



EXPEDIENTE EXPORTADOR

La visión del sector productor/exportador frutícola ante la coyuntura socioeconómica nacional

Capacitación Frutícola:

Un Modelo Exitoso para la Competitividad de las Empresas y el Desarrollo de las Personas

La capacitación como solución

La efectividad de las OTIC

OTIC AGROCAP: una experiencia exitosa

Comité Editorial	Ronald Bown F. Rodrigo Correa Miguel Canala-Echeverría Juan Carlos Méndez Andrés Pérez
------------------	--

Autores	Marcos Singer Rodrigo López Rolando Piña Berta Rojas A. M. Antonieta Palma D. Mauricio Reyes A. Oscar Gajardo G.
---------	--

Editor	Rodrigo Díaz C.
--------	-----------------

Corrección	Margarita Álvarez
Arte y diseño	Félix Albert

Agradecimientos a	Marcelo Albornoz
-------------------	------------------

Tabla de Contenidos

Resumen ejecutivo.....	6
1. Antecedentes.....	8
1.1 Prueba PISA 2006.....	11
Resultados Matemáticas.....	11
Resultados Ciencias	13
Resultados Lenguaje	15
1.2 Síntesis	17
2. Inversión en Capacitación 2003 – 2007	19
2.1 Antecedentes	19
2.2 Inversión.....	20
2.3 Medidas 2009	21
2.3 Síntesis	22
3. Evaluación de la Franquicia SENCE	24
3.1 Antecedentes	24
3.2. Aspectos Metodológicos	25
3.3 Resultados	26
Beneficios por Cuartil de Ingresos.....	26
Beneficios por Rango de Edad y Sexo	26
Beneficios por Tamaño de la Empresa.....	27
3.4 Propuestas	27
Focalización por Ingreso	27
Focalización por Edad y Sexo	28
Focalización por Tamaño de la Empresa.....	28
Montos Asignados	29
Mecanismo de Decisión de Capacitación	29
3.5 Síntesis	31
4. AGROCAP: Una Experiencia Exitosa.....	32
4.1 Diez años capacitando nuestro capital humano.....	33
4.2 Investigación y RSE	36
4.3 Otras Actividades.....	38
Otros proyectos	38
4.3 Síntesis	41
5. Capacitación por Competencias	42
5.1 Antecedentes	42
5.2 Competencia laboral	43
5.3 Tipos de competencias	43
5.4 Análisis funcional.....	44
Mapa Funcional.....	45
Unidad de competencia laboral	45
Perfil ocupacional	45

5.5 Proyecto Piloto	45
5.6 Aplicación de Estándares de Competencias Integradas...	47
5.7 Etapas de un Proyecto Piloto de CCL	47
5.7 Evaluación y certificación de trabajadores.	49
5.8 Actividades en evaluación y certificación frutícola	49
6. Personas con discapacidad	51
6.1 Antecedentes	51
6.2 Proyecto.....	51
6.3 Síntesis	55
7. Guías de Autoformación y Evaluación de Competencias.....	56
7.1 Antecedentes	56
7.2 Contexto.....	59
Sector frutícola	59
7.3 Capacitación utilizando los perfiles ocupacionales	61
Cambio cultural	64
Productividad como sinónimo de medición	64
Capacitación	65
Estructura formativa	65
7.4 La nueva mirada empresarial	65
¿Qué implica la RSE para las empresas?.....	66
7.5 El proceso de aprendizaje y las GAEC.....	68
7.6 Estructura de las GEAC.....	68
Reseña de competencias.....	69
Las 3 Partes de la GAEC.	70
7.7 Síntesis	74
8. SIMAPRO: Un sistema de gestión para la nueva empresa.....	77
8.1 El Cambio en la cultura del trabajo.....	77
8.2 Modificación de comportamiento y productividad	79
8.3 Medir el desempeño individual y colectivo	81
8.4 La GAEC como herramienta de apoyo.....	82
8.5 Primeras conclusiones del piloto SIMAPRO	83
8.6 Síntesis	86
9. Conclusiones y Recomendaciones.....	87

Anexos	92
Propuestas de la Comisión Meller.....	92
Propuesta Resumida	92
Objetivos de la Propuesta	93
Propuesta Detallada	94
Certificados de competencias laborales.....	102
Referencias	103
Índice de Tablas	105
Índice de Gráficos	106
Abreviaciones	107

Resumen ejecutivo

El presente documento nace como respuesta a las propuestas de la Comisión Meller, las cuales plantean –entre otros– una total transformación al sistema establecido en la Ley de Capacitación a través de la Franquicia Tributaria SENCE, proponiendo otorgar un bono de capacitación a cada trabajador, para que éste decida en qué materias capacitarse, eliminando la decisión que hoy toma la empresa, en cuanto a quiénes y en qué capacitar.

La revisión de antecedentes, el análisis de datos y las conclusiones vertidas en este documento, demuestran que, al menos en el sector agrofrutícola, el actual sistema ha sido una herramienta exitosa.

El estudio presentado por Marcos Singer y Ricardo Guzmán, titulado “Focalización del rol del Estado en la capacitación” publicado en el libro Camino al Bicentenario | Propuestas para Chile y publicado este año por la Pontificia Universidad Católica de Chile es contundente al respecto, ya que concluye que la capacitación en el empleo ha sido efectiva, a pesar que la inversión pública por persona ha sido relativamente baja. Asimismo, los autores estiman que la efectividad de los programas de capacitación se debe al buen diseño de los instrumentos, debido a que estos proveen a las empresas de

incentivos para capacitar de manera eficiente de modo que los beneficios sean compartidos (voluntaria o involuntariamente) con los trabajadores.

En este sentido, no cabe duda que el aporte de las OTIC, y en particular de OTIC AGROCAP, ha sido fundamental en el desarrollo, cobertura y alcance del instrumento. En línea con lo anterior, se pueden exhibir resultados concretos a través de la gestión de OTIC AGROCAP, entidad creada, hace 10 años con el patrocinio de la ASOEX. De hecho, los números son contundentes a favor del aporte de OTIC AGROCAP a la empleabilidad de los trabajadores del sector frutícola. Pero más allá de las cifras directas, OTIC AGROCAP ha avanzado hacia el desarrollo y promoción de otros temas importantes en el sector (investigación, RSE, etc.) entre lo que especialmente destacan los procesos de certificación del sector y la elaboración de Guías de Autoformación y Evaluación de Competencias (GAEC) por medio de las cuales ha introducido innovación en la capacitación.

El éxito de estas experiencias sugiere que la necesidad de ampliar el uso de las GAEC, mediante una formación estructurada hacia los OTEC y ejecutivos del SENCE

responsables de autorizar código de cursos.

La GAEC puede ser una herramienta eficaz para focalizar la inversión social que el Gobierno realiza a través de distintos instrumentos que benefician a personas de baja calificación laboral. La Capacitación por Competencias con las GAEC ha demostrado su pertinencia para la construcción de aprendizajes significativos, promoviendo la equidad de género, el diálogo social y la participación social.

Pero OTIC AGROCAP no sólo se ha preocupado de la capacitación, sino también de la integración. Por eso se ha acercado a personas con disparidad para integrarlas a la vida laboral y dotarlas de la dignidad social que se merecen.

Por si todo lo anterior fuera poco, OTIC AGROCAP ya está trabajando en una nueva innovación llamada Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO), para lo cual ya ha efectuado su primer proyecto piloto cuyos resultados son auspiciosos a favor de mayor productividad, calidad del trabajo, reducción de accidentes laborales y mejor ambiente en el trabajo.

Pero si bien el sistema –en términos generales– ha funcionado y las OTIC

han sido un aporte exitoso a los objetivos de capacitación a nivel nacional, hay que reconocer que el actual sistema de franquicia SENCE y sus instrumentos, no funcionan para la MYPE agrícola.

A fin de ejecutar mejoras en este último sentido, se plantean tres propuestas de futuro: implementar en forma mucho más amplia las SIMAPRO, profundizar los sistemas de certificación de competencias laborales y hacer modificaciones al sistema para fomentar el uso de la Franquicia Tributaria en la PyME agrícola.

1. Antecedentes

La educación primaria y secundaria en Chile ha venido perdiendo excelencia en forma persistente desde hace varias décadas.

Si bien el modelo educativo chileno fue admirado en toda Latinoamérica a mediados del siglo XX, éste fue perdiendo efectividad ante la ampliación del sistema de mercado en todos los ámbitos del país, el que fue afectado en sus incentivos básicos al sistema educativo, toda vez que las carreras universitarias de pedagogía no podían ofrecer a sus egresados sueldos competitivos con otras carreras tradicionales, como leyes, medicina o ingeniería. De modo que la profesión de profesor, tan digna y respetada que el país había conocido hasta mediados del siglo XX, fue perdiendo prestigio, a la vez que los jóvenes más talentosos de la sociedad dejaron de considerarla una carrera de primera opción.

Lo anterior derivó en que los estudiantes de pedagogía, a partir de la década del 80, no fueran aquellos con los mejores puntajes de ingreso a la universidad. Por el contrario, las carreras de pedagogía (letras, matemáticas, etc.) recibieron a quienes postulaban pero no quedaban en ingeniería, medicina o leyes.

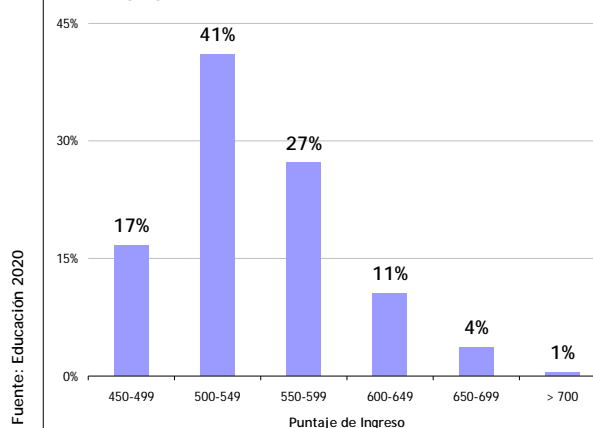
De hecho de los 10.400 aceptados en las 185 carreras disponibles en 2009, el 59% no marcó Pedagogía como su primera opción. Y de los 10.400 seleccionados en Pedagogía, sólo 53 llegaron con puntajes superiores a 700, de los cuales 48 postuló en primera preferencia.

Los seleccionados en pedagogías con especialidad (como historia o biología, por ejemplo) y que, generalmente, imparten clases en los cursos de Enseñanza Media, llegaron con buenos puntajes pero con baja vocación. Ya que para el 59,2% la carrera no era su primera opción. Y en educación parvularia, la situación se ve más preocupante aún. El 42% de las postulantes la carrera estaba entre su tercera y octava preferencia. Sólo un 35% la marcó como primera prioridad.

La iniciativa educación 2020, que lidera el académico de la U. de Chile, Mario Weissbluth, informó el 11 de enero de 2009¹, que sólo 1% de los alumnos que ingresaron en 2008 a la carrera de pedagogía básica, lo hacen con puntaje superior a 700. Y que el 57,7% ingresa lo hace habiendo obtenido menos de 550 puntos [ver gráfico 1a].

¿Qué significa obtener 500 puntos en la PSU? Pues que el total de respuestas correctas no supero las 26 de un total de 150, tanto en matemáticas como en lenguaje (17,5%).

Gráfico 1a Distribución de Puntajes de Ingreso Pedagogía Básica, PSU 2008



Este es el rendimiento académico que ostenta el 45% de los jóvenes que fue seleccionado en alguna de las 185 carreras de las universidades tradicionales. Pero esto no es todo. El 80% fue aceptado con menos de 600 puntos, lo que implica no más de 58 preguntas correctas (38,6%).

Al respecto cabe señalar que los egresados de enseñanza media que logran ingresar a las carreras tradicionales más exigentes necesitan, al menos 700 puntos, lo que se consigue contestando al menos 84 preguntas correctas (56%).

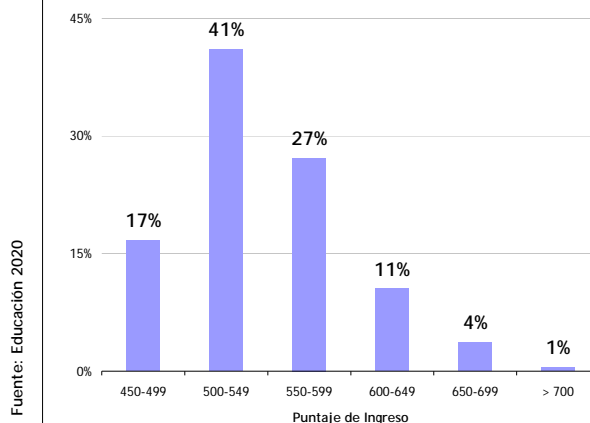
El proceso de admisión 2009 a las universidades chilenas no fue distinto al de años anteriores. El puntaje promedio de los seleccionados en los programas de Leyes fue 622,5 puntos, pero en Pedagogía o Licenciatura en

¹ Ver: <http://saladehistoria.com/wp/2009/01/11/psu-pedagogia/>

Educación superó apenas los 560 puntos. Es decir 62 puntos de diferencia, un 11% más.

Y estos puntajes no han variado en los últimos años. En 2005 fue 559, en 2006 fue 560, en 2007 fue 562 y en 2008, 560.

Gráfico 1b Distribución de Puntajes de Ingreso
Pedagogía E. Media, PSU 2008



Las carreras de Pedagogía, además, siguen siendo una opción mayoritaria para los egresados de colegios municipales o subvencionados. Lo que se correlaciona con el hecho que los estudiantes de estos colegios tuvieron tres o cuatro maestros calificados como “competentes” o “destacados” en la evaluación docente, lo que sin duda habla de las deficiencias del sistema educativo chileno.

Y como si lo anterior no fuera suficiente, muy pocas escuelas de Pedagogía están supliendo las falencias académicas con que ingresan sus alumnos. De acuerdo a una investigación hecha por académicos de las universidades de Playa Ancha y De Valparaíso entre los años 2002 (de ingreso) y 2007 (de egreso), los resultados de los cursos de mejoramiento de habilidades en matemáticas y lenguaje en 500 estudiantes de Pedagogía de cinco instituciones (en las regiones V y metropolitana) fueron decepcionantes: sólo un 2% mejoró sus competencias matemáticas y un 4% en lenguaje.

Como consecuencia de lo anterior, es muy difícil esperar excelencia académica de la educación en Chile. Pero junto

a lo anterior, hay que notar que las exigencias para los alumnos han sido cada vez menores, de modo que los requisitos básicos para pasar de cursos son más laxos que en décadas anteriores, lo que sólo contribuye a la espiral de deterioro de la educación en Chile.

Otro elemento decidor del fenómeno antes descrito, es que el mercado ha permitido una diferenciación en las calidades de la educación muy marcadas, las cuales hacen que los alumnos que acceden a la educación privada reciban una de mejor calidad que aquellos que acceden a una pública. Lo cual se ve reflejado año a año en las pruebas SIMCE y en las de selección universitaria (PAA o PSU).

Con todo, la última evidencia comparada del rendimiento educativo de los alumnos chilenos la constituye el examen internacional realizado en el año 2006, conocido internacionalmente como Prueba PISA (Program for International Student Assessment) que organiza la OCDE cada dos años.

En esta, nuestros estudiantes destacan a nivel latinoamericano, pero a nivel internacional, están muy lejos de acercarse a los estándares de los países que forman la OCDE.

1.1 Prueba PISA 2006

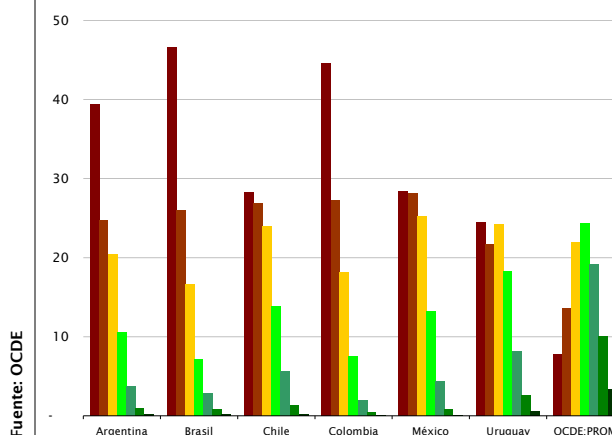
La Prueba Pisa es una prueba internacional que busca evaluar los logros en conocimientos y habilidades esenciales para la participación plena en la sociedad, en alumnos de 15 años de diversos países. Esta prueba se ha realizado los años 2001 y 2003 y 2006.

En mayo de 2009, los jóvenes de 60 países de todo el mundo volverán a hacer el examen PISA, pero con la novedad de la prueba de lectura electrónica, que se sumará a los exámenes que se han hecho hasta ahora (matemáticas, ciencias y lectura). Las notas de la cuarta edición se sabrán en 2010.

Resultados Matemáticas

A nivel latinoamericano, los resultados obtenidos por los alumnos chilenos en matemáticas, están bastante alejados de los que exhiben el promedio de los alumnos de países miembros de la OCDE. En ellos, el 24,3% obtuvo resultados iguales al nivel 3 (el rango medio de aceptación, algo equivalente al 4 en Chile), mientras el 32,5 estuvo por sobre ese puntaje.

Gráfico 1.1 Resultados Prueba PISA 2006 Matemáticas



En cambio, entre los alumnos de América latina que participaron (Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México y Uruguay), sólo el 11,1% estuvo en el rango medio (3) y sólo el 5,8% superó ese nivel.

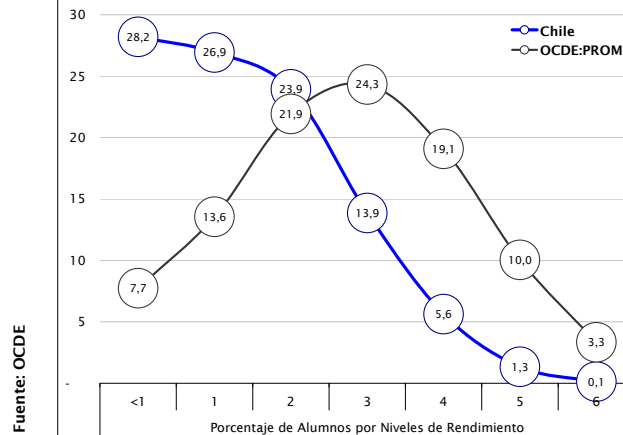
Un elemento que hay que destacar es que los alumnos chilenos presentan mejores rendimientos que los de Argentina, Brasil y Colombia, pero se encuentran muy alineados con los rendimientos que exhiben los alumnos de México y Uruguay. De hecho, el 28,2% de los alumnos chilenos se encontró en el rango inferior a 1 (muy deficiente). En el caso de los países de la OCDE esa tasa fue de 7,7%.

Lo anterior significa, sin dudas, que la calidad educativa de los alumnos de los 6 países latinoamericanos considerados es muy inferior al que ostentan países con economías más avanzadas.

En términos específicos, al comparar la distribución de puntajes de los alumnos chilenos que rindieron el examen PISA en 2006, con los alumnos de países de la OCDE que

también participaron, se observa la clara diferencia en sus rendimientos.

Gráfico 1.2 Resultados Prueba PISA 2006 Matemáticas



En el gráfico 1.2, se puede apreciar cómo los alumnos chilenos tuvieron un peor rendimiento que los alumnos de las OCDE. Mientras el 7,7% de los de la OCDE obtuvo en el rango inferior a 1, en Chile ese porcentaje fue de 28,2%. Y mientras el 19,1% de los alumnos de los países de la OCDE se ubicó en el rango 4, sólo el 5,6% de los alumnos chilenos estuvo en igual posición. Claramente entonces la diferencia está marcada por en qué rango se concentra la mayor cantidad de alumnos. Mientras en la OCDE esto ocurre en el tramo 3, en Chile esto ocurre en el tramo inferior a 1. Eso es lo realmente preocupante.

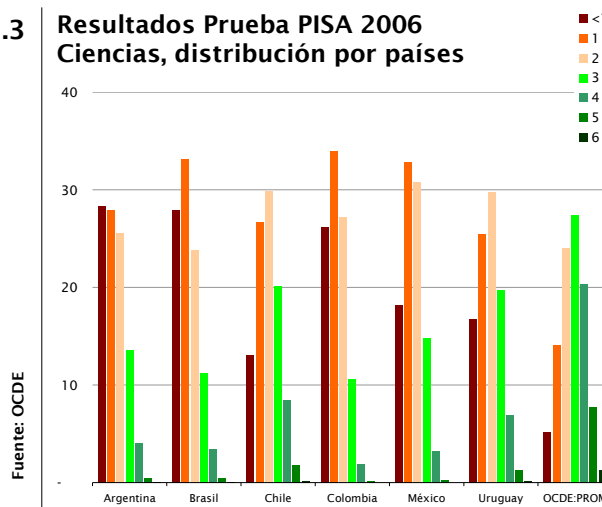
Resultados Ciencias

En cuanto a la prueba de ciencias, los resultados generales comparados no fueron muy distintos de los observados en matemáticas.

Entre los países latinoamericanos, Chile presenta la distribución más centrada, con su mayor concentración de resultados en el rango 2, con 29,9%. Lo mismo es válido para Uruguay con 29,8%. Argentina se concentra en el <1, mientras Brasil Colombia y México se concentran en 1.

Pero el promedio de respuestas de los alumnos de países de la OCDE se concentra en 3, con 27,4%, lo que deja a los alumnos latinos en una posición muy rezagada.

