



*"Juntos, nuestra fruta vale más"*

## Expediente Exportador

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

### Capacitación Frutícola:

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

Efectividad de la Franquicia SENCE

Comisión Meller: Falla de Diagnóstico

Capacitación en el Sector Frutícola de Exportación: Una Experiencia Exitosa

Innovación en la Capacitación: Mejora en la Productividad de las Personas

---

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

---

---

Autores / Colaboradores	Rodrigo Díaz C. Oscar Gajardo G. Rodrigo López Claudio Ortiz Sandra Olave M. Antonieta Palma D. Rolando Piña Mauricio Reyes A. Berta Rojas A. Marcos Singer
-------------------------	--

---

---

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

---

---

Corrección	Margarita Álvarez
Arte y diseño	Félix Albert

---

## Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo .....	5
1. Antecedentes .....	8
2. Inversión en Capacitación 2003–2007.....	11
2.1 El SENCE.....	11
2.2 Inversión .....	12
2.3 Medidas 2009 .....	12
2.4 Síntesis .....	14
3. Efectividad de la Franquicia SENCE .....	15
3.1 Antecedentes .....	15
3.2. Metodología .....	16
3.3 Resultados .....	17
Beneficios por Cuartil de Ingresos .....	17
Beneficios por Rango de Edad y Sexo .....	17
Beneficios por Tamaño de la Empresa .....	18
3.4 Propuestas .....	18
Focalización por Ingreso .....	18
Focalización por Edad y Sexo .....	19
Focalización por Tamaño de la Empresa.....	20
Montos Asignados.....	20
Mecanismo de Decisión de Capacitación .....	21
3.5 Síntesis .....	22
4. AGROCAP: Una Experiencia Exitosa .....	24
4.1 Antecedentes .....	24
4.2 Investigación y RSE.....	27
4.3 Otras actividades.....	28
Otros proyectos .....	29
4.4 Síntesis .....	31
5. Innovación en la Capacitación .....	33
5.1 Guías de Autoformación y Evaluación de Competencias (GAEC) .....	33
5.1.1 Antecedentes .....	33
5.1.2 Contexto frutícola .....	34
5.1.3 Capacitación por competencias.....	37
5.1.4 Capacitación con perfiles ocupacionales .....	39
5.1.5 La RSE y la GAEC .....	43
5.1.6 El proceso de aprendizaje en las GAEC.....	45
5.1.7 Estructura de una GAEC .....	45
5.1.8 Las 3 partes de la GAEC .....	47
5.1.9 Conclusiones .....	48
5.1.10 Síntesis .....	50
5.2 El Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO) ....	51

5.2.1 El cambio en la cultura de trabajo .....	52
5.2.2 Medir el desempeño individual y colectivo .....	54
5.2.3 Funcionamiento metodológico .....	56
5.2.4 La GAEC como herramienta de apoyo.....	56
5.2.5 Proyecto piloto.....	57
5.2.6 Conclusiones del proyecto piloto .....	58
5.2.7 Síntesis .....	60
6. Programa para Personas con Discapacidad.....	62
6.1 Introducción .....	62
6.2 Proyecto .....	62
6.3 Síntesis .....	66
7. Conclusiones y Recomendaciones .....	67
Anexos .....	72
Propuestas de la Comisión Meller .....	72
Propuesta Resumida.....	72
Objetivos de la Propuesta.....	73
Propuesta Detallada .....	74
Resultados de la Prueba PISA 2006 .....	82
Resultados Matemáticas .....	82
Resultados Ciencias .....	84
Resultados Lectura .....	85
Certificación de Competencias Laborales (CCL) – Sector Frutícola.....	88
Antecedentes .....	88
Competencia laboral .....	89
Tipos de competencias.....	89
Análisis funcional .....	90
Proyecto Piloto .....	91
Etapas de un Proyecto Piloto de CCL .....	93
Actividades de evaluación y certificación .....	94
Mesa de Diálogo Social y Laboral del Sector Frutícola .....	96
Formación de Dirigentes Sindicales en Competencias Dirigenciales para el Diálogo Social .....	98
Programa de Formación de Competencia Laborales para Supervisores y Mandos Medios de Empresas del Sector Productor/Exportador Frutícola.....	110
Referencias .....	115
Índice de Tablas .....	117
Índice de Figuras .....	117
Índice de Gráficos.....	118
Abreviaciones y Acrónimos.....	119

## Resumen Ejecutivo

El presente documento nace de la necesidad de dar a conocer los resultados del uso eficiente de la Franquicia SENCE por parte del sector frutícola exportador, realizado a través del OTIC AGROCAP, así como de responder a la propuesta de la Comisión Meller en cuanto a transformar el sistema establecido en la Ley de Capacitación a través de la Franquicia Tributaria SENCE, en uno a base de colocar a disposición un bono de capacitación a cada trabajador, para que éste decida en qué materias capacitarse, eliminando así la decisión que hoy adopta cada empresa de acuerdo a sus propias necesidades, respecto a quiénes, cómo y en qué capacitar, considerando las necesidades de corto, mediano y largo plazo de cada entidad productiva.

El estudio realizado por Marcos Singer y Ricardo Guzmán, titulado “Focalización del Rol del Estado en la Capacitación” incluído en el libro “Camino al Bicentenario – Propuestas para Chile”, publicado este año por la Pontificia Universidad Católica de Chile, es contundente en rechazar la recomendación de la Comisión Meller, debido a que ésta presenta problemas de asimetría de información, toda vez que los trabajadores no saben qué competencias laborales les serán más útiles en el largo plazo y desconocen la importancia de la metodología de capacitación en el aprendizaje.

El estudio concluye que la Franquicia SENCE ha sido efectiva, a pesar que la inversión pública por persona ha sido baja y que la efectividad de los programas de capacitación se debe más bien al buen diseño de los instrumentos, ya que éstos proveen a las empresas de los incentivos correctos para capacitar de manera eficiente, de modo que los beneficios de ésta son compartidos con los trabajadores.

Por otra parte, la revisión de antecedentes, el análisis de datos y las conclusiones vertidas en este documento, revelan que –al menos en el sector agrofrutícola – el actual sistema ha sido altamente exitoso. En este sentido, no cabe duda que el aporte de los OTIC, y en particular para el sector frutícola en cuanto a la labor del OTIC AGROCAP, ha sido fundamental en el desarrollo, cobertura y alcance del instrumento.

De hecho, a través del OTIC AGROCAP, se han capacitado en 10 años en el sector frutícola, más de 115 mil trabajadores en 13.000 cursos, lo que representa más de 2.424.000 de horas de capacitación. Lo anterior se ha traducido en una drástica reducción en la rotación de la capacitación en los más de setenta mil trabajadores de las empresas adheridas a OTIC AGROCAP, de un trabajador cada cuarenta años a uno cada cuatro años.

Además, el buen manejo de la franquicia que ha hecho OTIC AGROCAP, ha permitido que en el marco de su programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se haya podido implementar un esquema de becas para trabajadoras temporeras y un programa de inclusión para personas con discapacidad, con el objeto de integrarlas a la vida laboral y dotarlas de la dignidad social que se merecen.

Pero más allá de las cifras directas, OTIC AGROCAP ha introducido innovaciones significativas al proceso de capacitación de los trabajadores, incorporando mejoras metodológicas en donde la responsabilidad del aprendizaje recae sobre todos los factores involucrados: profesor, alumno y la metodología aplicada.

Como parte de este nuevo modelo destacan los procesos de Certificación de Competencias Laborales (CCL) en el sector y la elaboración de la “Guía de Autoformación y Evaluación de Competencias” (GAEC). La GAEC puede ser una herramienta muy eficaz para focalizar mejor la inversión social que el Gobierno realiza a través de distintos instrumentos que benefician a personas sin calificación laboral, lo cual implica una mejora en su autoestima, en sus posibilidades de desarrollo profesional, en sus remuneraciones y en un aumento de la productividad de las empresas.

El éxito de estas experiencias sugiere la imperiosa necesidad de ampliar el uso de las GAEC a otros sectores

productivos, para lo cual se recomienda una mayor difusión hacia los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC).

Además, OTIC AGROCAP está implementando una interesante innovación metodológica denominada Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO), impulsada y promovida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Las primeras experiencias piloto han arrojado resultados altamente auspiciosos, con mayores índices de productividad, calidad de la faena, reducción de accidentes en el trabajo y mejora del ambiente laboral, aparte de lograrse aumentos en los ingresos de los participantes.

En general, el sistema de Franquicia SENCE ha funcionado bien y los OTIC han sido un aporte a los objetivos de capacitación a nivel nacional, pero hay que reconocer que el actual sistema y sus instrumentos, tienen problemas para llegar con efectividad a la MyPE agrícola.

Con el propósito de ejecutar mejoras en este último sentido, el presente documento plantea tres propuestas de futuro: implementar en forma mucho más amplia las GAEC, profundizar los sistemas de certificación de competencias laborales y efectuar modificaciones al sistema para fomentar el uso de la Franquicia Tributaria en la MyPE agrícola.

Finalmente, conviene señalar que la Comisión Meller incurre en un sesgo metodológico al centrarse en las fallas

del sistema para proponer un cambio en el mismo, desatendiendo los aciertos del programa y así identificar las líneas de trabajo que merecen ser potenciadas. Adicionalmente, la propuesta de la Comisión Meller no incluye en su análisis las innovaciones metodológicas de capacitación (como la GAEC y el SIMAPRO) y en este documento se demuestra que la calidad de la capacitación depende de la metodología aplicada. En este contexto, no es difícil imaginar que si la decisión de capacitación depende de los trabajadores, éstos optarán por las de menor precio favoreciendo la cantidad y no la calidad de la capacitación. Si esto ocurre, las empresas no verán aumentos de

productividad y por tanto los trabajadores no recibirán aumentos salariales como consecuencia de la anteposición de los intereses personales sobre los objetivos colectivos de todos los participantes de una empresa, lo que a la larga va en desmedro de los propios trabajadores. Por lo tanto, se propone enfáticamente que el camino para avanzar en las competencias laborales de los trabajadores pasa por –a partir de las experiencias exitosas en capacitación– profundizar en aquellos instrumentos que han significado un real aporte tanto a las empresas como a los trabajadores.

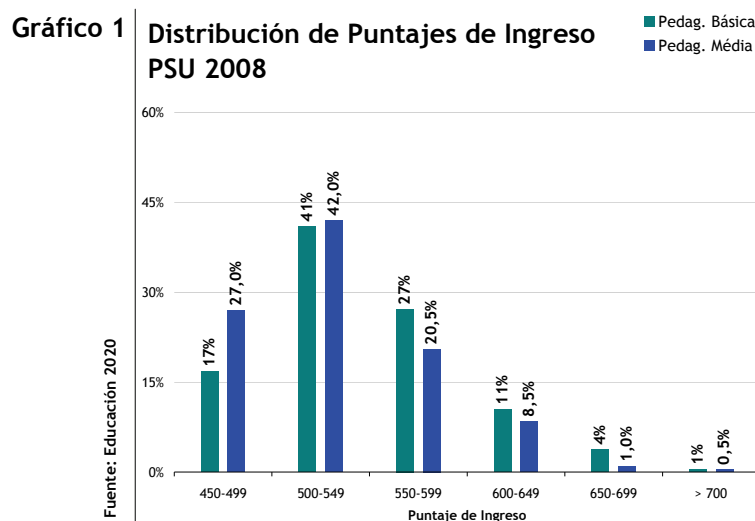
## 1. Antecedentes

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

El modelo educativo chileno, que fue admirado en toda Latinoamérica a mediados del siglo XX, fue perdiendo efectividad con el correr de los años y ya entrado el siglo XXI, éste revela una serie de rezagos que le impiden aportar con el mismo dinamismo que exigen de éste los demás sectores productivos y sociales del país.

Con claridad, desde la década de los '80, se observa que los estudiantes de pedagogía no son aquellos con los mejores puntajes de ingreso a la universidad. Por el contrario, recibieron a quienes postulaban pero no quedaban en otras carreras tales como ingeniería, medicina o leyes.

La iniciativa Educación 2020, que lidera el académico de la U. de Chile, Mario Waissbluth, informó el 11 de enero de 2009<sup>1</sup>, que sólo el 1% de los alumnos que ingresaron en 2008 a la carrera de pedagogía básica, lo hicieron con puntaje superior a 700. Y que el 57,7% que ingresa lo hace habiendo obtenido menos de 550 puntos [ver gráfico 1].



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



Muchos egresados de la enseñanza media requieren de capacitación para ser productivos en una empresa.

¿Qué significa obtener 500 puntos en la PSU? Pues que el postulante respondió apenas 26 respuestas correctas de un total de 150 (17,3%), tanto en matemáticas como en lenguaje. Los que logran ingresar a las carreras más exigentes necesitan, al menos 700 puntos, lo que se consigue contestando al menos 84 preguntas correctas (56%).

El puntaje promedio de los seleccionados en Pedagogía no ha variado en los últimos años. En 2005 fue 559, en 2006 fue 560, en 2007 fue 562 y en 2008, 560. Y en 2009 no superó los 560 puntos.

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 en la pedagogía chilena. De hecho 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<sup>2</sup> que organiza la OCDE cada cierto tiempo. Y en ésta, nuestros estudiantes destacan a nivel latinoamericano, pero a nivel internacional, están muy lejos de acercarse a los estándares de los países que integran la OCDE.

De hecho, el 79,1% de los alumnos chilenos demuestra no tener las habilidades matemáticas suficientes, el 69,6% no revela conocimientos calificados en ciencias y el 64,3% no tiene habilidades de lenguajes mínimas necesarias.

<sup>2</sup> Program for International Student Assessment.

Dado lo anterior, es indispensable para un país como Chile, que presenta este tipo de falencias en su educación pedagógica, que se hagan grandes esfuerzos por capacitación para adultos. En este sentido, la creación de la franquicia SENCE, en 1976, no hace más que corroborar esta necesidad. Pero el que en las recomendaciones de la Comisión Meller se haya propuesto una transformación radical en la forma como se determina en qué capacitar, por la vía de un bono entregado a nombre de los trabajadores, puede tener graves consecuencias para el proceso de capacitación para adultos que ha venido fomentando el SENCE desde entonces.

