



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

**VALOR COMPARTIDO, UNA MIRADA PÚBLICO-PRIVADA DE LA POLÍTICA DE
EMPLEABILIDAD: CASO MINERA LOS PELAMBRES**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

CARLOS ALEXIS MONARDES VALDENEGRO

PROFESOR GUÍA

LORETO MARTINEZ OYARCE

MIEMBROS DE LA COMISIÓN

MARCELA GUAJARDO OLEA
MARÍA PÍA MARTIN MUNCHMEYER

SANTIAGO DE CHILE
2016



RESUMEN DE TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS
POR: **CARLOS ALEXIS MONARDES VALDENEGRO**
FECHA DE EXAMEN: **25/05/2016**
PROFESOR GUÍA: **LORETO MARTINEZ OYARCE**

VALOR COMPARTIDO, UNA MIRADA PÚBLICO-PRIVADA DE LA POLÍTICA DE EMPLEABILIDAD: EL CASO DE LA MINERA LOS PELAMBRES

En los últimos años, el país ha avanzado en temas de políticas laborales, empleo y productividad. Sin embargo, el Estado de Chile aún enfrenta un gran desafío social, por un lado, facilitar la incorporación al mercado laboral de una proporción importante de personas que permanecen fuera de él, a causa de falta de competencias técnicas y, por otro, facilitar la transición de aquellos ya insertados, hacia empleos de mayor calidad. Desde este punto nace la política gubernamental de empleabilidad, diseñada por SENCE y materializada en un Programa de Certificación de Competencias Laborales ejecutado por ChileValora. Por otro lado, Minera Los Pelambres (MLP) considerada como la principal empresa de la región de Coquimbo, en términos del aporte al PIB regional y nacional, y una de las más relevantes en la generación de empleo y actividad económica en la zona. Durante el año 2015 y en base a un levantamiento de demandas vinculadas a la comunidad, como la escasez hídrica de la zona, emisión polvo contaminante por parte de la compañía y el desempleo a nivel local; estableció un modelo de negocio enfocado en la generación de una Política de Empleabilidad, la cual presentó como línea de trabajo la Certificación de Competencias Laborales. Es así como, tanto la política gubernamental como la política corporativa tienen en común el mismo objetivo: aumentar las condiciones de empleabilidad de la población.

En este contexto nace la necesidad de describir y comprender la relación existente entre el diseño de política gubernamental de Empleabilidad del SENCE-ChileValora y la política corporativa de Responsabilidad Social Empresarial, definida por la Gerencia de Sustentabilidad de Minera Los Pelambres (MLP), a fin de identificar las condiciones necesarias generadas tanto por el SENCE como ChileValora y que contribuyan a facilitar la ejecución de la política de empleabilidad implementada por Minera Los Pelambres (MLP), con el objetivo de aumentar la creación de *valor compartido* en el ámbito de la empleabilidad.

Del análisis realizado, a través de la aplicación de entrevistas semi-estructuradas y análisis documental, se obtuvo como principal resultado y conclusión general la existencia de elementos que facilitan las condiciones necesarias para el correcto diseño de la política de negocio relacionada con el *valor compartido*, en torno a la certificación de competencias laborales. Esto en términos de: 1) Institucionalidad adecuada, 2) Participación de actores claves, 3) Generación de socios operativos, y 4) Financiamiento compartido. Elementos definidos por los autores respecto del concepto *valor compartido*. Por otro lado, en torno a los resultados y conclusiones específicas en la ejecución de la política, se obtuvieron resultados sobre condiciones que no facilitan el trabajo colaborativo de Minera Los Pelambres (MLP), ya que se observó, de manera específica: 1) Burocratización de procesos, 2) Conocimientos normativos específicos (franquicia tributaria de capacitación), 3) Proceso de certificación de competencias laborales paralelo al de ChileValora, y 4) Demanda: volumen bajo (MLP) v/s demanda volumen alto (nivel nacional). En síntesis, el estudio arrojó que si bien existen las **condiciones generales** necesarias para facilitar el diseño de la política de empleabilidad implementada por Minera Los Pelambres (MLP), aún existen **potenciales áreas específicas** donde mejorar las condiciones de colaboración (Burocratización, conocimientos normativos y procedimentales, etc.), y de esa manera contribuir para generar mayor *valor compartido* en la ejecución óptima del programa de certificación de competencias laborales y así, abordar la problemática social de manera más eficiente y eficaz.



TABLA DE CONTENIDOS

| | | |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| I. | INTRODUCCIÓN | 5 |
| II. | METODOLOGÍA DEL ESTUDIO | 7 |
| 2.1 | Pregunta de investigación. | 7 |
| 2.2 | Objetivo general. | 7 |
| 2.3 | Objetivos específicos. | 7 |
| 2.4 | Alcance del estudio. | 8 |
| 2.5 | Descripción metodológica del estudio. | 8 |
| III. | MARCO CONCEPTUAL | 10 |
| 3.1 | Contexto: Aproximación al concepto de empleo. | 10 |
| 3.2 | Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Ética de los Negocios. | 11 |
| 3.3 | Responsabilidad Social Empresarial, Estado y Políticas Públicas | 20 |
| 3.4 | Una aproximación al concepto de Valor Compartido. | 22 |
| 3.5 | Empleabilidad como estrategia de creación de Valor Compartido. | 24 |
| 3.6 | Empleabilidad y Valor Compartido, una mirada desde lo privado a lo gubernamental. | 26 |
| IV. | ESTUDIO DE CASO: POLÍTICA DE EMPLEABILIDAD | 30 |
| 4.1 | Política Corporativa: Estrategia de Empleabilidad Minera Los Pelambres (MLP). | 30 |
| 4.2 | Política Pública: Fomento y Apoyo a la Empleabilidad (SENCE). | 41 |
| 4.3 | Evaluación de Certificación de Competencias Laborales: ChileValora. | 47 |
| 4.4 | Política gubernamental y política corporativa. | 52 |
| V. | RESULTADOS OBTENIDOS | 60 |
| 5.1 | Resultados Generales. | 60 |
| 5.2 | Oportunidades de Colaboración: Valor Compartido desde el sector privado. | 65 |
| 5.3 | Condiciones Favorables: Visión del Valor Compartido desde lo público. | 67 |
| VI. | CONCLUSIONES | 69 |
| VII. | GLOSARIO | 74 |
| VIII. | BIBLIOGRAFIA | 75 |
| IX. | ANEXOS | 78 |



INDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ILUSTRACIÓN 1 ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS ESTUDIO DE CASO | 9 |
| ILUSTRACIÓN 2 LA ESTRUCTURA MORAL DE LA EMPRESA. | 16 |
| ILUSTRACIÓN 3 DIMENSIONES DE EMPLEABILIDAD | 26 |
| ILUSTRACIÓN 4 OPORTUNIDADES DEL VALOR COMPARTIDO | 28 |
| ILUSTRACIÓN 5 CAMBIO DE PARADIGMA DE LAS EMPRESAS | 29 |
| ILUSTRACIÓN 6 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MINERA LOS PELAMBRES | 32 |
| ILUSTRACIÓN 7 MAPA DE STAKEHOLDERS: ESTRATEGIA DE EMPLEABILIDAD MLP | 35 |
| ILUSTRACIÓN 8 ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE EMPLEABILIDAD DE MLP | 35 |
| ILUSTRACIÓN 9 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE FORMACIÓN PARA LA EMPLEABILIDAD | 38 |
| ILUSTRACIÓN 10 RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE EMPLEABILIDAD DE MLP | 39 |
| ILUSTRACIÓN 11 RESULTADOS DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES DE MLP | 40 |
| ILUSTRACIÓN 12 PROGRAMAS ESPECIALES DE APOYO | 43 |
| ILUSTRACIÓN 13 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN | 45 |
| ILUSTRACIÓN 15 DISTRIBUCIÓN DE LAS CERTIFICACIONES POR SECTOR | 54 |
| ILUSTRACIÓN 16 POLÍTICA GUBERNAMENTAL Y POLÍTICA CORPORATIVA | 57 |
| ILUSTRACIÓN 17 CONDICIONES NECESARIAS - OPORTUNIDADES DE COLABORACIÓN | 64 |
| ILUSTRACIÓN 18 CONDICIONES NECESARIAS PARA MEJORAR OPORTUNIDADES DE COLABORACIÓN. | 73 |



I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el país ha avanzado en temas de políticas laborales, empleo y productividad. Sin embargo, el Estado de Chile aún enfrenta un gran desafío social, por un lado, facilitar la incorporación al mercado laboral de una proporción importante de personas que permanecen fuera de él por restricciones de habilidades y, por otro, facilitar la transición de aquellos ya insertados hacia empleos de mayor calidad. Desde este punto nace la política gubernamental de Empleabilidad del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) y la política corporativa de Empleabilidad de Minera Los Pelambres (MLP), ambas materializadas en la definición de programas tendientes a contribuir al mejoramiento de las condiciones de empleabilidad de los trabajadores que estén económicamente inactivos, a través de un sistema de formación denominado certificación de competencias laborales.

Según lo anterior, y en relación al presente estudio, existen varios actores que de alguna u otra forma interactúan en la ejecución de dicha política gubernamental, y entre ellos se encuentra el sector empresarial, quienes se han visto involucrados en temáticas de empleo sectorial y cuestionados respecto a las externalidades negativas sociales y medioambientales que generan a localidades específicas. Por esta razón, el sector empresarial se ha visto en la necesidad de generar políticas corporativas y estrategias de gestión relacionadas con la empleabilidad que implican diversas actividades en beneficio de la sociedad. Sin embargo, estas acciones de manera aislada podrían generar un impacto menor que al realizarlas de manera conjunta con el sector público, es de esta forma que el presente estudio se enmarca en el concepto denominado *valor compartido*, el cual implica la generación de políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa en forma simultánea con el avance en las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las cuales opera.

En este contexto nace la necesidad de describir y comprender la relación existente entre el diseño de política gubernamental de Empleabilidad del SENCE, en específico la relacionada con el desarrollo de competencias laborales ejecutada por ChileValora y la política corporativa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), definida por la Gerencia de Sustentabilidad de la Compañía Minera Los Pelambres, relativa a la certificación de competencias laborales. Y de esa manera, mejorar las oportunidades de colaboración que permitirían facilitar las condiciones necesarias para la ejecución del programa certificación de competencias laborales y contribuir en la relación público-privado en torno a esta temática.

Este estudio comienza presentando el marco conceptual que va desde lo general a lo particular, conceptualizando información desde los orígenes del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), hacia la identificación de autores que la definen y la aproximan a la actualidad. Identificando además la llegada en los años ochenta del concepto de *valor compartido*. Por otro lado, se da revisión al rol del Estado chileno dentro de los conceptos anteriormente señalados y una



aproximación de conceptos relevantes del presente estudio, como lo son el empleo y la empleabilidad y su relación con las políticas públicas.

Luego, en los siguientes capítulos del estudio se realiza una descripción de la política gubernamental de empleabilidad, así como además la revisión de la política de empleabilidad definida por la Compañía Minera Los Pelambres, a fin de comprender la ejecución del proceso implementado por cada una de ellas, la identificación de actores relevantes que interactúan (internos y externos); selección de participantes y público objetivo; financiamiento y costos asociados a cada etapa de ejecución; estrategias de intervención; etc.

Como tercera parte del estudio, se realiza un análisis comparativo de ambas políticas de empleabilidad, a fin de establecer puntos conexos que pudiesen identificarse como potenciales áreas de trabajo conjunto, o bien identificarlas como oportunidades de colaboración que implique mejorar o facilitar la relación público-privada, en lo referente a la ejecución de ambos programas, y se obtenga de esta forma, un valor potencial mayor que beneficie a las personas.

En el último capítulo, se identificarán los factores y sub factores que puedan contribuir tanto a la articulación de ambos sectores en la temática específica abordada, como además mostrar las herramientas de gestión propuestas por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), a fin de que la compañía pueda adquirirlas como actividades que contribuyan su gestión para beneficio de la población objetivo.



II. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

A continuación se exponen las principales definiciones metodológicas realizadas en esta investigación, destacándose los objetivos y pregunta de investigación, la descripción de las técnicas de investigación, alcance y metodología del estudio.

2.1 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las condiciones necesarias generadas por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) y Chilevalora que permitirían contribuir a facilitar la ejecución de la política de empleabilidad implementada por Minera Los Pelambres (MLP), a fin de aumentar la creación de *valor compartido* en el ámbito de la empleabilidad?

2.2 Objetivo general

Describir y comprender las políticas de empleabilidad definidas por SENCE, Chilevalora y Minera Los Pelambres, a fin de mejorar la oportunidad de colaboración que permitiría facilitar las condiciones necesarias para la ejecución del programa certificación de competencias laborales, y de esa forma contribuir en la relación público-privado en torno a esta temática.

2.3 Objetivos específicos

- Describir y caracterizar la política gubernamental de empleabilidad propuesta por el SENCE-Chilevalora y su posible relación entre la ejecución de la Estrategia de Empleabilidad implementada por Minera Los Pelambres (MLP).
- Desarrollar una descripción y caracterización del diseño e implementación de la Estrategia de Empleabilidad de Minera Los Pelambres (MLP) en torno a la política de responsabilidad social empresarial de la Compañía.
- Desarrollar recomendaciones que contribuyan al desarrollo, fortalecimiento y/o consolidación del vínculo entre la política gubernamental de empleabilidad definida por SENCE-Chilevalora y la política corporativa de Minera los Pelambres (MLP).



2.4 Alcance del estudio

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), en el marco del diseño de la política de empleabilidad ha elaborado un plan especial de apoyo que contribuye al mejoramiento de las condiciones de empleabilidad de los trabajadores, dicho programa se encuentra dividido en 4 ejes: 1) Capacitación, 2) Empleo, 3) Subsidios y 4) Apoyo al Emprendimiento; los cuales a su vez, se dividen en planes o programas tendientes a potenciar en cada una de estos ejes, desarrollando y potenciando competencias, con el fin de aumentar su empleabilidad en el sector.

Por otro lado, en base a la planificación estratégica diseñada por Minera Los Pelambres (MLP), se definen 3 ejes o líneas de trabajo: 1) Oportunidades laborales (empleo), 2) Emprendimiento y 3) Formación para la Empleabilidad, todo en el marco de generar acciones que permitan potenciar el empleo a locatarios de la zona.

Según lo anterior, el presente estudio de caso plantea un análisis del programa certificación de competencias laborales, diseñado por SENCE y ejecutado por ChileValora, en contraste con el eje: Formación para la Empleabilidad de Minera Los Pelambres (MLP), en la población desocupada de la provincia del Choapa, a fin de verificar su potencial relación y contribución, así como además obtener elementos claves que permitan mejorar la oportunidad de colaboración que faciliten el trabajo en conjunto entre ambos sectores, en lo que respecta a la certificación de competencias laborales en el ámbito minero.

2.5 Descripción metodológica del estudio

El presente estudio de caso se realizó desde un enfoque cualitativo, en base a una aproximación del fenómeno de estudio a partir de la significación y reflexiones que otorgan los distintos actores participantes en el diseño e implementación de las estrategias de empleabilidad, tanto del ámbito gubernamental pertenecientes al Servicio de Capacitación y Empleo (SENCE) y de ChileValora, como también del ámbito privado, específicamente de la compañía Minera Los Pelambres (MLP).

La técnica de investigación utilizada para recopilar información de los actores relevantes correspondió a **entrevistas semi-estructuradas**, lo cual permitió recoger la perspectiva y reflexiones que los entrevistados presentaban sobre una serie de hechos comunes. Así como también se profundizó en aspectos particulares relevantes para cada uno de ellos, dado el rol específico que han tenido cada uno, tanto en el diseño como en la implementación de las políticas.

De manera adicional se realizó un análisis documental de informes sobre estudios realizados en instituciones públicas, a fin de recabar mayores antecedentes respecto a la ejecución de programas relativos al presente estudio.



Caracterización de los principales actores:

- **Actores de diseño:** Corresponde a aquellas personas responsables del diseño, orientaciones y/o definición de herramientas de gestión que se han considerado como ejes en la definición de la política gubernamental y corporativa de empleabilidad. Es importante señalar, que a este tipo de actores también se les consultó respecto a la supervisión que realizan en la implementación de dichas políticas. En este contexto, se indagó en temáticas referidos a: origen de la iniciativa, roles definidos, alianzas estratégicas, actores involucrados, financiamiento, objetivos, planificación, diseño y ejecución, etc. Entre los entrevistados se encuentran: Jefe de Unidad de Competencias Laborales (SENCE), funcionarios de ChileValora y la Coordinador de la Estrategia de Empleabilidad (Minera Los Pelambres).
- **Actores de implementación:** Refiere a actores relevantes y activos en el proceso de ejecución-implementación, quienes a su vez trabajan en base al diseño de la política previamente definido. Se les consultó referente a mecanismos de financiamiento, desvíos en la ejecución, dificultades en la ejecución del programa, áreas potenciales de colaboración estratégica, necesidades o limitantes en la coordinación, principales criterios que han guiado su implementación, reflexiones con perspectiva estratégica y todas aquellas consultas específicas referidas a la ejecución del programa de certificación de competencias laborales. Entre los entrevistados se encuentran: Profesional-analista SENCE Región de Coquimbo, funcionarios de ChileValora, Encargado de la ejecución de la Estrategia de Empleabilidad (Minera Los Pelambres), Encargada de Bolsa de Empleo (Minera Los Pelambres) y Encargados(as) OMIL.

Detalle de las entrevistas realizadas:

| Tipo de entrevistados/Institución | Servicio Capacitación y Empleo (SENCE) | Minera Los Pelambres (MLP) | ChileValora | Otros (externos) | Total |
|-----------------------------------|----------------------------------------|----------------------------|-------------|------------------|-------|
| Actores de Diseño | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 |
| Actores de Implementación | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 |
| Total de entrevistados | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 |

Ilustración 1 Entrevistas semi-estructuradas Estudio de Caso

Fuente: Elaboración propia.



III. MARCO CONCEPTUAL

3.1 Contexto: Aproximación al concepto de empleo.

Hoy en día el mundo se encuentra inserto en un contexto dinámico en donde definiciones tradicionales respecto al empleo han ido evolucionando en tiempo o destiempo con la vida política y social. En este contexto, Chile se encuentra en un proceso permanente de diseño y rediseño de políticas públicas, estas materializadas en planes o programas gubernamentales tendientes a fortalecer las condiciones de empleo de las personas, los cuales de alguna u otra forma se encuentran en vinculación con diversos actores del ámbito público-privado.

Por tal motivo, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), dentro de la definición de su estrategia y su política de empleo, ha generado programas y planes tendientes a potenciar las condiciones de las personas en torno a la capacitación y al empleo, con la finalidad de “Contribuir al mejoramiento de las condiciones de empleabilidad de los trabajadores que se encuentran ocupados, de las personas desocupadas y de aquellas que estén económicamente inactivas, a través de un sistema de formación con pertinencia y calidad, de mecanismos de intermediación laboral y de la regulación del Sistema Nacional de Capacitación e Intermediación Laboral” (SENCE, 2016). Además, de la creación de ChileValora, que tiene como misión institucional “aumentar las competencias laborales de las personas, a través de procesos de evaluación y certificación alineados con las demandas del mercado del trabajo y propiciando su articulación con una oferta de capacitación laboral basada en competencias” (Chilevalora, 2016)

Por otra parte, la compañía Minera Los Pelambres (MLP) ha generado una Estrategia de Empleabilidad que permite acercar a los trabajadores locales a las oportunidades de trabajo de la provincia del Choapa e impulsar el dinamismo económico general de la provincia. Específicamente esta estrategia plantea la necesidad de realizar cursos de formación que desarrollen, perfeccionen o fortalezcan las competencias laborales (habilidades), a fin de aumentar su capacidad de empleo en el sector. Y así de esa forma, consolidar y dar un reconocimiento formal a través de evaluaciones y certificaciones de competencias laborales, a fin de potenciar su empleabilidad de la población local. De esta manera, el foco de Minera Los Pelambres (MLP) se ha ido ampliando desde lo relacionado a la producción de cobre fino hacia una gestión sustentable de cada uno de los procesos y la evaluación de las prácticas con los grupos de interés, tanto internos como externos, poniendo énfasis en la articulación del trabajo territorial que involucre al Estado y otros actores privados. Esta gestión tiene por finalidad desarrollar una minería sustentable en base a la necesidad de las comunidades, a fin de generar más empleo a nivel local en lugar de trasladar mano de obra desde otras regiones.

En este contexto y en torno a la necesidad de gestión que presentan las organizaciones empresariales, emana el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE), entendida como la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y de rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad (ISO



26000:2010). Esto, por cuanto las empresas en su afán de apalancar sus externalidades negativas generan políticas corporativas y estrategias de gestión que implican acciones que impactan a la sociedad. Además, los altos niveles de desconfianza respecto al rol de las empresas en la sociedad reflejan la creencia generalizada de que las actividades lucrativas no son más que una demostración de la codicia corporativa. Es frecuente que el sector privado chileno mantenga una relación antagónica con el gobierno y la sociedad civil; situación que probablemente empeore a menos que las empresas encuentren formas auténticas de vincular sus negocios con los esfuerzos por resolver los problemas sociales de Chile. Esto no sólo en términos de la gestión unilateral que realiza la empresa privada, sino más bien en posibles vínculos que podría generar y/o potenciar el Estado, a fin de establecer un mayor valor público, esto entendido en la actualidad como *valor compartido*. La situación anteriormente planteada, Michael Porter and Mark Kramer (2006) la expresan como... es suficiente la responsabilidad clásica de los empresarios ni la filantropía para responder con efectividad a las necesidades sociales. Se debe redefinir el propósito de las empresas porque de eso depende su progreso y existencia. Por cuanto generar *valor compartido*, también es encontrar oportunidades de negocio entre las necesidades de las comunidades y que el empresariado no de visualiza claramente.

Minera Los Pelambres (MLP), es considerada como la principal empresa de la región de Coquimbo, en términos del aporte al Producto Interno Bruto regional y nacional, y una de las más relevantes en la generación de empleo y actividad económica en la zona. Es por ello que ha declarado el desafío y responsabilidad por el desarrollo de la región y especialmente de la Provincia del Choapa, buscando generar una conversación participativa con sus habitantes que permita encontrar una visión de futuro donde pueda convivir la empresa, los ciudadanos, el Estado y todas las instituciones y empresas que deseen sumarse a estas iniciativas. Sin embargo, y alejándonos de los conceptos de responsabilidad social empresarial y sustentabilidad, conceptos altamente utilizados por las grandes compañías, aún existe la inquietud respecto a visualizar el rol que presenta el Estado en torno al concepto de *valor compartido*, situación que el presente estudio abordará aplicado a la Política de Empleabilidad diseñada por SENCE y ejecutada por ChileValora y la Estrategia de Empleabilidad de Minera Los Pelambres (MLP), en lo que respecta a los procesos formativos de certificación de competencias laborales. (Minera Los Pelambres, 2016)

3.2 Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Ética de los Negocios.

El paso del SXX al SXXI marca el inicio de una etapa en que las ideas de responsabilidad social corporativa o empresarial alcanzan un protagonismo inusitado. Cortina y Conill (2004) asocian esta situación con dos acontecimientos que le darían al tema una relevancia inesperada. El primero es el hecho de que Kofi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas, propusiera a las empresas, a las organizaciones cívicas y a las laborales un Pacto Mundial en 1999, ante el Foro Económico de Davos, con el propósito de extender los beneficios de la globalización a todos los seres humanos. El segundo acontecimiento decisivo para estos autores ocurriría en 2001 cuando la Comisión de la Unión Europea propuso el célebre *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, llevando a cabo un triple balance económico, social y medioambiental, que



permitiera el avance en paralelo del crecimiento económico, la cohesión social y la protección del medio ambiente.

Más allá de estos dos acontecimientos puntuales, varios autores identifican el desarrollo de la idea de responsabilidad empresarial con las transformaciones que sufre el mundo de los negocios en el marco de la globalización, en particular aquellas transformaciones vinculadas al aumento de escala en la acción de estas organizaciones. Como sostiene Domingo García-Marzá “El proceso de globalización ha transformado el papel social de las empresas, aumentando su poder y, por tanto, su responsabilidad [...] La empresa está aumentando su capacidad de acción y junto a ella su responsabilidad social, entendida como la necesidad de responder de sus acciones ante la sociedad” (2007, pág. 185) En la misma línea Juan José Gilli establece el vínculo entre globalización y RSE, señalando que si a causa de ésta muchas empresas han puesto su poder por sobre el de las naciones, entonces parecería lógico que éstas asuman mayores responsabilidades. “Las empresas siguen creciendo y devorándose unas a otras y las leyes que sirvieron en otra escala no son útiles para regir el juego de los gigantes” (Gilli, 2011, pág. 73)

Otro de los fenómenos que aparecen directamente vinculados con el momento de especial popularidad que vive la responsabilidad empresarial es una suerte de percepción pública de actuación ilegítima que ha tendido a afectar a las empresas en las últimas décadas. Así lo explica Horacio Martínez al señalar que “el origen de la preocupación por la ética empresarial radica en la demanda social ante las actuaciones de las empresas que se consideran inmorales” (Martínez, 2015).

Lo anterior estaría vinculado, por una parte, con la explosión de escándalos empresariales por fraudes o delitos financieros (Cortina, 2004) (Gilli, 2011), pero también con las actuales condiciones sociales de profundo deterioro de los aspectos relacionales y humanos derivados, entre otras cosas, del cuestionamiento del sistema financiero y el deseo de monopolio que genera pobreza y frustra las posibilidades de desarrollo integral de las personas. Se plantea así la necesidad imperante de un discurso y actitud ética en el mundo de las organizaciones socio-productivas, que reivindique el sentido social de toda acción productiva humana (Castrillón & Alzate, 2012, pág. 173). Esto nos introduce inmediatamente en la temática que se busca plantear en este capítulo, que es el sostener que la idea de responsabilidad y por tanto el concepto de responsabilidad social empresarial o corporativa, más que un tema empresarial, es en primera instancia un asunto esencialmente ético (Guerra, 2007) lo que nos lleva a tratar la importancia del desarrollo académico de la ética empresarial o ética de los negocios para la materia que se tratará en este estudio.

Es importante recordar en este punto que la ética es un tipo de saber que pretende orientar la acción humana en un sentido racional, no es contemplativa o teórica sino que busca generar un saber para actuar de modo racional (Cortina, 2004, pág. 18). La ética empresarial o *Business Ethics*, como es mayormente reconocida, es la disciplina que organiza y sistematiza las ideas en torno a una nueva visión de las empresas como organizaciones morales. Como tal es más que la responsabilidad social corporativa y desde luego no es sólo un aspecto de esta última como muchas veces parece sostenerse y “en este sentido, la ética empresarial no es una parte de la responsabilidad de la empresa, como se



malentendiendo pensando sólo en la conducta profesional de los directivos, sino viceversa: la responsabilidad es una parte de la ética empresarial ocupada de las condiciones que subyacen a la confianza depositada en la empresa” (García-Marzá, 2007, pág. 186). Como bien aclara Adela Cortina, catedrática de Ética y Filosofía y máxima representante y promotora de la ética empresarial en el mundo de habla hispana, junto a Jesús Conill, también catedrático de Ética y Filosofía: “La ética empresarial no es una parte de la responsabilidad social, sino justo al revés: la responsabilidad social es una dimensión de la ética empresarial. Y si la responsabilidad social no quiere quedar reducida a cosmética, a burocracia, o a ambas cosas, tiene que hundir sus raíces en una sólida ética empresarial” (Cortina & Conill, 2004, pág. 26)

Este riesgo de insubstancialidad que afectaría a la responsabilidad social empresarial si es que no se apoya en el desarrollo disciplinario de una ética de los negocios es compartido por diversos autores. Para Patrus (2007), por ejemplo, la RSE se transformaría en el truco de los espejos para los ascensores o en un mero maquillaje de las formas tradicionales de gestionar una empresa si es que no se establecen con claridad sus fundamentos éticos. Estos fundamentos radicarían a su vez en dos elementos centrales, por una parte, la necesidad de definir el propio concepto de responsabilidad desde criterios éticos, y por otra, la defensa y argumentación de la persona como elemento central de las organizaciones y de la propia responsabilidad empresarial.

Sobre el primer elemento Domingo García-Marzá (2007) sostiene que la llegada del concepto de responsabilidad al ámbito financiero estratégico le habría despojado de su fuerza crítica e innovadora, por lo que sería necesaria una re conceptualización que permitiera comprenderlo como un recurso moral, que permita aunar justicia y eficacia. Esa sería una de las cuestiones fundamentales para la RSE (Cortina, 2004) y es precisamente en esa labor en que la ética empresarial puede hacer un gran aporte.

El segundo nos lleva a una de las temáticas centrales de la ética empresarial y su vínculo con la RSE. El fundamento mismo de la RSE encuentra en la integridad de la persona humana su justificación, por lo que no puede convertirse en un discurso ideológico de poder, ni en una mera medición del impacto social de una organización, sino que hay un trasfondo ontológico que origina esta reflexión sobre responsabilidad social de la dinámica económica y de allí que se requiera una disciplina de la ética que desarrolle este tema. Las relaciones laborales, la división social del trabajo, las formas de propiedad de los medios de producción y la distribución social de los productos del trabajo humano, plantean problemas morales y la ética como ciencia de la moral no puede dejar en la sombra los problemas que plantea, particularmente en nuestra época (Castrillón & Alzate, 2012, pág. 179)

Así entendida, la ética empresarial es una ética aplicada como suele ser toda ética de las organizaciones y de las profesiones, pero es a su vez una ética cívica, ya que “tiene que tener en cuenta la moral cívica de la sociedad en la que se desarrolla, y que ya reconoce determinados valores y derechos como compartidos por ella” (Cortina, 2004, pág. 33)



Como sostiene Francisco Cortés (2006) tanto en la remota polis aristotélica, como en la incipiente sociedad industrial de Adam Smith como en nuestros días, podemos encontrar un claro entronque entre la economía y la ética que siempre ha estado latente. Los remotes teóricos en torno al origen de la vinculación de la ética con la empresa, o, en general, con los negocios, son muy diversos. Algunos analistas del fenómeno encuentran sus raíces en la escolástica tardía española, mientras que otros encuentran su origen en los propios economistas políticos clásicos como Smith, Malthus y Ricardo, pero su sentido moderno en directa vinculación con la Responsabilidad Social Corporativa se suele identificar en los años sesentas (Cortés, 2006) (Gilli, 2011) (Martínez, 2015).

