UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

REDISEÑO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

CARLA MATUS ÁLVAREZ

PROFESOR GUÍA:
JUANITA GANA QUIROZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ERNESTO TIRONI BARRIOS
JOSÉ SAFFIRIO MEZZANO

SANTIAGO DE CHILE
SEPTIEMBRE 2013

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: CARLA MATUS ÁLVAREZ
FECHA: 22/09/2013
PROF. GUÍA: SRA. JUANITA GANA

REDISEÑO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL

El presente trabajo de título tiene como objetivo rediseñar el proceso de capacitación de los trabajadores de Fondo Esperanza, institución de desarrollo social que busca mejorar las condiciones de vida de aquellos emprendedores más vulnerables del país. Lo anterior lo realiza bajo la entrega de servicios microfinancieros, de capacitación y apoyo en la formación de redes.

La justificación del objetivo en la percepción de ineficacia del actual proceso de capacitación por parte de los trabajadores. En la Evaluación de Clima Organizacional del año 2012, la capacitación obtuvo una evaluación neta del 37,55%, es decir la diferencia de respuestas positivas y negativas, y siendo este resultado un 16,37% más bajo que el promedio de las diferentes dimensiones evaluadas en la organización, en esa oportunidad.

Según Chiavenato, la capacitación eficaz es un proceso educativo a corto plazo donde las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades de acuerdo a objetivos definidos. El proceso debe contemplar las etapas de detección de necesidades, programación, ejecución y evaluación de la capacitación. Sobre la base del modelo conceptual de Chiavenato y de rediseño de procesos, se realizó un diagnóstico de las deficiencias del actual proceso de capacitación en Fondo Esperanza. En paralelo, se investigó sobre las buenas prácticas en éste ámbito y se consultó la opinión de expertos.

Con la información anterior se establecieron las nuevas actividades que debía contemplar el proceso definiendo etapas, objetivos y responsables. La propuesta considera instrumentos para la detección de necesidades y evaluación de la capacitación. De forma análoga, se incorporan indicadores que dan cuenta de la cobertura, eficiencia, calidad, educación e impacto de las actividades de capacitación. Adicionalmente a estos indicadores, se añaden las dimensiones de desarrollo, perfeccionamiento y progreso, las cuales conforman el Modelo de Desarrollo Organizacional, teniendo que contribuir al crecimiento de las personas dentro de la organización.

Finalmente, se espera que el rediseño realizado permita entregar mejores herramientas para el trabajo de las personas, y por ende, brindar un mejor servicio a las socias y socios. Un mejor servicio se traducirá en un aumento en el número de socios, y por lo tanto, en el mejoramiento de las condiciones de vida de más familias de nuestro país.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a la Universidad y a mis profesores Juanita Gana, Ernesto Tironi y René Esquivel por guiarme y apoyarme en este camino. En un comienzo fue difícil aceptar sus críticas, pero gracias a éstas hoy puedo culminar de manera exitosa este trabajo.

Quiero agradecer a Fondo Esperanza por la oportunidad brindada, especialmente quiero agradecer a Carolina Bórquez, Encargada de Capacitación de FE, quien fue mi gran apoyo, guía y amiga en la realización de este trabajo.

Quiero agradecer a Manuel Vergara, tutor en mi tercera Práctica Profesional, por su amistad y apoyo incondicional en los momentos difíciles de este trabajo. También aprovecho de agradecer a los tutores de mis prácticas anteriores, Pablo Guzmán y Carla Debernardi, por orientarme en los primeros pasos de la vida profesional y por su amistad hasta el día de hoy.

Quiero agradecer a Loreto Martínez y Gonzalo Prat por recibirme en sus trabajos, Hogar de Cristo y BancoEstado Microempresas, y ayudarme desinteresadamente a la realización de este proyecto.

Quiero agradecer a Bárbara, Constanza, Daniela y Francisca por su sincera amistad, por animarme cada día en la realización de este trabajo y por apoyarme con el mismo entusiasmo hasta hoy.

Quiero agradecer a mis amigas de la Universidad Valeria, Ertty, Nicole, Camila, Pía, Sofía y a mi amigo Ignacio Venegas. Especialmente quiero agradecer a Ignacio Muñoz, el mejor amigo y compañero que pude haber conocido, fuimos capaces de superar los obstáculos juntos y siempre apoyarnos para que ninguno se desanimara. A todos ellos agradezco las innumerables experiencias vividas juntos, son lo mejor que me llevo y espero seguir creciendo y quemando etapas junto a ustedes.

Quiero agradecer a mi hermano Oscar, sus ambiciones, ejemplos, críticas y consejos han sido el motor y la inspiración para ser la persona que soy.

Quiero dedicar este trabajo y la culminación de esta etapa a las personas más importantes en mi vida, mis padres Patricio y Maritza, sin ellos nada de esto hubiese sido posible. Gracias por alentarme siempre a escoger el camino que me hiciera más feliz, gracias por todo lo que me han entregado, por sus valores, por su apoyo incondicional, por enseñarme el camino de la perseverancia y el trabajo, ustedes son un fiel reflejo de eso y siempre estaré agradecida por el infinito amor que me entregan.

Finalmente, también quiero dedicar este trabajo a quien anhelaba ver la culminación de mi carrera universitaria, mi abuelo Nino. Durante el desarrollo de este trabajo jamás dejaste de estar presente en mis pensamientos. Lamentablemente hoy ya no estás aquí pero de donde sea que estés espero que disfrutes de este momento.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN 1

1.1 Presentación 1

1.2 Antecedentes Generales 2

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN 9

3. OBJETIVOS Y ALCANCES 13

3.1 Objetivo General 13

3.2 Objetivos Específicos 13

3.3 Alcances 14

4. MARCO CONCEPTUAL 14

4.1 Entrenamiento del Personal 14

4.2 El Proceso de Capacitación 15

4.3 Evaluación del Impacto de la Capacitación 19

5. METODOLOGÍA 21

6. SITUACIÓN ACTUAL 24

6.1 Levantamiento y Diagnóstico de la Situación Actual 24

7. REDISEÑO DE PROCESOS 45

7.1 Buenas Prácticas en Capacitación 45

7.2 Benchmarking 47

7.3 Dirección de Cambio 51

7.4 Propuesta de Rediseño del Proceso de Capacitación 52

7.5 Recomendaciones de Pasos a Seguir 82

8. RECOMENDACIONES GENERALES 84

9. CONCLUSIONES 86

10. BIBLIOGRAFÍA 88

ANEXOS 92

ANEXO A: Glosario de Términos 92

ANEXO B: Descripción de Cargos 93

ANEXO C: Levantamiento de la Situación Actual 94

ANEXO D: Indicadores Evaluaciones de Desempeño 96

ANEXO E: Competencias FE 98

ANEXO F: Encuesta de Satisfacción Socios FE 99
ANEXO G: Cursos de Escuela Técnica y Escuela Cultura CRECE FE 100
ANEXO H: Resumen Actividades Rediseñadas 102
ANEXO I: Evaluación de Competencias 106
ANEXO J: Métodos de Diagnóstico Escuela CRECE FE 108
ANEXO K: Formulario Solicitud de Capacitación 110
ANEXO L: Matriz Evaluación de Competencias 111
ANEXO M: Formulario Evaluación de Satisfacción Capacitación 112
ANEXO N: Checklist Estándar CRECE FE 114

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Descripción Gerencias FE 4
Cuadro 2: Resultados Evaluación Clima Organizacional FE…….. 10
Cuadro 3: Modelo Kirkpatrick-Phillips 20
Cuadro 4: Resumen Actividades Detección de Necesidades…….. 27
Cuadro 5: Módulos y Objetivos Escuela Cultura FE 32
Cuadro 6: Módulos y Objetivos Escuela Técnica FE 33
Cuadro 7: Resumen Actividades Programación de la Capacitación 35
Cuadro 8: Resumen Actividades Coordinar Fecha 37
Cuadro 9: Resumen Actividades Coordinar Asistentes y Lugar 38
Cuadro 10: Resumen Actividades Ejecución de la Capacitación 41
Cuadro 11: Preguntas Evaluación Capacitación 42
Cuadro 12: Resumen Evaluación de la Capacitación 44
Cuadro 13: Escala de Medición Evaluación Conductual 56
Cuadro 14: Asignación Métodos de Diagnóstico 58
Cuadro 15: Interpretación Evaluaciones de Diagnóstico 59
Cuadro 16: Dominios del Aprendizaje 63
Cuadro 17: Dimensiones Taxonomía de Bloom 64
Cuadro 18: Dimensiones Taxonomía de Kratwohl-Bloom 64
Cuadro 19: Información de Cuadernillos 66
Cuadro 20: Indicadores de Impacto de la Capacitación 71
Cuadro 21: Indicadores Matriz Evaluación de Competencias 72
Cuadro 22: Tablero de Gestión Capacitación 74
Cuadro 23: Estimación Horaria 84
Cuadro 24: Preguntas Levantamiento Situación Actual.. ..... ……94
Cuadro 25: Indicadores Cuantitativos Jefe de Oficina 96
Cuadro 26: Inicadores Cuantitativos Administrativo de Operaciones 96
Cuadro 27: Indicadores Cuantitativos Asesor Banco Comunal 96
Cuadro 28: Indicadores Discrecionales Jefe de Oficina 97
Cuadro 29: Indicadores Discrecionales Administrativo de Operaciones 97
Cuadro 30: Indicadores Discrecionales Asesor Banco Comunal 97

Cuadro 31: Descripción Competencias FE..... 98
Cuadro 32: Preguntas Encuesta Satisfacción de Socios..... 99
Cuadro 33: Listado de Cursos..... 100
Cuadro 34: Actividades Rediseñadas Detección de Necesidades.. ..... ……102
Cuadro 35: Actividades Rediseñadas Programación de la Capacitación..... 103
Cuadro 36: Actividades Rediseñadas Evaluación de la Capacitación..... 104
Cuadro 37: Metodologías de Evaluación de Competencias.. ..... ……106
Cuadro 38: Asignción Métodos de Diagnóstico Cursos Escuela Técnica..... 108
Cuadro 39: Matriz Evaluación de Competencias..... 111
Cuadro 40: Checklist Estándar..... 114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizacional FE 4
Figura 2: Estructura Organizacional Gerencia Nacional de Oficinas 5
Figura 3: Estructura Organizacional Gerencia de Personas 6
Figura 4: Porcentaje Trabajadores Capacitados 2012…….. 9
Figura 5: Árbol Cuasa Efecto 12
Figura 6: Etapas del Proceso de Capacitación 16
Figura 7: Metodología de Rediseño de Procesos 21
Figura 8: Diagrama de Actividades Detección de Necesidades 26
Figura 9: Diagrama de Actividades Programación de la Capacitación 34
Figura 10: Diagrama de Actividades Coordinar Fecha 36
Figura 11: Diagrama de Actividades Coordinar Asistentes y Lugar 38
Figura 12: Diagrama de Actividades Ejecución de la Capacitación 40
Figura 13: Diagrama de Actividades Evaluación de la Capacitación 44
Figura 14: Dirección de Cambio Proceso de Capacitación 52
Figura 15: Diagrama de Actividades Rediseñado Detección de Necesidades 53
Figura 16: Diagrama de Actividades Rediseñado Programación de la Capacitación 61
Figura 17: Diseño Instruccional 63
Figura 18: Diagrama de Actividades Rediseñado Evaluación de la Capacitación 68
Figura 19: Pilares CRECE FE 76
Figura 20: Desarrollo Organizacional CRECE FE 82
Figura 21: Metodología Implementación 83

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación

Según [1], una organización es una "asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines". Por lo cual, para que exista una organización debe existir la asociación de al menos dos personas, las que deben ser capaces de relacionarse y trabajar en conjunto para conseguir el objetivo que las aglutina.

Los recursos humanos constituyen un recurso vivo y dinámico dentro de una organización, aportando con su capital humano que corresponde a las destrezas, habilidades, capacidades, conocimientos y experiencias de las personas. El capital humano es el activo más importante de una empresa u organización, constituyendo uno de los elementos esenciales para su funcionamiento. "Los recursos humanos -los empleados quienes hacen una organización- son la inversión más importante y costosa de cualquier corporación…" [2], por lo cual, la diferencia entre una u otra organización recae primordialmente en las personas. Por esto, su adecuada administración es fundamental para que el logro de los objetivos.

Debido al vertiginoso mundo en el que vivimos, con una creciente innovación y rapidez en la incorporación de nuevas tecnologías, actualización de procedimientos, nuevos sistemas y maneras de operar que experimentan las organizaciones, "el empleado típico de hoy en día debe aumentar sus conocimientos prácticos de modo incesante tan sólo para mantenerse a la altura de las circunstancias" [3]. En este contexto cobra relevancia especial en la administración de los recursos humanos, el sistema de capacitación.

De acuerdo a Chiavenato, la capacitación es "un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos" [4]. La capacitación les permite a las personas tener a su disposición las herramientas necesarias para un mejor desempeño dentro de la organización.

De [5] se extrae que el sistema de capacitación en Chile data desde el año 1922 con la formación de la Escuela Postal Telegráfica, creada por el Servicio de Correos y Telégrafos con el fin de capacitar a los postulantes a la planta. En el año 1950 ocurre el segundo hito relevante, donde la Universidad Técnica del Estado, actualmente conocida como USACH, conforma los primeros programas públicos de capacitación laboral extraescolar en nuestro país. Posteriormente, en el año 1966 se crea el Instituto Nacional de Capacitación Profesional, INACAP, con una participación directa del Estado otorgando servicios gratuitos de capacitación. Luego, en el año 1976 se produce un cambio importante en el rol del Estado frente a la capacitación, con la promulgación del Estatuto de Capacitación y Empleo. A través de esta norma se crea el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE, cuya misión recae en aumentar la competitividad de las empresas y la empleabilidad de las personas.

Finalmente, con el paso de los años se han presentado una serie de hitos importantes dentro del sistema de capacitación en Chile, como la promulgación de leyes o modificaciones a las ya existentes, creación de organismos técnicos de capacitación, hechos que han aportado a mejorar las oportunidades y condiciones de vida y de trabajo de las personas, además, de incrementar la productividad nacional.

1.2 Antecedentes Generales

1.2.1 Antecedentes Generales de la Institución

Fondo Esperanza, organización en la cual se realiza el trabajo de título, corresponde a una institución de desarrollo social dedicada a la ayuda de emprendedores en situación de pobreza o vulnerabilidad. Su misión busca "apoyar a hombres y mujeres emprendedores de sectores vulnerables a través de servicios financieros, capacitación y redes, con el objetivo de aportar al mejoramiento de sus condiciones de vida, las de sus familias y comunidades" [6]. Por otra parte, su visión es "ser la institución de microfinanzas con el mejor modelo social para emprendedores de comunidades vulnerables" [6].

La organización financia actividades económicas mediante la metodología de Banco Comunal, la que corresponde a grupos de entre 18 y 25 personas que viven en un mismo sector, quienes se unen de forma voluntaria para obtener el financiamiento de Fondo Esperanza.

El plan de crédito se enmarca en el servicio microfinanciero de la institución, otorgando un crédito sucesivo y progresivo a los socios. El monto del crédito al cual puede optar un socio primerizo es de $55.000. Este monto va en aumento tras el tiempo de permanencia dentro de la organización, cuyo valor llega a los $800.000 después de dos años. Los integrantes de un Banco Comunal son coavales en el compromiso del pago del crédito, es decir, si uno de estos no paga, el resto de los integrantes del Banco deberá responder por él, lo cual constituye un alto grado de compromiso de los socios con sus vecinos [7].

La entrega de microcréditos es acompañada por un plan de capacitación y promoción de redes, con el fin de entregar un servicio integral a los emprendedores, y así, lograr mejorar las condiciones de vida de las personas.

El servicio de capacitación se entrega a través de la Escuela de Emprendimiento, con el fin de que los socios logren un mayor empoderamiento en el desarrollo de sus negocios, desarrollo personal y social. Existe un plan flexible adaptado para el aprendizaje de los adultos, que se adecúa a las necesidades y tiempos de los socios. La Escuela cuenta con un programa curricular que tiene una duración de tres años. Este programa considera cursos en las áreas de desarrollo del negocio, desarrollo familiar, desarrollo local y desarrollo personal. Posterior a cada año cursado los emprendedores reciben una certificación [8]. Aquellos socios que terminan el plan curricular pasan a formar parte de una educación avanzada.

El servicio de redes provisto por las Redes de Apoyo busca "generar y/o potenciar vínculos entre los distintos actores (emprendedores, Bancos Comunales y comunidad) para generar capacidades de autogestión y así, promover el desarrollo humano y comercial de las/os socias/os de FE". Esto se realiza a través del desarrollo de liderazgo en las directivas de los Bancos, empoderando a los socios en las microfinanzas y facilitando espacios que fomenten el vínculo entre los Bancos y los actores sociales [9].

En la actualidad Fondo Esperanza apoya a más de 66.000 emprendedores en nuestro país, de los cuales en su mayoría corresponden a mujeres, alcanzado un 87% del total, es por esto que muchas veces se les llama "socias". Dentro de los emprendedores se apoya a un 63% de socias comerciantes, dedicadas a bazares, ferias y comercio callejero, un 28% corresponde a emprendedores de producción y ventas, tales como repostería, confección y artesanía, y el 9% restante corresponde a servicios, entre los cuales se encuentran peluquería y gasfitería [10].

Según un estudio realizado por Fondo Esperanza en conjunto con Adimark-Gfk, dio cuenta que los socios logran aumentar en un 28% sus ventas y en un 20% sus ganancias posterior a dos años de permanencia en la organización. Así también, en el "Estudio de Evolución de las socias de FE" realizado por la Universidad Alberto Hurtado en el año 2008, dio cuenta que las familias de los socios que solicitaron alrededor de seis créditos, es decir, permanecieron dos años en la organización, aumentaron en un 50% el ingreso de sus familias [11].

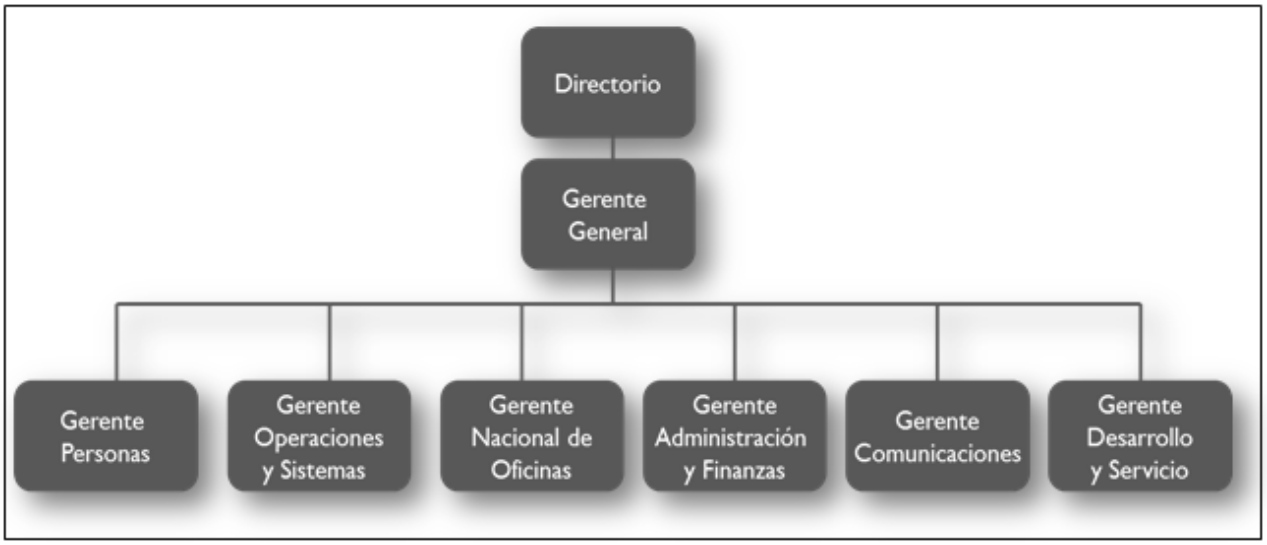
Juan Cristóbal Romero, Gerente General de Fondo Esperanza, define a la organización como una "sociedad con fines sociales que no aspira a generar utilidades". Está conformada por dos socios, los cuales corresponden a la Fundación Microfinanzas BBVA (la cual es independiente del Banco BBVA) que posee el 51% de participación y la Fundación de Ayuda y Esperanza (fundación filial del Hogar de Cristo) con el 49% de participación restante. El financiamiento de Fondo Esperanza proviene en un 100% de su gasto operacional a través de ingresos operacionales y subsidios de la operación. Los primeros corresponden a los ingresos provenientes de los intereses del pago de los créditos por parte de los socios. Los subsidios de la operación son los ingresos otorgados por el Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS. Por esta razón, hoy la institución se cataloga como sostenible, ya que a través de su acción logra su total financiamiento.

Para entregar los servicios de financiamiento, capacitación y redes, a diciembre del año 2012 Fondo Esperanza cuenta con 37 oficinas distribuidas desde Iquique a Chiloé, logrando apoyar a emprendedores de 217.000 comunas de Chile. Uno de los objetivos de la organización para este año 2013 es realizar la apertura de otras 10 oficinas a lo largo del país, y así, que cada día más emprendedores puedan acceder a estos servicios.

En la actualidad, la institución cuenta con 408 trabajadores, cifra conformada en un 83% por mujeres y un 17% por hombres. Ellas alcanzan una edad promedio de 30,6 años y ellos, 31,2 años. Las mujeres tienen un promedio de antigüedad de 2,3 años y los hombres, 2,6. Además, las cifras de retención y rotación del personal corresponden a 95,3% y 5,4% respectivamente [12].

Los trabajadores están distribuidos en los departamentos de Gerencia de Desarrollo y Servicio, Gerencia de Operaciones y Sistemas, Gerencia Nacional de Oficinas, Gerencia de Personas y Gerencia de Administración y Finanzas. Sobre estos se encuentra la Gerencia General y el Directorio. La estructura organizacional se puede ver en la Figura 1.

Figura 1: Estructura Organizacional FE



Fuente: Organigrama Gerencias 2012 FE

Cuadro 1: Descripción Gerencias FE

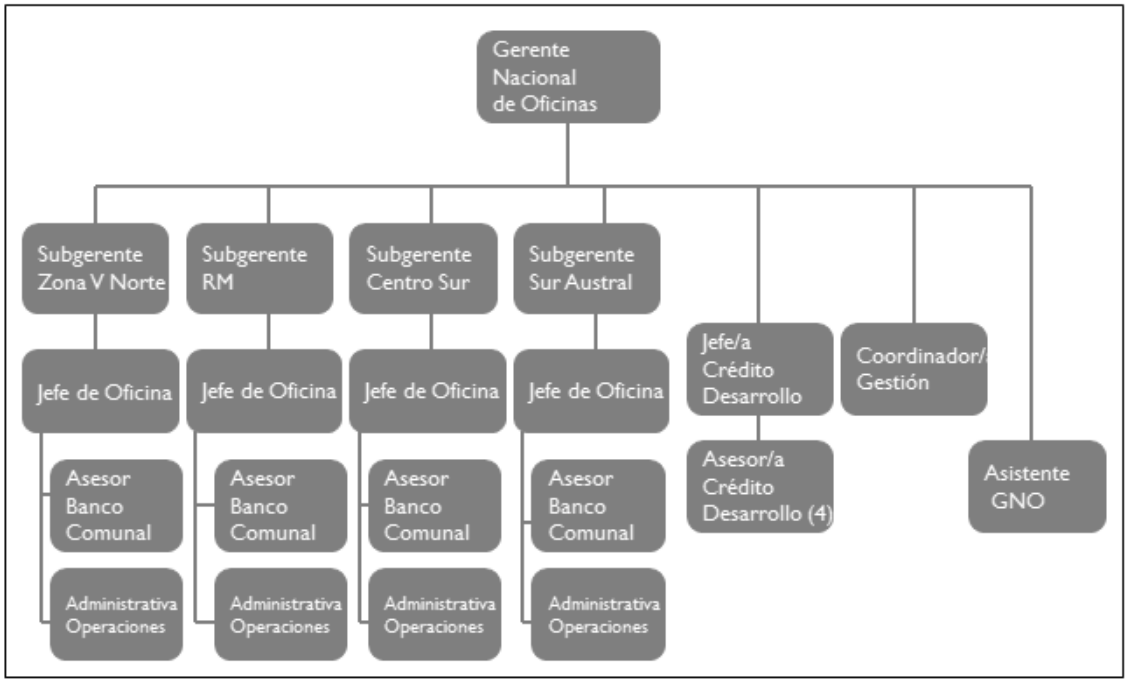
Gerencia	Descripción
Personas	Corresponde al área de recursos humanos de la organización. Está encargada de obtener y contribuir el mejor capital humano para la organización. Está formada por las áreas de Selección, Comunicaciones y Bienestar, Capacitación, Remuneraciones y Prevención de Riesgos.
Operaciones y Sistemas	Corresponde a la gerencia encargada de realizar y dar soporte al funcionamiento de los sistemas utilizados en la operación de FE, tales como sistemas computacionales, plataformas, intranet y sistemas de medición del riesgo de los socios. Está formada por las áreas de Informática, Riesgo, Soporte a Oficinas y Operaciones y Cartera.
Nacional de Oficinas	Corresponde al área encargada de estar en contacto directo con los socios, entregando el servicio integral final a estos, es decir, entrega de créditos, capacitación y apoyo en redes.
Administración y Finanzas	Corresponde al área encargada de la administración de los recursos de la organización. Está formada por las áreas de Estudio, Compras y Administración, Tesorería y Contabilidad.
Comunicaciones	Corresponde al área encargada de publicar información, tanto a nivel de trabajadores como medios de comunicación. Además, es

	la responsable de realizar alianzas con instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
Desarrollo y Servicio	Corresponde al área encargada de desarrollar los servicios y productos de la organización. Está formada por las áreas de Calidad y Desempeño Social, Marketing, Planificación Estratégica, Productos Microfinancieros y Educación y Redes.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Organigrama Gerencias 2012 FE

En la Figura 2 se presenta la organización de la Gerencia Nacional de Oficinas, la cual posee la mayor dotación de personal de la organización alcanzando un 82% del total. En esta área se encuentran los trabajadores que se desempeñan en las oficinas dispuestas a lo largo del país para entregar los servicios de Fondo Esperanza. Cada una de las 37 oficinas de la institución cuenta con un Administrativo de Operaciones y Jefe de Oficina, y además, un staff de Asesores de Bancos Comunales.

Figura 2: Estructura Organizacional Gerencia Nacional de Oficinas



Fuente: Organigrama Gerencias 2012 FE

Los Asesores de Bancos Comunales, Administrativos de Operaciones y Jefes de Oficina son aquellos trabajadores que se desempeñan de manera directa con los emprendedores de sectores más pobres de nuestro país, cuyos emprendedores no superan los 8.500 puntos en la Ficha de Protección Social, lo que equivale al 20% más vulnerable [13]. El Asesor de Banco Comunal es quien está en contacto directo con los emprendedores, teniendo a cargo una cartera de Bancos Comunales y siendo el responsable de entregar los servicios de capacitación y apoyo de redes a sus integrantes. El Administrativo de Operaciones es el encargado de gestionar el funcionamiento de la oficina, administrando recursos, insumos y asegurando las condiciones

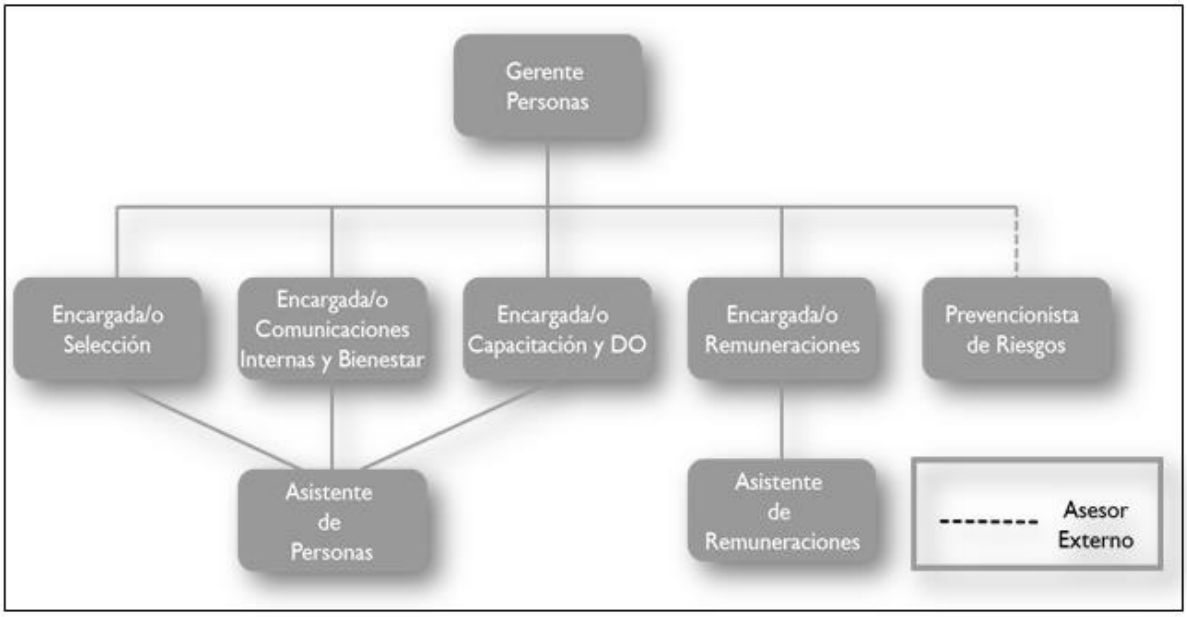
óptimas para el desarrollo del trabajo. El Jefe de Oficina es el responsable de supervisar las labores de los dos cargos anteriores y velar por la entrega de un servicio de calidad a los socios de la institución. Estos cargos representan el 64%, 10% y 8% respectivamente [12] del total de la dotación de la organización. Para un mayor detalle sobre las descripciones de cargos descritos se puede consultar el Anexo B.

1.2.2 Antecedentes Generales del Área de Recursos Humanos y de la Actividad de Capacitación

El área de recursos humanos de la institución es la Gerencia de Personas. Su misión es "ser un área de apoyo estratégico, que contribuya a obtener y mantener el mejor capital humano para Fondo Esperanza, generando las condiciones laborales adecuadas para su desarrollo integral y calidad de vida, con el propósito de contar con trabajadores comprometidos e identificados con la misión de la organización" [14].

Para conseguir su objetivo esta Gerencia se divide en las áreas de Selección, Comunicaciones Internas y Bienestar, Capacitación y Desarrollo Organizacional, Remuneraciones y Prevención de Riesgos. En la Gerencia se desempeña un total de siete personas, conformando cada una de éstas un área. Su estructura organizacional se presenta en la Figura 3.

Figura 3: Estructura Organizacional Gerencia de Personas



Fuente: Organigrama Gerencias 2012 FE

El trabajo de título se desarrolla dentro del área de Capacitación y Desarrollo Organizacional. Esta área fue constituida en el año 2010 para velar por la adecuada formación y desarrollo de las personas dentro de la institución.

Hasta el año 2012 la capacitación era solicitada por parte de las jefaturas de los colaboradores que requerían formación. Las jefaturas planteaban las necesidades presentadas dentro de sus oficinas y grupos de trabajo. Posterior a las solicitudes el área de capacitación confeccionaba un curso que se ajustara a las necesidades detectadas. Sin embargo, esta modalidad a partir del año 2013 ha sido modificada con la creación de la Escuela CRECE FE, la cual está formada por la Escuela Cultura, Escuela Técnica y Escuela Formación Complementaria.

La Escuela Cultura está constituida por una malla curricular compuesta de cursos respecto a lo que significa Fondo Esperanza, con el **fin de que los trabajadores conozcan la institución y se impregnen de la cultura de ésta**. Se divide en las áreas de formación de Identidad FE, Estrategia FE, Valores y Competencia FE y Liderazgo. Esta Escuela está dirigida para todos los trabajadores de la organización.

La Escuela Técnica está conformada por tres mallas curriculares, donde cada una está dirigida a los cargos de Asesor Banco Comunal, Administrativo de Operaciones y Jefe de Oficina, cuyos cargos representan más del 80% de la dotación total. Estas mallas tienen las áreas de desarrollo de **Competencias Blandas, Gestión, Servicio Integral y Herramientas Tecnológicas.**

Por otra parte, la Escuela de Formación Complementaria está conformada por todas aquellas instancias de entrenamiento que no se consideran en las Escuela Cultura ni Técnica, incorporando, por ejemplo, lanzamientos o pilotos.

Durante el año 2012 se trabajó en la confección de mallas curriculares de la Escuela Técnica para los cargos de Asesor Banco Comunal, Administrativo de Operaciones y Jefe de Oficina. Al mismo tiempo se trabajó en la preparación de la malla curricular de la Escuela Cultura. La elaboración de las mallas se realizó a partir del perfil de competencias para los cargos mencionados, además, de entrevistas y focus group realizados por colaboradores de la Gerencia de Personas a cada uno estos cargos a lo largo de todas las oficinas del país. Posterior al levantamiento de las necesidades se definieron las áreas de desarrollo y los respectivos cursos para cada una de éstas, los que fueron validados por la Gerencia Nacional de Oficinas y la Gerencia Desarrollo y Servicio. El listado de curos que hoy existe no pretende ser definitivo ni sin procesos de cambio. Al contrario, el Encargado de Capacitación plantea que de modo de existir necesidades que no estén siendo cubiertas por los actuales cursos, o en el caso que sean modificados los perfiles de competencias de los cargos asociados, se deberían incorporar cursos que respondan a las nuevas necesidades.

Las mallas curriculares cuentan con cursos tanto obligatorios como electivos. Hoy en día el método de selección de los participantes de estos cursos es similar al utilizado hasta antes de la formación de la Escuela CRECE FE, es decir, las jefaturas son quienes solicitan un curso a partir de las necesidades que detectan en sus grupos de trabajo, sin embargo, ahora la solicitud es a partir de un curso específico de las mallas curriculares.

Quienes imparten los cursos pueden ser relatores internos o externos. Los relatores internos son elegidos según su área de desarrollo dentro de la institución. En el caso de los relatores externos existe un listado de proveedores con los que trabaja la organización, ajustándose a las necesidades de Fondo Esperanza y su presupuesto. Los relatores externos deben pertenecer a los Organismos Técnicos de Capacitación, OTEC.

El presupuesto de capacitación de Fondo Esperanza se maneja a través de la Franquicia Tributaria SENCE. En [15] se señala que esta Franquicia es un incentivo que reciben las empresas clasificadas por el SII como contribuyentes de la Primera Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta, por invertir en programas de capacitación para los trabajadores, potenciales trabajadores o ex trabajadores de la empresa, cuyo reglamento se encuentra en la ley N°19.518 respecto a los estatutos de capacitación y empleo laboral.

De acuerdo a [5], se señala que la Franquicia Tributaria tiene como monto anual máximo el 1% de las remuneraciones imponibles pagadas por la empresa, es decir, SENCE aporta un monto equivalente al 1% del total de las remuneraciones pagadas durante un año por la organización para conceptos de capacitación. El presupuesto aportado por SENCE es administrado por una OTIC, Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación, cuyos destinos deben ser autorizados por la primera.

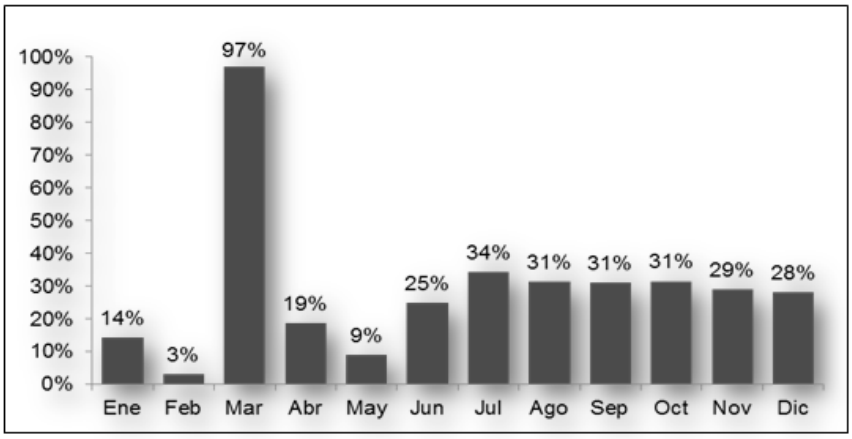
SENCE determina cada año el valor máximo a descontar por cada hora de capacitación realizada, cuyo nombre es Valor Hora Participante. Este valor es lo que se podrá imputar mediante Franquicia Tributaria. Según [16], para el año 2012 el Valor Hora Participante fue de $4.000.