A continuación se expondrán los argumentos necesarios para avalar el hecho que la Franquicia SENCE sí ha cumplido con sus objetivos, que sus instrumentos están bien diseñados y lo único preocupante es que se ha reducido la inversión por persona en capacitación en los últimos años. Y además se argumentará por qué la recomendación de la Comisión Meller, en cuanto al del bono personal de capacitación, es errónea y además, puede impedir que se incorporen nuevas y mejores metodologías de capacitación, ya que los incentivos de los trabajadores pueden estar más enfocados en la obtención de certificados (*screening*)<sup>3</sup>, y no en la calidad, pertinencia y persistencia de su propio aprendizaje.

---

<sup>3</sup> Michael Spence, 1973. Joseph Stiglitz, 1975. La teoría del “screening” se relaciona además con los problemas que genera la asimetría de información y la selección adversa. Para estos temas se recomienda leer a Joseph Stiglitz, George Stigler, Beth Hayes, entre otros.

## 2. Inversión en Capacitación 2003–2007

Si es efectivo que la gran mayoría de los egresados de la enseñanza media en Chile no están bien preparados para el mundo laboral y sus habilidades cognitivas básicas (lenguaje, matemática y ciencias) no son lo suficientemente buenas para que Chile sea competitivo en el escenario mundial, entonces es necesario implementar formas de capacitación para adultos que apoyen las falencias y se enfoquen en el desarrollo de las habilidades del trabajo necesarias para tener una vida laboral productiva.

Por lo tanto, dada la globalización y la apertura económica del país, se requiere abordar la capacitación desde el punto de vista de la inversión en capital humano, a fin de incluir a gran parte de nuestra fuerza laboral en los desafíos del siglo XXI, dotándola de las habilidades que le permitan generar incrementos significativos en su productividad y remuneraciones.

### 2.1 EL SENCE

Es necesario implementar formas de capacitación para adultos que apoyen sus falencias en habilidades para el trabajo.

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 la actividad de capacitación e intermediación laboral, que propenda al desarrollo de un proceso de formación permanente”<sup>4</sup>, fue creado en 1976 el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

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. Que son, justo, los objetivos que necesita satisfacer la gran masa de la fuerza laboral que no cuenta con educación superior formal.

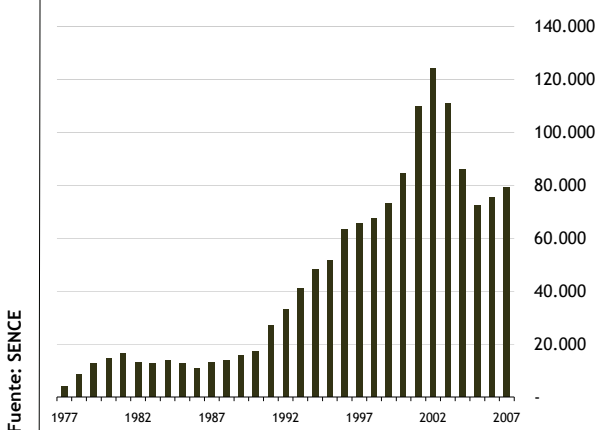
<sup>4</sup> [www.sence.cl](http://www.sence.cl)

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.

## 2.2 Inversión

En términos gruesos, la inversión pública hecha por SENCE en los últimos años, alcanza una cifra que bordea los \$ 80 mil millones (en moneda del año 2007). Cifra lamentablemente más baja que la destinada en 2002, la cual superó los \$ 124 mil millones ese año, lo que implica una caída de 35% con respecto a 2007 [ver gráfico 2.2.1].

**Gráfico 2.2.1 Inversión Pública Hecha por SENCE millones de pesos de 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, pero en 2007 apenas superó los \$ 76.000, es decir bajó -45%.

## 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 pequeñas y micro empresas, mantienen una escasa utilización de los instrumentos SENCE para capacitación<sup>5</sup>.

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.

En 2009, SENCE ha implementado una serie de modificaciones 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 disponible<sup>6</sup>:

*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 bonos individuales de capacitación también se ha contemplado cubrir a la totalidad de las empresas de menor tamaño que participan en los 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.*

---

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> Anuario 2007 en [www.sence.cl](http://www.sence.cl)

## 2.4 Síntesis

Si bien lo anterior denota la preocupación del país por otorgar capacitación complementaria a la educación media a una gran masa de trabajadores que integran la fuerza laboral, preocupa que la inversión por persona haya bajado tan dramáticamente desde el año 2003 en adelante. Sin duda que esta situación marca un retroceso en lo que se refiere al apoyo a la capacitación de los trabajadores de Chile.

En cuanto a las medidas sugeridas para ser implementadas en las micro y pequeñas empresas, pareciera que éstas son bien intencionadas, pero SENCE 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, independientemente si éstos laboran para una empresa grande o pequeña.

De hecho, algunas de sus medidas adoptadas se basan en las recomendaciones del Consejo para la Equidad (Comisión Meller), las cuales según se muestra en el siguiente capítulo, no serían del todo acertadas.

Paradoja: Chile necesita aumentar su inversión en capacitación, pero ésta ha caído en términos per cápita.

### 3. Efectividad de la Franquicia SENCE

Como se dijo en el capítulo anterior, la inversión en capital humano es fundamental para suplir las falencias en habilidades laborales básicas y específicas de los trabajadores y de los jóvenes que cada año se integran a la fuerza laboral.

Y si bien es preocupante que la inversión por persona en este ítem haya bajado desde 2003, más preocupante aún resulta la recomendación de la Comisión Meller que apunta a que la política de capacitación se centre en un bono individual para los trabajadores.

Lo anterior se debe a que habría un error en el diagnóstico de la Comisión y por tanto, un sesgo en sus conclusiones.

#### 3.1 Antecedentes

La Comisión Meller, fue creada el 23 de agosto de 2007 por la Presidenta Michelle Bachelet, llamándosele oficialmente Consejo Asesor Presidencial Trabajo y Equidad (el Consejo). En su informe final de mayo de 2008, la Comisión hace un diagnóstico y formula propuestas acerca de la capacitación laboral. En el acápite 2.10 (p. 66), ésta señala acerca de la Franquicia:

La franquicia SENCE implica mayor ingreso y mayor empleabilidad para los trabajadores.

*[...] 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.*

Y estas propuestas fueron acogidas por el SENCE en su informe anual 2009<sup>7</sup> sin un análisis crítico sobre la metodología usada para llegar a tales conclusiones.

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<sup>8</sup>, refuta el diagnóstico del Consejo y, por ende, discrepa de su propuesta de reformulación. A continuación se resume la metodología y resultados de este estudio.

### 3.2. Metodología

Evaluar la efectividad de la capacitación muestra las siguientes dificultades.

- La causalidad ir en dos direcciones: puede que la capacitación conlleve a un aumento salarial; y, al contrario, 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.
- Capacitación múltiple: 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, los académicos usaron datos de la encuesta CASEN de panel realizada a 12.100 individuos los años 2001 y 2006, en las regiones: Metropolitana, III, VII y VIII. Dado que se consulta a los mismos individuos a lo largo del tiempo, esto permite observar su evolución tanto en el ingreso como en su empleabilidad.

---

<sup>7</sup> [www.sence.cl](http://www.sence.cl)

<sup>8</sup> Ver referencias.



Asimismo, 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*<sup>9</sup>. 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.

Propuestas de la Comisión Meller se basan en error de diagnóstico.

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

<sup>9</sup> El *bootstrapping* es un método de re-muestreo propuesto por Bradley Efron en 1979. Se usa frecuentemente para aproximar la varianza de un estadígrafo, así como para construir intervalos de confianza o realizar contrastes de hipótesis sobre parámetros de interés [Ver Wikipedia].

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 el trabajo de Singer y Guzmán coincide con el Consejo en cuanto a su diagnóstico de focalización, discrepa de 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.*

Los datos del estudio 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.

La Franquicia sólo requiere de mayor focalización.

Por otra parte, 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.*

De acuerdo a los académicos, 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, eso explicaría las diferencias de impacto en los distintos quintiles.

### 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, se observa 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, se recomienda incentivar la capacitación en el empleo de los jóvenes, en especial de las mujeres. Para ello, una alternativa sería aumentar 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 en 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 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 los montos asignados son bajos, no hay que olvidar 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.*

Los resultados del estudio 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 quien 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:

El estudio de Singer y Guzmán demuestra que el sistema actual es eficiente.

*[...] 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.*

Esta recomendación es nefasta 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 no ha arrojado los mejores 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 es conveniente para el trabajador ya que la empresa sabe en qué necesita mayores capacidades de modo que al mejorar –por medio de la capacitación– las competencias de los trabajadores, está aumentando su empleabilidad, lo cual es –sin duda– favorable para ellos (ellas).

### 3.5 Síntesis

Hasta donde se sabe, el estudio de los profesores Singer y Guzmán es –metodológicamente hablando– el mejor de todos los que se han realizado al respecto para Chile. Según los resultados, la capacitación en el empleo ha sido efectiva, a pesar que la inversión pública por persona ha sido relativamente baja.

La efectividad de la Franquicia –entonces– se debe a un buen diseño del instrumento y sus beneficios se observan en forma transversal: por edad, sexo, quintil, etcétera.

Y en cuanto a la recomendación del Consejo de Equidad, de permitir a los trabajadores tomar ellos las decisiones de capacitación eliminando el que sean las empresas quienes decidan, ésta tiene problemas de asimetría de información, ya que los trabajadores no saben qué competencias laborales les serán más útiles en el largo plazo y del mismo modo, no saben cuál es la mejor metodología de aprendizaje disponible.

Lo bueno del sistema actual, es que las empresas tienen incentivos para capacitar de manera eficiente y los beneficios de la capacitación son compartidos con los trabajadores.

## 4. AGROCAP: Una Experiencia Exitosa

Uno de los casos que en buena medida refuta en forma concreta el diagnóstico de la Comisión Meller, lo constituye el trabajo realizado por el OTIC AGROCAP.

Esta OTIC fue creada en el año 1999 y anualmente capacita a casi 17 mil personas.

Hace 10 años, la rotación en capacitación era de 1 vez cada 40 años.

En el año 2008, contó con un programa de becas sociales que benefició a 1.783 personas y además cuenta con un proyecto permanente de apoyo a la inserción laboral de personas con discapacidad que hasta ahora ha beneficiado a 500 personas, de las cuales un 75% ya ha encontrado trabajo, mientras las iniciativas de competencias laborales que ha impulsado, ya han certificado a más de medio millar de trabajadores.

Todo lo anterior, en el marco de la Franquicia SENCE y dentro de las atribuciones actuales que permiten que las empresas determinen cuándo, quiénes y en qué se capacitan los trabajadores.

Estas cifras no hacen más que dar un ejemplo en cuanto a que la bondad del mecanismo de capacitación vigente ha traído enormes beneficios a los trabajadores, a las empresas y al sector silvoagropecuario.

### 4.1 Antecedentes

Estudios realizados hace 10 años por la Asociación de Exportadores de Chile A.G. (ASOEX) revelaron que los trabajadores del sector agrícola, tenían la posibilidad de capacitarse cada 40 años.

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 hortofrutícola, con el objeto de ampliar y mejorar el nivel de productividad y competitividad de la agricultura nacional, aportando herramientas de capacitación efectivas a los distintos componentes del sector agroexportador.



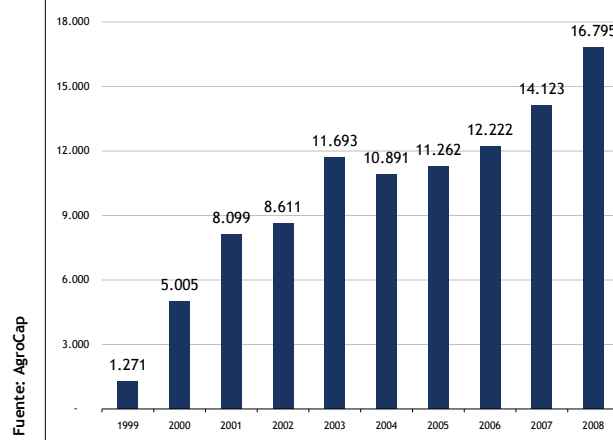
Como resultado de su gestión y producto del trabajo realizado durante los últimos años, OTIC AGROCAP ha logrado importantes avances en diferentes materias.

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 total aproximada de US\$ 3 millones anuales.

Por otra parte, la creación del 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, de 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.

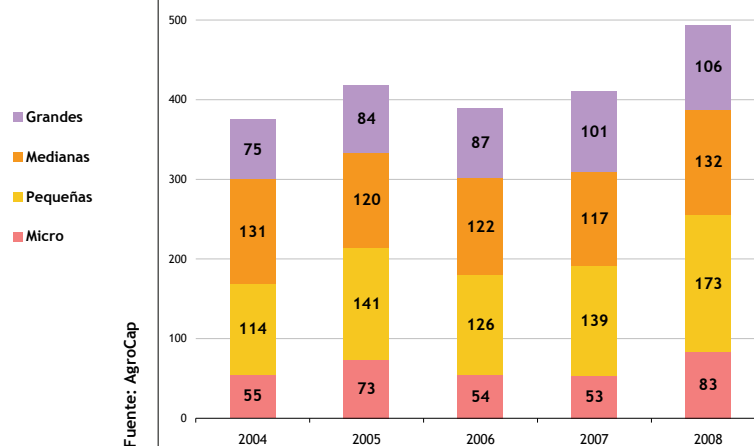
Además, y es muy destacable, los trabajadores del sector manifiestan un alto interés por recibir capacitación. Ello, es un factor fundamental que ha creado voluntad para valorar y fomentar aún más la capacitación en el sector agroexportador.

**Gráfico 4.1** Trabajadores Capacitados por AgroCap

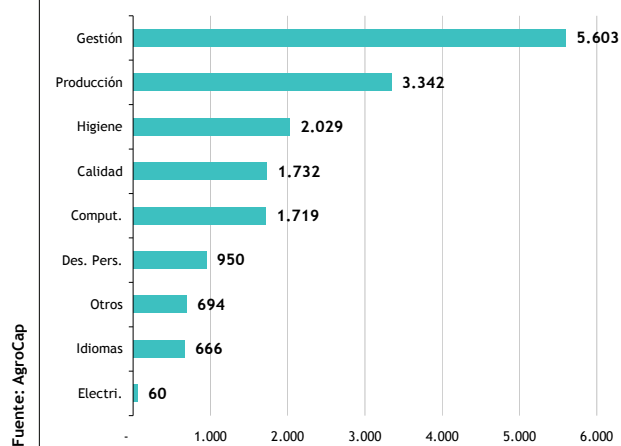


Asimismo, para sustentar sus planes de capacitación, OTIC AGROCAP desarrolla diversos proyectos de investigación relacionados con temas contingentes asociados a las crecientes necesidades y procesos de una industria en constante evolución, cambiantes mercados y alta competencia.