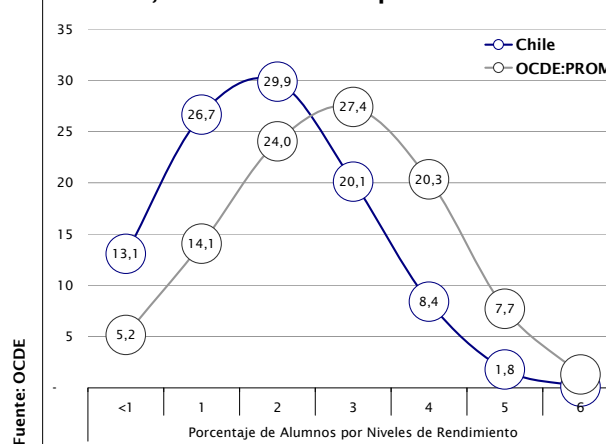
Gráfico 1.3 Resultados Prueba PISA 2006 Ciencias, distribución por países



Es más, la tasa de alumnos que se ubicó por encima del rango 5 (bueno) en el caso de los países de la OCDE fue 9%, pero en el caso de Chile fue 1,9%. En el de Argentina fue 0,4%, en el de Brasil fue 0,6%, en el de Colombia fue 0,2%, en el de México fue 0,3% y en el de Uruguay fue 1,4%.

Esto significa que si bien en Chile está la mayor concentración de alumnos en ciencias de la región, esa concentración es 7,1 puntos porcentuales inferior a la que se encuentra en los países de la OCDE.

Gráfico 1.4 Resultados Prueba PISA 2006 Ciencias, distribución comparada



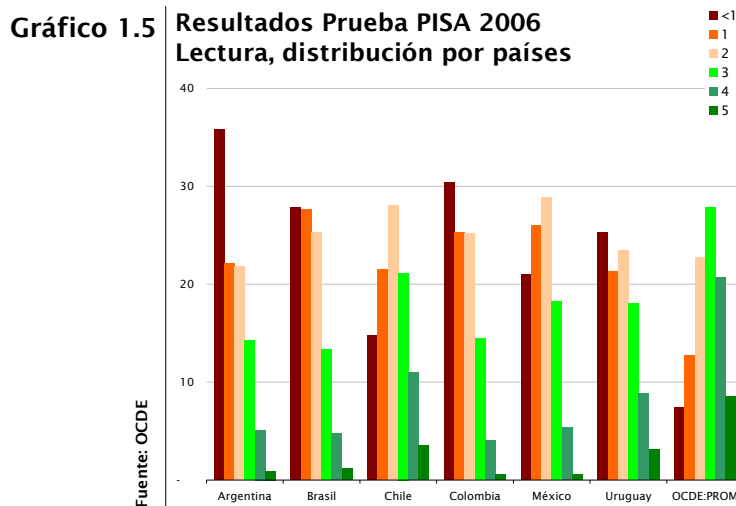
Desde otro puntos de vista. Al comparar la curva de distribución de Chile con la de los miembros de la tienen un centro distinto. Mientras ambas curvas de distribución tienen forma de campana [ver gráfico 1.4] la de la OCDE se concentra en el rango 3 con 27,4% de los alumnos ubicando sus respuesta en ese rango y los de Chile concentrados en 2 con 29,9% ubicados en una zona más baja.

Aquí cabe destacar que los alumnos chilenos están menos distantes que en matemáticas de los alumno de OCDE, lo cual es destacable, pero curioso. Curioso que un alumno chileno esté mejor calificado en la comprensión de las ciencias, que en el lenguaje de las ciencias: matemáticas.

Resultados Lenguaje

Por su parte, en lo que se refiere a lenguaje, la situación es muy similar a la que ocurre en matemáticas.

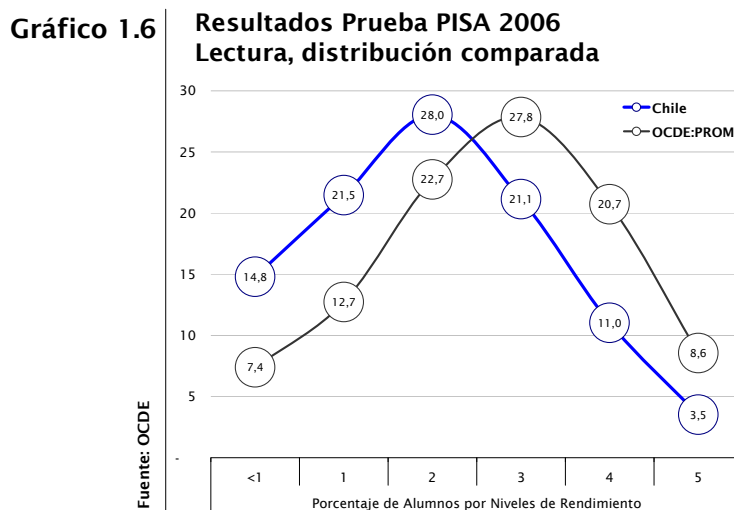
A nivel latinoamericano, Chile obtiene la mejor calificación, con una distribución de rendimientos concentrada en el tramo 2, al igual que México, pero la distribución es mucho más balanceada, en cambio de la México está cargada hacia la izquierda, es decir, hacia puntaje más bajos [ver gráfico 1.5].



La de Argentina parece ser la más débil, con una muy fuerte concentración en el tramo inferior a 1 (35,8%), mientras la de Brasil está bastante muy compacta entre los tramos, inferior a 1 y 3. Colombia también está

concentrada en la zona inferior a 1 (30,4%), lo mismo que Uruguay pero con menor significancia (25,3%).

Lamentablemente esta impresión favorable para Chile desaparece de inmediato cuando se compara con lo que exhibe el promedio de los alumnos de los países de la OCDE [ver gráfico 1.6].



En su caso, la concentración mayor se da en el tramo 3 con 27,8%, mientras el tramo inferior sólo concentra al 7,4% de los alumnos. De hecho si se consideran sólo los dos tramos de mejor rendimiento (4 y 5) la OCDE agrupa al 29,3% de sus alumnos, una cifra realmente admirable. En el caso de Chile, sólo agrupa al 14,6% de sus alumnos, una cifra muy superior a la de los demás países de la región, pero 14,7 puntos porcentuales por debajo del rendimiento de los alumnos de la OCDE.

Haciendo un análisis comparado entre las frecuencias de puntajes de los alumnos de Chile y la OCDE, se observa que ambas presentan una distribución en forma de campana. La de Chile con concentración en la zona 2, mientras la de la OCDE con concentración en la zona 3. Las tasas en su punto máximo son muy similares [ver gráfico 1.6].

La diferencia está en que hacia los puntajes bajos la OCDE tienen mucha menos concentración y hacia los altos, mucha mayor concentración, lo que hace la real diferencia entre las habilidades de lenguaje entre los alumnos de Chile y de los países de la OCDE.

1.2 Síntesis

La educación primaria y secundaria en Chile se ha venido deteriorando. La profesión de profesor, ha perdido prestigio y los jóvenes ya no la consideran entre las primeras opciones a la universidad.

Lo anterior derivó en que los estudiantes de pedagogía, dejaran de ser los mejores. Por el contrario, las carreras de pedagogía (letras, matemáticas, etc.) recibieron a quienes postulaban pero no quedaban en otras carreras tradicionales.

La iniciativa educación 2020, que lidera el académico de la U. de Chile, Mario Waissbluth, informó el 11 de enero de 2009², que sólo 1% de los alumnos que ingresaron en 2008 a la carrera de pedagogía básica, lo hicieron con puntaje superior a 700, cifra mínima para ingresar a las carreras tradicionales más exigentes, lo que se consigue contestando correctamente al menos el 56% preguntas.

El proceso de admisión 2009 a las universidades chilenas no fue distinto al de años anteriores. El puntaje promedio de los seleccionados en los programas Pedagogía o Licenciatura en Educación superó apenas los 560 puntos. Las carreras de Pedagogía, además, siguen siendo una opción mayoritaria para los egresados de colegios municipales o subvencionados. Lo que se correlaciona con el hecho que los estudiantes de estos colegios tuvieron tres o cuatro maestros calificados como “competentes” o “destacados” en la evaluación docente, lo que sin duda habla de las deficiencias del sistema educativo chileno.

Y como si lo anterior no fuera suficiente, sólo entre el 2% y el 4% de los alumnos de pedagogía, mejoran sus habilidades en lenguaje y matemáticas durante la carera.

Con todo, es muy difícil esperar excelencia académica de la educación en Chile.

Por su parte, los resultados de los alumnos chilenos en la prueba PISA 2006, revelan que a están lejos del rendimiento que exhiben los alumnos pertenecientes a los

² Ver: <http://saladehistoria.com/wp/2009/01/11/psu-pedagogia/>

países e la OCDE, con retraso significativas en las matemáticas, ciencia y lenguajes.

Una conclusión apresurada, pero no descabellada, diría que para que Chile sea parte del club de las economías avanzadas, debe hacer que sus alumnos mejores sus estándares educativos, en particular en términos de resultados del proceso de aprendizaje.

Lo anterior se confirma al observar a países que llevan una curva de crecimiento y desarrollo social ascendente, como Corea del Sur, Nueva Zelanda o Eslovenia. Países de los que quizás Chile debiera tomar su ejemplo.

2. Inversión en Capacitación 2003 – 2007

2.1 Antecedentes

Por qué se necesita invertir en capacitación, es una pregunta que se responde casi automáticamente al observar los rendimientos que exhiben los egresados de la enseñanza media en la PSU, así como en las pruebas internacionales, ya que la gran mayoría de los chilenos egresados de la enseñanza media, necesitan compensar las brechas educativas al incorporarse a la fuerza laboral (al menos en parte).

Esto se justifica en el contexto de los desafíos que la globalización y la apertura de la economía, imponen al conjunto de la sociedad. Por tanto, para avanzar es necesario que nuestra fuerza laboral genere incrementos significativos en la productividad y la competitividad de las empresas chilenas.

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) fue creado el año 1976, con el objetivo de “contribuir a aumentar la competitividad de las empresas y la empleabilidad de las personas, a través de la aplicación de políticas públicas e instrumentos para el mercado de la capacitación e intermediación laboral, que propenda al desarrollo de un proceso de formación permanente”³.

Los objetivos estratégicos del SENCE apuntan a la pertinencia, cobertura y calidad de los programas sociales de capacitación, al mejoramiento del capital humano de la fuerza laboral ocupada y de la empleabilidad de las personas, al mejoramiento de la calidad de la capacitación y a la certificación de las competencias laborales.

Estos objetivos se articulan a través de la Franquicia Tributaria para la capacitación en las empresas, y de Becas orientadas a cesantes y personas que buscan trabajo por primera vez, de escasa calificación y pertenecientes a los grupos más vulnerables de la población.

³ www.sence.cl

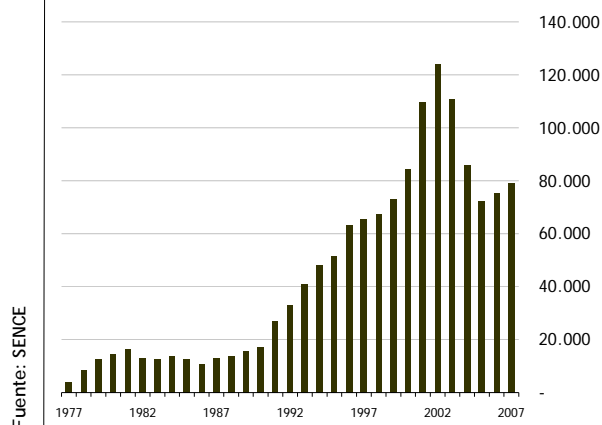
2.2 Inversión

La opinión del Comité de Equidad sobre el desempeño de SENCE es que “los recursos asociados al programa público más importante de capacitación no llegan a los trabajadores y empresas que más los necesitan. Tampoco se dedican al financiamiento de competencias generales, las que otorgan mayores oportunidades de movilidad a los trabajadores. Los montos involucrados en cada acción de capacitación son pequeños, lo que pone en duda tanto su calidad como en cuánto de ella se hubiese realizado igualmente en la ausencia de recursos públicos”.

Pero nueva información refuta categóricamente esta opinión, la cual estaría basada en supuestos errados y conclusiones apresuradas⁴.

En términos gruesos, la inversión pública hecha por SENCE en los últimos años, alcanza una cifra que bordea los \$ 80.000 millones (en, moneda del año 2007).

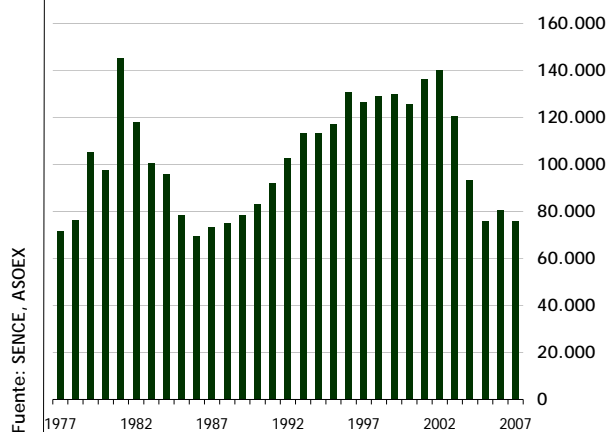
Gráfico 2.2.1 Inversión Pública Hecha por SENCE millones de pesos de 2007



Pero lo lamentable es la baja significativa en la inversión pública destinada a capacitación. Esta superó los \$ 124 mil millones en el año 2002, cayó 10,8% al año siguiente cuando ésta totalizó \$ 110 mil millones, pero en 2004 descendió 22,5% al sumar sólo \$85.805 millones. Desde entonces, no ha recuperado el nivel de sus mejores años (2003–2005).

⁴ Ver capítulo 3, Evaluación de la Franquicia SENCE, por Marcos Singer.

Gráfico 2.2.2 Inversión en Capacitación por Personas en pesos 2007



Lo dramático de lo anterior, es que el número de personas que se ha ido capacitando año a año ha ido en aumento persistente. En 2002, los programas alcanzaron a 885.160 personas y en 2007 a 1.042.532. Por tanto, la inversión *per capita* en capacitación ha descendido en forma dramática luego de 2002. Ese año alcanzó a los \$ 140 mil, su máximo, que al año siguiente descendió 14% y en 2004 bajó otro 22,7% y en 2005 otro 18,6%. Lo anterior ha hecho que el monto investido en capacitación, por persona, apenas haya superado en 2007 los \$ 76.000.

2.3 Medidas 2009

Respecto de la focalización de los recursos públicos para capacitación, SENCE estaría por favorecer la inversión en capacitación enfocada al desarrollo de competencias transversales que contribuyan al fortalecimiento de la empleabilidad de las personas en materias como computación, inglés, expresión y comunicación, nivelación de estudios, entre otras, para trabajadores de grandes empresas. Esto, debido a que las micro y pequeñas empresas, mantienen una escasa o nula utilización de los instrumentos SENCE para capacitación⁵.

⁵ En el año 2007, sólo un 5,9% de los trabajadores que participaron en actividades de capacitación eran empleados de una pequeña empresa. Y un 0,2% lo eran de una microempresa.

Ante esta situación la propuesta institucional es incrementar el tope de exención tributaria hasta por un monto equivalente al 4% de la planilla de remuneraciones en el caso de la microempresa y a un 2,5% en el caso de la pequeña.

La idea es que una empresa con gastos en remuneraciones por no más de \$ 25 millones anuales, pueda destinar cada año hasta 1 millón de pesos para capacitar a sus trabajadores.

Para 2009, SENCE está planeando una serie de modificación a sus instrumentos para facilitar y profundizar la inversión en capacitación para los trabajadores de las empresas chilenas. Al respecto SENCE señala en su último anuario disponible⁶:

Asimismo SENCE ha acogido la propuesta formulada por el Consejo Asesor Presidencial en orden a desarrollar variantes que permitan diversas alternativas de cofinanciamiento bipartito o tripartito, según la libre voluntad de las partes. A estos efectos se plantea derechamente emplear la figura de un bono individual de capacitación, y asociarlo a itinerarios de formación continua de las personas.

Bajo la modalidad de los bonos individuales de capacitación también se ha contemplado cubrir a la totalidad de las empresas de menor tamaño participantes de programas de fomento productivo, ya sean éstos de origen público (SERCOTEC, INDAP) o privado estándares de calidad). Supeditándose este mecanismo a que la micro o pequeña empresa que se postule cuente con plan de desarrollo validado, con estudio de brechas de competencias y con oferta de capacitación identificada.

2.3 Síntesis

Si bien lo anterior denota la preocupación del país por otorgar capacitación complementaria a la gran masa de trabajadores que integran la fuerza laboral, algunas de sus medidas se basan en las recomendaciones del

⁶ Anuario 2007 en www.sence.cl

Consejo para la Equidad, las cuales no estarían del todo acertadas.

En lo que se refiere a las medidas sugeridas para ser implementadas en las micro y pequeñas empresas, éstas parecería que están bien intencionadas, pero equivoca el rumbo al no considerar que no importa el tamaño de la empresa que hay que favorecer, ya que lo importante es que se llegue a trabajadores de baja calificación, sean estos parte de una gran empresa, o de una pequeña.

Finalmente, preocupa que la inversión *per capita* haya bajado tan dramáticamente desde 2003 en adelante. Sin duda que esta situación marca un retroceso en lo que se refiere a apoyo a la capacitación de los trabajadores de Chile.

3. Evaluación de la Franquicia SENCE

Por Marcos Singer González⁷

3.1 Antecedentes

La capacitación representa más de la mitad del gasto en políticas activas del mercado laboral en Chile. Sus principales objetivos son: (i) aumentar la probabilidad de que las personas estén empleadas (“empleabilidad”), (ii) los ingresos de los trabajadores y (iii) la productividad de las empresas. Al ser limitados los recursos, surgen las interrogantes: ¿Dónde se invierten? ¿Son rentables? ¿Serían conveniente re-enfocarlos?

Responder a estas interrogantes es crucial para resolver la desigualdad en Chile. El 23 de Agosto de 2007, la Presidenta Michelle Bachelet creó un Consejo Asesor Presidencial Trabajo y Equidad (el Consejo). En su informe final de Mayo 2008, el Consejo realiza un diagnóstico y formula propuestas acerca de la capacitación laboral. En el acápite 2.10 (p. 66), el Consejo señala acerca de la Franquicia:

[...] los recursos asociados al programa público más importante de capacitación no llegan a los trabajadores y empresas que más los necesitan. Tampoco se dedican al financiamiento de competencias generales, las que otorgan mayores oportunidades de movilidad a los trabajadores. Los montos involucrados en cada acción de capacitación son pequeños, lo que pone en duda tanto su calidad como cuánto de ella se hubiese realizado igualmente incluso en la ausencia de recursos públicos.

A partir de este diagnóstico, el Consejo propone (p. 64):

[...] una política de capacitación basada en un bono individual para los trabajadores. La idea es que ellos lo puedan usar para cultivar las competencias que estimen pertinentes para su desarrollo y avance profesional.

⁷ Marcos Singer G. es ingeniero civil industrial egresado de la Pontificia Universidad Católica de Chile, es Ph.D. en Investigación Operativa de Columbia University y actualmente es el Director de Investigación, Escuela de Administración la Pontificia Universidad Católica de Chile.

El trabajo “Focalización del rol del Estado en la capacitación” escrito por Marcos Singer y Ricardo Guzmán y publicado por la Pontificia Universidad Católica de Chile, en general refutan el diagnóstico del Consejo, y por ende discrepan de su propuesta de reformulación. A continuación se resume la metodología y resultados del estudio.

3.2. Aspectos Metodológicos

Evaluar la efectividad de la capacitación muestra las siguientes dificultades.

- Causalidad en dos direcciones: puede que la capacitación conlleve a un aumento salarial. Inversamente, puede que los trabajadores a quienes de todas maneras se les subiría el salario son los mismos que son capacitados. Lo mismo es válido para la empleabilidad.
- Efectos de mediano y de largo plazo: muchas destrezas muestran efectos en la productividad a mediano o largo plazo, lo que obliga a disponer de información a lo largo del tiempo.
- Multiplicidad de tratamientos: los individuos muchas veces asisten a múltiples cursos y entrenamientos, lo que dificulta evaluar el efecto de cada tratamiento por separado.
- Heterogeneidad del tratamiento: los programas de estudio y los profesores son muy variados. Sólo en la Región Metropolitana hay más de 1.100 OTEC.

Para evaluar los beneficios de la capacitación, se utilizó la encuesta CASEN de panel realizada a 12.100 individuos los años 2001 y 2006, en la Región Metropolitana, la III Región, la VII Región y la VIII Región. Dado que se consulta a los mismos individuos a lo largo del tiempo, podemos observar su evolución de ingreso y de empleabilidad.

Se cuantificaron los efectos de la capacitación en el ingreso calculando el incremento salarial de cada individuo entre 2001 y 2006. A continuación se descontó de los incrementos salariales el efecto de variables distintas de la capacitación que incidieron en el salario,

tales como sexo, edad y nivel educacional. En tercer lugar, para cada trabajador capacitado se eligió un “gemelo” entre la población de no capacitados, es decir, un trabajador con similar salario, puesto de trabajo, tipo y tamaño de empresa y otras características relevantes. Con ello se estimó qué habría pasado si el trabajador no se hubiera capacitado. Esta selección se realiza mediante la técnica de índice de propensión (*propensity score*). Finalmente se estimaron los intervalos de confianza con la técnica de *bootstrapping*. El procedimiento para estimar el efecto de la capacitación en la empleabilidad es análogo.

3.3 Resultados

Beneficios por Cuartil de Ingresos

La Franquicia tiene su efecto más relevante en el segundo cuartil, aumentando 23% los ingresos en promedio, sin reducir la empleabilidad.