Como se plantea en [17], la cobertura de la Franquicia Tributaria depende de la renta del trabajador. Si el trabajador tiene una remuneración bruta mensual inferior o igual a las 25 UTM, se podrá descontar el 100% del costo de la capacitación del impuesto a la renta que paga la organización. Si el trabajador tiene una remuneración bruta mensual superior a las 25 UTM e inferior o igual a las 50 UTM, la organización asume el 50% del costo de la capacitación y el 50% restante se puede descontar mediante el impuesto a la renta. Finalmente, si el trabajador posee una remuneración bruta mensual superior a las 50 UTM, la organización asume el 85% del costo de la capacitación y el porcentaje restante se puede descontar a través del impuesto a la renta.

En el año 2012 se realizó una inversión en capacitación de aproximadamente $93.900.000. Este monto fue invertido en relatorías externas, viáticos y aspectos logísticos como arriendo de salas, colaciones, hoteles, pasajes, materiales, entre otros. Este año Fondo Esperanza posee un presupuesto de capacitación de aproximadamente $125.000.000. De estos, el 24% corresponde a entrada SENCE, es decir, por Franquicia Tributaria, el 66% corresponde a temas logísticos y el porcentaje restante se destina al pago de relatorías y viáticos. Por lo tanto, considerando el presupuesto de este año se obtiene un valor anual aproximado de $306.000 por trabajador para conceptos de capacitación.

En la Figura 4 se presenta el porcentaje de trabajadores capacitados del año 2012. Durante ese periodo se entregaron a los trabajadores de Fondo Esperanza un total de 12.183 horas de capacitación, siendo el mes de marzo aquel en que más trabajadores de la organización se capacitaron, alcanzando un total del 97% del personal. Para los meses del segundo semestre el porcentaje de capacitados se mantuvo estable, alcanzando un promedio de 25,5% [18].

Figura 4: Porcentaje Trabajadores Capacitados 2012



Fuente: Elaboración Propia a partir de Informe de Gestión Gerencia de Personas

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

En el año 2010 se constituyó el área de Capacitación y Desarrollo Organizacional dentro de la Gerencia de Personas, con el fin de velar por el adecuado desarrollo y formación de quienes se desempeñan dentro de Fondo Esperanza, y contribuir así a mantener el mejor capital humano en ésta. Esta área plantea como propósito que la **formación constituya el medio por el cual las "personas se sientan felices de trabajar en Fondo Esperanza, donde se sientan realizadas profesionalmente, comprometidas con la misión y visión como institución, y a la vez preparadas con las herramientas profesionales necesarias para lograr el mejor servicio hacia las socias y socios"** [19]**.** Sin embargo, los esfuerzos realizados no han sido suficientes, ya que hoy existe una percepción por parte de los trabajadores de que el proceso de capacitación de la institución no es eficaz, y éste es el foco del presente trabajo de memoria.

Según la definición que se plantea en [20] sobre el concepto de eficacia, ésta se define como la capacidad de lograr el efecto deseado. Por lo tanto, al catalogar la capacitación del personal como ineficaz se plantea que ésta no lograr cumplir los objetivos planteados.

Esta percepción se puso de manifiesto en la planificación estratégica realizada a fines del año 2012, en cuya instancia participaron todos los altos mandos de las siete gerencias que componen la organización. La planificación dio cuenta que la formación constituye uno de los

procesos en estado crítico de la Gerencia de Personas, según una escala de medición que establece los procesos que se encuentran en estado crítico, en alerta y normal.

Asimismo, los integrantes de la Gerencia de Personas realizaron un análisis FODA a los Jefes de Oficina de las 37 sucursales del país con el fin de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los procesos que son realizados por esta Gerencia, investigando temas respecto a relaciones laborales, compensaciones, capacitación, gestión del desarrollo, gestión del clima, comunicaciones internas y calidad de vida. El análisis clasificó la capacitación como una debilidad para la organización, catalogándola como una actividad que no es desarrollada positivamente y además, no logra satisfacer las necesidades de los trabajadores.

La ineficacia del proceso trae como consecuencia una percepción por parte de los trabajadores de que las instancias de capacitación no logran sus objetivos, así como una percepción de que la utilidad de éstas es deficiente.

Lo anterior se puede evidenciar en los resultados obtenidos en la Evaluación de Clima Organizacional del año 2012. Esta evaluación consta con preguntas que pueden tener una respuesta positiva, neutra o negativa en 17 dimensiones de valoración, tales como Percepción del Equipo, Compensaciones, Oportunidad de Desarrollo, entre otras. Las respuestas neutras no son consideradas en la evaluación neta, por lo cual ésta se compone de la diferencia porcentual entre respuestas positivas y negativas. En la categoría de Oportunidad de Desarrollo existen cinco preguntas de las cuales dos están relacionadas a la capacitación. Los resultados de estas preguntas fueron catalogados como bajo y normal, según una escala de medición que establece los resultados como crítico, bajo, normal y positivo. Análogamente, la dimensión de Satisfacción y Avances posee nueve preguntas en relación a los progresos de la organización, considerando una interrogante respecto a la formación. El resultado de esta pregunta fue catalogado como normal, sin embargo, todos los demás avances fueron catalogados como positivos. Las tres preguntas mencionadas se presentan en el Cuadro 2 con su respectivo resultado.

Cuadro 2: Resultados Evaluación Clima Organizacional FE

Dimensión	Pregunta	Respuestas Negativas	Respuestas Positivas	Evaluación Neta
Oportunidad de Desarrollo	En esta organización se ofrece al personal la posibilidad de capacitarse	-17,68%	44,37%	26,69%
	La capacitación que he recibido en Fondo Esperanza es útil para la realización de mi trabajo	-8,22%	54,93%	46,71%
Satisfacción y Avances	Considero que podemos observar un avance en los últimos años en cuanto a la formación y capacitación que Fondo Esperanza ofrece a sus	-8,53%	47,78%	39,25%

	trabajadores			

Fuente: Informe Evaluación Clima Organizacional 2012

La Evaluación de Clima Organizacional realizada por Fondo Esperanza para el año 2012 logró un valor neto total de 53,92%. Esto da cuenta que las preguntas del Cuadro 2 registran valores por debajo del promedio de la institución.

A su vez, una percepción de que las instancias de capacitación no cumplen sus objetivos y que su utilidad es deficiente trae consigo una desmotivación del personal, generando descontento respecto a sus oportunidades de desarrollo dentro de la organización y en el trabajo diario que realizan.

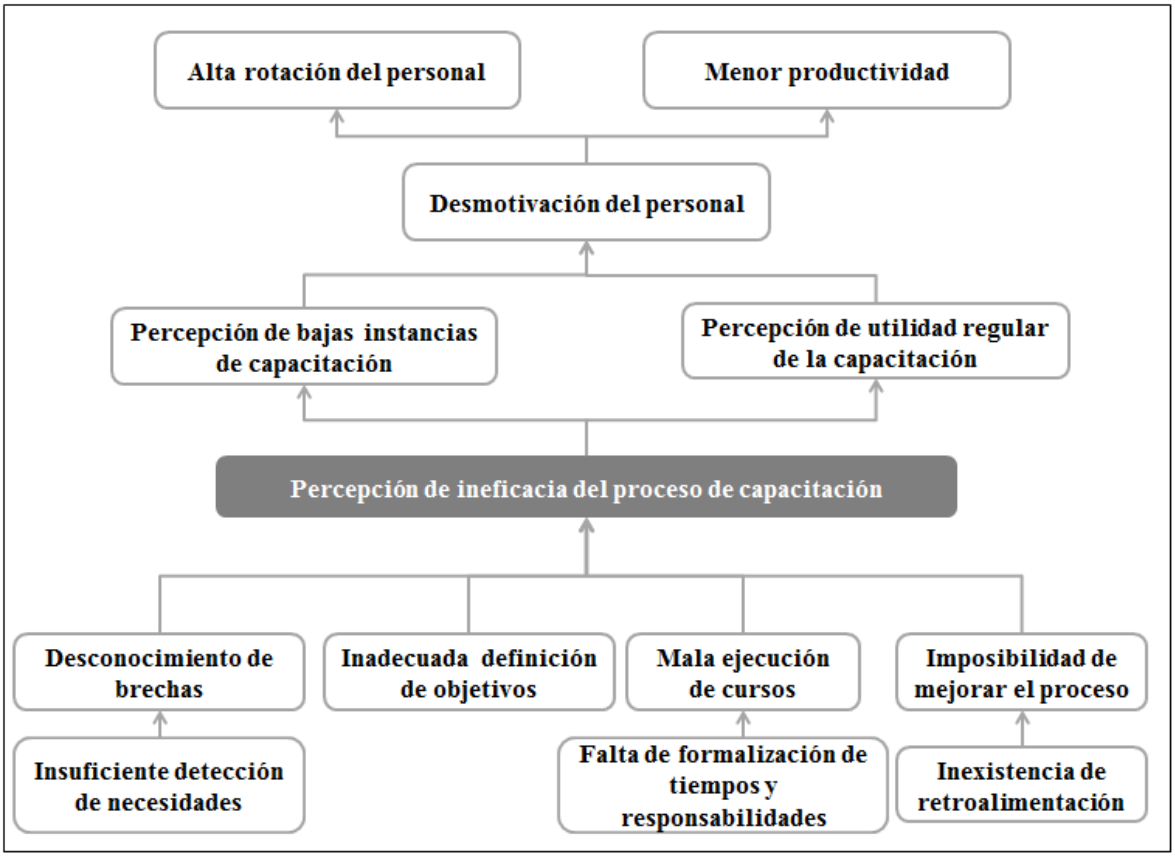
En [21] el Modelo Auditoría del Sistema Humano (ASH) de Santiago Quijano plantea que desde el entorno, ya sea geográfico, tecnológico, político, legal y del mercado se conforma la estrategia, definiendo la visión, misión, objetivos y valores de la organización. Luego se diseñan los sistemas de gestión de personas tales como evaluaciones de desempeño, modelo de competencias, procesos de selección, de capacitación, sistemas de remuneraciones e incentivos, entre otros. Esto trae consigo procesos sicológicos y sicosociales dentro de una organización, como por ejemplo el trabajo en equipo, comunicaciones, relaciones interpersonales, clima y liderazgo. A través de esto se generan efectos en la institución, tales como resultados organizacionales, grupales e individuales, logrando así, los objetivos propuestos. Por lo tanto, de acuerdo a lo anterior y bajo la premisa que la satisfacción del personal más un alto desempeño apalancan buenos resultados organizacionales, da cuenta que la desmotivación del personal trae como consecuencia una alta rotación de éste y una menor productividad de los trabajadores de Fondo Esperanza.

En efecto, la eficacia de la capacitación es limitada por una insuficiente detección de necesidades de formación. Esta detección no logra reflejar la realidad de las necesidades que tienen las personas respecto a las competencias que requieren sus cargos, debido a que los métodos utilizados sólo se concentran en un resultado global y no así, en evaluar conocimientos y habilidades específicas. Además, se observa que los objetivos de los cursos no se definen oportunamente y en forma consistente con las necesidades, siendo poco específicos con lo que quieren lograr. Al mismo tiempo, la capacitación no posee una formalización de responsabilidades dentro del proceso, lo que trae consigo inconvenientes durante la ejecución de los cursos. A esto se suma que la manera en que se eligen los relatores de un curso no asegura que éste sea de excelencia, lo cual influye en que la transmisión de contenidos no sean logrados en su totalidad. Por otra parte, la retroalimentación existente respecto a la capacitación sólo se refiere a la cantidad de personas que recibieron formación y las horas impartidas. Esta retroalimentación no permite realizar un seguimiento adecuado de lo ocurrido antes, durante y después de un programa de capacitación, con lo cual no se tiene la oportunidad de detectar falencias o nuevas necesidades tanto en el proceso como en el personal. Por último, las capacitaciones no cuentan con un estándar o con la definición de elementos mínimos que deben poseer para su realización, distando así unos cursos de otros en cuanto a su forma. A modo de

ejemplo, en todas las capacitaciones no se realiza encuesta de satisfacción, con lo cual simplemente no se obtiene la opinión de los participantes. Todos estos son factores que pueden estar influyendo en el nivel de eficacia de la capacitación.

El problema principal, sus causas y efectos se pueden ver representados en el Árbol de Causa Efecto de la Figura 5.

Figura 5: Árbol Causa Efecto



Fuente: Elaboración Propia

Hoy Fondo Esperanza se encuentra en incorporación constante de nuevos trabajadores por estar en etapa de crecimiento, lo que significa aumentar la dotación de los cargos de Asesores de Bancos Comunales, Administrativos de Operaciones y Jefes de Oficina. A lo anterior se suman las cifras de rotación, existiendo en promedio un recambio de 20 trabajadores al mes, siendo esta cifra aún mayor en los cargos mencionados anteriormente. Por añadidura, estos cargos son desempeñados por profesionales de las áreas de Trabajo Social, cuyos perfiles están enfocados en el desarrollo humano respecto a políticas e intervenciones sociales, siendo esto una base fundamental para la institución pero que carecen de conocimientos respecto a finanzas y desarrollo de negocios, elementos que en el futuro tienen que ser traspasados a los socios con el fin de contribuir a sus emprendimientos. Y a su vez, la importancia de estos profesionales para el logro de los objetivos de la organización, por estar llamados a **ser líderes transformadores de**

su entorno y generar un vínculo entre los trabajadores y los socios, con el fin de mejorar la vida de aquellas familias más vulnerables del país es que la capacitación constituye el medio por la cual los trabajadores obtengan las herramientas necesarias para la entrega del mejor servicio.

Así, el rediseño del proceso de capacitación de los trabajadores de Fondo Esperanza pretende mejorar la satisfacción de las personas con respecto a éste, contribuyendo a un mejor bienestar y motivación de las personas que se desempeñan en la organización, y por ende, mejorando su calidad de vida dentro del trabajo. Una superior calidad se podrá apreciar al contar con mejores herramientas para el ejecución de sus tareas implicado así, una menor rotación del personal por sentirse cómodos y felices de pertenecer a la organización, y una mayor productividad por poseer los elementos necesarios para la entrega del mejor servicio a las socias y socios. Por lo tanto, con la entrega de un mejor servicio se obtendrán mejores resultados en Fondo Esperanza tales como una mayor focalización; abarcando un porcentaje superior de la población más vulnerable de Chile, una mejor sostenibilidad; asegurando la operación de la organización en el largo plazo, permitiendo que el apoyo a estas familias perdure en el tiempo y así como también, una mayor estabilidad laboral para los colaboradores, y finalmente, el rediseño permitirá aumentar el número de socios de la organización. Hoy este número presenta un crecimiento promedio mensual del 2,3%, cuya cifra se alcanza con las deficiencias actuales del proceso de capacitación. Si este proceso se mantiene la cifra anterior debería continuar, sin embargo, el rediseño planea alcanzar un escenario optimista, teniendo éste bajo el supuesto que todos los esfuerzos se concentran en la implementación del proyecto, obteniendo un crecimiento mensual del 4,6% en el número de socios. Finalmente así, la incorporación de más emprendedores a Fondo Esperanza contribuirá a **mejorar las condiciones de vida de más familias de nuestro país**.

3. OBJETIVOS Y ALCANCES

3.1 Objetivo General

Rediseñar el proceso de capacitación de los trabajadores de Fondo Esperanza para contribuir a mejorar el servicio entregado a los socios y socias.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de las deficiencias del actual proceso de capacitación de los trabajadores de Fondo Esperanza.
- Proponer un rediseño del proceso de capacitación, definiendo etapas, objetivos, responsables y recursos.
- Proponer una herramienta de medición del impacto de la capacitación, definiendo al menos un indicador de éste.
- Estandarizar el proceso de capacitación.

3.3 Alcances

El trabajo de título se desarrolla en el área de Capacitación y Desarrollo Organizacional de la Gerencia de Personas de Fondo Esperanza. En esta área se rediseña el proceso de capacitación de los trabajadores, correspondiente a las fases de detección de necesidades, programación de la capacitación, ejecución del programa de capacitación y evaluación de los resultados, planteando un nuevo esquema de formación para los trabajadores de la institución.

El rediseño del proceso se centra en la capacitación de los cargos de Asesor Banco Comunal, Administrativo de Operaciones y Jefe de Oficina, quienes representan la mayor dotación de la organización y además, son quienes reciben más horas de capacitación.

Finalmente, no se considera la implementación de la propuesta de rediseño como parte del trabajo de título, por ser una componente que excede al tiempo de duración del presente trabajo.

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1 Entrenamiento del Personal

En [22] se define el entrenamiento o capacitación del personal como un proceso educativo que tiene objetivos a corto plazo. Un proceso desarrollado de manera sistemática y organizada, donde las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades relativos al trabajo que deben desempeñar, ayudando a alcanzar los objetivos de una organización, les permite a los empleados obtener conocimientos, prácticas y conductas requeridas para una institución. Los autores Proctor y Thornton en [23] plantean que la función ideal de una capacitación es entregar a todas las personas las herramientas para que ellas logren un ajuste satisfactorio dentro de las operaciones de una organización y además, que progresen como fuerza productiva.

Chiavenato, quien ha sido reconocido por sus aportes en Administración y Recursos Humanos, en [22] plantea que la capacitación puede incluir cuatro tipos de cambio del comportamiento en las personas, los cuales son:

- Transmisión de información: corresponde a la distribución de contenidos referente al trabajo, como por ejemplo, información respecto de la institución, de los productos y servicios que ésta ofrece, la estrategia y objetivos que persigue una organización, sus políticas y fundamentos.
- Desarrollo de habilidades: corresponde a la entrega de herramientas para cambiar el comportamiento respecto a las destrezas y habilidades necesarias para desempeñar un puesto de trabajo. Está orientada a la ejecución de una tarea u operación específica.
- Desarrollo o modificación de actitudes: corresponde la modificación de actitudes negativas de las personas, transformándolas a conductas positivas. Está orientada al cambio en la actitud respecto a la motivación, sensibilidad del personal, sentimientos y relaciones con las

demás personas de una organización. Así como también, puede incluir el cambio de comportamiento con los usuarios o clientes, por ejemplo el caso de un vendedor.

- Desarrollo de conceptos: está orientado a aumentar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas, con el fin de que las personas puedan pensar en términos más generales y amplios.

En una capacitación se pueden buscar estos cuatros tipos de cambios del comportamiento por separados o en conjunto. Por ejemplo, para el caso de un vendedor recién ingresado a una empresa, la capacitación podría utilizar la transmisión de información, proporcionándole la información necesaria para que la persona se impregne de lo que significa la empresa y su cultura organizacional y además, utilizar el desarrollo de actitudes, enseñándole en cómo tratar a un cliente, cómo manejar el proceso de venta, cómo enfrentar un conflicto con un cliente, entre otras habilidades.

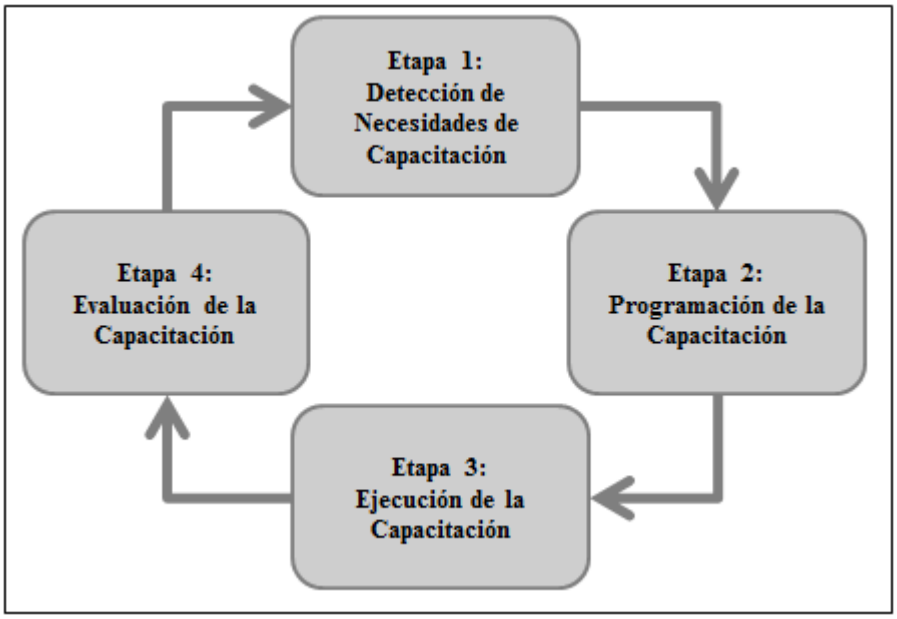
Bajo el concepto de capacitación y los cuatro tipos de cambio de comportamiento que puede perseguir ésta, se distinguen los siguientes objetivos de un entrenamiento:

- Preparar a las personas para la ejecución de las tareas de un cargo específico.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo de las personas.
- Modificar la actitudes de las personas, con el fin de lograr un mejor clima laboral, mayor motivación y que estén más receptivos a los procesos de supervisión.

4.2 El Proceso de Capacitación

Para lograr los objetivos de una capacitación, los cuales son preparar a las personas para la ejecución de sus tareas, proporcionar oportunidades para su desarrollo y modificar las actitudes de las personas, es necesario que la capacitación constituya un proceso cíclico y continuo. Según [22], este proceso debe estar conformado por cuatro etapas fundamentales, las cuales son determinación de las necesidades, programación de la capacitación, implementación de la capacitación y evaluación de la capacitación. Este proceso sigue el modelo de un sistema abierto, ya que posee componentes como entradas, procesamiento, salidas y retroalimentación. En la Figura 6 se presenta el proceso de capacitación.

Figura 6: Etapas del Proceso de Capacitación



Fuente: Elaboración Propia a partir de [22]

1. Determinación de las necesidades de capacitación

Conforme a [22] en la primera etapa del proceso de capacitación se debe confeccionar un diagnóstico de las necesidades y de lo que se debe hacer. La revisión de las necesidades puede realizarse en tres niveles distintos: análisis del sistema organizacional, análisis de los recursos humanos y análisis de las operaciones y tareas. Para el primer análisis es necesario el conocimiento de los objetivos de la organización. El segundo análisis requiere una revisión de la fuerza de trabajo, es decir, si son suficientes tanto de manera cuantitativa como cualitativa. El tercer nivel analiza las habilidades, capacidades, competencias, actitudes, comportamiento y características personales exigidas para cada puesto de trabajo.

Como expone Chiavenato en [22] los principales métodos para realizar una detección de las necesidades de capacitación son la evaluación del desempeño, observación, cuestionarios, solicitud de supervisores y gerentes, entrevistas con supervisores y gerentes, reuniones interdepartamentales, examen de empleados, modificación del trabajo, entrevista de salida, análisis de cargos e informes periódicos.

Dentro de los métodos para detectar necesidades mencionados, se incluyen indicadores a priori e indicadores a posteriori. Los primeros corresponden a eventos que de producirse generarían una necesidad futura de capacitación. Los segundos corresponden a dificultades ocasionadas por necesidades de capacitación que no han sido resueltas.

Dentro de los indicadores a priori se encuentran la expansión de la empresa y entrada de nuevos trabajadores, reducción del número de empleados, cambio de métodos y procesos en el trabajo, sustituciones o movimiento del personal, ausencias, licencias y vacaciones del personal, expansión de los servicios, cambio de los programas de trabajo, modernización de equipos, comercialización de nuevos productos y servicios, entre otros.

En los indicadores a posteriori se encuentran problemas de producción y problemas del personal. Los problemas de producción se pueden presentar debido a calidad inadecuada, baja productividad, exceso de errores, comunicaciones defectuosas, elevado número de accidentes, mal aprovechamiento del espacio, poca versatilidad del personal, entre otros. Por otra parte, los problemas del personal se pueden evidenciar mediante relaciones deficientes entre las personas, número excesivo de quejas, poco interés por el trabajo, falta de cooperación, demasiadas ausencias al trabajo, errores en la ejecución de órdenes, entre otros.

2. Programación de la capacitación

Posterior a la identificación de necesidades de entrenamiento es necesario programar este mismo, para lo cual es imperioso responder a las siguientes interrogantes ¿qué debe enseñarse?, ¿quién debe aprender?, ¿cuándo debe enseñarse?, ¿dónde debe enseñarse? y ¿quién debe enseñar? Además, la programación del entrenamiento debe incluir la definición de los objetivos de la capacitación, la división del trabajo a ser desarrollado, es decir, si se realizará en módulos o ciclos, la elección de los métodos de capacitación, definición del público objetivo, considerando el número de personas, disponibilidad de tiempo, grado de habilidad y características personales de comportamiento, como se manifiesta en [22].

Luego del conocimiento de las habilidades, actitudes y características de las personas que se van a capacitar es necesario determinar la tecnología que se utilizará. Las técnicas de capacitación se pueden clasificar según [22] en cuanto al uso, en cuanto al tiempo y en cuanto al lugar de aplicación.

La primera técnica, respecto al uso, está conformada por tres métodos. El primer método es el orientado al contenido, el cual está encargado de transmitir conocimientos e información a la persona a capacitar. En ésta se utilizan materiales audiovisuales, instrucción programada e instrucción por computador. El segundo método está orientado al proceso, siendo responsable del cambio en el comportamiento, actitudes y desarrollo de nuevas habilidades en las personas. En este método es de relevancia la interacción de las personas durante la capacitación, por lo cual se utilizan técnicas de role-playing, entrenamiento de la sensibilidad, capacitación en grupo y otros. Por último, se encuentra el método mixto de entrenamiento, el cual se encarga tanto de transmitir conocimientos así como también, cambiar las actitudes y comportamientos de las personas. Para este modo se suelen utilizar conferencias, estudios de caso, simulaciones, juegos, entrenamientos de orientación, iniciación, rotación de cargos, entre otros.

En la segunda técnica, respecto al tiempo, se encuentran las capacitaciones de inducción y aquellas que se realizan después del ingreso al trabajo. La primera se realiza cuando la persona se

integra a una nueva organización, de tal manera que la persona logre adaptarse, considerando el ambiente social y el ambiente físico. En la inducción se transmite información de la organización, tales como la historia, su desarrollo y políticas, así como también, del producto y/o servicio al cual se dedica la empresa, temas administrativos, beneficios y servicios a los cuales podrán acceder por ser parte de la organización, características del cargo que se desempeñará, entre otras. Con este tipo de capacitación se busca disminuir el tiempo perdido por la persona al ingresar a una nueva institución, que exista una claridad de los empleados en cuanto a los reglamentos y una herramienta para que la persona pierda el temor de enfrentarse a temas desconocidos en su nuevo trabajo. La segunda capacitación respecto a la época, se lleva a cabo cuando la persona lleva un tiempo dentro de la organización. Esta capacitación puede realizarse en el mismo lugar de trabajo o fuera de éste, por lo que aquí toma importancia las técnicas respecto al sitio de aplicación.

La tercera y última técnica, respecto al lugar de aplicación, está conformada por la capacitación en el lugar de trabajo y aquella que es fuera de éste. El entrenamiento en el lugar de trabajo es uno de los más utilizados, constituyendo un método práctico ya que la persona aprende y trabaja al mismo tiempo. Algunas de los métodos utilizados son rueda de cargos, entrenamientos en tareas, enriquecimiento del cargo, entre otros. Respecto a la capacitación fuera del lugar de trabajo, la ventaja que posee es que la persona al entrenarse dedicará tiempo completo a la capacitación. Dentro de los métodos más utilizados en esta técnica se encuentran las exposiciones, películas, diapositivas, estudios de caso, discusiones, role-playing, simulaciones, entre otros.

3. Ejecución de la capacitación

Una vez que se han identificado las necesidades de capacitación y se ha programado cómo ésta se llevará a cabo, se puede comenzar con la tercera etapa del proceso de entrenamiento, la ejecución de la capacitación.

De acuerdo a [22] el éxito de la capacitación dependerá de cinco factores: adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización, calidad del material de capacitación, la colaboración de los altos mandos de la empresa, la calidad y la preparación de quienes serán los capacitadores y la calidad de los aprendices. Por lo tanto, para una exitosa ejecución de los programas de capacitación será de vital importancia que estos factores apunten a resolver las necesidades detectadas en el comienzo, se utilice el material adecuado para el aprendizaje y el público objetivo, contar con motivación, apoyo y colaboración de todas las personas de la organización, que los instructores tengan determinadas características y finalmente, un elemento fundamental es la calidad de los aprendices, sus características, personalidad y motivaciones, con el fin de que cada persona desarrolle el cargo más adecuado para él.

4. Evaluación de los resultados de la capacitación

Una vez que se han ejecutado los programas de capacitación se puede iniciar la última etapa del proceso, la correspondiente a la evaluación. Los objetivos de esta etapa es poder

determinar si la capacitación produjo los cambios deseados en los empleados y demostrar si los resultados muestran relación con las metas de la empresa.

Chiavenato en [22] plantea que la evaluación de los resultados de una capacitación puede realizarse en tres niveles: a nivel empresarial, a nivel de los recursos humanos y a nivel de las tareas y operaciones.

Para evaluar a nivel empresarial se deberá medir si la capacitación logró aumentar la eficacia dentro de la empresa, si mejoró la imagen de ésta, si mejoró el clima laboral, si se enriqueció la relación entre empresa y empleado, si aumentó la eficiencia, entre otros temas.

La evaluación a nivel de recursos humanos deberá proporcionar información de si se lograron cambios de actitudes y comportamientos de las personas, si se redujo la rotación del personal, si disminuyó el ausentismo, si aumentó la eficiencia individual de los trabajadores, si aumentaron las habilidades de las personas, si se elevó el conocimiento de las personas, entre otras.

Finalmente, la evaluación a nivel de las tareas y operaciones deberá entregar una medición del aumento de la productividad en el trabajo, la mejora de productos y servicios ofrecidos por la organización, la disminución de accidentes, reducción del ciclo de producción , mejoramiento de la atención al cliente, disminución en la mantención de equipos, entre otras variables.

4.3 Evaluación del Impacto de la Capacitación

Existen diversos modelos que miden el impacto de una capacitación, entendiendo como tal la “repercusión de las acciones formativas realizadas, en respuesta a las necesidades detectadas de capacitación, la resolución de los problemas y la contribución al alcance de los objetivos estratégicos de una organización” [24]. Por lo tanto, los efectos de una capacitación pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos.

Una de las metodologías más utilizadas en la medición del impacto de una capacitación es el Modelo de Kirkpatrick, cuyo nombre obedece a su creador Donald Kirkpatrick, quien en 1975 publicó el libro “Evaluación de los Procesos de Capacitación”. El Modelo establece cuatro niveles de medición para una capacitación, estos son: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

Durante la década de los ´80s el norteamericano Jack Phillips incorporó un nuevo nivel de medición al Modelo de Kirkpatrick, con el fin de obtener una medición más cuantitativa de la capacitación. Para esto incorporó el quinto nivel de medición, el llamado cálculo del retorno de inversión, ROI. Los cinco niveles de medición se describen en el Cuadro 3.

Cuadro 3: Modelo Kirkpatrick-Phillips

Nivel	Medición	Descripción
1	Reacción	Mide la satisfacción después de haber recibido la capacitación
2	Aprendizaje	Mide las nuevas competencias adquiridas por la persona
3	Comportamiento	Mide la transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo
4	Resultados	Mide los efectos de la capacitación en la organización
5	ROI	Cuantifica el costo-beneficio del programa de capacitación

Fuente: Elaboración Propia a partir de [25]

Muchas de las mediciones de los programas de capacitación se quedan en el primer nivel, es decir, identificando la satisfacción de las personas inmediatamente después del curso de formación. Esta medición, como se expone en [26], sirve para evaluar los aspectos positivos y negativos del curso, como por ejemplo, la calidad del expositor, la forma de la clase, claridad del material expositivo, entre otros. Sin embargo, este nivel no logra evaluar si las personas aprendieron o cambiaron sus conductas.

El segundo nivel de medición expuesto en [26] pretende medir en qué grado los participantes incorporaron los nuevos conocimientos. Para esto se puede realizar una prueba formativa antes y después de la capacitación o realizar entrevistas a los participantes.

El tercer nivel mide los cambios de conducta en el trabajo. Esta medición según lo afirmado en [26] necesita de tiempo para poder realizar una valoración en la transferencia de comportamientos, y así, poder saber si las personas están aplicando lo aprendido en su puesto de trabajo. La valoración se puede realizar a través de entrevistas, cuestionarios y métodos de observación del desempeño laboral.

La medición a nivel de los resultados según lo formulado en [26] busca medir si los objetivos de la capacitación contribuyeron al mejoramiento de la organización. Esta medición busca principalmente el impacto financiero, al verificar si se lograron reducir costos, tiempos, rotación del personal, entre otros. Para lograr esta medición es necesario que la capacitación esté orientada a impactar una variable "dura" del negocio, y así, poder relacionar lo que se está haciendo con indicadores medibles.

Finalmente, el quinto nivel del ROI proporciona una medición del beneficio neto respeto a la inversión realizada en una capacitación. Esta medición necesita de al menos un año de evaluación, con el fin de poder comparar un antes y un después. El cálculo del ROI se define en [26] como:

$$ROI = \frac{Beneficios\ Netos\ del\ Programa}{Costos\ del\ Programa} * 100$$

De acuerdo a [26], la medición del ROI se recomienda para aquellos programas que implican una alta inversión para la organización, para los programas que apoyan el logro de un

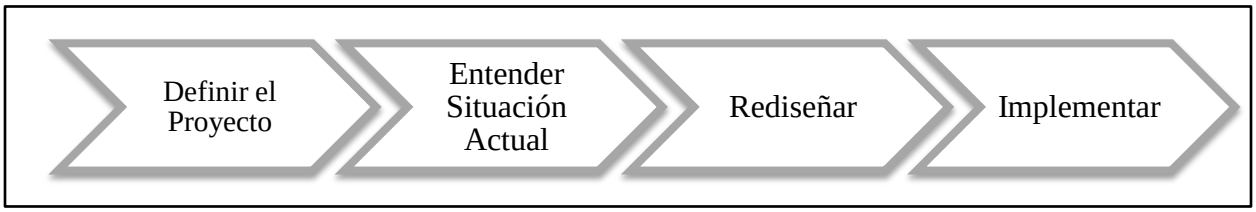
objetivo estratégico del negocio, aquellos que involucran una gran cantidad de personas y para programas que son altamente visibles e importantes para los directivos de una organización.

5. METODOLOGÍA

Las metodologías utilizadas en la reingeniería de procesos de negocios se pueden dividir en dos modalidades. La primera consiste en un rediseño del proceso desde cero, es decir, reformulando el proceso sin tener en consideración lo que ya existe, eliminando prejuicios y generando así, cambios radicales al proceso en cuestión. La segunda modalidad consiste en establecer una propuesta de rediseño a partir del proceso actual, "vale decir, no necesariamente los cambios deben ser radicales, sino que se acepta una propuesta de innovación marginal respecto de lo existente" [27].

Para el desarrollo del trabajo se aplicó la segunda modalidad, por lo que se utilizó la metodología de Rediseño de Procesos de Negocios propuesta por Oscar Barros en [27], la que cuenta con cuatro etapas que se explicitan en la Figura 7.

Figura 7: Metodología de Rediseño de Procesos



Fuente: Elaboración Propia a partir de [27]

Las etapas de la metodología se describen a continuación:

a) Definir el proyecto: Esta etapa consistió en el establecimiento de los procesos a rediseñar, los objetivos del proyecto y los alcances de éste. Además, se definieron los roles y compromisos de los participantes dentro de Fondo Esperanza para la realización del trabajo de título.

   Para dar inicio a esta etapa se comenzó con una investigación en profundidad de la institución en la cual se efectuó el trabajo, con el fin de lograr un entendimiento global del tema. Para esto, se consultó bibliografía de la institución, investigando sus lineamientos estratégicos, tales como misión, visión y valores y además, el funcionamiento de las distintas áreas y en particular, el área de capacitación.