**Gráfico 4.2** Empresas atendidas por tamaño según número de trabajadores



**Gráfico 4.3** Áreas de capacitación 2008 personas capacitadas



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 hayan 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.

Al respecto, OTIC AGROCAP está trabajando fuertemente para ajustar la oferta a las necesidades reales de las empresas, haciendo mayor difusión y mejorando 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

Hoy la rotación de capacitación en el sector, es de 1 vez cada 4 años.

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 el 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 está 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 ésta se encuentra asociada 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 ha suscrito 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 secretaría técnica en la implementación de los diversos proyectos de competencias laborales (CL) del sector, entre ellos,

- Piloto de Certificación de Competencias Laborales (CCL) de manzanas, uva de mesa, paltas, kiwis, cerezas, cítricos y berries
- Piloto de CCL de Precosecha
- Piloto de CCL Modelo Integrado

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

Además OTIC AGROCAP participa del Proyecto Innovación Tecnológica, México. Un proyecto CORFO cuyo objetivo es 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.

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.

Paralelamente, OTIC AGROCAP ha participado en otros proyectos igualmente relevantes, como las Mesas de Diálogo Agrícola/Frutícola Bipartita, 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 Diálogo Social, está siendo clave 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 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.

**Tabla 4.3.1**

Apoyo a la Formación de los Trabajadores OTIC AGROCAP 2008

Iniciativas	Detalle
Capacitación:	16.926 personas anuales.
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

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	Cantidad
Cursos Becas OTIC AGROCAP	18
Participantes Becas OTIC AGROCAP	456
Capacitados con GAEC c/F. Trib	308
Capacitados en SIMAPRO c/ F. Trib.	650

Fuente: OTIC AGROCAP

Finalmente, y con mención especial, se debe nombrar el exitoso programa de capacitación e inserción laboral para discapacitados mentales, mediante el cual se han capacitado más de 500 jóvenes, lográndose una inserción laboral del 65% de ellos en centrales frutícolas y agroindustrias de la zona central.

## 4.4 Síntesis

No cabe duda que OTIC AGROCAP ha hecho un aporte real a la empleabilidad de los trabajadores del sector frutícola y ha contribuido efectivamente a su desarrollo personal.

Su objetivo ha sido siempre promover, organizar y supervisar programas de capacitación para grupos de empresas asociadas y adherentes, al cual se ha ajustado a cabalidad.

Como Organismo Técnico Intermedio de Capacitación, ha venido desarrollando, en conjunto con la ASOEX, diferentes iniciativas desde la identificación de estándares de competencias hasta la certificación de éstas para lograr el posicionamiento global del sector y el desarrollo integral del conjunto de los actores que involucra.

En estos 10 años, en el ámbito de la responsabilidad social empresarial y en el marco del Programa de Buenas Prácticas Agrícolas, AGROCAP ha aportado al desarrollo de la innovación e investigación del sector frutícola, como también ha participado de manera activa en diferentes

OTIC  
AGROCAP  
puede ser  
considerada  
como una  
experiencia  
exitosa.

instancias y acciones promovidas por el Gobierno, organizaciones de empresarios, de trabajadores y de organismos internacionales, tales como la OIT y CINTERFOR.

A través de la intermediación de AGROCAP, se han capacitado más de 115.000 trabajadores en 13.000 cursos, lo que representa más de 2,4 millones de horas de capacitación.

OTIC AGROCAP seguirá trabajando fuertemente por la profesionalización, en todos los niveles, del sector que representa a través de más y mejor capacitación. Pero también a través de más y mejor investigación, innovación, tecnología, convenios, trabajo en red y proyectos en diferentes áreas bajo el enfoque de competencias laborales, materia en la cual el sector frutícola es pionero en materia de certificación.

Sin duda que en estos diez años de historia, OTIC AGROCAP puede ser llamada una experiencia exitosa. Especialmente en lo que se refiere a innovaciones metodológicas, como se verá en el siguiente capítulo.



## 5. Innovación en la Capacitación

### 5.1 Guías de Autoformación y Evaluación de Competencias (GAEC)

El paradigma tradicional de la enseñanza, un profesor varios alumnos, es cuestionado con la llegada de nuevas metodologías de aprendizaje, como las GAEC.

El paradigma tradicional de la capacitación asocia la enseñanza con la entrega de contenidos, privilegiando aspectos técnicos en esa entrega, y esperando resultados exitosos a corto plazo, disociando el contenido de la metodología y dejando toda la responsabilidad del aprendizaje a los participantes.

Lo anterior se entiende en el esquema tradicional de la capacitación, donde en la entrega de contenidos un profesor le enseña a un grupo de alumnos.

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. Por eso, otra de las iniciativas que ha venido desarrollando OTIC AGROCAP en los últimos años, es la capacitación utilizando de Guías de Autoformación y Evaluación por Competencias: GAEC.

Esta es una herramienta de capacitación para adultos que orienta, facilita y evalúa el aprendizaje de manera continua desde el desarrollo de las competencias laborales.

#### 5.1.1 Antecedentes

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<sup>10</sup>. 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

<sup>10</sup> Delors *et al.*, 1995.

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, es decir, las llamadas competencias técnicas y de gestión<sup>11</sup>; 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<sup>12</sup>, 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.

### 5.1.2 Contexto frutícola

El sector frutícola chileno está compuesto por más de 7.800 productores (sobre 5 hectáreas), da empleo a más de 360 mil trabajadores al año<sup>13</sup>, está compuesto por 518

---

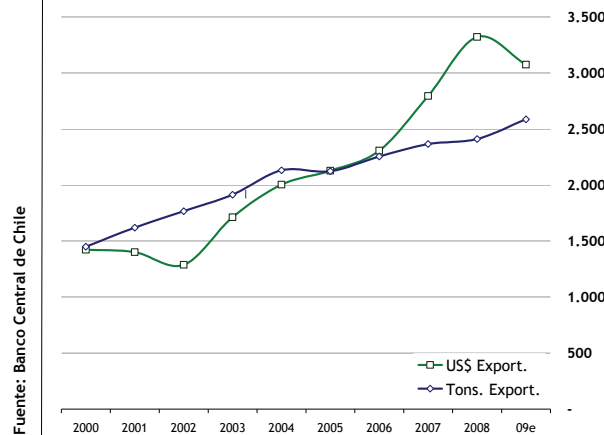
<sup>11</sup> Zarifian, 1999.

<sup>12</sup> Íbidem.

<sup>13</sup> Estimación ASOEX, a base de datos del INE y el Banco Central de Chile.

compañías exportadoras que se conectan con más de 1.300 importadores en el mundo, cuenta con 300.000 hectáreas plantadas, el 65% de la producción total es exportada en fresco, la que llega a más de 100 países en todo el mundo.

**Gráfico 5.1.2 Exportaciones Frutícolas 2000-2008**  
en miles de toneladas y millones de dólares



Y si bien el valor exportado superó los US\$ 3.000 millones en 2008, con tasas de crecimiento en el valor de los envíos de 21,2% y 18,8% en los años 2007 y 2008 respectivamente, 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., lo que ha hecho que el sector expanda sus envíos al exterior a tasas muy menores de -0,4% en 2005, 6,2% en 2006, 4,9% en 2007 y 1,9% en 2008.

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 pesar de lo anterior y con el objeto de aumentar la competitividad del sector y la productividad de los trabajadores, la Asociación de Exportadores de Chile A.G. (ASOEX), en un programa conjunto con Chile Califica, SENCE y Fundación Chile, ha levantado perfiles ocupacionales específicos para el rubro frutícola y transversales para el sector agroindustrial.

**Tabla 5.1.2**

Perfiles de Competencias

<b>Instancia</b>	<b>Perfiles necesarios</b>
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. Transportista.
Huerto	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

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 %. La razón por la cual se les asigna esta calificación es “insuficiencia para cumplir los criterios de desempeño”.

De acuerdo a lo anterior, los perfiles de competencias necesitadas en el subsector frutícola, tanto en instancias transversales como de huerto y packing.

### 5.1.3 Capacitación por competencias

La capacitación de adultos, debe recurrir a normas de competencias, experiencias, instancias y recursos que produzcan aprendizajes significativos.

Los requerimientos anteriores 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”<sup>14</sup>. 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

<sup>14</sup> Irigoin, 2003.

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.

### 5.1.4 Capacitación con perfiles ocupacionales

Ya no es posible realizar acciones de capacitación sólo “relatando contenidos”.

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<sup>15</sup>. 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 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 clave:

- Significado lógico del material: para lograr el desarrollo de las competencias, la herramienta de capacitación

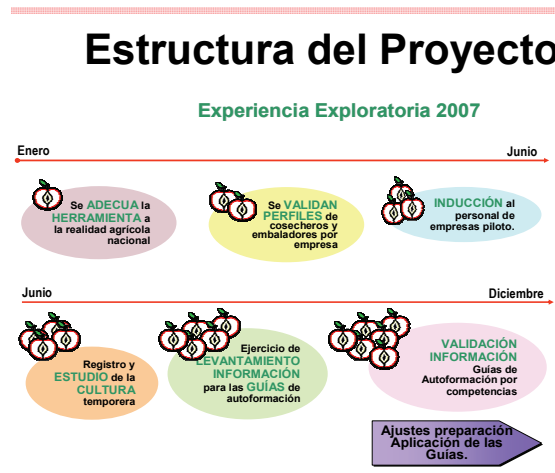
<sup>15</sup> Mertens, 2002

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, han identificado la necesidad de realizar la traducción formativa desde Perfiles Ocupacionales Disponibles hacia las de Autoformación y Evaluación de Competencias, GAEC.

**Figura 5.1**



La figura 5.1 resume el trabajo de la experiencia piloto hecha en el año 2007, en donde se identifican los pasos seguidos en la construcción de las GAEC.

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

Porque uno de los recursos particularmente útiles para lograr el aprendizaje de competencias sólidas y estrategias cognitivas autónomas, es la Guía de Aprendizaje<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Schiefelbein y Castillo, 1993; Programa UDP, 2005.



Una organización  
que aprende es  
aquella que  
expande  
continuamente su  
capacidad para  
construir futuro.

Mertens enriquece el concepto y lo llama Guía de Autoformación 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”<sup>17</sup>. 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”<sup>18</sup>.

El desafío final es promover el cambio hacia un aprendizaje organizacional<sup>19</sup> y quien es –quizás– el autor más reconocido en el área, define una “organización que aprende” como aquella que expande continuamente su capacidad para construir futuro.

*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.

<sup>17</sup> L. Mertens, 2006.

<sup>18</sup> Íbidem.

<sup>19</sup> Peter Senge, 1992.

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”.

La capacitación sólo se valida si los aprendizajes esperados efectivamente ocurren.

### 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.

### **5.1.5 La RSE y la GAEC**

Se entiende por Responsabilidad Social Empresarial (RSE) al 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 agregado al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez, al progreso social y económico, tanto individual como colectivo, y de vida comunitaria.

Pero ¿cuáles son las implicancias concretas que tiene la RSE para las empresas?

Primero, 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 GAEC se promueven prácticas sociales efectivas, mejorando la productividad y calidad.

Segundo, 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 GAEC 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.

La RSE en una empresa es el conjunto de compromisos que constituyen valor agregado a sus objetivos legales.

Y finalmente, 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 significativo 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, de tal modo que demanda un nuevo perfil de supervisor y jefe (mandos medios) como “formadores”, esto significa que deben ser personas capaces de comunicarse en forma efectiva con sus subordinados, es decir, dejando de ser una persona que “da órdenes” para pasar a ser una persona que escucha y promueve la reflexión.

Con la implementación de la GAEC, el aprendizaje pasa a ser parte de la organización. De este modo, la visión de “capacitación como un gasto” cambia y da paso a “la capacitación como inversión” en el desarrollo de las personas y, por lo tanto, de la empresa.

Por su parte, para los trabajadores la capacitación se convierte en una instancia de desarrollo responsable y continuo a nivel personal, laboral y social.

En general los/as temporeros/as tienen la convicción que saben hacer su trabajo y cuestionan las bondades de la 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., a fin de desarrollar competencias a partir de estímulos similares o iguales a los que viven en su realidad laboral, los cuales se reflejan en las Guías.

### 5.1.6 El proceso de aprendizaje en las GAEC

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.

Con la implementación de las GAEC, el aprendizaje pasa a ser parte de la organización.

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”.

### 5.1.7 Estructura de una GAEC

La GAEC, como publicación, está organizada en tres partes: autoevaluación, explicación y evaluación.

Pero para reforzar el carácter personal, la Guía comienza con una sección que permite incorporar los datos de a quién pertenece el libro. Luego viene el índice, el cual se muestra a continuación a modo de ejemplo para el caso de los packing, en la figura 5.1.7.



## 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
<b>Autoevaluación (Parte I)</b>	<b>15</b>
Competencias conductuales del trabajador/a de packing	21
Competencias técnicas del trabajador/a de packing	43
Competencias generales del trabajador/a de packing	59
<b>Explicación (Parte II)</b>	<b>67</b>
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
<b>Evaluación (Parte III)</b>	<b>127</b>
Bibliografía	138

1

Figura 5.1.7



### 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 en:

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

La GAEC es más que capacitación, es formación de personas.

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

La GAEC contiene los “típicos errores” 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.

### 5.1.8 Las 3 partes de la GAEC

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 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 es acompañada de actividades de aprendizaje previamente diseñadas y

validadas para activar el desarrollo de las capacidades de las competencias conductuales y generales<sup>20</sup>. 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.

### 5.1.9 Conclusiones

De acuerdo a la experiencia recolectada por Interfases y OTIC AGROCAP en la aplicación de las GAEC, se pueden extraer las siguientes conclusiones.

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 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

Las GAEC, ponen a las personas en el centro del aprendizaje.

<sup>20</sup> Las actividades de aprendizaje son elaboradas y diseñadas también como un “traje a la medida”, considerando las características socio-culturales de la población capacitada.



