enlaces que aparecen a continuación. Al final de esta guía se comparten otros recursos útiles desarrollados por la Comisión del NDIS.

Recursos relacionados con la supervisión

- [Descripción General de los Recursos](#)
- [Plantilla para Contratos de Desempeño](#)
- [Trabajar Juntos: Una Guía para los Trabajadores](#)
- [Trabajar Juntos: Una Guía para los Supervisores](#)
- [Aprendizaje y Desarrollo de Capacidades: Una Guía para Supervisores](#)
- [Hoja de Consejos Prácticos y Reflexivos para Supervisores y Trabajadores](#)
- [Hoja de Consejos sobre Comentarios para Supervisores](#)
- [Hoja de Consejos para Supervisores sobre Cómo Evaluar Capacidades](#)

En esta guía

Esta guía contiene consejos sobre los siguientes aspectos de la supervisión en el NDIS:

- Funciones y responsabilidades de los supervisores y de los trabajadores
- Métodos de supervisión

-
- Bases para establecer la relación y la organización de supervisión
 - Cómo elaborar un contrato de desempeño
 - Cómo elaborar un plan de desarrollo de capacidades
 - Revisión del contrato y planificación del contrato posterior.

Uso de esta guía

Los supervisores y los trabajadores pueden utilizar esta guía cuando definen su relación de supervisión por primera vez o como referencia para revisar los acuerdos en curso.

Funciones y responsabilidades de los supervisores y de los trabajadores

Supervisor

- Crear un entorno seguro y confiable donde se fomenten la reflexión y el aprendizaje.
- Elaborar un contrato de desempeño con el trabajador que describa sus tareas actuales, las capacidades que debe demostrar al realizar esas tareas y su plan de desarrollo de capacidades.
- Junto al trabajador y a cada participante al que le brinde apoyo, confirmen las expectativas sobre los apoyos a proporcionar e identificar las necesidades y preferencias específicas de cada participante.
- Asegurar que los trabajadores tengan las capacidades necesarias para realizar el trabajo asignado.
- Establecer acuerdos de comunicación para garantizar un contacto frecuente y respuestas oportunas a los pedidos de consejos o ayuda de los trabajadores.
- Proporcionar comentarios de manera clara y constructiva para identificar, reconocer y reforzar las buenas prácticas, en el momento y en las sesiones planificadas.
- Alentar al trabajador a plantear problemas y expresar sus comentarios.
- Planificar y prepararse para las sesiones programadas con el trabajador, identificando las fortalezas y las áreas a desarrollar.
- Promover la reflexión y el pensamiento crítico, explorando opciones para abordar los desafíos.
- Apoyar el aprendizaje y el desarrollo de capacidades.
- Apoyar el bienestar del trabajador.
- Invitar a los trabajadores a dar comentarios y utilizarlos para mejorar la forma de supervisar y para contribuir con la organización.
- Buscar los propios métodos de aprendizaje y desarrollar la práctica y las capacidades relacionadas con la supervisión.

Trabajador

- Conocer la descripción del puesto, el Marco de Capacidades de la Fuerza Laboral del NDIS (el Marco), los valores y objetivos organizativos y cualquier otra información esencial para entender los requisitos del puesto.
- Trabajar con el supervisor para elaborar un contrato de desempeño, utilizando la descripción del puesto y el Marco como referencias clave.
- Junto al supervisor y a cada participante al que apoye, confirmar las expectativas sobre los servicios a prestar e identificar las necesidades y preferencias específicas de cada participante.
- Participar activamente en la supervisión tomando parte en interacciones permanentes y en sesiones planificadas.
- Reflexionar sobre la práctica y explorar las opciones para abordar los desafíos con el supervisor.
- Pedir opiniones a los participantes, supervisores y otras personas para identificar fortalezas y pedir ayuda cuando sea necesario.
- Prepararse para las sesiones de supervisión planificadas, reflexionando sobre lo que ha ido bien y lo que ha sido difícil.
- Proporcionar comentarios al supervisor acerca de la organización de la supervisión o de temas sobre la organización.
- Realizar una autoevaluación de las capacidades e identificar aspectos a desarrollar que se apliquen a tu puesto actual o a una futura oportunidad.
- Utilizar la relación de supervisión para sustentar el bienestar.
- Proporcionar comentarios sobre la efectividad del aprendizaje y el desarrollo y sugerir otras cosas que podrían ayudar.