   Posteriormente se realizó una investigación bibliográfica de la administración de recursos humanos, los objetivos de una capacitación en el ámbito laboral y los

procesos que involucran ésta. Para lo mencionado se consultaron libros, informes y publicaciones relacionadas al tema.

b) Entender situación actual: En esta etapa se investigó el proceso de capacitación, con el objetivo de comprender de manera total el proceso a rediseñar, identificando actividades, recursos, comunicación, roles y tecnologías de información. Esta etapa se subdivide en:

    i. Modelar situación actual: Corresponde al levantamiento de la situación actual y la representación gráfica de ésta, mediante un diagrama de procesos en el cual se identifican las acciones y responsabilidades de los actores. Para esta representación se modeló el flujo mediante el software Logizian, utilizando la nomenclatura BPMN.
    ii. Validar y medir: Consiste en la validación del proceso modelado anteriormente, por parte de los actuales operadores del proceso, con el fin de verificar que lo diagramado es lo que existe en la actualidad.

    Para el entendimiento de la situación actual se trabajó directamente con la Encargada de Capacitación y Desarrollo Organizacional de Fondo Esperanza, con la cual se efectuaron reuniones periódicas para recoger la información del actual proceso de capacitación, realizando una serie de preguntas que se pueden consultar en el Anexo C. Además, se asistió a la Semana de Inducción FE, la que fue desarrollada en el Centro de Extensión UC durante la segunda semana de abril, instancia en la cual se capacitaron 75 trabajadores de la institución durante toda la semana. En esta oportunidad se entrevistaron a algunos de los asistentes con el fin de complementar la información levantada en las reuniones. Análogamente, se recolectó información respecto a los participantes involucrados en la capacitación, antecedentes respecto a horas y recursos destinados a entrenamiento. Para lo anterior se revisó documentación del área de capacitación, tales como Informes de Gestión de Capacitación, Indicadores Gerencia Personas, Diseño Escuela Técnica y Escuela Cultura, Descripción de Cargos, Metas por Cargo, entre otras.

c) Rediseñar: En esta etapa se desarrolló el nuevo proceso de capacitación, el cual debía cumplir con los objetivos estratégicos de la organización y ajustarse a los recursos humanos existentes. Esta etapa es una fase iterativa de mejoramiento continuo, por lo cual muchas veces fue necesario volver dentro de las subetapas que se describen a continuación:

    i. Establecer dirección de cambio: En esta etapa se definen los nuevos procesos, los cuales deben ir en estricta relación con las necesidades del cliente.

ii. Modelar y evaluar rediseño: Corresponde a la representación gráfica de un diagrama de procesos del nuevo flujo. Este diagrama no se realiza en detalle, debido a que su objetivo es visualizar de manera general los nuevos procesos, con el fin de poder criticarlos y analizarlos nuevamente.
iii. Detallar y probar rediseño: En esta etapa se diseña y especifica en detalle los elementos del nuevo proceso, definiendo actividades, responsabilidades, recursos y duración de las tareas. En esta etapa es recomendable la confección de procedimientos, con el fin de orientar las nuevas tareas de las personas.

En la etapa del rediseño se procedió a la determinación del nuevo proceso de capacitación. Para lo anterior, se realizó una investigación sobre los métodos existentes para la detección de necesidades de capacitación, para la definición de objetivos y elementos utilizados para evaluar el impacto de una capacitación.

Luego, se elaboró una propuesta inicial la cual fue trabajada regularmente con la Encargada de Capacitación y Desarrollo Organizacional de Fondo Esperanza. En dicho trabajo se realizaron reuniones periódicas en las cuales se establecieron los detalles de las nuevas actividades del proceso. Lo anterior se efectuó mediante la metodología de brainstorming, cuyas ideas fueron basadas en el Marco Conceptual del presente informe y adaptadas a las circunstancias de la organización. Posterior a la determinación de las nuevas actividades éstas fueron validadas en una presentación realizada a la Gerente de Personas de la organización.

Al mismo tiempo se investigó sobre las mejores prácticas en el ámbito de la gestión de personas y la capacitación, para lo cual se consultaron las siguientes fuentes bibliográficas: “Cuaderno de Gestión 7: Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas” de la Fundación Luis Vives y la “Guía de Buenas Prácticas para Iniciativas de Capacitación en Modalidad E-learning” del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE. Si bien una de las dos fuentes consultadas se refiere a modalidad virtual, de ésta se extraen aquellas prácticas que puedan ser aplicadas tanto a modalidad e-learning como presencial.

Adicionalmente, se realizó un benchmarking con el fin de conocer lo realizado en otras instituciones respecto a la implementación de programas de capacitación. En esta instancia se entrevistó a la Directora de Promoción y Redes del Hogar de Cristo y al Jefe de División Entrenamiento y Desarrollo de la Gerencia de Felicidad de BancoEstado Microempresas.

A partir de toda la información anterior, es decir, con la propuesta inicial, buenas prácticas y opinión de expertos, se procedió a elaborar el detalle de la propuesta del rediseño del proceso de capacitación, los elementos necesarios para la

estandarización de éste y la confección del modelo de desarrollo organizacional. Esta información fue corroborada con la Encargada de Capacitación, quien posteriormente validó la propuesta en una presentación realizada a la Gerente de Personas, Gerente Nacional de Oficinas y Gerente General de Fondo Esperanza.

d) Implementar: En esta etapa se ponen en práctica los nuevos procesos especificados en la etapa anterior. Para lo cual se construyen mediante un software los procesos, se realiza la implementación de estos y se ejecuta un entrenamiento a los participantes del proceso, de manera de identificar problemas antes de poner en marcha de manera oficial el proceso dentro de la organización. En esta etapa las plataformas de tecnologías de información y sistemas son implementados, y los usuarios se encuentran en entrenamiento y transición. En esta fase se debe monitorear el nuevo proceso, con el fin de verificar si cumple los objetivos propuestos al inicio del proyecto.

   Debido a que la implementación queda fuera del alcance del presente trabajo esta etapa no se llevó a cabo. Sin embargo, se elaboró una metodología para llevar a cabo la propuesta de rediseño y, además, se realizó una estimación horaria de ésta. Adicionalmente, se confeccionó un listado de recomendaciones para apoyar a la futura implementación del nuevo proceso.

6. SITUACIÓN ACTUAL

6.1 Levantamiento y Diagnóstico de la Situación Actual

Para la realización del levantamiento del proceso se revisó y analizó cómo se llevan a cabo en la actualidad las actividades según las etapas del proceso de capacitación descritas en el Marco Conceptual. A continuación se describen cada una de las fases del proceso, indicando la situación actual, modelamiento de ésta, resumen de actividades y el respectivo diagnóstico.

6.1.1 Detección de Necesidades de Capacitación

a) Situación Actual

Según lo expuesto en el Marco Conceptual del presente informe existen diversos métodos para detectar necesidades de capacitación en los trabajadores. La manera utilizada en Fondo Esperanza corresponde a la solicitud por parte de jefaturas así como también por la misma área de capacitación.

Las solicitudes por parte de las jefaturas se han visto modificadas este año con la llegada de la Escuela CRECE FE. Esta Escuela está formada por las Escuela Cultura, Escuela Técnica y Escuela de Formación Complementaria, donde cada una de éstas posee sus respectivas mallas curriculares según los objetivos que persiguen. Previo a la existencia de estas mallas las jefaturas

al observar necesidades de formación en sus trabajadores solicitaban mediante un correo electrónico un curso para sus colaboradores. En el correo se explicitaba la necesidad visualizada por la jefatura con lo cual posteriormente se realizaba una reunión con el área de capacitación para investigar más sobre la necesidad. El Subgerente Zonal era el encargado de definir las prioridades de capacitación de la zona que estaba bajo su supervisión. Hoy las jefaturas mediante la detección de dificultades en el desarrollo del trabajo tales como baja productividad, comunicaciones defectuosas, poca versatilidad de los empleados, relaciones deficientes entre las personas, poco interés por el trabajo, entre otras, aplicando su criterio y sobre la base de las mallas curriculares definen la necesidad de capacitación detectada. Esta necesidad es reportada al Encargado de Capacitación, quien analiza si la necesidad se ajusta a los cursos de las Escuelas Técnica y Cultura. En caso de no ajustarse pasa a ser un curso de la Escuela Formación Complementaria. Las prioridades de capacitación de cada zona siguen siendo determinadas por el Subgerente Zonal. En ambos casos las solicitudes de capacitación no son realizadas de forma regular por parte de las jefaturas. Como se puede observar, lo que ha cambiado con la implementación de las mallas curriculares es la forma en que se solicita un curso, sin embargo, la manera en que están siendo detectadas las necesidades de capacitación sigue siendo la misma, ya que en ambos casos las dificultades son detectadas por las jefaturas, lo que según el Marco Conceptual corresponde a los “indicadores a posteriori”.

Los problemas localizados por parte de las jefaturas son a partir de las Evaluaciones de Desempeño y en la realización del trabajo diario. La Evaluación de Desempeño considera tres categorías de metas, las que corresponden a metas globales, indicadores cuantitativos e indicadores discrecionales.

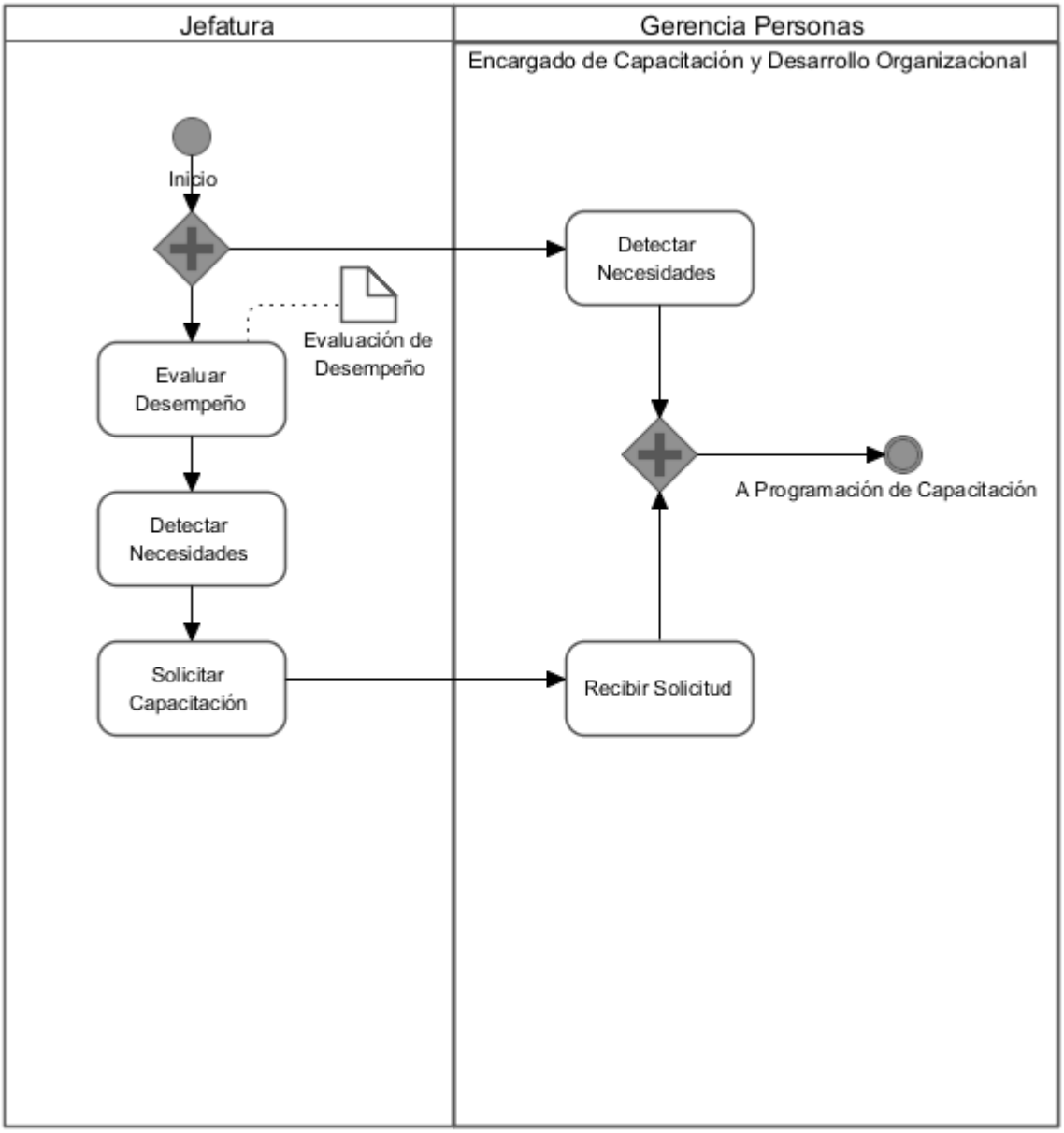
Las metas globales poseen dos indicadores que son los mismos pero con distintas ponderaciones para los cargos de Jefe de Oficina, Administrativo de Operaciones y Asesor de Banco Comunal. Dichos indicadores recogen la cantidad de socias que tiene cada trabajador y la sostenibilidad de su cartera, es decir, la relación de sus ingresos respecto a sus gastos. Por otra parte, los indicadores cuantitativos y discrecionales varían según el cargo. Dentro de los primeros se encuentran indicadores como la retención de clientes que posee una oficina, el cumplimiento del presupuesto del gasto, de las colocaciones de una oficina, del crecimiento de nuevos socios, de nuevos Bancos Comunales, el riesgo financiero de la cartera de socios, las horas de capacitación entregadas a los socios, entre otros. Por otra parte, los segundos son indicadores como el clima general que presenta la oficina, la identificación que presentan los trabajadores con la institución, motivación por la tarea y compromiso con el éxito y aprendizaje de los socios. Para mayor detalle sobre estos indicadores se puede consultar el Anexo D, donde se presenta el listado de los indicadores cuantitativos y discrecionales para cada cargo con su respectiva descripción.

La Evaluación de Desempeño es actualizada mensualmente por el supervisor de cada cargo. Por lo tanto, para los cargos de Administrativo de Operaciones y Asesor de Banco Comunal los valores son otorgados por el Jefe de Oficina. Para este último los valores son otorgados por el Subgerente Zonal.

Por otra parte, el área de Capacitación y Desarrollo Organizacional para la detección de necesidades de capacitación emplea criterios como la llegada de nuevas personas a la organización, el cambio de métodos de trabajo, movimiento del personal, expansión en los servicios y comercialización de nuevas prestaciones. Es lo que en el Marco Conceptual se denomina “indicadores a priori”.

b) Modelamiento Situación Actual

Figura 8: Diagrama de Actividades Detección de Necesidades



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4: Resumen Actividades Detección de Necesidades

Nombre	Documentación
Evaluar Desempeño	La jefatura revisa la Evaluación de Desempeño analizando la gestión de cada uno de sus colaboradores, cuya revisión se realizada una vez al mes. Responsable: Jefatura
Detectar Necesidades	La jefatura localiza aquellos indicadores que se encuentran bajo el nivel esperado. Responsable: Jefatura
Solicitar Capacitación	Luego de localizar aquellos indicadores que no lograron su meta, la jefatura solicita según su criterio un curso de capacitación para aquellos que obtuvieron un bajo desempeño. No existen plazos definidos de envío de solicitudes. Responsable: Jefatura
Recibir Solicitud	El Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional recibe la solicitud de cursos de capacitación de distintas jefaturas. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Detectar Necesidades	El Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional localiza diversas situaciones que requieren de una capacitación, entre éstas se encuentran llegada de nuevos trabajadores, movimiento del personal, expansión de servicios, reemplazos, entre otras. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Evaluación de Desempeño	Documento en formato Excel. Cada uno de los cargos de Asesor Banco Comunal, Administrativo de Operaciones y Jefe de Oficina posee su propia evaluación.

Fuente: Elaboración Propia

c) Diagnóstico Etapa

La detección de necesidades de capacitación realizadas por las jefaturas no logra identificar todas las carencias presentadas por los trabajadores. Esto se explica debido a que en la detección se utiliza el criterio de los supervisores acompañado de una Evaluación de Desempeño. Sin embargo, esta última sólo revela un resultado global y no logra mostrar una realidad profunda de qué es lo que está pasando. Por ejemplo, un Asesor de Banco Comunal puede tener un bajo cumplimiento en el presupuesto de socios para un año, pero ese valor no logra indicar por qué no logró llegar al número presupuestado, ni mucho menos especifica las competencias requeridas para llegar al resultado esperado. Si bien, su jefatura podría haber solicitado el curso de "Estrategias y Técnicas de Promoción", en cuyo caso éste sólo sería beneficioso si el trabajador no maneja debidamente las técnicas para promocionar los servicios de Fondo Esperanza. No obstante, su bajo cumplimiento se podría deber a otros factores como por ejemplo una mala

comunicación, lo que conlleva a que éste no sea capaz de transmitir las estrategias de promoción y llevarlas al trabajo diario. Análogamente, el indicador de riesgo de sus socios se puede encontrar muy elevado, sin embargo éste se debe mantener a bajos niveles para que los socios no entren en morosidad. De modo similar al ejemplo anterior, este indicador no logra revelar si es debido a que la persona no conoce los conceptos de riesgo, porque no sabe aplicarlos o porque presenta alguna debilidad respecto a sus competencias blandas por lo cual no logra transmitir esos conceptos a sus socios. Es así, como se podrían enumerar una serie de ejemplos respecto a que los resultados en las Evaluaciones de Desempeño no implican directamente una necesidad de capacitación respecto a ese resultado. Por lo tanto, la forma que hoy es utilizada en Fondo Esperanza para la determinación de necesidades de capacitación de los trabajadores no otorga información respecto a los conocimientos y habilidades que poseen las personas.

A lo anterior se añade que existe información disponible en la organización que podría ser utilizada en la detección de necesidades y que sin embargo, hoy no es usada para estos fines. Dentro de esta información se encuentran las Competencias FE, el Informe de Clima Organizacional, la Satisfacción de los Socios, medición de la calidad del servicio entregado por el Asesor y los resultados organizacionales.

Las Competencias FE corresponden a aquellas habilidades que deben tener todos los miembros de la organización. Estas habilidades institucionales se dividen en las áreas de Pensamiento, Relación y Emoción, donde cada una posee tres competencias. La primera posee las competencias de Transformador, Eficiente y Profesional, la segunda está formada por las competencias de Colaborador, Capacitador y Respetuoso y la tercera, por Espíritu de Servicio, Íntegro y Comprometido. En el Anexo E se presenta la descripción de cada una de estas competencias. La evaluación se realiza de forma anual y sin distinción de cargos. La metodología utilizada consiste en una autoevaluación de la persona y evaluación realizada por la jefatura, valorando la frecuencia en la cual se presenta cada competencia. Para esto, cada competencia posee un conjunto de preguntas según tres niveles: gerencias, jefaturas y demás colaboradores, con opciones de respuesta como nunca, a veces y siempre, con las cuales se realiza la valoración de frecuencia de cada competencia. Una vez realizada la medición se elabora un informe por cada trabajador en el cual se indica mediante un gráfico araña la frecuencia con que la jefatura observó sus competencias. Además, se incorpora un gráfico de barras en que se muestra el resultado obtenido por el trabajador comparándolo con sus pares y las diferencias entre la autoevaluación y la evaluación de la jefatura. Por último, se incluye una descripción de las dos competencias que fueron observadas con mayor y con menor frecuencia. Con los resultados de la evaluación se establece un acuerdo de desarrollo, en el cual el trabajador y su jefatura eligen de entre las competencias que se presentaron con menor frecuencia aquella que se trabajará para mejorarla y se establecen las acciones para conseguirlo. Un vez que se tienen los resultados de todos los trabajadores de la institución se establece un ranking el cual es utilizado sólo para términos informativos. De las nueve Competencias FE sólo aquellas de Capacitador, Eficiente y Comprometido están siendo utilizadas para fines de capacitación según los criterios de las

jefaturas, ya que éstas se encuentran dentro de los indicadores discrecionales de la Evaluación de Desempeño.

Por otra parte, existe el Informe de Clima Organizacional, cuya evaluación busca medir las percepciones de los trabajadores. Esta evaluación es realizada una vez al año contando con 17 dimensiones de valoración. Estas dimensiones son: Estructura Organizacional, Planificación y Objetivos, Comunicaciones Internas, Recursos Materiales y Humanos, Percepción del Equipo de Dirección/Gerencia, Percepción de la Jefatura Directa, Trabajo en Equipo y Colaboración, Relaciones Interpersonales, Compensaciones, Condiciones de Trabajo y Seguridad, Presión del Trabajo, Estabilidad Laboral, Identificación con la Organización, Autonomía y Toma de Decisiones, Oportunidad de Desarrollo y Motivación por la Tarea. Adicionalmente, se agrega la dimensión de Satisfacción y Avances, la cual consulta sobre la percepción sobre los progresos de la organización en cuanto a remuneraciones, beneficios, planificaciones, capacitación, preocupación por los trabajadores, entre otros. Esta última dimensión no es considerada dentro de la valoración neta total del Clima Laboral. Siguiendo el mismo análisis anterior, es decir, considerando la detección de necesidades de capacitación por parte de las jefaturas a través de la Evaluación de Desempeño, se puede observar que nuevamente existe información que no se utiliza en su totalidad. Lo anterior se percibe debido a que la Evaluación de Desempeño sólo considera dentro de los indicadores discrecionales el resultado del clima general y la dimensión de Presión del Trabajo, desaprovechando información al desagregar los resultados del Informe de Clima. A modo de ejemplo, la dimensión de Trabajo en Equipo y Colaboración podría ser información útil para detectar necesidades respecto a habilidades de trabajo colaborativo, así como también esta información podría ser complementada con las Competencias FE en el área de Relación. Por otra parte, la dimensión de Identificación con la Organización aporta información sobre la compenetración que sienten los trabajadores con Fondo Esperanza, lo que sería de utilidad para detectar necesidades en cuanto al nivel de internalización de la cultura de la institución por parte de los trabajadores.

También, cada año dentro de la organización se evalúa la Satisfacción de Socios del servicio entregado por Fondo Esperanza. Esta evaluación considera la pregunta: "¿Qué le falta al servicio FE para ser evaluado con nota 7,0?" Esta pregunta es aplicada a 19 materias, dentro de las cuales se encuentran el apoyo frente a problemáticas, mala gestión del Asesor, compromiso y comunicación con los socios, entre otras. El listado de todos los ítems de valoración se presentan en el Anexo F. Los resultados de la Satisfacción de Socios, los cuales establecen los porcentajes de socios que seleccionaron una de las materias consultadas, son utilizados para la planificación de programas y productos orientados a los emprendedores. Esta información podría ser relevante para evaluar la comunicación que realizan los Asesores y el manejo de grupos que estos tienen con los emprendedores.

Además, cada año se realiza una medición de la calidad del servicio entregado a los socios por parte de los Asesores de Bancos Comunales. Esta evaluación se lleva a cabo mediante la Pauta de Calidad Integral (PCI) la cual es aplicada por los Coordinadores de Servicio Integral, quienes deben visitar los Bancos Comunales donde se está realizando una sesión con los socios y

verificar si la metodología de Fondo Esperanza está siendo aplicada. La evaluación consta de cuatro ítems de valoración, los cuales son autonomía del Banco, recrédito, educación y preguntas a la directiva. El ítem de autonomía evalúa los tiempos que son utilizados en la sesión y la participación de los integrantes de la directiva del Banco Comunal. El ítem de recrédito, instancia correspondiente al inicio de cada sesión en la cual se tratan temas del microfinanciamiento al cual acceden los socios, evalúa el nivel de conocimiento del Banco respecto a este tema, tales como la coavalidad, requisitos de postulación, montos máximos, entre otros. El ítem de educación, correspondiente a la Escuela de Emprendimiento que acceden los socios, mide el nivel de preparación de la sesión, los tiempos utilizados y la metodología utilizada para el otorgamiento de la capacitación. Por último, el ítem de preguntas a la directiva del Banco considera evaluaciones respecto al conocimiento de la certificación de los socios, gestiones de la directiva y asuntos presupuestarios. Posterior a la medición, el Coordinador realiza una retroalimentación al Asesor respecto a lo bueno y lo malo de la Escuela de Emprendimiento, Círculo de Aprendizaje (metodología utilizada para la educación de adultos), Estilo de Facilitación y Metodología de Banco Comunal. Las decisiones que son tomadas con estos resultados sólo aplican a aquellos casos que obtienen una mala calificación, con lo cual se programa una reunión para el reforzamiento de la metodología de la organización. A modo de ejemplo, esta información sería relevante para detectar necesidades respecto a la calidad de servicio.

Como se puede observar, se han mencionado cuatro entradas adicionales de información: los indicadores de Competencias FE, los resultados del Informe de Clima Organizacional, la Encuesta de Satisfacción de Socios y la Pauta de Calidad Integral. Estos resultados aportarían mayor información para detectar falencias respecto a los temas de cultura de Fondo Esperanza y necesidades técnicas de la labor de cada trabajador.

Sin embargo, al incluir estas herramientas aún se hace necesario la construcción de otras con el fin de cubrir tanto el diagnóstico de competencias institucionales como específicas de cada cargo.

6.1.2 Programación de la Capacitación

a) Situación Actual

Según lo expuesto en el Marco Conceptual del presente informe, la etapa de programación del proceso de capacitación se debe encargar de responder a las interrogantes de: ¿qué debe enseñarse?, ¿quién debe aprender?, ¿cuándo debe enseñarse?, ¿dónde debe enseñarse? y ¿quién debe enseñar? Además, en esta etapa se deben definir los objetivos de la capacitación y la tecnología que se utilizará para llevarla a cabo.

La etapa de programación de la capacitación en Fondo Esperanza está conformada por actividades mediante las cuales el Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional investiga la disponibilidad horaria de quienes tienen que asistir a una capacitación, define los relatores, determina fecha y lugar de realización, afina detalles de logística, definen los objetivos

de los cursos e imprime el material de estos. Por otra parte, en esta misma etapa los relatores son quienes elaboran los contenidos de los cursos y preparan el material visual para ser mostrado durante estos.

Según los temas a tratar de cada curso los relatores pueden ser internos o externos. Aquellos cursos que tratan temas sobre la cultura de la organización, del servicio de Fondo Esperanza, la gestión de los trabajadores y herramientas internas de la institución son realizados por relatores internos. A modo de ejemplo, el Subgerente de Riesgo es el encargado de transmitir los contenidos del curso Conceptos Básicos de Riesgo. Por otra parte, aquellos cursos de herramientas tecnológicas transversales y cursos de competencias blandas son relatados por proveedores externos. Del total de los cursos de la Escuelas Técnica y Cultura, un 63% corresponde a cursos dictados por relatores internos y el 37% restante por relatores externos. Los relatores internos pertenecen a las Gerencia de Desarrollo y Servicio, Gerencia de Operaciones y Sistemas y Gerencia de Personas, estos son escogidos según sus conocimientos en el tema, cuya actividad es considerada como parte de su trabajo. Dentro de la Gerencia de Desarrollo y Servicio se encuentran los Coordinadores de Servicio Integral, a quienes la relatoría les es considerada dentro de las metas de su Evaluación de Desempeño. Para escoger a los relatores externos se tiene un listado de proveedores con quienes se ha trabajado por varios años en la organización.

En los cursos de capacitación se utilizan métodos orientados al contenido, específicamente mediante la utilización de diapositivas y videos. También se utilizan métodos orientados al proceso, tales como actividades de role-playing y trabajos en grupo. Asimismo, se utilizan métodos mixtos tanto para lograr transmitir conocimientos y cambiar actitudes, donde se emplean estudios de caso, juegos y rotación de cargos. Esto es lo que se denomina según el Marco Conceptual como “técnicas de entrenamiento en cuanto al uso”.

El área de capacitación desde el año 2012 programa dos veces al año una capacitación de Inducción. La Inducción se lleva a cabo durante una semana en la Región Metropolitana, donde deben asistir obligatoriamente todos aquellos nuevos trabajadores que han ingresado a la organización en un periodo determinado, considerando a todos los colaboradores desde Iquique a Chiloé. Estas capacitaciones según el Marco Conceptual se denominan como “técnicas de entrenamiento en cuanto al tiempo”.

Por otra parte, todos los meses se realizan cursos de capacitación pertenecientes a las mallas de la Escuela CRECE FE según las necesidades que fueron detectadas por las jefaturas. Estos cursos corresponden a los de Ruta de Aprendizaje por ser realizados posteriores a la Inducción. Estas capacitaciones según el Marco Conceptual es lo que se denomina “capacitación respecto a la época”, proveniente de la “técnica de entrenamiento en cuanto al tiempo”.

Las capacitaciones son realizadas tanto en el lugar de trabajo como fuera de éste. Sin embargo, aquellos cursos que son programados por el área de capacitación corresponden sólo a aquellos que son fuera del lugar de trabajo. Aquellas capacitaciones efectuadas en el puesto de trabajo constituyen a las realizadas por los mismos trabajadores quienes introducen en el trabajo

diario a un nuevo integrante, lo que es responsabilidad del supervisor y del grupo de trabajo. Estos métodos se denominan según el Marco Conceptual "técnicas de entrenamiento en cuanto al lugar de aplicación".

Todos aquellos cursos que son programados por el área de Capacitación y Desarrollo Organizacional, es decir, los correspondientes a Inducciones Institucionales y cursos de Ruta de Aprendizaje conforman lo que se denomina en Fondo Esperanza la Escuela de Formación CRECE FE.

La Escuela de Formación CRECE FE está conformada por tres dimensiones, las cuales son: Escuela Cultura, Escuela Técnica y Formación Complementaria. Las dos primeras dimensiones están conformadas por mallas curriculares, las cuales fueron elaboradas durante el año 2012 a partir de las funciones y perfiles de cada cargo. La dimensión de Formación Complementaria agrupa a todos los demás cursos programados que no corresponden a las dimensiones de Cultura ni Técnica.

La Escuela Cultura tiene como objetivo internalizar en los trabajadores los elementos que conforman la cultura corporativa de Fondo Esperanza. Esta Escuela posee una malla curricular que es igual para toda la organización, es decir, sin distinción del cargo que ocupa el trabajador. Está constituida por un total de 15 cursos que están distribuidos en cuatro módulos de desarrollo, los que se explicitan en el Cuadro 5.

Cuadro 5: Módulos y Objetivos Escuela Cultura FE

Módulo	Objetivo
Identidad FE	Transmitir a todos los colaboradores de Fondo Esperanza los elementos que definen la identidad de la institución.
Estrategia FE	Su principal objetivo es que todos los trabajadores de la organización logren otorgar el sentido estratégico a las labores que desempeñan cotidianamente.
Valores, Principios y Competencias FE	Su objetivo es que todos los colaboradores incorporen en sus acciones cotidianas los valores, principios y competencias FE.
Liderazgo FE	Tiene por objetivo desarrollar en los colaboradores el estilo de liderazgo transformador de FE.

Fuente: Lanzamiento Escuela Crece FE 2013

Por otro lado, la Escuela Técnica tiene como objetivo desarrollar los conocimientos, habilidades y competencias específicas necesarias para desarrollar los cargos de FE. Esta Escuela posee tres mallas curriculares distintas, las cuales se diferencian según los cargos de Asesor de Banco Comunal, Administrativo de Operaciones y Jefe de Oficina, estando cada malla constituida por 33, 23 y 41 cursos respectivamente. A pesar que estas mallas difieren según el cargo, los cursos de éstas se encuentran distribuidos en cuatro módulos, los cuales persiguen los mismos objetivos. La descripción de los módulos se presenta en el Cuadro 6.

Cuadro 6: Módulos y Objetivos Escuela Técnica FE

Módulo	Objetivo
Competencias Blandas	Su objetivo es desarrollar en cada trabajador aquellas habilidades y actitudes necesarias para el correcto desarrollo de su cargo.
Gestión	Su principal objetivo es que los trabajadores se formen en la gestión administrativa y táctica que requiere su cargo.
Servicio Integral	Su objetivo es que todos los colaboradores conozcan y tengan la capacidad de realizar correctamente la metodología a los tres servicios entregados por FE a las socias y socios.
Herramientas Tecnológicas	Tiene por objetivo que los colaboradores conozcan y dominen aquella tecnología que le sea de utilidad en el buen desempeño de su cargo.

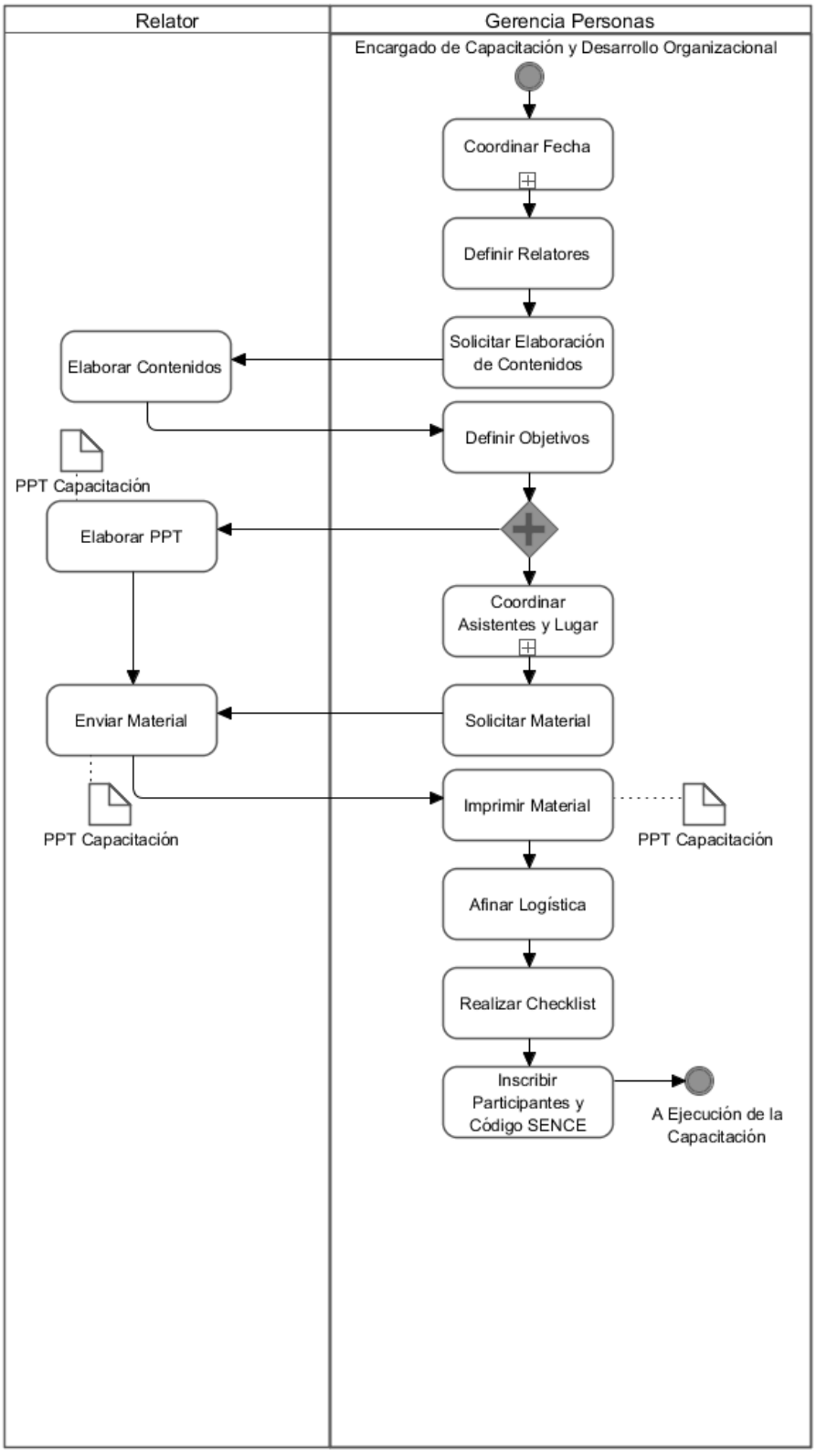
Fuente: Lanzamiento Escuela Crece FE 2013

Durante la Inducción Institucional son realizados cinco de un total de 15 cursos de la Escuela Cultura, lo que es equivalente al 33% de su malla. Para la malla de un Jefe de Oficina de la Escuela Técnica son realizados 12 de un total de 41 cursos durante la Inducción, lo que equivale al 29% de esta malla. Para la malla de la Escuela Técnica de un Administrativo de Operaciones durante la Inducción son realizados seis cursos de un total de 23, que es equivalente a 26% de los cursos de la malla. Finalmente, para la malla de la Escuela Técnica de un Asesor de Banco Comunal son realizados durante la Inducción 11 cursos de un total de 33, lo que corresponde al 33%. Para mayor detalle se puede revisar el Listado de Cursos de la Escuela CRECE FE presentado en el Anexo G, indicando los cursos pertenecientes a cada cargo y los realizados durante la Inducción Institucional.