La Capacitación por Competencias con las GAEC ha demostrado su pertinencia para la construcción de aprendizajes significativos.

- 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 culturales 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/las trabajadores/as 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 sólo al desarrollo empresarial, sino 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.

### 5.1.10 Síntesis

La capacitación con las GAEC promueve la equidad de género, el diálogo social, la participación y el compromiso social responsable.

La Guía de Autoformación y Evaluación por Competencias (GAEC) es una herramienta de capacitación para adultos que orienta, facilita y evalúa el aprendizaje de manera continua desde el desarrollo de las competencias laborales, con el propósito de lograr mejoras en los procesos productivos, en la manera de trabajar y en el ambiente laboral.

La GAEC, se construye de manera única a base de la información recogida en la misma instalación en diferentes instancias. Todo el contenido de esta guía da cuenta del lugar, del trabajo, de las competencias contenidas en los perfiles laborales de la organización que la aplicará, y responde a las características de las personas que se capacitarán.

Alejada del enfoque tradicional de “relatar contenidos”, la Guía se presenta como una potente herramienta para la empresa al dar respuesta a las necesidades y exigentes requerimientos del mercado actual, junto con generar aprendizajes significativos en los capacitados y fortalecer las competencias laborales de las personas a la luz de la ley 20.267 que creó en Chile el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, quedan en mejores condiciones de postular al reconocimiento de sus aprendizajes.

Validada en otros países latinoamericanos desde hace más de 13 años, al ser promocionada por la OIT, cumple con promover la temática de género, la responsabilidad social empresarial, el trabajo decente y el diálogo social.

## 5.2 El Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO)

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.

Su objetivo es 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.

Esta es una metodología promovida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y cuya herramienta de gestión del desempeño grupal está focalizada en los objetivos estratégicos de la empresa, apoyándose en el desarrollo de las competencias colectivas.

Sus características principales son el ser integral, flexible, permanente e incluyente.

El SIMAPRO pretende mejorar la eficiencia, la calidad y las condiciones de trabajo en las organizaciones.

- 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.

Esta 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.

### 5.2.1 El cambio en la cultura de trabajo

La cultura de trabajo dice relación con la manera en que los trabajadores actúan y comprenden la realidad laboral y el papel que juegan en ésta.

Desde el punto de vista de la empresa, los trabajadores son vistos como un recurso, de modo que, la administración 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 que permiten la “construcción social” de la empresa. 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 y los mandos medios no transforman su percepción del personal y, en sentido inverso, si el personal operativo no se compromete con los objetivos de la empresa.

Una gestión de cambio en la cultura de trabajo implica identificar y contrarrestar las áreas de resistencia, tarea importante en un modelo de aprendizaje incluyente. Aquí, lo difícil es llegar a un cambio de comportamiento persistente. Para esto se necesita un cambio de actitudes y valores, de otra forma, no se conseguirá un cambio de la conducta real y permanente en el largo plazo. Lo anterior es necesario para poder responder a las nuevas necesidades del mercado, a las innovaciones tecnológicas y de la organización.

Esto 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

El SIMAPRO  
convierte la  
gestión de  
RR.HH. en una  
función  
estratégica de la  
empresa.

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.

### 5.2.2 Medir el desempeño individual y colectivo

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 usar menos energía para generar el mismo producto.

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 de los trabajadores.

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.

Lo que se busca con el SIMAPRO es usar la misma energía para generar más producto.

### 5.2.3 Funcionamiento metodológico

En la práctica, el SIMAPRO parte por definir los indicadores a medir en una labor determinada. Luego, el grupo de trabajadores previamente capacitado se junta semanalmente en lo que se denominan “reuniones de retroalimentación”. En estas reuniones 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 o seguridad en el trabajo, le corresponde una propuesta de mejora, para la cual se designa 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.

### 5.2.4 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.

### 5.2.5 Proyecto piloto

Considerando el contexto en el que le ha tocado desenvolverse al 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., elaboraron 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 el 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 Sr. Leonard Mertens y fue patrocinado por la Oficina Subregional de la OIT para el Cono Sur de América Latina y la ASOEX.

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 metodología, en su conjunto, es útil, pertinente y efectiva si se aplica con el compromiso real y efectivo de todos los niveles de la empresa.

### 5.2.6 Conclusiones del proyecto piloto

Varias fueron las conclusiones que se pudieron extraer de esta experiencia. Pero sin duda que en primer lugar hay que mencionar que con éste se cumplieron todas las expectativas, incluso más allá de lo razonable. De hecho, se obtuvieron conclusiones tanto para la GAEC como para el SIMAPRO, de modo que para mayor claridad se mostrarán por separado.

A continuación las de la GAEC:

- 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 que los equipos de trabajo en el huerto se autogestionaran.
- 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 clave 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

Con la GAEC se estimuló el aprendizaje en función de la productividad.

realizar propuestas de mejora que pasaron al nivel gerencial.

#### A continuación las del SIMAPRO

Las propuestas que realizaron los trabajadores generaron un proceso de mejora continua que fue en beneficio de la empresa.

- 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 procesos, 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 atinentes 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 sólo 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  
redujo las tasas de  
accidentes y el  
ausentismo  
laboral.

- 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.

### 5.2.7 Síntesis

Tras evaluar los resultados cuantitativos y cualitativos del proyecto piloto SIMAPRO Chile, la conclusión que arroja es que esta metodología (promovida por la OIT) demostró que –al igual que en otros países de la región– permite y logra transformar la cultura del trabajo, mejorar la calidad, productividad y el ambiente laboral, desde el

cambio de actitud y nuevo estilo de gestión de las personas.

Esta metodología, tiene su base en un esquema de participación y comunicación entre todos los niveles de la empresa, es aplicable en organizaciones grandes, medianas y pequeñas, y, de igual forma, en áreas de producción, administrativas y de gerencia, la herramienta lleva el accionar personal, grupal y de la gestión de la empresa hacia un comportamiento proactivo, comprometido, responsable y dispuesto al diálogo, logrando de este modo un desarrollo exitoso e integral de la compañía en beneficio de todos.

Todo lo anterior en el marco de la Responsabilidad Social empresarial y especialmente en lo que se refiere al apoyo a trabajadores discapacitados, lo que se ve en detalle en el siguiente capítulo.

## 6. Programa para Personas con Discapacidad

### 6.1 Introducción

Este es un aporte del sector frutícola en el marco de la RSE.

La capacitación no sólo debe ser comprendida como un esfuerzo para hacer más productiva a personas que han tenido todas las oportunidades para serlo pero que por fallas del sistema, éstas no han recibido las capacidades de acuerdo a lo esperado, sino también como un esfuerzo por dotar de mayor dignidad a aquellas personas que por una discapacidad se encuentran en desventaja en el mercado laboral.

En ese entendido, el OTIC de ASOEX, se ha propuesto incorporar en su quehacer un proyecto especial para llevar la capacitación en el mundo rural, también a personas que muestran algunos rasgos de discapacidad, pero que por su naturaleza no sólo están en condiciones, sino que además desean hacerlo.

Como una manera de abordar en forma especial el tema de la inclusión en el mercado laboral, OTIC AGROCAP ha desarrollado un programa de capacitación especialmente diseñado para integrar a personas que cuentan con algún tipo de discapacidad.

Más que saber cuántos chilenos y chilenas tienen alguna discapacidad, se debe asociar individuo con calidad de vida, es decir, con “el bien vivir”. Este enfoque plantea un desafío a los organismos capacitadores, OTEC, concepto clave para planificar y evaluar servicios y actuaciones profesionales

### 6.2 Proyecto

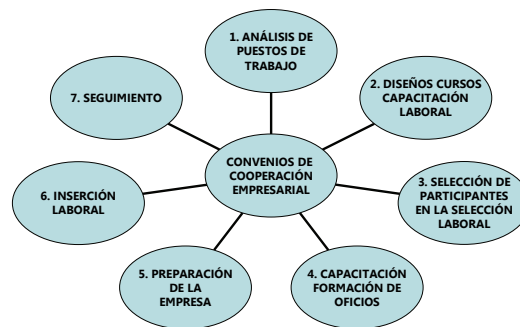
Con esta visión en mente, desde el año 2004 a la fecha la Asociación de Exportadores de Chile y OTIC AGROCAP, están impulsando conjuntamente un innovador programa de integración laboral para personas con discapacidad.

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

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

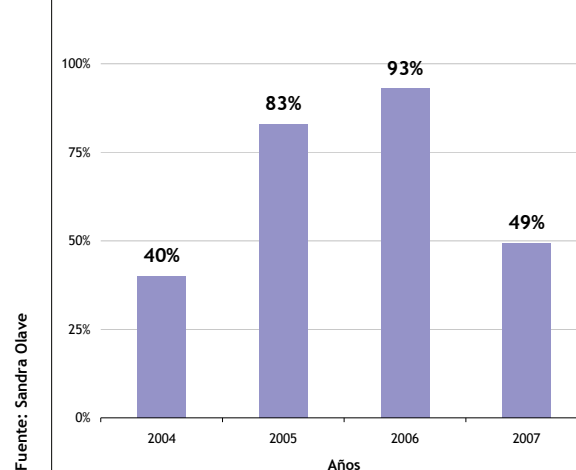
**Figura 6.2.1**

### Modelo de Inclusión



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 período 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**



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

Desde 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 AGROCAP. De la III a la X Región.

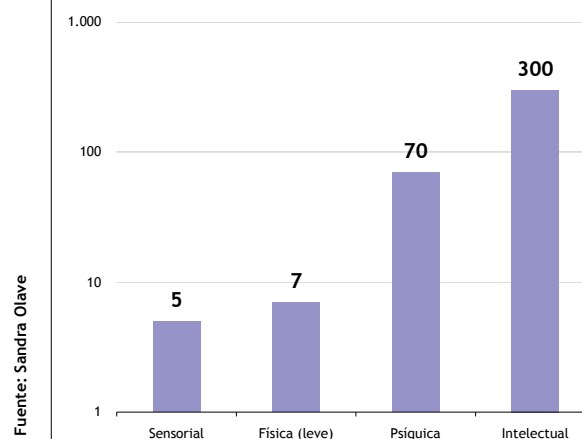


Este programa es ejecutado por el OTEC "Arando Esperanza", especializado en este tipo de formación con el valioso concurso de profesionales que desarrollan y ejecutan la formación de oficio de jóvenes mayores de 18 años de Escuelas Especiales, Fundaciones y Consejos Comunales de la Discapacidad.

En lo que se refiere a personas capacitadas, 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

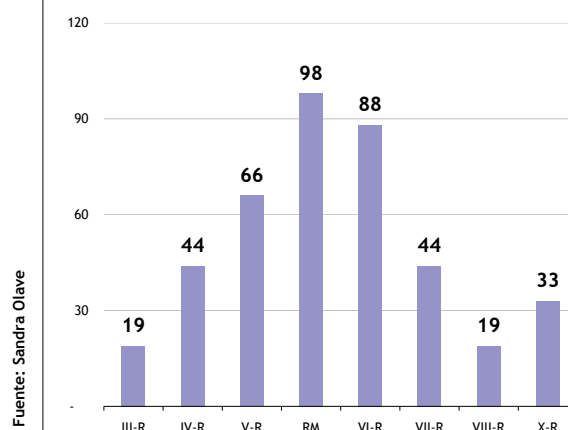
**Calificación según discapacidad por tipo (escala logarítmica)**



La inserción laboral para personas con discapacidad, desarrolla un círculo virtuoso en las empresas.

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

Gráfico 6.2.3 Personas capacitadas por regiones 2008



## 6.3 Síntesis

El modelo de inclusión referido a la capacitación e inserción laboral para personas con discapacidad, desarrolla un círculo virtuoso donde se entrelazan las necesidades de las empresas con la mano de obra calificada.

Teniendo como base el enfoque de competencias laborales, determinaciones de tareas, funciones y requisitos de ingreso, el modelo genera un proceso de inserción laboral continuo que ha logrado en sus 5 años de aplicación, una efectividad promedio de 64,35%, mejorando así de manera sustancial la calidad de vida de las personas –y sus familias– que participan del programa.

Siendo elementos clave la evaluación de competencias de los candidatos la formación laboral, así como el planificar y evaluar servicios y actuaciones profesionales, sin duda es fundamental también contar con el compromiso de la empresa, complemento que permitirá el pleno e integral desarrollo de las personas con discapacidad en el marco de una sociedad efectivamente responsable e inclusiva.

## 7. Conclusiones y Recomendaciones

Es un hecho que buena parte de los trabajadores chilenos necesita capacitación. Impresión que se confirma al ver los resultados de los alumnos chilenos en la prueba PISA 2006, los cuales revelan que a nivel latinoamericano están entre los mejor preparados de la región, pero que al ser comparados con los de los países de la OCDE, muestran brechas de retraso significativas en las tres áreas auscultadas: lenguaje, matemáticas y ciencia.

Pero nuestros trabajadores no sólo necesitan mejorar sus habilidades básicas en lenguaje y matemáticas, sino también de competencias laborales específicas. Para apoyar estas falencias, el aporte del SENCE (desde 1976) ha sido una herramienta fundamental, con una inversión que hasta 2007 totalizó casi \$ 1.400 miles de millones.

Y de acuerdo a los investigadores de la Universidad Católica, Marcos Singer y Ricardo Guzmán, el SENCE ha operado bien a pesar de los bajos montos invertidos en capacitación.

De acuerdo a los investigadores de la PUC, Marcos Singer y Ricardo Guzmán, el SENCE ha operado bien.

Esta conclusión, contradice algunos diagnósticos de la “Comisión Meller” y en particular, rechaza su recomendación en cuanto a que sean los trabajadores (por medio de un bono dirigido a cada persona) quienes decidan en qué capacitarse, alterando radicalmente el sistema por medio del cual ha operado SENCE hasta ahora.

De acuerdo al estudio, la capacitación en el empleo ha sido efectiva y la razón más probable de su efectividad es el buen diseño del instrumento, el cual deja en manos de las empresas la decisión de a quiénes, cómo y cuándo capacitar. Esto, porque las empresas tienen incentivos para capacitar de manera eficiente, y los beneficios de la capacitación son compartidos (voluntaria o involuntariamente) con los trabajadores.