Métodos de supervisión

Se pueden utilizar una variedad de métodos de supervisión, entre ellos, observación del trabajo, reuniones cara a cara y comunicación por video, teléfono y texto. Las reuniones cara a cara pueden ser presenciales o por videoconferencia. Otras formas de comunicación directa pueden incluir aplicaciones, llamadas de voz, comunicación por video o texto. La tabla a continuación ofrece una guía más detallada.

Métodos de supervisión	Modos de supervisión
<p>Contacto permanente e informal: incorporar momentos de contacto e invitaciones para plantear preguntas o problemas como parte de la interacción habitual para hablar sobre las tareas asignadas a los participantes o sobre cuestiones administrativas, por ejemplo, licencias. Expresar comentarios positivos en el momento con respecto a una interacción o tarea bien realizada, o consejos rápidos para problemas de fácil resolución.</p>	<p>Llamada de voz</p> <p>Cara a cara:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Videollamada: teléfono o aplicación • En persona.
<p>Informe: conversar sobre lo que sucedió, qué acciones inmediatas pueden ser necesarias y qué se puede aprender de la situación. Esta es una buena manera de apoyar el bienestar de los trabajadores y, si es necesario, planificar acciones para reducir el riesgo.</p>	<p>Mensaje de texto: por teléfono o aplicación</p> <p>Llamada de voz</p> <p>Cara a cara:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Videollamada: teléfono o aplicación • En persona.
<p>Intercambio de información: proporcionar al trabajador con información general relacionada con la organización y mantenerlo al día con las noticias generales de la organización.</p>	<p>Boletín informativo regular.</p> <p>Correo electrónico, mensajes de texto, aplicaciones de redes sociales, sesiones informativas internas.</p> <p>Reuniones de equipo o del personal.</p>
<p>Supervisión programada: esto puede adoptar varias formas según el enfoque de la sesión, por ejemplo, una revisión general del trabajo realizado hasta la fecha y cualquier problema que deba abordarse en el próximo período; una conversación centrada en los problemas que se identifica que necesitan apoyo o dirección en el trabajo hasta la fecha, etc. Es en este tipo de sesiones que se debaten mejor los problemas constantes o más complejos identificados a partir del contacto permanente e informal.</p>	<p>Cara a cara:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Videollamada: teléfono o aplicación • En persona.

Métodos de supervisión	Modos de supervisión
<p>Coaching: puede que incluya demostrar una práctica, observar de cerca y expresar comentarios en tiempo real. También puede incluir desarrollar la capacidad del trabajador para reflexionar sobre sí mismo, analizar lo que salió bien y lo que podría mejorarse, y ganar confianza para encontrar sus propias soluciones.</p>	<p>Cara a cara:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Videollamada: teléfono o aplicación • En persona.
<p>Reflexión y revisión: se presenta una situación real o hipotética al trabajador y se lo alienta a analizar cómo respondió o respondería y a sugerir qué podría hacer diferente para mejorar. Este enfoque se utiliza con frecuencia para tipos de apoyos más complejos. Para obtener consejos sobre cómo estructurar las conversaciones sobre prácticas reflexivas, descarga la Hoja de Consejos sobre Prácticas Reflexivas para Supervisores y Trabajadores</p>	<p>Cara a cara:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Videollamada: teléfono o aplicación • Personalmente con el supervisor, o también con compañeros y expertos técnicos.
<p>Instructivo: se utiliza para desarrollar un área de práctica o una habilidad. Puede formar parte de una capacitación individual o general del lugar de trabajo.</p>	<p>Capacitación individual o grupal para el desarrollo de habilidades.</p>

Bases para establecer la relación y la organización de supervisión

Consultar los Principios Rectores en la sección 1 de la [Descripción General de los Recursos](#) como punto de partida para establecer una relación de supervisión constructiva entre el supervisor y el trabajador.

La supervisión debe planificarse e integrarse al principio de cualquier relación entre un trabajador y su supervisor. Esto incluye acordar qué formas de supervisión se adaptarán a las diferentes preferencias y circunstancias en una variedad de entornos, tareas, funciones y puntos de conexión de supervisión. La selección del mejor modo de contacto dependerá del tipo de trabajo, la etapa del ciclo de vida laboral y la ubicación del trabajador y del supervisor. La tabla a continuación establece los factores a tener en cuenta al decidir cómo se desarrollará la relación de supervisión. Los supervisores y los trabajadores pueden utilizar la tabla a modo de lista de verificación cuando hablen sobre cómo trabajarán juntos. Los elementos principales de los acuerdos a los que lleguen se deben incluir en el contrato de desempeño. Es importante conversar y acordar cómo se llevará a cabo la supervisión diaria continua, así como las sesiones planificadas necesarias para elaborar el contrato de desempeño o llevar a cabo una evaluación del desempeño.