Pero este efecto no es el único. Además tiene un impacto relevante en el primer cuartil, aumentando 15% los ingresos en promedio. Sin embargo, los intervalos de confianza no descartan que la empleabilidad baje. La situación del tercer cuartil es similar a la del primero.

En los primeros dos cuartiles el efecto estimado en los no capacitados de haberse capacitado es positivo. Es decir, destinar más recursos a capacitación sería rentable.

Beneficios por Rango de Edad y Sexo

Los hombres en ambos rangos de edad, y las mujeres que tienen 26 años o menos, aumentan su ingreso gracias a la Franquicia. Las mujeres mayores de 27 años no necesariamente aumentan su ingreso.

En ninguna de las cuatro clasificaciones se puede estar seguro que la Franquicia aumente la empleabilidad. Pero las mujeres mayores de 27 años, casi seguro aumentan su empleabilidad.

El efecto en el salario que habría tenido la Franquicia en los no capacitados es similar al efecto en los capacitados. Esto sugiere que ampliar el programa sería beneficioso.

Beneficios por Tamaño de la Empresa

La Franquicia aumenta en alrededor de 2 UF los ingresos de los trabajadores, tanto de aquellos que trabajan en empresas pequeñas como grandes.

La Franquicia habría aumentado en alrededor de 2 UF los ingresos de los trabajadores de las empresas pequeñas que no fueron capacitados. Este aumento más que se duplica para las empresas grandes.

La empleabilidad de los trabajadores que fueron capacitados en las empresas pequeñas no disminuye. En las empresas grandes este resultado no es concluyente.

3.4 Propuestas

Focalización por Ingreso

Si bien concordamos con el Consejo respecto de su diagnóstico de focalización, discrepamos en sus énfasis. En el acápite 2.4. (p. 66), se señala acerca de la Franquicia:

Los recursos públicos dedicados a la franquicia están, además, enormemente desfocalizados, lo que contrasta significativamente con el esfuerzo de focalización presente en la política social.

Nuestros datos contradicen el calificativo de “enormemente”. Sólo un 13,6% de los beneficiados están en el cuartil más rico de la población. El grueso de los recursos se destina a los más pobres. Un 38,0% de los beneficiados pertenecen al 1° cuartil, y un 34,4% pertenecen al 2° cuartil. En el acápite 2.6. (p. 66), el Consejo señala:

La franquicia, además, beneficia a los trabajadores de mayores ingresos y educación. Por ejemplo, según la Encuesta CASEN 2006, un 2,9% de los individuos pertenecientes al quintil más pobre de la población reportó haberse capacitado en los últimos 12 meses en la empresa y con financiamiento público; dicha proporción asciende a un 10,8% en el quintil de mayores ingresos.

En nuestra opinión, el primer quintil no se capacita porque no ha salido del círculo de la pobreza, no porque la

Franquicia esté mal diseñada. Las personas más pobres no trabajan en empresas formales, y cuando lo hacen se emplean de manera temporal y precaria.

Focalización por Edad y Sexo

La distribución de la inversión en la Franquicia en términos de edad y sexo muestra que los jóvenes se capacitan la mitad que los mayores. Por otro lado, el efecto de la capacitación en el salario de los jóvenes es similar al de los mayores. Por lo tanto, observamos una desfocalización de la inversión en términos de edad y sexo.

Una explicación para este resultado es que los trabajadores, jóvenes y mayores, se apropian de gran parte del beneficio de capacitarse al cambiarse de empleo. Dado que las empresas deciden en gran medida quién se capacita, prefieren a los trabajadores menos proclives a dicho cambio. En el caso de la legislación chilena, que premia la antigüedad mediante la indemnización por años de servicio, la predisposición a quedarse es más fuerte en personas mayores. Por lo tanto, quienes están “capturados” por la indemnización se capacitan con mayor probabilidad, no obstante el beneficio en los jóvenes es posiblemente mucho mayor.

Para focalizar la inversión donde es más efectiva, recomendamos incentivar la capacitación en el empleo de los jóvenes, en especial de las mujeres. Para ello, podría aumentarse el monto por hora de capacitación que las empresas pueden recuperar vía Franquicia.

Focalización por Tamaño de la Empresa

No parece evidente que convenga diferenciar la política de capacitación para empresas pequeñas y grandes, pues los efectos en los empleados son similares. Por el contrario, en el acápite 2.5 de su informe final (p. 66), el Consejo señala respecto de la focalización de la capacitación:

En efecto, un 1% del total de empresas que usa el beneficio —aproximadamente unas 250 empresas— concentra el 42% de recursos públicos. En general, un 80% de la franquicia tributaria atiende a empresas grandes,

con una cobertura muy baja de las empresas de menor tamaño.

En nuestra opinión, en este acápite el Consejo malinterpreta el concepto de focalización. No importa cuántas empresas concentren los recursos, sino cómo se distribuyen en los trabajadores. La mayoría de los miles de empleados de CENCOSUD son de los primeros quintiles. Si dicha empresa utiliza mucho la Franquicia, no hay nada malo en ello. Por otro lado, las consultoras y los bufetes de abogados son en general empresas muy pequeñas, pero los sueldos que ofrecen son relativamente altos, así es que no tendría sentido privilegiarlas.

Montos Asignados

Los montos asignados por persona capacitada son \$65.536 (en el lapso de cuatro años; recordemos que cada persona puede capacitarse varias veces), lo cual no difiere mayormente según sexo, edad, región, escolaridad, etc.

En el acápite 2.8 de su informe final (p. 66), el Consejo señala:

Los montos promedio por beneficio son bajos, alcanzando una media de sólo \$57 mil el año 2005. Este bajo nivel no puede asegurar la calidad de las acciones efectuadas.

Si bien concordamos con que los montos asignados son bajos, recordemos que éstos actúan como contraparte al aporte directo de las empresas, que el año 2005 financiaron \$15.816 millones de pesos de capacitación, esto es el 30,4%. Además de este aporte, las empresas financian el costo indirecto: horas-hombre no trabajadas, infraestructura, administración, etc. Por último, los trabajadores también aportan horas-hombre de estudio fuera del horario de trabajo. Al contrario de lo expresado por el Consejo, resulta meritorio que con tan baja inversión pública se logren los beneficios reportados.

Mecanismo de Decisión de Capacitación

Por el diseño de la Franquicia, la decisión de capacitación reside principalmente en la empresa. Este aspecto es criticado por el Consejo, que en el acápite 2.3 de su informe final (p. 66) señala:

Sin embargo, por su diseño y por la dificultad de apropiación de los beneficios de la capacitación, la franquicia incentiva a las empresas a sólo financiar capacitación específica a ella, dejando de lado la inversión en competencias generales.

Nuestros resultados contradicen esta opinión. Si la capacitación fuera específica, los trabajadores no podrían apropiarse de sus beneficios. Por el contrario, los trabajadores aumentan significativamente su ingreso, porque tienen la capacidad de cambiarse de empresa y llevarse consigo parte del capital humano adquirido.

Contraviniendo lo expresado por el Consejo, la preponderancia de la empresa en el mecanismo de decisión tiene más efectos positivos que negativos. En Suecia las empresas obtienen el 65% del beneficio de la capacitación y los trabajadores el 35%; en Francia las empresas obtienen el 69% y los trabajadores el 31%. Dado que las empresas financian el 30,4% del costo directo de la capacitación, y gran parte del costo indirecto, optimizan la decisión de quién se capacita. De esta manera, al beneficiarse a sí mismas, las empresas benefician a sus trabajadores.

Como alternativa a que la decisión de capacitación esté radicada en la empresa, el Consejo propone que ésta se reasigne al trabajador (p. 64). En su informe final recomienda:

[...] una política de capacitación basada en un bono individual [vouchers] para los trabajadores. La idea es que ellos lo puedan usar para cultivar las competencias que estimen pertinentes para su desarrollo y avance profesional.

Discrepamos de esta recomendación por dos razones. Primero, los resultados muestran que la Franquicia ha sido exitosa, y no parece ser una buena idea dismantelar algo que funciona bien, y segundo, se correría el riesgo de disociar la capacitación de las necesidades de la empresa. Esta disociación ha tenido malos resultados para la capacitación pre-laboral (a desempleados), pues los individuos frecuentemente carecen de la información necesaria para tomar una buena decisión de largo plazo.

Delegar dicha decisión en la empresa puede no ser óptimo desde el punto de vista del trabajador, pero es mucho mejor que obligarlo a tomar decisiones sin contar con las herramientas necesarias para ello.

3.5 Síntesis

Hasta donde se sabe, este es el estudio más moderno en lo metodológico y con los datos más confiables que se ha realizado para Chile. De acuerdo con los resultados, la capacitación en el empleo ha sido efectiva, no obstante la inversión pública por persona es relativamente baja.

Se conjetura que la efectividad se debe a un buen diseño del instrumento.

Actualmente las empresas tienen incentivos para capacitar de manera eficiente y sus beneficios se comparten (voluntaria o involuntariamente) con los trabajadores.

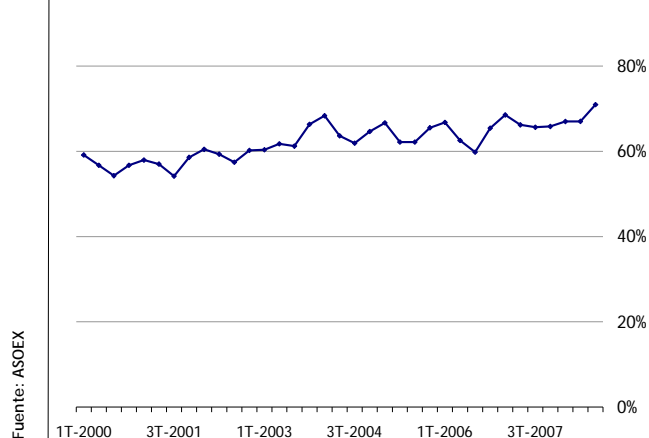
4. AGROCAP: Una Experiencia Exitosa

Por Rodrigo López Ulloa

El año 1870 Chile estaba dentro de los 20 países más desarrollados del mundo. Finlandia, Suecia, Noruega, Japón, Corea y Singapur ni siquiera figuraban en el listado. La pregunta es ¿que pasó en todo este tiempo con nuestro país?

A nuestro juicio, una de las respuestas a esa interrogante radica en la afirmación de que los países, y por ende sus economías, los construyen y desarrollan sus habitantes, es decir, su “gente”. Por tanto, una de las claves del desarrollo económico y social yace en el “factor humano”. Hoy en día hay un gran consenso mundial en que el desarrollo de la empresa moderna se basa en la gestión del conocimiento y en las competencias colectivas, amén de las individuales. Considerar este factor, es crucial en un sector como el nuestro –y en especial la fruticultura–, donde el principal costo de producción es el de la mano de obra.

Gráfico 4.1 Importancia de la Obra de Mano en el Costo de Producción Frutícola



Ahora bien, si todos tenemos la convicción que la productividad y calidad de la mano de obra incide directamente en el resultado del negocio y, considerando que el nivel educacional de los trabajadores del sector

agrícola es el más bajo del país, y que es este mismo sector el que genera un gran número de empleos (y con una comparativa alta participación femenina en ellos) para el segmento más precario de la población, en términos de nivel educativo, no cabe duda que la capacitación laboral y formación profesional debe seguir siendo uno de los pilares estratégicos de la industria del agro, sin perjuicio que lo mismo se aplique para el resto de los sectores productivos.

En efecto, cuando un trabajador o trabajadora se capacita, aumentan sustancialmente sus habilidades laborales; detecta y supera sus deficiencias; reconoce sus fortalezas y las potencia; se siente valorado por su empleador y por sus pares (incluso su familia); participa activamente entregando ideas; mejora el ambiente o clima laboral, pues se produce una disminución de los conflictos al interior de la empresa; aumenta el compromiso y la fidelidad con la empresa, lo cual lleva, más temprano que tarde, a un aumento de su productividad mejorando así de manera directa la competitividad de la empresa donde labora.

En síntesis, capacitar o no capacitar al personal afecta directamente la productividad, calidad y costos de producción, pues mantener el negocio competitivo a la luz del mercado exportador pasa por apuntar al “factor humano”. Es decir, pasa porque trabajadores y trabajadoras tengan, mantengan y desarrollen las competencias técnicas y conductuales requeridas para la labor que realizan, lo cual sólo se logra con la capacitación permanente.

4.1 Diez años capacitando nuestro capital humano

Estudios realizados por la Asociación de Exportadores de Chile A.G. (ASOEX) relativos a la frecuencia con que los trabajadores chilenos recibían capacitación, dejaron de manifiesto las magras cifras que presentaba el sector agrícola, en comparación con las que marcaban otras actividades económicas del país.

En efecto, hace 10 años, un trabajador del sector silvoagropecuario tenía la posibilidad de capacitarse cada 50 años. En 1998, las estadísticas indicaban que utilizando la franquicia SENCE, se habían capacitado sólo 17.350 trabajadores.

Con el propósito de mejorar esta situación, la ASOEX patrocinó la creación, durante el año 1999, del Organismo Técnico Intermedio denominado OTIC AGROCAP, entidad destinada a desarrollar y coordinar actividades de capacitación para el perfeccionamiento de los trabajadores del sector silvoagropecuario, con el objeto de ampliar y mejorar el nivel de productividad y competitividad de la agricultura nacional, aportando efectivas herramientas de capacitación a los distintos componentes del sector agroexportador. De este modo, es como año a año hemos ido mejorando las competencias de las personas a través de una capacitación pertinente, de calidad y de costos razonables.

Como resultado de su gestión y producto del trabajo realizado durante los últimos años, OTIC AGROCAP ha logrado importantes avances en diferentes materias.

Gracias al esfuerzo conjunto de las empresas asociadas casi la totalidad de los trabajadores están adscritos a algún sistema de salud y previsión y, en general, existe una buena percepción acerca de las condiciones laborales relacionadas con la infraestructura de apoyo existente.

En materia de capacitación, aunque las estadísticas generales indican que en promedio cada trabajador y trabajadora agrícola recibe capacitación cada 15 años, los trabajadores de las empresas asociadas a OTIC AGROCAP lideran esas cifras pues están siendo capacitados cada 4 años, con una inversión anual aproximada a los US\$ 3 millones.

Por otra parte, el apoyo al Programa de Buenas Prácticas Agrícolas se ha convertido en uno de los principales alicientes para la capacitación por parte de las empresas productoras y exportadoras. En la actualidad, más de 100 mil trabajadores capacitados, con la intermediación de OTIC AGROCAP, alrededor de 31 mil lo han hecho en

temas relacionados con la calidad e higiene, mientras que unos 23 mil lo han hecho en torno a la producción, incluida la aplicación segura de agroquímicos, y unos 26 mil trabajadores se han capacitado en temas de gestión.

Además, y es muy destacable, los trabajadores del sector manifiestan un alto interés por recibir capacitación. Ello, es un factor fundamental que ha creado voluntad para valorar y fomentar aún más la capacitación en el sector agroexportador.

Gráfico 4.1 Trabajadores Capacitados por AgroCap

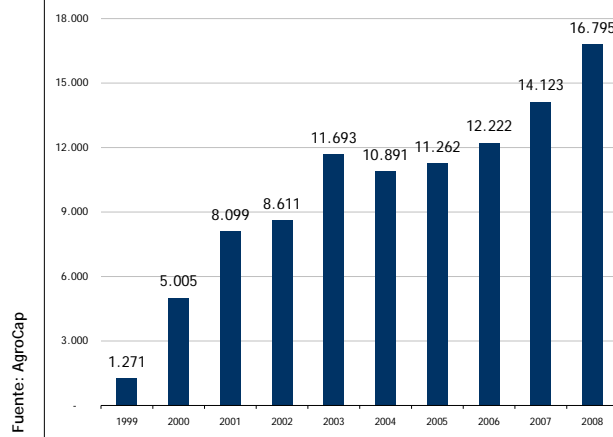
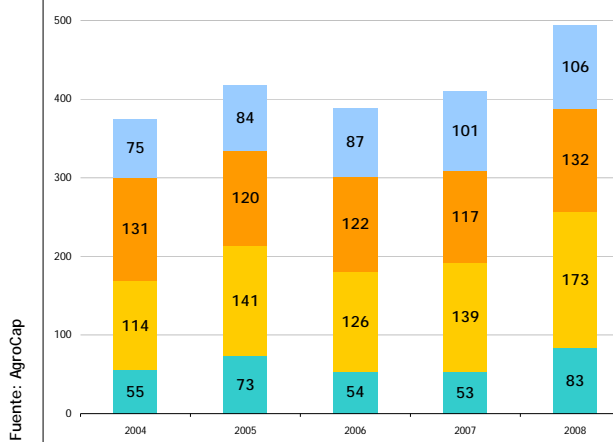


Gráfico 4.2 Empresas atendidas por tamaño

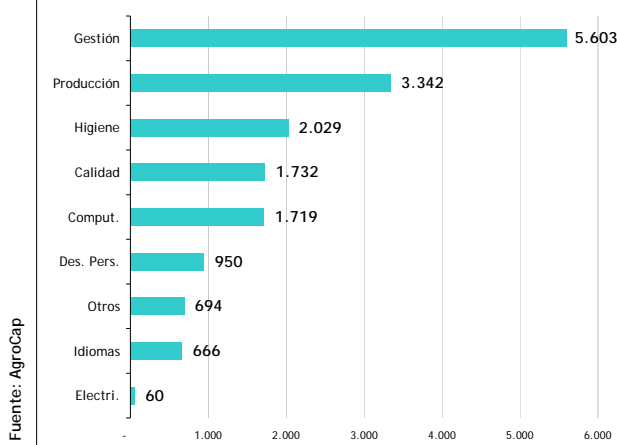


Asimismo, para sustentar sus planes de capacitación, OTIC AGROCAP desarrolla diversos proyectos de investigación relacionados con temas contingentes asociados a las crecientes necesidades y procesos de una

industria en constante evolución, cambiantes mercados y alta competencia.

Uno de los grandes desafíos para las empresas del sector agrícola nacional está, hoy por hoy, en la adecuada formación de sus mandos medios. Efectivamente, se considera que aún no se ha sabido aprovechar la Franquicia Tributaria que permite capacitar a toda la organización a costo cero. Aunque haya existido notables avances en los últimos años, todavía muchas empresas chilenas ven la capacitación como un gasto y no como una inversión, y además temen que lo que inviertan en capacitación luego lo pierdan con la rotación laboral.

Gráfico 4.3 Áreas de capacitación 2008



Por nuestra parte, se está trabajando fuertemente para ajustar la oferta a las necesidades reales de las empresas, hacer mayor difusión y mejorar la calidad de la oferta y del sistema de evaluación de impacto.

No se olvide que el capital humano crece de dos maneras: cuando la organización usa más los conocimientos que posee su gente y cuando ésta adquiere más conocimientos útiles para la organización.

4.2 Investigación y RSE

Al igual que en la capacitación, el camino de investigación que asume OTIC AGROCAP está ligado a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). A través de la

investigación, busca su propio desarrollo responsable, así como el de profesionales y empresas del rubro.

Teniendo como líneas de acción principal de desarrollo responsable la mejora continua y la innovación, en cuanto a la investigación OTIC AGROCAP:

- Ha contribuido al financiamiento de una serie de tesis de grado de Ingenieros Agrónomos, las que han permitido reorientar y actualizar los objetivos de OTIC AGROCAP.
- Ha participado en el Proyecto FONDEF-PUC de actualización profesional para ingenieros agrónomos y forestales en un campus universitario virtual, que impartirá cursos y diplomados a los profesionales de las empresas.
- Ha participado en el desarrollo de un estudio para definir mecanismo para implementar un sistema de capacitación para las PyMEs Agrícolas.
- Ha formado parte del Proyecto FONDEF-Universidad de Chile, tendiente a desarrollar objetos de aprendizaje como instrumentos para dinamizar el uso de Internet para la educación continua en el sector agropecuario.
- Ha participado como asociado al FDI- CORFO III Región: desarrollo de estándares para el cultivo del tomate y olivo, proyecto llevado a cabo en conjunto por Fundación Chile y APECO.
- Ha llevado a cabo el “Estudio sobre las variables que limitan el uso de la franquicia tributaria a la capacitación en el sector silvoagropecuario”, producto del cual, en su oportunidad se realizaron una serie de actividades de difusión, en conjunto con el SENCE y las Direcciones Regionales del SII.
- Ha implementado el “Estudio de la realidad social-laboral y de capacitación del trabajador temporero del sector frutícola”, cuyos resultados se utilizaron para reorientar actividades de OTIC AGROCAP; en particular los programas de becas sociales.

Además, en conjunto con ASOEX, FDF y la OTEC Interfases, lleva a cabo el proyecto financiado por OTIC AGROCAP e Innova-CORFO, denominado “Desarrollo y Transferencia de una Metodología para Mejorar la Productividad”, mediante el cual se esta implementando, por primera vez en América del Sur, el Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO)

4.3 Otras Actividades

OTIC AGROCAP se encuentra asociada a la Red del Maipo – ChileCalifica, con el fin de contribuir en la implementación de un sistema nacional de formación y capacitación permanente, de modo de mejorar las competencias laborales de los estudiantes y trabajadores insertos en el sector productivo agrícola, agroindustrial de la región metropolitana en general y los habitantes de la zona al sur del Maipo en particular.

Y también está encuentra asociado a la Red SIMAPRO Chile y a la Red SIMAPRO Latinoamérica. OIT Chile – OIT México. Instancias de intercambio de experiencias para adquirir y transferir las mejores prácticas en la implementación del modelo.