Y si la franquicia ha sido exitosa entonces, no habría una buena razón para desmantelarla. Pero por otra parte, la recomendación del Consejo tiende a disociar la capacitación de las necesidades de la empresa, pues los individuos carecen de la información necesaria para tomar

Guzmán y Singer enfatizan que hace falta mayor focalización de recursos: por ingreso, por edad y sexo, y por tamaño de la empresa.

una buena decisión de largo plazo, de hecho es difícil que puedan distinguir la calidad del aprendizaje con diferentes metodologías de capacitación y corre el riesgo de que los trabajadores tomen decisiones en función de las señales que da el tener un diploma y no en función de la efectividad de la metodología de capacitación para adultos.

Paralelamente, Guzmán y Singer enfatizan en sus recomendaciones que hace falta una mayor focalización de los recursos: por ingreso, por edad y sexo, y por tamaño de la empresa.

En el caso del tamaño de las empresas, por ejemplo, la Comisión sugiere enfocarse en las micro y pequeñas empresas, pero los investigadores señalan que la Comisión se equivoca al no considerar que el tamaño de la empresa no es importante, en cambio sí lo es que la capacitación llegue a trabajadores de baja calificación, trabajen éstos para una empresa grande o pequeña.

Paralelamente, preocupa que la inversión per cápita en capacitación 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. Al respecto, los académicos recomiendan aumentar los fondos, al punto que llegan a argumentar que los montos actualmente asignados por trabajador, difícilmente permiten asegurar la calidad de la capacitación.

Si bien el esfuerzo del SENCE denota la preocupación del país por otorgar capacitación complementaria a la gran masa de trabajadores que integran la fuerza laboral, la tarea aún no está terminada y por eso es que el OTIC AGROCAP se ha involucrado en añadir innovaciones por medio de asociaciones con otras instituciones e impulsando proyectos piloto, para mejorar las metodologías de capacitación y hacerlas más eficientes y efectivas.

Desde el punto de vista del sector privado, no cabe duda que el trabajo de los OTIC ha sido fundamental en el desarrollo, cobertura y alcance del instrumento SENCE. En

En el caso de OTIC AGROCAP los números son contundentes en cuanto a su aporte a la empleabilidad y desarrollo personal de los trabajadores del sector frutícola.

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/as tengan, mantengan y desarrollen las competencias técnicas y conductuales requeridas para la labor que realizan, lo cual sólo se logra con la capacitación permanente.

Hasta fines de 2008 OTIC AGROCAP había capacitado a más de 100 mil trabajadores, en más de 11 mil cursos, con más de 2 millones de horas de capacitación. Ha atendido a más de 1.200 empresas, ha certificado las competencias laborales de 6 mil trabajadores (sólo desde 2003), ha entregado más de 10 mil becas y ha contribuido a reducir el ciclo de capacitación de un trabajador cada cuarenta años en la agricultura chilena en general, a uno cada cuatro años en el sector de sus asociados.

Pero más allá de las cifras directas, OTIC AGROCAP ha avanzado hacia el desarrollo y promoción de otros temas importantes en el sector, como son la investigación en el área laboral y la implementación persistente de la Responsabilidad Social Empresarial, así como impulsar los procesos de certificación de competencias en el sector. 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 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 el viejo paradigma de la enseñanza profesor/alumno.

Con estas nuevas metodologías se está colocando énfasis en la motivación persistente, el respeto a las experiencias y expectativas de trabajadores/as y empresa, la permanente comprobación de que lo aprendido mejora el desempeño y el ambiente laboral, la plenitud personal y la productividad con calidad.

El éxito de estas experiencias hace recomendable ampliar el uso de las GAEC, mediante una formación estructurada

La GAEC y el SIMAPRO han demostrado su pertinencia en la construcción de aprendizajes significativos.

hacia los OTEC y ejecutivos del SENCE responsables de autorizar códigos para estos 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. Su objetivo es que la capacitación sea aplicable en el trabajo en una perspectiva de mejoramiento continuo y amplio.

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, en conjunto 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 mejoras que pasan al nivel gerencial. Se promueve y desarrolla la autoformación permanente, adulta y responsable, donde el mismo trabajador(a) 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.

Como complemento de lo anterior, OTIC AGROCAP está implementando una metodología de gestión innovadora, llamada Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO), para lo cual ya ha efectuado su primer proyecto piloto entre sus empresas afiliadas y los resultados de esta experiencia permiten observar un auspicioso impacto positivo en cuanto a 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 sujetas al proyecto piloto.

Pero OTIC AGROCAP no sólo se ha preocupado de la capacitación, sino también de la integración. Por eso se ha acercado a personas con discapacidad para integrarlas a la vida laboral y dotarlas de la dignidad social que se merecen. 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 (65%). 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.

El sistema actual no requiere de un cambio radical como el propuesto por la Comisión Meller.

Todo lo anterior, no hace más que ejemplificar las bondades del sistema actual y los enormes beneficios que puede generar un buen trabajo de capacitación tanto en la empresa como en los trabajadores.

El sistema actual no requiere de un cambio radical como el propuesto por la Comisión Meller. Su propuesta puede ser una más de la serie de iniciativas que hoy se llevan a cabo. Pero sin duda que SENCE requiere mejoras: mayores recursos, mejor focalización y la incorporación de las nuevas metodologías de capacitación para adultos son fundamentales para enfrentar los desafíos de productividad y competitividad que Chile tiene de cara al siglo XXI, en el cual el país pretende convertirse en una economía desarrollada y sin pobreza.

## 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 cofinanciar 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 período 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 Comités 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. Éstas 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 especializadas 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 ó 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 entre 2.500 y 3.000 dólares. 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.

## Resultados de la Prueba PISA<sup>21</sup> 2006

La Prueba PISA es un examen 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 en los años 2001 y 2003 y 2006.

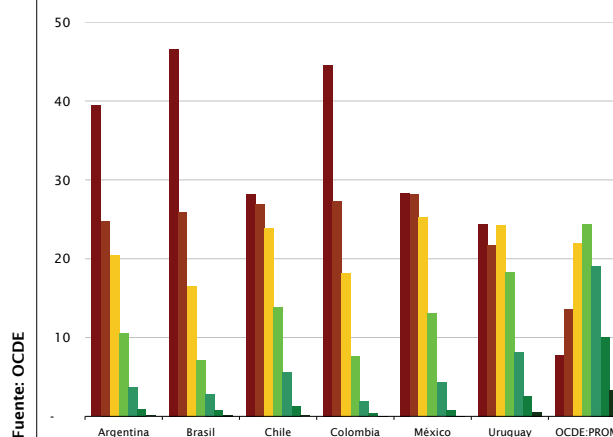
En 2009, los jóvenes de 60 países de todo el mundo volverán a hacer el examen PISA, pero con la novedad de la prueba de lectura electrónica, que se sumará a los exámenes que se han hecho hasta ahora (matemáticas, ciencias y lectura). Las notas de la cuarta edición se sabrán en 2010.

### 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.

En cambio, entre los alumnos de América latina que participaron (Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México y Uruguay)

**Gráfico A.1 Resultados Prueba PISA 2006 Matemáticas**



<sup>21</sup> Program for International Student Assessment.

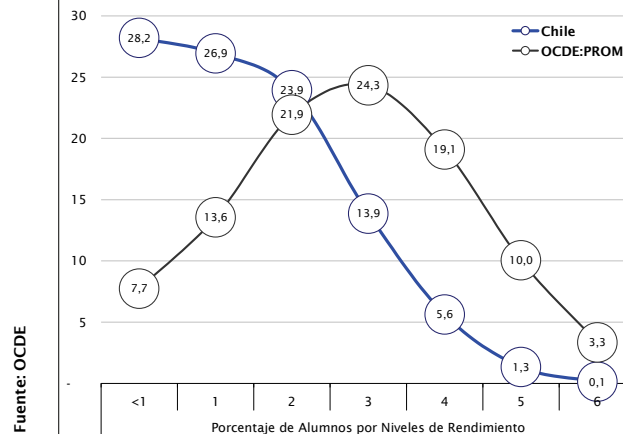
Uruguay), sólo el 11,1% estuvo en el rango medio (3) y sólo el 5,8% superó ese nivel [ver grafico A.1].

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 A.2 Resultados Prueba PISA 2006 Matemáticas**



En el gráfico A.2 se puede apreciar que los alumnos chilenos tuvieron peor rendimiento que los alumnos de la 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

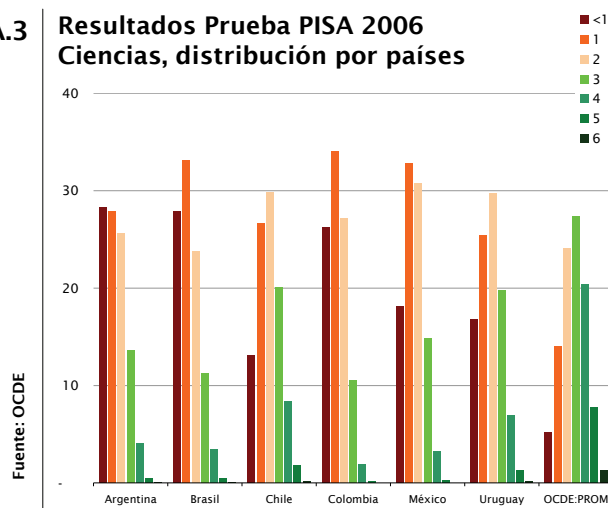
chilenos estuvo en igual posición. Claramente entonces la diferencia está marcada por el rango en que se concentra la mayor cantidad de alumnos. Mientras en la OCDE esto ocurre en el tramo 3, en Chile ello ocurre en el tramo inferior a 1. Eso es lo realmente preocupante.

## 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 rango <1, mientras Brasil Colombia y México se concentran en 1 [ver gráfico A.3].

**Gráfico A.3** Resultados Prueba PISA 2006  
Ciencias, distribución por países



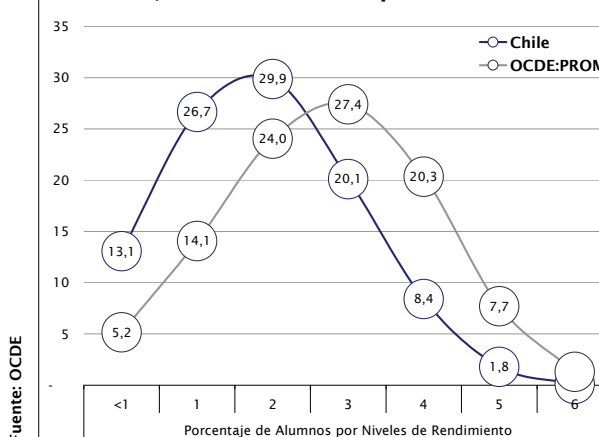
Pero el promedio de respuestas de los alumnos de países de la OCDE se concentra en 3, con 27,4%, lo que deja a los alumnos latinos en una posición muy rezagada.

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.

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

**Gráfico A.4** Resultados Prueba PISA 2006  
Ciencias, distribución comparada



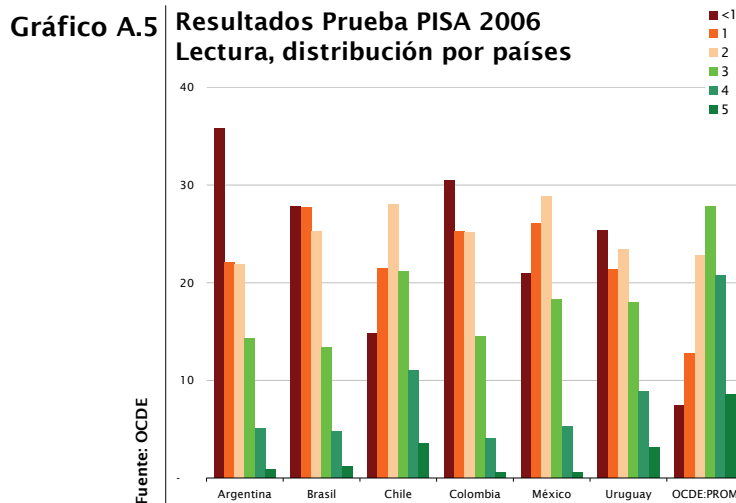
Aquí cabe destacar que los alumnos chilenos están menos distantes que en matemáticas de los alumnos de la OCDE, lo cual es destacable, pero curioso. Curioso que un alumno chileno esté mejor calificado en la comprensión de las ciencias, que en el lenguaje de las ciencias: matemáticas.

## Resultados Lectura

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

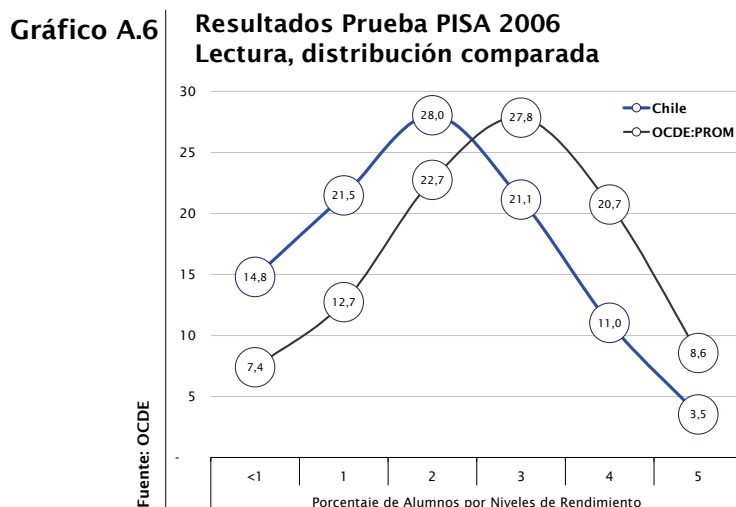
A nivel latinoamericano, Chile obtiene la mejor calificación, con una distribución de su rendimiento concentrada en el tramo 2, al igual que México, pero la

distribución es mucho más balanceada, en cambio de la México está cargada hacia la izquierda, es decir, hacia puntajes más bajos [ver gráfico A.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 A.6].



En su caso, la concentración mayor se da en el tramo 3 (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 el promedio de los países de la OCDE, se observa que ambas presentan una distribución en forma de campana. La de Chile con concentración en la zona 2, mientras que 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 los alumnos de 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.