Factor	Consideraciones
El tipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Algunos tipos de apoyos y servicios son más complejos que otros y requieren niveles más altos o diferentes tipos de apoyo e información del supervisor. Por ejemplo, los trabajadores que brindan apoyo de salud o comportamiento de alta intensidad pueden necesitar el respaldo de un profesional adecuado que brinde apoyo a la salud o al comportamiento positivo.
La organización de la supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ¿Las tareas de supervisión las desempeña un solo supervisor o están distribuidas en diferentes roles? Por ejemplo, la creación de listas de tareas o la gestión de la asistencia podrían estar a cargo de otra persona; ciertos tipos de ayudas especializadas pueden ser supervisados por un profesional de la salud; la supervisión diaria puede estar a cargo de un supervisor. Si las responsabilidades de supervisión se dividen, la organización debe asegurarse de que los diferentes roles se complementen entre sí. Por ejemplo, es posible que el supervisor principal necesite coordinar con otros los aportes pertinentes al contrato de desempeño y los comentarios requeridos para la revisión de desempeño.
Comunicaciones y momentos de contacto	<ul style="list-style-type: none"> Muchos de los servicios y ayudas del NDIS se brindan en los hogares de los participantes o en entornos comunitarios. Los trabajadores que brindan ese servicio tienen oportunidades limitadas de reunirse con sus supervisores u otros trabajadores personalmente. Los trabajadores que brindan apoyo a participantes en casas de salud tienen un contacto más habitual con sus colegas y supervisores. La organización de los momentos de contacto debe tener en cuenta las circunstancias y las oportunidades relacionadas con las contingencias del contacto con un supervisor. Algunos ejemplos de la organización de comunicación y los momentos de contacto son: el contacto por mensaje de texto al final de cada turno; llamadas o mensajes de texto para recibir atención inmediata, como ausencias inesperadas (p. ej., por enfermedad) o para pedir una reunión informativa; contactos rutinarios para ponerse al día de manera semanal o quincenal por teléfono o video; reuniones presenciales de evaluación del desempeño cada seis meses para analizar cómo van las cosas, abordar problemas laborales, o abordar el progreso o las necesidades de desarrollo de capacidades; la asistencia a las reuniones periódicas del personal; la participación en reuniones en línea de prácticas entre pares.

Factor	Consideraciones
El nivel de experiencia y permanencia del trabajador en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Si el trabajador es nuevo en el trabajo del NDIS o está aprendiendo a brindar un nuevo tipo de ayuda, necesitará más ayuda mientras se familiariza con el trabajo y desarrolla confianza. El supervisor también debe brindar espacios más frecuentes para contactarse, asegurarse de que el trabajador tiene las capacidades que necesita y asegurarse de que conozca los requisitos establecidos en el Código de Conducta y el enfoque esperado para la prestación de servicios descrito en el Marco. • Si el trabajador es nuevo en la organización, necesitará una introducción u orientación sobre los objetivos, prioridades, políticas, procedimientos y sistemas locales, entre otras cosas. El supervisor debe asegurarse de que esto se proporcione.
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo observará y evaluará el supervisor el progreso del trabajador para confirmar que se han prestado los servicios y se han cumplido los estándares requeridos? La evaluación debe cubrir tanto el desempeño de las tareas (el "qué") como la forma en que se realizaron (el "cómo": las capacidades demostradas). El supervisor y el trabajador deben hablar de cómo se hará esto y cómo se expresarán los comentarios, "en el momento" si corresponde, o en una sesión planificada. Consultar el recurso Aprendizaje y el Desarrollo de Capacidades: Una Guía para Supervisores para obtener más información. • La asistencia a la casa del participante para observar la prestación del servicio deberá organizarse y acordarse con el participante. • Decidir el método de evaluación apropiado según el tipo de apoyo brindado. Por ejemplo, la prestación de apoyo de alto riesgo requerirá un enfoque de evaluación más formal. La Guía de Aprendizaje y Desarrollo de Capacidades ofrece más detalles al respecto.
Dar y recibir comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Una de las principales características que hacen que una relación de supervisión sea efectiva es que se valora los comentarios claros y sinceros, tanto para reconocer o elogiar el buen trabajo como para plantear cuestiones o áreas que pueden necesitar mejoras. Consultar los recursos Trabajar Juntos y la Hoja de Consejos sobre Comentarios para Supervisores para obtener consejos sobre este aspecto importante.