Ahora bien, con el propósito de concretar la misión de OTIC AGROCAP se ha suscritos numerosos convenios con instituciones públicas y privadas, orientados al desarrollo de los recursos humanos del sector, entre ellos: MINAGRI-FUCOA, SERNAM, PRODEMU Fundación Chile, ChileAlimentos, Colegio de Ingenieros Agrónomos y diversas asociaciones gremiales regionales de productores.

Otros proyectos

En cuanto a la ejecución de otros proyectos, cabe señalar que a requerimiento de ASOEX, OTIC AGROCAP ha ejercido la labor de secretaria técnica en la implementación de los diversos proyectos de competencias laborales (C. L.) del sector, entre ellos:

- Piloto de Certificación de C.L. de Manzanas
- Piloto de Certificación de C.L. de Uva de mesa
- Piloto de Certificación de C.L. de Paltas
- Piloto de Certificación de C.L. de Kiwis
- Piloto de Certificación de C.L. de Cerezas
- Piloto de Certificación de C.L. de Cítricos
- Piloto de Certificación de C. L. de Berries
- Piloto de Certificación de C. L. de Precosecha
- Piloto de Certificación de C. L. Modelo Integrado

Mediante estos proyectos se han desarrollado los estándares de competencias de la cadena productiva del sector frutícola, incluyendo las diversas labores de huerto, cosecha, embalaje y almacenamiento en frío.

Además OTIC AGROCAP está ligado al Proyecto Innovación Tecnológica, México. Un proyecto CORFO que tiene el propósito de conocer las experiencias de capacitación por competencias y gestión de recursos humanos por medio de la implementación de la metodología SIMAPRO que promueve la OIT. Con la participación de socios de OTIC AGROCAP.

También participa en el Proyecto de Captura Tecnológica. El cual consiste en una gira a España para conocer modelos de gestión de recursos humanos, con la participación de socios y miembros del Directorio de OTIC AGROCAP.

Tabla 4.3.1
Apoyo a la Formación de los Trabajadores OTIC AGROCAP

Iniciativas	Detalle
Capacitación:	16.926 personas anuales.
Programa Becas Sociales:	1.783 personas.
Proyecto Inserción Laboral de Discapacitados:	500 personas capacitadas con 75% de inserción.
Certificación de Competencias Laborales:	500 personas.
Participación de Plan Copiapó:	Componente de Capacitación.
Mesa de Dialogo Sector Frutícola	Participación Permanente

Fuente: OTIC AGROCAP

Paralelamente, OTIC AGROCAP ha participado en otros proyectos, quizás menos vistosos pero igualmente relevantes, como las Mesas de Diálogo Agrícola nacional y provinciales. A partir de la alianza desarrollada entre ASOEX, FEDEFruta y los principales sindicatos nacionales agrícolas, a través de la Mesa Bipartita del Sector Frutícola, OTIC AGROCAP ha podido participar en sus actividades lo que le ha permitido conocer de cerca la realidad y necesidades de las empresas, y especialmente la visión de los trabajadores a través de sus dirigentes representativos. Esta experiencia de relaciones laborales

basada en el Dialogó Social, está siendo calve al momento de potenciar al sector en el ámbito laboral.

Asimismo, OTIC AGROCAP participó activamente en las dos ediciones del Manual de Buenas Prácticas Laborales Agrícolas, que se espera que sea el gran instrumento de orientación y gestión del recurso humano en el sector, ya que a través de él es posible que empresas y trabajadores conozcan el conjunto de derechos y deberes en materia laboral y de prevención de riesgos en el trabajo.

En el marco de los Programas de Becas Sociales, OTIC AGROCAP ha desarrollado diversas iniciativas. Algunas de ellas tendientes a dar capacidades de autogeneración de ingresos a trabajadoras temporeras, para ayudarlas en su sustento los meses fuera de temporada. Así se han desarrollado cursos de cocina, repostería, corte y confección, entre otros.

Tabla 4.3.2

Programas de Becas Sociales

Unidades de Medida	Becas 2001 – 2008
Cursos	484
Horas	505.331
Participantes	10.401
Comunas	124
OTEC	55
Inversión (US\$)	1.488.000

Fuente: OTIC AGROCAP

Adicionalmente, OTIC AGROCAP ha propiciado un fuerte impulso a la profesionalización de los trabajadores/as temporeros han significado los programas sociales en los cuales se les ha capacitado en higiene y manipulación de alimentos.

Tabla 4.3.3

Avances en SIMAPRO 2008

Actividades	Becas 2001 – 2008
Cursos Becas OTIC AGROCAP	18
Participantes Becas OTIC AGROCAP	456
Capacitados com GAEC c/F. Trib	308
Capacitados en SIMAPRO c/ F. Trib.	650

Fuente: OTIC AGROCAP

Finalmente, y con mención especial, se debe mencionar el exitoso programa de capacitación e inserción laboral para discapacitados mentales, mediante el cual, se han capacitado mas de 500 jóvenes, lográndose una inserción laboral del 75% de ellos en centrales frutícolas y agroindustrias de la zona central.

4.3 Síntesis

Con todo, no cabe duda que OTIC AGROCAP ha hecho un aporte real a la empleabilidad de los trabajadores del sector frutícola y ha aportado efectiva a su desarrollo personal. Específicamente apoyando a que los trabajadores y trabajadoras tengan, mantengan y desarrollen las competencias técnicas y conductuales requeridas para la labor que realizan, lo cual sólo se logra con la capacitación permanente.

Y si bien la cifras avalan el aporte de OTIC AGROCAP, ésta ha avanzado hacia el desarrollo y promoción de otros tema importantes en el sector, como la investigación y la RSE, además de la participación de una larga lista de actividades relacionadas con el sector y en una serie de proyectos piloto.

Sin duda que en estos diez años de historia, OTIC AGROCAP puede ser llamada una experiencia exitosa.

.

5. Capacitación por Competencias

Por Rodrigo López⁸ y Rolando Piña⁹

5.1 Antecedentes

El Proyecto “Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales” es una iniciativa impulsada por Fundación Chile, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo SENCE, y el Programa Chilecalifica, contando con el apoyo de CORFO-FDI, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Educación, empresas y gremios empresariales de los diferentes sectores productivos participantes y bancos multilaterales (BID-FOMIN, Banco Mundial). Socios Estratégicos del proyecto han sido las Asociaciones Gremiales y Empresariales de 15 Sectores Productivos, junto con trabajadores empresas participantes.

La misión del programa es contribuir a establecer las bases metodológicas e institucionales de un Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales mediante la articulación, desarrollo, validación, evaluación e implementación de los estándares definidos para cada sector productivo.

El Programa de Competencias Laborales es un proyecto que busca contribuir al desarrollo del capital humano del país, a través de la implementación, promoción y difusión de (1) un sistema para evaluar y certificar las competencias de las personas, independientemente de cómo éstas fueron adquiridas, (2) iniciativas de mejoramiento de la oferta de formación y capacitación, alineándola con los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes que el desarrollo productivo del país y las empresas requieren de sus recursos humanos, (3) planes de mejoramiento de los currículos y mecanismos de acreditación de la calidad de las

⁸ Rodrigo López es ingeniero agrónomo y actualmente se desempeña como Gerente General de OTIC AGROCAP

⁹ Rolando Piña actualmente se desempeña en el área de competencia laborales de Fundación Chile.

instituciones de formación para el trabajo y (4) sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias por parte de empresas grandes, medianas y pequeñas, líderes en sus respectivos sectores.

5.2 Competencia laboral

El concepto más difundido sobre la competencia laboral es “la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

La certificación de una competencia es el reconocimiento formal, público y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con una norma.

En la certificación existe una gran cantidad de interesados: en primer lugar, un buen desempeño es fundamental en aquellos trabajadores que deseen obtener una carrera ascendente. A su vez, las empresas esperan que sus contrataciones de personal se traduzcan en mejores desempeños e incrementos en la productividad. Por otra parte, las instituciones de capacitación aspiran a acertar a las necesidades de los empleadotes y a el impacto de la educación impartida.

La certificación es la etapa final en el trabajo por competencias. Primero se requiere identificar qué competencias deben ser certificadas, luego normalizarlas y finalmente evaluarlas y certificarlas.

5.3 Tipos de competencias

Existen tres tipos de competencias que residen como parte del capital humano que ostenta un trabajador, las básicas, las genéricas y las laborales. El detalle de cada una de ellas se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 5.3.1

Competencias	Descripción
Básicas	Competencias mínimas para un adecuado desempeño en cualquier ámbito de desarrollo personal y laboral. Ejemplos: saber leer y escribir, tener nociones de aritmética, cálculo y matemáticas y poseer expresión y comprensión oral.
Genéricas	Comportamientos y actitudes de las personas, que son transversales a diferentes ámbitos de actividad personal y laboral. Ejemplos: Poseer competencias conductuales y de empleabilidad.
Laborales	Capacidad para desempeñar una función productiva en diferentes contextos, de acuerdo a requerimientos de calidad del sector productivo. Ejemplos: Saber operar una maquinaria especializada, supervisar y controlar un obra.

Fuente: Elaboración propia

5.4 Análisis funcional

Es una metodología que busca identificar las actividades y funciones que deben llevar a cabo las personas, para lograr los objetivos de la organización a la cual pertenecen.

Se inicia identificando el Propósito Principal del sector, que se define como el objetivo o misión más global de una determinada actividad productiva o de servicios, que constituye su "razón de ser" o su "aporte de valor" a la economía. Se identifica en reuniones de trabajo compuestas por empleadotes y trabajadores apoyados por especialistas en los procesos productivos involucrados.

Una vez identificado el Propósito Principal de la organización, se desagregan las funciones y subfunciones que lo componen, hasta encontrar las actividades realizables por UNA persona.

Es importante destacar que el método funcional se centra en los resultados que el trabajador debe lograr, no en el proceso que se sigue para obtenerlos. Como producto final se obtiene un Mapa Funcional.

Mapa Funcional

Es un producto que refleja en forma gráfica los resultados del análisis funcional. Su nivel de desagregación varía según el sector y la complejidad de las funciones que lo componen.

El mapa funcional no es un organigrama ni un diagrama de flujo de procesos ni una descripción de las operaciones técnicas de la organización.

En base a este producto se construyen los estándares de competencias: Unidad de Competencia Laboral y Perfiles ocupacionales.

Unidad de competencia laboral

Es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional y puede ser realizada por una persona.

No se limita solo a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud, la seguridad, calidad y relaciones de trabajo.

Se mide a través de resultados o productos de tareas.

Perfil ocupacional

Es una agrupación de UCL relevantes para una determinada área ocupacional u oficio.

5.5 Proyecto Piloto

El proyecto contempla la operación con cada sector productivo participante, de acuerdo con 3 niveles para el desarrollo y validación de los productos. Estos son el Comité Directivo, los Comités Ejecutivos y los Comités Técnicos.

Los niveles tienen que ver con el tipo de trabajo y rol para el desarrollo de las competencias en el sector, siendo el Comité Directivo el que integran las empresas y la asociación gremial representativa de un sector (ej: ASOEX)

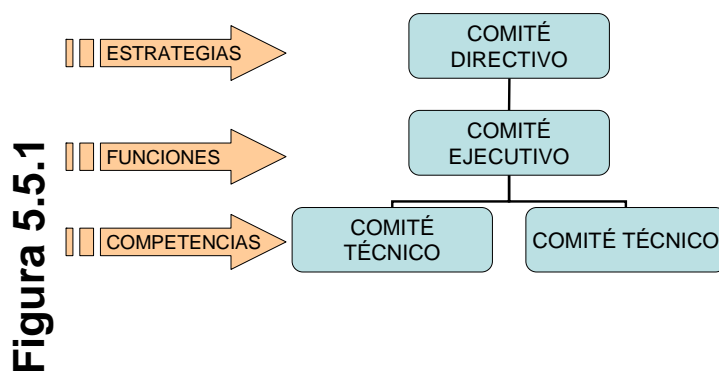
, donde se materializan los compromisos de participación y las instancias de decisiones a nivel estratégico.

Comités Ejecutivos son los responsables de determinar cuáles son las áreas claves en las que conviene invertir esfuerzos de desarrollo de estándares y posteriormente validan los productos desarrollados, apoyando la configuración de los perfiles ocupacionales.

Finalmente, los Comités Técnicos están integrados por trabajadores seleccionados en las empresas por su buen desempeño y conocimiento de su trabajo, para que interactúen en grupos que definirán los estándares de competencias para su área de trabajo específica. Se constituyen tantos Comités Técnicos como áreas de trabajo se identifican.



Estructura del Proyecto



En la siguiente figura se presentan estos niveles que forman la estructura de operación del proyecto. A ésta se agrega la Secretaría Técnica que está instalada en Fundación Chile, la que provee un profesional experto en competencias y del área productiva específica para que lidere los procesos y métodos de trabajo durante todo el proyecto.

5.6 Aplicación de Estándares de Competencias Integradas

Finalmente, cabe destacar que en el desarrollo de proyectos piloto de competencias laborales, se generan productos que tienen otras aplicaciones posibles, orientadas a la gestión de recursos humanos en las empresas y a las decisiones de capacitación y formación tanto de los oferentes de cursos, de los compradores de capacitación (empresas y/o personas) y de la autoridad que administra recursos y diseña políticas en este ámbito (Sence, Municipios, Programas Sociales, etc.)

La figura que se presenta a continuación, ilustra cómo el estándar de competencias se aplica a varias instancias.



Competencias

Figura 5.6.1



5.7 Etapas de un Proyecto Piloto de CCL

Articulación y Convocatoria de Actores Claves.

Consiste en la firma de convenios y acuerdos Institucionales, asignación de funciones y responsabilidades, bases para el desarrollo del Proyecto, selección y puesta en marcha de los equipos de trabajo.

Análisis Sectorial.

Es la elaboración de un estudio para disponer de información actualizada que permita identificar las áreas en que resulte relevante definir y certificar Competencias Laborales.

Definición y Validación de Estándares de Competencia Laborales.

Para cada sector participante: frutícola de exportación, vitivinícola y alimentos; en esta etapa es fundamental la participación de los actores sectoriales relevantes, especialmente de empresas líderes.

Diseño de Mecanismos de Evaluación y Certificación.

Es fundamental la creación de indicadores y mecanismos de aseguramiento de calidad de los estándares.

Creación de Capacidades de Evaluación y Certificación.

Estimular el desarrollo de capacidades institucionales en los ámbitos de evaluación, certificación y capacitación basados en competencias laborales, a partir de los principios básicos acordados con otros sectores productivos y que permitan poner en marcha un Sistema de Certificación de Competencias para cada sector al término del Piloto.

Prueba Piloto de eficiencia y viabilidad.

Implementar pruebas piloto a una muestra de trabajadores candidatos a certificación para comprobar viabilidad y eficiencia de los mecanismos diseñados para luego y ajustar los instrumentos y procedimientos utilizados a partir del Piloto.

Propuesta de sistema en régimen.

A partir del piloto implementado se efectuará una propuesta para instalar en forma permanente un sistema de certificación de Competencias Laborales, para cada sector.

Difusión del proyecto en el Sector Productivo.

A lo largo del proyecto se efectuarán diversas actividades de difusión, orientado a las empresas potencialmente usuarias del sistema de certificación de competencias, así como hacia otros sectores productivos.

5.7 Evaluación y certificación de trabajadores.

Desde 1999 se han desarrollado en el país numerosas experiencias demostrativas en las cuales se ha aplicado el enfoque de competencias a los ámbitos de la evaluación y certificación de trabajadores, el mejoramiento de la oferta de formación y capacitación para el trabajo, la modernización de los sistemas de intermediación laboral, y la gestión de recursos humanos en empresas.

5.8 Actividades en evaluación y certificación frutícola

El sector Agrícola se comenzó a articular el año 2002 gracias al apoyo de BID - FOMIN y con la colaboración de la Asociación de Exportadores. El comienzo de procesos de certificación para este sector, se inició en el año 2003, comenzando por el área frutícola, demostrando un alto interés en certificar a los trabajadores enfocándose en la calidad de los procesos productivos.

El Organismo Evaluador fue Fundación Chile, contando con profesionales capacitados para la realización de evaluaciones en todas las áreas donde se desarrollaron estándares.

El primer piloto se realizó en centrales frutícolas y huertos de manzanas de exportación de la región del Maule, siendo evaluados 285 trabajadores agrícolas de las áreas de huerto-parrón y packing, oficios clave en la cadena de exportación de una empresa frutícola. La certificación estuvo a cargo de la Asociación de Exportadores de Chile ASOEX y participaron cuatro empresas líderes del sector, como Unifrutti, Chiquita Enza, David del Curto y Dole.

La segunda experiencia de certificación en este sector, se ejecutó en centrales frutícolas, parrones de uva de mesa y producción vitivinícola, en las regiones de Valparaíso y Metropolitana, donde se agregaron funciones y cargos claves para la principal especie de exportación del país, siendo certificados por Viñas de Chile más de 600 trabajadores agrícolas.

En los años 2004 y 2005, se incluyeron centrales frutícolas y huertos de paltos, cítricos, cerezas y kiwis,

certificando a más de 3000 trabajadores de las áreas de cosecha, packing y frigorífico. Con esto, se logró evaluar y certificar a trabajadores agrícolas en las tres principales especies de exportación, a la vez que se pudo corroborar que independientemente de la especie frutal, las funciones y cargos asociados a la cosecha, packing y frigorífico eran transversales. En el 2007 se incorporó la industria de *berries*, demostrando que los perfiles y unidades de competencia levantados para el rubro frutícola, son aplicables en frutales menores.



Experiencia Frutícola

Figura 5.8.1

FUNDACION CHILE
Experiencias en el sector Frutícola

PILOTO	Año	Candidatos Evaluados	Candidatos Certificados	ANC
Piloto 1 – Manzanas	2003	290	284	6
Piloto 2 – Uva de Mesa	2004	579	547	32
Piloto 3 – Paltas	2004	879	831	48
Piloto 4 – Ciltricos	2005	192	187	5
Piloto 5 – Kiwis	2005	198	188	10
Piloto 6 – Uva de Mesa III Región	2005	194	181	13
Piloto 7 – Cerezas	2005	493	464	29
Piloto 8 – Manzanas	2006	524	446	78
Piloto 9 – Berries	2007	727	589	138
Piloto 10 – Berries Pre – cosecha	2007	146	104	42
Piloto 11 – Pre – cosecha	2007	1.384	1.155	229
Piloto 12 – Modelo Integrado Frutícola	2007	113	100	13
Piloto 13 – FDI Atacama Frutícola Etapa I	2008	148	102	46
TOTAL PILOTOS	13	5.867	5.178	689

Nota: Está en desarrollo el Piloto FDI Atacama Frutícola Etapa II, donde se evaluaron a 331 trabajadores, con lo que el total de evaluados para el subsector Frutícola alcanzaría a los 6.198

6. Personas con discapacidad

Por Sandra Olave Vera¹⁰

6.1 Antecedentes

Vivimos en un mercado globalizado. Esto significa elevada movilidad laboral, y por ende nuevas formas de contratación, además de la necesidad de contar con nuevas competencias en los trabajadores. En el otro lado de la acera, la mayoría de los trabajadores(as) chilenos(as) no tienen las competencias ni habilidades de base para desenvolverse adecuadamente en el mercado del trabajo actual.

¿Cuántas veces se ha visto la desorientación de muchos trabajadores porque no saben, cuales son exactamente sus tareas y sus funciones?

Esta situación obliga a un reenfoque en la forma Como se enfrentan estos desafíos como sociedad. Más que entregar estadísticas de cuantas personas tienen alguna discapacidad, se debe asociar individuo y calidad de vida, es decir “el bien vivir”. Este enfoque plantea un concepto clave para planificar y evaluar servicios y actuaciones profesionales

6.2 Proyecto

Con esta visión en mente, desde el año 2004 a la fecha la Sociedad de Fomento Fabril, SOFOFA, a través de su Comisión Discapacidad está impulsando en conjunto con la Asociación de Exportadores de Chile y OTIC OTIC AGROCAP, un innovador programa de integración laboral de personas con discapacidad

Esta iniciativa es una de las señales más relevantes de Responsabilidad Social Empresarial.

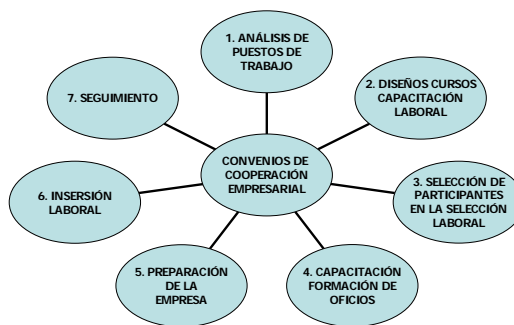
¹⁰ Sandra Olave Vera es ... y actualmente se desempeña como directora de proyecto de capacitación y colocación laboral agroindustrial en ...

El modelo desarrollado es un círculo virtuoso donde se entrelazan las necesidades de las empresas con una mano de obra calificada.



Modelo de Inclusión

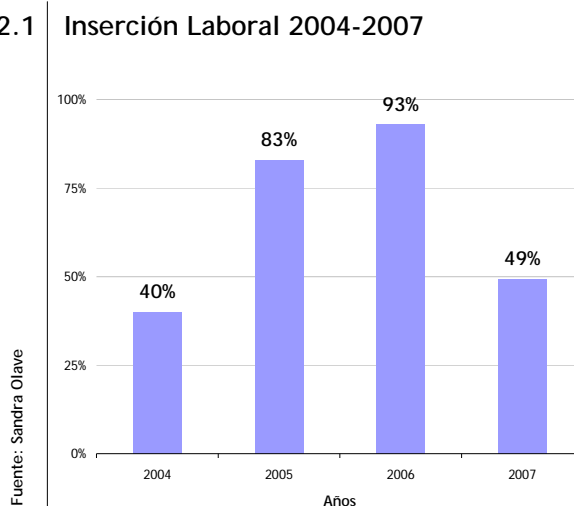
Figura 6.2.1



Chilean Fresh Fruit Industry

Este modelo, valida una metodología de trabajo, que se ha aplicado exitosamente en lo referido a capacitación e inserción laboral durante los últimos cinco años. Durante dicho periodo se ha logrado en, promedio un 64.35% de inserción laboral. En este modelo, uno de los elementos clave es la evaluación de competencias de candidatos a formación laboral.