Posterior a la Inducción, los trabajadores reciben capacitación en los cursos de Ruta de Aprendizaje pertenecientes a las Escuelas Cultura y Técnica. La realización de estos cursos es según la detección de necesidades realizada por parte de sus supervisores o por el área de capacitación.

b) Modelamiento Situación Actual

Figura 9: Diagrama de Actividades Programación de la Capacitación



Fuente: Elaboración Propia

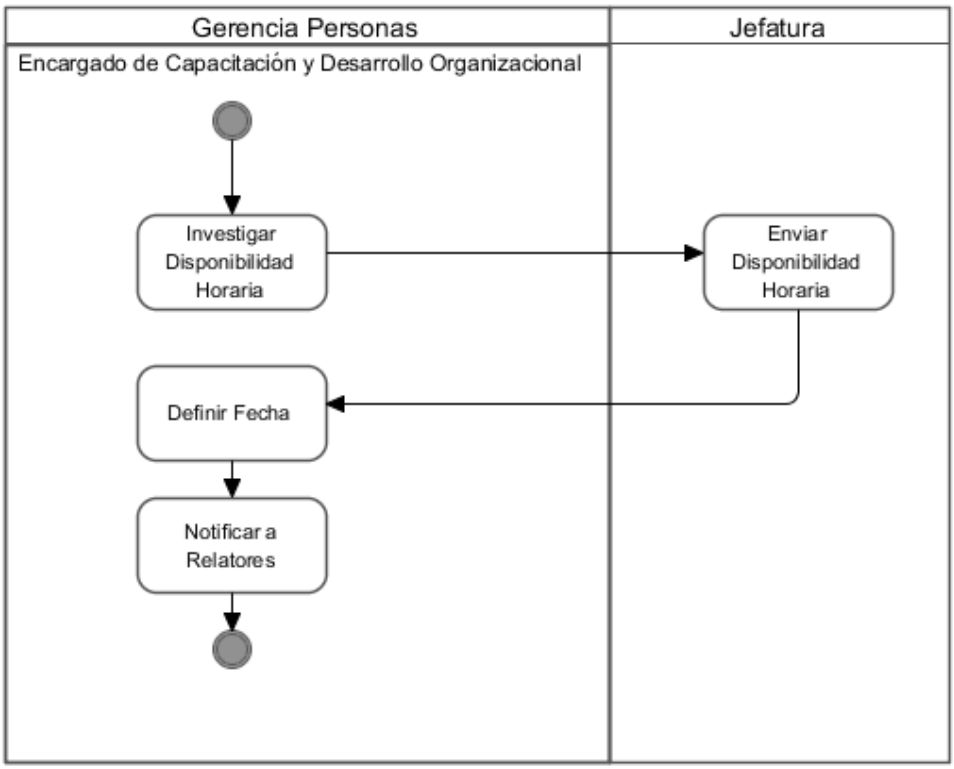
Cuadro 7: Resumen Actividades Programación de la Capacitación

Nombre	Documentación
Coordinar Fecha	Una vez que el Encargado de Capacitación ha recibido las solicitudes de cursos, éste debe coordinar las fechas de realización de estos, determinando el día de la ejecución junto a las jefaturas. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Determinar Relatores	El Encargado de Capacitación define el relator del curso a realizar. Los relatores pueden ser de carácter interno o externo, según los contenidos a tratar. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Solicitar Elaboración de Contenidos	El Encargado de Capacitación solicita la elaboración de los contenidos a los relatores correspondientes. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Elaborar Contenidos	Una vez que el relator recibe la solicitud de elaboración de contenidos, ésta procede a su elaboración. Responsable: Relator
Definir Objetivos	Posterior a la elaboración de contenidos por parte del relator, el Encargado de Capacitación procede a la definición de los objetivos específicos del curso a realizar. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Elaborar PPT	Posterior a la definición de los objetivos de un curso, el relator elabora el material a ser mostrado en una capacitación, para lo cual elabora el Power Point con los contenidos del curso. Responsable: Relator
PPT Capacitación	La PPT de Capacitación es un archivo Power Point que incluye todo el contenido a ser mostrado durante una capacitación. Constituye el apoyo visual del relator.
Coordinar Asistentes y Lugar	El Encargado de Capacitación elabora lista de asistentes, para lo cual requiere de su confirmación por parte de las jefaturas. Con el número de asistentes aproximado define lugar de realización de un curso y envía las respectivas invitaciones a los participantes. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Solicitar Material	El Encargado de Capacitación solicita el envío de la PPT al relator correspondiente. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Enviar Material	El relator envía el material de Power Point o PPT Capacitación al Encargado de Capacitación. Responsable: Relator

Imprimir Material	El Encargado de Capacitación imprime las diapositivas a ser mostradas en una capacitación, para lo cual se imprimen 3 ó 6 diapositivas por hoja, dejando un espacio para que los participantes hagan sus anotaciones. Con esto conforma las carpetas a ser entregadas a cada participante. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Afinar Logística	El Encargado de Capacitación revisa que los materiales para adornar el lugar donde se realizará la capacitación estén todos listos. Al mismo tiempo prepara las carpetas y materiales que serán entregados a los participantes. Responsable: Área Capacitación y Desarrollo Organizacional
Realizar Checklist	El Encargado de Capacitación el día previo a la realización de un curso realiza un checklist, con el fin de que se encuentren todos los materiales listos. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Inscribir Participantes y Código SENCE	El Encargado de Capacitación el día previo a la realización de un curso inscribe el código de éste y los participantes en el registro de SENCE. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional

Fuente: Elaboración Propia

Figura 10: Diagrama Actividades Coordinar Fecha



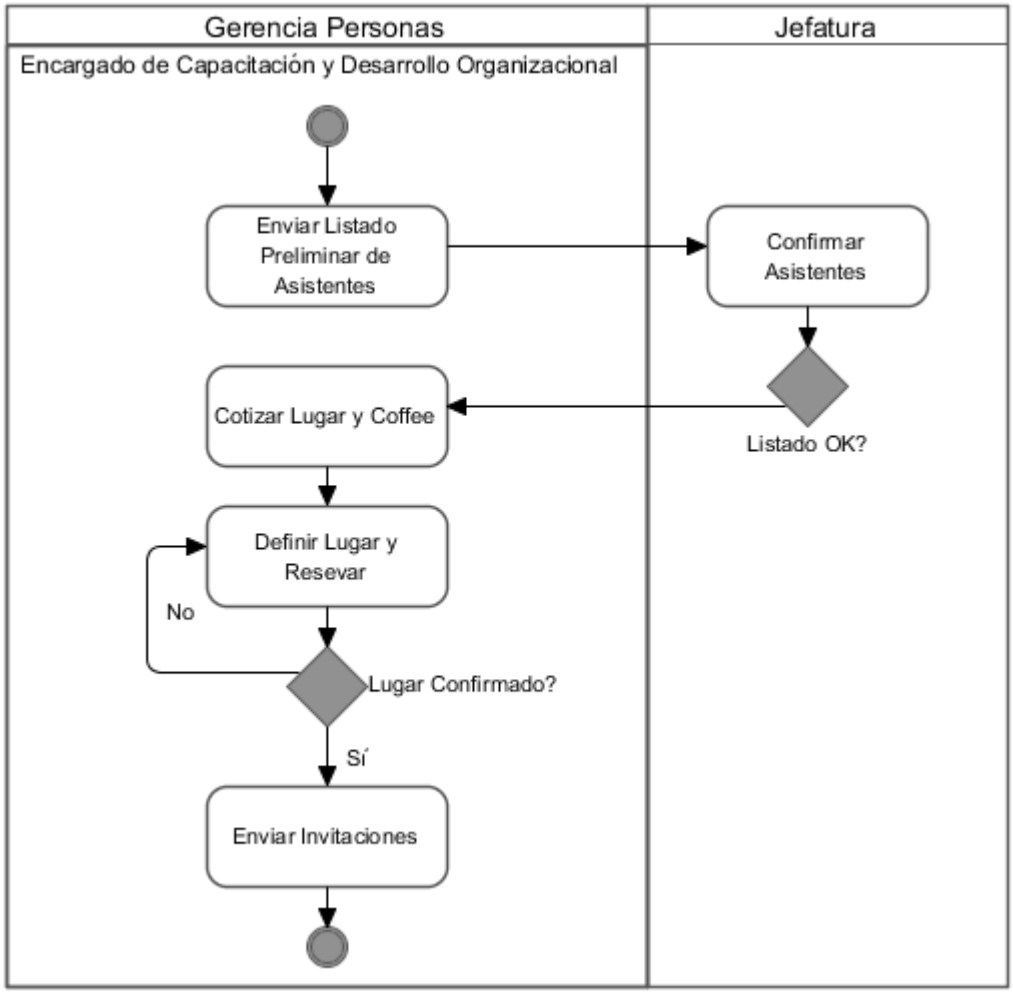
Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 8: Resumen Actividades Coordinar Fecha

Nombre	Documentación
Investigar Disponibilidad Horaria	El Encargado de Capacitación investiga disponibilidad horaria para realizar un curso, para lo cual revisa calendario con el fin que no existan eventos ni feriados o fines de semana largo (si considera el traslado de personas) en la fecha a escoger, así como también uno de sus criterios para definir fecha es que ésta no sea la última semana de cada mes debido a la alta carga de trabajo para todas las áreas. La posible fecha es enviada a las jefaturas para su revisión. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Enviar Disponibilidad Horaria	Las jefaturas revisan la posible fecha enviada por el Encargado de Capacitación e indica la disponibilidad de sus colaboradores respecto a ésta. Responsable: Jefatura
Definir Fecha	Una vez que el Encargado de Capacitación recibe la disponibilidad horaria de quienes se van a capacitar define la fecha final de realización de un curso. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Notificar a Relatores	Una vez que se encuentra definida la fecha de realización de un curso es que el Encargado de Capacitación notifica a los respectivos relatores mediante un e-mail, la realización del curso y sus participantes. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional

Fuente: Elaboración Propia

Figura 11: Diagrama Actividades Coordinar Asistentes y Lugar



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 9: Resumen Actividades Coordinar Asistentes y Lugar

Nombre	Documentación
Enviar Listado Preliminar de Asistentes	El Encargado de Capacitación elabora y envía listado preliminar de asistentes a un curso, con el fin de que las jefaturas envíen la confirmación. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Confirmar Asistentes	Las jefaturas confirman el listado de asistentes a un curso de capacitación. Responsable: Jefaturas
Cotizar Lugar y Coffee	Una vez que el Encargado de Capacitación ha recibido el listado de asistentes confirmados procede a cotizar el lugar para la realización de un curso. Junto con esto cotiza la realización de un coffee y/o almuerzo

	según corresponda. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Definir Lugar y Resevar	Posterior a la cotización de lugares y colaciones es que se define el lugar de realización según presupuestos y cercanías del lugar a los participantes, para lo cual realiza la reserva. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Enviar Invitaciones	El Encargado de Capacitación envía las invitaciones a los respectivos participantes, indicando nombre de la capacitación, lugar de realización y si incluye coffee/almuerzo. En caso que la capacitación requiera el traslado de los participantes se envía un instructivo de viaje. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional

Fuente: Elaboración Propia

c) Diagnóstico Etapa

Proctor y Thornton establecen que "la primera etapa al preparar un programa consistirá en establecer la meta y objetivo de la capacitación en cuestión. En otras palabras: ¿qué desea usted obtener?". Como se puede observar en esta etapa los objetivos han sido definidos a nivel de Escuela y a nivel de módulos de ésta. Sin embargo, los objetivos de cada curso son definidos posteriores a la elaboración de los contenidos de éste por parte de los relatores. Esto significa que no existe un conocimiento específico de qué es lo que debería pasar o qué es lo que se debería obtener al pasar una persona por cada uno de los cursos de las distintas Escuelas. Esa instancia no se considera adecuada, ya que la definición debería ser previa a la elaboración de los contenidos o que ambas tareas se trabajasen de manera conjunta. Por lo tanto, se considera importante que exista una definición para cada uno de los cursos de las Escuelas, ya que la preparación de los contenidos de un curso y la utilización de técnicas en cuanto al uso deberán ir en estricta relación con los objetivos planteados en un principio. Así como también, posterior a la realización de un curso se podrá evaluar el cumplimiento de tales objetivos.

Otra situación detectada es que los cursos no cuentan con sus requisitos definidos, existiendo sólo a nivel de cargos. Esto es importante ya que se podrían solicitar cursos que aún la persona no puede optar por su permanencia en el cargo o porque necesita una capacitación previa. Esta información tiene que ser transparente para todas las personas de la organización, con el fin de que tengan conocimiento a las capacitaciones que pueden optar.

En esta etapa es importante la definición de tiempos en las actividades, debido a que en ocasiones el material de la capacitación no es enviado a tiempo, lo que impide una posterior revisión.

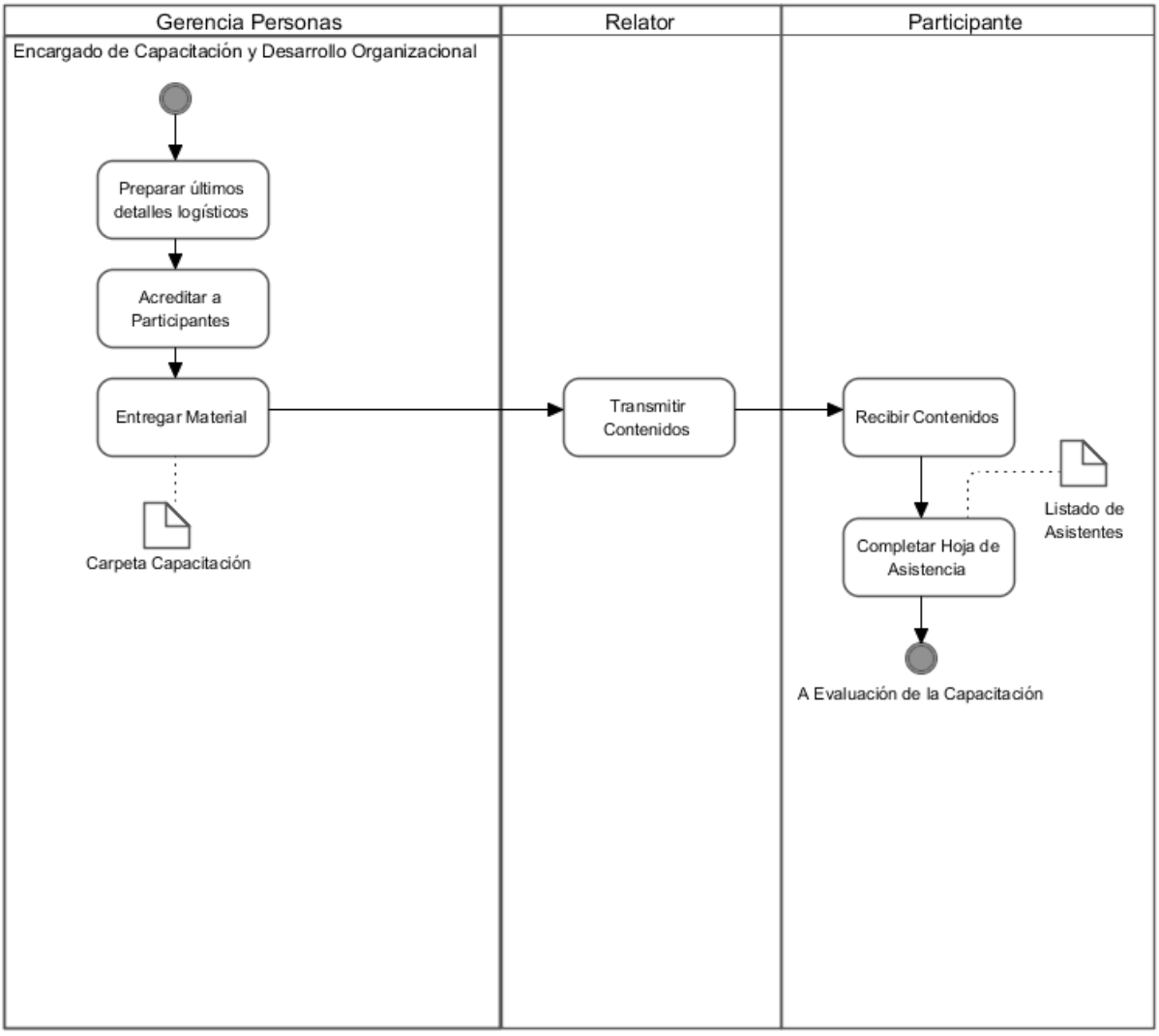
6.1.3 Ejecución de la Capacitación

a) Situación Actual

El Encargado de Capacitación antes de iniciar un curso afina los últimos detalles tales como la revisión de los materiales a entregar a los participantes y los materiales a exponer durante el curso. A la llegada de los participantes estos deben acreditarse y recibir su material de capacitación, en este material se incluye un archivador con el nombre del curso o jornada y al interior se encuentran impresas las diapositivas que serán mostradas. Posteriormente, los relatores son los encargados de transmitir los contenidos de la respectiva capacitación.

a) Modelamiento Situación Actual

Figura 12: Diagrama de Actividades Ejecución de la Capacitación



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 10: Resumen Actividades Ejecución de la Capacitación

Nombre	Documentación
Preparar últimos detalles logísticos	El Encargado de Capacitación revisa los últimos detalles logísticos, tales como los materiales a entregar, credenciales de los participantes, listado de asistentes y que la sala se encuentre ordenada y con el data show funcionando. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Acreditar a Participantes	Al iniciar un curso los participantes son acreditados por el Encargado de Capacitación u otro colaborador, para lo cual se entrega la credencial a cada participante con el nombre de éste y el nombre del curso al cual asisten. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Entregar Material	Posterior a la acreditación de los participantes el Encargado de Capacitación u otro colaborador entrega la Carpeta de Capacitación a los asistentes. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Transmitir Contenidos	El Relator entrega los contenidos de una capacitación a los participantes, interactuando con estos y respondiendo a sus interrogantes. Responsable: Relator
Recibir Contenidos	Los participantes reciben los contenidos de una capacitación, haciéndose partícipe de ésta. Responsable: Participantes
Completar Hoja de Asistencia	El participante durante la realización de una capacitación completa la hoja de asistencia con su firma. Responsable: Participantes
Listado de Asistentes	Corresponde al listado de todos los asistentes que fueron confirmados a una capacitación. Este listado debe ser firmado por cado uno de los asistentes, para luego ser registrado en SENCE.
Carpeta Capacitación	La Carpeta de Capacitación es un archivador o carpeta que incluye en su interior el material visual a ser mostrado durante el curso, es decir la PPT de Capacitación. Además, se incluye un lápiz corporativo y espacio para tomar notas durante el curso.

Fuente: Elaboración Propia

b) Diagnóstico Etapa

Según lo expuesto en el Marco Conceptual, uno de los factores de éxito de una capacitación es la calidad y preparación de los capacitadores o relatores. De acuerdo a lo observado en esta

etapa, en particular al asistir a la Inducción Institucional 2013, se pudo presenciar que esto es un tema decisivo a la hora de lograr que los participantes aprendan.

Durante la jornada se pudo observar expositores de muy buena calidad, que lograron cautivar y motivar a la audiencia con su forma de presentar y las metodologías utilizadas de participación. Por otra parte, también se observaron relatores con menor manejo frente a los participantes, cuyo desempeño estuvo en estricta relación por ser un tema de mayor dificultad para la audiencia. Esto se pudo ver en el tono de voz algo tembloroso y en las confusiones presentadas al momento de exponer.

Por otra parte, el programa que es entregado a los participantes sólo incluye la duración de un curso, indicando hora de comienzo, hora de break y hora de término. Tal como se comentó sobre la importancia en la transmisión de objetivos a los participantes, se observa que los propósitos no son informados a los asistentes.

6.1.4 Evaluación de la Capacitación

a) Situación Actual

En la etapa final del proceso de capacitación los participantes responden una encuesta al finalizar un curso, la llamada Pauta de Evaluación Capacitación. Esta evaluación según el Marco Conceptual es lo que se denomina "Medición de Reacción", ya que sólo busca saber el nivel de satisfacción de los participantes inmediatamente después de haber recibido la capacitación.

La Pauta de Evaluación Capacitación incluye tres áreas de preguntas, las cuales son respecto a la logística, respecto a los relatores y respecto a los contenidos, donde cada participante debe otorgar una nota en la escala de 1 a 7, significando deficiente y excelente respectivamente. En el Cuadro 11 se presenta el listado de preguntas que considera esta evaluación.

Cuadro 11: Preguntas Evaluación Capacitación

Ítem	Preguntas
Logística	¿El espacio físico para realizar el curso es adecuado? ¿La organización del curso facilitó mi participación en éste? ¿El coffee break fue oportuno? ¿El coordinador de mi grupo prestó apoyo suficiente para la realización del curso? ¿Conté con los materiales necesarios para participar en el curso? ¿El hotel me pareció adecuado? ¿Recomendaría este hotel para una próxima jornada?
Relatores	Relator logra explicar de manera clara los contenidos del curso. Relator fomenta la participación de los asistentes. Relator contesta de forma pertinente las dudas de los participantes.
Contenidos	El contenido me parece relevante para mi desempeño en FE.

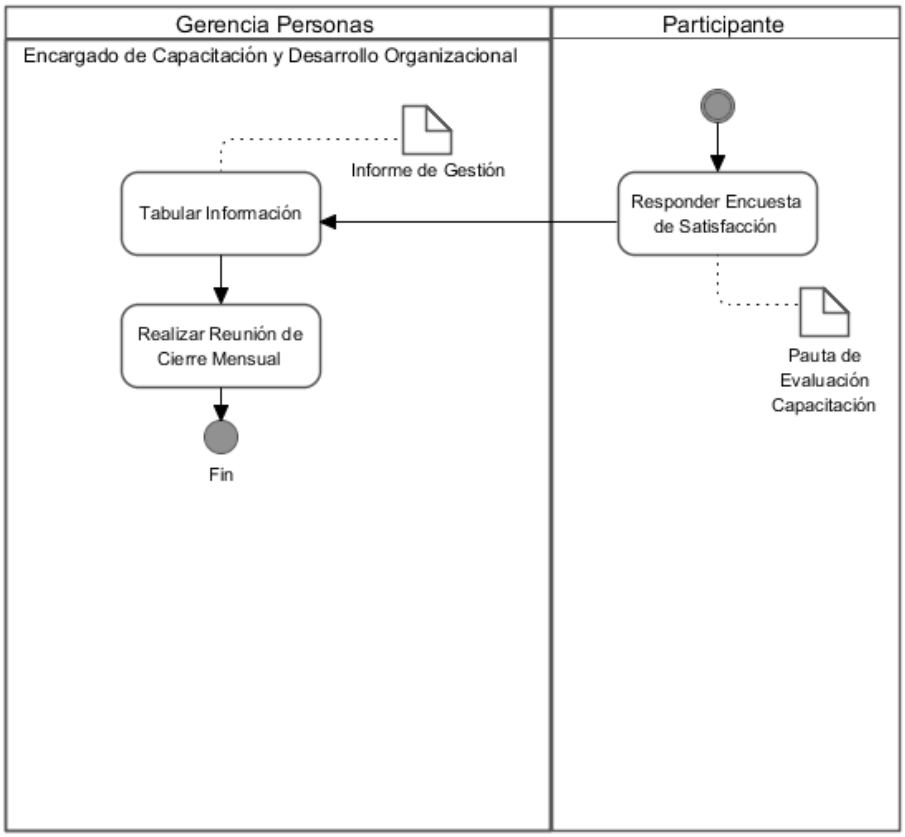
Fuente: Pauta de Evaluación Capacitación, Inducción 2013

La información de la Pauta de Evaluación respecto a la logística es utilizada para futuras decisiones, con el fin de no contratar nuevamente los servicios que fueron mal evaluados. La información respecto a los relatores es informada a estos. En el caso que un relator obtenga una baja calificación, situación poco frecuente debido a que las evaluaciones varían entre 6,0 y 7,0, el Encargado de Capacitación realiza una retroalimentación de la evaluación. Adicionalmente, se revisan factores de incidencia como por ejemplo el horario de realización del curso o si éste contempla contenidos de índole teóricos. Esta situación sólo se ha presentado en dos ocasiones, siendo uno de los casos un relator externo a quien no se contrataron más sus servicios.

Posteriormente, los resultados de esta encuesta son tabulados obteniendo una nota final de satisfacción para la capacitación. Además, se registra el total de participantes que asistieron a un curso, las horas recibidas de capacitación, el total de trabajadores beneficiados, las horas de capacitación per cápita y el porcentaje de capacitados respecto a la dotación total de la organización. Todos estos datos son registrados en los Informes de Gestión de Capacitación, los cuales son mostrados en la reunión mensual de Comité Bipartito, en la cual se revisan los resultados de todas las gerencias.

b) Modelamiento de la Situación Actual

Figura 13: Diagrama de Actividades Evaluación de la Capacitación



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 12: Resumen Actividades Evaluación de la Capacitación

Nombre	Documentación
Responder Encuesta de Satisfacción	Una vez finalizada la capacitación los participantes responden la encuesta de satisfacción respecto al curso recibido. Responsable: Participantes
Tabular Información	El Encargado de Capacitación tabula las respuestas de los participantes y calcula la nota final de satisfacción del curso. Además, elabora el Informe de Gestión de capacitación del mes. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Realizar Reunión de Cierre Mensual	El Encargado de Capacitación realiza reunión con los coordinadores, a quienes muestra las cifras de capacitación del mes, tales como número de trabajadores capacitados, horas de capacitación y nota de satisfacción. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Pauta de Evaluación	Corresponde a la encuesta de satisfacción que debe responder el participante posterior a una capacitación. En ésta se incluyen tres áreas

Capacitación	de preguntas, las que corresponden a logística, relatores y contenidos. El participante también puede dejar sus observaciones u comentarios respecto al curso.
Informe de Gestión	Corresponde a un archivo en formato Excel, en el cual se registra el total de trabajadores que recibieron una capacitación, el listado de cursos realizados durante el mes, las horas de capacitación y la nota de satisfacción promedio lograda para el mes.

Fuente: Elaboración Propia

c) Diagnóstico Etapa

Como se expuso en el Marco Conceptual, existen cinco niveles de medición de una capacitación. La evaluación que es realizada por el área de capacitación corresponde sólo al primer nivel, midiendo el nivel de satisfacción de los participantes respecto al curso recibido inmediatamente después.

La evaluación de una capacitación sólo al referirse al nivel de satisfacción no logra evaluar si un curso fue eficaz, es decir, evaluar si el curso logró el efecto deseado en las personas. Por lo cual, al no realizar una evaluación en los niveles de aprendizaje y comportamiento (Niveles 2 y 3 del Modelo de Phillips) no logra medir si las personas incorporaron nuevas competencias y están poniendo de manifiesto los nuevos conocimientos en el puesto de trabajo. Por lo tanto, no existe una evidencia respecto a si las personas lograron internalizar los elementos que conforman la cultura corporativa de Fondo Esperanza ni que se desarrollaron los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para los cargos de la institución, que son los objetivos expuestos para las Escuelas Cultura y Técnica respectivamente.

Adicionalmente, se puede apreciar que no existe mayor información sobre las capacitaciones, lo cual impide un mejoramiento continuo de éstas, del proceso y del apoyo a la toma de decisiones.

7. REDISEÑO DE PROCESOS

7.1 Buenas Prácticas en Capacitación

La presente sección es el resultado de la investigación de las mejores prácticas en el ámbito de la capacitación y desarrollo organizacional.

En [28] se plantea que una buena práctica es “una forma de realizar, organizar y sistematizar un proceso de trabajo relacionado con generar, desarrollar, difundir y ejecutar una actividad que potencie la obtención de resultados de calidad”. Según lo expuesto en [28] y [29] los elementos que son considerados como buenas prácticas dentro de la capacitación son:

a) Política de Formación: En ésta se deben establecer los criterios que regirán los planes de capacitación, con el fin de guiar futuras decisiones respecto a este tema. Es considerada

como una buena práctica definir los principios y valores que guiarán la capacitación, estando basada en el enfoque de la política de recursos humanos y alineados con los valores de la organización. Por ejemplo, algunas de las políticas de capacitación pueden ser el aprendizaje, la mejora constante, el desarrollo como clave, la responsabilidad propia de cada trabajador por su desarrollo profesional, entre otras.

b) Plan de Formación: En éste se deben establecer todas las acciones de formación que se programarán para un año. Representan buenas prácticas aquel Plan de Formación que presenta las siguientes características: ser dinámico y flexible, es decir, que se pueda adecuar a las situaciones presentadas durante un periodo; ser realista y eficaz, permitiendo que se satisfagan las necesidades presentadas y que las acciones estén acorde al presupuesto de la organización; ser coordinado con el resto de las políticas, es decir, que esté alineado a los objetivos de recursos humanos y con los objetivos estratégicos de la organización; ser permanente e integral, es decir, que exista un proceso constante y no sea una acción aislada de formación; y ser eficiente y motivador, respondiendo a las necesidades y fomentando el desarrollo personal y profesional de las personas.

c) Análisis de Necesidades Formativas: Se deben recoger las necesidades de los trabajadores a través de formularios individuales o dinámicas de grupos. Para recoger las necesidades de manera individual se consideran buenas prácticas utilizar cuestionarios, entrevistas o mediante los resultados de las evaluaciones de desempeño. Por otro lado, para levantar necesidades a nivel grupal representan buenas prácticas escoger personas de una misma área funcional o departamento, donde ellos deberán identificar las necesidades colectivas. También se puede analizar la estrategia y el cumplimiento de objetivos, detectando aquellos que presentan mayor dificultad, siendo necesario fortalecer conocimientos o habilidades que requieren las personas para alcanzar determinados objetivos. Adicionalmente, son consideradas buenas prácticas dentro de la detección de necesidades la priorización de éstas, adecuándose al carácter estratégico de la necesidad, estar alineadas con la política de recursos humanos, estar dentro del presupuesto disponible en función de sus costos, tener en consideración el número de personas que presentan esa necesidad y los costos adicionales como viajes y estadías.

d) Diseño Instruccional: El Diseño Instruccional es considerado un elemento fundamental para la calidad de las actividades de capacitación. Es una buena práctica que este Diseño manifieste los aprendizajes esperados de la actividad de formación, especifique los contenidos, determine la estrategia pedagógica, explicite las actividades de aprendizaje y por último, que describa el tipo de evaluación que se utilizará.

e) Rol del tutor: El tutor o capacitador cumple un rol fundamental en toda instancia de capacitación ya que éste es quien guía el proceso de aprendizaje. Así, son consideradas como buenas prácticas que el capacitador reciba entrenamiento para motivar a los

aprendices, estimular su colaboración, manejar las estrategias de instrucción y facilitar el aprendizaje a través de la comunicación.

f) Memoria o Informe Anual de Capacitación: En este informe se deben plasmar todas las acciones de capacitación realizadas incluyendo los resultados de dichas acciones. Se valora como buena práctica incluir al Informe indicadores como el porcentaje de personal que recibió capacitación incluyendo las horas de educación, determinar las horas de formación según los diferentes cargos o departamentos, incluir la inversión media por empleado, la inversión o costo por hora de capacitación, el grado de satisfacción de la capacitación, el gasto total respecto a lo presupuestado, el grado de ejecución de acciones formativas respecto a lo planificado, entre otros. Es importante que se tenga en cuenta la información que es necesaria para llegar a estos indicadores y determinar el responsable de obtenerlos. Asimismo, es relevante considerar que algunos indicadores se podrán conocer de manera mensual y otros de manera trimestral o anual, e ir revisando su evolución en el tiempo.

g) Certificación: Es considerada una buena práctica entregar un reconocimiento o certificación a la capacitación realizada. Es importante que en esta instancia los trabajadores conozcan las condiciones de una certificación y los periodos de estas actividades.

h) Servicios de Información: La disponibilidad de información referente a las capacitaciones en el sitio web de la institución es valorado como una buena práctica, comunicando las actividades que se realizarán y aquellos resultados de las que ya culminaron. Además, se aprecia que la información incluya una sección de preguntas frecuentes respecto a la capacitación, para responder a las dudas más habituales de los trabajadores. En este mismo servicio de información es relevante que todos los elementos mencionados anteriormente sean informados a toda la organización, ya que uno de los aspectos más importantes dentro de instituciones sin fines de lucro es la transparencia tanto hacia fuera como hacia dentro de la institución.

7.2 Benchmarking

En el siguiente apartado se expone la opinión de dos expertos respecto a la gestión de personas en las organizaciones, el rol que juegan éstas para el cumplimiento de los objetivos y en particular, la relevancia de la capacitación y el desarrollo organizacional para la satisfacción de quienes conforman una institución.

7.2.1 Caso Práctico: Hogar de Cristo

El Hogar de Cristo es una institución sin fines de lucro que busca "acoger dignamente y con amor a los más pobres entre los pobres" [30]. Su misión busca cambiar las condiciones sociales en el país y su visión se expresa en "un país con justicia, respeto y solidaridad".

La Directora de Promoción y Redes del Hogar de Cristo en la entrevista realizada expuso que las personas en las organizaciones sin fines de lucro son quienes hacen cumplir la misión jugando un rol fundamental, ya que de ellas depende la transmisión de los objetivos, la conducción de la organización y poder plasmar y entregar los servicios a quienes más lo necesitan.

Una de las herramientas que ha utilizado el Hogar de Cristo para trabajar en pos de su misión ha sido la construcción del Balanced Scorecard, un proceso largo y con un cambio cultural importante. Según la entrevistada, muchas veces se piensa que al utilizar este tipo de herramientas de gestión se cambia el foco de este tipo de instituciones. Sin embargo, la implementación de esta herramienta ha permitido realizar una bajada de las metas de cada área, y así, contribuir todas al cumplimiento de los objetivos.

Hace aproximadamente siete años atrás el Hogar de Cristo no contaba con un departamento de recursos humanos. Hoy en día, se pueden ver cambios como la conformación de la Dirección de Personas. En esta área se realizan trabajos para alinear a las personas con la misión a través de capacitación, intranet, informativos y una constate revisión a lo que se quiere como organización.

Según la entrevistada "es una decisión invertir en las personas ya que esto genera un beneficio". Es así como la capacitación es uno de los medios utilizados para conseguir los objetivos de la organización. La formación que reciben los trabajadores del Hogar de Cristo se realiza en base a un levantamiento de necesidades, donde se aplica un modelo por competencias.

La capacitación se trabaja en modalidad de cursos y además, se realizan trabajos posteriores a la capacitación donde se refuerzan los conocimientos, tales como lecturas y trabajos en equipo.

La entrevistada considera que una de las mejores prácticas respecto a la gestión de personas es que todos los sistemas se trabajen de forma paralela, donde las políticas sean conocidos por todos los miembros de la organización, la existencia de una buena comunicación interna y poder brindar una estabilidad laboral y desarrollo profesional a quienes conforman la institución.

7.2.2 Caso Práctico: BancoEstado Microempresas

BancoEstado Microempresas, BEME, corresponde a una de las ocho filiales de BancoEstado. Esta filial tiene como objetivo "promover la igualdad de oportunidades de financiamiento para todos los emprendedores del país, especialmente de menores ingresos" [31].

La filial BEME es considerada por la evaluación de Great Place to Work del año 2012 como la segunda mejor empresa para trabajar en Chile, obteniendo por séptima vez consecutiva

los primeros lugares en el ranking. De acuerdo a [32] en el proceso de medición participaron 200 empresas, donde los tres primeros lugares fueron para Transbank S.A., BancoEstado Microempresas y Telefónica. Adicionalmente, este año BEME recibió el segundo lugar de entre 2.200 empresas latinoamericanas, siendo catalogada por el Great Place to Work Institute como la segunda mejor empresa para trabajar en América Latina.