Cómo elaborar un contrato de desempeño

El contrato de desempeño debe elaborarse de manera colaborativa entre el supervisor y el trabajador. Si tu organización no tiene un proceso ni una plantilla para contratos de desempeño, puedes dirigirte al enlace a la [Plantilla para Contratos de Desempeño](#) en la sección sobre recursos de supervisión en la introducción de esta guía. El nivel de detalle incluido en el plan dependerá de la situación laboral del trabajador: un empleado permanente tendrá un contrato más completo que un empleado eventual que trabaja solo unas pocas horas a la semana. Sin embargo, todos los trabajadores deben contar con mecanismos de supervisión basados en expectativas documentadas de funciones y capacidades.

Los puntos que se enumeran a continuación ofrecen orientación para completar la Plantilla para Contratos de Desempeño:

- **Período del contrato:** normalmente será de 12 meses, pero podría ser por un período más corto.
- **Fechas de evaluación planificadas:** en el caso de un contrato de 12 meses, las evaluaciones podrían realizarse a mitad de período y en la fecha de finalización, cuando se renueve el contrato. Al crear un contrato por primera vez, considera programar una evaluación temprana para comprobar cómo van las cosas e identificar cualquier necesidad de desarrollo de capacidades u orientación adicional.
- **Deberes/responsabilidades, capacidades e indicadores de progreso:** el supervisor y el trabajador deben plantearlos y definirlos en una reunión de análisis del desempeño antes de finalizar el contrato.
 - **Deberes y responsabilidades:** enumera solo los principales, extraídos de la descripción del puesto, los procedimientos pertinentes y los planes y contratos de los participantes, adaptados para reflejar cualquier enfoque particular que se aplique en el período actual. Por ejemplo: brindar cuidado personal a los participantes en sus hogares.
 - **Capacidades:** selecciona una o dos capacidades clave del Marco que sean particularmente relevantes para cada tarea enumerada (algunas tareas pueden basarse en las mismas capacidades). Consulta el Marco y enumera las capacidades centrales y especializadas pertinentes. Por ejemplo: Construir Relaciones de Confianza; Comunicarse de manera efectiva; Apoyar a los Participantes con una discapacidad psicosocial, etc. Incluye también cualquier habilidad técnica específica requerida, por ejemplo, el uso de un elevador.
 - **Indicadores de progreso:** describe los indicadores que mostrarán que el trabajador ha desempeñado las tareas con éxito, demostrando las capacidades requeridas. Elige indicadores que sean específicos, medibles y realistas. Por ejemplo: que los participantes se sientan seguros y con confianza; asistencia a tiempo; demostración de los procedimientos.

Se debe realizar una evaluación del desempeño en una sesión planificada entre el supervisor y el trabajador, sugerida cada seis meses.

La planificación de un contrato posterior debe basarse en las observaciones y las instrucciones de desarrollo de capacidades del período de supervisión anterior. También debe utilizarse como una oportunidad para analizar los acuerdos de supervisión y hacer los ajustes necesarios para mejorar su efectividad y beneficios.

Sustento del plan de desarrollo de capacidades

La [Plantilla para Contratos de Desempeño](#) incluye una sección para el plan de desarrollo de capacidades del trabajador. El contrato de desempeño debe incluir una sección sobre el plan de desarrollo de capacidades que reúna las capacidades que se hayan identificado como emergentes y otras que el trabajador desee desarrollar. Esto permite revisar y desarrollar las capacidades en las sesiones de supervisión y apoyo, y documentar el progreso y los logros.

Este plan debe basarse en la revisión de las capacidades del trabajador que se describen en el documento [Aprendizaje y Desarrollo de Capacidades: Una Guía para Supervisores](#), y se nutre de otros comentarios.

La sección del plan de desarrollo de capacidades identifica las áreas de desarrollo, cómo se abordarán y cómo se evaluará el progreso. Es importante que el plan de desarrollo de capacidades no se limite a habilidades técnicas, como el manejo de un respirador, sino que también haga hincapié en el desarrollo de habilidades "blandas", como la comunicación y la creación de vínculos positivos con otros. Estos aspectos pueden ser difíciles de desarrollar si un trabajador no es adecuado para trabajar con personas con discapacidad; sin embargo, hay margen para fortalecer las habilidades sociales y técnicas como parte del desarrollo de capacidades.