Podríamos encontrar iniciativas de RSE desde la revolución industrial (Gilli, 2011) o incluso discusiones académicas sobre asuntos relativos ética y economía (Martínez, 2015) pero no se podría hablar de ética empresarial propiamente tal, con la connotación que conocemos hoy sino hasta los sesentas. Primeramente se habría relacionado principalmente con acciones filantrópicas, pero aquellas podríamos entenderlas más como “una responsabilidad social de los empresarios más que como una responsabilidad social de la empresa”. Tras la segunda guerra mundial se dirige la atención a la empresa, pero el objeto de interés seguiría siendo su contribución en obras de interés comunitario.

El cambio, entonces, se originaría en los años sesentas, en el marco de un decenio cargado de preocupaciones por las cuestiones sociales y la irrupción de temas como los derechos civiles de las minorías, la igualdad de oportunidades de la mujer, y el medioambiente (Gilli, 2011) (Martínez, 2015), en donde influiría tanto las reflexiones teológicas sobre el mundo del trabajo derivadas de la doctrina social de la iglesia como el entorno social de contestación que brota de la oposición a la guerra de Vietnam.

Como se mencionó inicialmente uno de los principales aportes de la ética de los negocios a la responsabilidad social empresarial está en la delimitación del propio concepto de responsabilidad que se está utilizando cuando hablamos de RSE, cuestión en la que se centran los principales elementos del debate. A la hora de desarrollar este concepto García-Marzá (2007) identifica 3 sentidos diferentes. En primer lugar, encontraríamos un sentido negativo o reactivo asociado a la idea de culpa o daño y su correspondiente reparación, acepción en la que aparece como demasiado reducido y acentuando el carácter más subjetivo que intersubjetivo del término.

El segundo significado considera la responsabilidad como un concepto causal que se asocia con el reconocerse agente primario o causa de un hecho. Esta segunda idea de responsabilidad tampoco parece adecuada para el autor, pues desde su enfoque utilitarista se tendería a entrapar en un mero cálculo de consecuencias que tiende a diluir su validez moral. La empresa no sólo sería responsable de aquello que ha causado, sino también de otros problemas sociales. Como sostiene Peter Drucker “En una sociedad enferma no pueden existir empresas, universidades y hospitales sanos. La existencia de una sociedad sana concuerda con el interés propio de la administración, incluso si la causa de la enfermedad social nada tiene que ver con las actividades de la empresa” (2000:225).



Una tercera aproximación de responsabilidad estaría más asociada al concepto de libertad y a la idea de que debemos ajustar nuestra relación con los demás desde la libertad, asociando la idea de ajustar con la idea de justificar, donde “ser responsable significa ser capaz de dar cuenta de lo que hemos hecho o dejado de hacer” (García-Marzá, 2007, pág. 187) Esto deriva del propio origen etimológico de la palabra responsabilidad asociada a la idea de responder, de defender una cuestión en público y justificar una actuación. Esta idea nos permite sostener que se es responsable en la medida en que existen varias posibilidades de elección y debemos responder ante una de ellas. No se exige responsabilidad si no existen alternativas de donde elegir, si no existe un espacio de libertad del que se debe dar razón. Esto nos acerca a la idea de responsabilidad moral referida a los derechos y obligaciones frente a otras personas y donde la responsabilidad se asocia a la capacidad de respuesta por nuestras acciones, respuestas que deben someterse a la aceptación de los otros involucrados, iniciándose así una relación de confianza entre ambas partes.

Desde el punto de vista de la responsabilidad empresarial así entendida, la empresa requiere de la aprobación y respaldo de todos aquellos implicados en su actividad, a partir de ello es que se origina la idea de que la responsabilidad empresarial pueda ser entendida como un contrato moral (García-Marzá, 2007, pág. 189), referencia que como veremos posteriormente ocupa una parte importante de este debate.

Como se señaló anteriormente, en un principio se asoció la acción ética de las empresas con acciones filantrópicas, que más que responsabilidad social de la empresa pueden entenderse como responsabilidad social de los empresarios, pero su paso al ámbito organizacional no está exento de cuestionamientos, pues se ha entendido que la conducta moral es una condición que no puede asociarse a las organizaciones, sino que es propia y exclusiva de la condición humana. Esto, principalmente porque, como se señaló anteriormente, las conductas morales existen porque existe libre albedrío y éste se ha reservado tradicionalmente como exclusiva de los seres humanos.

Una de las discusiones más relevantes en términos de RSE es la discusión acerca de la relación entre ética privada y ética pública (Gilli, 2011) y el preguntarse si los individuos están sujetos a una ética privada o pública cuando están ejerciendo una actividad en el ámbito organizacional. Para resolver este conflicto uno de los puntos de partida debiera ser establecer que el modelo de la empresa ética es el modelo antropológico, que promueve la persona y la afirma como fin (Patrus, 2007). De aquí que “La RSE no es un discurso etéreo disuelto en la razón social de las organizaciones, sino un elemento fundante de la actitud ética del conglomerado que define a sus actores internos (alta dirección, accionistas, empleados, proveedores). La actitud ética dinamizadora del impacto social positivo de una empresa determina el sentido ético y social de los profesionales y miembros de dicho colectivo. Las buenas prácticas empresariales no son un análisis del rendimiento de las máquinas, sino de la conciencia moral de los colectivos humanos que las componen” (Castrillón & Alzate, 2012, pág. 181)

Esto nos lleva a la idea de ethos que se relaciona tanto con el carácter de las personas como con la cultura de las organizaciones, con los hábitos que se adquieren día a día y con la convicción



con que se toman todas las decisiones. Es entonces que se puede establecer el vínculo entre persona y empresa, reconociendo como sostienen Castrillón y Alzate (2012, pág. 173) que “el sentido profesional es personal y no se transfiere (es un modo de ser), pero a la vez mide el impacto social pertinente que puede dar un conglomerado empresarial (es un modo de hacer)”

Al respecto, una de las argumentaciones más reconocidas es la de los filósofos dedicados a la ética empresarial Cortina y Conill, que nos lo explican de la siguiente manera:

“Es verdad que ha existido y existe una marcada tendencia a entender que la moral es una cuestión individual, personal. Sin embargo, en este tiempo hemos dado en recordar claramente que las organizaciones, como la empresa, son grupos humanos que inevitablemente se orientan por valores, hasta el punto de que en los últimos tiempos una nutrida bibliografía entiende las empresas desde la cultura que asumen, desde el conjunto de valores por los que se orientan. En entornos cerrados las empresas se mueven por normas, pero en entornos abiertos y cambiantes necesitan orientarse por valores que se incorporan de un modo u otro atendiendo al contexto¹⁰. Esos valores pueden ser más o menos morales, pueden ser humanizadores o deshumanizadores, pero no existen empresas amorales como no existen personas amorales” (Cortina & Conill, 2004, pág. 31)

Entonces, la responsabilidad no es solo individual, ya que las decisiones y sus resultados no pueden ser atribuidos a un solo individuo ya que las organizaciones tienen una estructura que les permite tomar decisiones colectivas, no reductibles ni a las de los individuos ni tampoco a las de agregados de individuos, sino que nos encontramos ante un modo empresarial de funcionar, un *ethos*, una identidad y valores propios de la organización, que orientan sus metas y ante las cuales debe ser responsable.

Miguel Crespo, en referencia a la propuesta de Adela Cortina, sostiene que “lo que brinda unidad a la “estructura moral” de las empresas es, valga la redundancia, su estructura para la toma de decisiones. En efecto, dado que las organizaciones tienen una estructura para tomar decisiones colectivas, tienen que tomar una conciencia sobre los valores y metas que deben orientar esas decisiones, ello le permitirá ir formándose una identidad. Además, tiene que hacerse responsable de dichas decisiones y de sus consecuencias” (Crespo, 2003, pág. 313)

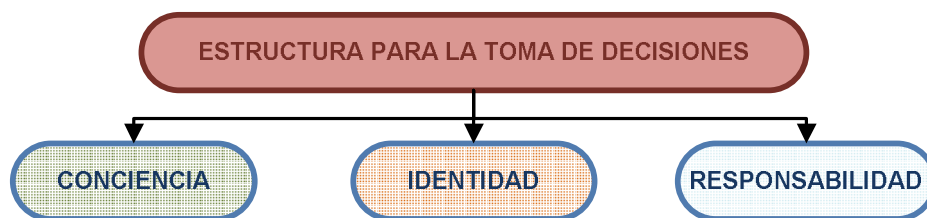


Ilustración 2 La Estructura moral de la empresa.

Fuente: Elaboración propia en base a (Crespo, 2003, pág. 312)



Es entonces en virtud de esa estructura que se podría sostener que por analogía con las personas, las organizaciones toman decisiones y se hacen responsables ante ellas. Así es que para Cortina las organizaciones “son agentes morales, no sólo las personas lo son, tienen libertad para forjarse un carácter u otro” (Cortina, 2004, pág. 18) y como la ética trata del *ethos*, de incorporar hábitos que lleven a decisiones justas y buenas son estos más que las leyes los que deberían reformarse ante los escándalos empresariales.

Uno de los textos que ha ocasionado mayor debate al hablar de responsabilidad social empresarial es el que publica Milton Friedman en 1970 bajo el título de “La Responsabilidad Social de los Negocios es Aumentar sus Utilidades” (Cortés, 2006) (García-Marzá, 2007), texto en que se sostiene que solo los individuos tienen responsabilidad social y ésta debe ser atendida con sus propios tiempos y recursos y no a costa de los accionistas. Basándose en las ideas expuestas en *Capitalismo y Libertad* se reafirma que buscando la maximización del propio interés es que se sirve un propósito social por medio de la creación de riqueza. Entonces, mientras que la empresa utilice sus recursos de la manera más eficiente posible, podrá ofrecer a la sociedad los mejores productos y servicios, al precio más razonable, generar empleo, producción e inversión (Martínez, 2015)

Al respecto, Friedman desarrolla 3 argumentos que se tornan centrales en este debate. En primer lugar se refiere a la confusión que se genera entre lo público y lo privado. Cuando una empresa se ocupa de asuntos sociales está en realidad desarrollando una acción que corresponde al Estado, pero a diferencia de éste lo hace sin legitimidad democrática, pues nadie ha elegido al directivo para que se ocupe de asuntos públicos, para que decida qué es mejor para la comunidad. Además, esto terminaría dando mayor poder a una institución que tiene ya bastante. Ante ello algunos autores sostienen que Friedman confunde público con estatal y que en realidad “el Estado es el responsable último, pero no el único responsable” (García-Marzá, 2007, pág. 195). Este tema, que es de especial interés para el desarrollo de este estudio de caso, el cual será retomado con mayor profundidad en el siguiente apartado. Los otros dos argumentos serán desarrollados a continuación.

Uno de los argumentos que presenta Milton Friedman, y el que se muestra más difícil de responder (García-Marzá, 2007) radica en el hecho de que incluso si se puede determinar que la empresa debe asumir una responsabilidad más allá de lo económico, eso nos deja abierta la problemática respecto del contenido que esta debería adoptar y cómo podríamos evaluarla. Somos capaces de establecer qué es y cómo se mide el beneficio económico, pero no podemos hacer lo mismo con la RSE ¿cómo saber en qué grado estamos cumpliendo con las obligaciones morales? ¿Cómo saber qué es bueno para todos los involucrados? Esta es una pregunta ciertamente difícil de responder, pero esta es precisamente la labor de quienes se dedican al desarrollo de esta disciplina y como sostiene García-Marzá (2007), ya se han planteado y elaborado modelos bastante acabados respecto de qué constituye esta. Para este autor, en definitiva, se trataría más que de delimitarlos con claridad, de establecer una perspectiva procedimental que nos diera luces respecto de la participación de los actores involucrados en su definición.



Esto abre paso a uno de los elementos más relevantes para una adecuada conceptualización de la RSE. En primer término se da lugar a una visión dialógica, donde independiente de los contenidos a desarrollar o la cultura en que se inserte la empresa, lo importante es el cumplimiento de procedimientos para el desarrollo de un diálogo en que participan los distintos actores involucrados. Como sostiene Guerra “Es quizá ésta la característica distintiva de la RSE: No tanto la vinculación, relación o interacción de la empresa con un entorno o medio, en el cual se ubican clientes, proveedores, comunidades y actores institucionales diversos; es la conciencia y comprensión real de la importancia de la percepción que dichos actores tienen de la gestión organizativa” (Guerra, 2007) Desde el punto de vista de la responsabilidad empresarial así entendida, la empresa requiere de la aprobación y respaldo de todos aquellos implicados en su actividad, a partir de ello es que se origina la idea de que la responsabilidad empresarial pueda ser entendida como un contrato moral (García-Marzá, 2007, pág. 189)

Esto nos vincula inmediatamente con la teoría de los stakeholders desarrollada en la Universidad de Stanford, a partir de la cual se cuestiona que los directivos tengan una responsabilidad exclusivamente hacia los accionistas, ampliándola hacia otros grupos de interés como los empleados, clientes, proveedores y la comunidad local en que la empresa está inserta (Gilli, 2011). Esta teoría no estuvo exenta de críticas por parte de quienes sostienen que sólo de los accionistas se ha recibido un fideicomiso y no del resto de grupos, sin embargo, sigue siendo una teoría influyente y útil para plantear la responsabilidad social de la empresa, ya que conlleva la idea de buscar el equilibrio entre las exigencias legítimas de los diversos grupos interesados y por tanto “muestra la imposibilidad de separar la práctica económica de la reflexión ética. Este concepto trata de encontrar un camino para integrar lo económico y lo social” (Martínez, 2015, pág. 31)

Desde ese punto de vista, podemos plantear cómo en el marco de la RSE la alteridad se vuelve el centro de la organización empresarial. “No se puede olvidar al otro para poder tomar acciones que perjudiquen la integridad externa a mi yo. Por ello la responsabilidad, antes que compromiso, es intención originaria de aceptación de mi yo, que comienza a abrir espacio para repensar lo humano en el escenario empresarial desde el otro. La ética de una empresa es la actitud humana de valorar la alteridad como condición de sentido y trascendencia. Este renovado lenguaje, este repensar lo humano (poshumanismo) en la empresa desde el olvido autosuficiente del yo fuerte” (Castrillón & Alzate, 2012, pág. 178)

La idea de contrato ha sido muy utilizada para explicar la RSE. Este contrato puede ser entendido por el hecho de la sociedad confiere legitimidad y poder a la empresa, pero al largo plazo si ésta no usa su poder de una forma que sea considerada responsable por la sociedad, que responda a sus expectativas, tenderá a perderlo. Entonces, el contrato moral se entiende como un juego recíproco de expectativas (García-Marzá, 2007, pág. 190) Se presupone la existencia de un contrato social implícito entre la empresa y la sociedad. Entonces, la empresa tiene obligaciones con respecto a la sociedad y tiene que elaborar su política sabiendo que deberá dar cuentas a la sociedad (Martínez, 2015)



Entonces, la otredad tiene que ser la estrategia de la responsabilidad social y del sentido profesional de los miembros de una organización socialmente responsable, pues en el lenguaje empresarial hay que aceptar ser responsables del desarrollo del entorno y la humanidad (Castrillón & Alzate, 2012). Y a partir de la crítica planteada por Friedman, se puede sostener entonces que si bien son ciertas las dificultades de conocer a priori un contenido específico en que se concrete la responsabilidad empresarial, ésta nos da lugar al planteamiento del diálogo con el otro como el eje central de este posicionamiento y de ahí deriva que la RSE “no consiste en mera filantropía, no se trata de realizar acciones de beneficencia, desinteresadas, sino en diseñar las actuaciones de la empresa de forma que tengan en cuenta los intereses de todos los afectados por ella y sea medible el deseable progreso” (Cortina & Conill, 2004, pág. 29)

Finalmente, el tercer punto de conflicto, también señalado por Friedman es lo que se puede denominar como *El Fraude de la Responsabilidad Social*, que hace referencia a las verdaderas motivaciones detrás de estas acciones que muchas veces tienen fines encubiertos y que no harían más que hacer pasar por bondadosas acciones que en realidad buscan los beneficios de accionistas y propietarios. Ante esto es que Friedman acusa a estas prácticas de hipócritas.

Este punto no se presenta demasiado problemático, ya que en general la propia RSE ha sido entendida como una herramienta de gestión, como un elemento que genera competitividad. Como señala Cortina y Conill (2004) no es que las ideas de Friedman se hayan abandonado, sino más bien que éstas han adoptado una fórmula más inteligente al desplazarse desde los *shareholders* a los *stakeholders*. Y eso lo hacen porque una empresa prudente intuye que al tener en cuenta los intereses de los afectados en el diseño de sus estrategias, también aumentará el beneficio de los accionistas y así la responsabilidad social se convierte en una herramienta de gestión. La ética de la empresa es rentable y aumenta sus probabilidades de ser competitiva. “Se entiende que la ética es rentable para las empresas porque es una necesidad en los sistemas abiertos, aumenta la eficiencia en la configuración de los sistemas directivos, reduce costes de coordinación internos y externos a la empresa, es un factor de innovación y un elemento diferenciador, que permite proyectar a largo plazo desde los valores” (Cortina, 2004, pág. 27)

La ética permite fortalecer la racionalidad económica en la medida en que introduce transparencia, reduce la asimetría de la información, reduce los costes de la búsqueda de información (transparencia institucional), reduce los costes de aseguramiento de los contratos, simplifica las relaciones contractuales, y genera confianza institucional. Igualmente, permite una mejor posición negociadora para la empresa basada en la confianza mutua. (Cortés, 2006) Y es precisamente esto lo que ocupa el eje central de los discursos de los organismos internacionales como la OCDE y la UE, que al hacer su llamado a favor de la RSE la identifican como un factor esencial a la hora de hablar de competitividad en las empresas.



3.3 Responsabilidad Social Empresarial, Estado y Políticas Públicas

La relación entre RSE y políticas públicas puede entenderse desde dos aristas fundamentales. Por una parte, encontramos las regulaciones e incentivos que el Estado dispone sobre las prácticas de RSE que desarrollan las empresas y, por otra, la necesaria confluencia y coordinación que debe existir entre la acción social que desarrollan las empresas y las políticas públicas que en cada una de esas materias desarrolla el propio Estado. Este último aspecto es uno de los menos estudiados en la literatura sobre RSE y es el más importante para el desarrollo de este trabajo.

Sobre la primera arista mencionada, las regulaciones del Estado se hace referencia a que con el tiempo, las prácticas de RSE han dejado de ser vistas como simples acciones voluntarias, como proponía el Pacto Global de la ONU en 1999 o el Libro Verde de la Unión Europea en 2001, sino que comienzan a aparecer una serie de organismos, sistema de calificación y sellos de garantía.

Este es sin duda un punto importante, pues como vimos anteriormente el propio concepto de RSE identificaba en un comienzo la voluntariedad de estos actos como uno de sus elementos constitutivos y motores, por lo que no se vuelve tan simple pensar en una regulación y obligatoriedad absoluta, ya que esta pondría en riesgo la posibilidad de diferenciación en las estrategias de las empresas en este ámbito. Como bien señalan Chumaceiro et al (2013) “El criterio de voluntariedad dominante para la definición de políticas de RSE, no limita la capacidad de los gobiernos para aprobar medidas regulatorias sobre determinados aspectos en relaciones laborales, sociales o medioambientales, si éstas son consideradas necesarias, o son resultado del diálogo entre las distintas partes, empresas, trabajadores y organizaciones sociales (stakeholders)[...] Es necesario, la creación de políticas que definan estrategias y estructuras administrativas de impulso, fomento y contenidos mínimos de la RSE” (2013, pág. 319)

Como se mencionó anteriormente, el objeto central de esta investigación se relaciona más bien con la segunda arista que relaciona Estado, políticas públicas y responsabilidad social empresarial. Para adentrarnos en este tema un excelente punto de partida es la propia crítica que hace Milton Friedman al respecto y que constituye una de sus argumentaciones centrales a la hora de sustentar que la empresa no tiene más responsabilidad con el resto de la sociedad que alcanzar el beneficio económico.

Para Friedman el hábitat de la empresa es el mercado, e ir más allá del mercado supone introducir fines en las empresas para los que ésta no fue concebida, alterando sustancialmente los parámetros de eficiencia asignativa de los recursos empleados, y por consiguiente el bienestar global de la sociedad. Como sostiene Cortés (2006) la empresa que describe Friedman desde el punto de vista del compromiso social, quedaría abstraída del resto de la sociedad como un elemento aislado. Lo que claramente se opone a posturas como las de Peter Druker (2000) que entiende que la nueva forma de entender el concepto de responsabilidad exige que la empresa asuma la responsabilidad por los problemas sociales y se convierta en factor esencial en su solución.



Parte de la justificación de esa postura radica además en los propios beneficios económicos ya que se considera que la empresa es beneficiaria neta del desarrollo social e institucional, y es por ello que debe contribuir a la sostenibilidad del propio marco social e institucional en los ámbitos económico, social y medioambiental. Entonces, las empresas obtienen cuasi-rentas del orden social e institucional y además esa acción social puede ser vista como una oportunidad de diferenciación y como una auténtica ventaja competitiva (Cortés, 2006), mejorando el valor presente de los flujos futuros de una firma (Milliman, Ferguson, & Sylvester, 2008)

El problema de esa posición para Friedman es que este tipo de acciones por parte de las empresas generaría una confusión entre lo público y lo privado, ya que cuando las empresas desarrollan programas sociales están en realidad desarrollando un rol que corresponde al Estado. Como bien sostiene Brejning (2012) la responsabilidad social corporativa suele adoptar la forma de algún tipo de bienestar que es provisto por parte de las empresas a sus stakeholders y por tanto representan una forma de bienestar producido por actores distintos del Estado.

De esta situación se podrían derivar una serie de problemáticas. Por una parte, está lo ya mencionado por el propio Friedman en relación con que cuando una empresa se ocupa de asuntos sociales está en realidad desarrollando una acción que corresponde al Estado, pero a diferencia de éste lo hace sin legitimidad democrática, pues nadie ha elegido al directivo para que se ocupe de asuntos públicos y en definitiva para que éste decida qué es mejor para la comunidad. Junto con ello, un elemento central es que la provisión de servicios por actores distintos del Estado terminaría dando mayor poder a una institución como las empresas que son ya bastantes poderosas, especialmente en un marco de disminución del rol benefactor del Estado (Banerjee, 2010)

Como han mostrado algunos estudios relacionando responsabilidad social empresarial con gobernabilidad como el de Rose (1999), este tipo de acciones corporativas pueden estar buscando generar espacios gobernables y así sujetos gobernables que no harían más que crear una licencia social para que la empresa actúe sin oposición de la ciudadanía, lo que haría especialmente relevante realizar investigaciones para conocer el verdadero impacto de estas iniciativas para la sociedad, cuestión que tras 40 años de investigaciones realizadas casi exclusivamente desde la perspectiva de los negocios, continuaría largamente inexplorada (Banerjee, 2010)

Junto con ello, se vuelve necesario reconocer que “el Estado es el responsable último, pero no el único responsable” (García-Marzá, 2007, pág. 195). Es decir, que esto no equivale a señalar que toda la responsabilidad del sector público en el cumplimiento de los derechos sociales del ciudadano debe ser hoy tarea del sector privado, sino que más bien se está destacando la importancia de una alianza público-privado en las transformaciones sociales. Como sostiene Castrillón y Alzate (2012) “La RSE podría convertirse en un medidor de alianzas estratégicas entre lo público y lo privado, con el fin de beneficiar al colectivo humano que compone la sociedad y la civilidad: en donde lo público encuentra en lo privado un socio estratégico que aporta recursos e innovación, pero al mismo tiempo es auditor, y lo privado puede desarrollar proyectos sociales de mayor impacto y pertinencia, donde



el impacto por excelencia de toda organización propenderá por una ética del consumidor” (Castrillón & Alzate, 2012, pág. 180)

Esta idea de la alianza público privada nos lleva a uno de los modelos de responsabilidad social empresarial que mayor repercusión ha tenido el último tiempo, que es el modelo de valores compartidos. Este modelo fue planteado por Michael Porter and Mark Kramer (2006), quienes parten de la idea de que este tipo de programas puede ser utilizado como una forma de maximización del valor de mercado de las empresas. En su artículo para Harvard Business Review observan que si bien muchas organizaciones han ido aumentando su énfasis en la responsabilidad social corporativa, dichas actividades no suelen estar conectadas con la estrategia de negocios de la organización, lo que se traduce en resultados e impactos sub-óptimos, ya sea desde el punto de vista económico o el social (Milliman, Ferguson, & Sylvester, 2008)

Estos autores explican esta situación en función de 4 argumentos referidos a la forma en que las organizaciones suelen desarrollar sus programas de RSE:

- a) Se basan en la idea de que están haciendo algo bueno.
- b) Se crean programas de forma reactiva ante las presiones sociales.
- c) Se desarrollan actividades que buscan únicamente establecer relaciones públicas.
- d) Buscan únicamente conseguir una calificación positiva en los sistemas de evaluación de RSE.

Contrario a esa visión, la propuesta de los autores es que las empresas se enfoquen en un grupo reducido de iniciativas de RSE, pero que estas cuenten con objetivos claramente definidos y que estos estén estrechamente vinculados con los objetivos más amplios del negocio. Así, esta perspectiva estratégica de la RSE se vuelve especialmente relevante, pues crea simultáneamente beneficios económicos y beneficios sociales (Milliman, Ferguson, & Sylvester, 2008) De ahí que Porter y Kramer (2006) se refieran a la creación de *valor compartido*, pues se implica crear valor económico en una forma en que a la vez se crea valor social.

3.4 Una aproximación al concepto de *Valor Compartido*

Spitzeck y Chapman (2012) identifican la creación de estrategias de *valor compartido* como un campo emergente que vincula los estudios del desarrollo con los estudios estratégicos, la teoría de los stakeholders y la innovación. Por lo mismo, y como cualquier otro campo emergente se encuentra ante el desafío de generar observaciones empíricas para confirmar, contradecir o refinar esta nueva teoría.



Es importante señalar que la utilización de la idea de *valor compartido* en la gestión organizacional data de los años ochenta, momento en que comienza a ser utilizado en el ámbito de la cultura organizacional para dar cuenta de la importancia de articular los valores organizacionales para alcanzar cambios significativos, tanto en la vida de los empleados como en el desempeño organizacional, y así los valores compartidos se volverían fundamentales para alinear los objetivos individuales con los organizacionales. Entonces, lo que hacen Porter y Kramer es aplicar esa misma idea a las interacciones entre la sociedad y los negocios, definiendo para ello el concepto de *valor compartido* como “políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa en forma simultánea con el avance en las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las cuales opera” (Porter & Kramer, 2011, pág. 66)

Un importante elemento aportado por Porter y Kramer (2006) es que al considerar estas actividades empresariales como parte de la estrategia de negocio de la empresa, esto implica una preocupación por la eficiencia y efectividad de los resultados sociales alcanzados en relación con el dinero invertido en ellas y de esa forma se pone como un factor clave el alcanzar mayor impacto social por cada dólar gastado (Spitzeck & Chapman, 2012), razón por la cual se deben establecer rigurosos sistemas de evaluación y medición de esos impactos.

En una segunda publicación acerca del *valor compartido* Porter y Kramer (2011) abordan el diseño de este tipo de estrategias estableciendo que existirían 3 formas básicas para crear *valor compartido*:

a) Reconceptualizando los productos y mercados.

La idea fundamental es crear valor mediante el diseño de nuevos productos o abriendo nuevos mercados. El argumento central es que “al crear economías de escala para ofrecer bienes y servicios esenciales como salud, vivienda o créditos a precios razonables a las comunidades desventajadas, se permitirá su inclusión en la economía formal” (Spitzeck & Chapman, 2012, pág. 501)

b) Redefiniendo la productividad de la cadena de valor.

Consiste en una evaluación holística de la productividad de la cadena de valor en términos del uso de energía, la logística, la distribución, locación y productividad de los empleados, lo que se sostiene en la idea de que la congruencia entre el progreso social y la productividad de la cadena de valor se ha mostrado mucho más importante que lo que tradicionalmente se ha pensado (Leavy, 2012)

c) Fomentando la organización de *clusters* para el desarrollo local.

Implica favorecer el desarrollo del entorno de la compañía y el progreso de las comunidades locales mediante inversiones, formación, I+D+i, fortalecimiento de los proveedores locales, de las instituciones, así como de las infraestructuras.

Este último punto es probablemente el que mayor interés supone en términos de este trabajo, ya que pone de manifiesto la gran importancia que tiene para el desarrollo de estas estrategias el reconocimiento de otros actores relevantes para las empresas. Como sostiene Leavy (2012) en el



marco de las perspectivas de valor centradas en los shareholders se pensaba que la globalización hacía que la locación dejara de importar por lo que se daba menor importancia a los vínculos con la comunidad en que operan, pero bajo una perspectiva de creación de *valor compartido* se reconoce que en la medida en que la empresa trabaje con otros en pos de la creación de clusters que desarrollen actividades relacionadas con la empresa en los lugares en que se opera, esto no sólo mejorará las condiciones de la comunidad sino que permitirá a la empresa mejorar sus propios resultados económicos.

Ante esto, sin duda que las agencias estatales del sector público deben ser vistas como un aliado estratégico que debe considerarse también como parte de estas estrategias de creación de *valor compartido*. De la misma forma que es de interés del Estado no sólo fomentar la responsabilidad empresarial, sino también velar por el adecuado impacto social de dichas acciones y la transparencia de estos a todos los involucrados (Chumaceiro, Hernández, Yori, & Ziritt, 2013).

En síntesis, *valor compartido* entrega una oportunidad para que las empresas contribuyan sin tener que sacrificar su competitividad. De hecho, cuando las compañías crean *valor compartido*, mejoran sus resultados sociales fortaleciendo simultáneamente su competitividad. Ello se debe a que el éxito de las empresas está vinculado inexorablemente al bienestar económico y social de las comunidades en las cuales operan, tal es el caso del presente estudio el cual pretende manifestar la importancia de la generación del valor compartido.

3.5 Empleabilidad como estrategia de creación de *Valor Compartido*.

Un primer elemento a reseñar respecto de las actividades desarrolladas por las empresas en el ámbito laboral en el marco de una política de responsabilidad social empresarial es que en general se entienden en relación con las condiciones laborales de las que gozan los trabajadores de la propia empresa, más que como una estrategia en su relación con la comunidad en la que operan. De esta forma, “la RSE en el ámbito laboral incluye el cumplimiento de la legislación laboral, remuneraciones que permitan un nivel de vida decoroso, un ambiente adecuado de trabajo, el balance entre la vida laboral y familiar, y la provisión de seguridad en el trabajo” (Garavito, 2008, pág. 95), que se entiende como elementos que tienen efectos positivos sobre la productividad del trabajador (Garavito, 2008)

En este caso se busca analizar una política de RSE en el ámbito laboral, específicamente en lo relativo a las condiciones de empleabilidad, pero no teniendo como objeto a los empleados de la organización o siquiera como estrategia de incorporación de mejor recurso humano a la propia institución, sino como un programa de intervención hacia la comunidad local que busca mejorar los niveles de empleabilidad de los residentes. Esto quiere decir que se busca que las personas aumenten sus probabilidades de alcanzar un empleo con las condiciones laborales antes descritas por Garavito (2008), pero tanto en la propia empresa como en cualquier otra institución que opere en la zona.