El Great Place to Work tiene por objetivo medir el clima laboral de las organizaciones y el nivel de satisfacción que tienen las personas dentro de éstas. En [32] se plantea que algunos de los gerentes de Recursos Humanos de las empresas ganadoras exponen que "empleados contentos deriva en rentabilidad para las empresas".

En así, como BancoEstado Microempresas ha desarrollo un largo trabajo para que las personas se sientan cómodas de trabajar en la empresa. Uno de estos trabajos ha sido cambiar la mirada del Balanced Scorecard, donde las personas pasan a formar parte del centro de éste y siendo así, el eje principal de la organización.

Asimismo, la gerencia de recursos humanos dentro de BEME recibe el nombre de Gerencia de Felicidad. Dentro de esta área se trabaja el Modelo de Felicidad Organizacional, entendiendo por felicidad que las personas se sientan cómodas y contentas de trabajar en BEME. Este Modelo plantea que existen cuatro dimensiones que contribuyen a la felicidad organizacional. La primera dimensión corresponde a que las personas encuentren un sentido a lo que hacen, es decir, tener claro que están trabajando para ayudar a los microempresarios a cumplir sus sueños y eso les haga sentido en sus vidas. La segunda dimensión plantea el equilibrio entre el desarrollo profesional y personal, es decir, que los trabajadores sientan que su trabajo en BEME contribuye a su desarrollo tanto como profesionales y como personas. La tercera dimensión corresponde a la participación, la cual expone que las personas sean agentes activos de su trabajo y desarrollo. Finalmente, la dimensión del ejercicio del liderazgo manifiesta la importancia de poner en práctica el liderazgo para generar cambios en otros.

El Modelo de la Felicidad según el Jefe de División Entrenamiento y Desarrollo de la Gerencia de la Felicidad de BEME, se desarrolla desde la consigna de trabajar con personas felices e integrales, con lo cual se apalancan el buen desempeño profesional y la calidad de vida de las personas que trabajan en la empresa.

La capacitación de las personas dentro de BEME se ve reflejada en una de las cuatro dimensiones del Modelo de la Felicidad, siendo la formación uno de los medios para que las personas encuentren el equilibrio entre su desarrollo personal y profesional. Es aquí donde se plantea que el desarrollo más el equilibrio es igual a la felicidad.

De acuerdo al entrevistado, se prefiere llamar a la capacitación como entrenamiento ya que éste se hace cargo de la persona durante todo un proceso, no constituyendo sólo dar la herramienta para que la persona aprenda, sino más bien estar en constante aprendizaje y desarrollo. Por lo tanto, los trabajos del área de Entrenamiento y Desarrollo de la Gerencia de Felicidad de BEME apuntan hacia una mirada amplia de lo que es el desarrollo profesional. En

consideración a esto, es que se trabaja con tres dimensiones del desarrollo de las personas. Las dimensiones corresponden a amplitud, profundización y movilidad.

La dimensión de amplitud se refiere a cómo se desarrollan las personas desde el cargo que desempeñan, es decir, cómo con el cargo que tienen pueden enfrentar nuevos desafíos. Por ejemplo, para trabajar esta dimensión se invita a participar a trabajadores en proyectos de otras áreas, de manera que estos con su experiencia realicen un aporte a la organización.

La dimensión de profundización se refiere a cómo las personas con el cargo que tienen se profesionalizan aún más, es decir, se relaciona con el nivel de conocimientos. Algunos de los trabajos de esta dimensión son la implementación de las mallas curriculares. Estas mallas se dividen en cursos técnicos según el cargo y cursos conductuales, con el fin de que las personas desarrollen los conocimientos y habilidades que deben tener para trabajar en la empresa.

La dimensión de movilidad se refiera a cómo desde el cargo que posee una persona se puede mover hacia otro cargo. Es decir, se refiere al progreso que tienen las personas dentro de la organización.

Respecto al desarrollo de las mallas curriculares de entrenamiento que existen en BEME, en primer lugar se definieron una serie de cursos que son necesarios para el desarrollo del negocio, tanto a nivel técnico como conductual. Existe un listado de cursos vigentes, pero los cuales no impiden que se puedan agregar nuevos cursos a la malla o los ya existentes puedan ser eliminados, sino más bien, las mallas responden a las necesidades que se presentan en un momento determinado según las necesidades del negocio.

Posterior a la creación de un curso se confecciona la Ficha Instruccional, en la cual se establecen el objetivo general del curso, los objetivos específicos, los contenidos y el método de evaluación. Esta definición se realiza en conjunto con la gerencia que requiere el curso de la malla.

Según el Jefe de División Entrenamiento y Desarrollo de BEME es muy importante medir la satisfacción de los participantes de un curso. Esto es debido a que por muy bueno que sea en cuanto a contenidos, si no logra llamar la atención de los participantes no se cumplirán los objetivos que se esperan, ya que se partirá desde una mala base y por ende, no se producirá el aprendizaje esperado.

En la ejecución de los cursos los participantes al inicio responden un pre-test de preguntas de selección múltiple. Posteriormente, al final del curso los participantes contestan la evaluación de aprendizaje. Uno de los datos que expuso el Jefe de Entrenamiento, es que luego de la capacitación los participantes han logrado aumentar en un 50% sus competencias.

En el programa de entrenamiento de BEME, el impacto es medido en base a las evaluaciones de satisfacción de la capacitación, los resultados de las evaluaciones de conocimientos y los resultados de los indicadores que se definieron según los requerimientos del negocio.

De acuerdo a lo expuesto por el experto con respecto a la realización de programas nuevos de capacitación y su implementación, es de vital importancia generar un modelo donde las personas se sientan parte de éste. Asimismo, es relevante la transferencia de información a toda la organización, para que se tenga conocimiento de lo que se está haciendo. Es significativo difundir los nuevos programas en conjunto con la creación de logos, mensajes, blogs, manuales para los trabajadores, instructivos e instrumentos donde las personas se identifiquen, es decir, lograr "confeccionar una experiencia" y así, gestionar el aprendizaje de las personas.

Finalmente, el entrevistado concluye que el desempeño en el trabajo y la calidad de vida de las personas en estos van totalmente de la mano. "De qué nos sirve que las personas logren el 100% de las metas, que estén haciendo excelente su trabajo, si la calidad de vida que llevan haciendo ese trabajo es pésima y no se sienten cómodos ni felices".

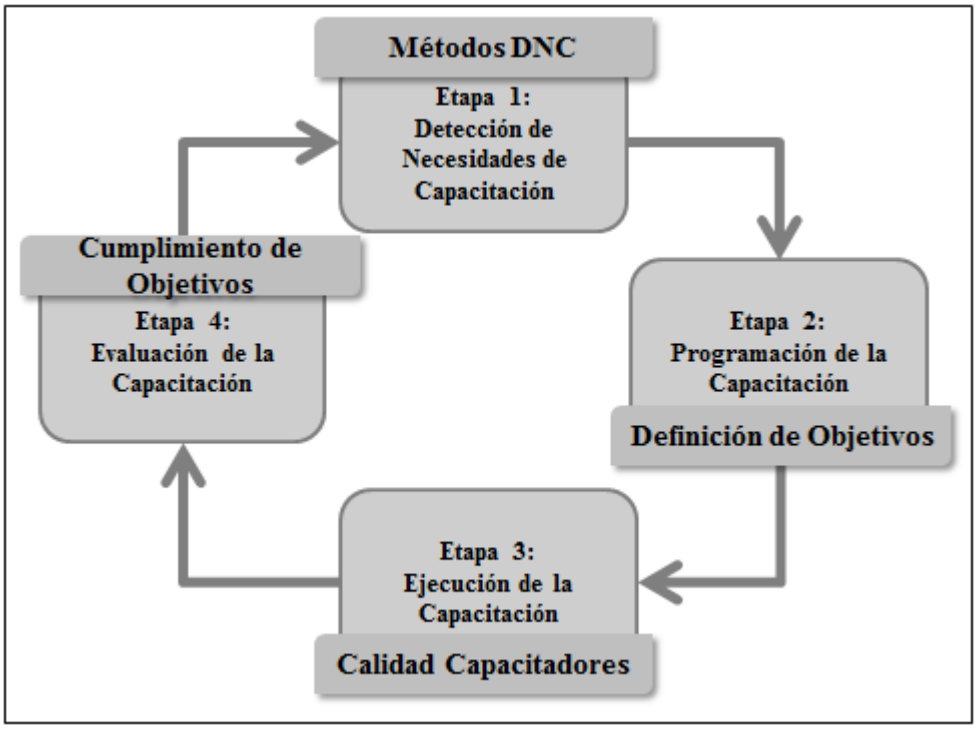
7.3 Dirección de Cambio

La dirección de cambio corresponde al establecimiento de los nuevos procesos del rediseño, con lo cual se espera satisfacer las necesidades de formación de los trabajadores así como también, que la capacitación sea la mejor experiencia de aprendizaje de estos.

Los nuevos procesos están en estricta relación con el diagnóstico realizado anteriormente, el estudio de las mejores prácticas en capacitación y la opinión de los expertos consultados.

De acuerdo al diagnóstico realizado es que se hace necesario que los nuevos procesos estén enfocados en los métodos de detección de necesidades, en la definición de los objetivos, en la calidad de los capacitadores y en la evaluación del cumplimiento de los objetivos planteados en un comienzo. En consecuencia, los elementos mencionados constituirán la dirección de cambio del nuevo proceso de capacitación, lo cual es representado en la Figura 14 con sus respectivas etapas dentro de éste. Adicionalmente, los nuevos procesos deben estar acompañados de un modelo que los sustente, es por esto que del estudio de las buenas prácticas en capacitación se extraen aquellos elementos relacionados a la situación actual, estableciendo un énfasis en la política de formación, análisis de las necesidades formativas e informes de capacitación. Análogamente, del benchmarking realizado se utilizan los conceptos de diseño instruccional y los elementos que conforman la elaboración de un modelo de desarrollo organizacional.

Figura 14: Dirección de Cambio Proceso de Capacitación



Fuente: Elaboración Propia

Más aún, se hace necesario que el rediseño esté acompañado de una definición de actividades, objetivos, responsables y tiempos de realización, con el fin de que el nuevo proceso esté conformado por elementos de entrada, procesamiento, salidas y retroalimentación, con el fin de contribuir a un proceso de capacitación que se encuentre en constante mejora y disponga de la información necesaria para la toma de decisiones.

7.4 Propuesta de Rediseño del Proceso de Capacitación

A continuación se presenta el nuevo proceso de capacitación explicitando sus objetivos, responsables, plazos y descripciones de las nuevas actividades a desarrollar. Lo anterior se detalla para cada una de las etapas analizadas durante el levantamiento de la situación actual. En el Anexo H se puede revisar un resumen de las actividades rediseñadas. Además, a la descripción de actividades del nuevo proceso se incluye la propuesta del Estándar de la Escuela CRECE FE, el Modelo de Desarrollo Organizacional CRECE FE, recomendaciones para su implementación. La propuesta ha sido definida en función de las necesidades que presenta hoy la organización, las fuentes bibliográficas consultadas, el estudio de buenas prácticas en capacitación y la opinión de expertos.

7.4.1 Detección de Necesidades de Capacitación

a) Descripción General

Objetivo:

Recoger información sobre las brechas de conocimientos, habilidades y/o comportamientos de los trabajadores respecto a lo requerido para un cargo en específico, con el fin de programar futuras actividades de capacitación.

Responsable:

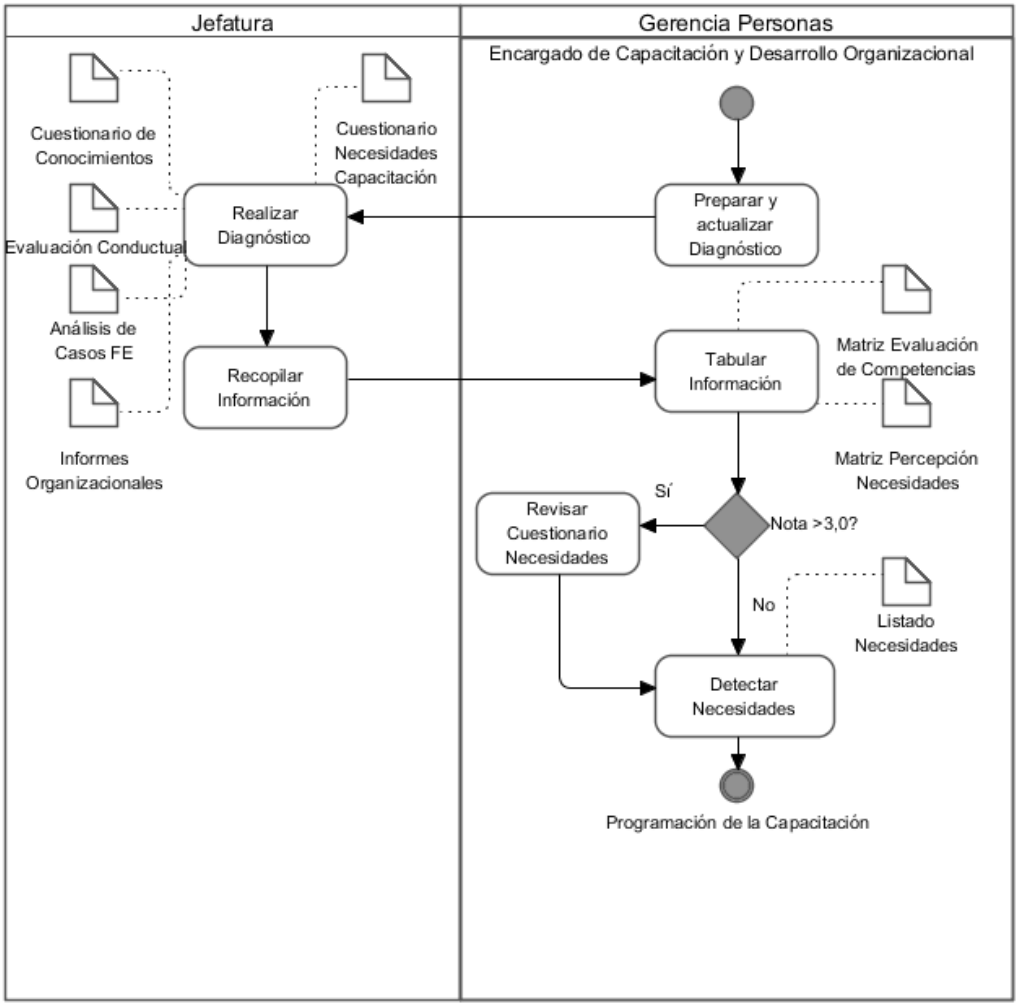
Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional y cada jefatura de los cargos de Asesor Banco Comunal, Administrativo de Operaciones y Jefe de Oficina.

Plazo:

Durante el último trimestre de cada año.

b) Modelamiento Rediseño

Figura 15: Diagrama de Actividades Rediseñado Detección de Necesidades



Fuente: Elaboración Propia

c) Descripción de Actividades

i. Preparar y actualizar diagnóstico

Se propone la realización de un diagnóstico que logre recoger información de los conocimientos, habilidades, comportamientos y desempeño que presentan las personas. Debido a esto, se recomienda diagnosticar las necesidades de capacitación conforme a un modelo de competencias.

Según [33], las competencias corresponden a la integración de conocimientos, técnicas, actitudes, procedimientos y valores, los cuales son puestos en práctica por una persona para la resolución de problemas de manera exitosa. Por lo tanto, estas competencias se revelan en la ejecución de tareas y tienen relación directa con el rendimiento laboral.

De acuerdo a [33], al evaluar las competencias se pueden identificar las brechas que existen en el desempeño según las capacidades definidas para un cargo, ofreciendo la posibilidad de adquirir nuevas competencias o mejorar aquellas que se presentan en menor grado.

Existen diversas maneras de evaluar el nivel de competencias que posee una persona. Algunos ejemplos son la resolución de ejercicios, portafolios, aprendizajes basado en problemas, entrevistas, entre otros. Cado de uno de estos métodos tiene asociados elementos de competencia trabajados. Por ejemplo, el método de aprendizaje basado en problemas mide elementos de competencia como conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

Los métodos de diagnóstico expositivos, análisis del caso y learning by doing han sido seleccionados para la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación dentro de Fondo Esperanza. El método expositivo evalúa los conocimientos a través de pruebas objetivas. El análisis del caso mide el nivel de conocimientos y habilidades respecto a un tema específico de un área de trabajo, a través de la utilización de un informe con la resolución de un caso individual o grupal. El método de learning by doing valora el nivel de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que posee una persona a través de protocolos de observación. Para mayor detalle sobre los modos de diagnóstico se puede consultar el Cuadro de Metodologías de Evaluación de Competencias presentado en el Anexo I, en éste se encuentra un listado de las diversas maneras de evaluación indicando las competencias que se miden, los objetivos de estos y los instrumentos de valoración que utilizan.

Los métodos elegidos corresponden a aquellos de mayor facilidad de aplicación y revisión. Al mismo tiempo, considerando que estos serán administrados a más de 300 personas dentro de Fondo Esperanza, implicando una cuantiosa carga laboral, es que los demás métodos se excluyen por considerar mayor tiempo para su ejecución y posterior revisión.

Por lo tanto, se propone la elaboración de una prueba objetiva, el llamado “Cuestionario de Conocimientos”, la realización del “Análisis de Casos FE” y la confección de un protocolo de observación, la llamada “Evaluación Conductual”. Además, se recomienda construir el

“Cuestionario Necesidades de Capacitación”, el cual es uno de los instrumentos utilizados para recoger la percepción de las necesidades de formación de las personas.

También, se propone la revisión de resultados dentro de la organización, los cuales deben estar asociados a necesidades específicas de capacitación. Dentro de estos se encuentran el clima laboral, el riesgo, la satisfacción de los socios, el impacto social, el número de accidentes laborales, las Competencias FE, entre otros. Los elementos mencionados son indicadores que existen en la organización pero que no están siendo utilizados para fines de capacitación.

A continuación se describen los métodos de diagnóstico propuestos para ser utilizados en la actividad siguiente.

i.a. Cuestionario de Conocimientos

El Cuestionario de Conocimientos consiste en una prueba de conceptos la cual está dirigida a los cargos de Asesor Banco Comunal, Administrativo de Operaciones y Jefe de Oficina. Cada uno de estos cargos debe poseer una prueba distinta según los conocimientos requeridos para cada uno de estos.

El sistema de preguntas abiertas dentro de una prueba logra recoger mayor información sobre el conocimiento de las personas, sin embargo, éste constituye un método que requiere gran tiempo para su aplicación y revisión. Debido a esto, se recomienda la aplicación de un Cuestionario de preguntas de opción múltiple, por ser un sistema que toma menos tiempo de respuesta, fácil de aplicar y de corregir.

Dado que la Inducción Institucional es obligatoria para los nuevos miembros de la organización, es que se recomienda confeccionar una prueba global de conocimientos que incorpore los conocimientos a tratar durante esa instancia. Esta prueba se deberá aplicar al inicio de la jornada, con el fin de obtener la situación de ingreso de los participantes.

Por otro lado, para aquellos cursos de la malla que se ejecutan posterior a la Inducción, es decir, los cursos de Ruta de Aprendizaje, se debe elaborar una prueba por cada uno de los conocimientos específicos requeridos para el cargo. Estas pruebas deberán aplicarse durante el último trimestre de cada año, en particular, durante los meses de octubre y noviembre, teniendo como plazo de envío al Encargado de Capacitación la última semana del undécimo mes del año. Lo anterior es con el fin de programar los cursos técnicos de capacitación para el siguiente año y así coincidir con la elaboración del presupuesto de capacitación.

i.b. Análisis de Casos FE

El Análisis de Casos corresponde a la resolución de un ejercicio de Fondo Esperanza, en el cual se pueda conocer el nivel de madurez que tiene la persona respecto a un conocimiento. Por ejemplo, para evaluar el nivel de conocimiento del riesgo, se deberá elaborar un ejercicio en el cual la persona calcule el riesgo de un socio y explique cómo abordaría la situación en caso que

la persona entre en estado de mora. Este Análisis debe contemplar respuestas de selección múltiple y una pregunta abierta para fundamentar la respuesta.

El Caso deberá ser respondido por cada uno de los cargos de Asesor Banco Comunal, Administrativo de Operaciones y Jefe de Oficina, durante los meses de octubre y noviembre de cada año. Para aquellos cursos que son impartidos dentro de la Inducción Institucional se deberá elaborar un caso global y para aquellos cursos de Ruta de Aprendizaje se establecerá un caso específico para evaluar cada conocimiento y habilidad.

i.c. Evaluación Conductual

La Evaluación Conductual o lista de comprobación de conductas es una de las técnicas de observación utilizadas para evaluar el comportamiento de las personas en el puesto de trabajo.

En la Evaluación se define una lista de comportamientos que debe poseer el colaborador en un puesto de trabajo, según el perfil de cada cargo. A su vez, cada comportamiento posee un conjunto de indicadores que hacen que la persona posee una competencia en su totalidad. Cada indicador debe obtener una valoración de 1 a 5, utilizando la escala de medición presentada en el Cuadro 13. Posteriormente, se deberá calcular el promedio de los indicadores de cada uno de las conductas listadas.

Cuadro 13: Escala de Medición Evaluación Conductual

Escala	Descripción
1	Insuficiente: la persona no posee un nivel suficiente de dominio de la conducta.
2	Con dudas: hay que cuestionarse la preparación de la persona con respecto a la conducta valorada.
3	Suficiente: la persona evaluada posee la conducta en un nivel aceptable.
4	Bien: la persona demuestra un buen nivel de dominio de la conducta.
5	Excelente: la persona demuestra un nivel de la conducta excepcional.

Fuente: Elaboración Propia a partir de [33]

La Evaluación Conductual deberá ser completada por cada jefatura durante los meses de octubre y noviembre. La última semana del mes de noviembre será el plazo de envío de las Evaluaciones al Encargado de Capacitación.

i.d. Cuestionario Necesidades de Capacitación

El Cuestionario Necesidades de Capacitación consiste en un listado de preguntas sobre las falencias que creen que están presentando los trabajadores. En el listado los propios trabajadores deben responder si creen que necesitan una capacitación, si no saben si necesitan o si creen que no necesitan capacitación, respecto a un tema definido.

El Cuestionario debe ser respondido por todos los trabajadores de los cargos de Asesor Banco Comunal, Administrativo de Operaciones y Jefe de Oficina, durante las dos últimas semanas de noviembre, siendo esta última el plazo para su envío.

i.e. Resultados Organizacionales

Se recomienda que cada curso tenga asociado un indicador organizacional de diagnóstico. Para el indicador se debe establecer una línea base, con el fin de si el indicador se encuentra bajo dicho estándar indique que se requiere capacitación con respecto a ese tema. El indicador debe estar en estricta relación con los objetivos de cada curso.

Lo anterior se propone de modo que además de las pruebas a realizar se pueda tener una medición de lo que está pasando en la práctica. Por ejemplo, para los tres cargos estudiados, es decir, Asesor de Banco Comunal, Administrativo de Operaciones y Jefe de Oficina, se requiere la competencia de Trabajo en Equipo. El Diccionario Didáctico de Selección por Competencias expuesto en [34] plantea que el Trabajo en Equipo y Cooperación "implica una intención genérica por trabajo cooperativo con otros, de trabajar juntos y desarrollar colaboración". Para medir esta competencia se realizarán pruebas de conocimientos, casos aplicados y protocolos de observación. Una oficina podría presentar buenos resultados en los tres diagnósticos realizados. Sin embargo, la dimensión de Trabajo en Equipo y Colaboración del Informe de Clima Organizacional, la cual considera preguntas como (1) al interior de mi área se estimula el trabajo en equipo, (2) considero que las jefaturas de la organización trabajan en equipo, (3) cuando es necesario sacar adelante una tarea, las personas de mi área cooperan unas con otras, (4) el trabajo en equipo al interior de mi área es eficiente y (5) en mi opinión, la coordinación entre los distintos grupos de trabajo dentro de Fondo Esperanza es buena, podría presentar resultados bajo lo esperado, lo cual es una señal de alerta con respecto a esta competencia.

Así, como algunos aspectos del trabajo en equipo se pueden medir desde el Informe de Clima Organizacional, también existen otras habilidades que se pueden evaluar desde este informe. Algunos de estos dominios son el autocuidado, la comunicación, el liderazgo, la resolución de conflictos, la seguridad laboral y la identificación con la organización. Lo anterior es relevante para aquellos cursos del módulo de Competencias Blandas de la Escuela Técnica y para los cursos de la Escuela Cultura de Fondo Esperanza.

Dentro de la Evaluación de Desempeño se propone revisar aquellos indicadores de riesgo por oficina, el cumplimiento en el número de socios, cumplimiento en el número de Bancos Comunales nuevos y el cumplimiento en el presupuesto de colocaciones en pesos. Estos indicadores servirán de diagnóstico para aquellos cursos del módulo de Gestión y Servicio Integral de la malla Escuela Técnica.

Otro instrumento de evaluación a utilizar será la Encuesta de Satisfacción de Socios, cuya medición se realiza una vez al año. Los indicadores a utilizar corresponden a las respuestas al apoyo frente a problemáticas, mala gestión de Asesor de Banco Comunal, satisfacción con respecto al servicio de educación y el resultado general de la Encuesta. Estos indicadores serán un elemento de diagnóstico para aquellos cursos del módulo de Competencias Blandas y Servicio Integral de la Escuela Técnica.

Por otro lado, se propone la revisión de los resultados de las Competencias FE. Estos se deben considerar como un elemento de diagnóstico para los cursos de Taller de Competencias: Pensamiento, Taller de Competencias: Relación y Taller de Competencias: Emoción, todos pertenecientes al módulo Valores, Principios y Competencias FE de la Escuela Cultura. El Cuestionario revela aquellas dos competencias que se observaron con menor frecuencia en el trabajador. Dichas competencias deben ser consideradas como necesidades de capacitación del trabajador, y por ende, como antecedentes para una futura formación.

Es así, como cada curso deberá tener asociado al menos uno de los tres instrumentos de diagnóstico, es decir, Cuestionario de Conocimientos, Análisis de Casos y Evaluación Conductual y además, deberá considerar un indicador de diagnóstico dentro de los resultados organizacionales. Para más detalle en el Anexo J se puede revisar la asignación de los instrumentos de diagnóstico para cada uno de los cursos de la Escuela Técnica.

i.f. Solicitud de Capacitación

De acuerdo a lo mencionado sobre los métodos de diagnóstico, se puede observar que en el rediseño del proceso la detección de necesidades de capacitación será responsabilidad del Encargado de Capacitación, quedando fuera del nuevo proceso las solicitudes realizadas por las jefaturas. No obstante, el Subgerente Zonal será el único quien podrá solicitar capacitación para sus colaboradores, cuya solicitud deberá estar validada por el Gerente Nacional de Oficinas.

En la solicitud deberá indicar el tipo de capacitación que solicita, la necesidad detectada, la justificación de ésta, su prioridad y nombre de los colaboradores. Esta solicitud deberá ser enviada al Encargado de Capacitación al menos con un mes y medio de anticipación para su realización. En el Anexo K se puede consultar el Formulario de Solicitud de Capacitación.

ii. Realizar Diagnóstico

En el Cuadro 14 se presentan los métodos que deberán ser aplicados en esta etapa con los respectivos responsables de responder el diagnóstico, el periodo de ejecución de los métodos y el plazo para ser enviados al Encargado de Capacitación.

Cuadro 14: Asignación Métodos de Diagnóstico

Método de Diagnóstico	A quién va dirigido	Quién debe aplicar	Plazo de ejecución	Plazo de envío
Cuestionario de Conocimientos	ABC	ABC	Octubre y Noviembre	Última semana de Noviembre
	ADO	ADO		
	JO	JO		
Análisis de Casos FE	ABC	ABC	Octubre y Noviembre	Última semana de Noviembre
	ADO	ADO		
	JO	JO		
Evaluación Conductual	ABC	JO	Octubre y Noviembre	Última semana de Noviembre
	ADO	JO		

	JO	Subgerente Zonal		
Cuestionario Necesidades de Capacitación	ABC	ABC	Octubre y Noviembre	Última semana de Noviembre
	ADO	ADO		
	JO	JO		
Solicitud de Capacitación	ABC	Subgerente Zonal	Durante todo el año	1 mes y medio previo a la realización
	ADO			
	JO			

Fuente: Elaboración Propia

iii. Tabular Información

En esta etapa cada jefatura debe enviar los resultados de las pruebas realizadas al área de Capacitación y Desarrollo Organizacional. Los resultados deberán ser enviados la última semana del plazo estipulado.

El Encargado de Capacitación debe tabular la información recibida obteniendo para cada trabajador una evaluación. En el Cuestionario de Conocimientos y Análisis de Casos FE la evaluación deberá entregar una nota en la escala de 1 a 7, donde 1 significa deficiente y 7 significa excelente, en cada uno de los conocimientos, actitudes y habilidades evaluadas en la actividad anterior. La Evaluación Conductual deberá entregar una nota en la escala de 1 a 5, donde 1 significa deficiente y 5 significa excelente. Los resultados de las evaluaciones deberán ser interpretados según las descripciones mostradas en el Cuadro 15.

Cuadro 15: Interpretación Evaluaciones de Diagnóstico

Nota en Escala 1 a 5	Nota en Escala 1 a 7	Descripción
1,0 – 1,9	1,0-2,9	Deficiente
2,0 – 2,9	3,0-3,9	Necesita Mejorar
3,0 – 3,9	4,0-4,9	Dentro de lo Esperado
4,0 – 4,9	5,0-6,9	Bien
5	7	Excelente

Fuente: Elaboración Propia

A modo de ejemplo, si un trabajador obtiene en el Cuestionario de Conocimientos una nota de 4,5 implica que su conocimiento se encuentra dentro de lo esperado. Análogamente, si en la Evaluación Conductual obtiene una nota de 3,5 significa que se encuentra en el rango de lo esperado.

Con los resultados de los métodos de diagnóstico se deberá elaborar la llamada Matriz de Evaluación de Competencias, correspondiente a un archivo Excel en el cual se encuentren los resultados por cada conocimiento, habilidad y conducta evaluada, incorporando el nombre del trabajador y la nota obtenida en cada una de las evaluaciones antes de la capacitación, posterior a ésta y el cálculo de su diferencia. En el Anexo L se presenta un ejemplo de esta Matriz.

iv. Detectar Necesidades

La detección de necesidades corresponde al análisis de los resultados obtenidos de las evaluaciones de diagnóstico y de los indicadores organizacionales. Los trabajadores que presentan una evaluación inferior a 4,0 en el Cuestionario de Conocimientos y en el Análisis de Casos FE, y una evaluación inferior a 3,0 en la Evaluación Conductual, son aquellos que presentan necesidades de capacitación respecto a la competencia valorada. En relación a los indicadores organizacionales se deberá establecer el valor mínimo de cada uno de estos. Si el resultado es bajo a dicho valor, se interpretará que la persona presenta necesidades de capacitación correspondiente a la competencia asociada al indicador.

En el caso que el Encargado de Capacitación reciba solicitudes de formación por parte del Subgerente Zonal éstas deberán ser incorporadas como necesidades. Si la solicitud es recepcionada en los periodos de detección de necesidades, es decir, durante el último trimestre del año, la necesidad deberá ser considerada para la programación del año venidero. En caso contrario, se deberá analizar su realización con el fin de no alterar la futura programación ni el presupuesto de capacitación.

v. Revisar Cuestionario Necesidades

Para aquellos trabajadores que presenten una buena evaluación en todos los ámbitos, es decir, en el Cuestionario de Conocimientos, Análisis de Casos FE, Evaluación Conductual (nota superior a 4,0 y 3,0 según corresponda) e indicadores de diagnóstico se podrá revisar el Cuestionario Necesidades de Capacitación. En consecuencia, para aquellas personas que obtuvieron buenas calificaciones y consideran que requieren formación respecto a un tema particular, se podrá dar la posibilidad de perfeccionarse en dicho tema. Esta situación deberá ser analizada en cada uno de los cursos, con el fin de que el número de asistentes se encuentre dentro de los rangos establecidos y se adecúen al presupuesto de capacitación.

7.4.2 Programación de la Capacitación

a) Descripción General

Objetivo:

Calendarizar y organizar las actividades de capacitación con el fin de satisfacer las necesidades de formación localizadas.

Responsables:

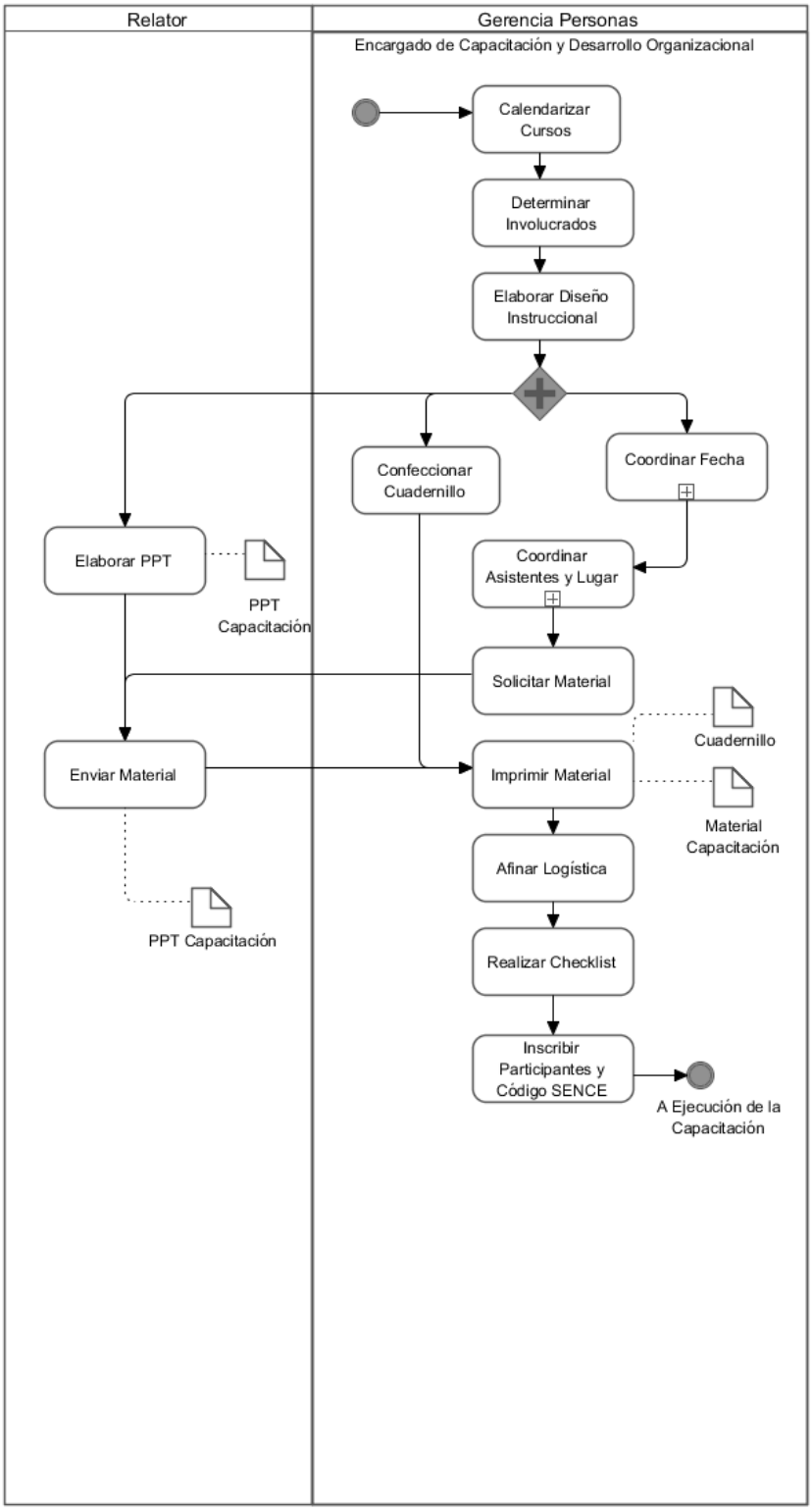
Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional y Relatores.