Los siguientes puntos ofrecen orientación para completar la sección de desarrollo de capacidades de la Plantilla para Contratos de Desempeño:

- Área de capacidades o habilidades técnicas para desarrollar: ingresar los detalles de las habilidades y comportamientos que se desarrollarán. Esto puede ser para mejorar el desempeño actual o para desarrollar nuevas habilidades para futuras metas profesionales. Por ejemplo: profundizar la comprensión para apoyar a jóvenes con autismo.
- Método de aprendizaje/desarrollo: consultar la Guía de aprendizaje y desarrollo de capacidades para conocer los métodos sugeridos. Por ejemplo: coaching en el trabajo; asistir a un curso breve de capacitación sobre el trabajo con participantes neurodiversos; participar en una comunidad de práctica entre pares para mejorar la reflexión y el desarrollo de la práctica.
- Indicadores de progreso: describir los indicadores de progreso y cómo se confirmarán. Por ejemplo, una mayor confianza en la gestión de comportamientos difíciles, confirmada por la observación del supervisor en situaciones típicas.

Para más información, consultar [Aprendizaje y Desarrollo de Capacidades: Una Guía para Supervisores](#).

Sustento del bienestar

El bienestar de cada trabajador está influenciado por una combinación de factores personales, laborales y organizativos. La supervisión es un componente clave de una estrategia sólida de bienestar de los trabajadores. Una asociación efectiva entre el trabajador y su supervisor es aquella en la que ambos asumen la responsabilidad de que reflexionar, supervisar y promover el bienestar es algo constructivo.

Indicadores de bienestar en el lugar de trabajo

- Tener claridad sobre el rol en el trabajo y las capacidades necesarias para estar a la altura de las expectativas.
- Hacer un trabajo con sentido que redunde en un beneficio para los participantes.
- Sentirse respetado y valorado.
- Sentirse reconocido por el buen trabajo y recibir comentarios constructivos.
- Un entorno de trabajo seguro y confiable.
- Sentido de pertenencia en un equipo de trabajo, donde se colabora y trabaja para lograr objetivos en común.
- Se apoyan las capacidades y las necesidades de desarrollo del trabajador.
- La cultura del lugar de trabajo se alinea con los valores organizacionales.

Estrategias para mejorar el bienestar

- Crear un espíritu de equipo y facilitar encuentros informales habituales entre los trabajadores y supervisores.
- Acceso inmediato a la supervisión para obtener informes: esto debe estar disponible cerca de cuando se produzca cualquier incidente y complementa las sesiones de supervisión regulares programadas.
- Programas de apoyo a los empleados: deben promoverse para permitir que los trabajadores tengan acceso a orientación o apoyo a corto plazo cuando necesiten una fuente de apoyo independiente.
- Supervisión regular programada: el compromiso con la supervisión que apoya, evalúa y promueve el desarrollo de habilidades, lo cual se detalla en un contrato de supervisión.
- Programa de reconocimiento de empleados: formas simples de reconocer el valor de tener una fuerza laboral comprometida y capaz.
- Oportunidades de desarrollo personal y profesional: esto demuestra el compromiso de la organización con los objetivos profesionales a largo plazo y el crecimiento personal del trabajador (consulte también la [Guía de Opciones de Carrera](#) de la Comisión del NDIS).

Otros recursos útiles

- [Marco de Capacidades de la Fuerza Laboral del NDIS](#): describe las actitudes, habilidades y conocimientos que se esperan de todos los trabajadores (incluidos los supervisores), y los comportamientos que puedes esperar observar.
- [Herramienta de Gestión y Planificación de la Fuerza Laboral](#): una herramienta diseñada para ayudar a las organizaciones a evaluar y planificar las necesidades actuales y futuras de la fuerza laboral y a priorizar las estrategias, incluidos los planes de aprendizaje y desarrollo de capacidades.
- [Código de Conducta del NDIS](#): promueve una prestación de servicios segura y ética al establecer las expectativas de conducta tanto de los proveedores como de los trabajadores del NDIS.
- [Código de Conducta del NDIS: Guía para Proveedores de Servicios](#).
- [Estándares de Práctica e Indicadores de Calidad del NDIS](#): especifican los estándares de calidad que deben cumplir los proveedores registrados del NDIS para brindar apoyo y servicios a los participantes del NDIS.