Como se señaló antes, el objeto central de la política analizada en este trabajo está relacionada con la empleabilidad, por lo que en este apartado revisaremos brevemente los principales elementos y dimensiones que identifican dicho concepto.

La palabra empleabilidad surge de la palabra inglesa *employability*, que proviene de la unión de las palabras: *employ* (empleo) y *ability* (habilidad). Su uso comienza en la década de los cincuentas en referencia a la preocupación sobre la inserción de personas desamparadas en el mercado de trabajo (Formichella & London, 2013) y asociándose principalmente con las características sociodemográficas que determinaban si una persona es o no empleable (Hernández-Fernaud, Ramos-Sapena, Negrín, & Ruiz, 2011). El concepto ha evolucionado considerablemente desde sus inicios hasta la actualidad en que la idea de empleabilidad se asocia al potencial de un individuo para acceder a un empleo y permanecer en él, recogiendo numerosas condiciones que van mucho más allá de sus características sociodemográficas (Hernández-Fernaud, Ramos-Sapena, Negrín, & Ruiz, 2011) En general, se entiende el concepto de empleabilidad como una característica de las personas vinculado a un constructo complejo que hace referencia a la probabilidad que tiene una persona para conseguir o mantener un empleo atractivo en un contexto sociolaboral concreto o la posibilidad de sobrevivir en el mercado interno o externo.

Se hace referencia a la idea de constructo ya que está compuesto por múltiples dimensiones, que hacen referencia tanto a aspectos objetivos como subjetivos. Esto implica que se consideran tanto las percepciones del individuo sobre sus posibilidades de conseguir empleo o mejorar el que tiene, pero también las características objetivas como el nivel de formación o la edad (Hernández-Fernaud, Ramos-Sapena, Negrín, & Ruiz, 2011).

Los diversos autores han propuesto distintas dimensiones constitutivas de este constructo, pero en términos generales podemos destacar (Rodríguez, 2009):

- a) Capacidades, incluyendo aquellas denominadas como destrezas básicas.
- b) Competencias, incluyendo dimensiones cognitivas, procedimentales y actitudinales y destacando entre ellas la competencia de aprender a aprender.
- c) Factores personales y culturales como las motivaciones y los intereses.
- d) Estructura de oportunidades, entre las que encontramos la familia, la escuela y el mercado.



Dimensiones de la Empleabilidad

| | |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Capacidades | Comprensión de Lectura y Redacción |
| | Razonamiento Lógico y Matemáticas |
| | Idiomas |
| Competencias | Transversales (trabajo en equipo, flexibilidad, etc.) |
| | Específicas (profesiones y oficios) demandas por el mercado laboral. |
| Actitudes y Motivaciones | Generales (responsabilidad, pro actividad, perseverancia) |
| | Pro empleo (Iniciativa y Valoración) |
| Estructura de Oportunidades | Socioeconómicos |
| | Culturales |
| | Salud |
| | Acceso a nuevas tecnologías |
| | Redes Sociales |

Ilustración 3 Dimensiones de empleabilidad

Fuente: Elaboración propia en base a (Rodríguez, 2009)

Por otra parte, la literatura también ha destacado la necesidad de incorporar tanto los factores personales como los contextuales (Hernández-Fernaud, Ramos-Sapena, Negrín, & Ruiz, 2011) y ha tendido a relacionar la idea de empleabilidad con la autoeficacia que hace referencia a la confianza que posee la persona en su propia capacidad para afrontar una determinada situación, reflejando el nivel de control que el individuo cree tener sobre las circunstancias que afectan a su vida (Formichella & London, 2013) Así, la autoeficacia aparece como un componente de la empleabilidad como antecedente de las motivaciones y conductas de búsqueda de empleo y como un predictor del éxito en dicho proceso.

En definitiva, la importancia de comprender el concepto de empleabilidad en su complejidad y multidimensionalidad nos permite advertir que la capacitación formal no es la forma ni única ni suficiente para desarrollar la empleabilidad en las personas, sino que se vuelve necesario atender a otros factores e iniciativas que permitan abordar el fenómeno desde sus componentes objetivos y subjetivos.

3.6 Empleabilidad y *valor compartido*, una mirada desde lo privado a lo gubernamental.

Un equilibrio entre la oferta y la demanda laboral es un permanente desafío para las empresas en Chile, por cuanto la mano de obra existente (habilidades) puede no cubrir las necesidades de un sector; y en el caso de querer cubrir dichas brechas o falencias podría generar costos elevados y/o limitar la productividad de la empresa.



Por otro lado, el vínculo entre los negocios de una compañía y los desafíos sociales representan una importante oportunidad para que el sector privado cree *valor compartido*. Hasta hace un tiempo las empresas privadas han sido quienes reciben a las personas post proceso educativo y no son partícipes de ninguna forma de dicho proceso. Es así, como algunas empresas han determinado la necesidad de convertirse en participantes activos en el diseño y ejecución de planes y programas educativos; y de esa forma abordar problemas de competitividad, creando de esa forma oportunidades económicas para las personas, potenciando su fuerza laboral. Tal como se plantea en la definición de *valor compartido*... “políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa en forma simultánea con el avance en las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las cuales opera” (Porter & Kramer, 2011, pág. 66)

El rendimiento de los trabajadores de una empresa depende de muchos factores, como lo son: habilidades básicas-genéricas hasta habilidades técnicas-específicas. Cada aumento de un punto porcentual en habilidades básicas de lenguaje ha sido asociado con un incremento de un 2,5% en la productividad laboral del país. En Chile, la baja productividad es un desafío mayor, cayendo en 9 de 11 sectores clave entre 2009 y 2012 en relación con los Estados Unidos. Muchos chilenos carecen incluso de las habilidades más básicas. Más de un 40% de los trabajadores chilenos entre 15 y 65 años son clasificados como “analfabetos funcionales” en comprensión de lectura, gráficos y habilidades cuantitativas. (FSG-UDD, Agosto 2013, pág. 21) Según la OCDE, países con este nivel de carencias de habilidades críticas “ya no pueden seguir compitiendo en una sociedad global basada cada vez más en el conocimiento” (OECD, 2012, pág. 3).

En Chile, las empresas están sintiendo los efectos de las brechas de habilidades. Un 42% de las empresas grandes y medianas reportan problemas para encontrar el personal necesario debido a una falta de habilidades demostrables y más de un 87% de quienes respondieron a la encuesta señalaron que cerrar la brecha de habilidades es un importante desafío u oportunidad para su empresa. Además de limitar el rendimiento y la productividad, la falta de habilidades puede aumentar los costos en una organización. En 2014, más de uno de entre cinco empleadores señalaron que la falta de habilidades generaba costos laborales más altos, y uno de cada cuatro señaló el aumento de la rotación de empleados debido a estas brechas (FSG-UDD, Agosto 2013, págs. 21, 22).

Desde años las empresas privadas se encuentran contratando trabajadores con resultados educativos que no forman parte de su requerimiento como empresa, por lo cual tanto las empresas como el Estado han tenido que costear los recursos económicos para formar y fortalecer competencias técnicas-específicas de los trabajadores. Es por esta razón que existen empresas que están participando activamente, abordando las brechas de habilidades y de esa forma están aumentando su productividad, fomentando la innovación y reduciendo los costos, aumentando simultáneamente la empleabilidad y oportunidades profesionales de los trabajadores.



Un estudio realizado por la Universidad del Desarrollo plantea que algunas empresas chilenas han comenzado a desarrollar estrategias de *valor compartido*. Y como resultado, el estudio describe tres (3) desafíos que Chile debe abordar como país:

- 1) Aumentar la competitividad de las Mi Pymes,
- 2) Cerrar las brechas de habilidades que enfrentan las empresas chilenas.
- 3) Promover estilos de vida saludables para disminuir la obesidad. (FSG-UDD, Agosto 2013, pág. 12)

En relación a lo anterior, el siguiente esquema muestra las “oportunidades de *valor compartido*”. En el cual se identifican los tres puntos en donde la brecha de habilidades afecta a las empresas (causas que permiten decidir el trabajo sobre el *valor compartido*), esto es: productividad, innovación y los costos de acceder a talentos. Por otro lado se tiene, la identificación de la problemática social: 1) Salarios desiguales a causa de habilidades desiguales, y 2) Falta de habilidades que limita la empleabilidad y el potencial de ingresos. Por último, en el cuadro final se identifican las oportunidades de colaboración para la elaboración del plan de negocio. (FSG-UDD, Agosto 2013, pág. 13)

Oportunidades del Valor Compartido

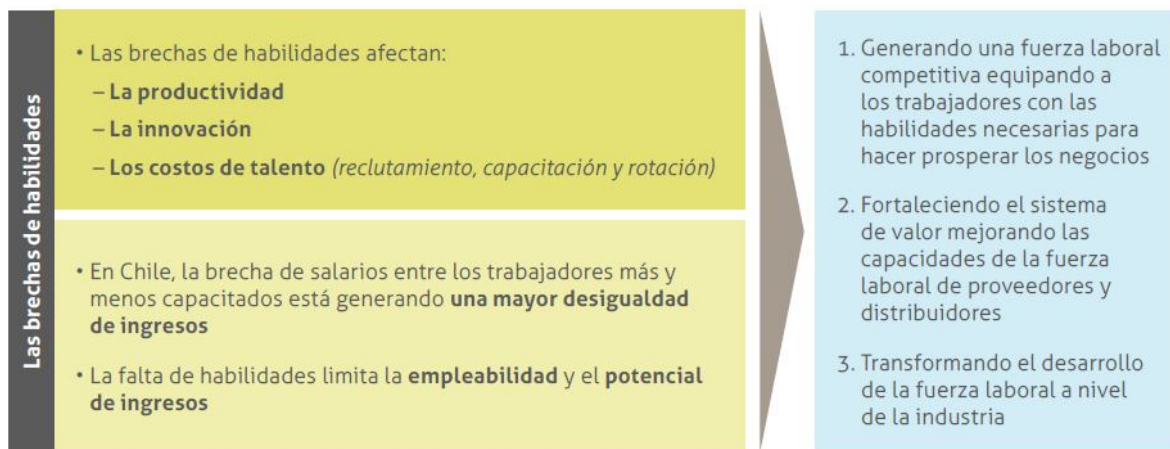


Ilustración 4 Oportunidades del Valor Compartido

Fuente: Valor Compartido en Chile. (FSG-UDD, Agosto 2013, pág. 14)

La ilustración N°4 “Oportunidades de *Valor Compartido*”, plantea posibles oportunidades de colaboración entre el sector público y privado. Sin embargo, los gobiernos en su afán de abordar los problemas sociales no consideran la forma de participación del sector privado que podría ayudar a que sus esfuerzos fueran más exitosos. Acostumbrados al hecho de que muchas empresas ignoran el vínculo que existe entre sus negocios y los problemas sociales, los gobiernos tienden a enfocar sus esfuerzos en requerir que las empresas ayuden a financiar programas de gobierno mediante pagos de impuestos o regalías, o imponiendo estrictas regulaciones. No obstante, es probable que los gobiernos que sólo se centran en estos enfoques pasen por alto oportunidades de aprovechar la creatividad,



perseverancia y recursos del sector privado para cumplir sus objetivos sociales. *Valor compartido* es principalmente una estrategia de negocio, sin embargo los gobiernos pueden crear las condiciones necesarias para acelerar la adopción e implementación de estrategias de *valor compartido*. Los gobiernos que deseen incorporar de esta forma al sector privado en su agenda de desarrollo pueden adoptar roles clave. (FSG-UDD, Agosto 2013)

Estos tres (3) desafíos son puntos centrales por cuanto los problemas en sí son problemáticas sociales y afectan a un gran número de personas; la relación entre el problema social y la competitividad de la empresa es evidente y tiene especial relevancia para industrias chilenas; las empresas privadas representan el potencial para crear *valor compartido*. No obstante la importancia y magnitud de estos puntos centrales, existen muchas otras oportunidades de *valor compartido* que las empresas pueden y deben explorar.

Cambio de paradigma de las empresas



Ilustración 5 Cambio de paradigma de las empresas

Fuente: *Valor Compartido en Chile. (FSG-UDD, Agosto 2013, pág. 13)*

Todas las iniciativas internas para crear una fuerza laboral productiva son relativamente comunes: entregar capacitación. Sin embargo, pocas empresas están aumentando la productividad. Las empresas más avanzadas o con programas más estratégicos evalúan cuidadosamente sus necesidades para luego, crear nuevas alternativas de formación y complementar las habilidades existentes. Las empresas están conscientes de sus necesidades futuras y trabajan activamente para generar fuentes de talento.

Por otro lado, la competitividad de una compañía depende de la competitividad de sus proveedores y distribuidores. Las empresas que deciden mejorar las habilidades de los trabajadores en su sistema de valor deben desarrollar alianzas colaborativas en lugar de relaciones transaccionales. Cuando trabajan como socias, las empresas pueden explorar de manera conjunta la carencia de habilidades que limitan su crecimiento, acordar objetivos comunes y aportar recursos para abordar tales brechas. Los esfuerzos exitosos en este contexto frecuentemente incluyen alianzas con ONG's o instituciones académicas. Una tercera oportunidad de *valor compartido* consiste en abordar las brechas de habilidades en toda la industria. Las estrategias pueden incluir una amplia gama de actividades, desde la identificación de las brechas de habilidades específicas hasta la adecuación de programas curriculares y la promoción de nuevas políticas públicas. (FSG-UDD, Agosto 2013)



IV. ESTUDIO DE CASO: POLÍTICA DE EMPLEABILIDAD

El presente capítulo tiene por objetivo dar revisión a la política-estrategia corporativa de empleabilidad definida por Minera Los Pelambres (MLP), a fin de visualizar de manera posterior las etapas del proceso que podrían articularse con el diseño y ejecución de la política de empleabilidad definida por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), como además la misión institucional definida por ChileValora. Específicamente todo lo relacionado con el programa de Certificación de Competencias Laborales.

Posterior a dicha revisión, se analizarán dos (2) apartados, ambos relacionados con establecer cuál es la participación del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) y la participación de Chilevalora en el diseño y ejecución del programa de certificación de competencias laborales. De esta manera se podrá identificar cuáles corresponden a las instancias que contribuyen o desfavorecen a las condiciones necesarias requeridas, y que para Porter corresponden a elementos esenciales al momento de establecer el *valor compartido* por parte de la Minera Los Pelambres (MLP). Se dio revisión tanto a la información escrita proporcionada por SENCE, Chilevalora y Minera Los Pelambres (MLP), como además las entrevistas semi estructuradas de los actores relevantes de cada institución. Es importante señalar que durante el año 2015 se realizaron dos (2) instancias de levantamiento de datos que recopila información referente al presente estudio, dicha información quedó plasmada en dos (2) informes 1) “Levantamiento de información: análisis de la población valle del Choapa” y, 2) “Sistematización Estrategia de Empleabilidad”. (MLP "Sistematización", 2015) (MLP "Diagnóstico", 2015)

4.1 Política Corporativa: Estrategia de Empleabilidad Minera Los Pelambres (MLP).

Minera Los Pelambres (MLP) es una compañía minera situada en la provincia de Choapa, región de Coquimbo, dedicada a la explotación de cobre y a la producción de concentrado del mismo metal, de molibdeno, oro y plata, además de subproductos cupríferos. Es la más grande de las cuatro operaciones mineras del Grupo Antofagasta Minerals. (Minera Los Pelambres, 2016)

Minera Los Pelambres (MLP) es la principal empresa de la mencionada región en términos del aporte al Producto Interno Bruto (PIB) regional y nacional; y una de las más relevantes en la generación de empleo y actividad económica. Por esto, asume el desafío y la responsabilidad por el desarrollo de la región y especialmente de la provincia del Choapa, buscando generar una conversación participativa con sus habitantes que permita encontrar una visión de futuro donde pueda convivir la empresa, los ciudadanos, el Estado y todas las instituciones y empresas que deseen sumarse a estas iniciativas (MLP "Sistematización", 2015)

Durante el año 2014, se levantó una serie de preocupaciones desde las comunidades vinculadas a la escasez hídrica de la zona, a la generación de polvo por parte de la compañía y al tema



del desempleo a nivel local; expresado en la búsqueda del compromiso de generar más contrataciones de mano de obra local, en lugar de traer desde otras regiones. Como parte del esfuerzo de la compañía por desarrollar una minería más sustentable se tomaron estos requerimientos y, desde la mirada de la empleabilidad, se llegó a los siguientes compromisos con los grupos de desempleados de la provincia:

- Generar una mesa de empleo tripartita entre el Municipio, las agrupaciones de desempleados y Minera Los Pelambres.
- Desarrollar un portal de empleo para transparentar los procesos de contratación y dar mayores opciones de trabajo a las comunidades a través de éste.
- Desarrollo de la empleabilidad de las personas de la provincia, a través de capacitación y/o certificación

Teniendo presente estos puntos de preocupación, Minera Los Pelambres (MLP) generó una Estrategia de Empleabilidad, que ha permitido acceder a la población activa local, a las oportunidades de trabajo en la compañía, e impulsar el dinamismo económico general de la provincia del Choapa. En este contexto, a continuación se caracteriza la política planteada por Minera los Pelambres (MLP) y aunada en documento Sistematización de la Política de Empleabilidad (MLP "Sistematización", 2015)

Es por esta razón, que la definición de la Estrategia de Empleabilidad se enmarca en tres líneas de trabajo (Ver Ilustración 6 Planificación Estratégica Minera Los Pelambres):

- 1) Formación para la Empleabilidad
- 2) Oportunidades Laborales.
- 3) Emprendimiento.

A continuación se realizará una revisión en detalle del proceso ejecutado por Minera Los Pelambres (MLP), a fin de obtener mayor información respecto a cuáles son los puntos congruentes entre esta ejecución y la realizada por ChileValora, y de esta forma encontrar posibles caracterizaciones que pudiesen contribuir en la identificación de oportunidades de colaboración en la implementación de las políticas de empleabilidad.

Como se observa en la siguiente ilustración el diseño de la estrategia comprende la continuidad y sustentabilidad operacional al negocio minero, a partir de tres (3) áreas de trabajo, 1) Formación para la empleabilidad, 2) Oportunidades laborales y 3) Emprendimiento. De las cuales, y en base al presente estudio, se identifica como focos prácticos de acción la entrega de capacitación y certificación.



Diseño de la Estrategia de Empleabilidad



Ilustración 6 Planificación Estratégica Minera Los Pelambres

Fuente: SISTEMATIZACIÓN ESTRATEGIA DE EMPLEABILIDAD. Año 2015. (MLP "Sistematización", 2015)

Las líneas de trabajo de la estrategia son:

- 1) Formación para la Empleabilidad:** Tiene por objetivo generar procesos conducentes a certificación de competencias laborales para la población desocupada de la provincia del Choapa, con el fin de potenciar su empleabilidad, y con ello reducir las tasas de desempleo de la zona.
- 2) Oportunidades Laborales:** Dice relación con generar mayores oportunidades de empleo a través de la publicación de las ofertas laborales producidas por las empresas colaboradoras (EECC) de Minera Los Pelambres, además de la creación de una *Bolsa de Empleo* con el fin de hacer converger la oferta y la demanda de trabajo generada por la compañía.
- 3) Emprendimiento:** Se busca el fortalecimiento de los proveedores locales de MLP, los cuales se definen como emprendedores y/o microempresarios. En este contexto, esta línea de trabajo se enmarcará en el concepto de fortalecimiento, si y sólo si, cuando se han iniciado éstos, por la ruta de la formalización. Este es uno de las primeras etapas que los emprendedores o microempresarios deben visualizar si sus objetivos son el crecimiento, y como consecuencia el fortalecimiento empresarial.



Respecto a la formación para la Empleabilidad

La certificación de competencias laborales se enmarcó en la estrategia corporativa de contribuir a la paz social y al desarrollo de la provincia del Choapa para dar continuidad y sustentabilidad operacional al negocio de Minera Los Pelambres (MLP), desde el ámbito de la empleabilidad. El objetivo de esta línea de trabajo significó generar procesos conducentes a certificación de competencias laborales y/o acreditación para la población desocupada de la provincia del Choapa, con el fin de potenciar su empleabilidad, y con ello reducir las tasas de desempleo de la zona.

Objetivos Específicos de la Línea de Trabajo

- Diseñar un programa de certificación de competencias laborales y/o acreditación para los desocupados de la provincia del Choapa.
- Realizar un levantamiento de información, relativo al nivel educacional, experiencia laboral e intereses motivacionales de la población objetivo.
- Establecer la demanda de oficios recurrentes para las empresas colaboradoras de Minera Los Pelambres (MLP).
- Diseñar oferta programática de cursos, en base a oficios con demanda laboral, tanto mineros como no mineros, orientados al desarrollo de competencias laborales.
- Ejecutar cursos de capacitación conducentes o no a certificación de competencias laborales y/o acreditación.
- Generar y administrar procesos de prácticas laborales con el fin de desplegar, en el ámbito del trabajo, las capacidades entregadas en el proceso formativo.
- Gestionar el proceso administrativo asociado a la evaluación y certificación de competencias laborales y/o acreditación.

Condiciones de Éxito

- Compromiso por parte de la Gerencia General y Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Asuntos Externos y Sustentabilidad.
- Adecuada provisión de recursos financieros y humanos.
- Apoyo de los actores públicos para el desarrollo del trabajo (Oficina Municipal de Información Laboral (OMIL), Gobierno provincial, Chile Valora).
- Un activo involucramiento y compromiso de la comunidad organizada de la provincia del Choapa.



Actores Involucrados: Stakeholders.

Actores Internos:

- **Área de Empleabilidad de MLP:** Es el área dependiente de la Gerencia de Asuntos Externos y Sustentabilidad de la minera, encargada de diseñar y coordinar el proyecto, desde el punto de vista administrativo y de relaciones con los actores claves internos y externos.
- **Coordinador:** Dependiente al área de Empleabilidad de MLP y es el responsable de la gestión administrativa del proyecto, desde su ámbito organizativo y presupuestario.

Actores Externos:

- **Comunidad organizada de la provincia del Choapa (mesas de desocupados):** Es la instancia que representa a los desocupados de las diversas localidades y comunas de la provincia del Choapa y que constituye la contraparte del área de Empleabilidad MLP. Su función dentro del proyecto es crítica, ya que de sus decisiones emanan las acciones que toman los desocupados respecto de las iniciativas de MLP.
- **Empresas colaboradoras de MLP (EECC):** Corresponden a las empresas que prestan servicios a la empresa minera y que constituyen aproximadamente el 80% de la dotación que se desempeña al interior de la compañía.
- **Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL):** Instancia en la cual se canaliza el flujo de información sobre los desocupados respecto de sus requerimientos de formación y empleo. Por lo tanto sistematiza, ordena y actualiza al conjunto de desocupados. Todos aquellos que deseen participar en el programa deberán encontrarse inscritos en la OMIL de su respectiva comuna.
- **Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC):** Entidades encargadas de entregar el servicio de capacitación conducente a la certificación de competencias laborales. Son los responsables del desarrollo de las capacidades de los participantes del proyecto.
- **Instituciones locales:** Son aquellos actores (públicos o privados, tales como liceos, asociaciones gremiales, empresas, etc.) que facilitan sus instalaciones y dependencias para la ejecución de las fases de capacitación y de evaluación.
- **Centros de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales:** Corresponde a las entidades encargadas de evaluar y certificar, si corresponde, las competencias laborales presentes en el desocupado participante del proyecto.
- **Chile Valora:** Es la entidad encargada de administrar el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, y su rol en el proyecto consiste en brindar las facilidades institucionales para apoyar el logro de los objetivos, en cuanto a los procesos de evaluación y certificación de competencias laborales.



Mapa de Stakeholders

A continuación y en base a la identificación de actores relevantes del apartado anterior, se identifican la interacción de estos, identificando: tipo de stakeholders (interno-externo), ámbito de acción (político estratégico, técnico y beneficiario) y nivel de comunicación (fluida, deficiente y crítica).

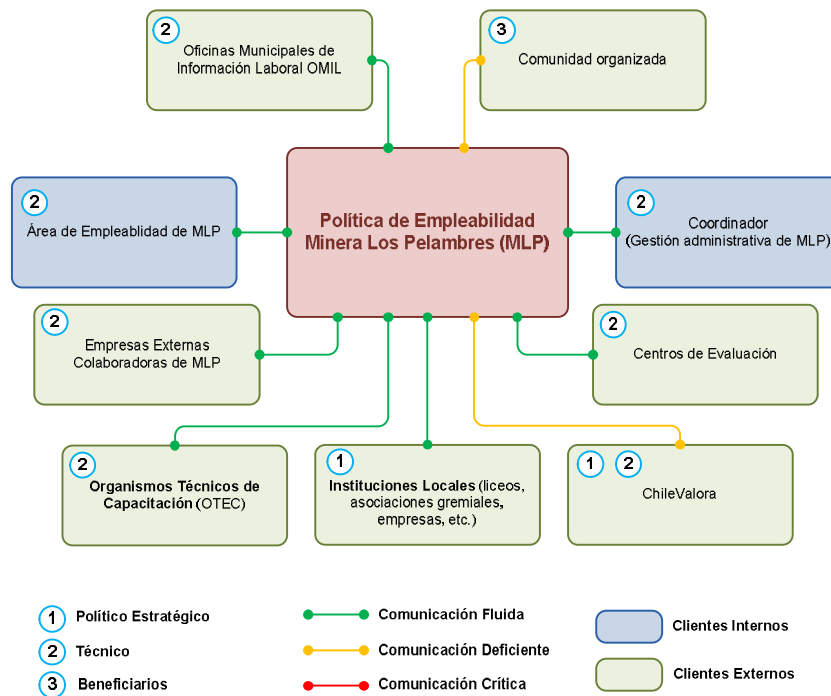


Ilustración 7 Mapa de Stakeholders: Estrategia de Empleabilidad MLP

Fuente: Elaboración propia en base a Guía Metodológica para Análisis de organizaciones de Mario Waissbluth y José Inostroza

Implementación de la Estrategia de Empleabilidad

Para desarrollar la implementación de la estrategia de empleabilidad Minera Los Pelambres (MLP) se han definido cuatro (4) etapas de desarrollo, las cuales se han ejecutado en su totalidad durante el año 2015.

Las etapas que se realizaron para la ejecución de la certificación de competencias laborales:



Ilustración 8 Etapas de implementación de la Estrategia de Empleabilidad de MLP

Fuente: SISTEMATIZACIÓN ESTRATEGIA DE EMPLEABILIDAD. Año 2015. (MLP "Sistematización", 2015)



A continuación se presenta el desarrollo de cada una de estas etapas:

a) Levantamiento de información sobre desocupados:

Con el objeto de conocer el grado de desarrollo de las competencias de los desocupados de la provincia del Choapa, se realizó una encuesta y/o entrevista a la población objeto. El fin fue obtener un levantamiento de información que permitiera conocer la realidad existente en la población objetivo de la provincia del Choapa, en relación a sus antecedentes socio-demográficos, académicos, experiencia laboral e intereses motivacionales. En relación a lo anterior y como fuente de información oficial se consideraron los datos entregados por las oficinas municipales de información laboral (OMIL), este punto será analizado en el siguiente apartado.

El estudio comprendió los siguientes objetivos:

- Descripción de las características socio-demográficas de la población desocupada de la provincia del Choapa, así como también, las relacionadas con sus niveles de educación formal y experiencia laboral.
- Identificación de la población objetivo es decir, información referente a los intereses y/o motivación relativos a cursos de formación relacionados con oficios ejecutados en la empresa MLP, a fin de detectar las necesidades que se deban cubrir.
- Datos relevantes para la generación de propuestas en la elaboración de itinerarios de formación para la comunidad, a fin de certificar competencias laborales en aquellos casos en los que la experiencia laboral del participante o su formación, se relacione con perfiles de competencia presentes en el Catálogo de Competencias de ChileValora.

Como producto de este levantamiento se contempló dos salidas posibles para cada participante:

- Grado de desarrollo de habilidades adecuado para los requisitos del perfil de competencia asociado a su oficio de desempeño, y con las condiciones formales indicadas por el perfil (elegibilidad), podrá acceder directamente a un proceso de evaluación y certificación de competencias laborales/acreditación.
- Si la información entregada (elegibilidad) indica que el participante no se encuentra en condiciones de ingresar directamente a un proceso de evaluación y certificación de competencias laborales o acreditación.



b) Determinación de demanda de oficios recurrentes para las empresas colaboradoras (EECC) de Minera Los Pelambres (MLP):

Paralelamente a la etapa a) se levantó información sobre la frecuencia y naturaleza de los oficios más demandados por las empresas colaboradoras (EECC) de Minera Los Pelambres (MLP), con el fin de generar cruce entre las características educacionales y de experiencia laboral del grupo de desocupados abordados en la etapa a), con la demanda potencial de puestos de trabajo en las empresas contratistas de Minera Los Pelambres (MLP).

Para realizar este levantamiento, se utilizó:

- Entrevistas grupales.
- Encuestas.
- Grupos focales.

c) Elegibilidad:

En el caso de aquellas personas que indicaron experiencia laboral suficiente y motivación para la certificación o acreditación en un perfil determinado, fueron sometidos a una pre-evaluación de expertos para establecer si corresponden al grupo N° 1 ó grupo N° 2 del flujograma.

La determinación de elegibilidad tuvo por objetivo establecer el nivel de entrada del participante y si se encuentra en condiciones de:

- Acceder directamente al proceso de evaluación y certificación de competencias laborales.
- Participar en capacitación de reforzamiento.
- Ser reemplazado por otro postulante.

Esta actividad consistió en la realización de una serie de preguntas relacionadas con el perfil en cuestión; y con la solicitud de evidencias que den respaldo a la experiencia del beneficiario, tales como: trabajos anteriores, cursos realizados, recomendaciones laborales, entre otros.

d) Diseño y ejecución de oferta de cursos orientados a la evaluación y certificación de competencia laborales y/o acreditación, en base a oficios con demanda laboral por parte de EECC:

Como producto del cruce entre el levantamiento de información a desocupados y los requerimientos de las empresas colaboradoras de MLP, se estableció una oferta de cursos de capacitación de reforzamiento que responda a:

- Demanda de oficios relevantes para las EECC.