## Certificación de Competencias Laborales (CCL) – Sector Frutícola

Para que los esfuerzos de capacitación sean efectivos, es decir, para que los trabajadores se hagan más productivos en aquello que hacen o se dedican, es importante tener un diagnóstico correcto de qué es lo que saben hacer y qué tan bien lo saben hacer, de modo que –una vez determinado esto– se pueda orientar la inversión necesaria en capacitación laboral hacia tareas o áreas de desarrollo laboral específicas y rentables, tanto para empresas como para trabajadores.

### Antecedentes

Una de las principales iniciativas que ha venido desarrollando más fuertemente OTIC AGROCAP en los últimos años, es la identificación de estándares de competencias laborales.

Para ello se ha hecho parte del proyecto Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales (CCL), iniciativa impulsada por Fundación Chile, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) y el Programa Chilecalifica y que cuenta con el apoyo de bancos multilaterales (BID-FOMIN, Banco Mundial), CORFO-FDI, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Educación, empresas y gremios empresariales de los diferentes sectores productivos participantes.

Lo anterior significa que este programa se encuentra inserto en los planes y en el sistema de capacitación nacional, y que cabrán dentro de la Franquicia SENCE, por tanto, son parte integral del modelo de apoyo a la capacitación que se ha impulsado al alero de SENCE.

En el área frutícola, este programa busca instalar el enfoque de competencias laborales en la gestión de recursos humanos, a partir del mejoramiento de la productividad de su capital humano.



## 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 empleadores y a tener un alto impacto de la formación impartida.

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

## 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 B.1**

Descripción de Competencias Laborales

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

## 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 empleadores 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

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

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.

A partir de este producto se construyen los estándares de competencias: Unidad de Competencia Laboral y Perfiles Ocupacionales.

La Unidad de Competencia Laboral (UCL) es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional y puede ser realizada por una persona.

No se limita sólo 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.

Los Perfiles Ocupacionales son la agrupación de UCL relevantes para una determinada área ocupacional u oficio.

### 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. Éstos 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 (por ejemplo: 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 clave en las que conviene invertir esfuerzos de desarrollo de estándares y posteriormente validan los productos desarrollados, apoyando la configuración de los perfiles ocupacionales.

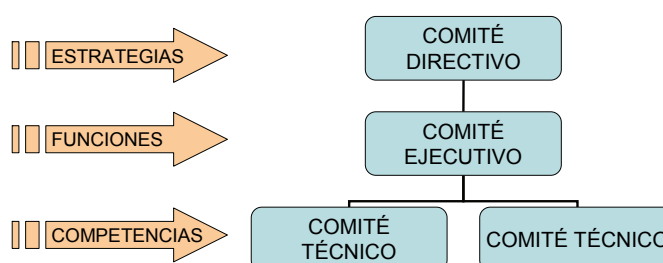
Finalmente, los Comités Técnicos están integrados por trabajadores seleccionados en las empresas por su buen desempeño y conocimiento de su trabajo, para que interactúen en grupos que definirán los estándares de competencias para su área de trabajo específica. Se

constituyen tantos Comités Técnicos como áreas de trabajo se identifican.

En la Figura B.1 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.

**Figura B.1**

### Estructura del Proyecto de CCL



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 B.2, ilustra cómo el estándar de competencias se aplica a varias instancias.

Figura B.2



## Etapas de un Proyecto Piloto de CCL

### Articulación y convocatoria de actores Clave

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 ajustar los instrumentos y procedimientos utilizados a partir del Piloto.

#### Propuesta de sistema en régimen.

A partir del piloto implementado se efectúa 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 llevan a cabo diversas actividades de difusión, orientado a las empresas potencialmente usuarias del sistema de certificación de competencias, así como hacia otros sectores productivos.

### **Actividades de evaluación y certificación**

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 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 clave para la principal especie de exportación del país, siendo certificados por Viñas de Chile más de 600 trabajadores agrícolas.

**Figura B.3**

## Experiencia Frutícola

FUNDACIONCHILE  
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 – Paltos	2004	879	831	48
Piloto 4 – Cítricos	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
<b>TOTAL PILOTOS</b>	<b>13</b>	<b>5.867</b>	<b>5.178</b>	<b>689</b>

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

En los años 2004 y 2005, se incluyeron centrales frutícolas y huertos de paltos, cítricos, cerezas y kiwis, certificando a más de 3.000 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.

## Mesa de Diálogo Social y Laboral del Sector Frutícola

La Mesa de Diálogo Social y Laboral del Sector Frutícola se conformó a inicios del año 2008, a instancias de los exportadores y productores de fruta, representadas por ASOEX y FEDEFruta respectivamente, en conjunto con los representantes sindicales de las principales federaciones y confederaciones de sindicatos agrícolas y frutícolas del país, compuestos por las siguientes organizaciones:

- Confederación Nacional Campesina (CNC)
- Confederación Nacional del Agro (CONAGRO)
- Confederación Nacional El Triunfo Campesino de Chile
- Confederación Nacional Sindical Campesina e Indígena "NEHUÉN"
- Confederación Nacional Sindical Unión Obrero Campesina (UOC)
- Coordinadora Campesina de Chile
- Federación de Sindicatos Agrícolas, Agroindustriales y Afines 22 de Enero, de la Región Metropolitana
- Movimiento Unitario Campesino y Etnias de Chile, (MUCECH)
- Pastoral de Temporeros Frutícolas

Desde el inicio se desarrollaron instancias de análisis, relacionamiento y generación de confianzas entre los dirigentes gremiales y sindicales, en vistas a desarrollar acciones en favor del mejoramiento de las condiciones del sector frutícola nacional y sus integrantes, para mantener mercados, mejorar la productividad e incrementar el bienestar y condiciones laborales del sector de acuerdo a su propia dinámica, distinta de la que impera hoy en las determinaciones de políticas laborales y reglamentación urbana.

En este trabajo conjunto se consideró como elemento consustancial al desarrollo de estrategias de largo plazo la ejecución de programas de formación de dirigentes, con el fin de preparar el camino a una nueva forma de establecer las relaciones en el sector, partiendo con el conocimiento de la dinámica sectorial y de los mercados, y siguiendo con la legislación que los ampara y las competencias y habilidades que deben tener los dirigentes para cumplir una labor productiva y trascendente.



Con el apoyo de la Subsecretaría del Trabajo se inició un programa de Formación de Dirigentes Sindicales en Capacidades Dirigenciales durante el año 2008, el cual se ha seguido desarrollando en 2009. Producto de los talleres de trabajo y análisis en este programa, se hizo evidente la necesidad de hacer algo similar en cuanto a las capacidades directivas de las Jefaturas y Mandos Medios de los predios, huertos y plantas procesadoras y packing. Este programa se implementó a fines del año 2008 y contiene elementos de formación similares, pero además incluye el desarrollo de destrezas y habilidades relacionales.

Ambos programas están actualmente en ejecución con importantes logros en aspectos de carácter general para la industria, definiendo posiciones para presentar a las autoridades y estudiando nuevos elementos que beneficien a los trabajadores y a las empresas en forma conjunta, para proteger al sector frutícola y potenciar su desarrollo, principalmente en épocas de crisis como las que estamos viviendo.

Sin embargo, los principales logros de la Mesa de Diálogo y ambos programas de formación, han sido el reconocer la importancia del trabajo conjunto y el alineamiento hacia objetivos comunes de mutuo beneficio; derrumbar barreras y paradigmas que separan y no aportan a la construcción de futuro; establecer confianzas entre personas con funciones y obligaciones diferentes; y reconocer que el hombre es el centro del desarrollo frutícola nacional pues su esfuerzo, desde cualquier posición o perspectiva donde se desempeñe, es clave en el resultado de la producción frutícola, su posicionamiento y mantención en el mercado mundial.

A continuación se presentan ambos programas de formación para dirigentes y jefaturas, los cuales son de relevancia sectorial para capacitar a los líderes sindicales en capacidades dirigenciales y habilidades relacionales e interpersonales, aspectos claves en la relación de personas y fuente de problemas y conflictos artificiales, por la falta de destreza en este tipo de habilidades y componentes de la labor directiva y de jefaturas.

## Formación de Dirigentes Sindicales en Competencias Dirigenciales para el Diálogo Social

### 1.- INTRODUCCIÓN

La misión de este programa, es transmitir herramientas de apoyo, formación y gestión, de tal manera que los actores sindicales del diálogo social puedan optimizar su rol y aplicar sus competencias personales en las respectivas mesas de diálogo social, con sus alcances y trascendencia en el ámbito personal, sindical y organizacional. A partir de estos desempeños de excelencia, se busca un efecto cascada que influya en la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, que fidelice su compromiso con las empresas y desarrolle relaciones basadas en la confianza y la permanencia en el tiempo.

Asimismo, el programa pretende sensibilizar, orientar y fortalecer el rol y desempeño de todos los líderes sindicales participantes hacia nuevos paradigmas en la actitud, disposición y actividad sindical. Además, se espera generar un espacio donde se puedan poner en práctica las actuales temáticas de género y la promoción del mejoramiento de la empleabilidad de los trabajadores

Los principales lineamientos a desarrollar en el plan de formación sindical y laboral, es manifestado a través de actividades graduadas en dos niveles:

- Actividades de formación con formato de relatoría expositiva [en éstas se preparan contenidos diversos y atingentes a la actividad sindical a un grupo amplio, representativo y permanente de trabajadores del sector hortofrutícola del país].
- Metodología teórico-práctica basada en seminarios, talleres y/o charlas.

Por su parte, la visión del programa considera que los actores y líderes del diálogo social puedan conocerse más, aprender a romper barreras, abandonar los prejuicios y paradigmas para dejarlos fuera de la relación a desarrollar y evitar los conflictos e intervenciones vacías, alejadas de objetivos concretos y bien delimitados.

## 2.- OBJETIVOS

La Mesa busca promover un clima de entendimiento y diálogo constructivo entre los distintos actores del sector frutícola, en línea con el Programa de Buenas Prácticas Laborales impulsado por la industria, el que está destinado a construir relaciones laborales estables y duraderas entre trabajadores y empresarios.

Nuestras expectativas nos permiten prever que las personas que asistan a este programa de formación sindical puedan promover y desarrollar su actividad sindical en general y el perfeccionamiento de los actores que interactúan en el mundo de las relaciones laborales, para crear un sustrato permanente donde se pueda implementar con eficacia los procesos de diálogo laboral en el país.

La principal meta del programa es crear confianzas, romper mitos y creencias disfuncionales y construir una nueva forma de interrelación de estamentos indispensables del sector frutícola para la creación de una comunidad de visiones compartidas que permitan desarrollar una sociedad más equitativa, más comprensiva y más humana, donde el hombre sea el centro del sistema.

A lo anterior se debe agregar que se busca formar líderes para el diálogo social, a través de capacitaciones en relaciones colectivas. Esta formación se convierte en un puente comunicacional que reúne los actores en las instancias de diálogo correspondiente, pero con el factor trascendente de la formación y crecimiento, tanto en lo personal como en su rol sindical. Los componentes formativos se convierten en actitudes y conductas que optimizan los espacios de diálogo y entregan metodologías eficientes y eficaces para resolver las dificultades actuales a las que se ven enfrentados los actores de dichas instancias, en beneficio de sus representados, de sus familias, y finalmente del sector y de las relaciones laborales del país.

Desde el punto de vista de la temática, se pretende abordar el reconocimiento al aporte de la mujer en la

fruticultura, en especial de aquellas que realizan trabajo temporal, acordando realizar todos los esfuerzos con el fin de facilitar su labor como trabajadora y madre. Otros temas sectoriales del ámbito laboral que se abordan son la creación de un “estatuto del temporero”, la jornada de trabajo, la subcontratación, la organización de los trabajadores y la negociación colectiva, entre otros temas relevantes y de interés que van surgiendo en el transcurso del programa. En tanto, al abordar las materias relativas a productividad y remuneraciones, se pretende considerar especialmente la previsión y la capacitación.

### 3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Implementar adecuadamente el trabajo realizado por las mesas de diálogo social existentes a lo largo de Chile.
- Convertir el Diálogo Social como el instrumento preferente en el tratamiento preventivo del conflicto laboral a través de la construcción de relaciones laborales que promuevan la tecnificación y fortalecimiento de las organizaciones sindicales, a fin de que cuenten con las herramientas y elementos necesarios para ser actores relevantes en las diversas instancias de participación social.
- Aplicar a los actores del proceso, las competencias relacionales que permitan fomentar la formación sindical a través de actividades validadas, eficaces y eficientes con el fin de convertir las mesas de diálogo social en instancias permanentes y proactivas para lograr los objetivos laborales y sociales propuestos.

### 3.2 LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PROGRAMA

- i) Incentivar la creación, constitución, desarrollo y difusión de actividades de formación laboral y sindical, de acuerdo a la metodología más apropiada para cada instancia, con el compromiso de apoyar en su desarrollo a todos los niveles.

Esta línea de trabajo permite cumplir los siguientes objetivos:

- Tecnificar y fortalecer las organizaciones sindicales, a fin de que cuenten con las herramientas y elementos necesarios para ser actores relevantes en las diversas instancias de diálogo social.

- Entregar los conocimientos mínimos que necesitan los trabajadores para establecer mejores condiciones de trabajo en las distintas instancias de negociación sostenidas con sus empleadores.
  - Proporcionar a los trabajadores herramientas para el manejo de la normativa laboral tanto a nivel del derecho colectivo como individual del trabajo y todos aquellos conocimientos conexos, a fin de contribuir con el mejoramiento constante de las relaciones de trabajo.
- ii) Fomentar un cambio de actitud y desarrollo de la confianza a partir de la aplicación de técnicas y métodos que construyan un sustrato de negociación mínimo.
- iii) Fomentar, promover, difundir y fortalecer los mecanismos necesarios para un desarrollo moderno de los procedimientos de negociación y las normas que los sustentan, a fin de mejorar el estándar de las relaciones laborales.

Esta línea de trabajo permite cumplir los siguientes objetivos:

- Impulsar una política de fortalecimiento, promoción y mejoramiento de los estándares de relaciones en la pequeña y mediana empresa, y en todos los dirigentes sindicales y gremiales.
- Promover programas específicos de dialogo social entre estamentos del sector para mejorar las relaciones, la productividad y el bienestar de los integrantes de las empresas y del sector.

Por otra parte, un objetivo colateral del programa apunta mejorar indirectamente la calidad de vida y el bienestar familiar de los trabajadores, en un contexto de crecimiento económico y social armónico, donde las relaciones laborales sean duraderas, confiables y que permitan que todos los actores de la malla productiva puedan lograr su desarrollo personal y expectativas laborales.