Gráfico 6.2.1 Inserción Laboral 2004-2007



Fuente: Sandra Olave

Se ha utilizado como herramienta base el concepto de análisis funcional, el cual se basa en un proceso en el que se identifica el propósito principal, las actividades y funciones claves de una rama de actividad o empresa, hasta llegar a especificar las contribuciones individuales.

Para determinar la competencia de los candidatos a formación laboral, se establece una relación directa con los empresarios del rubro determinando los siguientes pasos:

1. Levantamiento fotográfico del puesto de trabajo.
2. Determinación de funciones y tareas
3. Definición de competencias técnicas – conductuales
4. Determinación de requisitos de ingreso.

Este proceso se orienta a entregar al mercado laboral, trabajadores acordes a las necesidades del mercado de trabajo y a lo que demandan las empresas. En este ámbito, un elemento fundamental es no crear falsas expectativas a las personas postulantes a puestos de trabajo. Desde esta perspectiva, es fundamental una adecuada selección de los participantes a formación laboral.

Este artículo pretende compartir la experiencia que se ha desarrollado en los diversos rubros packing – alimentos y servicios.

Desarrollando formación de oficio en puestos de trabajo tales como:

- Selección de fruta
- Operación de packing
- Técnicas de manipulación de alimentos (cecinas– frutos secos – deshidratados)
- Mantención de jardines
- Auxiliar de aseo
- Técnicas de manipulación de productos congelados
- Técnicas de manipulación de productos del mar

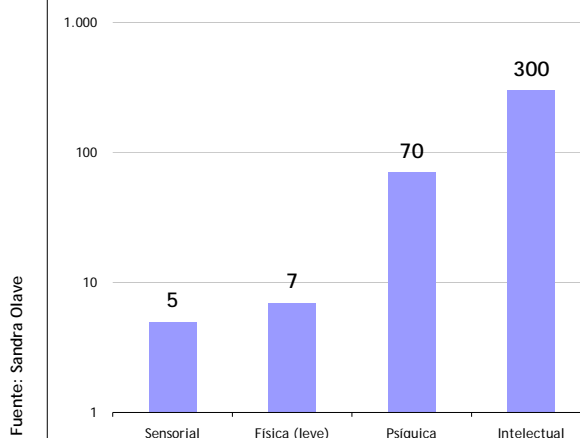
En el año 2005 a la fecha se han capacitado 416 personas con un total de 588 horas de capacitación en los cinco

años, financiada por Becas Sociales de OTIC OTIC AGROCAP Y OTIC SOFOFA. Desde la Tercera a la Décima región.

Este programa es ejecutado por la OTEC "Arando Esperanza", especializada en este tipo de formación con el valioso concurso de profesionales que desarrollan y ejecutan la formación de oficio de jóvenes mayores de 18 años de Escuelas Especiales, Fundaciones y Consejos Comunales de la Discapacidad.

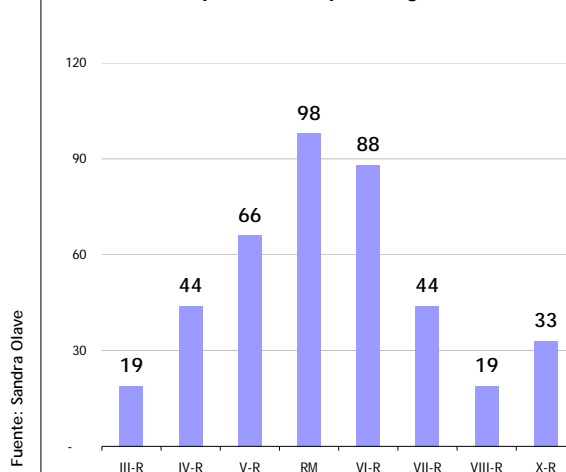
En lo que se refiere a personas capacitadas con discapacidad, en donde más se observan esfuerzos, es en aquellos con discapacidad intelectual, menor es el esfuerzo en aquellos con discapacidad psíquica. Muy poco se hace con aquellos que presentan discapacidad sensorial y física en escala leve [ver gráfico 6.2.2].

Gráfico 6.2.2 Calificación según discapacidad por tipo (escala logarítmica)



En cuanto a los esfuerzos hecho a lo largo del país, la mayor cantidad se hace en la Región Metropolitana. Pero también se hacen esfuerzos importantes en la sexta que región que en términos proporcionales, es mucho más intensiva que en la RM [ver gráfico 6.2.3]. En la V también se hace un esfuerzo destacado y más atrás están las regiones IV y VII [ver gráfico 6.2.3].

Gráfico 6.2.3 Personas capacitadas por regiones 2008



6.3 Síntesis

Concluyendo, se puede señalar que las personas que se han integrado laboralmente a las empresas agrícolas han permanecido en las diversas temporadas (30%). En los rubros de alimentos han logrado permanecer con contratos de plazo fijo a indefinidos. Esto permite corroborar el hecho que las personas con discapacidad pueden ser excelentes trabajadores y una real contribución a las empresas.

Lo importante de este modelo es que genera un proceso de inserción laboral continuo durante el año, sin embargo para esto es primordial tener en cuenta el desempleo de la región, los rubros de la región, actualizar los requerimientos de la empresa, realizar siempre un análisis de puestos de trabajo e incorporar competencias de selección de personas con discapacidad a formación laboral.

Esta formulación nos lleva a la innovación de empleo a nuevos sectores productivos y a mejorar las condiciones, de empleabilidad, accesibilidad a empleos de calidad para personas con discapacidad.

7. Guías de Autoformación y Evaluación de Competencias

Por Berta Rojas Araya, Juan Rodrigo López Ulloa, María Antonieta Palma Díaz, Mauricio Reyes Alfaro, Oscar Gajardo Ghuilardi

7.1 Antecedentes

El paradigma tradicional de la capacitación asocia capacitación con entrega de contenidos –privilegiando aspectos técnicos–, espera resultados exitosos a corto plazo, disocia el contenido de lo que es metodología y deja toda la responsabilidad del aprendizaje a los participantes.

Este paradigma es el que está en cuestionamiento a la luz de los avances de las diferentes disciplinas del ámbito de las ciencias sociales y biológicas.

Que todos debemos educarnos mientras vivamos, es algo aceptado sin discusión desde hace ya bastantes años por educadores, filósofos, religiosos, políticos, economistas, trabajadores y empresarios (Delors et al, 1995). Este acuerdo no hace más que reconocer ciertas evidencias inmemoriales a las que se suman las aportadas por la modernidad. Entre otras, se asume que:

1. La persona, aunque no quiera o no se dé cuenta, está constantemente aprendiendo datos, informaciones, procedimientos y modalidades de relación interpersonal para desenvolverse mejor en su vida afectiva, familiar, social y laboral.
2. Esta condición inherente al ser humano apremia hoy más que nunca debido a los incesantes cambios científicos, tecnológicos, alteraciones en los estilos de organización mundial (globalización), social y de convivencia que afectan la calidad de vida de las personas, las cuales por intuición o formación académica, aceptan que sólo “reinventándose” pueden alcanzar mayor plenitud personal y laboral. Es decir, ya no se puede comprender la vida sin aprendizajes continuos que enriquezcan el desarrollo personal en el

lugar de trabajo y el desempeño laboral que debe innovar para satisfacer los desafíos crecientes de calidad exigidos por múltiples y competitivos mercados cercanos o futuros.

3. En el desempeño laboral, cada persona necesita saber “cómo se hace” su trabajo específico las llamadas competencias técnicas y de gestión (Zarifian, 1999); pero también es necesario que sepa “hacerlo bien” en forma individual y con su equipo de trabajo. En este escenario, son las competencias de organización y, específicamente las referidas al dominio de la comunicación y la iniciativa/autonomía (Zarifian, 1999), las que adquieren relevancia. Por lo tanto, comunicarse en forma efectiva, trabajar en equipo, estar comprometido con los objetivos organizacionales, valorarse a sí mismo, al otro, al equipo y a la empresa, son competencias imprescindibles para alcanzar la calidad requerida para lograr los estándares ocupacionales definidos. Se promueve el desarrollo de lo auténticamente humano, se realza el desarrollo de la aceptación de sí mismo y la coordinación con los demás para el logro cooperativo de propósitos comunes.

Estos requerimientos se hacen presentes y operativos en la Capacitación por Competencias definida como “la capacidad de poner en acción conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, así como fragmentos de unos y otros, generando una combinación de todos” (Irigoin, 2003). Otra definición de “competencia” la describe como la “capacidad para responder exitosamente a una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea exitosamente, en un contexto particular a través de la movilización de recursos (incluyendo aspectos tanto cognitivos como no cognitivos)” (OECD, 2002, 2003).

Es así, como la planificación de programas de Capacitación por Competencias para el desempeño laboral, debe incorporar algunos elementos propios de las teorías del aprendizaje y otros específicos de la llamada Educación de Adultos que se ha desarrollado más específicamente en el área de las ciencias sociales.

1. El Constructivismo describe al aprendizaje como una elaboración personal que armoniza saberes previos,

motivación interna, vivencias, experiencias estructuradas de aprendizaje, aportes de lecturas, prácticas, conversaciones, etc. Finalmente, la persona organiza estos elementos de manera jerarquizada y funcional a sus propias necesidades. La misión del facilitador es diseñar, enriquecer y orientar las experiencias de aprendizaje.

2. La producción de aprendizajes significativos (Ausubel, 1983) supone que los nuevos saberes deben tener muy en cuenta los ya nombrados saberes previos de cada persona. Esto es relevante en capacitación, puesto que todo/a trabajador/a es portador/a de “competencias”, experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas que el programa de capacitación debe valorar e incluir en su planificación.
3. La capacitación es un hecho educativo que ocurre entre adultos. Tanto quien acude a capacitarse, como quien facilita el proceso, participan en una experiencia vital en que ambos se fortalecen. Este concepto debe ser explícito y vivido con autenticidad durante la capacitación, pues algunos/as trabajadores/as que esperan encontrarse con esquemas que reproduzcan su etapa escolar (pasiva, carente de diálogo y participación) pueden cohibirse al saber que en la capacitación deben ser proactivos.
4. La empresa vista como un sistema está inserta en uno socio-técnico, donde la teoría de la organización y la práctica administrativa evolucionan continuamente. A pesar de que la investigación científica y la conceptualización a veces han producido teorías divergentes, este enfoque genera la posibilidad de que las teorías de administración y gestión converjan.

La capacitación de adultos, para activar algunas competencias y desarrollar otras nuevas, debe recurrir a normas de competencias, experiencias, instancias y recursos que produzcan aprendizajes significativos, autónomos y desafiantes que conduzcan a prácticas laborales de creciente calidad y, a su vez, dispongan positivamente a la persona a una actitud futura de aprendizaje permanente. En resumen ya no es posible realizar acciones de capacitación con el enfoque tradicional: “relatando contenidos”.

La Conferencia Internacional del Trabajo (Ginebra, 2004) sobre la base del Diálogo Social, recomienda “formular, aplicar y revisar políticas de desarrollo de recursos humanos compatibles con las políticas adoptadas en los ámbitos económico, fiscal, social, lo que implica realizar actividades de aprendizaje permanente a lo largo de la vida con el fin de desarrollar competencias y calificaciones”.

En este contexto, se reafirma la necesidad urgente de cambio por parte de las empresas que compran servicios de capacitación, de los organismos que ejecutan las acciones y de las instituciones que les fiscalizan o supervisan.

7.2 Contexto

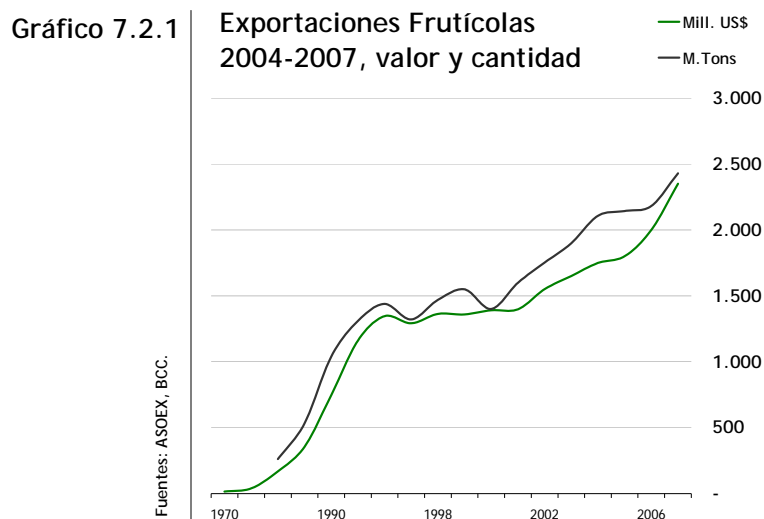
La Asociación de Exportadores de Chile (en adelante ASOEX), en un programa conjunto con Chile Califica, SENCE y Fundación Chile, ha levantado perfiles ocupacionales, específicos para el subsector frutícola y transversales para el sector agroindustrial. A la fecha, se ha evaluado a un total de 5.866 trabajadores y trabajadoras de huerto y packing, de los cuales 683 son “aún no competentes”, los que representan 11,7 % razón: “insuficiencia para cumplir los criterios de desempeño”.

Sector frutícola

El sector frutícola chileno, está compuesto por más de 7.800 productores (sobre 5 hectáreas), da empleo a más de 250 mil trabajadores al año, está compuesto por 518 compañías exportadoras que se conectan con más de 1.300 importadores en el mundo, cuanta con 250.000 hectáreas plantadas, el 65% de la producción total es exportada y ésta llega a más de 100 países en el mundo reciben fruta chilena directamente.

Pero en los últimos 4 años, el sector ha debido enfrentar un dólar débil, menores ingresos, costos que se incrementan año tras año, sin el consecuente aumento de la productividad, salarios, energía, fletes, insumos, etc.

Además ha debido asumir el incremento de las exigencias internacionales: BPA ISO. Certificar el cumplimiento en uso de agroquímicos, condiciones laborales, medio ambiente, calidad, etc., mayor concentración del poder de compra, nuevas barreras a la competencia externa (emisiones de carbono, longitud del viaje, etc.), nuevos mercados y clientes más sofisticados, necesidad de reencantar a los trabajadores con la agricultura e ir en busca de mayor productividad y competitividad: maquinarias, variedades, cadena operativa y personas.



A continuación se detallan los perfiles de competencias necesitadas en el sub-sector frutícola, tanto en instancias transversales, como en actividades de huerto y packing.

Tabla 7.2.1

Instancia	Perfiles necesitados
Transversales	Operador de grúa horquilla. Recepcionista. Operador de bodega. Supervisor. Encargado cámara frigorífica. Encargado sala de refrigeración. Paletizador. Operador de armado y distribución de envases. Electromecánico.

Tabla 7.2.1

Instancia	Perfiles necesarios
Huerto	Transportista. Operario de manejo de frutales. Jefe de Cuadrilla. Tractorista. Operador de riego tecnificado. Encargado de BPA. Operario aplicador de agroquímicos en huerto.
Packing	Operador de ingreso y acondicionado de fruta. Abocador. Programador de línea de packing. Supervisor de línea de proceso. Embalador de fruta de exportación. Tarjador de packing. Operador de fumigación y gasificación de fruta.

Fuente: ASOEX

7.3 Capacitación utilizando los perfiles ocupacionales

En la dinámica de las empresas, la relación entre formación y productividad adquiere un significado específico que va más allá del cumplimiento de la descripción técnica de los procesos y procedimientos establecidos (Mertens, 2002). En nuestra industria de la fruta, frente a la escasez de mano de obra temporal no sólo se requieren equipos técnicos competentes y de tecnología de punta para aumentar la productividad, sino también de nuevas formas de organizar el trabajo, capacitar y desarrollar las competencias de las personas que realizan estas tareas.

Hoy en día, el trabajo humano no incluye sólo la capacidad física de la persona, sino también su potencial, inteligencia, aprendizajes y experiencias previas, habilidades, creatividad, sus capacidades de adaptación a los cambios, de innovación y de aprendizaje continuo a lo largo de toda su vida productiva. Todos los aportes son valiosos y se parte de la base que todos sabemos “algo”.

El término competencia empleado en el ámbito de la formación y capacitación está referido a las capacidades que el/la trabajador/a debe desarrollar para un desempeño competente en una situación real de trabajo, es decir, para que aplique distintos tipos de conocimientos en el desarrollo de sus funciones. No basta con el dominio de las competencias técnicas, sino que también de las de tipo actitudinal y las llamadas competencias generales o transversales. De esta forma se logra el aprendizaje significativo.

El aprendizaje significativo tiene que convertirse en el principio clave para la transformación social y económica, camino real para alcanzar la mejora de los procesos, del ambiente laboral y de la concepción del futuro. Para lograrlo, quien facilita el aprendizaje debe tener en consideración tres aspectos claves:

- Significado lógico del material: para lograr el desarrollo de las competencias, la herramienta de capacitación debe estar organizada con un significado lógico, flexible y amigable.
- Valorar los conocimientos y experiencias previas de los/las participantes relacionándolos con los nuevos aprendizajes, motivando la comprensión de los mismos.
- Generar un ambiente que facilite una actitud favorable de los/las participantes, ya que el aprendizaje no puede darse si ellos/as no quieren.

OTIC AGROCAP junto con el Organismo Técnico de Capacitación Interfases y con el patrocinio de ASOEX, en una experiencia exploratoria, identifican la necesidad de realizar la traducción formativa desde perfiles ocupacionales disponibles a Guías de Autoformación y Evaluación de Competencias, GAEC.

¿Por qué aplicar las Guías de Autoformación y Evaluación de Competencias, GAEC?

Uno de los recursos particularmente útiles para lograr el aprendizaje de competencias sólidas y estrategias cognitivas autónomas, es la Guía de Aprendizaje (Schiefelbein y Castillo, 1993; Programa UDP, 2005). Por

su parte, L. Mertens (2006) enriquece el concepto y lo llama Guía de Auto-formación y Evaluación de Competencias, la cual “orienta y facilita el aprendizaje de las personas y de la organización en función de lograr mejoras en la forma de trabajar y de estructurar los procesos, reflejados en resultados concretos”. Simultáneamente, se orienta a la mejora de las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, la relación entre funciones en la organización, las labores hogareñas y el cuidado de la salud personal, entre otros. “Es un enfoque integral de competencia que toma en cuenta los aspectos críticos que inciden en el logro de los objetivos de la organización y el desarrollo del personal” (íbidem).



Estructura del Proyecto

Figura 7.1



El desafío final es promover el cambio hacia un aprendizaje organizacional (Peter Senge, 1992) y quizás el autor más conocido en el área define una “organización que aprende” como aquella que expande continuamente su capacidad para construir futuro. Es la integración de talentos y funciones en una totalidad productiva.

Por otra parte, tanto Argyris y Schon (1978), como McGill, Slocum y Lei (1992), señalan que el énfasis del aprendizaje está en el cambio. No hay aprendizaje sin cambio. A diferencia de los programas de capacitación tradicional, donde el énfasis está en

enseñar y en cómo enseñar, el acento ahora está en para qué sirve lo enseñado, lo que es más importante, si se presentó el aprendizaje como resultado de la enseñanza. La pregunta a responder es: ¿qué cambió tras la capacitación? ¿Qué resultados evidencian el aprendizaje?

La capacitación sólo se valida si los aprendizajes esperados verdaderamente ocurren. Por ello, la planificación no debe equivocarse al definir ¿quién, qué, para qué, cómo, cuánto y dónde aprende la persona?

El modelo de capacitación por competencias utilizando las GAEC responde estas interrogantes y las verifica en instancias de autoevaluación, co-evaluación y evaluación pro-consensuales de producto y desempeño posterior en el ámbito laboral.

En síntesis, se aprende no sólo para satisfacer exigencias de la capacitación, sino que fundamentalmente para optimizar el desempeño laboral, el ambiente laboral y el desarrollo personal. Esta herramienta conlleva cambios relacionados con:

Cambio cultural

Una experiencia educativa con la GAEC estimula la participación y fortalece las competencias técnicas y conductuales. Conduce a un cambio de tipo cultural cada vez más sólido, permanente y profundo. Es sistemático y abre espacios efectivos de participación y comunicación entre los distintos niveles de la empresa (colaboradores y jefes).

Productividad como sinónimo de medición

Con la GAEC “medir la productividad” estimula el aprendizaje que conduce a “mejorar la productividad”. Esto implica una autoevaluación / evaluación real y sistemática del desarrollo de competencias de tipo individual y colectivas, por cuanto el aprendizaje trasciende a la ejecución de tareas técnicas, adaptándose a las demandas del entorno para lograr desempeños ligados a los objetivos estratégicos de la empresa. Según L. Mertens, “...debe necesariamente adaptarse a las

exigencias de flexibilidad de un sistema, es el punto en la cadena de aprendizaje donde la medición es lo más evidente”. La GAEC apunta a la AUTOGESTIÓN laboral de personas y equipos de trabajo.