- Reserva de competencias existentes en los participantes del proyecto detectado en el proceso de levantamiento de información.

También se incluyó en esta oferta cursos orientados a oficios no mineros, determinados a través de entrevistas grupales, encuestas o grupos focales, a actores relevantes de la economía provincial y agentes públicos (OMIL).

Flujograma del proceso de formación para la Empleabilidad

A continuación, se detalla el proceso definido por Minera Los Pelambres (MLP), en el cual se identifican las etapas más relevantes y que aseguran el correcto funcionamiento del programa de certificación:

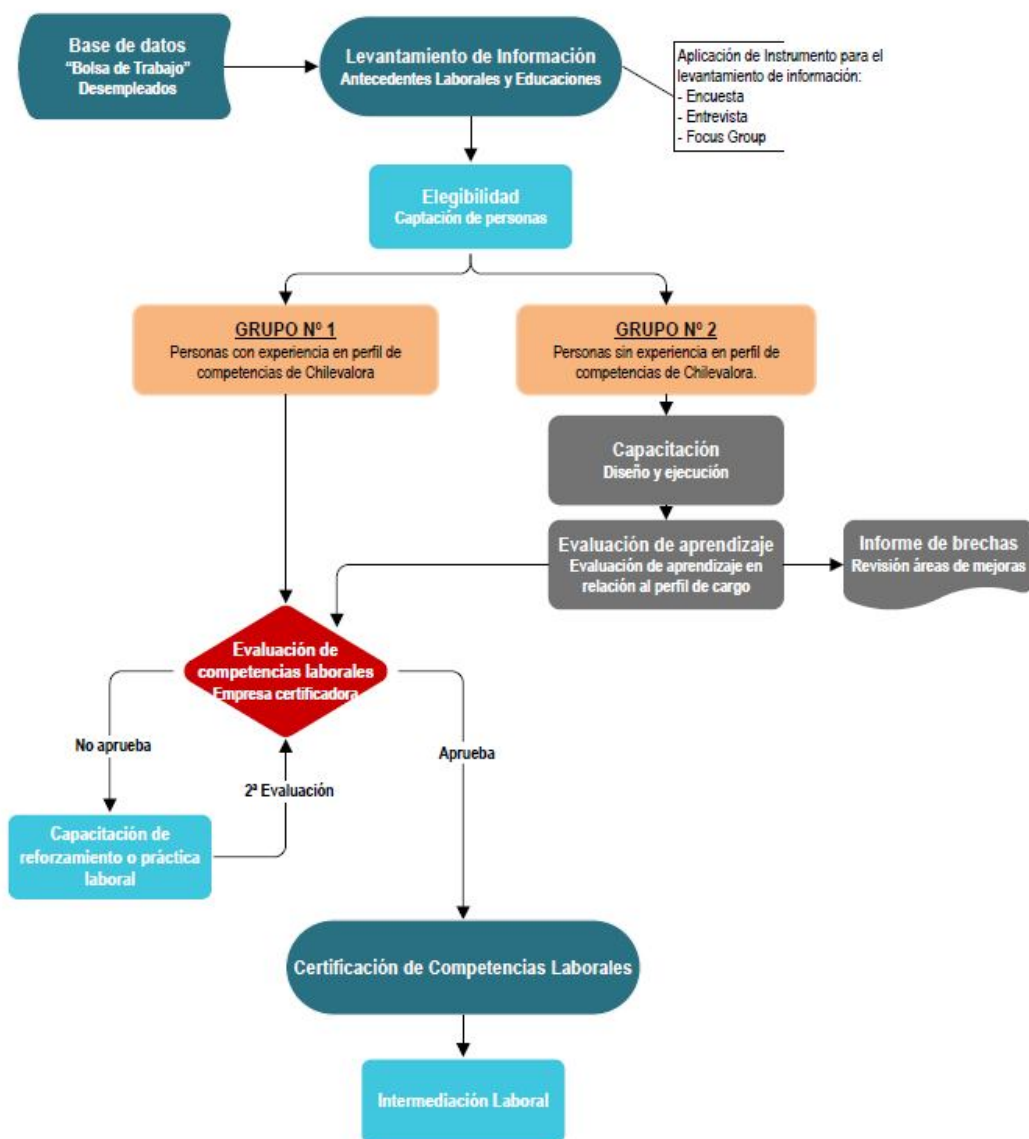


Ilustración 9 Flujograma del proceso de formación para la Empleabilidad

Fuente: SISTEMATIZACIÓN ESTRATEGIA DE EMPLEABILIDAD. (MLP "Sistematización", 2015, pág. 9)



Principales resultados de la implementación de la Estrategia de Empleabilidad

Durante el año 2015, Minera Los Pelambres (MLP), a través de la Gerencia de Sustentabilidad desarrolló el Programa de Certificación de Competencias Laborales. Este proyecto se enmarcó en la estrategia corporativa de empleabilidad la cual dice relación con contribuir a la paz social y al desarrollo de la provincia del Choapa para dar continuidad y sustentabilidad operacional al negocio minero de MLP, desde el ámbito de la empleabilidad.

Como producto de lo anterior, y como se ha descrito en el presente estudio, se generó para el año 2015 en las comunas de Salamanca, Illapel y Los Vilos una primera etapa de capacitación con el fin de reforzar conocimientos y habilidades a fin de facilitar posteriormente un reconocimiento formal de la experiencia laboral que hayan desarrollado los desocupados de la provincia, a través de la certificación de sus competencias laborales por organismos acreditados ante ChileValora u organismos de prestigio en un sector específico.

Sin embargo, este programa se ejecutó con recursos 100% corporativos, inició su ejecución en Salamanca en abril de 2015, de acuerdo a la siguiente distribución:

| Cursos | Perfil | Horas cronológicas | Cupos Salamanca | Cupos Illapel | Cupos Los Vilos | Cupos Canela | Institución Formartiva | Institución certificadora |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------|-----------------|---------------|-----------------|--------------|------------------------|------------------------------------------|
| Soldadura al arco manual con electrodo revestido, práctica en soldadura y corte oxiacetilénico | Soldadura al arco | 240 | 57 | 35 | 35 | 15 | Indura | Indura |
| Ayudante de cocina | Ayudante de cocina | 251 | 20 | 20 | 20 | 15 | INACAP | Cámara Nacional de Comercio |
| Rigger | Rigger | 290 | 20 | 20 | - | - | INACAP | Universidad Técnica Federico Santa María |
| Instalaciones eléctricas clase D | Instalador eléctrico clase D | 120 | 15 | 15 | 15 | - | Indura | Indura |
| | | | 112 | 90 | 70 | 30 | | |
| | | | 302 | | | | | |

Ilustración 10 Resultados de la implementación de la política de empleabilidad de MLP

Fuente: Elaboración propia en base a resultados entregados por MLP.

Se obtuvo un total de 302 participantes a nivel provincial, destacándose dentro de ellos la comuna de Salamanca con 112 personas capacitadas. Estas actividades fueron **totalmente gratuitas**, y constituyeron actividades de larga duración pues tuvieron como objetivo entregar sólidos conocimientos a los participantes para que mejoren su empleabilidad, y en aquellos casos que corresponda, para que puedan optar a la evaluación y certificación/acreditación de sus competencias laborales.



Resultados del proceso de evaluación y certificación de competencias laborales:

A continuación, se detallan los cursos ejecutados en base a la política de empleabilidad, en donde se identifica: cursos ejecutados, perfil asociado, N° de certificaciones según localidades e institución certificadora.

| Cursos | Perfil | Certificados Salamanca | Certificados Illapel | Certificados Los Vilos | Cupos Canela | Institución certificadora |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------|----------------------|------------------------|--------------|------------------------------------------|
| Soldadura al arco manual con electrodo revestido, práctica en soldadura y corte oxiacetilénico | Soldadura al arco | 54 | 34 | 29 | 15 | Indura |
| Ayudante de cocina | Ayudante de cocina | 9 | 18 | 19 | En proceso | Cámara Nacional de Comercio |
| Rigger | Rigger | 10 | 13 | - | - | Universidad Técnica Federico Santa María |
| Instalaciones eléctricas clase D | Instalador eléctrico clase D | En proceso | En proceso | En proceso | - | - |
| | | 73 | 65 | 48 | 15 | |
| | | 201 | | | | |

Ilustración 11 Resultados de evaluación y certificación de competencias laborales de MLP

Fuente: Elaboración propia en base a resultados entregados por MLP.

En contraste con el número de certificaciones realizada por ChileValora, se tiene que Minera Los Pelambres (MLP), a la fecha (mayo-2016), presenta 201 personas certificadas y ChileValora presenta 219. (ChileValora, Noviembre 2015, pág. 18)



4.2 Política Pública: Fomento y apoyo a la empleabilidad (SENCE)

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), es un organismo técnico del Estado, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica de derecho público, que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. El SENCE fue creado en 1976, como resultado de la promulgación del Decreto de Ley N° 1446 "Estatuto de Capacitación y Empleo". Actualmente tiene presencia a nivel nacional, con la Dirección Nacional ubicada en Santiago y representación en las 15 capitales regionales a través de las Direcciones Regionales.

El SENCE tiene como misión “Contribuir al mejoramiento de las condiciones de empleabilidad de los trabajadores que se encuentran ocupados, de las personas desocupadas y de aquellas que estén económicamente inactivas, a través de un sistema de formación con pertinencia y calidad, de mecanismos de intermediación laboral y de la regulación del Sistema Nacional de Capacitación e Intermediación Laboral” (SENCE, 2016)

Como primer análisis se destaca que la misión institucional declarada que este organismo técnico señala “...*mejoramiento de las condiciones de empleabilidad de los trabajadores que se encuentran ocupados, desocupados y aquellas que estén económicamente inactivas...*”, (Chilevalora, 2016) como primera aproximación del producto estratégico institucional se destaca la declaración de voluntad respecto a trabajar en pos a la empleabilidad de la población. Dentro del presente capítulo se abordará un análisis comparativo entre la política del SENCE, materializada a través de ChileValora y la política de Minera Los Pelambres.

Funciones del SENCE:

- a) Supervigilar el funcionamiento del sistema de capacitación y difundir la información pública relevante para el funcionamiento eficiente de los agentes públicos y privados que actúan en dicho sistema.
- b) Estimular las acciones y programas de capacitación que desarrollen las empresas a través de la aplicación del incentivo tributario, y administrar programas sociales de capacitación.
- c) Promover y coordinar actividades de orientación ocupacional a las trabajadoras y trabajadores, principalmente a través de las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL).
- d) Fomentar la calidad de los servicios que presentan las instituciones intermedias (OTIC: Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación) y ejecutoras de capacitación (OTEC) (SENCE, 2016).

En base a las funciones que define el SENCE en las letras a), b) y c) se tiene, una relación directa con el alcance de presente estudio, por cuanto se definen elementos claves a analizar, entre lo



que se destaca; “...*funcionamiento eficiente de los actores público y privados que actúan...*”. De la función declarada se desprende el reconocimiento de actores relevantes, como es el caso de los privados, que para efectos del análisis presenta relevancia desde el concepto *valor compartido* por cuanto son el actor relevante en la definición de una estrategia de negocio en alusión a la competitividad. Como segundo concepto, se destaca “... *estimular acciones y programas de capacitación que desarrollen las empresas a través de la aplicación del incentivo tributario...*”, en este punto se destaca las iniciativas de fomento al financiamiento de programas tendientes a la empleabilidad, desde el punto de vista de beneficios tributarios a los cuales pueden acceder las empresas que realizan dichas iniciativas. Por otro lado, y en base a la letra c) de las funciones declaradas por el SENCE, se encuentra la labor que realiza las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL), por cuanto le corresponde “...*promover y coordinar actividades de orientación ocupacional...*” labor imprescindible en la ejecución de las iniciativas de fomento a la empleabilidad, toda vez que corresponde a labores de información actualizada a la cual accede Minera Los Pelambres para la ejecución de su programa de certificación de competencias laborales.

Los objetivos estratégicos del SENCE:

- a) Mejorar la inserción y permanencia en el mercado laboral de las personas, contribuyendo a la disminución de sus brechas de competencias laborales, a través de una oferta integrada de servicios, adecuada a sus necesidades y a las del mercado laboral.
- b) Mejorar el acceso y movilidad a puestos de trabajo de calidad a través de estrategias de acompañamiento a lo largo de la trayectoria laboral de las personas para contribuir a mejorar su productividad.
- c) Desarrollar una gestión institucional orientada a los usuarios y la ciudadanía a través de estrategias y procesos que aseguren la entrega de productos pertinentes y de calidad (SENCE, 2016).

En relación a la definición estratégica definida por el SENCE se obtienen tres (3) objetivos estratégicos, de los cuales se destaca el número uno o letra a), “...*contribuyendo a la disminución de sus brechas de competencias laborales*”, en base a este objetivo se desprende la necesidad por parte de la institución de crear planes o programas tendientes a potenciar la empleabilidad de las personas, más específicamente en la disminución de brechas o falencias de competencias laborales, entendido esto como la entrega de conocimientos técnicos-específicos, a fin de lograr un nivel requerido por un empleador sectorial, además de dar un **reconocimiento formal por parte del Estado**, en torno a las competencias que poseen las personas, con la finalidad de potenciar su nivel de empleabilidad en el mercado laboral. Además, corresponde a la labor que hoy en día empresas privadas se encuentran realizando en Chile, por cuanto las empresas están sintiendo los efectos de las brechas de habilidades. “Un 42% de las empresas grandes y medianas reportan problemas para encontrar el personal necesario debido a una falta de habilidades demostrables y más de un 87% de quienes respondieron a la encuesta señalaron que cerrar la brecha de habilidades es un importante desafío u oportunidad para su empresa”. (FSG-UDD, Agosto 2013, pág. 21)



En este sentido el SENCE para desempeñar sus funciones y contribuir al logro de sus objetivos, se encuentra organizado en una estructura a tales desafíos, con una dotación de 516 funcionarios a lo largo del territorio nacional, siendo 58% mujeres y 42% hombres (SENCE -BGI-, 2015, pág. 4). El presupuesto final decretado por Ley para el Servicio en el año 2015 fue de M\$ 224.314.710 (DIPRES, 2015) y el presupuesto año 2016 corresponde a M\$ 240.702.918 (DIPRES, 2016). Con este presupuesto, SENCE ejecuta los diversos programas de capacitación y empleo para lograr sus objetivos y dar cumplimiento a su misión. (SENCE -BGI-, 2015)

En este contexto y con la finalidad de materializar tanto su misión institucional como los objetivos estratégicos SENCE ha diseñado un **Programa Especial de Apoyo**, el cual se estructura en cuatro (4) Ejes: 1) Capacitación, 2) Empleo, 3) Subsidios y 4) Apoyo al Emprendimiento; los cuales a su vez, se dividen en planes o programas tendientes a potenciar a cada una de estos Ejes, desarrollando competencias, con el fin de aumentar su empleabilidad en cada sector.

Según el alcance metodológico definido en el presente estudio, se destaca el programa de **Certificación de Competencias Laborales** perteneciente al Eje N°1 Capacitación.

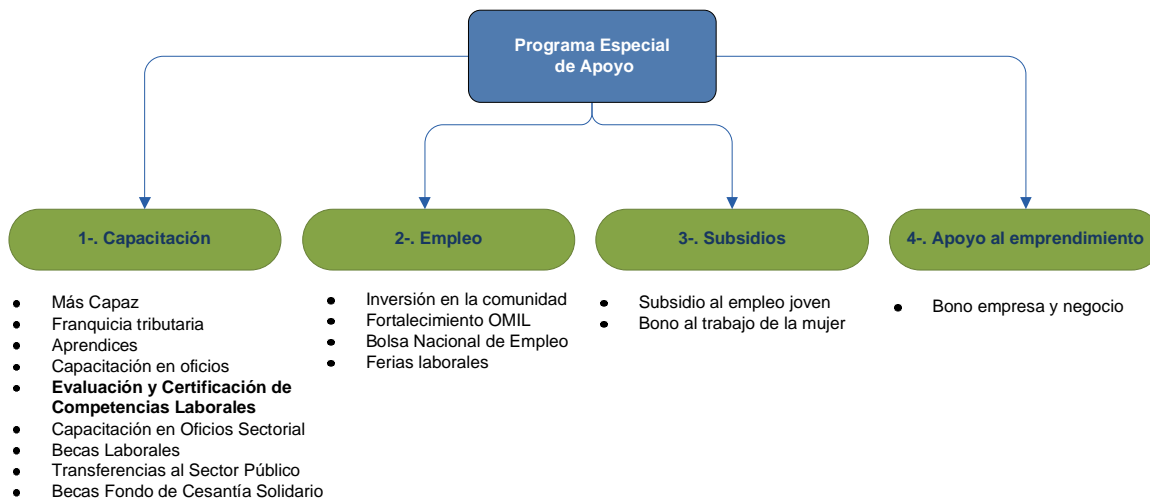


Ilustración 12 Programas especiales de apoyo

Fuente: Elaboración propia, en base a información de www.sence.cl "Programas especiales de apoyo". (SENCE, 2016)

Según lo anterior, el programa de Certificación de Competencias, perteneciente al Eje N°1 de capacitación señala como objetivo: "... *el reconocimiento formal de las competencias laborales de las personas, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridas...*". En este contexto y según la estructura del Programa Especial de Apoyo (Ilustración 6) planteado por el SENCE se enumeran una serie de iniciativas tendientes a la entrega de capacitación, de las cuales según la definición anteriormente expuesta, cualquiera de ellas podrá implicar acceder al programa de certificación de competencias laborales, **siempre y cuando, el conocimiento adquirido se acople a perfiles publicado en el Catálogo de Competencias laborales.**



En cuanto al párrafo anterior, y según lo declarado por el Encargado de la Unidad de Competencias Laborales del SENCE:

“... se han realizado planes piloto a fin de que los programas formativos del SENCE, ejemplo programa +capaz, incorporen dentro de su proceso final la certificación de competencias a pesar que el público objetivo no necesariamente cumplen con los requisitos de la certificación, pero se intenta que aquellos que sí cumplen puedan acceder...”.
(Representante del SENCE)

Programas y planes en apoyo a la empleabilidad:

A continuación, se describen los programas del “Eje N°1 Capacitación” que se encuentran disponibles para la ciudadanía y que podrían acceder de manera directa o indirecta a una certificación de competencias laborales.

| Programas de apoyo | Objetivo | Población Objetivo |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- MasCapaz | El programa + Capaz presenta como objetivo el apoyar el acceso y permanencia en el mercado laboral de mujeres, jóvenes y personas con discapacidad que se encuentren en situación de vulnerabilidad social, mediante la capacitación técnica, habilidades transversales e intermediación laboral, que favorezcan su empleabilidad. | La población objetivo se define como la meta establecida de beneficiarios a atender por medio del programa, de esta manera para el año 2015 la población objetivo asciende a 75.000 cupos. |
| 2- Franquicia Tributaria | La Franquicia Tributaria tiene como objetivo mejorar el capital humano de los trabajadores, socios de las empresas, potenciales trabajadores y ex trabajadores, a través de capacitación ofreciendo incentivos a la misma a través de descuentos en los montos a pagar por concepto de impuestos. | Trabajadores desde los 18 años en adelante que se encuentran en empresas que son contribuyentes de Primera Categoría de la Ley Renta, que tengan una planilla anual de remuneraciones imponibles superior a 35 UTM. También se consideran potenciales trabajadores (pre contrato ¹) y ex trabajadores (post contrato ²). Trabajadores de empresas que demandan capacitaciones. No se definen previamente cupos ya que es contra demanda. |
| 3- Aprendices | El programa Aprendices tiene como objetivo generar empleabilidad al aprendiz y productividad a la empresa y/o sector productivo, a través del desarrollo de competencias que le permitan a la persona llevar a cabo una ocupación. | La población objetivo se define como la meta establecida de beneficiarios a atender por medio del programa, de esta manera para el año 2015 la población objetivo asciende a 1.601 cupos. |
| 4- Capacitación en Oficinos | El Programa Capacitación en Oficinos Sectorial tiene por objeto generar competencias laborales de acuerdo a los requerimientos de capital humano de distintos sectores productivos: Minero, Acuicola, Transporte, Forestal, Montaje y Retail, en personas que se encuentren en situación de vulnerabilidad, con el propósito de aumentar la probabilidad de encontrar un empleo de calidad. | Hombres y mujeres de entre 18 a 65 años que pertenezcan al 60% más vulnerable de la población, según Ficha de Protección Social, siendo éste el instrumento de focalización vigente a la fecha. La población objetivo se define como la meta establecida de beneficiarios a atender por medio del programa, de esta manera para el año 2015 la población objetivo asciende a 10.000 cupos. |
| 5- Evaluación y Certificación de Competencias Laborales | Contribuir a la movilidad, la empleabilidad y profesionalización en el mercado del trabajo. | Toda persona que desee reconocer sus competencias laborales, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridas y de si tiene o no un título o grado académico otorgado por la enseñanza formal. Las personas podrán, voluntariamente, solicitar la evaluación de sus competencias laborales. |
| 6- Capacitación en Oficinos Sectorial | El Programa Capacitación en Oficinos Sectorial tiene por objeto generar competencias laborales de acuerdo a los requerimientos de capital humano del sector Transporte, en personas que se encuentren en situación de vulnerabilidad, con el propósito de aumentar la probabilidad de encontrar un empleo de calidad. | Hombres y mujeres de entre 22 a 55 años que pertenezcan al 60% más vulnerable de la población. La población objetivo se define como la meta establecida de beneficiarios a atender por medio del programa, de esta manera para el año 2016 la población objetivo asciende a 2.000 cupos. |



| Programas de apoyo | Objetivo | Población Objetivo |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7- Becas Laborales | Mejorar las competencias laborales y facilitar el acceso a un empleo o actividad de carácter productivo a trabajadores/as de menor calificación y remuneración, que se desempeñen en empresas que no sean adherentes ni aportantes de los organismos técnicos intermedios para la capacitación (OTIC) y a cesantes o personas que buscan trabajo por primera vez. | Hombres y mujeres de entre 18 a 65 años que pertenezcan al 60% más vulnerable de la población, según Ficha de Protección Social, siendo éste el instrumento de focalización vigente a la fecha. Corresponde al total de cupos adjudicados, los que se completan según orden de llegada. |
| 8- Transferencias al Sector Público | El objetivo del programa Transferencias al Sector Público es facilitar la inserción laboral de las personas de dependientes de las instituciones en convenio con SENCE, generando en ellas nuevas competencias. | 1) Fuerzas Armadas de Chile: Conscriptos de las tres ramas de las FF.AA (Ejército de Chile, Armada de Chile y Fuerza Aérea de Chile). 2) Servicio Nacional de Menores: Adolescentes de 14 años de edad, ingresados a centros y programas de la Ley N°20.084 a nivel nacional, a los cuales se les hubiera aplicado una medida o sanción penal bajo la Ley N°20.084, en especial, aquellos con responsabilidad parental. 3) Gendarmería de Chile: Personas imputadas, procesadas y condenadas de los sistemas penitenciarios cerrado, abierto y pos penitenciario y a jóvenes de secciones juveniles del país. 4) Instituto de Desarrollo Agropecuario: Pequeños productores agrícolas usuarios de INDAP en los distintos territorios rurales, o a un familiar directo que participe en la explotación de la unidad productiva agropecuaria. |
| 9- Becas Fondo de Cesantía Solidario | El programa Becas del Fondo de Cesantía Solidario tiene por objeto aumentar la empleabilidad, movilidad laboral y favorecer la inserción laboral de personas cesantes beneficiarias del Fondo de Cesantía Solidario. | Cesantes que sean beneficiarios activos del Fondo de Cesantía Solidario al momento de la postulación. Es decir, que se encuentre dentro del proceso de certificación de beneficios del FCS. La población objetivo se define como la meta establecida de beneficiarios a atender por medio del programa, de esta manera para el año 2015 la población objetivo asciende a 2.915 cupos. |
| 10- Subsidio al Empleo Joven | Mejorar el ingreso de los trabajadores y trabajadoras entre 18 y menos de 25 años de edad que perciben bajos salarios y que pertenecen al 40% más vulnerable de la población. | El programa no tiene cupos definidos, si no que dependerá de la cantidad de postulaciones que se generan por parte de la ciudadanía. Se estima que para el año 2015 la población objetivo ascenderá a 248.688 cupos. |

Ilustración 13 Programas de Capacitación

Fuente: Elaboración propia, en base a información de www.sence.cl “Programas especiales de apoyo”. (SENCE, 2016)

Según lo antes expuesto el SENCE enmarca su política de empleo-empleabilidad en un Programa Especial de Apoyo (Ilustración N°12), desde el cual se desprenden programas de capacitación que tienen distintos públicos objetivos (Ilustración N°13). Sin embargo, todos ellos comparten un mismo objetivo: **contribuir al desarrollo de competencias laborales**, y tal como se mencionó en el apartado anterior, el objetivo del programa de certificación de competencias laborales comprende “... *reconocimiento formal de las competencias, independiente de la forma en que hayan sido adquiridas...*” (Chilevalora, 2016) por tal motivo, los programas anteriormente descritos colaboran directa o indirectamente con la disminución de brechas de competencias, posibilitando de esta forma, que las personas se encuentren aptas para ingresar-optar al programa de certificación de competencias laborales.



Oficina Municipal de Información Laboral (OMIL):

Uno de los actores relevantes en la participación del proceso corresponde a los encargados(as) de las oficinas municipales de información laboral, toda vez que presentan la función de ***“Promover y coordinar actividades de orientación ocupacional a las trabajadoras y trabajadores...”*** (SENCE, 2016), se puede destacar la importancia de la labor prestada por OMIL, por cuanto corresponden a un canal formal y a la oportunidad de colaboración que ofrece SENCE para acercar los requerimientos de la población involucrada en temáticas de empleabilidad.

Consultado al coordinador del programa de certificación de competencias laborales de Minera los Pelambres (MLP), en torno al diagnóstico y recopilación de datos, se obtuvo información que se enmarca en un proceso deficiente llevado por las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL), lo que se expresa en las siguientes declaraciones:

“...Básicamente la colaboración que prestaron las OMIL de las comunas de la provincia del Choapa (Salamanca, Illapel, Canela y Los Vilos) a MLP para la ejecución de su programa apuntó a reclutar a los beneficiarios del programa, inscritos en la OMIL local, como parte de población vulnerable de la provincia.” (Representante de Minera Los Pelambres)

“... Una de mis labores corresponde a ser el canal de Minera Los Pelambres (MLP) con el municipio, a fin de obtener información referida a aquellas personas que están sin trabajo. Sin embargo, en muchas ocasiones nos ocurrió que la información proporcionada no se encontraba actualizada.” (Representante de Minera Los Pelambres)

“... Por otro lado, se contrató a un consultor que nos colaboró en la realización de un diagnóstico en donde se entrevistaron a 312 personas como primera etapa y a 201 como segunda etapa, de las localidades de la provincia del Choapa para obtener información referida a los niveles de educación, formación, experiencia y habilidades. La base de datos se obtuvo de las OMIL, sin embargo, muchas de las personas que se encontraban en la nómina entregada no vivían en la provincia, se encontraban con trabajo, la información de contacto no correspondía, etc.” (Representante de Minera Los Pelambres)

En relación a la anterior, se dio revisión a un estudio sobre la población la provincia del Choapa, en relación a los antecedentes socio-demográficos, académicos, experiencia laboral e intereses motivacionales para el desarrollo de competencias laborales, en el cual se señala “De un total de 201 personas registradas en la base de datos “desocupados Valle del Choapa”, se realizó un levantamiento de información, de las cuales 140 se han considerado encuestas válidamente emitidas y 61 se han considerado como inválidas...” (MLP "Diagnóstico", 2015, pág. 3)

En relación a lo anterior, se evidencia una desactualización de información en la base de datos que manejan las comunas pertenecientes a la provincia del Choapa, por cuanto las personas



que presentan cambios en sus condiciones laborales no actualizan dicha información en las oficinas municipales de información laboral.

Como hemos analizado en el apartado anterior el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) presenta una política de empleo-empleabilidad basada en una estructura de programas enfocados en distintos grupos de población objetivo. Entre los cuales se encuentra: **Certificación de Competencias laborales**. Según la información obtenida de la revisión documental y las entrevistas realizadas a actores relevantes, esta institución sólo participa en los **1) mecanismos de financiamiento para la ejecución de dicho programa, 2) en la entrega de capacitaciones que aportan en el desarrollo de competencias laborales y, 3) establecimiento del canal de comunicación entre la minera y la población objetivo (OMIL)**. Por otro lado, y bajo el alero de esta política de empleo-empleabilidad se crea el servicio público Chilevalora, el cual ejecuta el proceso de certificación de competencias laborales.

4.3 Evaluación de Certificación de Competencias Laborales: ChileValora

El presente apartado dará una revisión completa del proceso de certificación de competencias laborales ejecutado por Chilevalora, a fin de analizar cuáles corresponden a las **condiciones favorables que esta institución genera para que Minera Los Pelambres (MLP), empresa minera que ejecutada el mismo programa, pueda encontrar oportunidades de colaboración a fin de establecer un plan de negocio enfocado en *valor compartido***.

Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales: ChileValora

La ley N° 20.267 de fecha junio 2008 crea el **Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales: ChileValora** y perfecciona el Estatuto de Capacitación y Empleo, el cual tiene por objeto el reconocimiento formal de las competencias laborales de las personas, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridas y de si tienen o no un título o grado académico otorgado por la enseñanza formal de conformidad a las disposiciones de la ley N° 18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza; así como favorecer las oportunidades de aprendizaje continuo de las personas, su reconocimiento y valorización. (Chilevalora, 2016)

Tal como se señaló anteriormente la norma establece el reconocimiento formal de las competencias laborales. En este sentido y a diferencia de los programas comunes de capacitación, este programa realiza un reconocimiento a todos aquellos **oficios** que no son necesariamente aprendidos en aulas, sino que son de conocimiento de la vida laboral de las personas y que además coinciden con los rubros más requeridos por las empresas. Con este Sistema las personas pueden optar-solicitar voluntariamente, la certificación de sus competencias laborales, y sin que ésta constituya obligación o requisito para desempeñar una determinada actividad económica u ocupacional. La certificación es otorgada mediante entidades acreditadas, a través de un marco



metodológico común aceptado por los distintos sectores productivos. Las instituciones que desarrollan el proceso de evaluación de competencias laborales son los Centros de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales acreditados por ChileValora.