### 3.- MARCO TEÓRICO

El programa se ejecuta con un enfoque basado en las técnicas de desarrollo de competencias personales y laborales, el acompañamiento (“mentoring” y “coaching”) como formas de intervención integradora de las experiencias centradas en el cambio y desarrollo de las

personas, y con una orientación hacia aquellos aspectos básicos de la gestión organizacional con especial énfasis en la obtención de resultados.

Las nuevas prácticas de las personas que tienen responsabilidad sindical o gremial, se orientan a la obtención de resultados con base en la capacidad de ver los cambios como oportunidades y no como amenazas, para lo cual es básico generar aprendizaje y conocimientos positivos. El programa de formación de competencias dirigenciales se centra en un aprendizaje capaz de desarrollar cambios transformadores de las personas y de la manera cómo se percibe la generación misma de los resultados (e incluso sobre aquello que se considera como “resultado”).

En las conversaciones y en todas las instancias de negociación, los actores involucrados se enfrentan a procesos de cambio, tanto personal como organizacional, el cual se define como la capacidad de adaptación de las personas y organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio interno o externo, mediante el aprendizaje, la internalización de las experiencias y los mensajes para procesarlos, aprender, evaluar y actuar en consecuencia.

El origen de este proceso se encuentra en la interacción de fuerzas, las que se clasifican en:

- Internas: aquellas que provienen de dentro de la persona u organización, surgen del análisis del comportamiento y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural. Ejemplo de ellas son las adecuaciones tecnológicas, los cambios de estrategias metodológicas, los cambios de directivas, de actitud, etc.
- Externas: aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, como por ejemplo: los decretos gubernamentales, las normas laborales, las limitaciones en el ambiente, tanto físico como económico, las restricciones del mercado, etc.

Muchas de las variaciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural. Por ejemplo, el cambio de un interlocutor en

una negociación colectiva, puede ser más bien un Cambio Genérico.

Pero está absolutamente comprobado que todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje. Esta relación es tan importante que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas. La Mesa de Diálogo Social y Laboral del sector Frutícola está convencida que el aprendizaje es “cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias”, lo que lo convierte en el centro de este proceso.

Tres premisas básicas fundamentan este programa formativo:

- (i) El Aprendizaje involucra cambios, los que son muy importantes tanto en el contexto personal como en el organizacional y gremial.
- (ii) Hay aprendizaje cuando se observan cambios de conductas. En el trabajo estamos hablando de desempeño y en una mesa de diálogo social y laboral, dichas conductas se manifiestan a través de la congruencia entre lo que se hace y lo que se dice.
- (iii) Los cambios deben ser permanentes. La permanencia en el tiempo de una actitud, de una decisión o de una línea de acción depende no tan solo de la buena voluntad de los actores, sino también de la disciplina para desarrollar mecanismos de control, seguimiento y evaluación que ayudan a mantener el impulso en el tiempo y lo conviertan en una forma de trato.

Las relaciones entre los diferentes actores de la actual dinámica sindical y gremial del sector, necesitan imperiosamente aprender y optimizar el trabajo de los equipos negociadores laborales y compartir visiones comunes de la dinámica del mundo en su globalidad –y en especial respecto al trabajo y las metas de la actividad productiva con un “sentido país”– más que con un énfasis personal o confrontacional.

Estas consecuencias surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente (que es el estado actual del diálogo social) para transformarlo en otro mucho más provechoso, respetuoso, positivo y constructivo, de una sociedad nueva y mejor. En este proceso de transformación, las fuerzas sociales y productivas deben

quebrar con el equilibrio, interactuando con las fuerzas que tratan de oponerse<sup>22</sup>. Es por ello que cuando una persona, instancia u organización se plantea un cambio, éste debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlo, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única. Si se quiere lograr un cambio efectivo, lo primero que se necesita es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma se puede posicionar en términos de qué procesos establecer y qué herramientas utilizar.

## **2.1.- MODELO BASE DEL CAMBIO PERSONAL Y ORGANIZACIONAL APLICADO**

Para gestionar adecuadamente un proceso de cambio, es necesario apoyarse en un modelo o en alguna estructura que brinde orientaciones claras de qué etapas y procesos hay que tener en mente para conseguir el éxito deseado. Considerando los lineamientos estratégicos de La Mesa de Diálogo Social y Laboral del Sector Frutícola, los requerimientos de trato a futuro y el cambio de visión y relación entre empresarios y trabajadores con miras al bicentenario (y a Chile como país desarrollado y Potencia Alimentaria), se ha implementado desde el año 2008 este programa de formación de líderes para el diálogo social que genere capacidades, actitudes y comportamientos orientados a construir relaciones de confianza entre los actores, a partir de un modelo comprobado de cambio organizacional y personal.

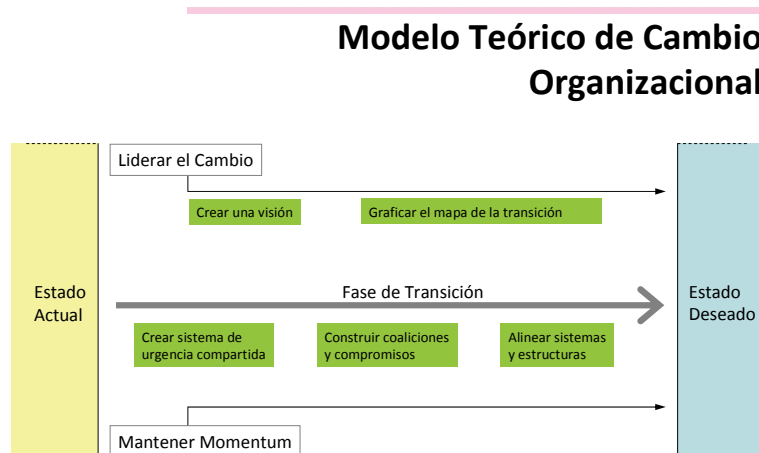
El modelo teórico de cambio organizacional<sup>23</sup> que sustenta este programa, se muestra en la Figura A.

---

<sup>22</sup> A esto se denomina "Resistencia al Cambio".

<sup>23</sup> Kottler, 1993.



**Figura C.1**

De modo que pasar del estado actual al deseado requiere la ejecución de una serie de esfuerzos que no son triviales. En particular, el modelo presenta siete elementos cruciales a gestionar.

i) Liderar el cambio

Tener un facilitador que respalde y se encuentre activamente comprometido con el cambio en forma permanente: asume un compromiso ineludible y visible mediante la comunicación cara a cara, modele el cambio y fije expectativas agresivas para sí mismo y los demás.

ii) Generar sentido de urgencia compartida

La palabra clave es compartida por un líder y por todos los interesados. La razón para cambiar hoy y no en un tiempo más, ya sea impulsados por la amenaza o la oportunidad, se inserta en la Instancia de Diálogo y es ampliamente compartido mediante datos, demostraciones, demandas o diagnósticos. La urgente necesidad de cambio debe superar su resistencia.

iii) Crear una visión

El resultado deseado del cambio, es claro, legítimo, ampliamente comprendido y compartido. Una visión debe ser lo suficientemente exigente y vívida para impulsar a la acción, mucho más allá de afiches y trípticos. Una visión define el estado futuro con suficiente claridad, como para que las personas lo puedan comprender y decidir si quieren “embarcarse” en este nuevo escenario.

iv) Construir coaliciones y compromisos

Hay un sólido compromiso de parte de los constituyentes claves de invertir en el diálogo, hacerlo funcionar, y exigir y recibir atención de todos los actores.

Considera también el tipo de enlaces a construir y qué resistencia es inevitable.

v) Mapa de la transición

El plan de la iniciativa es tan real como el plan para implementarla. Se han establecido y cumplido ciertas metas, los planes establecen obligaciones y responsabilidades, Existen mediciones y mecanismos de retroalimentación para monitorear el avance y alertar oportunamente cuando el plan se desvía de su objetivo.

vi) Alinear sistemas y estructuras

Hay seis sistemas o procesos que permiten el éxito de las personas y los esfuerzos de cambio; personal, capacitación, medición, motivación, diseño de las mesas de diálogo y comunicación. Los seis sistemas se implementan y deben ser evaluados para determinar cuales necesitan ser modificados y alineados con el estado futuro deseado. Estas son poderosas “palancas” que ayudan a iniciar y sostener el cambio.

vii) Mantener el “momentum”

La zona de transición del cambio requiere una constante atención a la recarga de baterías para seguir avanzando. Recargar significa planificar para asegurar logros tempranos, publicitar los avances, celebrar los primeros adoptantes, monitorear requerimientos de recursos y vigorosamente comunicar lo que se sabe y lo que no se sabe.

De esta forma, el programa pretende –a través de un estilo activo y participativo– una toma de conciencia respecto a dichas competencias, la entrega interactiva de técnicas focalizadas y la simulación de su aplicación.

Es importante mencionar dos características fundamentales de la formación que la convierten en un proceso más que en un programa:

- Una condición diferencial, complementaria y completa del proyecto formativo, con varias temáticas de capacitación que apunten a aplicar metodologías integradoras dirigidas directamente al objetivo propuesto.
- Un carácter continuo del proyecto formativo, por un período prolongado y suficiente de tiempo, lo que incluye un seguimiento cuantificado del mismo.

Así, la Mesa de Diálogo sube un nivel el análisis del problema, desde la “proposición de un cambio de actitud” a la “persuasión para el cambio de actitud”, en un ambiente voluntario y con el propósito de optimizar las

redes de confianza que muchas veces se pierden en lo cotidiano de la negociación gremial.

La modificación de las creencias personales y culturales es un proceso complejo y difícil ya que vivimos las creencias profundas como si fuesen verdades. En la medida en que vemos nuestras creencias como tales, el proceso de modificación se hace posible y fluido. Este proceso produce transformaciones profundas, que se ligan a resultados comunitarios ordenados, controlados y dirigidos a la calidad y eficacia de las decisiones.

La etapa principal del programa implica incorporación de nuevos conocimientos, herramientas y competencias prácticas para implementar las nuevas creencias e interpretaciones construidas. Estas nuevas prácticas tienen como base el conocimiento objetivo de la realidad local, nacional y global y la coherencia entre las distintas relaciones y elementos que constituyen los compromisos del Diálogo Social.

Esta metodología tiene además otro alcance trascendente: la incorporación cada vez mayor del sector hortofrutícola a los mercados mundiales, donde las normativas que rigen la globalización comercial incluyen no tan sólo los componentes de la calidad del producto, sino también la realidad ambiental, laboral y personal de cada trabajador. Por ello, las consecuencias de este proceso formativo no sólo tienen un alcance local sino también posee consecuencias globales que fortalecerán la ampliación a mercados cada vez más exigentes en el cumplimiento de estándares laborales adecuados al desarrollo y a la equidad social. Dentro de estos estándares laborales, el componente sindical y de relaciones colectivas de trabajo sin duda juega un rol importante, a partir del principio internacional de la libertad sindical.

Por lo tanto, se busca incorporar a estos aspectos técnicos, la opinión y compromiso de los líderes sindicales como componente principal de la gestión y las nuevas prácticas consideradas en su mejoramiento, las que son desarrolladas e implementadas en las Mesas de Diálogo, pero que carecen de sentido si no son difundidas tanto en los conglomerados de trabajadores representados,

como en el ámbito de las asociaciones empresariales. Se desarrollan un conjunto de actividades de formación sindical en que se aprenden conceptos básicos de economía y administración necesarios para comprender el funcionamiento y estructura de una organización como también las variables que influyen en su entorno, en la empresa y en la sociedad, a través de tópicos de micro y macro economía, administración de empresas, sistemas de información y contabilidad.

#### **4.- ACTIVIDADES DEL PROGRAMA**

##### **A.- COMPONENTE DE DESARROLLO SINDICAL**

Comprender el pasado, con sus luces y oscuridades, representa un sustrato histórico que ayudará a los asistentes a comprender y proyectar el estilo de relaciones que actualmente se operacionalizan en las mesas de diálogo y otras instancias similares.

Asimismo, los dirigentes se interiorizan en la visión global de los derechos laborales asociados a la normativa vigente, en sus diversas opciones o situaciones.

Otro elemento se refiere a la aplicación de los aspectos esenciales de la negociación colectiva y su relación con las técnicas de negociación en los procesos en los cuales puedan verse involucrados.

Además, se enfoca y enfatiza las relaciones en el enfoque de género, de tal forma que los dirigentes puedan comprender y aplicar la realidad de la incorporación en deberes y derechos de las mujeres en el trabajo, en condiciones de igualdad y equidad, a través de dicho enfoque.

##### **B.- COMPONENTE DE DESARROLLO ECONÓMICO**

Este componente se propone que los dirigentes comprendan el mundo de la empresa, la industria frutícola y la dinámica de la economía local, nacional y global, visualicen el papel de los diferentes factores de la comunidad productiva y apliquen los conceptos básicos de macroeconomía relacionada con el mercado global, el comercio internacional y el mercado de trabajo, las variables y elementos microeconómicos que se relacionan

con los insumos y personas ligados al rumbo de una empresa y los fundamentos teórico-prácticos relacionados con las funciones administrativas básicas, la evaluación de un proyecto, y la gestión organizacional.

#### **C.- COMPONENTE DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRIGENCIALES**

Los dirigentes pueden y deben conocer y aplicar los elementos teórico-prácticos de la motivación al logro aplicada al trabajo, y el marco teórico del desarrollo del autoconcepto positivo, el desarrollo de habilidades relacionales para disminuir la tensión en dinámicas de negociación comercial, productiva, exportadora y sindical.

Se desarrollan las técnicas de trabajo en equipo para aplicar asertivamente en su labor dirigenal que conduzcan a la toma de decisiones dentro del contexto, e identificar y manejar los conflictos que se produzcan en las interacciones comerciales, laborales y sindicales.

También se desarrollan y practican estrategias conversacionales y de negociación eficaz para resolver problemas atinentes a la dinámica gremial, ocupando su capacidad para influir sobre los demás, tanto a nivel de grupo de referencia como interpersonalmente.

#### **D.- COMPONENTE DE DESARROLLO DE HABILIDADES PERSONALES, TALLERES, VISIONES Y EXPERIENCIAS.**

Aquí se pretende vivenciar –de una manera interactiva– las relaciones con casos, personas y experiencias relevantes que sirvan de modelo y de aprendizaje compartido, para replicar posteriormente en los roles de cada asistente.