Plazo:

Calendarizar una vez al año, durante el mes de diciembre, y organizar con un mes y medio de anticipación a cada capacitación.

b) Modelamiento Rediseño

Figura 16: Diagrama de Actividades Rediseñado Programación de la Capacitación



Fuente: Elaboración Propia

c) Descripción de Actividades

i. Calendarizar Cursos

La calendarización de los cursos se efectuará en base a la detección de necesidades realizada en la etapa anterior, comprendiendo su programación para todo un año. Además, ésta deberá ser según la prioridad de las necesidades detectadas, ir de acuerdo a la carga de trabajo de los participantes y estar conforme a la planificación estratégica de la organización.

Así, durante el último mes de cada año se confeccionará el Calendario de Capacitación el cual deberá ser informado a toda la organización. El periodo para su elaboración ha sido elegido con el fin de coincidir con la preparación del presupuesto de capacitación. Este Calendario será validado por el Subgerente Zonal y el Gerente Nacional de Oficinas durante el último mes de cada año. Adicionalmente, el Calendario deberá ser validado trimestralmente por los cargos anteriores.

ii. Determinar Involucrados

Para la realización de cada curso se deberán determinar los siguientes involucrados:

- ✓ Participantes: Son aquellos a los que va dirigida la capacitación. Su asignación a un curso corresponderá según sus necesidades de capacitación, cumpliendo los requisitos de cargo, antigüedad y cursos previos.

- ✓ Relatores: Son los encargados de transmitir los contenidos de una capacitación, los que podrán ser externos o internos. Debido a que el número de candidatos a ser relatores internos es limitado, siendo aproximadamente 15 los cargos que deben cumplir esta labor, se propone ofrecerles un curso de desarrollo de relatoría con el fin de que estos cuenten con las habilidades necesarias para la transmisión de contenidos. Asimismo, se sugiere otorgar un incentivo monetario para aquel capacitador que logre la mejor nota de relatoría por parte de los participantes. Por otra parte, para la elección de los relatores externos no se sugiere modificación.

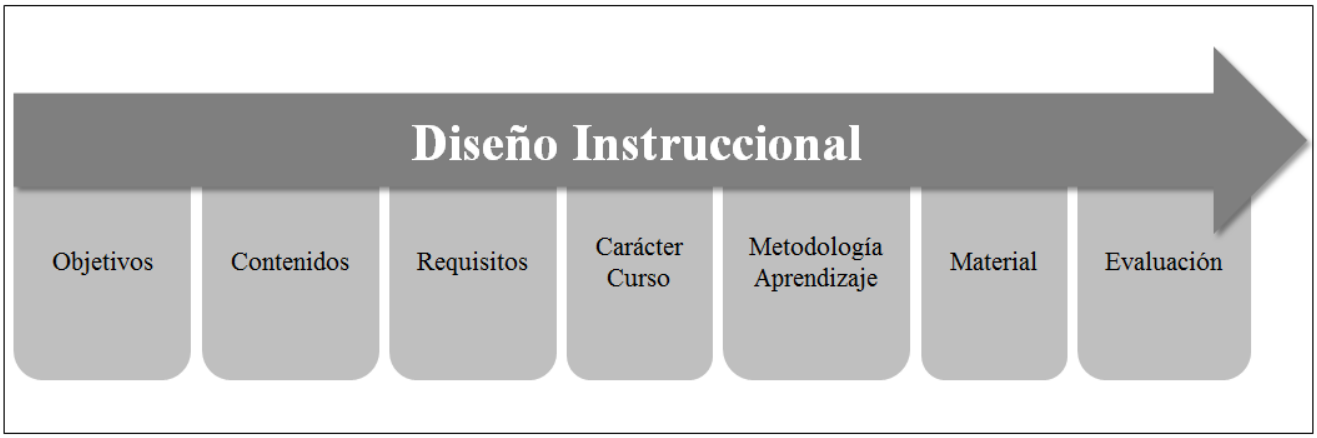
- ✓ Anfitrión: Para cada capacitación se elegirá un Anfitrión, el cual podrá ser perteneciente o no al área de capacitación. Su función será recibir a los participantes orientándolos en su llegada y durante la duración del curso. Además, es el responsable que toda la logística y que el programa se lleve a cabo durante la jornada.

iii. Elaborar Diseño Instruccional

El Diseño Instruccional corresponde a la determinación de los elementos básicos con el cual debe contar cada curso de capacitación. En la Figura 17 se presentan las componentes del Diseño Instruccional. En el caso que un curso no posea este Diseño, la capacitación no se debería

efectuar por no contar con los elementos mínimos para el cumplimiento de los objetivos de todo programa de capacitación.

Figura 17: Diseño Instruccional



Fuente: Elaboración Propia

a) Definir Objetivos

La definición de objetivos se deberá llevar a cabo por el Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional. Posterior a su definición, los objetivos deberán ser validados con los respectivos relatores. Para el caso de los relatores internos, la validación se realizará con la Gerencia de Desarrollo y Servicio, la Gerencia de Operaciones y Sistemas y la Gerencia de Personas, por ser éstas áreas quienes imparten los cursos de carácter interno. Para el caso de los cursos externos, los objetivos deberán ser validados con los respectivos proveedores.

Los objetivos se deberán definir de forma específica para cada uno de los cursos a ser impartidos. En primer lugar se debe definir el dominio del aprendizaje, siendo estos cognitivo y afectivo. En el Cuadro 16 se presenta la descripción de estos dominios.

Cuadro 16: Dominios del Aprendizaje

Dominio	Descripción
Cognitivo	Está relacionado con procesos o habilidades de pensamiento.
Afectivo	Está relacionado con el desarrollo de sentimientos y actitudes.

Fuente: Elaboración a partir de [35]

Si el dominio de aprendizaje corresponde al cognitivo se deberá utilizar la Taxonomía de Bloom para la definición de los objetivos. Esta metodología es usada para determinar objetivos educacionales, es decir, aquello que los alumnos deben aprender al realizar un curso.

La Taxonomía de Bloom establece la definición de objetivos en una escala jerárquica considerando seis dimensiones que van desde lo más simple a lo más complejo. En el Cuadro 17 se presentan las dimensiones de la Taxononomia de Bloom y sus respectivas descripciones.

Cuadro 17: Dimensiones Taxonomía de Bloom

Dimensión	Descripción	Ejemplos de Verbos
Conocimiento	Recordar información	Definir, enunciar, nombrar, recordar, relatar, entre otros.
Comprensión	Interpretar información	Describir, explicar, expresar, identificar, traducir, entre otros.
Aplicación	Usar el conocimiento o generalización en una nueva situación	Aplicar, demostrar, interpretar, practicar, solucionar, entre otros.
Análisis	Dividir el conocimiento en partes y mostrar relaciones entre ellas	Analizar, calcular, comparar, diferenciar, distinguir, entre otros.
Síntesis	Juntar partes de un conocimiento para formar un todo y construir nuevas situaciones	Arreglar, componer, construir, formular, proponer, entre otros.
Evaluación	Hacer juicios en base a criterios	Argumentar, calificar, defender, juzgar, valorar, entre otros.

Fuente: Elaboración a partir de [35]

Si el dominio de aprendizaje corresponde al afectivo se deberá utilizar la Taxonomía de Kratwohl-Bloom. En ésta se establecen cinco dimensiones las cuales son presentadas en el Cuadro 18.

Cuadro 18: Dimensiones Taxonomía de Kratwohl-Bloom

Dimensión	Descripción	Ejemplos de Verbos
Receptividad	Atender o tomar en cuenta a otros	Apreciar, atender, escuchar, reconocer, tolerar, entre otros.
Respuesta	Actuar en beneficio de otros	Aceptar, asistir, ayudar, cooperar, informarse, entre otros.
Valoración	Tomar decisiones en beneficio de un grupo	Agradecer, asumir, contribuir, guiar, proponer, entre otros.
Organización	Ordenar y jerarquizar acciones	Colaborar, coordinar, dirigir, planear, simplificar, entre otros.
Caracterización	Ejecutar acciones en base a un complejo de valores	Aconsejar, cambiar, comprometerse, debatir, defender, entre otros.

Fuente: Elaboración a partir de [35]

En la definición de los objetivos no es necesario que se determine un objetivo por cada una de las dimensiones de las metodologías presentadas, por tanto se deberá elegir al menos una dimensión según lo que se espera que pase con el alumno en la realización de una capacitación.

Adicionalmente, se deberá determinar un objetivo con respecto a los resultados de la organización. En otras palabras, se debe definir cuál indicador de la institución se quiere impactar con la realización de una capacitación.

Por lo tanto, cada curso deberá tener al menos tres objetivos de aprendizaje más un objetivo de impacto organizacional.

b) Determinar Contenidos

La determinación de contenidos se deberá llevar a cabo por parte del Encargado de Capacitación en conjunto a cada uno de los relatores. Esta definición deberá concluir con la elaboración de una breve descripción del curso, con el fin de introducir a los participantes en la futura actividad.

c) Especificar Requisitos

La especificación de requisitos se refiere a determinar quiénes podrán realizar un curso de capacitación según criterios de cargo, antigüedad en su puesto de trabajo o en la institución y Ruta de Aprendizaje, significando esto último aquellos requisitos de cursos previos. Esta especificación es responsabilidad del Encargado de Capacitación.

d) Definir Carácter del Curso

El Encargado de Capacitación deberá definir el carácter del curso, pudiendo ser obligatorio o electivo. En los cursos de carácter obligatorio se encuentran los cursos de Inducción o de Ruta.

e) Precisar Metodología de Aprendizaje

El Encargado de Capacitación en conjunto a los relatores deberán determinar la modalidad de aprendizaje que se utilizará. Por lo tanto, en esta etapa se deberá definir si el curso será de modo expositivo, taller o interactivo.

Adicionalmente, cada curso deberá considerar una metodología de reforzamiento, con el fin de que los contenidos tratados se puedan ir fortaleciendo una vez concluida la capacitación y conformar así, un proceso de aprendizaje continuo. Las metodologías de reforzamiento podrán ser tareas, lecturas relacionadas y/o reflexiones. Además, éstas deben considerar una pregunta de aplicación relacionada a su trabajo. A modo de ejemplo, si un participante asistió al curso de Trabajo en Equipo de la Escuela Técnica, se propone que la metodología de aprendizaje sea una lectura relacionada al trabajo colaborativo y que ésta, considere preguntas de aplicación respecto al trabajo en equipo de su oficina y cómo la persona está poniendo en práctica los contenidos aprendidos. Con el fin de garantizar que las actividades de reforzamiento se lleven a cabo, su resolución será requisito para asistir a una próxima actividad de capacitación.

f) Determinar Material

La elaboración del material del curso o archivos a ser mostrados durante una capacitación son responsabilidad del relator. Además, éste deberá indicar al Encargado de Capacitación los materiales adicionales que requerirá. Por ejemplo, si la realización del curso contempla la visualización de un video deberá ser informado con anterioridad, con el fin de que estos elementos se encuentren disponibles para su ejecución.

g) Especificar Evaluación

El Encargado de Capacitación deberá determinar la metodología de evaluación que tendrá la capacitación. Los métodos de evaluación son descritos en la sección 7.4.4 del presente capítulo.

iv. Confeccionar Cuadernillo

Los Cuadernillos son materiales que están destinados tanto a participantes, relatores y área de capacitación, siendo iguales en formato y distintos en contenido. Se elige el nombre de Cuadernillo debido a que en la Escuela de Emprendimiento, correspondiente a la capacitación de los socios de Fondo Esperanza, existe un elemento con el mismo nombre. En ese Cuadernillo se indican los objetivos de la capacitación, descripción y actividades a realizar durante ésta. En el Cuadro 19 se presenta la información que deberá contener cada Cuadernillo.

Cuadro 19: Información Cuadernillos

Ítem	Participante	Relator	Encargado de Capacitación
Objetivos de aprendizaje	*	*	*
Objetivo de impacto	*	*	*
Requisitos, Pre-requisitos	*	*	*
Modalidad	*	*	*
Reforzamiento de aprendizaje	*	*	*
Carácter del curso	*	*	*
Descripción del curso	*	*	*
Duración		*	*
Material		*	*
A quiénes va dirigido			*
Diagnóstico			*
Calendario			*
Guía curso		*	*
Relator		*	*
Metodología		*	*
Indicadores relacionados			*

Fuente: Elaboración Propia junto a Encargada de Capacitación y Desarrollo Organizacional

Finalmente, las actividades de Coordinar fecha, Coordinar Asistentes y lugar, las actividades relacionadas a la elaboración, envío e impresión del material de capacitación y afinar logística, realizar checklist e inscribir participantes y código SENCE se mantienen igual a como se realizan en la actualidad. Sin embargo, estas actividades deben estar conformes al Estándar CRECE FE, el cual se describe en la sección 7.4.5 del presente capítulo.

7.4.3 Ejecución de la Capacitación

a) Descripción General

Objetivo:

Realizar un curso de capacitación con el fin que participantes logren satisfacer sus necesidades de conocimientos, habilidades y/o comportamientos.

Responsables:

Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional y Relatores.

Plazo:

Durante todo el año según calendarización.

b) Modelamiento Rediseño

Para efectos del rediseño esta etapa no considera la modificación de sus actividades. Por lo cual su modelamiento es idéntico al mostrado en la sección 6.1.3 del presente informe. Sin embargo, la ejecución de toda capacitación deberá seguir el Estándar CRECE FE, el que se describe en la siguiente sección.

Si bien en el levantamiento y diagnóstico de la situación actual se mencionó que en la etapa de Ejecución de la Capacitación es relevante la calidad de los capacitadores, la elección de estos ha sido determinada en la etapa anterior (Programación de la Capacitación) esperando que en la ejecución de los cursos el capacitador logre mostrar todo su potencial.

7.4.4 Evaluación de la Capacitación

a) Descripción General

Objetivo:

Evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados de la capacitación y medir el nivel de satisfacción de las necesidades de capacitación presentadas, con el fin de tomar acciones futuras y conformar un sistema de mejoramiento continuo.

Responsables:

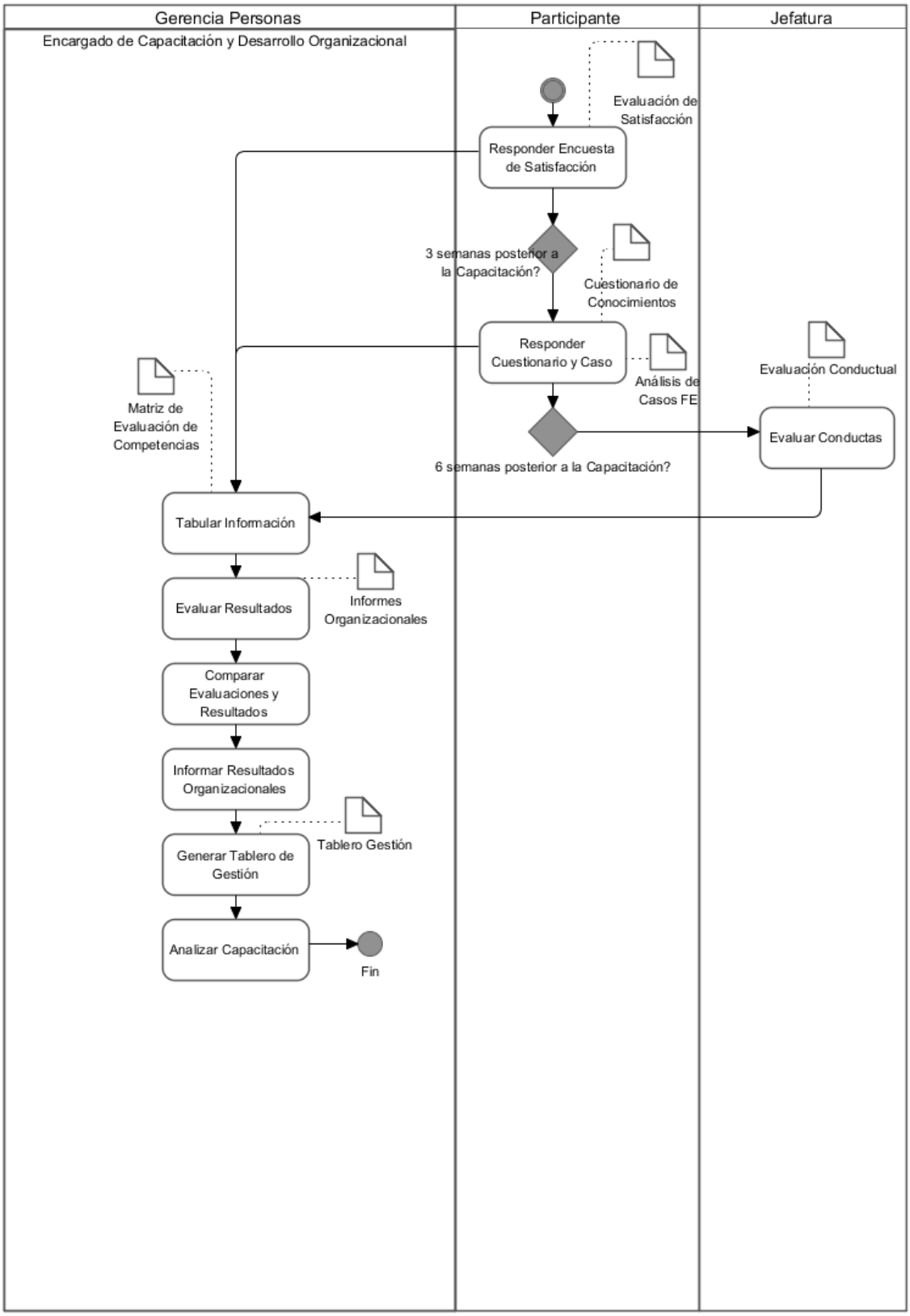
Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional.

Plazo:

Durante la ejecución de una capacitación y posterior a su realización.

b) Modelamiento Rediseño

Figura 18: Diagrama de Actividades Rediseñado Evaluación de la Capacitación



Fuente: Elaboración Propia

c) Descripción de Actividades

i. Responder Evaluación de Satisfacción

Para evaluar el primer nivel de aprendizaje, denominado por Kirkpatrick el Nivel de Reacción es que los participantes responderán la Evaluación de Satisfacción durante los últimos 5 minutos de la realización de un curso.

Actualmente esta actividad es realizada en las capacitaciones de Fondo Esperanza, sin embargo, se recomienda la incorporación de nuevas preguntas a la evaluación con el fin de recoger mayor información respecto a la capacitación. En el Anexo M se presenta la propuesta de la Evaluación de Satisfacción. Como plantean en [36] Eduardo Martínez, economista de la Universidad de Chile con posgrado en Desarrollo de Recursos Humanos en la Organización, y Francisca Martínez, sicóloga organizacional de la Universidad Diego Portales, los cuestionarios utilizados para evaluar este nivel deben considerar preguntas sobre la calidad de la información entregada a los participantes antes de una capacitación, el cumplimiento del diseño instruccional, la calidad del instructor, la calidad del material didáctico, la pertinencia de los recursos de apoyo, la calidad de las instalaciones y equipamiento, y la funcionalidad de los aspectos logísticos como transporte, alojamiento, alimentación y otros. Estas Evaluaciones deberán ser recolectadas por el relator y/o anfitrión según quien se encuentre en la realización del curso.

ii. Responder Cuestionario y Caso

El segundo nivel de medición según Kirkpatrick, el denominado aprendizaje, busca evaluar los conocimientos adquiridos por las personas posteriores a una capacitación.

En este nivel se recomienda la utilización de pruebas formativas que buscan medir las competencias técnicas de las personas. Las competencias técnicas según [36] se clasifican en conocimientos, habilidades intelectuales y destrezas sicomotoras. Por lo cual, las pruebas formativas buscan evaluar los conocimientos, capacidad de interpretar información y capacidad para la resolución de problemas. Por lo tanto, las evaluaciones a utilizar en esta actividad están totalmente relacionadas con los métodos de diagnóstico utilizados en la primera etapa del proceso. Por esta razón, es que se recomienda la utilización del Cuestionario de Conocimientos y el Análisis de Casos FE utilizado en la etapa de Detección de Necesidades, con el fin de poder evaluar las diferencias de aprendizajes pre y post capacitación.

Los Cuestionarios y Casos deberán contener las mismas preguntas que se realizan durante el diagnóstico. En caso de no ser así tendrán que apuntar al mismo nivel de conocimientos y objetivos con el fin realizar las futuras comparaciones. Estas pruebas se deberán responder tres semanas posteriores a una capacitación. El Encargado de Capacitación junto a los relatores serán los responsables de confeccionar dichas evaluaciones.

iii. Evaluar Conductas

Evaluar el comportamiento o conductas corresponde al tercer nivel de medición del Modelo de Kirkpatrick, el cual busca valorar la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo posterior a una capacitación.

En la medición del comportamiento se suelen utilizar entrevistas, cuestionarios y métodos de observación. El último método es el que será empleado en el caso de Fondo Esperanza, con el fin de captar la impresión de los supervisores sobre las conductas que están presentando sus colaboradores. Por lo tanto, se recomienda la utilización de la Evaluación Conductual, misma herramienta propuesta en la etapa de Detección de Necesidades de Capacitación, valorando así las conductas evaluadas en la etapa de diagnóstico, con el fin de comparar los resultados pre y post capacitación.

La Evaluación Conductual deberá ser calificada por la jefatura o supervisor de cada uno de los trabajadores que asistieron a la capacitación. Ésta se llevará a cabo posterior a las seis semanas de finalizado un curso.

iv. Tabular Información

Una vez que el Encargado de Capacitación comienza a recibir los resultados de las Evaluaciones de Satisfacción, Cuestionarios de Conocimientos, Análisis de Casos FE y Evaluaciones Conductuales comienza a tabular dicha información.

Los resultados de la Evaluación de Satisfacción con respecto al contenido, relatores y metodologías deberán ser reportados a la Gerencia de Desarrollo y Servicio, Gerencia de Operaciones y Sistemas y Gerencia de Personas, para aquellos cursos de relatorías internas. En el caso de relatores externos esa misma información será comunicada a los proveedores correspondientes. Por otra parte, los resultados provenientes de las Evaluaciones de Conocimientos, Análisis de Casos y Evaluaciones Conductuales deberán ser registrados en la columna de Capacitación de la Matriz de Evaluación de Competencias, confeccionado en la etapa de Detección de Necesidades, cuyo ejemplo se presenta en el Anexo L.

v. Evaluar Resultados

El cuarto nivel de medición del modelo de Kirkpatrick corresponde a los Resultados. Este nivel busca evaluar los efectos de una capacitación en la organización, siendo uno de los más difíciles de medir.

Los indicadores a revisar en esta etapa serán de acuerdo a los objetivos de impacto definidos en el Diseño Instruccional. A modo de ejemplo, si el objetivo de impacto del curso de Prevención de Riesgos de la Escuela Técnica es disminuir el número de accidentes laborales, meses posterior a la capacitación ese indicador debería ser revisado, con el fin de comprobar si se cumplieron los objetivos propuestos a nivel de resultados organizacionales.

Dado que la capacitación quiere ser uno de los medios por el cual se logren buenos resultados en la organización y una buena satisfacción del personal, es que los resultados que se

quieren conseguir deben estar relacionados a los pilares estratégicos de Fondo Esperanza. En el Cuadro 20 se presentan aquellos indicadores que se propone hacer seguimiento, con el fin de verificar su modificación en el largo plazo. Esta información fue validada en una presentación realizada por la Encargada de Capacitación a la Gerente de Personas, Gerente Nacional de Oficinas y Gerente General de Fondo Esperanza. Los indicadores de impacto deberán poseer una línea base e identificar el nivel de impacto que se quieren generar con la capacitación, con el fin de evaluar si el objetivo de impacto se cumplió.

Cuadro 20: Indicadores de Impacto de la Capacitación

Indicador	Pilar Estratégico
Impacto Social	Desempeño Social
Porcentaje Focalización	Desempeño Social
Número de Socias	Crecimiento
Cumplimiento Número Socios	Crecimiento
Cumplimiento Bancos Comunales nuevos	Crecimiento
Número Socios vinculados a redes	Crecimiento
Satisfacción Socios	Foco en el Cliente
Resultados Pauta Calidad Integral	Foco en el Cliente
Retención de Socios	Foco en el Cliente
Sostenibilidad	Sostenibilidad
Riesgo	Sostenibilidad
Rotación	Liderazgo Transformador
Clima Laboral	Liderazgo Transformador
Ausentismo	Liderazgo Transformador
Accidentes Laborales	Liderazgo Transformador
Competencias Fondo Esperanza	Liderazgo Transformador

Fuente: Elaboración Propia junto a Encargada de Capacitación y Desarrollo Organizacional

Finalmente, el quinto nivel de medición del Modelo de Phillips, el llamado ROI, cuantifica la relación costo-beneficio de las actividades de capacitación según los resultados de la organización. Así, para calcular el ROI se recomienda que los indicadores de impacto mostrados en el Cuadro anterior sean transformados a valor monetario, estableciendo la utilidad de una posible mejora de estos. Es importante que esta medición se realice antes y después de la capacitación, estableciendo un periodo de tiempo prolongado para la segunda medición. Debido a que se espera que un periodo de dos a tres años el programa de capacitación en Fondo Esperanza esté en total funcionamiento, en dicho periodo se debería obtener el valor del ROI. Cabe destacar que el cálculo del ROI resulta complejo debido a la dificultad de transformar los beneficios a valor monetario en aspectos como por ejemplo el Clima Laboral, en estos casos sólo se recomienda llegar hasta el cuarto nivel de medición.

vi. Comparar Evaluaciones y Resultados

La evaluación de resultados considera tanto los resultados de aprendizaje como resultados organizacionales. Para evaluar los primeros el Encargado de Capacitación deberá detectar las

diferencias generadas en las competencias con los resultados pre y post capacitación mediante los métodos de evaluación utilizados. Para evaluar los resultados organizacionales se deberán revisar los Indicadores de Impacto de la Capacitación indicados anteriormente.

En la evaluación de resultados de aprendizaje se consultará la Matriz de Evaluación de Competencias. En ésta se calcularán los Indicadores de Evaluación de Competencias presentados en el Cuadro 21. En la fórmula presentada $P_{Inicial}$ corresponde al puntaje obtenido en la evaluación previa a la capacitación, P_{Final} corresponde al puntaje obtenido en la evaluación posterior a la capacitación, $P_{Máximo}$ corresponde al puntaje máximo que posee la evaluación, N corresponde al número total de personas que recibieron capacitación, $I_{Inicial}$ señala el valor del indicador de impacto previo a la capacitación e I_{Final} indica el valor de ese mismo indicador posterior a la capacitación.

Cuadro 21: Indicadores Matriz Evaluación de Competencias

Indicador	Descripción	Fórmula
Variación de Competencia (VC)	Corresponde a la variación porcentual del puntaje final respecto al inicial, indicando en qué nivel cambió la competencia de la persona posterior a la capacitación.	$VC = \left(\frac{P_{Final} - P_{Inicial}}{P_{Máximo}}\right) * 100\%$
Promedio Variación (PV)	Corresponde al promedio porcentual de las Variaciones de Competencias (VC) de todos los trabajadores que asistieron a la capacitación.	$PV = \sum_{i=1}^{N} \frac{VC_i}{N}$
Variación Resultado Organizacional (VRO)	Corresponde a la variación porcentual de los indicadores de impacto de la capacitación. Dado que se propusieron 16 indicadores de impacto se debería obtener esta misma cantidad de indicadores de Variación de Resultados Organizacionales.	$VRO = \left(\frac{I_{Final}}{I_{Inicial}} - 1\right) * 100\%$

Fuente: Elaboración Propia

En base a estos indicadores se podrá determinar en qué medida se lograron modificar las competencias de los trabajadores. Por ejemplo, un colaborador obtiene en la escala de medición de 1,0 a 5,0 un puntaje de diagnóstico de 2,0. Posteriormente, en la Evaluación Conductual obtiene un puntaje de 3,5. En este caso posee un 40% del total de las conductas requeridas para el cargo previo a la capacitación. Después de la capacitación posee un nivel de conductas del 70%. Por lo tanto, logró aumentar en un 30% su competencia posterior a la capacitación. Del mismo modo, el indicador Promedio Variación mostrará en qué medida quienes asistieron a la capacitación lograron modificar su competencia.

En la evaluación de resultados organizacionales se deberá evaluar en qué medida el indicador de impacto fue modificado.

vii. Informar Resultados Educacionales

El Encargado de Capacitación deberá informar los resultados de los Indicadores de la Matriz de Evaluación de Competencias al Subgerente Zonal que corresponda. Este último será el responsable de que cada jefatura comunique los resultados de capacitación y la evolución de estos a sus colaboradores.

viii. Generar Tablero de Gestión

El Tablero de Gestión corresponde a la visión integrada de las acciones de capacitación. Lo anterior implica realizar una mirada respecto a los recursos utilizados, cantidad de personas capacitadas, calidad del servicio entregado, cumplimiento de objetivos de aprendizaje y resultados organizacionales.

Para lo anterior es que se definen los Indicadores de Capacitación permitiendo así, tener un monitoreo de las acciones realizadas y constituir una herramienta para la toma de decisiones. De acuerdo a [37] un indicador es una medida que sirve para evaluar el comportamiento de una variable en función del logro de una meta planteada, permitiendo evidenciar el nivel del cumplimiento de los objetivos. Asimismo, en [38] se define el indicador de desempeño como aquella información cuantitativa en relación a los resultados, permitiendo realizar comparaciones con periodos anteriores, metas o compromisos.

Por otra parte, en [38] se plantea que existen cuatro dimensiones que son relevantes al momento de evaluar la gestión de una institución. Estas dimensiones corresponden a la eficacia, eficiencia, economía y calidad de servicio. La dimensión de eficacia corresponde a la evaluación del cumplimiento de los objetivos planteados sin considerar los recursos utilizados. La dimensión de eficiencia corresponde a la relación entre ejecución de una acción y utilización de recursos, procurando que estos últimos sean la menor cantidad posible. La dimensión de economía corresponde a la generación adecuada de los recursos financieros en función de los propuestos por la organización. Finalmente, la dimensión calidad de servicio corresponde a la calidad en la respuesta de necesidades detectadas.

De acuerdo a las dimensiones anteriores, la definición de los Indicadores de Capacitación del Tablero de Gestión considerará tres de las cuatro presentadas, éstas son eficacia, eficiencia y calidad. Por otro lado, se propone agregar las dimensiones de educación e impacto. La primera pretende observar el cumplimiento de los objetivos de educación y la segunda evaluar el cumplimiento de los objetivos de impacto en los resultados de la organización. En el Cuadro 22 se presenta el Tablero de Gestión de Capacitación, donde se especifica el Indicador con su respectiva descripción y fórmula de cálculo.

Cuadro 22: Tablero de Gestión Capacitación

Dimensión	Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo
Eficacia/ Cobertura	Cumplimiento Programación	Corresponde al cumplimiento de los cursos de capacitación programados.	$\left(\frac{N° \ cursos \ programados}{N° \ cursos \ realizados}\right) * 100\%$
	Porcentaje Capacitados	Corresponde al porcentaje de trabajadores capacitados.	$\left(\frac{N° \ capacitados}{N° \ total \ de \ trabajadores}\right) * 100\%$
	Capacitación per cápita	Corresponde al total de horas de capacitación entregadas por trabajador.	$\left(\frac{Total \ horas \ de \ capacitación}{N° \ total \ de \ trabajadores}\right)$
Eficiencia	Eficiencia Capacitación	Corresponde al cociente entre el total de horas de capacitación y la inversión realizada en ésta.	$\left(\frac{Total \ horas \ de \ capacitación}{Inversión \ capacitación}\right)$
	Cumplimiento Presupuesto	Corresponde al cumplimiento del presupuesto de capacitación según lo programado.	$\left(\frac{Inversión \ capacitación}{Presupuesto \ capacitación}\right) * 100\%$
	Inversión per cápita	Corresponde a la inversión total realizada en capacitación por trabajador.	$\left(\frac{Inversión \ capacitación}{N° \ total \ de \ trabajadores}\right) * 100\%$
	Inversión vs Satisfacción	Corresponde a la relación entre la inversión per cápita e índice de satisfacción.	Gráfico de línea de la tendencia en el tiempo de la inversión per cápita e índice de satisfacción.
	Inversión vs Permanencia	Corresponde a la relación entre la inversión per cápita y el promedio del tiempo de permanencia de los trabajadores en Fondo Esperanza.	Gráfico de línea de la tendencia en el tiempo de la inversión per cápita y el tiempo de permanencia de los trabajadores.
Calidad	Percepción Capacitación	Corresponde al promedio neto de las preguntas asociadas a capacitación del Informe de Clima Organizacional.	$\sum_{i=1}^{N} \frac{Pregunta \ capacitación_i}{N}$
	Satisfacción Capacitación	Corresponde al promedio de satisfacción de las capacitaciones obtenidas en el ítem General en la	$\sum_{i=1}^{N} \frac{Nota \ satisfacción_i}{N}$

		Evaluación de Satisfacción.	
	Índice de Satisfacción	Corresponde al promedio de las satisfacciones acumuladas al año más el promedio de los porcentajes de preguntas de capacitación del Informe de Clima Organizacional.	El cálculo de este índice requiere que la Satisfacción de Capacitación se encuentre en escala porcentual. $\frac{Percepción + Satisfacción}{2}$
Educación	Tasa de Diagnóstico	Corresponde a la cantidad de diagnósticos realizados versus la cantidad de diagnósticos programados.	$\left(\frac{Diagnósticos\ realizados}{Diagnósticos\ programados}\right) * 100\%$
	Tasa de Evaluación	Corresponde a la cantidad de evaluaciones post capacitación realizadas versus la cantidad de evaluaciones programadas.	$\left(\frac{Evaluaciones\ realizados}{Evaluaciones\ programados}\right) * 100\%$
	Promedio Variación Competencias	Corresponde al promedio porcentual de las Variaciones de Competencias (VC) de todos los trabajadores que asistieron a la capacitación.	$\sum_{i=1}^{N} \frac{VC_i}{N}$
Impacto	Porcentaje Impacto (VRO)	Corresponde al promedio de la diferencia de los resultados organizacionales pre y post capacitación.	$\sum_{i=1}^{N} \frac{VRO_i}{N}$

Fuente: Elaboración Propia

ix. Analizar Capacitación

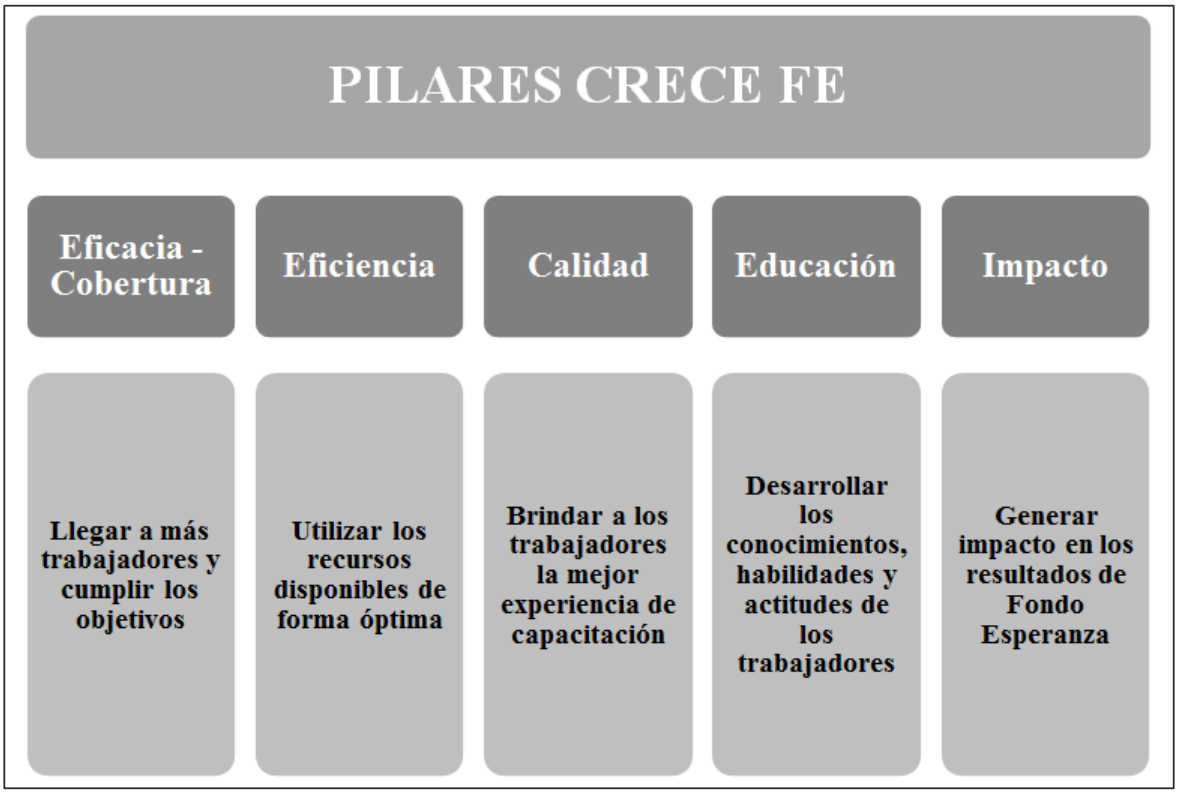
Una vez confeccionado el Tablero de Gestión con su respectiva información se procederá a su revisión y análisis, constituyendo así una instancia para identificar aquellos Indicadores que no lograron lo esperado, posibilitando la detección de errores dentro del proceso y posibles mejores a éste. Según lo problemas y mejoras detectadas se deberán realizar las actualizaciones pertinentes al proceso de capacitación, generando así un proceso de mejora continua.