La certificación de competencias laborales en el marco de ChileValora trabaja bajo estándares previamente acreditados, los cuales se estructuran en los llamados: perfiles ocupacionales, elaborados por Organismos Sectoriales. Los perfiles acreditados se publican en el **Catálogo de Competencias Laborales**, que incluye la descripción completa de cada perfil y sus correspondientes unidades de competencias.

Con perfiles acreditados y publicados en el Catálogo, el trabajador puede solicitar su proceso de certificación en los **Centros de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales**, proceso mediante el cual ChileValora debe realizar un proceso de licitación pública para obtener centros de evaluación y certificación acreditados. En estos centros, los trabajadores serán evaluados considerando sus conocimientos, habilidades y destrezas, directamente en su puesto de trabajo y presentando evidencias sobre su desempeño en el puesto. Si el trabajador cumple con lo requerido en el perfil ocupacional, es reconocido e incorporado en el Registro de Personas Certificadas. (Chilevalora, 2016)

Proceso Certificación de Competencias Laborales

Según los antecedentes recogidos tanto en SENCE como en ChileValora, a continuación, se realiza una caracterización medular de los principales tópicos del proceso que lleva a cabo Chilevalora en la ejecución del proceso de Certificación de Competencias Laborales. Todo esto a fin de identificar etapas clave y evaluar la contribución que genera dicho proceso para facilitar las condiciones necesarias para que Minera Los Pelambres genere un *valor compartido* en la definición de su estrategia de negocio relativa a la empleabilidad.

a) Destinatario, beneficiario o usuario:

Toda persona que desee reconocer sus competencias laborales, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridas y de si tiene o no un título o grado académico otorgado por la enseñanza formal. Las personas podrán, voluntariamente, solicitar la evaluación de sus competencias laborales.

b) Fuentes de financiamiento:

A continuación, se presenta las fuentes de financiamiento el SENCE dispone para desarrollar procesos de evaluación de Competencias Laborales:

1. Recursos directos para la Certificación de Competencias Laborales:

Este Programa se financia con recursos del Fondo Nacional de Capacitación¹. A las personas que cumplan con los requisitos establecidos:

¹ FONCAP: Fondo Nacional de Capacitación



- ✓ Trabajadores y administradores o gerentes de empresas que tengan una planilla anual de remuneraciones imponibles inferior a 45 UTM en el año calendario anterior al de postulación al beneficio.
- ✓ Personas pertenecientes a sectores productivos o parte de él, que no ofrece alternativas laborales a sus trabajadores por enfrentar procesos permanentes de declinación económica, ajustes tecnológicos o cambios estructurales.
- ✓ Personas cesantes, que buscan trabajo por primera vez y trabajadores dependientes o independientes de baja calificación laboral.
- ✓ Jóvenes de escasos recursos particularmente de aquellos que han abandonado prematuramente la educación formal.

2. Franquicia Tributaria:

Empresas contribuyentes de primera categoría de la Ley de Impuesto a la Renta, que no registren deudas previsionales impagas, de acuerdo a los topes y tramos establecidos en la legislación vigente. Quien recibe el beneficio son sus trabajadores. La empresa podrá imputar a la franquicia los procesos de evaluación realizados a:

- ✓ Trabajadores contratados por la empresa (Contrato vigente).
- ✓ Trabajadores desvinculados de la empresa (Post-Contrato).
- ✓ Personas que celebren contrato de capacitación con la empresa (Pre-Contrato).

3. Becas Franquicia Tributaria para la evaluación de Competencias Laborales.

Una empresa aportante de recursos a un OTIC² o una entidad requirente (institución sin fines de lucro), levantan solicitudes de evaluar en perfiles ocupacionales de las que son destinatarios, beneficiarios o usuarios los siguientes:

- ✓ Los especificados en Resolución Exenta emitida anualmente por el SENCE, firmada por el Director Nacional.
- ✓ Hombres desde los 18 años y hasta los 65 años de edad y mujeres entre 18 y 60 años, con excepción de lo expuesto en la Resolución Exenta anteriormente mencionada.
- ✓ Trabajadores dependientes o independientes (se incluyen explícitamente temporeros) que perciban una remuneración promedio mensual de hasta \$600.000.-, brutos, que se encuentren en el rango etario indicado en el numeral precedente.

En casos excepcionales, las remuneraciones entre \$600.001 y \$800.000 podrán ser autorizadas mediante resolución fundada del Director Nacional del SENCE.

² OTIC: Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación.



- ✓ Personas que buscan trabajo por primera vez y que se encuentren en el rango etario indicado en el punto 3.
- ✓ Desempleados y cesantes que se encuentren en el rango etario indicado en el punto 3.
- ✓ Personas extranjeras, que se encuentren en el rango etario indicado en punto 3, con cédula de identidad chilena vigente, que se encuentren en alguna de las condiciones anteriormente mencionadas

En relación al financiamiento se puede mencionar que el presupuesto anual asignado para la ejecución del programa considerando el periodo entre los años 2008-2016, en promedio es de M \$ 1.796.751. (DIPRES, 2016). Es preciso señalar que los montos asignados durante los periodos 2013-2016 se presentan bajo el promedio anteriormente señalado, presentándose de esta forma una leve tendencia a la baja.

Por otro lado, y según la información obtenida por funcionarios del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) y de ChileValora, en torno a los recursos disponibles, se obtiene que existe un gran déficit de financiamiento, lo cual se desprende de las siguientes declaraciones:

“... La demanda nacional de la certificación de competencias laborales asciende a 45.000 y con el presupuesto que se nos asigna sólo podemos cubrir 5.000 procesos de certificación... el SENCE financia el 95% del total de los procesos”. (Representante del SENCE)

“...No manejo con exactitud la demanda existente sobre el número de certificaciones requeridas a nivel nacional para este año, pero según datos del año 2015, esta ascendía a cerca de 35.000 solicitudes.” (Representante de ChileValora)

De lo anterior se desprende que sólo el 5% del financiamiento del programa lo asumen las empresas y las personas que acceden a dicho programa. Esta temática será abordada con mayor profundidad en el capítulo referente a los principales resultados del estudio.

c) Requisitos para acceder al Programa

Para acceder al servicio de evaluación de competencia, el usuario debe considerar:

- ✓ Estar dentro de la descripción de beneficiarios establecidas en cada una de las Herramientas que SENCE pone a disposición para acceder al beneficio de evaluación y Certificación de Competencias Laborales.
- ✓ Cumplir con los requisitos establecidos en el perfil ocupacional en el que el usuario quiere ser evaluado, lo que es verificado por el Centro mediante la realización de una



entrevista al usuario. Información sobre los requisitos disponible en www.ChileValora.cl

d) Trámites requeridos para acceder al Programa

Responsabilidades del Candidato que decide evaluar sus competencias laborales:

- ✓ Verificar que el perfil ocupacional en el que desea evaluarse esté contemplado en el catálogo de perfiles que administra ChileValora.
- ✓ Corroborar que exista algún Centro de Evaluación y Certificación de Competencias con el perfil elegido para evaluarse, acreditado en su alcance, lo que lo habilita para evaluar personas en ese perfil.
- ✓ Tomar contacto con el Centro, quien verifica que la persona cumple con los requisitos establecidos en el perfil ocupacional en el que quiere ser evaluado, información disponible en www.chilevalora.cl. La verificación de requisitos la realiza el Centro en la entrevista que éste realiza a la persona que quiere ser evaluada. El resultado de esta acción determina si la persona puede o no ser evaluada en el perfil elegido.

e) Tramitación del Programa, según herramienta de financiamiento

1. Programa de Certificación de Competencias Laborales

SENCE realiza licitaciones públicas, a las que sólo se presentan Centros de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales, para proveer el Servicio de evaluación en perfiles ocupacionales vigentes en el catálogo de ChileValora y para los que están acreditados. Adjudicada la licitación, los Centros toman contacto con Empresas y personas naturales para invitarles a participar del proyecto. El usuario, tanto si solicita la evaluación de sus competencias de manera particular, como si accede al Programa a través de su empresa, deben verificar en la instancia de entrevista que cumple con los requisitos exigidos por el perfil en el que se quiere evaluar.

2. Franquicia Tributaria de capacitación

La Empresa u OTIC informa directamente a la Unidad de Franquicia Tributaria de SENCE de las acciones de evaluación que desea desarrollar. Esto está establecido en el "**Instructivo sobre el uso de la franquicia tributaria aplicable a procesos de evaluación y certificación de competencias laborales - empresas año 2013**".

3. Becas Franquicia Tributaria para la Evaluación de Competencias Laborales

Los OTIC realizan licitaciones públicas (con Bases e Instrucciones elaboradas por SENCE, a las que sólo se presentan Centros de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales, para dar respuesta a los requerimientos de evaluación y certificación de competencias que han levantado Empresas o entidades requirentes. Los perfiles deben estar registrados en el Catálogo de ChileValora y además estar



contemplados en el alcance de los Centros acreditados por ChileValora, lo que los autoriza a evaluar a usuarios en ellos. Adjudicada la licitación, los Centros toman contacto con las Empresas o Entidades Requirentes, las que les proveen de los potenciales usuarios. Los Centros deben verificar que las personas patrocinadas por Empresas o Entidades Requirentes pertenecen al público objetivo definido y cumplen con los requisitos exigidos por el perfil en el que se quieren evaluar. (Chilevalora, 2016) (SENCE, 2016)

4.4 Política gubernamental y política corporativa

A continuación, se realiza una revisión de los factores más relevantes a fin de establecer análisis comparativo entre las políticas de empleabilidad implementada por Minera Los Pelambres (MLP) y la implementada por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) y ChileValora. Además, se realiza una revisión de un estudio realizado por una empresa de investigación de mercado y opinión pública (CADEM-ChileValora, Febrero 2015), la cual realiza un estudio cualitativo y cuantitativo respecto al proceso de certificación de competencias laborales ejecutado por ChileValora.

En relación a la política o misión de ambas estrategias, se destaca que ambas se encuentran orientadas al mismo objetivo: “mejorar las condiciones de empleabilidad”, así como también reducir los niveles de desocupados. Por otro lado, se tiene que dentro de las líneas de trabajo definidas por ambas organizaciones en estudio, se observa que las líneas definidas por SENCE-ChileValora forman parte de la congruencia definida por Minera Los Pelambres (MLP), toda vez que ambas instituciones definen como líneas de acción: empleabilidad, empleo y emprendimiento. En cuanto a los objetivos estratégicos, las instituciones muestran similitud en los tópicos identificados, por cuanto ambas definiciones comparten conceptos que si bien no son homogéneos, sí retratan y apuntan al objetivo final.

En relación al público objetivo, se tiene por un lado que Minera Los Pelambres (MLP) trabaja con un universo de “*desocupados de la población de la provincia del Choapa*” y por otro lado, se tiene que la política gubernamental declarada por SENCE y ChileValora en relación al público objetivo, señala: “*Toda persona que desee reconocer sus competencias laborales, independiente de la forma en que hayan sido adquiridas y de si tiene o no un título o grado académico otorgado por la enseñanza formal. Las personas podrán, voluntariamente, solicitar la evaluación de sus competencias laborales*”. En este sentido y complementado con lo señalado por el Encargado de la Unidad de Competencias Laborales del SENCE, al cual señaló:

“...Nosotros hemos hecho algunos pilotos de procesos de capacitación, de personas que son públicos objetivos distintos a cada programa. Por ejemplo, el caso del programa +capaz en donde el público objetivo son personas jóvenes o mujeres emprendedoras. Si estas evaluaciones y certificando a personas sin experiencia laboral quizás hay una contradicción



a lo que es el objetivo Sistema y lo que es el público objetivo de ese programa en particular. No obstante, no hay ninguna contradicción frente a la persona que se capacita y que tiene la experiencia laboral para acceder a la certificación...” (Representante del SENCE)

En síntesis, por un lado se tiene que el público objetivo definido por SENCE-ChileValora para efectos de certificar competencias laborales es de, todo aquel que lo requiera a fin de potenciar su empleabilidad. Y por otro lado, se tiene que los programas de capacitación definidos por SENCE tienen sus públicos objetivos específicos, pero que si bien no forman parte de un requisito formal o espíritu del programa pueden acceder de igual forma al programa para certificación. Por otro lado, Minera Los Pelambres (MLP), plantea que su público objetivo es población desocupada de las localidades aledañas a la provincia del Choapa, tanto para la entrega de capacitación como también para incluirlos en los procesos de certificación que ellos conducen.

En relación a los perfiles de competencias laborales con que se cuenta para la certificación y declarados por ChileValora en el “Catálogo de Competencias Laborales” se observa que, según el alcance del estudio Minera Los Pelambres (MLP) trabaja sobre certificaciones de perfiles específicos que van más allá de los perfiles elaborados por ChileValora y que para efectos del mercado laboral minero presentan el mismo reconocimiento. En este contexto, lo que ha realizado Minera Los Pelambres (MLP) es acceder a este tipo de certificaciones, las cuales son más requeridos en el mercado laboral minero y los procesos tardan mucho menos que los realizados a través de ChileValora.

Por otro lado, y en base a los resultados obtenidos en la ejecución del programa por MLP, se observa que los centros de evaluación utilizados como institución certificadora corresponden a evaluaciones “no reconocidas” por ChileValora. Lo anterior, corroborado según declaraciones obtenidas por los actores involucrados:

“En algunos oficios de nuestra compañía existe un tipo de acreditación que cuenta con el total reconocimiento del mercado por sobre las certificaciones otorgadas con el sello ChileValora, y por ello, dado que nuestro programa apunta a la empleabilidad del beneficiario, determinamos en cada caso que tipo de certificación es la más adecuada. Por ejemplo en el caso de los soldadores la calificación Indura es la que cuenta con el reconocimiento a nivel nacional, por sobre el perfil de soldador de ChileValora.” (Representante de Minera Los Pelambres)

“Actualmente del 100% de los perfiles que forman parte del Catálogo de Competencias Laborales, el 50% no tiene centro de evaluación licitado, y tampoco existe en el mercado centros que se dediquen a certificar algunos perfiles elaborados...” (Representante de ChileValora)

“Los perfiles requeridos por Minera Los Pelambres (MLP) son los que forman parte de especificidades de la minera, los cuales son adecuados a los



procedimientos y normativa de la compañía, y los perfiles de ChileValora son muy generales”. (Representante de Minera Los Pelambres)

“Para Minera Los Pelambres, lo relevante es que la certificación cuente con el reconocimiento de la empresa. Hay ciertos oficios que requieren que MLP acredite a los organismos certificadores, independientemente de si estén o no acreditados ante ChileValora como Centros de Evaluación y Certificación”. (Representante de Minera Los Pelambres)

En contraste con lo visto anteriormente, se consultó al SENCE sobre aquellas empresas que están optando por trabajar bajo perfiles más específicos y que no están al alero de los perfiles del catálogo de competencias laborales, es decir las empresas mineras están accediendo a certificaciones “no reconocidas por el Estado”. Se obtuvo:

“... Sí, efectivamente lo que yo creo es que ChileValora debe empezar a asumir una suerte de homologación de certificaciones que son validadas a nivel de empresas. Te doy otro caso, en minería, caso de Codelco, ellos tienen un portafolio de certificaciones y todas ellas con un reconocimiento en el ámbito de empresas privadas, y son igual de válidos... debiese haber más flexibilidad en el reconocimiento de esos portafolios que ya fueron generados y se debe asumir que son parte del sistema nacional...” (Representante del SENCE)

Complementando con el párrafo anterior se tiene como antecedente general que el sector de minería metálica presenta el más bajo número de certificaciones con (219), en contraste con el sector agrícola y ganadero, el cual presenta 17.152 certificaciones en un periodo comprendido entre los años 2002 y 2015.

Distribución de las certificaciones otorgadas por sector

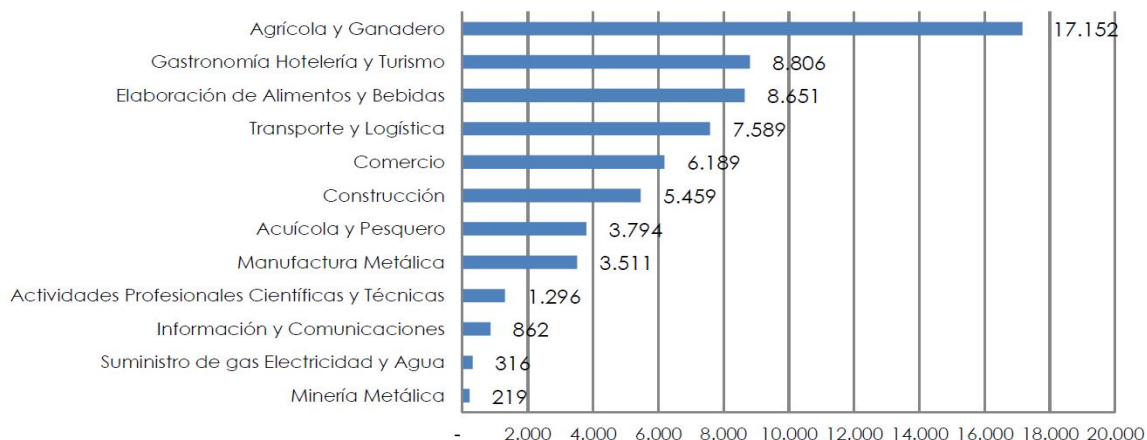


Ilustración 14 Distribución de las certificaciones por sector

Fuente: (ChileValora, Noviembre 2015, pág. 18)



En torno al financiamiento, se presentan varios elementos a señalar, por un lado se tiene que tanto por SENCE como por Minera Los Pelambres (MLP) mencionaron que los procesos presentan una demora demasiado extensa. Esto, según declaración de SENCE:

*“Minera Los Pelambres (MLP) actuó como unidad requirente y nos solicitó financiar los procesos conducentes a la certificación de competencias laborales, a través de uno de los 4 mecanismos de financiamiento que se tienen. Sin embargo esta situación presenta varios problemas. El primero a destacar es, solamente se puede realizar la contratación del Centro de Evaluación y Certificación, a través de licitación pública, eso quiere decir que por lo menos se tardaría tres (3) meses en firmar contrato con el centro que evaluaría las competencias de los perfiles, tiempo que para Minera Los Pelambres (MLP) es mucho. El segundo punto son los recursos escasos, se realizó una demanda a nivel nacional, la cual identifica una solicitud de 45.000 solicitudes de certificación de competencias, lamentablemente hoy, sólo se cuenta con los recursos disponibles para financiar entre 5.000-6.000 procesos al año. Un tercer punto es, Minera Los Pelambres (MLP) realizó una demanda con un **volumen muy bajo** lo que significa que al iniciar un proceso licitatorio por un volumen tan bajo las empresas acreditadas para poder postular no lo harán... ”.* (Representante del SENCE)

Según lo anterior, el factor de financiamiento presenta uno de los mayores problemas y/u obstáculo frente a la posibilidad de encontrar oportunidades de colaboración para facilitar las condiciones necesarias para la ejecución conjunta de la política de empleabilidad.

Por otro lado, y en torno al tiempo utilizado para cada etapa del proceso ejecutado tanto por SENCE o por ChileValora, se obtuvo:

“El tiempo total, desde que nace la necesidad de certificar un perfil, en el caso que éste no exista en el catálogo de competencias laborales es aproximadamente un (1) año y medio, ya que todo el proceso implica: presentación de la necesidad, realizar el llamado para congrega a los actores que participan, licitación para contratar los centros de evaluación, realizar el proceso licitatorio para acceder al financiamiento...” (Representante de ChileValora)

“Solamente se puede realizar la contratación del Centro de Evaluación y Certificación, a través de licitación pública, eso quiere decir que por lo menos se tardaría tres (3) meses en firmar contrato con el centro que evaluaría las competencias de los perfiles, tiempo que para Minera Los Pelambres (MLP) es mucho. (Representante de ChileValora)

“Los tiempos del sector público, no se acoplan a los tiempos que maneja nuestra compañía en la ejecución del programa de certificación de competencias”. (Representante de Minera Los Pelambres)



En torno a la demanda laboral se obtuvo:

“... La demanda nacional de la certificación de competencias laborales asciende a 45.000 y con el presupuesto que se nos asigna sólo podemos cubrir 5.000 procesos de certificación... el SENCE financia el 95% del total de los procesos”. (Representante del SENCE)

“...No manejo con exactitud la demanda existente sobre el número de certificaciones requeridas a nivel nacional para este año, pero según datos del año 2015, esta ascendía a cerca de 35.000 solicitudes.” (Representante de ChileValora)

“Nosotros como compañía generamos una demanda remitida por los canales formales que SENCE establece. Sin embargo, esta no es considerada por tratarse de una demanda en donde los centros de evaluación no presentarían ofertas. Según lo que se me informó fue que era muy pequeña y que un proceso licitatorio debe ser por un cúmulo mayor de requerimiento” (Representante de Minera Los Pelambres)

| Factores/Institución | Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) y Comisión Nacional de Competencias Laborales (ChileValora) | Minera Los Pelambres (MLP) |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Política/Misión | "...aumentar las competencias laborales de las personas, a través de procesos de evaluación y certificación alineados con las demandas del mercado del trabajo y propiciando su articulación con una oferta de capacitación laboral basada en competencias" "...mejoramiento de las condiciones de empleabilidad de los trabajadores que se encuentran ocupados, desocupados y aquellas que estén económicamente inactivas..." | "...generar procesos conducentes a certificación de competencias laborales para la población desocupada de la provincia del Choapa, con el fin de potenciar su empleabilidad , y con ello reducir las tasas de desempleo de la zona ". |
| Líneas de trabajo | <ol style="list-style-type: none"> 1) Capacitación 2) Empleo 3) Subsidios 4) Apoyo al Emprendimiento | <ol style="list-style-type: none"> 1) Formación para la Empleabilidad 2) Oportunidades Laborales. 3) Emprendimiento. |
| Objetivos estratégicos relacionados | <ol style="list-style-type: none"> 1) Mejorar la inserción y permanencia en el mercado laboral de las personas, contribuyendo a la disminución de sus brechas de competencias laborales, a través de una oferta integrada de servicios, adecuada a sus necesidades y a las del mercado laboral. 2) Mejorar el acceso y movilidad a puestos de trabajo de calidad a través de estrategias de acompañamiento a lo largo de la trayectoria laboral de las personas para contribuir a mejorar su productividad. | <ol style="list-style-type: none"> 1) Diseñar un programa de certificación de competencias laborales y/o acreditación para los desocupados de la provincia del Choapa. 2) Realizar un levantamiento de información, relativo al nivel educacional, experiencia laboral e intereses motivacionales de la población objetivo. 3) Establecer la demanda de oficios recurrentes para las empresas colaboradoras de Minera Los Pelambres (MLP). |



| | | |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Público Objetivo</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Toda persona que desee reconocer sus competencias laborales, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridas y de si tiene o no un título o grado académico otorgado por la enseñanza formal. Las personas podrán, voluntariamente, solicitar la evaluación de sus competencias laborales. | <ul style="list-style-type: none"> - Población desocupada de la provincia del Choapa. |
| <p>Condiciones de éxito</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1) Procesos transparentes 2) Igualdad en el acceso laboral y salarial 3) Unidad de competencia laboral ética 4) Financiamiento 5) Gradualidad en la implementación | <ol style="list-style-type: none"> 1) Compromiso por parte de la Gerencia General. 2) Adecuada provisión de recursos financieros y humanos. 3) Apoyo de los actores públicos para el desarrollo del trabajo (Oficina Municipal de Información Laboral (OMIL), Gobierno provincial, ChileValora). 4) Un activo involucramiento y compromiso de la comunidad organizada de la provincia del Choapa. |
| <p>Perfiles de cargo certificados</p> | <p>Información contenida en el Catálogo de competencias laborales de ChileValora.</p> | <p>Información determinada por la demanda laboral de MLP y del diagnóstico obtenido a la población.</p> |
| <p>Definición de Stakeholders</p> | <p>Stakeholders:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ministerio de Economía 2) Ministerio de Educación 3) Ministerio del Trabajo 4) OTIC 5) OTEC 6) Representantes del sector productivo 7) Central de trabajadores 8) Cesantes, y otros. 9) Empresas | <p>Stakeholders:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Comunidad organizada 2) Empresas colaboradoras de MLP 3) Oficinas de Información Laboral 4) Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) 5) Instituciones locales. 6) Centros de Evaluación y Certificación de Competencias laborales. 7) ChileValora |
| <p>Financiamiento</p> | <p>Financiamiento de capacitación para acceder a certificación de competencias laborales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dependerá de cada programa y del público objetivo definido. <p>Financiamiento proceso de certificación de competencias laborales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Licitación pública - 4 Modalidades de financiamiento. | <p>Financiamiento de capacitación para acceder a certificación de competencias laborales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos propios <p>Financiamiento proceso de certificación de competencias laborales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos propios |

Ilustración 15 Política gubernamental y política corporativa

Fuente: Elaboración propia en base (Chilevalora, 2016) (SENCE, 2016) (MLP "Sistematización", 2015)



Estudio del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales – ChileValora

En base a un estudio realizado entre ChileValora y la empresa de investigación de mercado y opinión pública (Cadem), investigación que tuvo por objetivo la “Identificación de las características más relevantes de la población potencialmente usuaria del Sistema, incorporando desagregaciones pertinentes, como sector y nivel educacional (CADEM-ChileValora, Febrero 2015, pág. 114). Se destacan como principales resultados:

- Niveles diferenciados de **conocimiento** acerca de ChileValora, según el segmento y el rol que cumplen los entrevistados dentro del sistema:

Como visión general de los usuarios del Sistema³ se observó que ChileValora no se encuentra posicionada como marca en la mente de los entrevistados; por otro lado, existe un bajo nivel de conocimiento respecto a la labor que ChileValora desempeña, salvo en las situaciones en que el entrevistador ayuda a recordar al entrevistado su experiencia de certificación, asociándose en aquellos casos, al reconocimiento de los oficios.

Por otro lado, y según entrevistas realizadas a los Evaluadores y Centros de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales, se obtuvo “cumplen el rol de implementar el sistema (reconociéndose a sí mismos como parte importante de éste), muestran un mayor nivel de conocimiento. En este contexto, identifican a ChileValora por su nombre y conocen su historia, lógica de funcionamiento, objetivos y mecanismos de financiamiento”. (CADEM-ChileValora, Febrero 2015, pág. 4)

- Resultados obtenidos referentes a la **difusión, implementación y financiamiento**:

A un nivel más funcional, se destaca “el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales es valorado por los entrevistados a partir de su objetivo principal, que se entiende como el reconocimiento del trabajador y de su oficio. Desde aquí, se levantan aspectos positivos respecto a la labor que cumple el sistema y el tipo de metodología utilizada para realizar la evaluación (observación externa y en terreno), pero surgen críticas principalmente hacia su difusión, implementación y mecanismos de financiamiento”. (CADEM-ChileValora, Febrero 2015, pág. 5)

- Respecto a la **validez** de la certificación:

Ahora bien, respecto a la validez de la Certificación, existen opiniones divididas: “Algunos entrevistados de todos los segmentos y sub-segmentos consideran que la Certificación entregada por ChileValora es válida, en tanto tiene un carácter único, se asocia con el gobierno / Estado y se mantiene un proceso riguroso de Evaluación. Por otro lado, otros entrevistados cuestionan dicha validez, en tanto consideran que sólo se da en un plano teórico (al no percibirse efectos a partir de ella) y además se plantea que tendría poca relevancia y valoración

³ Usuarios: Trabajadores y empleadores.



en ciertos rubros y empresas”. Además, algunos entrevistados, especialmente desde los segmentos usuarios del sistema, no logran proyectar beneficios claros del sistema, tanto por desconocimiento de posibles consecuencias, como por la percepción de ausencia de cambios en su vida laboral tras la certificación. (CADEM-ChileValora, Febrero 2015, pág. 6)

Por otro lado, el sistema levanta una serie de **expectativas** en cada uno de los segmentos entrevistados, tanto respecto a su funcionamiento general, como en torno al impacto que puede generar en sus usuarios. Sin embargo, gran parte de estas expectativas no se cumplen en la realidad, generando molestias e insatisfacciones en los entrevistados.

Gran parte del incumplimiento de las expectativas se relaciona con el hecho de que la mayoría de los usuarios entrevistados (tanto Trabajadores como Empleadores) **no percibe grandes efectos** o cambios tras la obtención de la certificación. Esto, a su vez, se explica desde el desconocimiento de gran parte de los Empleadores entrevistados sobre los posibles **usos** de la Certificación de ChileValora. Todo lo anterior resta relevancia a la Certificación.

Las bases de datos de ChileValora entregan información que permiten definir a los sectores que participan en mayor medida en el proceso de certificación de sus trabajadores, estos Sectores, son el Agrícola, Hoteles y Restaurantes, Construcción, Supermercados y Almacenaje, en general las empresas grandes son quienes más certifican a sus trabajadores (Chilevalora, 2016). En cuanto a la fuente de financiamiento, se puede observar para el año 2013 que en general se utilizan los instrumentos del SENCE, ya que no se refleja en los datos que las empresas sean quienes paguen por este proceso. No se observa financiamiento directo de trabajadores. (CADEM-ChileValora, Febrero 2015, pág. 8)

Los resultados de la certificación muestran que este es un proceso exitoso ya que un 96,2% es calificado como “Competente”, lo que muestra que efectivamente los trabajadores no tienen otra forma de validar sus conocimientos ya que la mayor parte de ellos no cuenta con un título o certificado educacional que lo acredite. Los oficios que más han sido certificados de acuerdo a los datos son embaladores, cajeros, Operadores de grúas, garzones, carpinteros, maestros de cocina, manipuladores de alimentos. En general, oficios que requieren de poca calificación inicial y que requieren de un conocimiento muy específico, asociado a la experiencia, para su desarrollo del trabajo. En cuanto a los tramos de edad las personas que más se certifican se encuentran sobre los 35 años, y hasta los 65, lo que podría ser explicado desde el punto de vista del ciclo de vida de las personas donde su prioridad para invertir en educación no es la misma que a los 20 años. Para tratar de cuantificar a los posibles participantes de los procesos de certificación se utilizó principalmente la encuesta Casen 2013, la que entrega un universo de poco más de 600.000 trabajadores que se ubican en las ramas y oficios más demandantes de procesos de certificación entre 2009 y 2013 y que cumplieran con el requisito de financiamiento de SENCE de pertenecer a los primeros tres quintiles de ingreso. (CADEM-ChileValora, Febrero 2015, pág. 8)



V. RESULTADOS OBTENIDOS.

5.1 Resultados generales

El presente capítulo pretende aunar y sintetizar los principales resultados obtenidos del análisis documental de informes sobre estudios realizados en instituciones públicas. Así además, recopilar información relevante, a través de entrevistas semi estructuradas realizadas a personas, tanto de Minera Los Pelambres (MLP) como del SENCE y ChileValora; y que, interactúan directa o indirectamente en el diseño y ejecución de políticas tendientes a trabajar sobre el concepto de empleabilidad.