Capacitación

La capacitación utilizando la GAEC ha demostrado ser una metodología efectiva de aprendizaje, una herramienta que “hace sentido” a los/as trabajadores/as. Es flexible y significativa para la vida laboral y personal. En formato “amigable”, genera identidad y su operación está centrada en la persona que participa en la actividad de capacitación y que responde a la realidad de una empresa determinada. Metodología no tradicional de capacitación –en el diseño de sus contenidos, elaboración y aplicación de la misma–, que incluye a todo el personal como sujeto de cambio y aprendizaje organizacional. Es “un traje a la medida”.

Estructura formativa

Su diseño parte de la realidad productiva, de la experiencia, de las buenas prácticas que desarrollan los/las trabajadores/as en competencias técnicas –que generalmente no se conocen ni valoran– competencias conductuales (alineadas con los valores y la misión de la empresa). Las competencias que dan cuenta de un determinado perfil, las de tipo general o transversales invitan a transitar desde una cultura del paternalismo (“que todo lo resuelva el empleador”) a otra de autogestión y autocuidado (trabajo responsable en personas adultas), con una perspectiva de género en la búsqueda de generar espacios de participación en igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

7.4 La nueva mirada empresarial

Responsabilidad Social Empresarial: entendida como el conjunto de compromisos de diverso orden, económico, social y medioambiental adoptados por las empresas, las organizaciones e instituciones públicas y privadas, y que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez, al progreso

social y económico, tanto individual como colectivo, y de vida comunitaria.

En este contexto queremos contribuir al desarrollo humano sostenible. Nos hacemos parte del compromiso y la confianza que la empresa debe a sus empleados y a las familias de éstos, a la comunidad local, a la sociedad en general, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de sus colaboradores y, en el fondo, de todos.



¿Qué implica la RSE para las empresas?

Implica entregar parámetros claros para la implementación y promoción de prácticas sociales y ambientales responsables dentro y fuera de la empresa. Para contribuir al desarrollo humano sostenible, al utilizar las Guías de Autoformación y Evaluación de Competencias se promueven prácticas sociales efectivas, mejorando la productividad y calidad.

Establecer procedimientos de participación, comunicación e información real entre los distintos equipos que integran la empresa y entre estos grupos y la comunidad. Con la aplicación de las Guías, se generan espacios de participación y comunicación reales, entre distintos estamentos de la empresa que contribuyen a mejorar el ambiente laboral, se genera identidad y compromiso con los objetivos.

Promover informes públicos transparentes y alianzas entre la empresa privada, la sociedad civil y el Estado. Dar respuesta oportuna y transparente a las propuestas de mejora surgidas en la capacitación. Y utilizar la Red Social para dar respuesta a mejoras, necesidades y oportunidades de desarrollo de los colaboradores y/o comunidad, identificadas en la capacitación utilizando las guías.

Tal como se ha señalado, la GAEC, como herramienta metodológica, representa un cambio cultural pues considera al aprendizaje como un proceso continuo de reflexión que genera cambios expresados en “propuestas de mejora”, involucrando a la empresa, procesos y conductas de trabajadores, de supervisores y jefaturas. Demanda de un nuevo perfil de supervisor y jefe (mandos medios) como “formadores” que deberán comunicarse efectivamente, escuchar, promover la reflexión y dejar de ser una persona que “da órdenes”... que generalmente pocos cumplen.

El desafío para la empresa es, entonces, formar mandos medios que otorguen importancia y prioridad a los procesos complementarios de orden social. El aprendizaje será a nivel de la organización, modificando su actual sistema de capacitación. La visión de “capacitación como gasto” da paso a “la capacitación como inversión en el desarrollo de las personas y, por lo tanto, de la empresa”.

Cambio para las personas: desarrollo responsable y continuo a nivel personal, laboral y social. En general los/as temporeros/as tienen la convicción que saben hacer su trabajo. Se cuestionan ¿por qué esta capacitación? Sin embargo, cuando constatan que esta metodología es diferente e identifican que los aprendizajes son útiles para su vida personal y laboral, la reacción generalizada es de alto compromiso, participación, interés y entusiasmo, elementos claves para desarrollar competencias de tipo conductual, técnico y general.

Por ende, el desafío es desaprender formas de trabajo, estilos de comunicación, de relacionarse, de recibir órdenes, de esperar que los problemas los resuelva el jefe,

etc., para lograr aprendizajes significativos desarrollando competencias a partir de estímulos similares o iguales a los que viven en su realidad laboral. Éstos se reflejan en las Guías.

Independiente de la calidad contractual del capacitado, la capacitación con la GAEC es una oportunidad para generar un soporte permanente de mejora de la eficiencia, calidad, relaciones laborales, del cumplimiento de normas de higiene y seguridad, comunicación, sólo por nombrar los principales. Particularmente para la industria de la fruta, es una instancia real y efectiva para generar compromiso y fidelidad de la mano de obra.

7.5 El proceso de aprendizaje y las GAEC

El proceso de aprendizaje se construye en interacción con los demás y se desarrolla en forma diferente en cada persona, por ello las GAEC dan respuesta efectiva a las necesidades y expectativas de las personas. La capacitación con la GAEC considera al trabajador como un ser integral, como un ser humano en su totalidad y no sólo desde su rol o posición de “fuerza de trabajo” o “mano de obra”.

7.6 Estructura de las GAEC

La primera página permite incorporar los datos de a quién pertenece el libro, lo que refuerza su uso personal. Luego, el índice. Véase a continuación un ejemplo del índice de una GAEC de packing (observe los contenidos de las páginas 6 a 14 y las tres partes en las que se divide la GAEC).



Primera Página

Índice	
Prólogo	5
Presentación	6
Vocabulario	8
La capacitación y nuestra guía	9
Nuestra empresa en Chile	10
Nuestra empresa en el mundo	12
El camino hasta nuestro cliente	12
Qué significan los iconos de esta Guía	14
Autoevaluación (Parte I)	
Competencias conductuales del trabajador/a de packing	21
Competencias técnicas del trabajador/a de packing	43
Competencias generales del trabajador/a de packing	59
Explicación (Parte II)	
Competencias conductuales del trabajador/a de packing	73
Competencias técnicas del trabajador/a de packing	95
Competencias generales del trabajador/a de packing	111
Diagramas	122
Nuestro Reglamento Interno	126
Evaluación (Parte III)	127
Bibliografía	138

Figura 7.6.1



Reseña de competencias.

La GAEC integra un conjunto de competencias y estándares de calidad que corresponden a los perfiles ocupacionales de cosecha y packing de fruta fresca, levantados para el sector y validados en cada empresa. Las capacidades identificadas para desarrollar en los/as temporeros/as fueron:

Competencias Técnicas: Desarrollar habilidades y destrezas en:

- Cosechar la uva.
- Limpiar la uva.
- Llenar la caja cosechera.
- Seleccionar o segregar la fruta.
- Embalar la fruta.
- Respetar y cumplir normas de higiene y seguridad.

Competencias Conductuales: Desarrollar actitudes en:

- Orientación a los objetivos y al cliente.
- Comunicarse efectivamente.
- Gestionarse a sí mismo/a.
- Trabajar en equipo.
- Otras definidas según la empresa.

Competencias Generales: Desarrollar prácticas de responsabilidad social.

- Autocuidado: cuidar la salud en la vida cotidiana.
- Generar igualdad entre hombres y mujeres.
- Responsabilidad Social.

Resultados de la aplicación del SCID (Desarrollo Sistemático de un Currículo Instruccional).

La GAEC contiene los “errores típicos” que se cometen en los trabajos. El instrumento SCID es el que levanta esta información y se aplica a un grupo de trabajadores mejor evaluados y a los supervisores del área en cuestión. Con la información que recoge el SCID se elaboran las preguntas y se sacan las fotografías que reflejen los puntos críticos.

Las 3 Partes de la GAEC.

Para facilitar y hacer efectivo el proceso de aprendizaje se capacita a Supervisores/as de la empresa en la aplicación de las GAEC. Éstos pasan a denominarse en este trabajo “**Formadores Líderes**”. Conjuntamente con los/las Tutores/as del OTEC Interfases, aplican las Guías en 2 de sus 3 partes: **Autoevaluación** y **Explicación**, por cuanto la **Evaluación –Parte 3–** se realiza en contexto de trabajo.

En la Parte 1, **Autoevaluación**, cada persona responde de una vez y sin presiones, lo que sabe–recuerda–piensa–cree–propone. Ayuda a reducir la resistencia y el miedo a la posterior evaluación del desempeño en contexto laboral real. El que esta instancia no esté asociada a una nota ni sea determinante para la continuidad del curso, permite construir el compromiso del aprendizaje.

En la parte 2, **Explicación**, se encuentran las respuestas de la parte 1. Acá, se motiva la reflexión personal y grupal, y que se hacen propuestas de mejora para las acciones

vinculadas a las competencias trabajadas, se comparten buenas prácticas y se genera un espacio de confianza, actitud de compromiso y responsabilidad frente a las acciones planteadas.

La **explicación** de los contenidos de la guía es acompañada de actividades de aprendizaje previamente diseñadas y validadas para activar el desarrollo de las capacidades de las competencias conductuales y generales¹¹. Las competencias técnicas se trabajan en ambiente de simulación del contexto laboral, utilizando materiales, herramientas y equipos requeridos para cada proceso.

En la parte 3, **Evaluación**, están las preguntas de aplicación práctica para ser aplicadas por el/la Formador/a Líder de la empresa (supervisor o jefe capacitado para esta labor), durante el trabajo. La persona se autoevalúa y el/la Formador/a Líder también la evalúa, llegando a un resultado consensuado del nivel de desarrollo de la competencia evaluada, la que a su vez da cuenta del aprendizaje logrado durante la capacitación y la autoformación.

A modo de ejemplo, se muestran actividades de diferentes tipos de competencias: conductual, técnica y general. Asimismo, se incluye información complementaria de interés para trabajadores/as y empresa y un ejemplo de actividad que da cuenta de errores típicos y consecuencias.

¹¹ Las actividades de aprendizaje son elaboradas y diseñadas también como un “traje a la medida”, considerando las características socio-culturales de la población capacitada.



Competencia conductual 5
Gestión de sí mismo/a

5. De las siguientes acciones, ¿Cuáles son de su responsabilidad? ¿Cuáles son de la empresa? Marque con un tic (✓).

ACCIONES	De mi responsabilidad	De responsabilidad de la empresa
Cuidar el material de trabajo.		
Mantener los baños limpios.		
Avisar si no va a ir a trabajar.		
Administrar el personal.		
Comprar más cajas cosecheras.		
Tener buenas relaciones con los demás.		
Avisar cuando surge un problema en el trabajo.		
Administrar el presupuesto familiar.		



• ¿Qué significa para usted el concepto "responsabilidad compartida o colectiva"?

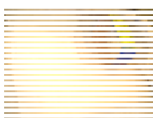
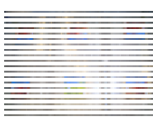
2

Figura 7.6.2



Competencia técnica 2
Embalar la uva

8. Una las fotografías con la alternativa **correcta** del listado.



- El cintillo debe ser rojo.
- Los potes están mal puestos.
- Falta poner papel boton.
- Falta la etiqueta.
- Falta poner doble papel.
- Las etiquetas están mezcladas.

PROPUESTAS DE MEJORA

• ¿Cómo mejoraría el trabajo de embalaje?

3

Figura 7.3





Competencia general 2
Generar igualdad entre hombres y mujeres

PROPUESTAS DE MEJORA

3. ¿Cree usted que se podría hacer **mejoras** al trabajo que realiza, independientemente si lo hace un hombre o una mujer?

Sí ____ No ____

• ¿Cuáles?

4. ¿A cuál jefe/a se **respet**a más?

Hombre ____ Mujer ____

A ambos de igual forma ____

• ¿Por qué?



4

Figura 7.3



Información Complementaria

OIT y la RSE

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Los seres humanos sabemos que nuestras acciones tienen consecuencias. Como sabemos que nuestras acciones tienen consecuencias, somos "responsables" de lo que hacemos (o no hacemos) y decimos (o no decimos).

Al igual que las personas, los gobiernos y a las empresas son responsables de las acciones que cometen.

¿Qué es la RSE?

No hay una definición única de RSE, sólo hay acuerdos entre los diferentes actores que forman parte de ella: sociedad civil – gobiernos – empresas. Veamos cuáles son estos acuerdos:

- Implica el **compromiso -voluntario-** de una empresa de ocuparse de su **papel en la sociedad** como productora, empleadora, vendedora, cliente y miembro de la ciudadanía, de manera responsable y sostenible en el tiempo.
- Son las acciones de las empresas que van más allá del cumplimiento de la ley. Se refiere a **reconocer la responsabilidad de una empresa hacia todos los grupos a los que influyen sus acciones.**
- A través de la RSE las empresas **alcanzan un equilibrio** entre las **cuestiones económicas, medioambientales y sociales.**



1

Figura 7.4

7.7 Síntesis

Las Guías de Autoformación y Evaluación de Competencias innovan en la capacitación, en el rol y posición del relator y de los capacitados, en los conceptos y asociación de contenidos/metodología, en el compromiso y en el desarrollo integral de los participantes. El diseño y planificación desde un escritorio han quedado definitivamente atrás.

Existe el riesgo de reincidir en el esquema tradicional de “enseñar” y esperar que los participantes “aprendan” o, tomar el camino más fácil de abandonar esta herramienta por los múltiples factores que puedan incidir en su elaboración, aplicación y evaluación.

No se debe descuidar la motivación permanente, el respeto a las experiencias y expectativas de trabajadores/as y empresa, ni la permanente comprobación de que lo aprendido mejora el desempeño y ambiente laboral, la plenitud personal y la productividad con calidad.

En este contexto, Interfases y OTIC AGROCAP concluyen que:

1. Existe la necesidad de realizar un proceso de expansión del uso de las GAEC, mediante una formación estructurada hacia los OTEC y ejecutivos del SENCE responsables de autorizar código de cursos.
2. Se debe determinar y aplicar un sistema de motivación y capacitación a las empresas para que formen a encargados de apoyar la implementación de esta metodología y mantenerla en el tiempo, utilizando cápsulas de aprendizaje en situaciones puntuales que requieran atender a lo inmediato y no deban recurrir o depender de un OTEC para ello.
3. La elaboración y aplicación de las GAEC conlleva múltiples condicionantes y, a pesar de las dificultades de financiamiento para implementar esta herramienta, no cabe duda de que es una oportunidad para cambiar la forma de capacitar, de situar a las personas en el centro de aprendizaje y crear un entorno adecuado para la formación de redes de aprendizaje organizacional en pos del desarrollo de competencias que contribuyen a mejorar la productividad de la empresa en el nuevo marco económico mundial.
4. En la capacitación por competencias no basta utilizar estándares ocupacionales disponibles, también es necesario

validarlos en cada empresa, incorporarles las competencias conductuales o corporativas que la empresa cliente determine y, por sobre todo, considerar la cultura organizacional, las características socio-económicas y cultural del grupo objetivo.

5. La evaluación de las capacitaciones, cuando las hay, se limitan a temas como cumplimiento de expectativas del cliente y participantes, percepción de cumplimiento de objetivos, claridad de las presentaciones, adecuación de la metodología o logística etc., o bien, en medir conocimientos. Con la GAEC se busca que la capacitación sea aplicable/medible en el trabajo, en contexto real y de manera permanente, proponiéndose planes de acción para generar cambios adaptativos o generativos del entorno laboral, en síntesis que haya un mejoramiento continuo.
6. El compromiso por construir y hacer la mejor empresa pasa a ser de tipo colectivo, pues el cambio debe ser promovido desde la alta gerencia con acciones y comportamientos que se conviertan en modelo para todos. Al interior de la empresa se deben formar a los mandos medios para guiar los aprendizajes, administrar el cambio de las personas que han participado en la capacitación utilizando las GAEC y, finalmente, aplicar la evaluación de los aprendizajes en contexto laboral. La alta gerencia debiera disponer la participación de un verificador interno de aprendizajes, utilizando el diálogo como estrategia permanente de aprendizaje.
7. La GAEC puede ser una herramienta eficaz para focalizar la inversión social que el gobierno realiza a través de distintos instrumentos que benefician a personas de baja calificación laboral.
8. La Capacitación por Competencias con las GAEC ha demostrado su pertinencia para la construcción de aprendizajes significativos. Quien se capacita con la GAEC, se dignifica, se valoriza como persona ante sí y ante otras personas.
9. La capacitación con la GAEC promueve la equidad de género, el Diálogo Social y la participación y el compromiso social responsable, al reflexionar sobre determinados temas haciendo propuestas de mejora que pasan al nivel gerencial.
10. Las “propuestas de mejora” que realizan los propios actores, se traducen en un proceso de mejora continua para la empresa de su productividad, calidad y ambiente laboral, donde los y las trabajadores toman el rol de verdaderos asesores o consultores laborales.
11. La capacitación con la GAEC promueve y desarrolla la autoformación permanente, adulta y responsable, donde el mismo trabajador y trabajadora asume el rol de “aprendiz y maestro” según corresponda.

12. La GAEC es más que capacitación (*"Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo"*, RAE), es también formación de personas (*"Modo de proceder en algo, disposición física o moral para realizar una determinada actividad"*, RAE) por lo que es un aporte real no solo al desarrollo empresarial, si no también del país.
13. La capacitación con la GAEC crea un ambiente, un espacio de interrelación entre la empresa y su colectivo de trabajadores, entre jefes y trabajadores y entre trabajadores, lo que permite cambiar desde el inicio la cultura organizacional del trabajo y desarrollar las competencias conductuales necesarias para la implementación del nuevo paradigma de aprendizaje y de relaciones laborales.

8. SIMAPRO: Un sistema de gestión para la nueva empresa

Considerando el contexto nacional del sector frutícola exportador, más los avances que en materia de levantamiento de competencias había realizado la ASOEX para algunos trabajos del sector, el OTIC AGROCAP y el OTEC Interfases Capacitación Ltda., elaboran el proyecto Desarrollo y Transferencia de una Metodología en la Formación de Competencias Laborales para Mejorar la Productividad y Calidad en las etapas de Cosecha y Embalaje de Fruta Fresca de Exportación, a través del cual se implementó la metodología que promueve la Organización Internacional del Trabajo (OIT): Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO) con su respectiva capacitación previa con las Guías de Autoevaluación y Evaluación por Competencias (GAEC). Este proceso, estuvo bajo la supervisión y apoyo metodológico del Consultor Internacional Señor Leonard Mertens y fue patrocinado por la Oficina Subregional de la OIT para el Cono Sur de América Latina y la ASOEX.

8.1 El Cambio en la cultura del trabajo

La cultura de trabajo dice relación con la manera cómo los trabajadores actúan y comprende la realidad laboral y el papel que juegan en ésta. Por otra parte, la empresa visualiza el papel del personal en su estrategia y dicha visión está determinada por la cultura del trabajo existente, es decir, por los valores, creencias, costumbres, estructuras cognitivas y estrategias explicitadas que recrean un conjunto de significados compartidos entre el personal y que permiten la “construcción social de la realidad” en la empresa. Además, está determinada, por la estrategia que ésta pretende seguir. Así, estrategia empresarial y cultura del trabajo son categorías que se constituyen en su interrelación.

Por otro lado, en la organización, la cultura del trabajo y la comunicación no pueden verse como dos fenómenos separados, sino indisolublemente unidos. Esto significa

que querer modificar la cultura del trabajo implica cambiar las formas y contenidos de la comunicación, la que debe estar orientada al saber escuchar y al compromiso mutuo, ejes fundamentales del SIMAPRO.

Variar la actuación del personal y de la gestión de la empresa hacia un comportamiento proactivo, comprometido, responsable y dispuesto al diálogo, sintetiza lo que se busca como cambio de la cultura de trabajo, el que no se producirá si la gerencia/administración y los mandos medios no transforman su percepción del personal y, en sentido inverso, si el personal operario no se compromete con los objetivos de la empresa. Esta es la base de la construcción de una organización con un elevado grado de confianza mutua.

Una gestión de cambio de la cultura del trabajo que rompe con la trayectoria presente implica identificar y contrarrestar las áreas de resistencia, tarea importante en un modelo de aprendizaje incluyente. Aquí, lo difícil es llegar a un cambio perdurable en el comportamiento, donde no basta el convencimiento por conocimiento. De no haber un cambio de actitudes y valores, difícilmente se conseguirá una conducta real y permanente a largo plazo.

Lo anterior, con el fin de poder responder a las nuevas necesidades del mercado, innovaciones tecnológicas y de organización, significa intentar cambiar los valores “incrustados” en una consistente y compleja red de creencias y tradiciones que tienden a mantener el *statu quo* en una empresa. Este no es un proceso rápido ni lineal, ya que enfrenta diferentes niveles y tipos de resistencias.

Existen comportamientos y pensamientos estereotipados que resumen los aspectos más importantes de la cultura del trabajo de “antes”, caracterizada por pensar, por ejemplo, que la formación de los trabajadores es tiempo perdido. Para ésta, el involucrar al personal en la gestión diaria del trabajo, escuchando sus opiniones, equivaldría a perder autoridad y crear precedentes o expectativas que podrían causar gastos para la empresa.

Por otro lado, el convertir a la cultura del trabajo en un apoyo para responder exitosamente a los desafíos actuales del mercado sería la imagen general de lo que se visualiza como el “después” del cambio, cuyos componentes tendrán que construirse a partir de las estrategias y realidades cambiantes. Por lo pronto, se plantean formas de involucramiento activo del personal en funciones de gestión diaria, con el compromiso de contribuir a mejoras y con el apoyo y soporte de la empresa. El primer paso es que el trabajador sea escuchado por la gerencia/administración y, a su vez, que el trabajador escuche los planteamientos de la dirección y los mandos medios. A partir de ahí, se pueden construir y administrar los compromisos mutuos, como soporte del aprendizaje en dirección de la mejora continua.