7.4.5 Estándar CRECE FE

La propuesta de rediseño del proceso de capacitación descrita anteriormente va acompañada del Estándar CRECE FE. Este Estándar corresponde a los elementos mínimos que debe tener el proceso de capacitación, tanto en su forma como en su fondo.

En la Figura 19 se muestran los Pilares Crece FE. Estos Pilares han sido elaborados a partir de la definición del Tablero de Gestión de Capacitación. Los Pilares corresponden a los principios que deberá tener toda acción de formación y por ende, cada capacitación que se realice deberá impactar al menos uno de estos. A modo de ejemplo, si una capacitación tiene poca cobertura, es decir, será sólo para un porcentaje mínimo de la organización, además, constituye un curso de alta inversión pero sin embargo, es una capacitación que generará un gran impacto en los resultados organizacionales, este curso sí debería realizarse por estar en directa relación con uno de los Pilares CRECE FE, el de impacto.

Figura 19: Pilares CRECE FE



Fuente: Elaboración Propia junto a Encargada de Capacitación y Desarrollo Organizacional

Por lo tanto, con el Estándar CRECE FE se pretende llegar a la mayor cantidad de trabajadores, utilizando los recursos de forma óptima, entregando la mejor experiencia de aprendizaje a los trabajadores, desarrollando sus competencias y generando impacto en los resultados de Fondo Esperanza. Con lo anterior, los Pilares CRECE FE se definen a continuación:

a) Eficacia/Cobertura:

El Pilar de Eficacia/Cobertura tiene por objetivo llegar a la mayor cantidad de trabajadores en la organización cumpliendo los objetivos propuestos. Para definir el estándar de este Pilar se debe determinar la línea base de los indicadores del Tablero de Gestión con respecto a esa dimensión. Es decir, el Estándar en este ítem establece el mínimo de cursos que deben ser realizados durante un año, la tasa mínima de capacitados en cada periodo y la tasa mínima de horas per cápita que debería recibir cada trabajador.

Para lo anterior es de relevancia los siguientes elementos dentro del proceso:

i. Registro de Participantes: Cada curso debe contar con la lista de asistentes formando el Registro de Capacitación. Será responsabilidad del relator y/o anfitrión que el Registro sea completado.

ii. Calendario Capacitación: Para cada año se debe elaborar e informar el Calendario de Capacitación, el que debe responder a la detección de necesidades y objetivos de la organización.

iii. Informe de Gestión: Posterior a cada capacitación se debe registrar el curso realizado, cantidad de horas entregadas y participantes de la capacitación. Es responsabilidad del Encargado de Capacitación completar dicha información.

b) Eficiencia

El Pilar de Eficiencia tiene como objetivo utilizar los recursos de capacitación de manera óptima. Para esto, en el Estándar CRECE FE se definirán las líneas bases de la eficiencia de capacitación, cumplimiento de presupuesto, inversión per cápita, inversión versus satisfacción e inversión versus permanencia. Para completar dicha información se requiere:

i. Inversión Capacitación: Para cada capacitación se debe registrar la inversión realizada en ésta. Es responsabilidad del Encargado de Capacitación completar esta información.

c) Calidad

El Pilar de Calidad tiene como objetivo brindar la mejor experiencia de aprendizaje a los trabajadores de Fondo Esperanza. Para lo anterior, se deben definir las líneas base de la Percepción de Capacitación, Satisfacción de Capacitación e Índice de Satisfacción

Adicionalmente, se definen los siguientes elementos necesarios para la conformación de una buena experiencia de capacitación:

i. Lugar de Capacitación: El lugar para realizar una capacitación se debe escoger en función de la cantidad de asistentes. Para esto, el lugar tiene que contar con: sillas

cómodas, iluminación, data show (en caso de no haber que se encuentren las condiciones para instalarlo), pizarra, aire acondicionado o calefacción (según época del año), espacio para realizar coffee, sitio para almorzar (en caso que la capacitación considere la colación) y agua envasada o bidones de ésta. El lugar debe ser visitado por el Encargado de Capacitación antes de la reserva.

ii. Coffee/Almuerzo: Cada curso tiene como requisito mínimo la realización de un coffee break. El coffee debe incluir líquidos fríos, calientes, alimentos dulces y salados. Si la capacitación considera el horario de colación, ésta debe incluir un almuerzo para los asistentes.

Las cotizaciones del lugar y coffee/almuerzo se deben realizar al mismo tiempo y con un mes y medio de anticipación por el Encargado de Capacitación. Del mismo modo, la reserva se debe realizar de manera conjunta para estos dos ítems. Finalmente, el pago se debe efectuar con tres semanas de anticipación. En el caso de la realización de un curso por Solicitud de Capacitación realizada por Subgerente Zonal fuera del periodo de confección del Calendario de Capacitación, el periodo de realización de cotizaciones se debe ajustar a la petición.

iii. Hotel: El hotel debe ser escogido por el Encargado de Capacitación una vez estimado el número de asistentes, cuyas instalaciones deben ser visitadas antes de la reserva. De preferencia se debe escoger aquellas ubicaciones cercanas a los accesos de locomoción pública, como Metro y/o Transantiago para el caso de la Región Metropolitana. Además, se deben escoger aquellos lugares que consideran menos tiempo de viaje hacia el lugar de capacitación.

iv. Pasajes: En el caso que los participantes deban desplazarse hacia un lugar más lejano para la capacitación, se debe confeccionar un instructivo en el que se indique cómo es el procedimiento para la ejecución de los pasajes. Este instructivo debe ser enviado junto con la invitación.

v. Invitaciones: Una vez conocida la lista de participantes, lugar y fecha de realización de una capacitación se procede a elaborar la invitación. Ésta debe contar con: logo de la Escuela, nombre del curso, fecha de realización, lugar de realización, indicaciones para llegar en caso de ser necesarias, duración estimada, si incluye colación y/o coffee e indicar que se deberá confirmar su asistencia mediante su supervisor o algún otro encargado (con fecha límite). Las invitaciones deben ser enviadas mediante e-mail con tres semanas de anticipación. La confirmación de los asistentes se debe realizar durante la semana siguiente al envío.

vi. Pendón: Cada curso debe poseer el pendón de la Escuela CRECE FE, el cual debe ser instalado al interior de la sala de capacitación. Este pendón debe indicar el

nombre de las Escuelas Técnica, Cultura y Formación Complementaria y sus respectivos logos. Se dispondrán de 4 pendones a lo largo de Chile, uno para cada zona, el que será responsabilidad del Subgerente Zonal o anfitrión de la capacitación.

vii. Credenciales: Las credenciales de los participantes deben seguir la siguiente estructura: logo de la Escuela, nombre de la capacitación a la cual asisten, nombre del participante y cargo de éste. Éstas se deben confeccionar una semana antes del curso, una vez que se obtiene el listado oficial de participantes.

viii. Archivador/Cuaderno: Este material se entrega a cada participante. En su portada se debe incluir nombre y logo de la Escuela. En su interior debe disponer de un lápiz con logo de la Escuela CRECE FE o logo FE, material del curso (PPT) y hojas blancas.

ix. Cuadernillos: Los Cuadernillos son materiales que están destinados tanto a participantes, relatores y área de capacitación, siendo iguales en formato y distintos en contenido para cada uno de estos. Dentro del Archivador entregado a cada asistente al inicio de la capacitación se debe adjuntar el Cuadernillo del Participante. El Cuadernillo del Relator deberá ser enviado a éste mediante correo electrónico la semana previa a la capacitación.

x. Material del Curso: El material del curso o contenido, entendido esto como los archivos Power Point que son proyectados en una capacitación, deben contar todos con el mismo formato. La primera diapositiva debe incluir: logo de la Escuela, nombre del curso, nombre del relator y fecha de realización del curso.

xi. Cápsula de Capacitación: La cápsula de capacitación consiste en un video que muestra la experiencia de un socio de Fondo Esperanza.

xii. Protocolo de Inicio: Al inicio de cada capacitación se debe mostrar la Cápsula de Capacitación con el fin de recordar la misión de Fondo Esperanza. Posteriormente, el relator debe informar el nombre del curso, la Escuela a la cual pertenece y los objetivos de aprendizaje que se esperan con su realización.

xiii. Registro Visual de la Capacitación: En cada capacitación, o por lo menos para aquellas de mayor cobertura, se debe dejar registros fotográficos o de video, dejando imágenes o testimonios de los asistentes. Este material debe estar disponible en la Intranet de la institución una semana después de la realización del curso.

xiv. Evaluación de Satisfacción: Todo curso debe ser evaluado al final de la actividad mediante la Evaluación de Satisfacción. Será responsabilidad del relator y/o anfitrión que esta evaluación se lleve a cabo.

d) Educación

El Pilar de Educación tiene por objetivo desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes en los trabajadores de Fondo Esperanza. Para esto es que todos los cursos deberán contar con los siguientes elementos:

i. Evaluación de Diagnóstico: Cada curso debe tener al menos un método de diagnóstico, el cual logre medir el nivel de conocimientos, habilidad y/o conductas del trabajador.

ii. Evaluación Posterior a la Capacitación: Cada curso debe contar con al menos un método de evaluación que se lleve a cabo posterior a la capacitación (sin considerar la Evaluación de Satisfacción), con el fin de medir el nivel de conocimientos, habilidades y/o actitudes de los trabajadores.

iii. Metodología de Reforzamiento: Cada curso debe tener asociado al menos un método de reforzamiento.

iv. Criterio de Aprobación: El criterio de aprobación está conformado por el porcentaje de aumento de la línea base de los resultados obtenidos en los métodos de diagnóstico y por el porcentaje mínimo de asistencia. Es decir, se considera un curso por aprobado si el puntaje en la evaluación posterior a la capacitación aumenta en un 20% del resultado obtenido en la evaluación de diagnóstico y si cumple con al menos el 75% de asistencia. En el caso que un curso sea reprobado, el trabajador podrá volver a participar de éste posterior a dos años.

v. Certificación: Los trabajadores recibirán una certificación por los cursos aprobados. En la Escuela Técnica el criterio de certificación será respecto a cada módulo, es decir, se podrá certificar en cuatro áreas de desarrollo: Competencias Blandas, Gestión, Servicio Integral y Herramientas Tecnológicas, siempre y cuando el trabajador haya aprobado los cursos respectivos de cada módulo. En el caso de la Escuela Cultura, la certificación será a nivel de malla curricular, es decir, se podrá certificar en Cultura si realizó y aprobó todos los cursos de esa malla. El certificado deberá contar con el logo de la Escuela CRECE FE, nombre del trabajador, área en la cual se certifica, fecha de certificación, firma del supervisor y firma del área de capacitación. La certificación se realizará una vez al año.

e) Impacto

El Pilar de Impacto tiene por objetivo mejorar los resultados de Fondo Esperanza. Para cumplir con esto todos los cursos deberá contar con el siguiente elemento:

i. Indicador de Impacto: Cada curso debe tener asociado al menos un indicador de impacto que dé cuenta de una modificación en los resultados de Fondo Esperanza. Por otra parte, este indicador debe estar relacionado a al menos un pilar estratégico de la organización.

Finalmente, para el cumplimiento del Estándar CRECE FE se recomienda realizar un Checklist durante las distintas actividades, cuya lista de chequeo se presenta en el Anexo N.

7.4.6 Desarrollo Organizacional CRECE FE

De acuerdo al benchmarking realizado, uno de los expertos expuso que una buena práctica en el entrenamiento del personal es que toda capacitación tenga un modelo que la sustente. Bajo esta premisa, es que se propone que la capacitación de Fondo Esperanza esté acompañada de un modelo de desarrollo organizacional.

Por lo tanto, el rediseño del proceso de capacitación incorpora la propuesta del Modelo de Desarrollo Organizacional CRECE FE, el cual se presenta en la Figura 20. Este Modelo presenta las dimensiones de desarrollo, perfeccionamiento y progreso.

a) Desarrollo

La dimensión de Desarrollo tiene por objetivo ofrecer instancias para que los trabajadores de Fondo Esperanza se puedan desarrollar en otras áreas, éstas son:

i. Relatoría y ayudantía: Aquellos trabajadores que logren un buen desempeño a lo largo de sus trabajos y además, buenos resultados en las evaluaciones de capacitación podrán acceder a participar de las relatorías internas de la organización o ser ayudantes de los relatores ya definidos.

ii. Capacitación Adicional: Aquellos trabajadores de los cargos de Asesor Banco Comunal y Administrativo de Operaciones que muestren un buen desempeño en su trabajo y además, obtengan buenos resultados en las evaluaciones de capacitación tendrán la oportunidad de participar de cursos de capacitación de los cargos de Jefes de Oficina. Del mismo modo, aquello Jefes de Oficina que muestren buenos resultados en el trabajo y evaluaciones podrán acceder a la realización de un diplomado en un entidad externa.

b) Perfeccionamiento

La dimensión de Perfeccionamiento tiene por objetivo entregar instancias de capacitación con el fin de que los trabajadores logren mejorar las competencias requeridas para sus cargos. Lo anterior se lleva a cabo mediante:

i. Malla Curricular: Aquellos trabajadores que presentan necesidades de capacitación pueden acceder a los distintos cursos de las mallas curriculares de la Escuela Técnica y Cultura, y además, a la Escuela de Formación Complementaria.

ii. Certificación: Aquellos trabajadores que logren mejorar sus competencias según un estándar definido respecto a su línea base podrán acceder a certificar sus competencias en la organización.

c) Progreso

La dimensión de Progreso tiene por objetivo otorgar oportunidades de avance dentro de la organización. Lo anterior se lleva a cabo mediante:

i. Ascensos: Será un factor a considerar los cursos de capacitación aprobados en la postulación a cargos internos para ocupar un mejor puesto en el futuro.

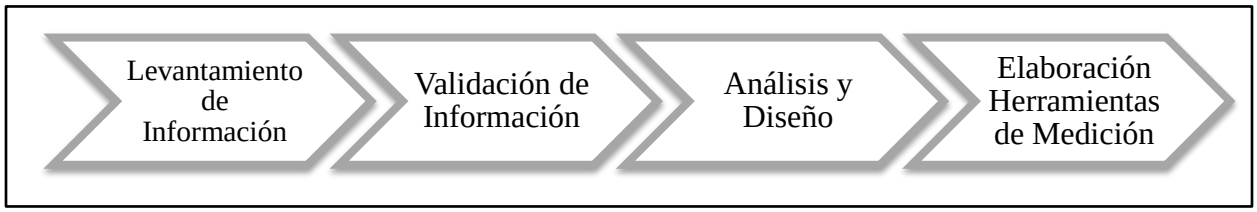
Figura 20: Desarrollo Organizacional CRECE FE

Fuente: Elaboración Propia

7.5 Recomendaciones de Pasos a Seguir

En la Figura 21 se presenta la metodología propuesta para llevar a cabo el rediseño del proceso de capacitación descrito en la sección anterior.

Figura 21: Metodología Implementación



Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, la metodología consta de:

a) Levantamiento de Información: Esta etapa consiste en recolectar la información de todos los cursos existentes de las mallas Técnica y Cultura de la Escuela CRECE FE, es decir, reunir la información necesaria para la confección del Cuadernillo de cada curso.

   Para el levantamiento de la información será necesaria la colaboración de un Asistente de Capacitación. Éste se reunirá con cada uno de los relatores, tanto internos como externos. En cada reunión se definirán los objetivos del curso que imparte el relator, los contenidos de éste y su descripción.

b) Validación de Información: Esta fase corresponde a la corroboración de la información recolectada en la etapa anterior.

   Para la validación el Asistente de Capacitación se reunirá con el Encargado de Capacitación presentándole los Cuadernillos de cada curso. La información levantada, posterior a la validación con el Encargado de Capacitación, será presentada al Gerente Nacional de Oficinas y Gerente de Personas. En la validación podrán exhibirse comentarios o sugerencias respecto a contenidos y objetivos, en dicho caso, nuevamente el Asistente se reunirá con los relatores correspondientes. De este modo, tanto la primera como la segunda etapa constituyen fases iterativas con el fin de conseguir el mejor resultado.

   Adicionalmente, el Asistente junto al Encargado de Capacitación definirán la línea base de los indicadores de diagnóstico de cada curso, los cuales serán validados por el Gerente Nacional de Oficinas, Gerente Desarrollo y Servicio, Gerente Operaciones y Sistemas y Gerente de Personas.

c) Análisis y Diseño: Esta etapa consiste en el diseño final de todos los cursos de las Escuela Técnica y Cultura.

Para lo anterior, el Asistente de Capacitación analizará toda la información recolectada y validada con lo cual confeccionará los Cuadernillos finales de cada curso. Además, elaborará el Tablero de Gestión presentado en el Cuadro 22, el cual quedará operativo para ser completado posteriormente con la respectiva información.

d) Elaboración Herramientas de Medición: Esta fase consiste en la elaboración de los métodos a ser utilizados en la etapa de Detección de Necesidades y Evaluación de la Capacitación, tales como Cuestionario de Conocimientos, Análisis de Casos FE, Evaluación Conductual y Cuestionario Necesidades de Capacitación.

   Para la elaboración el Asistente de Capacitación se reunirá con los relatores de cada curso con el fin de determinar las preguntas de cada evaluación, las cuales deben estar en estricta relación con los objetivos y contenidos definidos anteriormente.

Considerando que actualmente existe un total de 61 cursos de la Escuela Técnica y Cultura, se realizó una estimación de las horas de trabajo necesarias para llevar a cabo la metodología anterior, la cual se presenta en el Cuadro 23. Esta estimación da cuenta que para llevar a cabo el nuevo proceso se necesita realizar un trabajo de aproximadamente 490 horas.

Cuadro 23: Estimación Horaria

Fase	Horas Estimadas
Levantamiento de Información	120 hrs.
Validación de Información	70 hrs.
Análisis y Diseño	100 hrs.
Elaboración Herramientas de Medición	200 hrs.
Total	**490 hrs.**

Fuente: Elaboración Propia

8. RECOMENDACIONES GENERALES

El nuevo proceso de capacitación de los trabajadores de Fondo Esperanza trae consigo una serie de modificaciones. Si bien, en el detalle de la propuesta se enunciaron recomendaciones para su implementación, a continuación se expondrán aquellas de índole general para su puesta en marcha.

Tal como expuso uno de los entrevistados en el benchmarking realizado, es de vital importancia que toda capacitación esté acompañada de una buena comunicación interna. Por lo tanto, para la implementación se recomienda informar la nueva política que regirá a toda instancia de capacitación, es decir, que los Pilares CRECE FE, el Modelo de Desarrollo Organizacional y las nuevas actividades del proceso sean conocidos por todos los miembros de la organización. Asimismo, se recomienda la elaboración de una sección de “Preguntas Frecuentes”

en la intranet de la institución de modo que los trabajadores puedan resolver sus dudas respecto a éste.

De acuerdo a la estimación horaria realizada, que dio cuenta que se necesitan aproximadamente 490 horas sólo para que comience a funcionar el nuevo proceso y además, como la ejecución de éste a lo largo del tiempo implica un aumento significativo en las horas de trabajo del actual Encargado de Capacitación, se sugiere la incorporación de un Asistente de Capacitación, quien pueda destinar completa dedicación a las nuevas actividades. Por lo tanto, se recomienda que éste sea el responsable del cumplimiento de las actividades, del Estándar CRECE FE y de mantener la información actualizada del Tablero de Gestión.

Asimismo, debido que las nuevas actividades consideran una serie de cuestionarios para aquellos trabajadores que recibirán capacitación es que estos se pueden sentir reacios a contestarlos. En dicha situación, nuevamente es de vital relevancia que exista una estrategia de comunicación, en la cual se logre transmitir la importancia de estas nuevas actividades y los objetivos que se persiguen, con el fin de que todos se sientan motivados a colaborar con este nuevo proceso. Al mismo tiempo, se recomienda informar sobre los beneficios de participar activamente e indicar las consecuencias para quienes no lo hagan.

Con respecto a las mallas curriculares de la Escuela Cultura y Escuela Técnica, debido a que éstas poseen un conjunto de cursos ya definidos según las necesidades y competencias levantadas durante el año 2012, se recomienda que exista una validación de éstas cada cierto periodo de tiempo. Por lo tanto, se sugiere flexibilidad a la modificación de los cursos ya existentes así como también, una apertura a la incorporación de nuevos, los cuales estén acordes a las necesidades de los trabajadores y de la organización que se vayan presentando.

En la misma línea de lo anterior, se recomienda que la elaboración de los nuevos cursos estén en estricta relación con los Pilares CRECE FE. Más aún, si la necesidad levantada y posteriormente la confección del curso que la satisface no apunta a uno de estos, la capacitación no debería ejecutarse por no impactar al menos un objetivo.

En el benchmarking realizado uno de los entrevistados expuso como una buena práctica la creación de blogs, manuales, mensajes y logos, con el fin de elaborar una experiencia de capacitación y poder gestionar de mejor manera el aprendizaje de las personas. Por lo anterior, se recomienda la elaboración del “Blog de Capacitación” o una sección dedicada a estos fines en la intranet de la organización. Aquí se debería encontrar todo lo referente a la formación, tales como próximas actividades, actividades ya realizadas, instructivos de capacitación, la información de los cursos, el material de estos, fotografías de las actividades ya realizadas, testimonios de los participantes y resultados anuales de la capacitación.

Por último, debido que el nuevo proceso trae consigo un gran cambio cultural respecto a las actividades de capacitación se sugiere que su implementación se realice de manera gradual y así, sea una buena experiencia para todos.

9. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo fue rediseñar el proceso de capacitación de los trabajadores de la institución de desarrollo social, Fondo Esperanza. Lo anterior partió dada la necesidad de mejorar este proceso por la insatisfacción que mostraron las personas en diversas evaluaciones y los efectos que trae consigo dicha situación.

El trabajo contempló la realización de un diagnóstico de las deficiencias del actual proceso de capacitación. De éste se concluye la insuficiente detección de necesidades de formación y por ende una incomprensión de las brechas en relación a los conocimientos, habilidades y conductas necesarias para cada cargo. También se pudo observar la inadecuada definición de objetivos, los cuales sólo plantean propósitos generales y no específicos respecto al impacto deseado de cada capacitación. Igualmente, se apreció la relevancia de las habilidades que deben poseer quienes imparten capacitación por jugar un rol importante en la transmisión de contenidos. Y además, se detectó la escasa retroalimentación de las actividades de capacitación, dando a conocer sólo la cantidad de participantes y horas recibidas en formación.

Si las deficiencias se logran transformar en excelencias, es decir, poseer un método el cual logre recoger las necesidades de capacitación de las personas respecto a las competencias que requieren sus cargos, además, definir de manera específica qué es lo que se espera que suceda con los aprendices de cada curso, y a su vez, que quienes transmitan los contenidos de estos sean los mejores, es que finalmente se podrá evaluar si la capacitación logró sus objetivos propuestos. Y por ende, que la formación constituya un medio por el cual los trabajadores se sientan realizados profesionalmente, que cuenten con las herramientas necesarias para lograr el mejor servicio hacia los socios y socias y que la organización crezca y funcione en el largo plazo.

En base al diagnóstico realizado junto con la investigación de las mejores prácticas en capacitación y opiniones de expertos es que se determina el rediseño. Éste considera la definición de los objetivos de las etapas de capacitación, los responsables de éstas y de cada actividad y la definición de las nuevas tareas del proceso. En estas nuevas tareas se incorporan elementos para la detección de necesidades tales como el Cuestionario de Conocimientos, Análisis de Casos FE, Evaluación Conductual, Cuestionario Necesidades de Capacitación y revisión de resultados organizacionales. Estas mismas herramientas son incorporadas en la evaluación de la capacitación, con el fin de verificar el nivel de brechas previo y posterior a la capacitación. Asimismo, se incorpora el concepto de Diseño Instruccional, que es utilizado para la definición de los elementos mínimos que debe tener cada instancia de formación, en el cual se establezcan los objetivos específicos, las metodologías de aprendizaje, tipos de evaluación, entre otros. Debido a la limitada cantidad de relatores internos dentro de la organización, lo cual acota la posibilidad de elegir a los mejores capacitadores es que el rediseño contempla cursos de relatoría para estos e incentivos para los que logren las mejores evaluaciones de satisfacción. Del mismo modo, el rediseño considera la incorporación de un Tablero de Gestión el cual otorgue información relevante para la toma de decisiones en cuanto al proceso, integrando indicadores como el cumplimiento del presupuesto, cumplimiento de la programación, inversión versus

satisfacción, inversión versus permanencia, índice de satisfacción, tasa de diagnóstico y de evaluación, entre otros.

Análogamente, el rediseño considera la estandarización del proceso de capacitación para lo cual se elabora el Estándar CRECE FE. Este Estándar plantea que las actividades de capacitación deben llegar a la mayor cantidad de trabajadores, utilizando los recursos de forma óptima, ofreciendo la mejor experiencia de capacitación, desarrollando los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores y a su vez, generando impacto en los resultados de Fondo Esperanza. Por lo anterior, el Estándar se conforma por los cinco Pilares CRECE FE correspondientes a cobertura, eficiencia, calidad, educación e impacto. En cada uno de estos se definen los elementos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y su posterior medición.

Definidas las nuevas actividades, herramientas, responsables y estándares se determina el Modelo de Desarrollo Organizacional CRECE FE. Éste pretende que la capacitación no constituya sólo una acción aislada dentro de la organización, sino que conforme el medio por el cual las personas se desarrollen, se perfeccionen y progresen dentro de Fondo Esperanza.

Con el desarrollo del trabajo se pudo observar la importancia de las personas dentro de las organizaciones, ya que de éstas depende el cumplimiento de la misión y los objetivos propuestos. Del mismo modo, se apreció la relación entre el desempeño en el trabajo y la calidad de vida que llevan las personas en estos, deduciendo que un buena desempeño acompañado de una buena calidad repercutirán en trabajadores más contentos y motivados, logrando así mejores resultados para la organización y para las personas.

Finalmente, cabe destacar que la implementación de la propuesta realizada hoy es contemplada dentro de los planes del área de Capacitación y Desarrollo Organizacional y por ende, de la Gerencia de Personas de Fondo Esperanza. Lo anterior se puede visualizar dado que la organización está en busca de un Asistente de Capacitación quien pueda dar inicio al levantamiento de información con los respectivos relatores, la validación de ésta y poner en marcha el Tablero de Gestión. Del mismo modo, se realizó una presentación por parte de la Encargada de Capacitación al Gerente General, Gerente Nacional de Oficinas y Gerente de Personas en la cual se expusieron los nuevos lineamientos de las actividades de capacitación, siendo estos los Pilares CRECE FE y dando así, el comienzo de una nueva fase para el rediseño.

10. BIBLIOGRAFÍA

[1] Real Academia Española, «Diccionario de la Lengua Española,» [En línea]. Available: http://lema.rae.es/drae/?val=organizaci%C3%B3n. [Último acceso: Marzo 2013].

[2] L. K. Treviño y K. A. Nelson, «Common Ethical Problems,» de *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*, United States of America, John Wiley & Sons, Inc., 2007, p. 67.

[3] J. H. Proctor y W. M. Thornton, «Capacitación: Importancia y probabilidades,» de *Capacitación: Manual para directores de línea*, México, Herrero Hermanos, 1964, p. 2.

[4] I. Chiavenato, «Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos: Entrenamieno,» de *Administración de Recursos Humanos*, Santafé de Bogotá, Mc Graw Hill, 2000, p. 557.

[5] Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, «Caracterización del Impacto de la Capacitación a partir de los datos de la Encuesta CASEN 2000 y 2003,» Santiago, 2005.

[6] Fondo Esperanza, «Institución: Misión y Visión,» [En línea]. Available: http://www.fondoesperanza.cl/somos/mision/. [Último acceso: Octubre 2012].

[7] Fondo Esperanza, «Nuestro servicio: Plan de crédito,» [En línea]. Available: http://www.fondoesperanza.cl/plan-de-credito/. [Último acceso: Octubre 2012].

[8] Fondo Esperanza, «Nuestro servicio: Escuela de Emprendimiento,» [En línea]. Available: http://www.fondoesperanza.cl/escuela-de-emprendimiento/. [Último acceso: Octubre 2012].

[9] Fondo Esperanza, «Nuestro servicio: Redes de apoyo,» [En línea]. Available: http://www.fondoesperanza.cl/redes-de-apoyo/. [Último acceso: Octubre 2012].

[10] Fondo Esperanza, «Nuestro servicio: Nuestros emprendedores,» [En línea]. Available: http://www.fondoesperanza.cl/resultados/nuestros-emprendedores/. [Último acceso: Marzo 2013].

[11] Fondo Esperanza, «Nuestro servicio: Metodología,» [En línea]. Available: http://www.fondoesperanza.cl/metodologia-2/. [Último acceso: Marzo 2013].

[12] Fondo Esperanza, «Comité de Gestión Ampliado Abril,» 2013.

[13] Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, «Ley fácil: Ficha Protección Social,» [En línea]. Available: http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso?item_id=4122&leng=es. [Último

acceso: Mayo 2013].

[14] Gerencia Personas Fondo Esperanza, «Proyecto Astillero,» 2012.

[15] Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, «Programa Sence: Franquicia Tributaria, Preguntas Frecuentes,» [En línea]. Available: http://www.sence.cl/sence/wp-content/uploads/2013/02/preguntas-frecuentes-franquicia.pdf. [Último acceso: Abril 2013].

[16] Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, «Programas Sence: Franquicia Tributaria, Valor Hora Sence,» [En línea]. Available: http://www.sence.cl/sence/wp-content/uploads/2013/02/RES-valor-hora-sence-2013.pdf. [Último acceso: Abril 2013].

[17] Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, «Glosario Técnico de Términos de Capacitación y Empleo,» 2003.

[18] Gerencia Personas Fondo Esperanza, «Informe Gestión Febrero,» 2013.

[19] Capacitación y Desarrollo Organizacional, Gerencia Personas, Fondo Esperanza, «Lanzamiento Malla Formación Crece FE,» Santiago, 2013.

[20] Real Academia Española, «Diccionario de la Lengua Española,» [En línea]. Available: http://lema.rae.es/drae/?val=eficacia. [Último acceso: Mayo 2013].

[21] Programa Habilidades Directivas, Ingeniería Industrial Universidad de Chile, «Material Docente IN5101-1 Comportamiento Organizacional 2011, Semestre Primavera,» 2011. [En línea]. Available: https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2011/2/IN5101/1/material_docente/. [Último acceso: Junio 2013].

[22] I. Chiavenato, «Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos: Ciclo del entrenamiento,» de *Administración de Recursos Humanos*, Santafé de Bogotá, Mc Graw Hill, 2000, pp. 560-581.

[23] J. H. Proctor y W. M. Thornton, «Necesidad de la capacitación,» de *Capacitación: Manual para directores de línea*, México, Herrero Hermanos, 1964, p. 4.

[24] P. Pineda Herrero, «Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones,» 2000.

[25] P. Pineda Herrero, «Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones,» Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, 2000.

[26] Instituto ROI, «Inversión en Capacitación: poniéndole cifras a un intangible,» *Revista Capacitación de Sofofa,* p. 2, 2005.

[27] O. Barros V., Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones: mejores prácticas para aumentar la productividad, Santiago: Dolmen Ediciones, 2000.

[28] Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE, «Guía de Buenas Prácticas para Iniciativas de Capacitación en Modalidad E-learning,» Santiago, 2004.

[29] C. Cortés, Claves para la gestión de personas en Entidades no Lucrativas, España: Fundación Luis Vives, 2009.

[30] Hogar de Cristo, «Home, Quiénes Somos,» [En línea]. Available: http://www.hogardecristo.cl/quienes-somos/mision-y-vision/. [Último acceso: Junio 2013].

[31] BancoEstado, «Acerca de BancoEstado, Gobierno Corporativo, Filiales y entidades relacionadas, BancoEstado Microempresas S.A. Asesorías Financieras,» [En línea]. Available: http://www.corporativo.bancoestado.cl/Acerca-BancoEstado/Gobierno-Corporativo/BancoEstado-y-filiales/Microempresas-Asesorias-Financieras.aspx. [Último acceso: Junio 2013].

[32] El Mercurio, «Great Place to Work y "El Mercurio" premian a las 35 mejores empresas para trabajar,» 24 Octubre 2012. [En línea]. Available: http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=101885. [Último acceso: 18 Junio 2013].

[33] A. Villa Sánchez y M. Poblete Ruiz, «Evaluación de competencias genéricas: Principios, oportunidades y limitaciones,» Universidad de Deusto, 2011.

[34] Alumni UAI: Red de Egresados Universidad Adolfo Ibañez, «Diccionario Didáctico de Selección por Competencias: Adaptación del Diccionario de Competencias de Spencer & Spencer (1993),» Santiago.

[35] Universidad Interamericana para el Desarrollo, «Aplicaciones multimedia, curso para docentes,» [En línea]. Available: http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/cursos_docentes/CursoAplicacionesMultimedia/Objetivos.htm. [Último acceso: Junio 2013].

[36] E. Martínez E y F. Martínez A, «Capacitación por Competencia: Principios y métodos,» Santiago de Chile, 2009.

[37] V. Palacios Baeza, «Algunos aspectos básicos sobre los indicadores de control de gestión,» 2005.

[38] Dirección de Presupuestos, Miniesterio de Hacienda, Gobierno de Chile, «Evaluación de Programas e Indicadores de Desemepeño: Transparencia y Mejoramiento de los

Procedimientos para la Elaboración y Discusión Presupuestaria,» Santiago, 2001.

[39] Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, «El Sistema de Capacitación en las Empresas Vía Franquicia Tributaria,» 2004.

[40] Gerencia Personas Fondo Esperanza, «Descripción Cargo ABC,» 2012.

[41] Gerencia Personas Fondo Esperanza, «Descripción Cargo ADO,» 2012.

[42] Gerencia Personas Fondo Esperanza, «Descripción Cargo JO,» 2012.

ANEXOS

ANEXO A: Glosario de Términos

ABC: Asesor Banco Comunal.

ADO: Administrativo de Operaciones.

BC: Banco Comunal. Corresponden a grupos de entre 18 a 25 personas, las cuales reciben conjuntamente el servicio de microcrédito, capacitación y apoyo en redes.

BEME: BancoEstado Microempresas.

BSC: Balanced Scorecard.

CD: Crédito de Desarrollo. Créditos individuales otorgados a socios posteriores a los tres años de permanencia en la organización.

CRECE FE: Escuela de Formación de Fondo Esperanza.

DNC: Detección de Necesidades de Capacitación.

FE: Fondo Esperanza.

JO: Jefe de Oficina.

OTEC: Organismos Técnicos de Capacitación. Según [39] corresponden a personas jurídicas, Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica reconocidos por el Ministerio de Educación y registrados en el SENCE, cuyo objetivo único es la capacitación.