En relación a la recopilación de información obtenida, se destaca:

1) Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales:

El Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales tiene como propósito el reconocimiento formal de las competencias laborales de personas que no cuentan con un certificado o título que reconozca sus competencias adquiridas. Como revisamos en los capítulos anteriores, este reconocimiento se materializa en un certificado entregado a cada trabajador que participa en el proceso y que cumpla con los estándares de desempeño en relación con las competencias definidas por el sector productivo. Para que este certificado sea válido y reconocido en el mercado laboral es necesario dotarlo de legitimidad ante los diferentes actores de los sectores productivos del país. Para ello, el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales ha incluido en su funcionamiento un conjunto con los actores claves de cada sector, con el fin de representar los diferentes ángulos de la realidad sectorial. En este sentido, los pilares del funcionamiento de sistema son:

- a) **ChileValora:** Institución responsable de la conducción estratégica y técnica del Sistema, que promueve la colaboración de los actores sindicales, gremiales y del Estado relacionados con los diferentes sectores productivos.
- b) **Los Organismos Sectoriales de Competencias Laborales (OSCL):** Corresponden a una instancia estratégica de coordinación y consenso, conformada por representantes de los trabajadores, empleadores y del Estado vinculados un sector productivo.
- c) **Centros de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales:** Son quienes tienen la responsabilidad de evaluar competencias laborales de las y los trabajadores que lo soliciten y otorgar las certificaciones de acuerdo al Catálogo de Competencias Laborales que administra ChileValora. (Chilevalora, 2016)



En este sentido y en torno a la revisión de antecedentes y de lo recopilado en base a las entrevistas, se puede destacar la importancia de la existencia de una institución tripartita que incorpora: un (1) miembro designado por el Ministro del Trabajo y Previsión Social, un (1) miembro designado por el Ministro de Economía, Fomento y Reconstrucción, un (1) miembro designado por el Ministro de Educación, tres (3) miembros designados por las organizaciones de empleadores de mayor representatividad del país entre los representantes de los sectores productivos participantes del Sistema y tres (3) miembros designados por las centrales de trabajadores de mayor representatividad del país (ChileValora, 2009). Sin embargo, en base a las entrevistas realizadas a Minera Los Pelambres (MLP) y al SENCE se obtuvo que:

- **Certificaciones “no reconocidas por el Estado”:** Minera Los Pelambres (MLP) ejecutó su política en base a certificaciones privadas, por cuanto estas se acoplaron a perfiles de competencias específicos que la minera requería y que cuentan con el reconocimiento técnicos dentro del mercado laboral minero. Situación que deja en evidencia que la definición de perfiles de cargo escriturados en el Catálogo de Competencias Laborales no refleja la real oferta requerida por el sector.
- **Plazos extensos en la emisión de nuevos perfiles de competencias laborales:** Por otro lado, y según lo obtenido a través de entrevista en el SENCE, el proceso que implica la elaboración de perfiles de competencias laborales, el cual se confecciona en mesas de trabajo con los actores anteriormente señalados, implican plazos demasiado extensos que burocratizan la ejecución del programa, para el caso del presente estudio.
- **Otros sectores productivos:** Dentro de la misma fuente de información declarada en el punto anterior, se obtuvo que la experiencia de la empresa Codelco dentro del mismo programa presenta una situación similar a lo ocurrido en MLP, por cuanto su modelo de certificación de competencias se realiza en centros de evaluación privados en base a perfiles de competencias laborales específicos reconocidas en el rubro minero y que no se encuentran en el catálogo de competencias laborales definidos por ChileValora. A este punto se agrega que según la información proporcionada por ChileValora, el sector de la minería metálica presenta sólo 219 personas certificados, en contraste con el sector agrícola ganadero, el cual presenta 17.152 personas certificadas.

2) Mecanismos de financiamiento del programa de certificación de competencias laborales

Como primera parte se debe señalar que existen tres (3) tipos de financiamiento para acceder al programa de certificación de competencias laborales:

- a) Recursos propios del programa.
- b) Franquicia tributaria de capacitación.
- c) Becas Franquicia Tributaria para la evaluación de Competencias Laborales.



En relación a los mecanismos de financiamiento, se obtuvo resultados en torno a tres factores:

- **Burocratización del proceso:** Según lo declarado por los actores relevantes en el proceso de certificación de competencias laborales, se obtuvo que el tiempo que tarda sólo el proceso de aprobación de un perfil es de un (1) año y seis (6) meses. Además, el proceso licitatorio que implica la contratación de servicios de los centros de evaluación y certificación que se inicia con la confección de bases hasta que se firma el contrato es de tres (3) meses, a esto sumado todo el proceso de evaluación técnica y evaluación en terreno, el tiempo total correspondería de 5 a 6 meses, tiempo que para Minera Los Pelambres (MLP), según lo declarado excede su plan de ejecución del programa.
- **Recursos escasos frente a levantamiento de demanda:** En base a declaración obtenida por el encargado de certificación de competencias laborales y en torno a la demanda levantada por SENCE, para el año 2016 existe una demanda de 45.000 solicitudes de evaluación y certificación de competencias laborales a nivel nacional. En este sentido y según la declaración obtenida, sólo se cuenta con el presupuesto anual para cubrir entre 5.000 y 6.000 procesos de evaluación y certificación de competencias laborales.
- **Demanda de Minera Los Pelambres (MLP):** Se tuvo acceso a la información sobre la demanda de Minera Los Pelambres (MLP), correspondiente el año 2015, quienes a través de los mecanismos formales de comunicación definidos por SENCE hicieron llegar dicha demanda a la unidad competente, y de esa forma activar el proceso de financiamiento para la contratación de centros de evaluación y certificación de competencias laborales. Sin embargo, por tratarse de una *baja demanda* SENCE no dio inicio al proceso licitatorio por cuanto un volumen bajo de demanda implicaría la declaración desierta de oferentes, toda vez que no existiría empresas que accedieran a postular a causa del *alto costo* de postular y el *bajo beneficio* de ganar dicho proceso licitatorio.
- **Monto que cubre la franquicia tributaria (copago de las empresas):** La franquicia tributaria de capacitación es un incentivo tributario para que las empresas puedan capacitar o certificar las competencias laborales de sus trabajadores. El monto del subsidio está ligado al tramo de remuneración bruta del trabajador, y así es que si un trabajador tiene una remuneración bruta de hasta 25 UTM la franquicia le cubre el 100% del valor hora de una actividad de capacitación con tope de \$5.000 para 2016. Ahora bien, para la certificación de competencias laborales la Ley 20.267 establece otro tramo de remuneraciones para acceder a la franquicia, y en este caso no hay un tramo 100% franquiciable, sino que aún en el caso de los trabajadores de hasta 10 UTM de remuneración bruta, la empresa debe financiar el 10% del proceso. Entonces mientras en la capacitación pueden haber cursos 100% franquiciables esto no se da para la evaluación y certificación.



3) Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL).

En torno a la importancia de fomentar la organización a través de agentes, empresas u organizaciones que inciden en la elaboración de un producto y que se encuentran directamente en el quehacer de las localidades del presente estudio, se destaca la ejecución de una de las funciones más importantes que lleva a cabo el SENCE en todo nuestro país que es: “promover y coordinar actividades de orientación ocupacional a las trabajadoras y trabajadores, principalmente a través de las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL)” (SENCE, 2016). Esta tarea es de gran importancia dado que brinda oportunidades de inserción y reinserción al mundo laboral a miles de ciudadanos y ciudadanas que se encuentran sin trabajo y, por otra parte, les permite a las empresas contar con el personal que necesita para desarrollar su labor.

- **Labor estratégica de las OMIL:** Las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL) son un puente que articula oferta y demanda en el mundo del trabajo, estableciendo un vínculo entre las personas y los empresarios, un rol de gran valor para el desarrollo de las comunas del país. Lo anterior, ratificado según lo declarado por Minera Los Pelambres (MLP), por cuanto la OMIL realizó la coordinación de actividades tendientes a reclutar a los beneficiarios del programa, inscritos en la OMIL local, como parte de población vulnerable de la provincia.
- **Información desactualizada en base de datos:** En relación al punto anterior, existe información contenida en las bases de datos proporcionados por las OMIL que carecen de actualización, toda vez que la información de la vida de las personas que quieren acceder a labores de la minera se encuentran en permanentes cambios y dichos cambios no son reflejados en las bases de datos.



| Condiciones necesarias para mejorar oportunidades de colaboración (SENCE-Chilevalora-Minera Los Pelambres) | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Factores | Sub-factores |
| 1) Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales: | Certificaciones privadas “no reconocidas por el Estado” |
| | Procesos de ejecución muy complejos |
| | Plazos extensos en la emisión de nuevos perfiles de competencias laborales |
| | Otras experiencias similares |
| 2) Mecanismos de financiamiento del programa de certificación de competencias laborales | Burocratización del proceso (proceso complejo) |
| | Monto que cubre la franquicia tributaria (copago de las empresas) |
| | Conocimiento específico respecto a la normativa |
| | Recursos escasos frente a levantamiento de demanda |
| | Demanda de Minera Los Pelambres (MLP) |
| 3) Oficinas Municipales de Información Laboral | Información desactualizada en base de datos |

Ilustración 16 Condiciones necesarias - oportunidades de colaboración

Fuente: Elaboración propia.

Según lo revisado en el presente capítulo, se identificaron elementos claves que permiten identificar las condiciones necesarias y/o las oportunidades de colaboración obtenidas en el estudio de caso. A continuación y en base a la revisión-análisis documental de informes sobre estudios realizados en instituciones públicas, así como también la experiencia revisada en Minera Los Pelambres (MLP), se detallan recomendaciones sobre los pasos para la definición de una estrategia que genere *valor compartido*.



5.2 Oportunidades de Colaboración: *Valor compartido* desde el sector privado.

A continuación, se identifican los principales pasos que debe tener una empresa para aplicar su política de negocio basada en *valor compartido*. Los siguientes pasos corresponden básicamente a etapas de una planificación estratégica, los cuales fueron obtenidos y adaptados de un estudio denominado: *Valor compartido* en Chile: Incrementando la Competitividad del Sector Privado. Resolviendo Problemas Sociales (FSG-UDD, Agosto 2013)

1. Identificación de oportunidades:

Como primera etapa para generar *valor compartido* corresponde descubrir oportunidades interesantes y atractivas en términos de colaboración. La identificación de oportunidades es un gran desafío para las empresas ya que necesita un conocimiento acabado del vínculo entre los problemas sociales y las oportunidades de negocio que se podrían generar. Es posible que las empresas comprendan la forma de sus negocios y como estos se vinculan con los problemas sociales, sin embargo, es probable que no comprendan en su totalidad la forma de traducir ese conocimiento en una oportunidad de negocio. Este vínculo podría ser un cambio de paradigma desafiante. Como parte de este cambio de mentalidad, las empresas que decidan trabajar bajo el concepto de *valor compartido*, deberían hacer una revisión sistemática de los problemas sociales, de la mano con los grupos de interés relevantes, con el propósito de identificar la manera en que los desafíos sociales se vinculan con su plan de negocio. Este análisis no sólo se debe realizar desde el punto de vista del tradicional análisis de grupos de interés, donde el equipo de asuntos corporativos o responsabilidad social lidera el esfuerzo y participa un número limitado de grupos de interés. Las empresas pueden trabajar con su área de RSE dado el conocimiento que éstas tienen del contexto local, pero para comprender el potencial riesgo u oportunidad para el negocio, las unidades de negocio también deben participar activamente identificando grupos de interés más allá de la mirada de la RSE sino que grupos de interés desde el punto de vista del negocio. Al sostener un abanico más amplio de conversaciones, las compañías descubrirían aspectos del desafío social y la oportunidad de negocio que anteriormente habían pasado por alto.

2. Plan de negocio como estrategia

Construir un escenario social y un plan de negocio sólido es un requisito crítico para decidir y por ende movilizar recursos. Se debe considerar los resultados que se obtendrán y la rentabilidad esperada, y esta planificación deberá incluir los costos, riesgos y opciones para la implementación. Se debe hacer explícita la forma en que la empresa desarrollará la oportunidad de *valor compartido*. Al considerar cómo maximizar los ingresos, acelerar la implementación o reducir los costos de inversión iniciales, las empresas pueden usar enfoques prácticos tales como poner en marcha proyectos piloto, formar alianzas para acceder a experticia, recursos y mercados nuevos, y realizar procesos estructurados de innovación para generar nuevos modelos de negocio.



3. Medición de resultados

Una de las herramientas más importantes en la generación de *valor compartido* es la definición de cómo medir los resultados sociales y de negocio. Si las empresas no evalúan la interdependencia entre los resultados sociales y de negocio, es posible que pierdan importantes oportunidades. Los sistemas actuales de medición del desempeño social abarcan temas como sustentabilidad, impacto en el desarrollo económico y social, reputación y cumplimiento, pero habitualmente no logran relacionar dichas mediciones con el valor económico de o costo para el negocio. La medición eficaz de *valor compartido* se basa en prácticas de medición del desempeño social ya existentes, pero requiere de un proceso iterativo que esté integrado con la estrategia de negocio. Las prioridades estratégicas del negocio informan el enfoque y alcance de la medición de *valor compartido*, y los datos y observaciones resultantes proporcionan la información necesaria para refinar la estrategia de *valor compartido*.

4. Generar compromiso en la alta gerencia

El desarrollo de *valor compartido* requiere por lo general de un compromiso estratégico explícito de los líderes de la empresa. El liderazgo de la gerencia es crítico para asignar recursos y cambiar la cultura organizacional de una empresa. También es esencial que todos los miembros de la alta gerencia de la empresa comprendan la oportunidad de *valor compartido*. Es frecuente encontrar diferentes niveles de comprensión de *valor compartido* dentro de una empresa debido a las distintas prioridades que tiene cada área y cada puesto en particular. Desarrollar esta comprensión compartida es un proceso. Es posible que los encargados de la implementación de la política de *valor compartido* deban trabajar individualmente con distintos directivos incitando su curiosidad e interés para superar su desconocimiento de *valor compartido*. Es probable que algunos ejecutivos entiendan de manera intuitiva el vínculo entre las oportunidades sociales y de negocio; otros requerirán que se les muestren ejemplos existentes en su sector, o resultados de proyectos piloto, antes de embarcarse en una estrategia de esta naturaleza.

5. Adaptar la organización para desarrollar *valor compartido*

La estructura interna de la empresa tiene un rol importante en la implementación exitosa de *valor compartido*. El diseño organizativo óptimo para el *valor compartido* dependerá de la empresa y la estrategia general. Estas estructuras no son capaces por sí mismas de transformar a una empresa en un motor para la creación de *valor compartido*, sin embargo sí logran ayudar a crear la motivación adecuada para maximizar los retornos sociales y económicos. Por otro lado, es esencial asegurarse de utilizar la mezcla adecuada de personas que liderarán una iniciativa de *valor compartido*, es decir, lograr alinear exitosamente las estructuras de incentivos con la creación de *valor compartido*, y equilibrar el alineamiento estratégico de la empresa con la flexibilidad necesaria para adaptarse a cada mercado.



6. Desarrollar alianzas estratégicas

Los desafíos que aborda *valor compartido* son complejos, y rara vez las empresas tendrán todos los recursos, la experiencia y las capacidades necesarias para implementar sus iniciativas de manera exitosa. Por lo tanto, las alianzas con organizaciones sin fines de lucro, el sector público, e incluso otras empresas, pueden ser críticas para impulsar la creación de valor compartido. Desde aquí se desprende la necesidad de detallar las condiciones necesarias o el rol que cumple el Estado frente a la generación de *valor compartido*.

5.3 Condiciones favorables: Visión del *valor compartido* desde lo público.

Recomendaciones

Muchas veces los gobiernos no consideran la participación del sector privado al momento de abordar los problemas sociales, por cuanto no dimensionan que el trabajo y el esfuerzo conjunto implicarían éxito en abordar la problemática social. Se tiende a enfocar los esfuerzos en requerir que las grandes empresas ayuden con el financiamiento de planes y programas. Es probable que los gobiernos que sólo se centran en estos enfoques pasen por alto oportunidades de aprovechar la creatividad, perseverancia y recursos del sector privado para cumplir sus objetivos sociales. En este contexto se abordarán algunos roles clave por parte del Estado que facilitan la creación de condiciones necesarias para trabajar en conjunto con el sector privado. (FSG-UDD, Agosto 2013)

1. Actuar como un intermediario de conocimiento

Las empresas tienden a presentar dificultades para entender plenamente las múltiples dimensiones y causas de los problemas sociales. Además, presentan dificultad en identificar de qué manera los desafíos sociales se pueden presentar como oportunidades de negocios, o dicho de otra manera, transformarse en desafíos empresariales. Al contar con más información a su disposición y más experiencia enfrentando problemas sociales, el gobierno puede trabajar con el sector privado para identificar áreas de coincidencia entre los desafíos sociales y los negocios. Los gobiernos pueden actuar como intermediarios de conocimiento de diferentes maneras, como por ejemplo investigaciones técnicas en los ámbitos que se desea abordar e investigaciones sociales que permitan lograr un entendimiento de los distintos aspectos que presentan los desafíos socioeconómicos.

2. Congregar a actores clave

Los gobiernos pueden ayudar a generar espacios que contribuyan al trabajo de mesas colaborativas con diferentes actores en torno al problema social que se aborde. Algunas empresas temen quebrantar las leyes que regulen ciertos procesos. Sin embargo, a fin de sobrellevar esta



situación se puede ofrecer un espacio neutral de colaboración que permita congregarse a los grupos de interés alrededor de objetivos sociales y de negocios similares. Algunas estrategias podrían incluir:

- **Congregar a actores clave de una industria específica**, como es el caso de las mesas de trabajo que presenta ChileValora, quienes realizan la elaboración de perfiles de competencias específicos de la industria, en donde interactúan los representantes del sector minero.
- **Congregar a actores de distintos sectores enfocados en el mismo objetivo**, en torno a esta estrategia se destacan las mesas de trabajos señaladas anteriormente, en donde también interactúan los representantes del Ministerio de Educación, Ministerio del Trabajo y Ministerio de Economía, los cuales pertenecen a distintos sectores pero representan un interés común, el interés del gobierno por contribuir a potenciar la empleabilidad.

3. Actuar como un socio operativo

Los planes de negocio basados en *valor compartido* consideran desafíos sociales y de negocio complejos. Es por esto que las empresas no siempre cuentan con todos los recursos, experiencia, conocimiento o alcance para implementar estas estrategias de manera aislada. Por otro lado, los gobiernos pueden crear un mayor valor social al generar vínculos o alianzas con empresas en la implementación de estrategias de *valor compartido*. Las oportunidades de alianzas específicas podrían incluir el ajuste de los programas públicos existentes con el fin de multiplicar el impacto social de los programas de *valor compartido*, la coordinación de programas entre distintas organizaciones de gobierno para tener un mayor impacto en los temas sociales relevantes, o priorizar la implementación de programas públicos de manera que les permita aprovechar una mayor inversión en *valor compartido* proveniente del sector privado.

4. Financiamiento compartido

La implementación de un plan de negocio a las empresas a innovar y a considerar de manera diferente las oportunidades de ingresos, los costos y los riesgos. Las evaluaciones preliminares de las oportunidades de *valor compartido* podrían sugerir a las empresas que los retornos no justifican la inversión. Sin embargo, es posible que haya una percepción de que la incertidumbre es demasiado alta, los segmentos de clientes demasiado pequeños, los costos muy altos o los riesgos de inversión podrían parecer demasiado inciertos como para que la empresa se sienta cómoda explorando sus oportunidades de *valor compartido*. Cuando un gobierno logra identificar de qué forma una estrategia de *valor compartido* aportará a sus objetivos de desarrollo, debería considerar el uso de distintas herramientas, como por ejemplo, préstamos, exenciones tributarias, subsidios, mercados garantizados).



VI. CONCLUSIONES

El presente estudio inició con la revisión de la estrategia de negocio definida por Minera Los Pelambres (MLP), por cuanto durante el año 2014 y en base a un levantamiento de una serie de preocupaciones vinculadas a la comunidad, como lo es escasez hídrica de la zona, la generación de polvo por parte de la compañía y el desempleo a nivel local; expresado en la búsqueda del compromiso de generar más contrataciones de mano de obra local calificada. Es por esto que Minera Los Pelambres (MLP), planteó su diseño de negocio enfocado en generar una mesa de empleo tripartita entre el municipio, las agrupaciones de desempleados y Minera Los Pelambres (MLP), así como además desarrollar un portal de empleo para transparentar los procesos de contratación y dar mayores opciones de trabajo a las comunidades, y por último el desarrollo de competencias a fin de potenciar la empleabilidad de la población objetivo, a través de capacitación y/o certificación de competencias laborales. Este último punto, es el cual forma parte del alcance metodológico del presente estudio, por cuanto recoge el lineamiento general definido por la compañía, a fin de ejecutarlo como línea de trabajo. De esta forma se comenzó durante el año 2015 con la captación de la población desempleada, a fin de perfeccionar, fortalecer o desarrollar las competencias requeridas por la compañía, para posteriormente evaluarlas y realizar un reconocimiento formal, a través de la certificación de competencias laborales.

Por otro lado y en torno a lo expuesto en el párrafo anterior, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), enfocado en dar cumplimiento a su misión institucional a través de la generación de planes y programas tendientes a mejorar la empleabilidad de los trabajadores ocupados, personas desocupadas e inactivas; es que crea el programa de Certificación de Competencias Laborales, ejecutado desde el año 2008 por Comisión Nacional de Competencias Laborales (ChileValora), organismo encargado de aumentar las competencias laborales de las personas, a través de procesos de evaluación y certificación alineados con las demandas del mercado del trabajo y propiciando su articulación con una oferta de capacitación laboral basada en competencias.

En este contexto, el presente estudio de caso tuvo como objetivo describir y comprender las condiciones necesarias generadas por el SENCE y que contribuyen a facilitar la ejecución de la política de empleabilidad implementada por Minera Los Pelambres (MLP). En base a esto y según el capítulo anterior, en donde se logró describir los principales resultados obtenidos identificando dicho resultado como “factores” y “subfactores”, se pretende realizar una categorización de los resultados en torno a las condiciones favorables identificadas, de tal manera que cada condición desfavorable observada en el estudio, sea categorizada con las condiciones favorables que contribuyen al trabajo.



Se hace imprescindible dar una nueva revisión al concepto de “*valor compartido*”, definido por Porter y Kramer, el cual lo conceptualiza como las “políticas y prácticas operativas que aumentan la competitividad de una empresa mejorando simultáneamente las condiciones económicas y sociales de la comunidad en la que opera”. El aumento en la competitividad al cual se hace alusión se refiere al retorno real de inversión de una empresa, entendida como aumento de ingresos, disminución de los riesgos y menores costos asociados; lo cual corresponde a objetivos de cualquier estrategia de negocio tradicional. En una segunda publicación acerca del *valor compartido* Porter y Kramer (2011) abordan el diseño de este tipo de estrategias estableciendo la existencia de tres (3) formas básicas para crear *valor compartido*⁴:

Formas básicas para crear *valor compartido*:

a) Reconceptualizando los productos y mercados.

La idea fundamental es crear valor mediante el diseño de nuevos productos o abriendo nuevos mercados. El argumento central es que “al crear economías de escala para ofrecer bienes y servicios esenciales como salud, vivienda o créditos a precios razonables a las comunidades desventajadas, se permitirá su inclusión en la economía formal” (Spitzeck & Chapman, 2012, pág. 501)

b) Redefiniendo la productividad de la cadena de valor.

Consiste en una evaluación holística de la productividad de la cadena de valor en términos del uso de energía, la logística, la distribución, locación y productividad de los empleados, lo que se sostiene en la idea de que la congruencia entre el progreso social y la productividad de la cadena de valor se ha mostrado mucho más importante que lo que tradicionalmente se ha pensado (Leavy, 2012)

c) Fomentando la organización de *clusters* para el desarrollo local.

Implica favorecer el desarrollo del entorno de la compañía y el progreso de las comunidades locales mediante inversiones, formación, I+D+i, fortalecimiento de los proveedores locales, de las instituciones, así como de las infraestructuras.

⁴ En relación a la conceptualización del término “valor compartido”, se realizó un análisis documental de informes sobre estudios realizados en instituciones públicas. Así como además, la recopilación de información relevante, a través de entrevistas semi estructuradas realizadas a personas claves dentro del proceso.



Conclusiones generales:

Como conclusiones generales se destaca que, según el marco conceptual y el estudio de los programas de certificación de competencias laborales, tanto de Minera Los Pelambres (MLP) como el ejecutado por SENCE-ChileValora, se observó que:

- **Existencia de una institucionalidad** adecuada para el diseño y ejecución de la política de empleabilidad, en torno a la implementación del programa de certificación de competencias laborales. Esto se da con la existencia del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), el cual entrega los lineamientos generales respecto a los planes y programas de fomento a la empleabilidad, en específico a lo referente a la certificación de competencias laborales. Esto sumado a la creación, a partir del año 2008, del servicio público Comisión Nacional de Certificación de Competencias Laborales (ChileValora), quienes tienen la responsabilidad de ejecutar el programa de manera eficiente y eficaz. Por otro lado y en torno a la institucionalidad creada por el sector se tiene la creación de las Oficinas de Intermediación Laboral (OMIL) quienes cumplen una labor imprescindible por cuanto le corresponde promover y coordinar actividades de orientación ocupacional, función relevante en la ejecución de las iniciativas de fomento a la empleabilidad.
- **Participación de actores clave** es fundamental al momento de trabajar bajo el concepto de *valor compartido*. Con la creación de la Comisión Nacional de Certificación de Competencias Laborales (ChileValora), servicio público único en el país que presenta la particularidad de ser una institución tripartita ya que está compuesta por un representante del Ministerio de Educación, un representante del Ministerio del Trabajo y Previsión Social y un representante del Ministerio de Economía, quienes representan el interés común de la presidencia de la república en temáticas en torno a la empleabilidad y el empleo. Por otro lado, se observa que la institucionalidad generada por el Estado permite la participación de actores clave de una industria específica. En este sentido ChileValora plantea que para que un certificado sea válido y reconocido en el mercado laboral es necesario dotarlo de legitimidad ante los diferentes actores de los sectores productivos del país. Para ello el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales ha incluido en su funcionamiento un conjunto con los actores claves de cada sector, con el fin de representar los diferentes ángulos de la realidad sectorial. En este sentido, los actores claves corresponden a los Organismos Sectoriales de Competencias Laborales (OSCL). Por otro lado se tiene que la comisión que evalúa la elaboración de perfiles de competencias exige la participación de tres miembros designados por las centrales de trabajadores de mayor representatividad del país. En síntesis la ley que crea la



Comisión Nacional de Certificación de Competencias Laborales (ChileValora), entrega las condiciones necesarias para que los diferentes actores claves participen entregando sus intereses de cada sector.

- **El Financiamiento compartido**, se puede observar que el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) entrega opciones y/o herramientas de financiamiento que permiten a las empresas acceder a recursos públicos de manera de financiar procesos de evaluación y certificación de competencias laborales, a través de los centros de evaluación y certificación, acreditados por ChileValora. Entre las opciones de financiamiento que entrega SENCE se encuentra:
 1. **Recursos directos para la Certificación de Competencias Laborales:** Programa financiado a través del Fondo Nacional de Capacitación.
 2. **Franquicia Tributaria:** Empresas contribuyentes de primera categoría de la Ley de Impuesto a la Renta, que no registren deudas previsionales impagas, de acuerdo a los topes y tramos establecidos en la legislación vigente. Quien recibe el beneficio son sus trabajadores.
 3. **Becas Franquicia Tributaria para la evaluación de Competencias Laborales:** Recursos aportados por empresas que entregan sus recursos a un OTIC o una entidad requirente (institución sin fines de lucro).

- **Actuar como un socio operativo** implica que los gobiernos pueden crear un mayor valor social al generar vínculos o alianzas con empresas en la implementación de estrategias de *valor compartido*. Las oportunidades de alianzas específicas podrían incluir el ajuste de los programas públicos existentes con el fin de multiplicar el impacto social de los programas de *valor compartido*, la coordinación de programas entre distintas organizaciones de gobierno para tener un mayor impacto en los temas sociales relevantes, o priorizar la implementación de programas públicos de manera que les permita aprovechar una mayor inversión en *valor compartido* proveniente del sector privado. En este sentido ChileValora ha firmado convenios de colaboración con otras entidades públicas de manera de vincularnos con políticas públicas sectoriales que buscan mejorar el capital humano del país. Algunas de estas entidades son: Corfo, Ministerio del Medio Ambiente, Ministerio de Energía, Ministerio de la Vivienda, Ministerio de Minería, Conaf, Superintendencia de Electricidad y Combustible y Servicio Nacional de la Discapacidad. Los acuerdos con ellas nos permitirán, en el mediano y largo plazo, sostener este aumento de la certificación y ponernos metas cada vez más ambiciosas en esta materia.

Por último, y en relación a lo antes señalado como resultado del estudio se observa la existencia de condiciones generales adecuadas y/o facilitadoras para la generación de estrategias de negocio relativas al *valor compartido*, por cuanto éstas características observadas se pueden fácilmente clasificar con lo señalado por los autores Portes y Kramer.



Conclusiones específicas

Como conclusiones específicas se puede observar que tras el estudio de caso se obtuvieron tres (3) factores críticos, que reúnen a su vez a diez (10) sub factores, los cuales resumen el resultado del análisis. El siguiente cuadro muestra la síntesis antes señalada:

| Condiciones necesarias para mejorar oportunidades de colaboración (SENCE-Chilevalora-Minera Los Pelambres) | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Factores | Sub-factores | Rol de Estado que contribuye al valor compartido |
| 1) Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales: | Certificaciones privadas “no reconocidas por el Estado” | Actuar como un socio operativo |
| | Procesos de ejecución muy complejos | Actuar como un intermediario de conocimiento |
| | Plazos extensos en la emisión de nuevos perfiles de competencias laborales | Actuar como un socio operativo |
| | Otras experiencias similares | Congregar actores claves |
| 2) Mecanismos de financiamiento del programa de certificación de competencias laborales | Burocratización del proceso (proceso complejo) | Actuar como un intermediario de conocimiento y Actuar como un socio operativo |
| | Monto que cubre la franquicia tributaria (copago de las empresas) | Financiamiento compartido |
| | Conocimiento específico respecto a la normativa | Actuar como un intermediario de conocimiento |
| | Recursos escasos frente a levantamiento de demanda | Financiamiento compartido |
| | Demanda de Minera Los Pelambres (MLP) | Financiamiento compartido |
| 3) Oficinas Municipales de Información Laboral | Información desactualizada en base de datos | Actuar como un intermediario de conocimiento |

Ilustración 17 Condiciones necesarias para mejorar oportunidades de colaboración.