Lograr este “después” en la cultura del trabajo es la gran propuesta y meta del SIMAPRO, que pretende mejorar la productividad y las condiciones del trabajo.

8.2 Modificación del comportamiento y mayor productividad

El SIMAPRO es un sistema de aprendizaje integral, flexible, permanente e incluyente en las organizaciones, focalizado en lograr los objetivos del área y de la empresa en su conjunto, los cuales son acordados entre todos los involucrados. Veamos ahora una a una las características que lo definen:

- Integral, porque se analizan y proponen mejoras no sólo sobre los procesos productivos, sino también sobre las condiciones de trabajo, la gestión de seguridad y salud en el trabajo, y las conductas de las personas (como por ejemplo, limpieza, orden, ausentismo, etc.). Los respectivos indicadores se normalizan bajo un solo estándar, que es la efectividad. Se parte de un análisis del conjunto del proceso de trabajo, sumando propósitos de eficiencia y calidad con objetivos sociales. Permite vincular la productividad de las organizaciones con una revisión sistemática de las competencias laborales de su personal, el que participa activamente en la identificación y superación de obstáculos en los procesos productivos.
- Flexible, porque puede adaptarse a cualquier organización que cuente con objetivos, o determine nuevos propósitos o metas. Ello lo convierte en un instrumento que facilita, desde la

perspectiva humana, los constantes cambios en las organizaciones, haciendo al personal partícipe de éstos.

- Permanente, porque el involucramiento y la mejora continua nunca terminan. A la vez, porque se organiza por ciclos, de manera que se puede evaluar el proceso e innovarlo cuando sea necesario.
- Incluyente, porque hace participar a todo el personal, desde quienes ocupan los puestos de menor jerarquía hasta el gerente general. Parte de la convicción que los detalles son esenciales en un sistema de mejoramiento de la productividad y que los trabajadores deben participar de este mejoramiento haciendo propuestas a la administración de la empresa. También se definen y comparten criterios de evaluación de desempeño, los que conforman la base de un sistema de reconocimientos e incentivos por productividad a los trabajadores, desde el gerente hasta el operario que ejecuta una tarea o función específica.

Por tanto, el SIMAPRO tiene el propósito de mejorar la eficiencia, la calidad y las condiciones de trabajo en las organizaciones a través del involucramiento y compromiso de los trabajadores, mandos medios y la gerencia. Como herramienta de gestión del desempeño grupal, está focalizado en los objetivos estratégicos de la empresa y se apoya en el desarrollo de las competencias colectivas.

La metodología tiene la ventaja de que funciona para cualquier tipo de organización o empresa y para todos los niveles: es aplicable en organizaciones grandes, medianas y pequeñas, y, de igual forma, en áreas de producción, administrativas y de gerencia. También, posibilita y crea instancias para el aprendizaje organizacional, al permitir que confluyan y se compartan conocimientos teóricos con prácticos y técnicos con saberes sociales: que “dialogue” la experiencia de las personas con la teoría conceptual.

En resumen, el SIMAPRO se caracteriza por convertir la gestión de recursos humanos de una organización en una función estratégica para ésta al movilizar las capacidades de todo su personal para contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas que se acuerdan. Además, retroalimenta a la gerencia sobre situaciones disfuncionales en sus distintas áreas, planteando compromisos grupales de solución, creando espacios para que todo trabajador pueda proponer mejoras en una situación de diálogo y comunicación de arriba hacia abajo y viceversa.

8.3 Medir el desempeño individual y colectivo

Para que las personas mejoren su sistema de trabajo en función de los objetivos de la organización, optimizando el uso de su tiempo y esfuerzo, debe haber necesariamente una metodología de gestión que las ayude, oriente y motive en este proceso. Esta función la cumple el SIMAPRO, que se fundamenta al medir la productividad y retornar constantemente esta información hacia el grupo de trabajo (retroalimentación continua) de modo de ir generando cambios positivos en el comportamiento del personal.

La productividad es una relación entre insumo y producto. En el caso del personal, el insumo es la energía humana y la productividad será mayor de acuerdo a la inteligencia, conocimiento, habilidad y actitud con que se aplica dicha energía, todo lo cual se traduce en desempeño. Es importante precisar que producir más empleando más energía humana no da como resultado una mayor productividad, sino una mayor intensidad del trabajo. Lo que se busca con el SIMAPRO es direccionar y procesar la energía humana de tal modo que se mejoren los resultados del trabajo, expresados éstos en términos de objetivos logrados.

Para que el SIMAPRO tenga un impacto sostenido en el aprendizaje y la motivación del personal deben cumplirse varios aspectos metodológicos:

- Circunscribirse a los aspectos de la productividad organizacional que las personas pueden controlar. Este es un punto fundamental, porque permite que en la retroalimentación de los resultados de la medición, se puedan generar compromisos de cambio en la actuación de los trabajadores.
- Medir los diferentes objetivos en función del desempeño de las personas. Existe la tendencia generalizada de focalizar la energía en lo que se mide, poniendo menos atención a las tareas que no se miden pero que, también, son importantes. Por eso, los indicadores de medición tienen que cubrir las principales funciones, no sólo los parámetros cuantitativos y cualitativos de la operación, sino también los de seguridad e higiene, por ejemplo.
- Posibilitar la construcción de un indicador principal o agregado que resuma el avance en el desempeño de los operarios considerando objetivos diversos y, a veces, contradictorios. Por

ejemplo, maximizar la cantidad y al mismo tiempo la calidad, no es un balance lineal: habrá un punto donde produciendo más se arriesga calidad. El “indicador resumen” se construye estandarizando las mediciones con un referente único: la efectividad, que indica qué tanto se está cumpliendo con los diferentes objetivos de la organización.

- Adecuar y cambiar los indicadores cuando sea necesario. Esto permite que el sistema se mantenga actualizado y pueda renovarse sin mayores dificultades hacia estrategia organizacional. Los ajustes en el modelo sirven, también, para mantener el interés y la motivación del personal.
- Apertura a la reflexión crítica y retroalimentación de las mediciones. Una condición para que haya un aprendizaje efectivo es el esfuerzo sistemático de interacción y reflexión crítica a partir de cuestionarse y ser cuestionado, tanto el personal operativo como los mandos medios; paso importante en el aprendizaje significativo.

¿Pero, cómo es la metodología, cómo se aplica todo lo anteriormente dicho?

En la práctica, funciona de la siguiente manera: luego de definidos los indicadores a medir en una labor determinada, el grupo de trabajadores previamente capacitado se junta semanalmente en lo que se denominan “reuniones de retroalimentación”. Es en estas reuniones, donde se revisan los resultados de las mediciones y se reflexiona sobre éstos (retroalimentación). A cada problema identificado que afecta la productividad, el desempeño personal o grupal, el ambiente laboral, la higiene y seguridad en el trabajo, le corresponde una propuesta de mejora de la cual queda una persona responsable de su aplicación, seguimiento y evaluación. En estas reuniones, se hacen también micro-cápsulas de capacitación para aquellos puntos circunstanciales que requieren atención inmediata. Este es el ciclo de mejora y aprendizaje continuo que se repite y es el motor que mueve al SIMAPRO.

8.4 La GAEC como herramienta de apoyo

Uno de los recursos particularmente útiles para el aprendizaje y desarrollo de competencias en las personas es la “Guía de Aprendizaje”, concepto que Leonard Mertens ha enriquecido al denominarla Guía de

Autoformación y Evaluación por Competencias (GAEC), la cual expresa, orienta y facilita el aprendizaje de las personas y de la organización en función de lograr mejoras en la forma de trabajar y de estructurar los procesos, reflejados en resultados concretos. Simultáneamente, se orienta a la mejora de las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, relación entre funciones en la organización, labores hogareñas y cuidado de la salud personal, entre otros.

Como instrumento curricular, incluye y facilita:

- Análisis crítico del contexto donde se va a aplicar
- Apreciación de lo emocional
- Aprender haciendo
- Exploración y valoración de los conocimientos previos
- Expresión
- Partir desde el sujeto
- Trabajo interactivo
- Vinculación con el entorno

La GAEC, pasa a ser una herramienta más de trabajo con la cual el personal logra desarrollar sus competencias, se compromete con la empresa y su equipo de trabajo, valoriza y le hace sentido la labor que realiza, se desarrolla como persona y pasa a tener un rol activo y protagónico dentro de la organización.

8.5 Primeras conclusiones del piloto SIMAPRO

La experiencia piloto se desarrolló en 4 empresas exportadoras: ACONEX Ltda. Copiapó, Del Monte Fresh Produce S.A., Agrícolas Cruz del Sur y Longovilo S.A. cubriendo instalaciones entre Copiapó y Curicó. A la fecha, se han capacitado más de 700 trabajadores en las labores de cosecha y packing de uva de mesa y packing de carozos y pomáceas. En 2 de las empresas, se ha aplicado el SIMAPRO además en los procesos de poda y trabajo en verde. Si bien es cierto la muestra aún es pequeña, los resultados indican que la herramienta metodológica, en su conjunto, es útil, pertinente y efectiva si se aplica con el

compromiso real y efectivo de todos los niveles de la empresa.

A continuación se presenta un conjunto de conclusiones acerca de esta experiencia piloto:

- Con la GAEC se estimuló el aprendizaje del personal en función de resultados esperados de productividad y condiciones laborales.
- La GAEC apuntó a la autogestión laboral de personas y equipos de trabajo, lo que quedó demostrado en dos fundos de esta experiencia piloto: La Candelaria y Los Maitenes. El primero redujo de 8 a 1 el número de supervisores en el packing y, el segundo, prescindió de ellos de modo de que los equipos de trabajo en el huerto se autogestionarán.
- La capacitación con la GAEC demostró ser una metodología efectiva de aprendizaje para adultos y su formato “amigable” produjo identidad, de hecho el 100% de los capacitados en periodo de cesantía regresaron a trabajar en la temporada.
- La elaboración de la GAEC fue “un traje a la medida” para cada organización. Ejemplo de esto fue que en una misma empresa se definieron competencias conductuales diferentes para sus instalaciones y, en otra, complementaron las actividades claves del proceso de cosecha de uva de mesa definidas en el perfil laboral, enriqueciéndolo y estableciendo el estándar requerido para depositar la uva en la caja cosechera antes del envío a packing.
- Con la GAEC la evaluación fue siempre considerada como el principio y fin del proceso formativo. Por ello, el texto se estructuró en tres partes: Autoevaluación, Explicación y Evaluación.
- La capacitación con la GAEC promovió la equidad de género entre los trabajadores de la empresa, el diálogo social, la participación y el compromiso social responsable, al reflexionar sobre determinados temas y realizar propuestas de mejora que pasaron al nivel gerencial.
- El SIMAPRO como metodología de gestión de personas demostró que es plenamente transferible a la empresa cuando la alta gerencia y la administración del fundo o planta la adopta comprometidamente para transformar la relación laboral y la organización del trabajo.
- El mejoramiento en el desempeño de los trabajadores permitió disminuir los reprocesos, las pérdidas por roturas de materiales, mejorar el uso de elementos y equipamiento de trabajo, etcétera, lo que se tradujo en una disminución de los costos en jornadas laborales. Una empresa que realizó sistemáticamente las mediciones en esta línea mostró una disminución del 30,6% en el total de las jornadas laborales

utilizadas durante la reciente temporada, en relación a la anterior.

- Las propuestas que realizaron los trabajadores generaron un proceso de mejora continua que fue en beneficio de la empresa, la productividad, calidad y ambiente laboral, pues ellos comenzaron a actuar como verdaderos asesores o consultores internos.
- La medición sistemática de indicadores y su análisis en las reuniones de retroalimentación, permitió adoptar decisiones oportunas a la administración y realizar propuestas de mejora atingentes y fundamentadas. Los resultados promedio de las mediciones para productividad y calidad para los grupos SIMAPRO alcanzaron un 28% sobre el promedio, en contraste con los grupos no SIMAPRO que solo fue del 1%.
- En relación al ambiente laboral (lista de cotejo que incluyó sólo variables cualitativas de supervisión, comunicación e higiene y seguridad) se evidencia una mejora continua. Asimismo, los resultados demuestran que se logra una práctica de autoevaluación grupal y de seguimiento de actitudes de manera permanente y real.
- Las reuniones de retroalimentación por su propia dinámica, promovieron la práctica del aprendizaje continuo, entregando, además, los insumos necesarios para la autogestión del aprendizaje y del autoaprendizaje. En el piloto se realizaron 37 reuniones de retroalimentación guiadas por tutores del OTEC y una cantidad similar de autodirigidas.
- El SIMAPRO, al desarrollar en colectivo las competencias técnicas y conductuales de manera continua, generó compromiso y fidelización del trabajador con la labor que le correspondió realizar, con su equipo de trabajo, con la instalación donde laboró y con la empresa en su conjunto. Así, las empresas piloto reportaron que la rotación del grupo SIMAPRO en esta temporada fue muy baja, de hecho, en dos de ellas fue de 0%.
- Aplicar la metodología significa implementar un sistema de trabajo. En esta área, el SIMAPRO apoyó y permitió desarrollar el curso de las buenas prácticas agrícolas identificadas para el sector y acciones de responsabilidad social empresarial.
- Al promover el autocuidado y la gestión personal responsable de manera permanente y en colectivo, el SIMAPRO bajó las tasas de accidentabilidad y el ausentismo laboral. Así, en una de las empresas piloto los accidentes disminuyeron 49% y los días perdidos en 35,5%.
- Con esta metodología de gestión una de las empresas piloto determinó que tuvo un retorno de la inversión del 182,6%, según análisis financiero ROI.

- Se requiere trabajar con una contraparte de la empresa, a objeto de asegurar el cumplimiento de las expectativas del cliente, recoger aspectos culturales, realizar la traducción formativa en actividades de aprendizaje (en un formato gráfico sencillo, pertinente y amigable) desde las normas de competencias como eje central y desde la información levantada en la propia organización. De esta forma, quienes diseñan y editan aseguran el desarrollo de las GAEC considerando las tres dimensiones: contenido, método y forma. Al vincular la GAEC y SIMAPRO se debe incluir en los aprendizajes la práctica de la reflexión, medición, retroalimentación y realización de propuestas de mejora.

8.6 Síntesis

Los resultados de esta experiencia piloto, aunque son incipientes, ya permiten advertir el impacto positivo de la implementación del SIMAPRO en la productividad, calidad del trabajo, reducción de accidentes y de riesgos de accidentes, ambiente laboral, condiciones laborales y sociales.

Por su parte, la capacitación con las GAECs, como herramienta de apoyo a la implementación del SIMAPRO, innovó en la manera en que se desarrolla la capacitación, en el rol y posición del mando medio, de los capacitados y los responsables de hacer la capacitación.

En definitiva, su implementación contribuyó a mejorar la competitividad económica y social de las empresas, cuestiones claves para enfrentar las aristas del mercado actual desde una nueva forma de hacer y ser organización.

9. Conclusiones y Recomendaciones

Varias razones explicarían el bajo rendimiento de los alumnos chilenos en pruebas internacionales, así como en el pobre nivel de competencias laborales para los cuales tanto la enseñanza primaria como la secundaria los preparan.

En concreto, los resultados de los alumnos chilenos en la prueba PISA 2006, revelan que a nivel latinoamericano están entre los mejores preparados de la región, en las tres áreas auscultadas: lenguaje, matemática y ciencias. Pero al comparar los resultados nacionales con los de los países miembros de la OCDE, aparecen brechas de retraso significativas en las tres áreas.

Lo anterior plantea como hipótesis que para que un país alcance un elevado nivel de ingreso, requiere que sus habitantes tengan altos niveles educativos. Lo que se confirma al observar a países que llevan una curva de crecimiento y desarrollo social ascendente, como Corea del Sur, Nueva Zelanda o Eslovenia.

Países de los que quizás Chile debiera tomar su ejemplo.

Para aquello, la mejor herramienta con que cuenta nuestro país es el SENCE.

Esta oficina creada en 1976 ha hecho un real aporte a la complementación de habilidades laborales de trabajadores que tiene pocas habilidades productivas generales.

Si bien lo anterior denota la preocupación del país por otorgar capacitación complementaria a la gran masa de trabajadores que integran la fuerza laboral, algunas de sus medidas se basan en las recomendaciones del Consejo para la Equidad, las cuales no estarían del todo acertadas.

En lo que se refiere a las medidas sugeridas para ser implementadas en las micro y pequeñas empresas, éstas parecería que están bien intencionadas, pero equivoca el rumbo al no considerar que no importa el tamaño de la empresa que hay que favorecer, ya que lo importante es

que se llegue a trabajadores de baja calificación, sean estos parte de una gran empresa, o de una pequeña.

Finalmente, preocupa que la inversión *per capita* haya bajado tan dramáticamente desde 2003 en adelante. Sin duda que esta situación marca un retroceso en lo que se refiere a apoyo a la capacitación de los trabajadores de Chile.

Hasta donde se sabe, el estudio “Focalización del rol del Estado en la capacitación” escrito por Marcos Singer y Ricardo Guzmán y publicado por la Pontificia Universidad Católica de Chile, es el más moderno en términos metodológicos y el más confiable en términos de datos sobre los efectos de la franquicia SENCE en Chile.

De acuerdo a los resultados, la capacitación en el empleo ha sido efectiva, no obstante la inversión pública por persona es relativamente baja. La razón más probable de su efectividad es el buen diseño del instrumento. La empresa tiene incentivos para capacitar de manera eficiente, y los beneficios los comparte (voluntaria o involuntariamente) con los trabajadores.

En este sentido, no cabe duda que el aporte de las OTIC ha sido fundamental en el desarrollo, cobertura y alcance del instrumento. En el caso particular de OTIC AGROCAP los números son contundentes en cuanto a su aporte a la empleabilidad de los trabajadores del sector frutícola, así como también ha contribuido a su desarrollo personal. Específicamente apoyando a que los trabajadores y trabajadoras tengan, mantengan y desarrollen las competencias técnicas y conductuales requeridas para la labor que realizan, lo cual sólo se logra con la capacitación permanente.

Estos resultados se resumen en una brecha a favor para OTIC AGROCAP con respecto a lo que muestra el promedio del sector en lo que se refiere al ciclo de capacitación, estadísticas de capacitación que muestran el impacto del esfuerzo, el otorgamiento persistente de becas, el nivel de profesionalización alcanzado por las temporeras, la creación de oficios para meses azules, la

realización de estudios sectorial y temático sobre el impacto de los esfuerzos que lleva a cabo OTIC AGROCAP.

Pero más allá de las cifras directas, OTIC AGROCAP ha avanzado hacia el desarrollo y promoción de otros temas importantes en el sector, como la investigación y la RSE, además de la participación de una larga lista de actividades relacionadas con el sector y en una serie de proyectos piloto.

Otra de las actividades importantes desarrollada por OTIC AGROCAP son los procesos de certificación del sector. En este ámbito se desarrollaron proyectos piloto que han derivado en una masificación de estas iniciativas.

Es más, OTIC AGROCAP ha avanzado hacia la elaboración de Guías de Autoformación y Evaluación de Competencias (GAEC) por medio de las cuales ha introducido la innovación en la capacitación. Específicamente en el rol y posición del relator y de los capacitados, en los conceptos y asociación de contenidos/metodología, en el compromiso y en el desarrollo integral de los participantes, dejando definitivamente en el pasado el diseño y planificación desde un escritorio.

Poniendo énfasis en la motivación permanente, el respeto a las experiencias y expectativas de trabajadores/as y empresa, la permanente comprobación de que lo aprendido mejora el desempeño y ambiente laboral, la plenitud personal y la productividad con calidad.

El éxito de estas experiencias sugiere que la necesidad de ampliar el uso de las GAEC, mediante una formación estructurada hacia los OTEC y ejecutivos del SENCE responsables de autorizar código de cursos. Pero también se requiere el apoyo de las empresas para que formen a encargados de apoyar la implementación de esta metodología y mantenerla en el tiempo, la elaboración y aplicación de las GAEC es una oportunidad para cambiar la forma de capacitar, de situar a las personas en el centro de aprendizaje y crear un entorno adecuado para la formación de redes de aprendizaje organizacional en pos del desarrollo de competencias que contribuyen a mejorar la productividad de la empresa en el nuevo marco

económico mundial. Con la GAEC se busca que la capacitación sea aplicable en el trabajo con mejoramiento continuo.

La GAEC puede ser una herramienta eficaz para focalizar la inversión social que el Gobierno realiza a través de distintos instrumentos que benefician a personas de baja calificación laboral. La Capacitación por Competencias con las GAEC ha demostrado su pertinencia para la construcción de aprendizajes significativos. Se promueve la equidad de género, el diálogo social y la participación y el compromiso social responsable, al reflexionar sobre determinados temas haciendo propuestas de mejora que pasan al nivel gerencial. Se promueve y desarrolla la autoformación permanente, adulta y responsable, donde el mismo trabajador y trabajadora asume el rol de “aprendiz y maestro” según corresponda. Se crea un ambiente, un espacio de interrelación entre la empresa y su colectivo de trabajadores, entre jefes y trabajadores y entre trabajadores, lo que permite cambiar desde el inicio la cultura organizacional del trabajo y desarrollar las competencias conductuales necesarias para la implementación del nuevo paradigma de aprendizaje y de relaciones laborales.