OTIC: Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación. Según [39] son corporaciones privadas sin fines de lucro encargadas de organizar y supervisar actividades de capacitación de los trabajadores, siendo un intermediario entre las empresas y los organismos capacitadores.

PCI: Pauta de Calidad Integral. Utilizada para evaluar el cumplimiento de la metodología de Fondo Esperanza por parte de los Asesores de Bancos Comunales.

PV: Promedio Variación. Corresponde al promedio porcentual de las variaciones en los puntajes de competencias de los trabajadores que asistieron a capacitación.

SENCE: Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

VC: Variación de Competencia. Corresponde a la variación porcentual del puntaje final respecto al inicial en las evaluaciones de competencias.

VRO: Variación Resultado Organizacional. Corresponde a la variación porcentual de los indicadores de impacto de la capacitación.

ANEXO B: Descripción de Cargos

Asesor de Banco Comunal (ABC): Posee una cartera de Bancos Comunales a su disposición, siendo el responsable de abrir nuevos Bancos en función del crecimiento de la institución, mantener los Bancos entregando los servicios de crédito, capacitación y redes, asegurando la fidelización e impacto en la calidad de vida de los socios y además, debe implementar nuevos proyectos, productos, servicios y mejoras, de acuerdo a los estándares establecidos. Este cargo requiere a profesionales del área social, en particular, de las carreras de Trabajador y Técnico Social. Es deseable que tenga un año de experiencia laboral en trabajo social comunitario, manejo de grupos en vulnerabilidad y gestión de la microempresa [40].

Administrativo de Operaciones (ADO): Es el encargado de gestionar el adecuado cierre del proceso de crédito de los Bancos, administrar adecuadamente los recursos financieros e insumos asignados a la oficina, responder de manera oportuna a las distintas solicitudes de las gerencias y de su oficina, gestionar las solicitudes de los socios, y organizar espacios físicos y recursos técnicos de las oficinas asegurando que socios y trabajadores dispongan de las condiciones para desempeñar de forma correcta sus funciones. Este cargo necesita a profesionales de las carreras de Secretariado Administrativo, Contabilidad General o Técnico en Administración. La experiencia deseable es en área de contabilidad y administración de empresas [41].

Jefe de Oficina (JO): Es responsable de supervisar la entrega del servicio microfinanciero integral de acuerdo a los estándares y calidad establecidos, cuidar el óptimo uso de los recursos humanos, económicos, equipos, bienes muebles e inmuebles e insumos de la oficina, supervisar y gestionar la implementación de nuevos proyectos, productos, servicios y mejoras, gestionar el desarrollo de sus colaboradores, liderar, supervisar y desarrollar al equipo en función del cumplimiento de las metas de la oficina y los lineamientos estratégicos. El requisito del cargo es poseer el título profesional de Trabajador Social y/o Profesional del Área Social. Se requieren dos años de experiencia laboral liderando equipos de personas y gestionando metodologías grupales de intervención comunitaria [42].

ANEXO C: Levantamiento de la Situación Actual

Cuadro 24: Preguntas Levantamiento Situación Actual

ANTECEDENTES GENERALES
¿Cómo defines el proceso de capacitación?
¿Cuál es la importancia de la capacitación para FE?
¿Cuál es la inversión mensual y anual en capacitación?
¿Cómo se financia la capacitación?
¿Cómo se maneja el presupuesto de capacitación?
¿Cuál es la cantidad de horas de capacitación entregadas a las personas?
¿Cuántas personas participan en las capacitaciones mensualmente?
ACTORES INVOLUCRADOS
¿Quiénes son los participantes dentro del proceso (nivel interno y externo)?
¿Qué rol juega cada participante? ¿Cuál es su labor o responsabilidad dentro del proceso?
ETAPA: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
¿Cuál es los siguientes métodos utilizan para detectar o diagnosticas una necesidad de capacitación? Describir su utilización: Evaluación de desempeño, clima laboral, observación, cuestionarios, solicitud de supervisores y gerentes, reuniones interdepartamentales, examen de empleados, modificación del trabajo, entrevistas de salida, análisis de cargos, informes periódicos.
¿Cuáles de los siguientes indicadores a priori utilizan para programar una capacitación? Describir su utilización: Expansión de la organización, admisión de nuevos empleados, cambio de métodos en el trabajo, situaciones o movimientos del personal, ausencias, licencias y vacaciones del personal, expansión de los servicios, cambio de los programas de trabajo o producción, modernización de maquinaria y equipo, producción y comercialización de nuestros servicios.
¿Con cuál de las siguientes situaciones presentadas se prepara una capacitación? Describir su utilización: Problemas del personal, calidad inadecuada de la producción, baja productividad, averías frecuentes en sistemas e instalaciones, comunicaciones defectuosas, muy prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el cargo, gastos excesivos en el mantenimiento de sistemas y equipos, exceso de errores y desperdicios, elevado número de accidentes, mal aprovechamiento de espacio disponible, problemas del personas, relaciones deficientes, número excesivo de quejas, falta de cooperación, demasiadas ausencias, etc.
¿Qué inconvenientes o problemas se presentan en esta etapa?
¿Qué sugerirías para mejorar esta etapa?
ETAPA: PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN
¿Cómo se definieron las mallas curriculares?
¿Cuáles son los objetivos de la Escuela Técnica, Cultura y Formación Complementaria?
¿Cuáles son los objetivos de los módulos?
¿Cuáles son los objetivos de los cursos?
¿Cuándo definen los objetivos de los cursos? ¿Quiénes los definen?
¿Cuándo y cómo se definen los contenidos de cada curso?
¿Cómo y quién prepara el material de capacitación?
¿Los cursos tienen definidos requisitos?
¿Existe flexibilidad en la malla?

¿Qué sucede si el material de capacitación no llega a tiempo?
¿Qué inconvenientes o problemas se presentan en esta etapa?
¿Qué sugerirías para mejorar esta etapa?
ETAPA: EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN
¿Cómo se da inicio a cada capacitación?
¿Cómo se seleccionan a los relatores de cada curso?
¿Cómo se transmiten los contenidos de un curso? ¿Qué materiales y metodologías se utilizan?
¿Qué materiales se les entrega a los participantes?
¿Se dan a conocer los objetivos a los participantes al inicio del curso?
¿Los participantes previos a comenzar el curso conocen los contenidos generales o descripción del curso?
¿Todos los cursos presentan el mismo formato de presentación del material?
¿Todos los cursos tienen la misma estructura de realización?
¿Se da a conocer a los participantes que se encuentran realizando una capacitación de la Escuela CRECE FE y se les recuerda el motivo del por qué están ahí?
¿Qué inconvenientes o problemas se presentan en esta etapa?
¿Qué sugerirías para mejorar esta etapa?
ETAPA: EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN
¿Cómo se evalúan las capacitaciones?
¿En qué momento se evalúa una capacitación?
¿Qué preguntas considera la evaluación?
¿Qué sucede con las respuestas de esas evaluaciones? ¿Se toma alguna decisión con éstas?
¿Se dan a conocer los resultados?
¿Se realiza un análisis de los resultados de capacitación?

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO D: Indicadores Evaluaciones de Desempeño

Cuadro 25: Indicadores Cuantitativos Jefe de Oficina

Indicador	Descripción
Retención Oficina	1- [(Abandonos año- Recuperos año)/Terminados año]
Cumplimiento presupuesto de gasto de Oficina	Gasto real anual oficina/ Gasto presupuestado anual oficina
Cumplimiento presupuesto colocaciones en pesos Oficina	Sumatoria de (Colocaciones real mensual / Colocaciones presupuesto mensual) / 12
Cumplimiento crecimiento presupuesto Socias Oficina	(N° socias real diciembre 2012 - N° socias real inicio 2012)/(N° socias ppto diciembre 2012 - N°socias inicio 2012 real)
Crecimiento de BC nuevos	(N°# bancos real diciembre 2012 - # bancos real inicio 2012)/(# bancos ppto diciembre 2012 - bancos inicio 2012 real)
Riesgo Oficina	Promedio anual del % en riesgo a 7 días mes (Riesgo a 7 días mes= Monto en riesgo a 7 días fin de mes/ cartera mes)
Indicador Educación Oficina	Promedio anual % cumplimiento de diagnóstico, ruta y evaluación
Focalización Oficina	Promedio anual % de socias nuevas con menos de 8.500 puntos en Ficha Protección Social

Fuente: Formulario de Establecimiento de Objetivos y Metas 2012, FE.

Cuadro 26: Indicadores Cuantitativos Administrativo de Operaciones

Indicador	Descripción
Cumplimiento presupuesto de gasto de Oficina	Gasto real anual / Gasto presupuestado anual
Cumplimiento PPO	Cantidad de pagos ingresados y depositados en menos de 48 horas hábiles
Rendiciones en tiempo	Número de rendiciones abiertas por más de 30 días corridos en el año
Entrega de solicitudes a GP	Días hábiles promedio de demora en la entrega de copias físicas de solicitud de vacaciones y días administrativos
Bancos recreditados en tiempo	Porcentaje de bancos comunales recreditados en menos de 7 días durante el año

Fuente: Formulario de Establecimiento de Objetivos y Metas 2012, FE.

Cuadro 27: Indicadores Cuantitativos Asesor Banco Comunal

Indicador	Descripción
Cumplimiento presupuesto colocaciones en peso individual	Sumatoria de (Colocaciones real mensual / Colocaciones presupuesto mensual) / 12

Cumplimiento presupuesto Socias individual	Número de socias real al 31 de diciembre 2012 BC / Número de socias presupuesto al 31 de diciembre 2012 BC
Cumplimiento de BC nuevos	(N° bancos real diciembre 2012 - N° bancos real inicio 2012)/(N° bancos ppto diciembre 2012 - N° bancos inicio 2012 real)
Riesgo individual	Promedio anual del % en riesgo a 7 días mes (Riesgo a 7 días mes= Monto en riesgo a 7 días fin de mes/ cartera mes)
Horas entregadas	N° de horas promedio entregadas por banco comunal de enero a diciembre 2012

Fuente: Formulario de Establecimiento de Objetivos y Metas 2012, FE.

Cuadro 28: Indicadores Discrecionales Jefe de Oficina

Indicador	Descripción
Clima general	% de cumplimiento de Evaluación Neta obtenido en la Encuesta de Clima para la oficina
Clima específico	% de cumplimiento de dimensión Presión del Trabajo
Competencia a desarrollar	% de miembros de su equipo que se desempeña con empoderamiento en el cargo
Competencia a desarrollar eficiente	% de BC que mantiene en el año

Fuente: Formulario de Establecimiento de Objetivos y Metas 2012, FE.

Cuadro 29: Indicadores Discrecionales Administrativo de Operaciones

Indicador	Descripción
Clima general	% de cumplimiento de Evaluación Neta obtenido en la Encuesta de Clima para la oficina
Identificación Institución	% de cumplimiento de dimensión escogida a mejorar obtenida en la Encuesta de Clima para la oficina

Fuente: Formulario de Establecimiento de Objetivos y Metas 2012, FE.

Cuadro 30: Indicadores Discrecionales Asesor Banco Comunal

Indicador	Descripción
Clima general	% de cumplimiento de Evaluación Neta obtenido en la Encuesta de Clima para la oficina
Motivación por la tarea	Iniciativa para asumir desafíos atractivos y mostrar entusiasmo en el cumplimiento de las tareas encomendadas.
Relación: Capacitador	Se compromete con el éxito y desarrollo del cliente y otros profesionales.
Emoción: Comprometida	Se identifica con la misión, valores y objetivos de la institución sirviendo de ejemplo e inspiración a otros.

Fuente: Formulario de Establecimiento de Objetivos y Metas 2012, FE.

ANEXO E: Competencias FE

Cuadro 31: Descripción Competencias FE

Área	Competencia	Descripción
Pensamiento	Transformador	Impulsa un modelo de negocio innovador y comprometido con la inclusión.
	Eficiente	Gestiona racionalmente los recursos para garantizar la sostenibilidad y el impacto en el mayor número de personas.
	Profesional	Evidencia experiencia y conocimiento para anticipar de manera argumentada oportunidades y riesgo.
Relación	Colaborador	Mantiene relaciones desde la cercanía, cooperación, confianza y beneficio mutuo.
	Capacitador	Se compromete con el éxito y el desarrollo del cliente y otros profesionales.
	Respetuoso	Se relaciona desde la igualdad, la confianza y la consideración de las singularidades y necesidades del otro.
Emoción	Espíritu de Servicio	Trasciende sus propias necesidades para ser útil a otros y transformar la comunidad.
	Íntegro	Muestra coherencia, autenticidad y consistencia en decisiones y comportamientos.
	Comprometido	Se identifica con la misión, valores y objetivos de la fundación, sirviendo de ejemplo e inspiración a otros.

Fuente: Presentación Competencias Institucionales FE

ANEXO F: Encuesta de Satisfacción Socios FE

Cuadro 32: Preguntas Encuesta Satisfacción de Socios

Ítem de Valoración
1. Apoyo frente a problemáticas
2. Mala gestión de Asesor Banco Comunal
3. Menos rotación de Asesor Banco Comunal
4. Más beneficios
5. Más capacitación (para los socios)
6. Compromiso y comunicación con los socios
7. Información clara y oportuna
8. Mejor infraestructura
9. Apoyo en cobranza
10. Créditos individuales más altos
11. Pago quincenal-mensual
12. Intereses altos
13. Sistema de desembolso y pago
14. Mejor servicio en oficina
15. Servicio personalizado-falta personal
16. Cumplimiento de reglas
17. Más visitas en terreno-fiscalización
18. Flexibilidad metodológica
19. Otro

Fuente: Satisfacción Neta de Servicio de Fondo Esperanza

ANEXO G: Cursos de Escuela Técnica y Escuela Cultura CRECE FE

Cuadro 33: Listado de Cursos

Módulo	Curso	ABC	ADO	JO
Competencias Blandas	Autocuidado y manejo del estrés	*	*	*
	Comunicación y retroalimentación			*
	Estrategias de comunicación	*		
	Comunicación y técnicas de redacción		*	
	Liderazgo efectivo			*
	Manejo de grupos	*		
	Manejo y resolución de conflictos			*
	Planificación y gestión del tiempo		*	*
	Servicio y atención a clientes	*	*	*
	Trabajo en equipo	*	*	*
Gestión	Calidad del servicio	*	*	*
	Conceptos generales del riesgo (II)	*		*
	Estrategia y técnicas de promoción (II)	*		*
	Impacto social y desempeño social (II)	*		*
	Gestión de colocaciones			*
	Gestión de promoción y nuevos mercados			*
	Legislación laboral y administración RRHH	*		*
	Modelo gestión operativa oficina FE	*	*	*
	Prevención de riesgos	*	*	*
	Gestión preventiva de cartera	*		*
	Reportes de riesgo	*		*
	Bancos con mora avanzada	*		*
	Herramientas de apoyo a la gestión de riesgo	*		*
	Administración y finanzas		*	
	FIS	*		
Servicio Integral	Ciclo del servicio (II)	*	*	*
	Comité de crédito			*
	Escuela de negocios I	*		*
	Escuela de negocios II	*		*
	Escuela de negocios III	*		*
	Introducción educación de adultos (II)	*		*
	Escuela Emprendimiento FE (II)	*	*	*
	Redes y comunidad (II)	*		*
	Fundamentos metodología BC (II)	*	*	*
	Fundamentos metodología CD (II)	*	*	*
	Gestión de redes			*
	Ciclo de vida (II)	*	*	*
	Plan de crédito BC (II)	*		*
Herramientas Tecnológicas	Excel intermedio		*	*
	Registro Educativo	*	*	*

	Outlook	*	*	*
	Soporte FE (II)		*	*
	Términos de informática I	*	*	*
	Arquitectura y funcionalidades MI FE	*	*	*
	Términos de informática I	*	*	*
Identidad FE	Historia FE (II)	*	*	*
	Declaración cultura FE (II)	*	*	*
Estrategia FE	Introducción y Elementos de la Estrategia FE	*	*	*
	Introducción BSC FE (II)	*	*	*
	Profundizando BSC FE	*	*	*
	FE y desarrollo (II)	*	*	*
	Introducción a las microfinanzas en FE (II)	*	*	*
Valores, Principios y Competencias FE	Introducción a Valores, Principios y Competencias FE	*	*	*
	Competencias FE	*	*	*
	Taller de Competencias: Pensamiento	*	*	*
	Taller de Competencias: Relación	*	*	*
	Taller de Competencias: Emoción	*	*	*
Liderazgo FE	Seminario de Liderazgo Transformador	*	*	*
	Liderazgo Transformador FE	*	*	*
	Taller de Liderazgo	*	*	*

(II): Cursos correspondientes a Inducción Institucional

Fuente: Lanzamiento Malla 2013

ANEXO H: Resumen Actividades Rediseñadas

Cuadro 34: Actividades Rediseñadas Detección de Necesidades

Nombre	Documentación
Preparar y actualizar Diagnóstico	El Encargado de Capacitación prepara los métodos de diagnóstico necesarios para el levantamiento de las necesidades de capacitación. Adicionalmente, los métodos de diagnóstico deberán ser actualizados constantemente de acuerdo a nuevas necesidades o nuevos cursos agregados a las mallas curriculares. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Realizar Diagnóstico	Los Asesores de Bancos Comunales, Administrativo de Operaciones y Jefes de Oficina responden los Cuestionarios de Conocimientos, Análisis de Casos FE y Cuestionario Necesidades de Capacitación. Adicionalmente, las jefaturas de estos responden la Evaluación Conductual de sus colaboradores. De forma excepcional el Subgerente Zonal puede solicitar formación completando la Solicitud de Capacitación. Responsable: Jefaturas
Tabular Información	El Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional debe tabular la información recopilada de los Cuestionarios de Conocimientos, Análisis de Casos FE, Evaluación Conductual Cuestionario Necesidades de Capacitación y Solicitudes de Capacitación. Para esto se confecciona la Matriz de Evaluación de Competencias, en la cual se deben incluir los resultados de las distintas evaluaciones realizadas. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Detectar Necesidades	El Encargado de Capacitación determina los trabajadores que poseen necesidades de formación, siendo estos aquellos que obtienen una evaluación inferior a 4,0 en los Cuestionarios de Conocimientos y Análisis de Casos y una evaluación inferior a 3,0 en las Evaluaciones Conductuales. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Nota >4,0 y Nota >3,0?	Para aquellos trabajadores que obtienen una evaluación superior o igual a 4,0 en el Cuestionario de Conocimientos y Análisis de Caso FE y superior o igual 3,0 en la Evaluación Conductual.
Revisar Cuestionario Necesidades	El Encargado de Capacitación revisa los resultados del Cuestionario Necesidades de Capacitación. En esta instancia se seleccionan a aquellos trabajadores que creen que necesitan capacitación y han presentado buenos resultados en las evaluaciones de Cuestionario de Conocimientos, Análisis de Casos FE y Evaluación Conductual.

	Responsable: Encargado Capacitación y Desarrollo Organizacional

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 35: Actividades Rediseñadas Programación de la Capacitación

Nombre	Documentación
Calendarizar Cursos	Una vez realizada la detección de necesidades de capacitación y obtenido el listado de personas que requieren de ésta, el Encargado de Capacitación procede a la calendarización de cursos para el año siguiente. Responsable: Encargado Capacitación y Desarrollo Organizacional
Determinar Involucrados	El Encargado de Capacitación es el responsable de determinar los participantes de una capacitación, los relatores de ésta y el anfitrión. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Elaborar Diseño Instruccionl	El Encargado de Capacitación junto a los relatores de cada curso determinan los objetivos generales y específicos, contenidos, metodologías de aprendizaje, materiales y evaluaciones respectivas. Adicionalmente, el Encargado define el carácter de los cursos y sus requisitos. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Confeccionar Cuadernillo	Con la información anterior el Encargado de Capacitación confecciona los Cuadernillos del participante, relator y área de capacitación. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Elaborar PPT	El Relator elabora el material a ser mostrado en una capacitación, según los objetivos y contenidos definidos, para lo cual confecciona el Power Point con los contenidos del curso. Responsable: Relator
Enviar Material	El relator envía el material o PPT de Capacitación al Encargado de Capacitación. Responsable: Relator
Coordinar Fecha	El Encargado de Capacitación coordina la fecha de realización de un curso, determinándolo con las respectivas jefaturas. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Coordinar Asistentes y Lugar	El Encargado de Capacitación elabora lista de asistentes, para lo cual requiere la confirmación de las jefaturas de estos. Con el número de asistentes aproximado define el lugar de realización de un curso y envía las respectivas invitaciones. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional,
Solicitar Material	El Encargado de Capacitación solicita el envío de la PPT de Capacitación al relator correspondiente.

	Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Imprimir Material	El Encargado de Capacitación imprime las diapositivas a ser mostradas durante un curso, según formato definido. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Afinar Logística	El Encargado de Capacitación revisa que los materiales para adornar el lugar donde se realizará la capacitación estén listos. Al mismo tiempo prepara las carpetas y materiales que serán entregados a los participantes. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Realizar Checklist	El día previo a la realización de un curso el Encargado de Capacitación realiza un checklist, con el fin de que se encuentren todos los materiales listos. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Inscribir Participantes y Código SENCE	El día previo a la realización de un curso el Encargado de Capacitación inscribe el código del curso y los participantes en el registro SENCE. Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 36: Actividades Rediseñadas Evaluación de la Capacitación

Nombre	Documentación
Responder Encuesta de Satisfacción	Durante los últimos cinco minutos de una capacitación los participantes responden la Evaluación de Satisfacción del curso al cual asistieron. Responsable: Participante
Responder Cuestionario y Caso	Posterior a tres semanas de realizada una capacitación los participantes responden el Cuestionario de Conocimientos y Análisis de Casos FE, los cuales son distintos para Asesores de Bancos Comunales, Administrativo de Operaciones y Jefes de Oficina. Responsable: Participante
Evaluar Conductas	Posterior a seis semanas de realizado un curso de capacitación, las jefaturas de los participantes del curso responden la Evaluación Conductual de sus colaboradores, según las competencias trabajadas en el curso. Responsable: Jefaturas
Tabular Información	El Encargado de Capacitación tabula las respuestas de la Evaluación de Satisfacción, Cuestionario de Conocimientos, Análisis de Casos FE y Evaluación Conductual. Esto lo debe realizar durante la semana posterior a la recepción de cada una de las pruebas, registrando los resultados en la Matriz de Evaluación de Competencias.

	Responsable: Encargado de Capacitación y Desarrollo Organizacional
Evaluar Resultados	El Encargado de Capacitación revisa los indicadores de impacto de la capacitación, calculando las diferencias generadas posteriores a la capacitación. Responsable: Encargado Capacitación y Desarrollo Organizacional
Comparar Evaluaciones y Resultados	El Encargado de Capacitación compara los resultados de diagnóstico con los resultados del Cuestionario de Conocimientos, Análisis de Casos FE y Evaluación Conductual, con el fin de estudiar los cambios generados posteriores a la capacitación. Para lo anterior calcula los indicadores de la Matriz de Evaluación de Competencias. Responsable: Encargado Capacitación y Desarrollo Organizacional
Informar Resultados Educacionales	El Encargado de Capacitación informa los resultados obtenidos en las distintas evaluaciones a las jefaturas correspondientes, siendo éstas últimas las responsables de transmitir dicha información a los demás colaboradores. Responsable: Encargado Capacitación y Desarrollo Organizacional
Generar Tablero Gestión	El Encargado de Capacitación completa con la información necesaria para el cálculo de los indicadores del Tablero de Gestión. Responsable: Encargado Capacitación y Desarrollo Organizacional
Analizar Capacitación	El Encargado de Capacitación revisa y analiza la información proveniente del Tablero de Gestión, identificando aquellos indicadores bajo lo esperado y posibilitando así la detección de posibles mejoras al proceso. Responsable: Encargado Capacitación y Desarrollo Organizacional

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO I: Evaluación de Competencias

Cuadro 37: Metodologías de Evaluación de Competencias

Método	Elementos de competencia trabajados	Instrumentos de evaluación	Propósito de la evaluación
Expositivo	Conocimientos	Pruebas objetivas	Evaluar los conceptos y habilidades básicas y aplicarlos usando ejemplos prácticos.
	Conocimientos	Examen oral	Contrastar la profundidad de la comprensión de temas complejos y la habilidad para explicarlos en términos simples.
	Conocimientos	Ensayo Examen escrito	Comprobar la calidad y el estándar de escritura, habilidad para desarrollar argumentos coherentes, comprensión y transferencia de conocimientos.
Resolución de ejercicios y problemas	Conocimientos Habilidades Destrezas	Pruebas objetivas	Valorar los conceptos básicos y su aplicación usando ejemplos prácticos.
Análisis del caso	Conocimientos Procedimientos Actitudes Valores	Informe con la resolución de un caso individualmente o en grupo	Comprobar el nivel de conocimiento y evaluar las habilidades para el análisis y la escritura tratando temas de actualidad en un área.
Aprendizaje basado en problemas	Conocimientos Habilidades Actitudes Valores	Informe con la solución de la situación problemática	Indicar el nivel de conocimiento y evaluar habilidades para el análisis y escritura y temas de actualidad en un área.
Aprendizaje orientado a proyectos	Conocimientos Habilidades Destrezas Procedimientos Actitudes Valores	Informe con el proyecto de manera escrita o verbal.	Añadir fluidez al conocimiento y a las habilidades, para completar aprendizajes o para ampliar el aprendizaje previo.
Aprendizaje colaborativo	Conocimientos Actitudes Valores	Entregables o informes realizados. Hoja de observación y cuestionarios.	Comprobar el nivel de aprendizaje adquirido en conocimientos, habilidades y comportamientos tras la interacción e intercambio. Puede hacerse seguimiento del desarrollo de la competencia de trabajo en equipo, implicando a los integrantes del equipo en la evaluación.
Portafolio	Conocimientos Habilidades Destrezas	Organización y desarrollo del portafolio	Validar el aprendizaje de los postulados proveyendo una colección de materiales que reflejan el aprendizaje anterior y los

	Actitudes Valores		logros.
Learning by doing (by working)	Conocimientos Habilidades Actitudes Valores	Protocolo de observación	Chequear la calidad del trabajo, la relevancia para la acreditación buscada y la autenticidad de la producción en el lugar de trabajo.
Mapa conceptual	Conocimientos Habilidades Procedimientos Técnicas	Gráfico complejo	Comprobar la contextualización de lo aprendido, su lógica interna y profundidad.
Entrevista	Conocimientos Habilidades Destrezas Actitudes Valores	Ficha de entrevista y registro de respuestas	Revisar el alcance y profundidad del aprendizaje y aclarar temas o dudas planteadas en la evidencia documental presentada.
Simulaciones	Conocimientos Habilidades Actitudes Valores	Hoja de observación	Evaluar las aplicaciones de la teoría en un contexto estructurado de manera correcta y segura (en un medio simulado).

Fuente: Elaboración a partir de [33]

ANEXO J: Métodos de Diagnóstico Escuela CRECE FE

Cuadro 38: Asignación Métodos de Diagnóstico Cursos Escuela Técnica

Curso	Tipo A	Tipo B	Tipo C
Autocuidado y manejo del estrés		*	*
Comunicación y retroalimentación	*	*	*
Estrategias de Comunicación	*	*	*
Comunicación y Técnicas de Redacción	*	*	
Liderazgo Efectivo	*	*	*
Manejo de Grupos	*	*	*
Manejo y Resolución de Conflictos	*	*	*
Planificación y Gestión del Tiempo	*	*	*
Servicio y Atención a Clientes	*	*	*
Trabajo en Equipo	*	*	*
Conceptos Generales de Riesgo	*	*	
Estrategias y Técnicas de Promoción	*	*	
Impacto Social y Sistema de Desempeño Social	*		
Gestión Preventiva de Cartera	*	*	
Reportes de Riesgo			
Bancos con Mora Avanzada	*	*	
Herramientas de Apoyo a la Gestión de Riesgo	*	*	
Administración y Finanzas	*	*	
Legislación Laboral y Administración RRHH	*	*	
Sistema de Desempeño Social	*	*	
Gestión de Colocaciones	*	*	
Gestión de Promoción y Nuevos Mercados	*	*	
FIS	*	*	
Calidad del Servicio	*	*	
Modelo de Gestión Operativa Oficina FE	*	*	*
Prevención de Riesgos	*	*	*
Outlook		*	
Excel Intermedio		*	
Registro Educativo		*	
Términos de Informática I			
Arquitectura y Funcionalidad MI FE			
Términos de Informática II			
Soporte FE			
Ciclo del Servicio	*	*	
Introducción a Educación de Adultos	*		
Escuela Emprendimiento FE	*		
Redes y Comunidad	*		
Fundamento Metodología BC	*		
Fundamentos Metodología CD	*		
Ciclo de Vida	*	*	

Plan de Crédito BC	*	*	
Escuela de Negocios I	*	*	
Escuela de Negocios II	*	*	
Escuela de Negocios III	*	*	
Comité de Crédito	*	*	
Gestión de Redes	*		

Tipo A: Cuestionario de Conocimientos, Tipo B: Análisis de Casos FE, Tipo C: Evaluación Conductual

Fuente: Elaboración Propia junto a Encargada de Capacitación y Desarrollo Organizacional

ANEXO K: Formulario Solicitud de Capacitación

Solicitud de Capacitación

Estimado/a

Para solicitar un curso de formación debe seleccionar el módulo en el cual se necesitan capacitar sus colaboradores, la prioridad de la capacitación e indicar la necesidad detectada.

Tipo de Capacitación	
Competencias Blandas	☐
Gestión	☐
Servicio Integral	☐
Herramientas Tecnológicas	☐
Identidad FE	☐
Estrategia FE	☐
Valores, Principios y Competencias FE	☐
Liderazgo FE	☐
Otra:_____	☐

Necesidad de Capacitación:

Justificación de la Capacitación:

Prioridad:	**Alta** ☐	**Media** ☐	**Baja** ☐

Nombre Participantes	**Oficina**

ANEXO L: Matriz Evaluación de Competencias

Cuadro 39: Matriz Evaluación de Competencias

	Cuestionario Conocimientos			Análisis de Casos FE			Evaluación Conductual			Percepción de Necesidad		
	DIAG	CAPAC	DIF	DIAG	CAPAC	DIF	DIAG	CAPAC	DIF	DIAG	CAPAC	DIF
Nombre Trabajador												
Nombre Trabajador												
Nombre Trabajador												
Nombre Trabajador												
Nombre Trabajador												
Nombre Trabajador												
Nombre Trabajador												
Nombre Trabajador												
Nombre Trabajador												
Nombre Trabajador												
Nombre Trabajador												
Nombre Trabajador												
Nombre Trabajador												
Nombre Trabajador												
Nombre Trabajador												
Nombre Trabajador												
Nombre Trabajador												
Nombre Trabajador												
Nombre Trabajador												

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO M: Formulario Evaluación de Satisfacción Capacitación

Nombre del Curso:	
Fecha:	

Evaluación Satisfacción de la Capacitación

Estimado/a Participante

La pauta de evaluación que se presenta a continuación pretende conocer tu opinión y retroalimentación sobre el programa de capacitación en el que participaste.

La pauta consta de 3 ítems. Cada uno tiene una modalidad de respuesta que consiste en colocar una nota de 1 a 7. Donde la **nota 1 significa "deficiente**" y **la nota 7 significa "excelente".** Puedes escoger la nota que más se acomode a tu opinión.

Se agradece que contestes la pauta completa y realices comentarios cuando sea necesario.

1. LOGÍSTICA	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***
El espacio físico para realizar el curso fue el adecuado							
Conté con los materiales necesarios para participar en el curso							
El coffee break fue oportuno							
La organización del curso facilitó mi participación en éste.							

2. RELATOR	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***
El Relator logró explicar de manera clara los contenidos del curso.							
El Relator fomentó la participación de los asistentes.							
El Relator contestó de forma pertinente las dudas de los participantes.							
El Relator mostró un buen dominio del tema.							

3. CONTENIDO	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***
El contenido me parece relevante para mi desempeño en FE.							

El contenido del curso fue novedoso para mí.							
Considero que los contenidos del curso se ajustan a mi puesto de trabajo.							
El contenido del curso respondió a mis expectativas.							

4. MATERIAL	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***
¿Qué métodos de enseñanza fueron utilizados? Marque con una X. Material audiovisual Pizarra Simulaciones Estudios de Caso Otros:_____							
El método de enseñanza utilizado fue el adecuado.							
Cómo califica el material del curso entregado.							

5. GENERAL	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***
La información que me fue entregada antes de asistir al curso fue la adecuada.							
Ha sido interesante para mí participar en este curso.							
Recomienda el curso a otras personas.							
La organización del curso facilitó mi participación en éste.							
Se encuentra satisfecho con la realización de este curso.							
En resumen, ¿qué nota le pondría al curso?							

Sugerencias

En este apartado, puedes agregar sugerencias y comentarios.

_____
_____
_____
_____
_____
_____

¡MUCHAS GRACIAS POR COMPARTIR TU OPINIÓN!
Capacitación y Desarrollo Organizacional
Gerencia de Personas

ANEXO N: Checklist Estándar CRECE FE

Cuadro 40: Checklist Estándar

Ítem	Responsable	Estado
Trabajadores responden Cuestionario de Conocimientos	Participante	
Trabajadores responden Análisis de Casos FE	Participante	
Jefaturas responden Evaluación Conductual	Jefatura	
Completar Matriz de Evaluación de Competencias	Encargado Capacitación	
Elaborar Calendario de Capacitación	Encargado Capacitación	
Validar Calendario de Capacitación	Subgerente Zonal y GNO	
Elaborar Registro de Participantes	Encargado Capacitación	
Elaborar Diseño Instruccional	Encargado Capacitación y Relator	
Confeccionar cuadernillo	Encargado Capacitación	
Definir fecha	Encargado Capacitación	
Cotizar lugar de capacitación	Encargado Capacitación	
Cotizar coffee y/o almuerzo	Encargado Capacitación	
Cotizar hotel	Encargado Capacitación	
Cotizar pasajes	Encargado Capacitación	
Confirmar asistentes	Jefatura	
Reservar lugar de capacitación	Encargado Capacitación	
Reservar coffee y/o almuerzo	Encargado Capacitación	
Reservar hotel	Encargado Capacitación	
Comprar Pasajes	Encargado Capacitación	
Confeccionar instructivo de pasajes	Encargado Capacitación	
Elaborar Invitaciones	Diseñador	
Enviar Invitaciones e instructivo de pasajes	Encargado Capacitación	
Elaborar material del curso	Relator	
Solicitar material del curso	Encargado Capacitación	
Imprimir material del curso	Encargado Capacitación	
Preparar cápsula de capacitación	Encargado Capacitación	
Elaborar credenciales	Encargado Capacitación y Diseñador	
Elaborar archivadores/cuadernos	Encargado Capacitación	
Instalar Pendón	Anfitrión	
Entregar credenciales	Anfitrión	
Entregar archivadores/cuadernos	Anfitrión	
Entregar Cuadernillos	Anfitrión	
Entregar material del curso	Anfitrión	
Mostrar Cápsula de capacitación	Relator	
Realizar protocolo de inicio	Relator	
Completar Registro de Participantes	Participante	

Tomar fotografías y/o grabar testimonios	Anfitrión	
Participantes responden Evaluación de Satisfacción	Participante	
Tabular resultados Evaluación de Satisfacción	Encargado Capacitación	
Completar Informe de Gestión	Encargado Capacitación	
Registrar inversión de capacitación	Encargado Capacitación	
Entregar métodos de reforzamiento	Encargado Capacitación	
Realizar reforzamiento	Participante	
Participantes responden Cuestionario de Conocimientos	Participante	
Participantes responden Análisis de Casos FE	Participante	
Tabular resultados Cuestionario de Conocimientos	Encargado Capacitación	
Tabular resultados Análisis de Casos FE	Encargado Capacitación	
Jefaturas responden Evaluación Conductual	Jefatura	
Tabular resultados Evaluación Conductual	Encargado Capacitación	
Revisar resultados organizacionales	Encargado Capacitación	
Revisar Matriz de Evaluación de Competencias	Encargado Capacitación	
Completar Tablero de Gestión	Encargado Capacitación	
Elaborar lista de trabajadores a certificar	Encargado Capacitación	
Elaborar diplomas	Encargado Capacitación y Diseñador	
Certificar a trabajadores	Encargado Capacitación	

Fuente: Elaboración Propia