Fuente: Elaboración propia.

En base al cuadro, se observa la existencia de desviaciones respecto a lo formal declarado por las instituciones y la experiencia en base a lo declarado por los actores claves que participaron de las entrevistas semi estructurales. Lo que más se destacó fue la existencia de procesos complejos en términos del conocimiento que se requiere para ejecutarlos, así como también la demora en la ejecución de estos. Por otro lado, como punto crítico se observa la existencia de procesos de certificación de competencias laborales paralelos al proceso ejecutado por ChileValora, toda vez que según lo declarado por Minera Los Pelambres (MLP), corresponden a procesos más rápidos, flexibles, ajustados a la realidad de la empresa, de fácil acceso y que además se encuentran reconocidos por el sector minero, no generándose ninguna desventaja frente al proceso que lidera ChileValora. En síntesis, existen el estudio arrojó que si existen las condiciones genéricas necesarias para facilitar el diseño de la política de empleabilidad implementada por Minera Los Pelambres (MLP) existe. Sin embargo, en relación a las condiciones particulares o específicas de la ejecución, aún existe áreas potenciales donde poder aplicar mejoras para que el privado pueda acceder a generar el *valor compartido* que la problemática social requiere.



VII. GLOSARIO

- **SENCE:** Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.
- **OTEC:** Organismos Técnicos de Capacitación.
- **MLP:** Minera Los Pelambres.
- **OTIC:** Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación.
- **EECC:** Empresas Colaboradoras.
- **OMIL:** Oficinas Municipales de Información laboral.
- **FCS:** Fondo de Cesantía Solidario
- **FPS:** Ficha de Protección Social.



VIII. BIBLIOGRAFIA

- CADEM-ChileValora. (Febrero 2015). “*ESTUDIO CUALITATIVO Y CUANTITATIVO DE LOS USUARIOS DEL SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES – CHILEVALORA*”. Santiago: CADEM-Chilevalora.
- Castrillón, L., & Alzate, G. (2012). Humanismo, Universidad y Empresa: La RSE desde la perspectiva ética. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(27), 171-184.
- Chilevalora. (16 de Febrero de 2009). Reglamento que regula la comisión del sistema nacional de certificación de competencias laborales establecida en la ley N° 20.267. Santiago: Comisión sistema nacional de certificación de competencias laborales, chilevalora.
- Chilevalora. (7 de Mayo de 2016). *Chilevalora*. Obtenido de Comisión Nacional de Competencias Laborales: <http://www.chilevalora.cl/index.php/nuestro-sistema/nuestro-sistema>
- ChileValora. (Noviembre 2015). *Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales Evaluaciones Efectuadas y Certificaciones Otorgadas (Periodo 2002 a septiembre de 2015)* . Santiago: ChileValora.
- Chumaceiro, A., Hernández, J., Yori, L., & Ziritt, G. (2013). Responsabilidad Social Empresarial y Políticas Públicas. *Revista de Ciencias Sociales*, XIX(2), 309-321.
- Cortés, F. (2006). La ética empresarial desde la perspectiva de los costes de transacción. Un enfoque teórico. *Boletín Económico de ICE*.(2899), 47-58.
- Cortina, A. (2004). *Construir Confianza. Ética de la Empresa en la Sociedad de la Información y las Comunicaciones*. Madrid: Trotta.
- Cortina, A., & Conill, J. (2004). *La Responsabilidad Social de la Empresa y la Ética Empresarial*. Madrid: Informe del Proyecto de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico HUM2004-06633-CO2/FISO.
- Crespo, M. (2003). Lo ético de la ética empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia.*, 8(22), 307-322.



- DIPRES. (Diciembre de 2015). *Dirección de Presupuestos*. Obtenido de DIPRES: <http://www.dipres.gob.cl/595/w3-multipropertyvalues-15168-22369.html>
- DIPRES. (Diciembre de 2016). *Dirección de Presupuestos*. Obtenido de DIPRES: <http://www.dipres.gob.cl/594/w3-propertyvalue-22939.html>
- Formichella, M., & London, S. (2013). Empleabilidad, educación y equidad social. *Revista de Estudios Sociales*(47), 79-91.
- FSG-UDD. (Agosto 2013). *Valor Compartido en Chile. Incrementando la Competitividad del Sector Privado*. Santiago: Shared Value Initiative.
- Garavito, C. (2008). Responsabilidad social empresarial y mercado de trabajo. *Economía* , XXXI(61), 81-104.
- García-Marzá, D. (2007). Responsabilidad Social de la Empresa. Una aproximación desde la ética empresarial. *Veritas*, 2(17), 183-204.
- Gilli, J. J. (2011). *Ética y Empresa. Valores y responsabilidad social en la gestión*. . Buenos Aires: Gránica.
- Guerra, A. (2007). De la Responsabilidad Social Empresarial a la Ética en el Cambio Organizacional. *Compendium*(18), 77-90.
- Hernández-Fernaud, E., Ramos-Sapena, Y., Negrín, F., & Ruiz, C. (2011). Empleabilidad Percibida y Autoeficacia para la Búsqueda de Empleo en Universitarios. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*., 27(2), 131-142.
- Leavy, B. (2012). Getting back to what matters – creating long-term economic and social value. *STRATEGY & LEADERSHIP*, 40(4), 12-20.
- Martínez, H. (2015). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Milliman, J., Ferguson, J., & Sylvester, K. (2008). Implementation of Michael Porter's Strategic Corporate Social Responsibility Model. *The Journal of Global Business Issues*, 29-34.
- Minera Los Pelambres. (09 de Mayo de 2016). *Sitio web Minera Los Pelambres*. Obtenido de <http://web.pelambres.cl/la-compania-quien-es-mlp.html>



- MLP "Diagnóstico". (17 de Julio de 2015). Estudio a la población Valle del Choapa, en relación a los antecedentes socio-demográficos, académicos, experiencia laboral e intereses motivacionales para el desarrollo de competencias laborales. Santiago, Chile: MLP.
- MLP "Sistematización". (2015). *Sistematización Estrategia de Empleabilidad*. Santiago: Autor: Carlos Monardes Valdenegro.
- OECD. (2012). “*Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies*,”. Estados Unidos: OECD.
- Patrus, R. (2007). La Empresa Ética: ¿un nuevo paradigma? condiciones, desafíos y riesgos del desarrollo de la business ethics. *Revista Gestão e Planejamento*, 8(1), 16-33.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1).
- SENCE. (7 de Mayo de 2016). *Servicio Nacional de Capacitación y Empleo*. Obtenido de SENCE: <http://www.sence.cl/portal/Acerca-del-Sence/>
- SENCE -BGI-. (2015). *Balance de Gestión Integral (BGI)*. Santiago: SENCE.
- Spitzeck, H., & Chapman, S. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy. *Corporate Governance*, 12(4), 499-513.



IX. ANEXOS

Anexo N°1: Entrevista semi-estructurada a SENCE.

Entrevista aplicada a personal del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Pauta)

- Explique a grandes rasgos cómo es el proceso de certificación de competencias laborales.
- ¿Cuál es el objetivo de lograr la certificación de las personas? ¿Qué se pretende realizar?, ¿Cuáles son los objetivos a alcanzar? ¿Qué planificación se tiene para la certificación de competencias laborales durante el año 2016?
- ¿Quiénes pueden acceder al beneficio de certificar sus competencias?
- ¿Cuánto recursos han sido asignados durante el año 2015 en el programa de certificación de competencias laborales? ¿Y durante el año 2016?
- ¿Qué instituciones entregan las certificaciones de competencias laborales? (privados-públicos).
- ¿Qué función cumple ChileValora?
- Ustedes como SENCE poseen una política de empleabilidad y uno de los ejes en que se materializa dicha política es la certificación de competencias laborales. ¿Tienes conocimiento de empresas privadas que tengan políticas corporativas o lineamientos que se enmarquen en potenciar las habilidades de sus trabajadores, a fin de aumentar su nivel de empleabilidad? O bien, empresas que trabajen directamente con la certificación de competencias laborales.
- ¿Existen empresas que se contacten con el SENCE para generar algún tipo de alianza estratégica, a fin de trabajar en conjunto sobre temáticas de empleabilidad?
- ¿Tienes conocimiento respecto a los cursos que se encuentran contratando y realizando minera Los Pelambres en la 4ta región y que podrían ser los mismos que ejecuta el SENCE?
- ¿Cuál crees tú que son las principales dificultades que podrían tener las empresas para aliarse con el SENCE en el caso de trabajar en conjunto?



Anexo N°2: Entrevista semi-estructurada a Minera Los Pelambres (MLP).

Entrevista aplicada a personal de Minera Los Pelambres (Pauta)

- Explique a grandes rasgos cómo es el proceso de certificación de competencias laborales que ejecuta Minera Los pelambres (MLP)
- ¿Cuál es el objetivo de lograr la certificación de las personas? ¿Qué se pretende realizar?, ¿Cuáles son los objetivos a alcanzar? ¿Qué planificación se tiene para la certificación de competencias laborales durante el año 2016? ¿Cuál fue la ejecutada para el año 2015?
- ¿Quiénes pueden acceder al beneficio de certificar sus competencias?
- ¿Cuánto recursos han sido asignados durante el año 2015 en el programa de certificación de competencias laborales? ¿Y durante el año 2016?
- Qué instituciones entregan las certificaciones de competencias laborales (privados-públicos).
- Minera Los Pelambres posee una política corporativa de empleabilidad y esta se enmarca en la ejecución de un programa de certificación de competencias laborales. ¿Cómo nace la iniciativa?
- ¿En el ambito minero existen otras empresas que realicen lo mismo?
- ¿Tienen conocimiento si el existen politicas gubernamentales por parte del gobierno respecto a la certificación de competencias?
- El modelo de certificación de competencias que ustedes ejecutan, se enmarca dentro de lo que plantea el SENCE como modelo de gestión por competencias?
- ¿Cuáles han sido los últimos cursos de capacitación contratados por MLP e impartidos en las localidades aledañas a las provincia del Choapa? De los cursos impartidos, ¿el SENCE ha ejecutado alguno similar?
- ¿Tienen conocimiento a los beneficios tributarios que pueden acceder con el SENCE al trabajar la contratación de cursos con ellos? Han accedido a ellos?
- De ser la respuesta negativa ¿Por qué razón no han accedido al financiamiento gubernamental si ambos sectores se encuentran realizando la misma labor en la misma localidad?
- De ser la respuesta afirmativa ¿A qué tipo de financiamiento han accedido?
- De ser la respuesta afirmativa ¿Cuál ha sido la experiencia de trabajar con el SENCE? (ventajas/desventajas)
- ¿Cuáles son los perfiles de cargo relacionados con la minería que más certifican? (Cuál es la demanda de la minera en relación a las competencias requeridas)
- Tienes conocimiento respecto a los curso que se encuentra realizando el SENCE relacionados con la minería?



Anexo N°3: Entrevista semi-estructurada a ChileValora

Entrevista aplicada a personal de ChileValora

- Explique a grandes rasgos cómo es el proceso de certificación de competencias laborales que ejecuta Minera Los pelambres (MLP)
- ¿Cuál es el objetivo de lograr la certificación de las personas? ¿Qué se pretende realizar?, ¿Cuáles son los objetivos a alcanzar? ¿Qué planificación se tiene para la certificación de competencias laborales durante el año 2016? ¿Cuál fue la ejecutada para el año 2015?
- Existen empresas que acceden a certificaciones de forma directa y que no forman parte del catálogo de competencias laborales, ¿Qué opinión le merece dicha situación?
- ¿Es posible homologar las certificaciones privadas?
- Si una empresa requiere certificar un perfil de competencias específico. ¿De qué manera los puede realizar?
- ¿De qué forma los representantes de los sectores (minería, pesca, comercio) aunan y consideran los requerimientos de todo el empresariado del sector?
- ¿Cuál es la participación de la CUT en las mesas de trabajo?
- ¿Cuánto tarda ChileValora en emitir un perfil de competencias laborales?
- ¿En qué tipo de estudio se enfoca ChileValora?
- ¿Qué tipo de convenios genera ChileValora?
- Si una empresa opta por certificar las competencias laborales de sus empleados y desea acceder a financiamiento a través franquicia, el proceso completo ¿cuanto tardaría aproximadamente?
- MLP-Codeco trabaja certificando las competencias de sus empleados, pero no han optado por certificar perfiles del catálogo de competencias laborales, así como tampoco al financiamiento. Ellos han declarado que es por la demora y la burocratización del proceso. ¿De qué forma crees tú que se podrían generar mejores condiciones para que le privado pueda acceder al sello chilevalora?



Anexo N°4: Programas SENCE

A continuación se detallan todos aquellos programas propuestos por el SENCE, los cuales tienen directa relación con la política de empleabilidad.

1. Programa +Capaz

Año Inicio del programa: 2014 (ejecución del piloto del programa).

Descripción: +Capaz es un programa de capacitación integral que cuenta con tres líneas programáticas distintas. A continuación el detalle de cada una de ellas:

- a) +Capaz: Esta línea tiene por objeto la capacitación de hombres entre 18 y 29 años de edad y mujeres de entre 18 y 64 años de edad. Para los jóvenes y mujeres que no hayan terminado el segundo ciclo de educación media, se ofrece la nivelación de estudios. Además pueden participar en esta línea hombres y mujeres que se encuentren cursando cuarto medio de la enseñanza media técnico profesional.
- b) +Capaz Personas con Discapacidad: Esta línea busca dotar a las personas con discapacidad de una cualificación técnica y de las habilidades laborales necesarias para poder acceder en igualdad de oportunidades al mercado de trabajo, el programa cuenta con dos modelos de capacitación para personas con discapacidad.
- c) +Capaz Mujer Emprendedora: Esta línea se focaliza en mujeres, de entre 18 y 64 años de edad, que desarrollan o pretenden desarrollar un emprendimiento económico o que trabajan en forma independiente. En esta línea la formación está focalizada en dos ámbitos:
 - i) La gestión del negocio en lo referente al desarrollo y consolidación de la empleabilidad de las personas.
 - ii) El desarrollo de competencias específicas para potenciar la productividad y competitividad en los mercados en los cuales participan, generando habilidades para el desarrollo de negocios.

Problemática o necesidad principal que el programa intenta resolver: Baja participación laboral de jóvenes (18 y 29 años) y mujeres (30 y 60 años), y precariedad en los emprendimientos, en personas pertenecientes a los tres primeros quintiles de ingreso y que, en general cuenten con nula o escasa participación laboral.

Objetivo: El programa + Capaz presenta como objetivo el apoyar el acceso y permanencia en el mercado laboral de mujeres, jóvenes y personas con discapacidad que se encuentren en situación de vulnerabilidad social, mediante la capacitación técnica, habilidades transversales e intermediación laboral, que favorezcan su empleabilidad.

Población Potencial: Jóvenes (18 a 29 años) y Mujeres (30 a 64 años) que pertenezcan a los tres primeros quintiles de vulnerabilidad según la Ficha de Protección Social (FPS) o instrumento que lo remplace, que a su vez tengan nula o escasa participación laboral de acuerdo a la Base del Seguro de Cesantía, lo que se traduce en tener hasta un 50% de densidad de cotizaciones en los últimos doce meses (entre 0 y 6 meses cotizados en el último año previo al momento de postular a la capacitación).



Adicionalmente, jóvenes de 16 y 17 años con responsabilidad parental, personas que estén cursando cuarto medio técnico profesional. En la línea de discapacidad, mujeres con discapacidad entre 18 y 64 años y hombres con discapacidad entre 18 y 40 años.

Población Objetivo: La población objetivo se define como la meta establecida de beneficiarios a atender por medio del programa, de esta manera para el año 2015 la población objetivo ascendió a 75.000 cupos.

Criterios de focalización:

- a) Encontrarse dentro del 60% más vulnerable de la población, según Ficha de Protección Social.
- b) Contar con nula o escasa participación laboral, lo que se traduce en una densidad de cotizaciones igual o menor al 50% en los últimos 12 meses.
- c) Estar dentro de los rangos etarios definidos para el programa.

Estrategia de Intervención:

Los componentes del programa +Capaz son los siguientes son los siguientes:

- a) **Capacitación laboral:** Se deberá implementar cursos de capacitación que tengan un rango de entre 180 y 300 horas de capacitación, que consideren una fase lectiva que estará destinada al desarrollo de competencias técnicas y transversales y que podrá comprender tanto horas teóricas como prácticas.
 - i) El Director Nacional de SENCE, podrá excepcionalmente, ampliar el rango de horas hasta 450.
 - ii) El rango de horas indicado no se aplicará respecto al componente Más Capaz Mujer Emprendedora a que se refiere el artículo 4°, letra b), del presente Decreto.
- b) **Intermediación laboral:** Este componente contempla prácticas laborales en puestos de trabajo relacionados directamente con la capacitación recibida y acciones tendientes a lograr la colocación laboral en puestos de trabajo formal, tales como diagnóstico socio laboral, inscripción en Bolsa Nacional de Empleo, gestión en empresas a través de encuentros y reuniones y preparación, derivación y seguimiento de entrevistas laborales.
- c) **Certificación de Competencias Laborales:** Un porcentaje de las personas capacitadas accederán, previa experiencia laboral, a una evaluación de competencias laborales, que se realizará a través del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, establecido en la Ley 20.267.
- d) **Subsidios y Aportes:** Se considerará aquellos gastos necesarios para la participación en el programa, referidos entre otros a la movilización, colación de los participantes y cuidado de los hijos/as menores de seis años, de conformidad con el artículo 70 de la ley N°19.518, y seguros de accidentes, a causa o con ocasión de la asistencia a las respectivas actividades para los participantes del programa, y los que podrán asimismo considerarse para sus hijos/hijas menores de 6 años.



- e) **Apoyo socio laboral personalizado:** Considera actividades destinadas a asegurar la permanencia de los participantes en el programa, evitando deserciones no fundadas y fortalecer habilidades y capacidades para el trabajo, asegurando las condiciones y competencias mínimas con las cuales los participantes del programa pueden enfrentarse de manera más adecuada al mercado laboral.
- f) **Nivelación de estudios:** Para un porcentaje de las personas que no han terminado el segundo ciclo de educación media, se contará con un componente de nivelación de estudios, que se ejecutará en conformidad a la normativa vigente.
- g) **Continuación de estudios:** Para un porcentaje de participantes del programa que cuenten con su licencia de cuarto medio, se ofrecerá el acceso a una beca de continuación de estudios técnicos de nivel superior.

2. Programa Aprendices

Año Inicio del programa: 2006.

Descripción: Aprendices se basa en la formación dual, donde una persona es formada a través de componentes teóricos (enseñanza relacionada o capacitación) y prácticos (formación en la empresa). Estos dos componentes constituyen lo que se denomina "Plan de Aprendizaje". El Programa posee el doble objetivo de generar empleabilidad al aprendiz y productividad a la empresa y/o sector productivo, a través del desarrollo de competencias que le permitan a la persona llevar a cabo una ocupación. La empresa debe contar con un Maestro Guía, el cual imparte la formación en la empresa y adicionalmente debe contratar a un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) o realizar una relatoría interna, para que el aprendiz sea capacitado en habilidades que no se desarrollan en el puesto de trabajo.

Problemática o necesidad principal que el programa intenta resolver: El problema que enfrenta el programa lo presentan todas aquellas personas mayores de 15 años y menores de 25 años desocupadas y población inactiva potencialmente desocupada. Son grupos de personas que presentan altas tasas de desocupación en comparación con el resto de la fuerza laboral.

Objetivo: El programa Aprendices tiene como objetivo generar empleabilidad al aprendiz y productividad a la empresa y/o sector productivo, a través del desarrollo de competencias que le permitan a la persona llevar a cabo una ocupación.

Población Potencial: Jóvenes desocupados entre los 15 y 25 años de edad. Se calcula según la Nueva Encuesta Nacional de Empleo trimestre móvil octubre, noviembre y diciembre 2014.

Población Objetivo: La población objetivo se define como la meta establecida de beneficiarios a atender por medio del programa, de esta manera para el año 2015 la población objetivo ascendió a 1.601 cupos.

Criterios de focalización:

- a) Ser mayor de 15 años y menor de 25 años.
- b) Autorización notarial para los menores de 18 años y mayores de 15.



- c) Tener un contrato de aprendizaje, regulado a través de los artículos 78 y siguientes del Código del Trabajo.
- d) El contrato deberá tener una duración mínima de 6 meses para poder postular al programa. El máximo está dado por el Código del Trabajo y alcanza dos años.
- e) Remuneración bruta mayor a un salario mínimo mensual y menor a dos salarios mínimos mensuales.
- f) Empresas que posean la calidad de persona jurídica, deberán estar inscritas en el Registro de Entidades Receptoras de Fondos Públicos del SENCE, (receptores.sence.cl) conforme lo establece la Ley N° 19.862 y su Reglamento, contenido en el D.S. N°375, de 2003, del Ministerio de Hacienda.
- g) Las empresas sólo podrán postular con contratos de trabajo ya iniciados, que deberán tener como fecha máxima de inicio de las labores hasta 20 días hábiles anteriores a la fecha de postulación al Programa.

Estrategias de intervención: El Programa Aprendices apuesta por un tipo de intervención de carácter transversal, que además de mejorar las capacidades de empleabilidad de sus usuarios incentiva su inserción en un puesto de trabajo de carácter dependiente. En este marco, el programa consta de dos componentes obligatorios, los que se detallan a continuación:

- a) **Bonificación a la formación al interior de la empresa:** Uno de los componentes del Programa consiste en una bonificación a las empresas por la contratación de trabajadores. La bonificación será la siguiente:
Jóvenes entre 15 y 24 años: La bonificación considera un pago equivalente al 50% de un Ingreso Mínimo Mensual (IMM) por persona contratada y por mes trabajado. Se bonificará a la empresa por un período hasta de 12 meses.
En concordancia con lo anterior, se debe señalar que los contratos de trabajo no podrán tener una duración menor a seis meses. Por otra parte las remuneraciones deberán ser iguales o superiores a un ingreso mínimo mensual.
- b) **Capacitación:** Un segundo componente considera la capacitación de los trabajadores contratados por la empresa, ésta deberá ser recibida durante los meses que dure el contrato de trabajo como parte de las funciones obligatorias de cada trabajador. Los cursos de capacitación podrán ser impartidos por Organismo Técnicos de Capacitación (OTEC) o por la misma empresa, a través de relatores internos. El objetivo es que la empresa defina el curso de capacitación que resulte más pertinente para el trabajador en función de su ocupación dentro de la empresa.

En el caso de los jóvenes, el proceso de capacitación incluirá el acompañamiento de un maestro guía, que designará la empresa y que deberá cumplir con los siguientes requisitos: tener a los menos dos años de experiencia laboral en el oficio a impartir, una antigüedad mínima de seis meses en la empresa en que el trabajador fue contratado y una edad mínima de 20 años.



El pago que se realiza a la empresa por concepto de capacitación y corresponde hasta 400.000 pesos, y se deberá cumplir con un mínimo de 80 horas de capacitación. Ficha de diseño Programa “Aprendices”. Es importante mencionar que el beneficiario directo del Programa son las empresas por lo que los montos de bonificación y de capacitación son recibidas por ellas, y es el beneficiario indirecto, en este caso los trabajadores contratados, son las que hacen uso del beneficio.

3. Programa Fondo de Cesantía Solidario

Año de Inicio del programa: 2007.

Descripción: El Programa Becas del Fondo de Cesantía Solidario es un beneficio que otorga el Gobierno de Chile por el cual una persona beneficiaria activa del Fondo de Cesantía Solidario puede elegir dónde y en qué capacitarse. Es decir, corresponde a un programa focalizado para quienes cuenten con la solicitud de prestación del Seguro de Cesantía con cargo al FCS, aprobada por la Administradora de Fondos de Cesantía, y vayan a iniciar o hayan iniciado el proceso de certificación de Beneficios del FCS.

Problemática o necesidad principal que el programa intenta resolver: Baja empleabilidad de personas que acceden al FCS que no cuentan con los recursos para acceder a capacitación.

Objetivo: El programa Becas del Fondo de Cesantía Solidario tiene por objeto aumentar la empleabilidad, movilidad laboral y favorecer la inserción laboral de personas cesantes beneficiarias del Fondo de Cesantía Solidario.

Población Potencial: Cesantes que sean beneficiarios activos del Fondo de Cesantía Solidario al momento de la postulación. Es decir, que se encuentre dentro del proceso de certificación de beneficios del FCS.

Población Objetivo: La población objetivo se define como la meta establecida de beneficiarios a atender por medio del programa, de esta manera para el año 2015 la población objetivo ascendió a 2.590 cupos.

Criterios de focalización: Se prioriza por orden de llegada hasta completar los cupos definidos por año.

Estrategia de intervención: Los componentes del programa Becas Fondo de Cesantía Solidario son los siguientes:

- a) Financiamiento total de un curso de capacitación promedio de 80 horas.
- b) Subsidio diario de \$3.000 que se entrega a los beneficiarios que se hayan matriculado en algún curso dictado en el marco del Programa Becas del Fondo de Cesantía Solidario. El monto indicado se cancela de acuerdo a la asistencia de cada alumno.



4. Programa becas Laborales

Año Inicio del programa: 1999.

Descripción: El programa busca eliminar las barreras e inhabilitaciones laborales para acceder al mundo del trabajo con las que se encuentran las personas pertenecientes a los primeros tres quintiles de vulnerabilidad, según su puntaje de la Ficha de Protección Social, que se encuentran cesantes o poseen baja calificación laboral. Es por esto, que el programa otorga becas de capacitación en oficios con cargo a remanentes y excedentes de Franquicia Tributaria. Las capacitaciones son totalmente gratuitas para los beneficiarios, quienes cuentan con un subsidio de movilización y colación, como también de útiles o herramientas cuando corresponda. Además, disponen de un seguro de accidentes personales, que tendrá una vigencia igual o superior a la duración del curso (con práctica laboral incluida, si corresponde).

Problemática o necesidad principal que el programa intenta resolver: La población de los quintiles I, II y III de vulnerabilidad según su puntaje de la Ficha de Protección Social que se encuentra en estado de cesantía o de baja calificación laboral encuentran importantes barreras e inhabilitaciones laborales para acceder al mundo del trabajo.

Objetivo: El objetivo general del Programa Becas Laborales, apunta a mejorar las competencias laborales y facilitar el acceso a un empleo o actividad de carácter productivo a trabajadores/as de menor calificación y remuneración, que se desempeñen en empresas que no sean adherentes ni aportantes de los organismos técnicos intermedios para la capacitación (OTIC) y a cesantes o personas que buscan trabajo por primera vez.

Población Potencial: Hombres y mujeres de entre 18 a 65 años que pertenezcan al 60% más vulnerable de la población, según Ficha de Protección Social, siendo éste el instrumento de focalización vigente a la fecha.

Población Objetivo: Corresponde al total de cupos adjudicados, los que se completan según orden de llegada.

Criterios de focalización: Pueden acceder a capacitación inicial y/o continua, la siguiente población objetivo:

- a) Hombres y Mujeres entre 18 y 64, que sean vulnerables según ficha de protección social o instrumento que lo reemplace.
- b) Hombres y Mujeres entre 18 y 64, que sean desocupados.
- c) Personas en situación de discapacidad y su familia directa entendiéndose que estos familiares sean los cuidadores/as de la persona en situación de discapacidad, se incluye al tutor legal.
- d) Microempresarios y trabajadores por cuenta propia, de 18 años o más, (formales e informales).
- e) Personas mayores de 64 años.
- f) Personas de 17 años o más, infractoras de la ley (personas que se encuentran cumpliendo condena en centros cerrados, semi-abiertos, beneficiarios de algún programa post penitenciario, personas que se encuentran cumpliendo condena en centros de reinserción del sistema abierto, imputados que se encuentran en Centros de Internación Provisoria,



sancionados en medio libre a través de Programa de Libertad Asistida y Libertad Asistida Especial) y su familia directa, entendiéndose por estos, a aquellos familiares que sean los cuidadores/as de la persona infractora de la ley, en los términos antes indicados, incluyendo a su tutor legal.

- g) Personas en situación de discapacidad mayores de 40 años y familia directa, entendiéndose que estos familiares sean los cuidadores/as de la persona en situación de discapacidad, se incluye al tutor legal.
- h) Personas de 18 años o más, con adicciones y su familia directa entendiéndose que estos familiares sean los cuidadores/as de la persona en situación de discapacidad, se incluye al tutor legal.
- i) Personas de 18 años o más, pertenecientes a pueblos originarios
- j) Conscriptos y soldados, de 18 años o más, derivados por las FFAA pertenecientes al 60 % de la población más vulnerable.
- k) Pequeños Agricultores de 18 años o más.
- l) Trabajadores activos, (hombres y mujeres), de 18 años o más, cuya remuneración promedio imponibles no superen \$600.000 mensuales, con 12 cotizaciones pagadas en forma continua o discontinua en los últimos 24 meses y postulación sea presentada por instituciones que no sean sindicatos.

Estrategia de intervención: La formación con posibilidad de salida laboral dependiente, incluye, además de los módulos técnicos relacionados con el oficio, práctica laboral en alguna empresa. Por su parte, la formación con posibilidad de salida laboral independiente, incluye, módulos técnicos relacionados con el oficio y módulos relativos a competencias transversales, relacionales y de gestión de negocios. El programa se financia con los montos no utilizados (remanentes) de las empresas usuarias de la franquicia tributaria de Capacitación, adheridas a un Organismo Técnico Intermedio para Capacitación, OTIC. A partir del 2014, el SENCE implementó un sistema de fondo concursable con todos los remanentes de franquicia tributaria de todos los OTIC. En este concurso pueden participar diversas organizaciones que atienden a personas o grupos vulnerables, tales como fundaciones, corporaciones, cooperativas, comunidades y asociaciones indígenas, juntas de vecinos y otras organizaciones comunitarias, gremios y sindicatos; además, organismos públicos como municipios, gobiernos regionales, secretarías regionales ministeriales y gobernaciones. Las organizaciones presentan sus proyectos de capacitación, modalidad presencial, a SENCE. Cada proyecto comprende uno o más cursos de distintas áreas o sectores productivos, que pueden tener diferentes componentes, según la salida laboral esperada. Durante el año 2015, el Programa de Becas Laborales se ejecutó a través de seis líneas que difieren según el tipo de entidad requirente y fuente de financiamiento.