Se invita a personajes relevantes del ámbito en cuestión, para compartir las experiencias con todos los participantes y lograr consensos respecto a los temas país que contiene el programa de Formación de Dirigentes del sector frutícola nacional.

## Programa de Formación de Competencia Laborales para Supervisores y Mandos Medios de Empresas del Sector Productor/Exportador Frutícola

### 1.- INTRODUCCIÓN

La evidencia indica que más del 75% de los problemas laborales dentro de la empresa son artificiales. Provocados principalmente por problemas de relaciones humanas entre jefaturas y trabajadores.

De modo que la misión de este programa es transmitir herramientas de conocimiento, apoyo, formación y gestión para el personal con funciones de jefaturas y supervisión de grupos de trabajo en el sector productivo, tanto en el campo y las plantas de proceso del sector frutícola, para que puedan mejorar sus habilidades y conocimientos para optimizar su rol, aplicar sus competencias personales y laborales en las empresas, mejorar el clima laboral y el ambiente de trabajo de las empresas productoras y exportadoras frutícolas, con sus alcances y trascendencia personal y organizacional, en especial a los efectos en la productividad y por ende, en la competitividad de la empresa .

La visión del programa considera que los supervisores, jefaturas de grupos de trabajo y mandos medios al interior de las empresas productoras y exportadoras del sector frutícola puedan conocer herramientas y técnicas de relaciones humanas, responsabilidades legales y la dinámica del sector frutícola a nivel regional, nacional y mundial y otras materias relacionadas a la administración del negocio y de las relaciones humanas en la empresa, para aprender a romper barreras, abandonar los prejuicios y paradigmas para dejarlos fuera de las relaciones humanas y evitar conflictos e intervenciones alejadas de objetivos concretos y bien delimitados.

Además, se pretende sensibilizar, orientar y fortalecer el rol y desempeño del personal de supervisores y las jefaturas hacia nuevos paradigmas en la actitud, disposición y actividad del trabajo efectivo y en un

ambiente positivo; desarrollar un clima laboral que permita lograr mejores relaciones entre los trabajadores y la empresa, permitiendo un ambiente de relaciones interpersonales francas, transparentes y afables, todo lo cual se traduce en mejores rendimientos e incremento de la productividad de la empresa, mejorando los resultados e incrementando los ingresos finales de todos los miembros de la empresa.

A partir de estos desempeños de excelencia, se espera un efecto de cascada que influya en el clima laboral de los grupos de trabajo, como en la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, fidelizando su compromiso con las organizaciones y desarrollando relaciones basadas en la confianza y la permanencia en el tiempo.

La idea es permitir la promoción de actividades de formación que entreguen a dicho grupo objetivo, las herramientas necesarias para un accionar más competente e informado, para generar las condiciones necesarias de un ambiente de trabajo en un mejor clima laboral.

## **2.- OBJETIVO GENERAL**

La principal meta de todo el proceso es el ser capaces de crear confianzas, romper mitos y creencias disfuncionales y con ello iniciar la construcción de una nueva forma de interrelación de estamentos indispensables del sector frutícola para la creación de una comunidad de visiones compartidas que permitan desarrollar una sociedad más equitativa, más comprensiva y más humana, donde las personas sean el centro del sistema, creando un clima laboral que permita una nueva visión y acción en las relaciones en la empresa.

La experiencia indica que las personas que asistan a este programa de formación pueden promover y desarrollar un clima laboral y el perfeccionamiento de los actores que interactúan en el mundo de las relaciones laborales, para crear un sustrato donde se implemente con eficacia el diálogo laboral en el país.

### **A.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

Al final del proceso se espera que los participantes cumplan en:

- Conocer y aplicar las competencias relacionales que permitan fomentar el proceso de Gestión de Personas en una instancia permanente y proactiva;
- Internalizar las nuevas formas de relación entre estamentos de la empresa y ampliar la mirada hacia las habilidades personales para el trabajo;
- Crear las condiciones ambientales y de habilidades laborales para un nuevo clima y trato laboral en el sector frutícola nacional;
- Poder cumplir de mejor forma con las exigencias crecientes en el área de la Responsabilidad Social Empresarial;
- Mejorar la productividad de la empresa y el resultado para todos sus actores.

### **3.- ACTIVIDADES DEL PROGRAMA**

Sus principales actividades son:

#### **3.1.- COMPONENTE DE LEGISLACIÓN LABORAL Y SINDICAL.**

Entregar aspectos de la historia sindical del país, logros e incidencia, la historia comparativa del sindicalismo y su aplicación a la dinámica actual. Pretender que los participantes comprendan el pasado, con sus luces y oscuridades, representa un sustrato histórico que ayudará a los asistentes a proyectar el nuevo estilo de relaciones que encontrarán en las mesas de diálogo y otras instancias similares.

Interiorizarse en la visión global de los derechos que tienen los trabajadores asociados a la normativa vigente, tanto por aquellos regidos por la legislación laboral, sindical y todo lo relacionado con la Nueva justicia laboral que se implementa en el país. Conocer los aspectos esenciales de la negociación colectiva, y su relación con las técnicas de negociación en los procesos en los cuales puedan verse involucrados.

Enfatizar el enfoque de género. De tal forma que los asistentes puedan comprender y aplicar la realidad de la incorporación en deberes y derechos de las mujeres en el trabajo, en condiciones de igualdad y equidad.



### **3.2.- COMPONENTE DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRIGENCIALES.**

Conocer los elementos teórico-prácticos de la motivación al logro aplicada al trabajo, el marco teórico del desarrollo del autoconcepto positivo, el desarrollo de habilidades relacionales para disminuir la tensión en dinámicas de trabajo con personas y relaciones laborales como en negociación sindical.

Conocer técnicas de trabajo en equipo que conduzcan a la toma de decisiones dentro del contexto, e identificar y manejar los conflictos que se produzcan en las interacciones laborales y sindicales. También conocen estrategias conversacionales, de comunicación y de negociación eficaz para resolver problemas atinentes a la dinámica empresarial, ocupando su capacidad para influir sobre los demás, tanto a nivel de grupo de referencia como interpersonalmente.

Conocer técnicas y herramientas de liderazgo y motivación, para que los supervisores y jefaturas puedan conducir a los objetivos de la empresa y lograr mejorar los resultados productivos y económicos. Trabajarán aspectos de manejo del stress, tema muy relevante cuando se trabaja bajo presión en épocas de temporada y todos sus elementos relacionados en la empresa.

### **3.3.- COMPONENTE DE DESARROLLO GLOBAL.**

Conocer y comprender la realidad económica del sector frutícola nacional donde se desenvuelve la actividad laboral y aplique la información del mercado global, el comercio internacional y el mercado de trabajo, las variables y elementos microeconómicos que se relacionan con los insumos y personas ligados al rumbo de una empresa, el éxito del proyecto y la gestión organizacional de la industria frutícola nacional.

Entregar una visión actualizada del efecto e impacto de las normativas internacionales relacionadas con el comercio hortofrutícola, los mercados y las relaciones laborales y su implicancia en la mantención y apertura de mercados para los productos del sector, analizando el impacto de ellos

en las posibilidades productivas de la empresa, la región y el sector en el comercio mundial.

#### **3.4.- COMPONENTE DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETENCIAS LABORALES.**

Entregar información estructurada, procesada y actualizada sobre las posibilidades de la legislación de competencias laborales para el sector frutícola para el desarrollo del personal de la empresa, su relación con las mejoras en la productividad laboral y la mantención e incremento de la competitividad. Presentar modelos alternativos de productividad laboral aplicada en empresas agrícolas y agroindustriales, y análisis de las posibilidades para el desarrollo de la empresa y el personal relacionado.

Informar sobre el programa de Buenas Prácticas Laborales – BPL para el sector, importancia y necesidad de implementar como un protocolo certificable para la empresa y la industria, en el contexto de nuevo Trato y visión unitaria del sector hacia nuevas relaciones de dialogo laboral y sindical hacia el futuro.

#### **5. PROGRAMA DE FORMACION**

Finalmente el programa cuenta de dos talleres. Uno dedicado a los Potenciales Laborales en la Empresa y otro orientado a las Relaciones Humanas en la Empresa.

## 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. McGill, M.E./Slocum, J.W./Lei, D. "Management Practices in Learning Organizations". Organizational Dynamics. 1992.
- vi. Mertens, Leonard. Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones. CINTERFOR, 2002.
- vii. Mertens, Leonard. Formación y productividad. Guía SIMAPRO: participar – aprender – innovar – mejorar. CINTERFOR, 2006.
- viii. OCDE. Resultados de la Prueba PISA 2006. Publicado por OCDE Publishing, 2008. En [www.oecd.org/document/2/0,3343,en\\_32252351\\_32236191\\_39718850\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/2/0,3343,en_32252351_32236191_39718850_1_1_1_1,00.html).
- ix. OCDE Staff, Claudia F. Esteve, Laura Valencia. Estudio Económico de México 2003: México, 2002–2003. Publicado por OCDE 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](http://www.sence.cl)
- xii. SENCE, Anuario Estadístico 2003, en [www.sence.cl](http://www.sence.cl)
- xiii. SENCE, Anuario Estadístico 2004, en [www.sence.cl](http://www.sence.cl)
- xiv. SENCE, Anuario Estadístico 2005, en [www.sence.cl](http://www.sence.cl)
- xv. SENCE, Anuario Estadístico 2006, en [www.sence.cl](http://www.sence.cl)
- xvi. SENCE, Anuario Estadístico 2007, en [www.sence.cl](http://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. Spence, A. M. "Job Market Signaling". Quarterly Journal of Economics 87 (3): 355-374. 1973. [www.jstor.org/stable/1882010](http://www.jstor.org/stable/1882010).
- xx. Stiglitz, Joseph. The Theory of Screening, Education and the Distribution of Income, American Economic Review, 65(3), June 1975, pp. 283-300.
- xxi. 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

<b>Numeración</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pág.</b>
Tabla 4.3.1	Apoyo a la Formación de los Trabajadores OTIC AGROCAP	30
Tabla 4.3.2	Programas de Becas Sociales	30
Tabla 4.3.3	Avances SIMAPRO	31
Tabla 5.1.2	Perfiles de Competencias	36
Tabla B.1	Descripción de Competencias Laborales	89

## Índice de Figuras

<b>Numeración</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pág.</b>
Figura 5.1	Estructura del Proyecto	40
Figura 5.1.7	Primera Página	46
Figura 6.2.1	Modelo de Inclusión	63
Figura B.1	Estructura del Proyecto de CCL	92
Figura B.2	Competencias Laborales	93
Figura B.3	Experiencia Frutícola	95
Figura C.1	Experiencia Frutícola	105

## Índice de Gráficos

Numeración	Nombre	Pág.
Gráfico 1	Distribución de Puntajes de Ingreso, PSU 2008	8
Gráfico 2.2.1	Inversión Pública Hecha por SENCE	12
Gráfico 4.1	Trabajadores Capacitados por AGROCAP	25
Gráfico 4.2	Empresas Atendidas por Tamaño	26
Gráfico 4.3	Áreas de Capacitación 2008	26
Gráfico 5.1.2	Exportaciones Frutícolas 2000–2008	35
Gráfico 6.2.1	Inserción Laboral 2004–2007	63
Gráfico 6.2.2	Calificación según Discapacidad, por tipo	65
Gráfico 6.2.3	Personas Capacitadas por Regiones, 2008	66
Gráfico A.1	Resultados Prueba PISA 2006, Matemáticas: distribución por países	82
Gráfico A.2	Resultados Prueba PISA 2006, Matemáticas: distribución comparada	83
Gráfico A.3	Resultados Prueba PISA 2006, Ciencias: distribución por países	84
Gráfico A.4	Resultados Prueba PISA 2006, Ciencias: distribución comparada	85
Gráfico A.5	Resultados Prueba PISA 2006, Lenguaje: distribución por países	86
Gráfico A.6	Resultados Prueba PISA 2006, Lenguaje: distribución comparada	86

## Abreviaciones y Acrónimos

APECO	Asociación de Productores y Exportadores Agrícolas del Valle de Copiapó
ASOEX	Asociación de Exportadores de Chile, AG.
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CASEN	Encuesta de Caracterización Socioeconómica
CCL	Certificación de Competencias Laborales
CINTERFOR	Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional
CORFO	Corporación de Fomento
FDI	Fondo de Desarrollo e Innovación
FDF	Fundación para el Desarrollo Frutícola
FEDEFruta	Federación de Productores de Frutas de Chile
FONDEF	Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones (BID)
FUCOA	Fundación de Comunicaciones, Capacitación y Cultura del Agro
GAEC	Guía de Auto Evaluación de Competencias
INDAP	Instituto de Desarrollo Agropecuario
MINAGRI	Ministerio de Agricultura
MyPE	Micro y pequeñas empresas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OTEC	Organismo Técnico de Capacitación
OTIC	Organismo Técnico Intermedio de Capacitación
PISA	Program for International Student Assessment (OCDE)
PRODEMU	Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Mujer
PSU	Prueba de Selección Universitaria
PUC	Pontificia Universidad Católica de Chile
PyME	Pequeñas y medianas empresas
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SENCE	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
SERCOTEC	Servicio de Cooperación Técnica
SERNAM	Servicio Nacional de la Mujer
SII	Servicio de Impuestos Internos
SIMAPRO	Sistema de Medición y Avance de la Productividad

Representante Legal

*Miguel Canala-Echeverría*

Asociación de Exportadores de Chile AG | ASOEX

*Septiembre 2009*

Edición en 2.000 ejemplares<sup>24</sup>.

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

Santiago, Chile

Tel.: (56-2) 472.4700

[www.asoex.cl](http://www.asoex.cl)

[asoex@asoex.cl](mailto:asoex@asoex.cl)

---

<sup>24</sup> 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 AG. Es lícita la reproducción de fragmentos de ésta, siempre y cuando se mencionen su fuente, título y autor.





## Asociación de Exportadores de Chile A.G.

Cruz del Sur 133, Piso 2  
Las Condes, Santiago - Chile  
Fono: 56-2 472 4700  
Fax: 56-2 206 4163

[asoex@asoex.cl](mailto:asoex@asoex.cl)  
[www.asoex.cl](http://www.asoex.cl)