Pero OTIC AGROCAP no sólo se ha preocupado de la capacitación, sino también de la integración. Por eso se ha acercado a personas con disparidad para integrarlas a la vida laboral y dotarlas de la dignidad social que se merecen. Y los resultados han sido más que elocuentes ya que los beneficiarios que se han integrado laboralmente a las empresas agrícolas han permanecido en las siguientes temporadas (30%). En los rubros de alimentos han logrado permanecer con contratos indefinidos. Lo anterior permite corroborar el hecho que las personas con discapacidad pueden ser excelentes trabajadores y una real contribución a las empresas.

Por si todo lo anterior fuera poco, OTIC AGROCAP ya está trabajando en una nueva innovación llamada Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO), para lo cual ya ha efectuado su primer proyecto piloto y los resultados de esta experiencia, aún incipientes, permiten

observar el impacto positivo de la implementación del SIMAPRO en la productividad, calidad del trabajo, reducción de accidentes y de riesgos de accidentes, ambiente laboral, condiciones laborales y sociales. Todo lo cual contribuyó a mejorar la competitividad de las empresas, clave para enfrentar el mercado actual desde una nueva forma de hacer y ser de una organización.

Anexos

Propuestas de la Comisión Meller

“La productividad, los salarios y el acceso a empleos de calidad de la fuerza laboral chilena se ven negativamente afectados por los preocupantes rezagos en escolaridad y competencias que la caracterizan. El Consejo ha coincidido en que es de crucial importancia ampliar de manera significativa la cobertura del acceso a capacitación pertinente y de calidad, con la finalidad de elevar los ingresos de los trabajadores y la productividad de las empresas, en particular las de menor tamaño. Un sistema amplio de capacitación permitirá también reducir las brechas de oportunidades entre trabajadores, dando acceso a formación para el trabajo a quienes han tenido menores opciones de educación, capacitación y reconocimiento formal de sus competencias. Por ello se recomienda una política de capacitación basada en un bono individual para los trabajadores y una serie de programas de desarrollo de la capacitación en los segmentos más vulnerables”.

Propuesta Resumida

1. Desarrollar un amplio plan de inversión en capital humano por medio de un bono de capacitación individual, con financiamiento tripartito.
2. Respecto del actual sistema de franquicias tributarias:
 - 2.1. Un grupo recomienda que en la medida en que la capacitación financiada con el bono muestre resultados positivos, se debe avanzar en la sustitución gradual de la franquicia tributaria por el sistema de bonos individuales.
 - 2.2. Otro grupo recomienda que el bono de capacitación individual sea una medida complementaria y no sustitutiva de la actual franquicia tributaria.
3. Crear un programa especial de formación en oficios para jóvenes y adultos de alta vulnerabilidad laboral y social.

4. Crear un programa especial de capacitación destinado a la inserción laboral femenina.
5. Crear un programa especial de formación en oficios para jóvenes en riesgo social.
6. Perfeccionar los programas de nivelación escolar.
7. Sobre el financiamiento privado de capacitación:
 - 7.1. Un grupo de consejeros propone establecer contratos de entrenamiento u otras modalidades contractuales civiles, que garanticen razonablemente a las empresas la recuperación de las inversiones directas que ellas realicen en la capacitación de sus trabajadores.
 - 7.2. Otro grupo de consejeros considera que la inversión que hace el empresario, debe ir en beneficio del trabajador y de la propia empresa. Por ello es que resulta necesario que el contrato de trabajo se cumpla de buena fe, de modo que el empresario no tenga el temor a que el gasto en el que ha incurrido, termine beneficiando a terceros, si el trabajador se desvincula de la empresa una vez concluida la capacitación.
8. Realizar una reforma institucional del SENCE y de Chilecalifica en la dirección de mejorar la pertinencia y efectividad de los diferentes programas que estas instituciones administran y monitorean.

Objetivos de la Propuesta

1. Mejorar la productividad de las personas y de las empresas, reduciendo brechas entre trabajadores que laboran en empresas grandes y pequeñas.
2. Mejorar significativamente la cobertura de la capacitación, tanto al interior de las empresas como en los segmentos de mayor vulnerabilidad laboral y social.
3. Incrementar la empleabilidad, la calidad del empleo y los ingresos de los beneficiarios de la capacitación laboral.
4. Enfocar la capacitación laboral financiada con recursos fiscales hacia las personas, permitiendo la inversión en capital humano y competencias de carácter general.

Propuesta Detallada

1. Desarrollo de un amplio plan de inversión en capital humano por medio de un bono de capacitación individual con financiamiento tripartito.

1.1. A partir de un índice individual de “oportunidad laboral” o “vulnerabilidad laboral”, se focaliza y prioriza la entrega de subsidios. Para cumplir con este objetivo, el índice debe recoger información sobre características personales que capturen la vulnerabilidad de los trabajadores en el mercado laboral. Se puede usar la base de datos del Seguro de Cesantía, de la Bolsa Nacional del Empleo y de la Ficha de Protección Social, por ejemplo, para generar este índice. Para la construcción detallada del índice se propone que el Estado convoque a un grupo de expertos de las áreas relacionadas con la capacitación.

1.2. También se debe tomar en cuenta, al asignar los bonos a los trabajadores, que ellos tengan una posibilidad efectiva de obtener beneficios de la inversión en capacitación. De este modo, el índice debe favorecer la capacitación de jóvenes y de mujeres que se reinseran en el mercado laboral, quienes, entre otros, tendrían un mayor potencial de beneficiarse de las acciones de capacitación.

1.3 A partir de este índice se otorgará un subsidio que variará en forma directa a él; es decir, se otorgará más recursos a los trabajadores más vulnerables y a quienes más se puedan beneficiar de la capacitación. Este subsidio consistirá en una cuenta individual de capacitación y podrá ser utilizado por el trabajador en cualquier momento en un período determinado (hasta un máximo de 2 años, por ejemplo), esté o no trabajando, y con el objeto de financiar una actividad de capacitación laboral. El subsidio también puede variar de acuerdo a la pertinencia de ámbitos en los cuales se puede capacitar el individuo.

1.4. El trabajador podrá co-financiar la actividad de capacitación por la vía de descuentos por planilla automáticos en función de una cotización especial que se aplicará una vez concluida la capacitación, en todo trabajo

remunerado del individuo, hasta haber financiado la totalidad de los recursos. La posibilidad de créditos debiera estar abierta a un amplio grupo de trabajadores, tal como ocurre actualmente con el financiamiento en la educación superior. Es importante el co-pago del trabajador a estas actividades, pues apunta no sólo a incrementar los recursos disponibles para otros trabajadores, sino también para darle los incentivos adecuados para que su inversión sea asignada de modo responsable.

1.5 Para los trabajadores de mayores ingresos se podría establecer incentivos tributarios asociados a los recursos destinados a las cuentas de capacitación o inversión en capital humano.

1.6 La empresa podrá cofinanciar el bono de un trabajador individual, con recursos monetarios o bien con disponibilidad para la realización de la capacitación durante la jornada laboral. En este caso, el monto del subsidio se incrementaría (por ejemplo, en un 20%), o se alargaría el periodo de uso, e incluso se podrían ampliar las materias en las que se puede capacitar la persona. Adicionalmente, los aportes de las empresas a los trabajadores con derecho a bono podrían ser beneficiados parcialmente con la franquicia tributaria.

1.7 También se puede aumentar el tamaño del bono si la decisión uso del subsidio tiene el acuerdo del Comité Bipartito de Capacitación de la empresa.

1.8 Los individuos podrán destinar estos recursos a inversión en capital humano, incluyendo actividades de capacitación laboral o educación.

1.9 El énfasis de la capacitación debe ser en aquellas materias de la mayor pertinencia, lo que puede conseguirse, por ejemplo, tomando en cuenta la realidad productiva local y regional. Las empresas intermediadoras descritas en la propuesta correspondiente del Consejo, pueden apoyar la labor de dirigir al trabajador beneficiado hacia la capacitación de acuerdo a sus habilidades, intereses y rezago, y según las necesidades productivas de la zona donde habita.

1.10 Los recursos de las cuentas podrán ser utilizadas en el período estipulado sólo en instituciones acreditadas (organismos de capacitación, instituciones de educación superior, etc.), las que serán fiscalizadas por el Estado.

1.11 La inversión del Estado en el desarrollo de la oferta es un factor crítico de éxito para la propuesta. Se sugiere que el Estado participe en el financiamiento del desarrollo de productos e instituciones que respondan a ciertos estándares de calidad y pertinencia. El Estado también puede cofinanciar con el sector privado el levantamiento de información sobre las habilidades generales y específicas requeridas para ciertas áreas productivas y puestos de trabajo. Esta información también resultará relevante para la certificación de competencias.

1.12 Este sistema de bonos perfecciona el sistema actual de financiamiento público de la inversión en capacitación. En efecto, las bonificaciones a la participación de la empresa y de los Comité Bipartitos aseguran su pertinencia, de la misma forma que la franquicia tributaria lo hace hoy. Sin embargo, permite conseguir una mejor focalización de los recursos y que exista financiamiento dedicado a la capacitación en competencias generales. Estas son relevantes para los trabajadores y para la productividad de las empresas, pero no son levantadas hoy por el sistema de franquicia, como resultado de un problema inherente a su diseño.

1.13 En la transición desde el actual sistema de franquicia tributaria hacia el nuevo sistema se podría establecer un Consejo Asesor encargado de monitorear la transición, recoger los resultados de la evaluación del funcionamiento de los bonos individuales, proponer reformulaciones al diseño y proponer la expansión de su cobertura en el tiempo.

1.14 Un esquema de transición a considerar es comenzar el sistema de bonos asignando éstos a los trabajadores que cobran beneficios desde el Fondo de Cesantía Solidario y a un grupo de trabajadores vulnerables registrados en el Seguro de Cesantía, estén o no desempleados. Atender a esta población tendría un costo aproximado de US\$60 millones en un año, suponiendo un

bono promedio de 300 mil pesos para 100 mil beneficiarios. Estos son montos promedios, pues el bono sería graduado en función de la vulnerabilidad y oportunidad.

1.15 De acuerdo a los resultados de la primera experiencia, se podrá pasar a una segunda etapa. El número de bonos anual podría aumentar dependiendo de los resultados que se exhiban en su aplicación. Indicadores deseados de éxito son el aumento en la empleabilidad, en las remuneraciones y en la productividad de la empresa.

1.16 Algunos consejeros opinan que no es necesario reemplazar en el largo plazo la franquicia tributaria, pues ambos sistemas pueden coexistir.

Manifiestan que el hecho que las empresas grandes usen la franquicia y las pequeñas no, no significa que ella deba eliminarse y que se pueden tomar acciones a favor de una mejor focalización. Por ejemplo, se ha propuesto complementar el bono individual propuesto con un sistema de franquicias perfeccionado. Específicamente, se propone:

1.16.1. Elevar el beneficio establecido para aquellas empresas que decidan sus programas de capacitación en acuerdo con el Comité Bipartito, del 20% adicional del monto de la franquicia, al 100% adicional.

1.16.2 Elevar el beneficio establecido en la franquicia tributaria, en un 50%, a las empresas de regiones.

1.16.3 Diseñar un programa especial de capacitación orientado a las empresas de menor tamaño, en convenio con liceos técnicos e Institutos Profesionales, para capacitar a trabajadores en las especialidades que las empresas requieran.

2. Desarrollar un programa especial de formación en oficios para jóvenes y adultos de alta vulnerabilidad social y laboral.

2.1 Esta propuesta apunta a jóvenes y adultos con educación secundaria incompleta que presenten alta vulnerabilidad social (por ejemplo, medido por la Ficha de

Protección Social) y/o laboral tal como se indicó en la propuesta de bonos de capacitación. Los beneficiarios deberán ser elegidos en función de su oportunidad social y laboral. Al ser seleccionados, se les asignará un bono para ser utilizado en alguno de los programas e instituciones acreditados.

2.2. El esquema puede ser compatible con un co-pago de bajo porcentaje.

2.3. Las acciones de capacitación serán licitadas. En estas licitaciones podrían participar instituciones que ya están en el ámbito técnico-profesional de nivel superior, las que ahora tendrían incentivos para ampliar su oferta al segmento usualmente menos atendido, así como también otras instituciones no gubernamentales especializados en sectores de mayor vulnerabilidad social. Se puede favorecer modelos que apunten a su compatibilidad con el trabajo durante el día.

2.4 La propuesta puede considerar: a) un contrato de desempeño a instituciones que han estado dedicadas a cubrir a esta población objetivo, y b) la acreditación de instituciones que sean elegibles para participar en este programa --por ejemplo, Centros de Formación Técnica, Institutos Profesionales o Universidades que presenten proyectos de oferta de carreras profesionales dirigidas a la población laboral y que tengan mecanismos de salida hacia el mercado laboral y/o carreras de educación superior de nivel técnico.

2.5 En función del interés de las instituciones existentes, la cobertura podría llegar a ser significativa en régimen --unos 40 mil por año, cifra importante considerando que la matrícula total actual en Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica es de 160 mil estudiantes--, condicional a obtener resultados positivos en las evaluaciones de impacto.

3. Crear un programa especial de capacitación destinado a la inserción laboral femenina.

3.1 Se propone establecer un programa basado en la asignación de bonos individuales de capacitación destinado especialmente a mujeres. La asignación de

estos bonos considerando el índice de “oportunidad social” -- por ejemplo, medido por la Ficha de Protección Social-- focalizará el beneficio en los deciles inferiores que son los que precisamente presentan las menores tasas de inserción laboral.

3.2 Estos bonos se otorgarán siguiendo los lineamientos de la propuesta general de bonos individuales; es decir, el énfasis de la capacitación debe ser en aquellas materias de la mayor pertinencia. Las agencias intermediadoras podrán apoyar la labor de dirigir a las trabajadoras beneficiadas hacia la capacitación de acuerdo a sus habilidades, intereses y rezago, y según las necesidades productivas de la zona donde habita, de manera que estas mujeres se inserten en actividades que les permitan superar la precariedad y las bajas remuneraciones.

3.3 Este programa tendría carácter transitorio, hasta que se cumpla el objetivo de incrementar la inserción laboral femenina. Como órdenes de magnitud se considera un número de 20 mil cupos iniciales para luego incrementarse a 40 mil por año, condicional a una evaluación de impacto positiva.

4. Desarrollar un programa especial de formación en oficios para jóvenes en riesgo social o de baja oportunidad social.

4.1 Se propone instaurar un programa dirigido a jóvenes desertores del sistema escolar, en situación de alta vulnerabilidad y marginalidad social.

Para ello, se propone convocar a las instituciones no gubernamentales con mayor trayectoria y prestigio en el trabajo en esta área en la actualidad.

4.2 Estas instituciones trabajan usualmente por medio de la formación en oficios. Sin embargo, se espera que estos programas no sólo tengan impacto sobre el capital humano para las personas en riesgo social, sino también en su capital e inserción social.

4.3 El Estado suscribiría un contrato del tipo convenio de desempeño con cada una de las instituciones seleccionadas, con el objeto de que incrementen su escala con al menos la misma oferta y los mismos estándares de

atención que tienen actualmente. El mecanismo de asignación sugerido es una licitación en la que se pondere la experiencia y resultados previos en este segmento social.

4.4 El contrato sería multianual --por ejemplo, por 3 o 5 años--, con rendición de cuentas y con una evaluación de impacto diseñada centralmente y que contemple un seguimiento en el tiempo de los beneficiarios y de un grupo de control.

4.5 La cobertura actual de esas instituciones asciende a 1.500 jóvenes por año.

Se propone un plan para incrementar a entre 5 mil y 10 mil jóvenes por año en 3 años y, condicional a la evaluación realizada, incrementar la escala a 20 mil por año.

4.6 El costo de cada cupo se estima del orden de US\$2.500-3.000. Este es un costo de referencia, por lo que se recomienda realizar un estudio específico previo a la implementación de la política.

4.7 El esquema funciona sobre la base de subsidio en un 100%, con un costo total de 12.5 millones de dólares en el inicio del programa.

5. Perfeccionar los programas de nivelación escolar.

5.1 La selección de los beneficiarios, tal como se realiza actualmente en las licitaciones de Chile Califica, puede inducir a un descreme. Se sugiere, por tanto, utilizar otro procedimiento. En particular, se propone reformular el actual programa de nivelación de competencias de manera que sea asignado directamente a los trabajadores individuales con educación incompleta, identificados de acuerdo a su oportunidad social y laboral.

5.2 Se sugiere no modificar la escala del programa en los niveles actuales, hasta contar con evidencia que avale su impacto en términos de empleabilidad, calidad del empleo, ingresos y productividad en las empresas. De lo contrario, el programa debe ser reformulado o sustituido por una estrategia más efectiva.

6. Sobre el financiamiento privado de capacitación, un grupo de consejeros recomienda establecer contratos de entrenamiento u otras modalidades contractuales civiles, que garanticen razonablemente a las empresas la recuperación de las inversiones directas que ellas realicen en la capacitación de sus trabajadores. Ello motivaría a las empresas a financiar capacitación de carácter general, pues el riesgo de que el trabajador no devuelva la inversión a la empresa en la forma de mayor productividad se atenúa. Otro grupo de consejeros considera que la inversión que hace el empresario, debe ir en beneficio del trabajador y de la propia empresa. Por ello es que resulta necesario que el contrato de trabajo se cumpla de buena fe, de modo que el empresario no tenga el temor a que el gasto en el que ha incurrido, termine beneficiando a terceros, si el trabajador se desvincula de la empresa una vez concluida la capacitación.

7. Las propuestas requieren de una reforma institucional para adecuarse a los nuevos instrumentos planteados, en particular, de una reforma al Sence y a Chile Califica.

7.1 La reforma propuesta requerirá rediseñar estas instituciones a fin de que sean capaces de, entre otras funciones:

7.1.1 identificar adecuadamente a los beneficiarios;

7.1.2 orientarlos a los cursos;

7.1.3 utilizar los nuevos sistemas de información del mercado laboral que permitirán identificar las necesidades de capacitación en los diversos sectores y localidades;

7.1.4 certificar instituciones y programas;

7.1.5 fiscalizar y articular la oferta de capacitación con la oferta educacional a nivel escolar y de centros de educación superior con todos los otros programas de capacitación a trabajadores y microemprendedores que existen.

7.2 Se deberá, además, integrar los nuevos instrumentos de capacitación con los sistemas de intermediación y certificación laboral, el seguro de cesantía y eventualmente otras políticas de empleo.

Certificados de competencias laborales

A continuación se muestran algunos ejemplos de cómo se ven los certificados obtenidos por trabajadores que se han capacitado en la mejora de sus competencias laborales.



Referencias

- i. Argyris y Schon. Cómo Vencer las Barreras Organizativas. Díaz de Santos, S.A. Madrid. 1998.
- ii. Ausubel–Novak–Hanesian, Psicología Educativa: Un punto de vista cognoscitivo. 2° Edición. TRILLAS México.1983.
- iii. Delors, J. et al. Libro Blanco sobre Crecimiento, Competitividad y Empleo. Retos y Pistas para entrar en el siglo XXI. Comisión de las Comunidades Europeas, 1995.
- iv. Irigoin María, Vargas Fernando. “Certificación de competencias del concepto a los sistemas”. Competencia laboral y valoración del aprendizaje, Boletín 152. CINTERFOR, 2003.
- v. Mertens, Leonard. Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones. CINTERFOR, 2002.
- vi. McGill, M.E./Slocum, J.W./Lei, D. "Management Practices in Learning Organizations". Organizational Dynamics. 1992.
- vii. Mertens, Leonard. Formación y productividad. Guía SIMAPRO: participar – aprender – innovar – mejorar. CINTERFOR, 2006.
- viii. OECD. Resultados de la Prueba PISA 2006. Publicado por OECD Publishing, 2008. En http://www.oecd.org/document/2/0,3343,en_32252351_32236191_39718850_1_1_1_1,00.html
- ix. OECD Staff, Claudia F. Esteve, Laura Valencia. Estudio Económico de México 2003: México, 2002–2003. Publicado por OECD Publishing, 2004.

- x. Schiefelbein, Ernesto y Castillo, Gabriel. Guías de aprendizaje para una escuela deseable. UDP 2005.
- xi. SENCE, Anuario Estadístico 2002, en www.sence.cl
- xii. SENCE, Anuario Estadístico 2003, en www.sence.cl
- xiii. SENCE, Anuario Estadístico 2004, en www.sence.cl
- xiv. SENCE, Anuario Estadístico 2005, en www.sence.cl
- xv. SENCE, Anuario Estadístico 2006, en www.sence.cl
- xvi. SENCE, Anuario Estadístico 2007, en www.sence.cl
- xvii. Senge, Peter. La Quinta Disciplina. Ed. Granica, S. A. Barcelona. 1992.
- xviii. Singer, Marcos y Ricardo Guzmán. Focalización del rol del Estado en la capacitación. Camino al Bicentenario | Propuestas para Chile. PUC Chile, 2009. En <http://vinculosconlasociedad.uc.cl>
- xix. Zarifian, Philippe. Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales. CINTERFOR, 1999.

Índice de Tablas

Índice de Gráficos

Abreviaciones

Representante Legal

Miguel Canala-Echeverría

Asociación de Exportadores de Chile A.G. / ASOEX A.G.

Marzo 2009

Edición¹² en 2.000 ejemplares.

Cruz del Sur 133, 2° piso. Las Condes.

Santiago, Chile

Tel.: (56-2) 472.4700

www.asoex.cl

asoex@asoex.cl

¹² Esta publicación se encuentra protegida por la Ley N° 17.336 sobre Propiedad Intelectual. En consecuencia, su reproducción está prohibida sin la debida autorización de la Asociación de Exportadores de Chile A.G.. Es lícita la reproducción de fragmentos de ésta, siempre y cuando se mencionen su fuente, título y autor.