5. Programa Beca Empresa y Negocio

Año de Inicio del programa: 2011.

Descripción: Es un beneficio que otorga el Estado por el cual una persona puede elegir dónde y en qué capacitarse. Es un programa dirigido a los dueños, socios y representantes legales de Micro y Pequeñas Empresas, por medio del cual se entrega un bono de capacitación. Éste último financia acciones de capacitación a elección del beneficiario, el cual sólo deberá aportar una matrícula equivalente al 20% del valor del curso, que hará, a la vez de garantía. Ésta será devuelta al término del curso si lo aprueba en términos de asistencia y evaluación.

Problemática o necesidad principal que el programa intenta resolver: Baja productividad de la microempresa y pequeña empresa (MYPEs) por insuficiente calidad del capital humano. Las MYPEs y trabajadores por cuenta propia son considerados como una herramienta eficaz para la superación de la pobreza pues gran parte de los micro y todos los pequeños empresarios son considerados por la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) en la categoría “No pobres”.

Objetivo: Aumentar la productividad del negocio de micro y pequeños empresarios a través de herramientas de capacitación para potenciar su capacidad de gestión.

Población Potencial: Dueños, socios y representantes legales de micro y pequeñas empresas, en conformidad a las definiciones del artículo segundo de la Ley 20.416, que tengan iniciación de actividades, ya sea como persona natural o jurídica, según lo informado por el Servicio de Impuestos Internos.

Población Objetivo: La población objetivo se define como la meta establecida de beneficiarios a atender por medio del programa, de esta manera para el año 2015 la población objetivo ascendió a 2.800 cupos.

Criterios de focalización:

- a) Ser representante legal, dueño o socio de la empresa que postula.
- b) Tener iniciación formal de actividades.
- c) Ventas anuales iguales o inferiores a 25.000 U.F
- d) Pertener a la categoría de contribuyente del artículo 22 de la Ley sobre Impuesto a la Renta, en la medida que sea validado en las bases de datos de que disponga el SENCE.
- e) En caso de ser trabajador por cuenta propia, no tener cotizaciones previsionales (como trabajador dependiente), en los últimos tres meses.
- f) No hay límite de edad.

Estrategia de intervención:

Financiamiento por parte del Estado de un curso de capacitación de hasta 400.000 pesos. Adicionalmente, y en el caso que exista autorización de la Dirección Nacional, se podrán financiar cursos entre 400.000 y 500.000 pesos. Los cursos son seleccionados por parte del usuario a partir de



una oferta entregada por SENCE. El usuario deberá pagar un 20% del curso como concepto de matrícula, que será devuelto si cumple los requisitos de aprobación y asistencia.

El primer paso para la determinación de los cursos que se pondrán a disposición de los postulantes, será el de identificar aquellos más alineados con los requerimientos actuales del mercado laboral, identificados por los trabajadores.

En este marco, la Unidad de Estudios, en conjunto con las Direcciones Regionales, realiza un proceso de levantamiento de demandas del mercado laboral que permite identificar aquellas ocupaciones más demandadas por los sectores productivos, siempre tomando en cuenta la población objetivo que atiende SENCE. Con este propósito se realizarán mesas de trabajo en todas las regiones del país, en las cuales participan actores clave.

En cuanto a las instituciones que dictarán los cursos de capacitación, éstas deberán estar inscritas en la clase o categoría especial contemplada en la letra e) del artículo 46 de la Ley N° 19.518 y deberán corresponder a aquellas personas jurídicas que se encuentren inscritas en el Registro Nacional de Organismos Técnicos de Capacitación contempladas en el artículo 19 de dicho cuerpo legal.

6. Programa en Oficios Registros Especiales

Año Inicio del programa: 1997.

Descripción: Es una iniciativa del Gobierno de Chile que busca aumentar las posibilidades de inserción laboral de hombres y mujeres vulnerables, entre 16 y 65 años, mediante un modelo de capacitación integral entregada por Entidades Formadoras, especializadas en la formación en oficios. En su resultado final esperado, busca la colocación laboral de los/as beneficiarios/as dentro de los 3 meses posteriores al término del proceso de formación.

Problemática o necesidad principal que el programa intenta resolver: Presencia de barreras de entrada al mercado laboral tomando en cuenta las condiciones de vulnerabilidad social inherente a la población perteneciente a los dos primeros quintiles según puntaje de Ficha de Protección Social, quienes además presentan bajos niveles de escolaridad y escaso acceso a la educación superior.

Objetivo: El programa Capacitación en Oficios tiene por objeto generar competencias laborales en personas que se encuentren en situación de vulnerabilidad, con el propósito de aumentar la probabilidad de encontrar un empleo de calidad y/o, en caso de tratarse de trabajadores o trabajadoras independientes, aumentar sus ingresos.

Población Potencial: Hombres y mujeres de entre 18 a 65 años que pertenezcan al 60% más vulnerable de la población, según Ficha de Protección Social, siendo éste el instrumento de focalización vigente a la fecha.



Población Objetivo: La población objetivo se define como la meta establecida de beneficiarios a atender por medio del programa, de esta manera para el año 2015 la población objetivo ascendió a 10.000 cupos.

Criterios de focalización:

- a) Deben tener un puntaje igual o menor a 13.484 puntos en la Ficha de Protección Social.
- b) Tener entre 18 y 65 años.
- c) No poseer estudios de educación superior completos.
- d) Disponibilidad horaria para asistir a los cursos.

Estrategia de intervención:

Los componentes del programa Capacitación en Oficios en su línea Registro Especial son los siguientes:

- a) **Fase Lectiva:** Este componente considera un mínimo de 250 horas, de las cuales un 60% deben ser relativas al aprendizaje del oficio, y las demás corresponden a competencias transversales dadas a través de los módulos de empleabilidad, TIC y tutorías, además de otras que puede proponer el OTEC. Para esta fase el Organismo podrá definir la distribución en horas de los módulos complementarios al oficio, y también podrá incorporar aquellos que estime necesarios en función del grupo objetivo que aborda y respecto al oficio en el cual se está capacitando, con miras a prepararlos de mejor manera para un futuro laboral. En promedio, dicha Fase considera un rango de horas que van de 450 a 550.

Para facilitar la participación y permanencia de las personas en el programa, se entregará un subsidio de alimentación y locomoción por día asistido equivalente a 3.000 pesos, el cual se considera en dicha fase en su totalidad.

- b) **Experiencia Laboral:** La finalidad de este componente es insertar a los alumnos/as en calidad de practicantes a un puesto de trabajo de carácter dependiente, cuya naturaleza guarde directa relación con la formación impartida. Este componente tendrá una duración que va de 90 a 360 horas, dependiendo de ciertas variables que debe considerar el Organismo en su propuesta, como tipo de oficio, experiencia de la persona, tipo de curso, etc. Dicha fase también irá acompañada de un subsidio correspondiente a \$3.000 por día asistido a la práctica.
- c) **Fase de Seguimiento:** La finalidad de este componente es el desarrollo por parte de cada alumno de un proyecto de emprendimiento cuya naturaleza guarde directa relación con la formación impartida. Este componente tendrá una duración de hasta 2 meses. Dicha fase también irá acompañada de un subsidio de herramientas que ascendió a los \$200.000 pesos.



Cabe mencionar que para las personas que optan por una formación cuya salida laboral es independiente, se aplicará un diagnóstico a todos los postulantes a fin de identificar habilidades emprendedoras y el trabajo estará orientado a la preparación de un plan de negocio, que contendrá: compra de herramientas (guiada por OTEC) y un proceso de acompañamiento con sesiones grupales e individuales dentro de los 3 meses siguientes.

- d) Intermediación Laboral:** La intermediación laboral se considerará como un componente integral al programa completo. Para esto el Organismo tendrá un tiempo de tres meses para colocar al alumno. Se tomará en consideración el porcentaje de alumnos colocados por curso, de los que aprueban la fase lectiva, para el caso de salida dependiente, o evidencias de creación del Plan de Negocios contenidos en un portafolio con información de dicho levantamiento, para salida independiente.

Se exigirá al Organismo colocar al menos al 50% de los alumnos que aprueban la fase lectiva, y de acuerdo a lo comprometido por éste, se condicionaría el pago del 10% del monto total adjudicado (sin subsidio) por curso. En caso de no cumplimiento del % comprometido, no se les efectuará el último pago correspondiente a un 10% del monto total del curso.

Por otra parte en caso de que en el periodo de tres meses, luego de haber egresado del programa, el Organismo no logre colocar al alumno, éste pasará al sistema de intermediación laboral de SENCE para ser colocado.

7. Programa Capacitación en Oficios Sectorial

Año de Inicio del programa: 2012.

Descripción: El Programa Capacitación en Oficios Sectorial es una iniciativa del Gobierno de Chile que busca aumentar las posibilidades de inserción laboral de hombres y mujeres entre 18 y 65 años, mediante un modelo de capacitación integral orientada a las necesidades de los sectores productivos. Busca generar competencias laborales de acuerdo a los requerimientos de capital humano de distintos sectores productivos: Minero, Acuícola, Transporte, Forestal, Montaje, Retail y Agrícola.

Problemática o necesidad principal que el programa intenta resolver: Presencia de barreras de entrada al mercado laboral tomando en cuenta las condiciones de vulnerabilidad social inherente a la población perteneciente a los dos primeros quintiles según puntaje de Ficha de Protección Social, quienes además presentan bajos niveles de escolaridad y escaso acceso a la educación superior.

Objetivo: El Programa Capacitación en Oficios Sectorial tiene por objeto generar competencias laborales de acuerdo a los requerimientos de capital humano de distintos sectores productivos: Minero, Acuícola, Transporte, Forestal, Montaje y Retail, en personas que se encuentren en situación de vulnerabilidad, con el propósito de aumentar la probabilidad de encontrar un empleo de calidad.



Población Potencial: Hombres y mujeres de entre 18 a 65 años que pertenezcan al 60% más vulnerable de la población, según Ficha de Protección Social, siendo éste el instrumento de focalización vigente a la fecha.

Objetivo: La población objetivo se define como la meta establecida de beneficiarios a atender por medio del programa, de esta manera para el año 2015 la población objetivo ascendió a 10.000 cupos¹.

Criterios de focalización:

- a) Deben tener un puntaje igual o menor a 13.484 puntos en la Ficha de Protección Social.
- b) Tener entre 18 y 65 años.
- c) No poseer estudios de educación superior completos.

Estrategia de intervención:

El componente del programa Capacitación en Oficios en su línea Sectorial es el siguiente:

Fase Lectiva: Este componente considera un mínimo de 250 horas, de las cuales un 60% deben ser relativas al aprendizaje del oficio, y las demás corresponden a competencias transversales dadas a través de los módulos de empleabilidad, TIC y tutorías, además de otras que puede proponer el OTEC. El programa Capacitación en Oficios Sectorial se rige por planes formativos que elabora la Unidad Curricular de SENCE articulados con mesas sectoriales. Estos planes son licitados y se deben regir de acuerdo a lo que ya se encuentra adjudicado. En promedio, esta Fase considera un rango de horas que van de 450 a 550.

Para facilitar la participación y permanencia de las personas en el programa, se entregará un subsidio de alimentación y locomoción por día asistido equivalente a 3.000 pesos, el cual se considera en dicha fase en su totalidad.

8. Programa Fortalecimiento Oficina de Intermediación Laboral (OMIL)

Año Inicio del Programa: 2009.

Descripción: El Programa busca atender a personas de baja calificación o empleabilidad, desempleadas, que no logran acceder a puestos de trabajo debido a falta de acceso a información de oportunidades laborales. Para esto, el programa busca desarrollar el sistema público de intermediación, a través del traspaso de recursos y metodologías de trabajo a las Oficinas Municipales de Intermediación Laboral (OMIL).

Problemática o necesidad principal que el programa intenta resolver: Personas de baja calificación o empleabilidad, desempleadas, no logran acceder a puestos de trabajo debido a falta de acceso a información de oportunidades laborales.



Objetivo: Desarrollar y fortalecer los instrumentos, procesos y acciones de intermediación laboral para grupos vulnerables en cuanto a sus posibilidades de acceso al mercado laboral.

Población Potencial: Todas las comunas del país, que tengan Oficina Municipal de Información Laboral constituida.

Población Objetivo: Corresponde a la estimación de convenios que se firmarán con las OMIL en el año, los que se determinan a partir de criterios de desempeño de las OMIL en los programas de años anteriores y por otros criterios demográficos y del mercado laboral, como número de personas que componen la fuerza laboral y tasa de desocupación. Para el año 2015 la población objetivo ascendió a un total de 284 comunas.

Criterios de focalización: Para acceder a los servicios que entregan las OMIL se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Personas cesantes, o que están buscando mejores oportunidades laborales.
- b) Bolsa Nacional de Empleo.
- c) Afiliados al Seguro de Cesantía o quienes hayan accedido a servicios de intermediación laboral, en la Oficina Municipal de Información Laboral (OMIL) de su comuna.

Se consideraran dos tipos de poblaciones objetivo para este programa, en primer lugar las OMIL quienes son los actores directos que generan los procesos de intermediación laboral, y en segundo lugar los trabajadores desocupados quienes reciben las distintas acciones pertinentes de intermediación para generar su inserción laboral.

Población Potencial: Trabajadores desde los 18 años en adelante que se encuentran en empresas que son contribuyentes de Primera Categoría de la Ley Renta, que tengan una planilla anual de remuneraciones imponibles superior a 35 UTM. También se consideran potenciales trabajadores (pre contrato) y ex trabajadores (post contrato).

Estrategia de intervención: Los componentes del Programa son, por una parte, la colocación de los/as beneficiarios/as en empleos dependientes y por otra, las acciones de gestión de intermediación laboral necesarias para lograrlas.

- a) **Colocación:** El fin último de este programa es lograr la inserción laboral de la población vulnerable en busca de empleo. Para esto, se transfiere un monto variable asignado para incentivos a la colocación con la finalidad de contribuir a toda acción de intermediación que tenga como resultado la colocación laboral en un puesto de trabajo dependiente cuya relación laboral se rija por el Código del Trabajo, siempre que se cumpla con los requisitos básicos de las actividades de gestión establecidas.

Paralelamente, el Programa contabilizará las colocaciones efectuadas en el sector público bajo modalidad de contrata u honorario. Sin embargo, la validación de colocaciones a honorarios sólo será efectiva si el beneficiario realiza sus cotizaciones mensualmente.



- b) **Gestión:** Para favorecer los procesos de intermediación se requiere que la OMIL ejecute diversas actividades que conduzcan a la inserción laboral. Estas acciones están enfocadas por una parte, al desarrollo y gestión del territorio. Por otra parte, las acciones de gestión buscan fortalecer la red de colaboración con el empresariado local y entregar a los beneficiarios que buscan empleo, herramientas que faciliten la obtención de un trabajo.

9. Programa Franquicia Tributaria

Año Inicio del programa: 1976.

Descripción: La Franquicia Tributaria es un incentivo tributario que permite a las empresas contribuyentes clasificadas en la Primera Categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta, descontar del pago de impuestos, los gastos relacionados con capacitación y/o evaluación y certificación de competencias laborales, en un monto de hasta el 1% de la planilla anual de remuneraciones imponibles. La empresa puede administrar directamente la franquicia tributaria o hacerlo a través de un Organismo Técnico Intermedio para Capacitación (OTIC) que actúa como ente intermediario ante SENCE. La capacitación la puede realizar directamente la empresa, o bien contratando los servicios de un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) acreditado en SENCE. En ambos casos el SENCE debe aprobar previamente el curso a impartir.

Problemática o necesidad principal que el programa intenta resolver: El acelerado desarrollo tecnológico de los últimos años ha generado un doble efecto: por una parte, el ahorro en mano de obra y, por otra, la necesidad de nuevas capacidades y competencias de los trabajadores para desenvolverse y ejecutar eficazmente labores en procesos productivos basados en el uso de estas nuevas tecnologías. En este escenario, la Franquicia Tributaria es un beneficio que permite el acortamiento de brechas de los trabajadores y el mejoramiento de sus competencias, lo que se podría traducir en una mayor productividad de las empresas.

Objetivo: La Franquicia Tributaria tiene como objetivo mejorar el capital humano de los trabajadores, socios de las empresas, potenciales trabajadores y ex trabajadores, a través de capacitación ofreciendo incentivos a la misma a través de descuentos en los montos a pagar por concepto de impuestos.

Población Potencial: Trabajadores desde los 18 años en adelante que se encuentran en empresas que son contribuyentes de Primera Categoría de la Ley Renta, que tengan una planilla anual de remuneraciones imponibles superior a 35 UTM. También se consideran potenciales trabajadores (pre contrato) y ex trabajadores (post contrato).

Objetivo: Trabajadores de empresas que demandan capacitaciones. No se definen previamente cupos ya que es contra demanda.

Criterios de focalización:

Requisitos:

- a) Ser contribuyente de Primera Categoría



- b)** Tener una planilla anual de remuneraciones superior a 35 UTM.
- c)** La empresa debe registrar cotizaciones previsionales pagadas correspondientes a la planilla de remuneraciones anual.
- d)** Para los cursos presenciales y mixtos el participante debe tener una asistencia mínima de 75%, lo que se acreditará con la asistencia obtenida del registro biométrico, conocido como Libro de Clases Electrónico (LCE). En el caso de los cursos a distancia/e-learning, se exigirá el tiempo de conexión de los participantes más una declaración jurada por participante y otra por parte del OTEC o empresa.

Requisitos por tipos de actividad:

En actividades de precontrato se debe firmar un contrato de capacitación entre el participante y la empresa, con las siguientes características:

- a)** Tener una vigencia que no exceda de 2 meses;
- b)** Se puede efectuar sólo una vez al año entre las mismas partes;
- c)** El contrato puede considerar una o más acciones de capacitación.
- d)** Las acciones de capacitación deben ser impartidas a través de OTEC, es decir, no pueden realizarse bajo la modalidad Curso Interno de Empresa.

En caso de que el número de personas a ser capacitadas sea igual o superior al 10% de la dotación permanente, el 50% del total de contratos, deberá corresponder a personas discapacitadas y personas vulnerables atendidos por programas públicos administrados por MINTRAB, SENAME, SERNAM, etc. El Director Nacional del SENCE establece anualmente, a través de una resolución, los grupos vulnerables y programas públicos que se atenderán con este instrumento. Para acreditar esta situación, se deberá presentar un certificado que indique si es población vulnerable o discapacitados, el cual tendrá que ser presentado junto con el “Formulario Único de Comunicación, Rectificación y Liquidación de Acciones de Capacitación”.

El plazo para la presentación de este programa será hasta la fecha de término de la primera actividad de capacitación contemplada en éste, o el siguiente día hábil respecto de la fecha de término de la actividad, cuando ésta haya sido ejecutada en días no hábiles.

En actividades post contrato se deben cumplir los siguientes requisitos:

- a)** Este tipo de capacitación sólo puede ser utilizada hasta 5 meses contados desde la fecha de término de la relación laboral.
- b)** Presentar el finiquito de trabajo que acredite el término de la relación laboral;
- c)** Acreditar última renta de hasta 25 UTM;
- d)** Sólo se podrán contratar servicios de capacitación otorgados por un OTEC.



Estrategia de intervención:

Las empresas pueden acceder a las actividades de capacitación mediante tres tipos de modalidades contrato, pre contrato y post contrato.

- a) **Actividad tipo contrato:** Es aquella capacitación en la cual participa un trabajador(a) que mantiene un vínculo de subordinación y dependencia con la empresa usuaria del sistema de capacitación y regulado por el respectivo contrato de trabajo.
- b) **Actividad pre contrato:** Es aquella capacitación en la cual la persona capacitada no mantiene vínculo de subordinación y dependencia con la empresa usuaria del sistema. No obstante, la empresa suscribe con la persona un contrato de capacitación (que no excede los 2 meses y que no podrá celebrarse entre las mismas partes **más de 1 vez** en un año calendario) que solo obliga al capacitado a ejecutar la actividad de capacitación. Una vez terminada la actividad, el capacitado no está obligado a suscribir un contrato de trabajo con la empresa y viceversa. En dicho contrato puede incluirse la ejecución de una o más acciones de capacitación.
- c) **Actividad post contrato:** Aquellas empresas que han tenido que desvincular a trabajadores, la Ley establece el Post Contrato de capacitación, mediante el cual es posible dar capacitación a una persona que dejará de pertenecer a la empresa, hasta 5 meses después del término del vínculo laboral.

10. Transferencia al Sector Público

Año Inicio del programa: 1988.

Descripción: El programa consiste en la transferencia monetaria a seis organismos de la administración del Estado: Fuerzas Armadas, Gendarmería, SENAME e INDAP para organizar, administrar y desarrollar programas de capacitación en oficio para la población proveniente de los quintiles socioeconómicos más bajos, en riesgo social y/o vulnerado en sus derechos. Cada Institución Pública suscribe anualmente convenio de colaboración con el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) y define en conjunto con el servicio la estrategia de intervención a realizar. Proponiendo en un Plan Anual los cursos de capacitación en oficio a ejecutar a la población beneficiaria del programa. La capacitación en oficio se imparte mediante tres modalidades de ejecución: Directa, la propia institución pública desarrolla los cursos con el recurso humano e infraestructura; a través de licitación con un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC); y Mixta, aplicando las modalidades anteriores.

Las instituciones públicas deberán cumplir con las normas de procedimientos sobre rendición de cuentas de los montos transferidos.

SENCE deberá controlar mediante la supervisión la ejecución de los cursos.

Problemática o necesidad principal que el programa intenta resolver: La existencia de las poblaciones de personas conscriptas y personas condenadas de los subsistemas penitenciarios,



adolescentes infractores de ley y en condiciones de vulnerabilidad social genera una demanda de intervención estatal constante por parte de las instituciones complementando sus acciones entregando herramientas que faciliten la inserción laboral.

Objetivo: El objetivo del programa Transferencias al Sector Público es facilitar la inserción laboral de las personas de dependientes de las instituciones en convenio con SENCE, generando en ellas nuevas competencias.

Población Potencial:

- a) Fuerzas Armadas de Chile: Conscriptos de las tres ramas de las FF.AA (Ejército de Chile, Armada de Chile y Fuerza Aérea de Chile), procedentes de todas las regiones del país.
- b) Servicio Nacional de Menores: Adolescentes de 15 y más años de edad, ingresados a centros y programas de la Ley N°20.084 a nivel nacional, a los cuales se les hubiera aplicado una medida o sanción penal bajo la Ley N°20.084, en especial, aquellos con responsabilidad parental.
- c) Gendarmería de Chile: Personas imputadas, procesadas y condenadas de los subsistemas penitenciarios cerrado, abierto y pos penitenciario y a jóvenes de secciones juveniles del país.
- d) Instituto de Desarrollo Agropecuario: Pequeños productores agrícolas usuarios de INDAP en los distintos territorios rurales, o a un familiar directo que participe en la explotación de la unidad productiva agropecuaria.
- e) Usuarios/as de los Programas de Desarrollo Local (Prodesal) y/o Programas de Desarrollo Territorial Indígena (PDTI), además de los/as beneficiarios/as de los programas de Servicio de Asesoría Técnica (SAT), Programa de Alianzas Productivas y o Programa de Gestión Empresarial.

Población Objetivo: La población objetivo se define como la meta establecida de beneficiarios a atender por medio del programa, de esta manera para el año 2015 la población objetivo ascendió a 9.670 cupos.

Criterios de focalización: Los criterios de focalización del programa están diferenciados según las distintas líneas del programa:

Conscriptos de las tres ramas de las FF.AA: Deben tener entre 18 a 24 años de edad.

- a) **Gendarmería:** Personas imputadas, procesadas o condenadas del subsistemas penitenciarios cerrado, abierto y pos penitenciario, entre 18 a 60 años de edad y jóvenes provenientes de las secciones juveniles dependientes de Gendarmería de Chile.
- b) **SENAME:** Adolescentes de 14 a 18 años de edad, a los cuales se les hubiera aplicado una medida o sanción penal bajo la Ley 20.084, a nivel nacional, sin profesión ni oficio.
- c) **INDAP:** Pequeños productores agrícolas usuarios de INDAP en los distintos territorios rurales o a un familiar directo que participe en la explotación de la unidad productiva agropecuaria.



Estrategia de intervención: El programa Transferencias al Sector Público contempla un solo componente:

Fase Lectiva: Este componente considera cursos de capacitación, enfocados en el aprendizaje de un oficio, los cuales tendrán diseño curricular basado en las fichas técnicas de SENCE, o presentar su propia propuesta conforme al formato entregado por SENCE, con enfoque en el modelo de competencias laborales. La duración diaria de cada curso será máximo de 5 horas cronológicas.

La capacitación cuenta con dos modalidades: salida dependiente y salida independiente. Los cursos de capacitación estarán basados en las fichas o planes formativos de SENCE, o presentar su propia propuesta conforme al formato entregado por SENCE los cuales podrán trabajar en forma modulada o con el plan completo – eso dependerá del tipo de población y la decisión de la institución -. Deberán incorporar 70% de horas prácticas y 30% de horas teóricas. El programa incorpora posibilidad de subsidio diario y subsidio de herramientas para quienes opten por cursos con salida laboral independiente.

11. Subsidio al empleo joven

Año de Inicio del programa: 2009.

Descripción: El Subsidio al Empleo Joven es una iniciativa del Gobierno de Chile orientada a los(as) trabajadores(as) jóvenes dependientes, sus empleadores(as) y a los(as) trabajadores(as) independientes, mejorando sus ingresos y apoyando a quienes los contratan.

Problemática o necesidad principal que el programa intenta resolver: En los últimos 20 años el desempleo de los jóvenes ha sido tres veces superior al desempleo del resto de la población económicamente activa. Más del 40% de los jóvenes entre 18 y 24 años de edad de los dos primeros quintiles no trabaja y no estudia.

Objetivo: El Subsidio al Empleo Joven tiene por objeto mejorar el ingreso de los trabajadores y trabajadoras entre 18 y menos de 25 años de edad que perciben bajos salarios y que pertenecen al 40% más vulnerable de la población.

Población Potencial: Jóvenes entre 18 y 25 años que en un periodo de 12 meses presentan al menos una cotización, lo anterior a partir de la Base de datos del Seguro de Cesantía.

Población Objetivo: El programa no tiene cupos definidos, si no que dependerá de la cantidad de postulaciones que se generan por parte de la ciudadanía. Durante el año 2015 se proyectó un total de 248.688 cupos.

Criterios de focalización:

- a) Tener una relación laboral vigente o ser trabajador independiente.
- b) Tener entre 18 y menos de 25 años de edad.



- c) Integrar un grupo familiar que obtenga un puntaje igual o inferior a 11.734 puntos en la Ficha de Protección Social (MDS) al ingreso de la solicitud.
- d) Acreditar una renta bruta anual inferior a \$5.084.214 en el año calendario en que se solicita el beneficio.(este valor corresponde al año 2015 y se reajusta anualmente)
- e) Acreditar renta bruta inferior a \$423.685 mensuales (para quienes solicitan pagos provisionales mensuales).(este valor corresponde al año 2015 y se reajusta anualmente)

Los trabajadores independientes deberán acreditar rentas de las señaladas en el N° 2 del artículo 42 de la Ley de Impuesto a la Renta en el año calendario en que se solicita el subsidio.

- a) Acreditar licencia de Enseñanza Media, si el trabajador es mayor de 21 años.
- b) No trabajar en una institución del Estado o en una empresa con aporte estatal superior al 50%.
- c) Para empleadores:
- d) Que sus trabajadores cumplan los requisitos antes mencionados y tengan pagadas sus cotizaciones de seguridad social dentro del plazo legal.

Estrategia de intervención: Los componentes del Subsidio al Empleo Joven son los siguientes:

- a) **Traspaso de recursos a trabajadores jóvenes con beneficio concedido:** El subsidio al empleo de los trabajadores es un beneficio pecuniario anual, pudiendo el trabajador dependiente optar por pagos provisionales mensuales, quedando sujeto a reliquidación.
- b) **Traspaso a empresas con beneficio concedido:** En el caso del empleador, el traspaso directo de recursos será siempre mensual.

12. Bono al Trabajo de la Mujer

Año de Inicio del programa: 2012.

Descripción: El Bono al Trabajo de la Mujer consiste en un aporte monetario con cargo fiscal, que forma parte del Ingreso Ético Familiar, pagado directamente a las mujeres trabajadoras que hayan postulado y que cumplan los requisitos de acceso, y a sus empleadores.

Problemática o necesidad principal que el programa intenta resolver: Baja inserción laboral femenina para el grupo etario entre 25 y 60 años de edad con alta vulnerabilidad socioeconómica.

Objetivo: El Bono al Trabajo de la Mujer tiene por objeto mejorar las condiciones del empleo femenino en la población vulnerable, estimulando la oferta y la demanda de trabajo remunerado y el aumento del ingreso de las trabajadoras.

Población Potencial: Mujeres entre 25 a 59 años pertenecientes al 40% más vulnerable de la población que se encuentran trabajando.



Población Objetivo: Personas que cumplen con los requisitos para acceder al subsidio y que demanden el beneficio. La cuantificación se realiza en base a una estimación basada en la demanda de años anteriores. Se estimó que para el año 2015 la población objetivo ascendió a 329.920 cupos.

Criterios de focalización:

Para trabajadoras:

- a) Ser mujer trabajadora dependiente o independiente
- b) Tener entre 25 y menos de 60 años de edad
- c) Pertenecer al 40% más vulnerable de la población, según puntaje de focalización. A partir del año 2015 el puntaje tope para acceder al beneficio debe ser igual o inferior a 113 puntos.
- d) Acreditar renta bruta anual inferior a \$5.084.214 en el año calendario 2015, en el caso de modalidad de pago anual o renta bruta mensual inferior a \$423.685, en el caso de modalidad de pago mensual.

Tener al día el pago de sus cotizaciones obligatorias de pensiones y de salud del año calendario indicado.

- a) No trabajar en una institución del Estado o en una empresa con aporte estatal superior al 50%.
- b) No registrar una solicitud vigente en el Subsidio al Empleo Joven.

Para empleadores:

- a) Que sus trabajadores cumplan los requisitos antes mencionados y tengan pagadas sus cotizaciones de seguridad social dentro del plazo legal.

Estrategia de intervención:

Los componentes del Bono al Trabajo de la Mujer son los siguientes:

- a) **Traspaso a trabajadoras con beneficio concedido:** El subsidio al empleo de las trabajadoras es un beneficio pecuniario anual, pudiendo la trabajadora dependiente optar por pagos provisionales mensuales, quedando sujeto a reliquidación.
- b) **Traspaso a empresas con beneficio concedido:** En el caso del empleador, el traspaso directo de recursos será siempre mensual.